

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (en lo sucesivo el Infonavit o Instituto), en cumplimiento de las Políticas y Lineamientos Aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Infonavit, a través de la Gerencia de Adquisiciones ubicada en Barranca del Muerto Núm. 280, 4º piso, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020, Ciudad de México, invita a participar a todos los interesados en el presente Sondeo de Mercado, de conformidad con las siguientes:

Bases de Adquisición de la Licitación Abierta mediante Sondeo de Mercado Núm. 016/GA/2018-64622		
Contratar a un proveedor que lleve a cabo un proyecto en mano para gestionar el cambio organizativo para los proyectos, iniciativas y requerimientos de la Subdirección General de Tecnologías de Información (SGTI), cuya realización demanda cambios significativos en la forma en que las personas realizan su trabajo.		
Referencia	Actividades	Desarrollo
1	Publicación de Bases de Adquisición	31 de enero del 2018
2	Envío de preguntas por parte de los proveedores	Desde el día de publicación de las Bases y todo el día del 02 de febrero del 2018  Al correo electrónico: eortega@infonavit.org.mx
3	Acto de Aclaraciones	08 de febrero del 2018 a las 12:30 horas, en la Sala de Licitaciones ubicada en el basamento frente al elevador de carga del Edificio Sede de Infonavit, ubicada en Barranca del Muerto Núm. 280, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020, Delegación Álvaro Obregón, Ciudad de México.
4	Publicación del Acta de Aclaraciones	09 de febrero del 2018
5	Primera Etapa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de Propuesta Técnica y Económica por parte de los proveedores</li> <li>• Apertura Técnica</li> </ul>	14 de febrero del 2018 a las 13:00 horas, en la Sala de Licitaciones ubicada en el basamento frente al elevador de carga del Edificio Sede de Infonavit, ubicada en Barranca del Muerto Núm. 280, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020, Delegación Álvaro Obregón, Ciudad de México.  Asimismo, los proveedores deberán presentarse media hora antes del inicio del evento, para registrarse y hacer entrega de sus propuestas, la puerta se cerrará a las 13:00 horas.

		Después de este horario no se recibirá propuesta alguna del participante que llegue con retraso.
6	Segunda Etapa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictamen Técnico</li> <li>• Apertura Económica</li> </ul>	21 de febrero del 2018 a las 10:30 horas, en la Sala de Licitaciones ubicada en el basamento frente al elevador de carga del Edificio Sede de Infonavit, ubicada en Barranca del Muerto Núm. 280, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020 Delegación Álvaro Obregón, Ciudad de México.
7	Información general Confirmación de participación	Cualquier asunto relacionado con este proceso deberán comunicarse con Elvira Ortega Contreras Tel. 5322-66-00 Ext. 095698 Correo electrónico: eortega@infonavit.org.mx

## I. Publicación de Bases de Adquisición

Las presentes Bases podrán consultarse en el Sitio de Internet del Infonavit, en la fecha señalada en la referencia 1 de las Bases, seleccionando el número de licitación de este Sondeo de Mercado, en la dirección siguiente:

[www.infonavit.org.mx](http://www.infonavit.org.mx) (EL INSTITUTO-LICITACIONES PÚBLICAS)

## II. Modificaciones a las Bases de Adquisición

Las Bases de Adquisición podrán ser modificadas en virtud de las preguntas y respuestas que se formulen por los proveedores participantes o por adiciones o precisiones que el área usuaria realice a las mismas, las cuales quedarán asentadas en el acta que se levante con motivo de la junta de aclaración de bases, la cual pasa a formar parte integrante de las Bases de Adquisición

Dichas modificaciones deberán ser consideradas para la elaboración de la propuesta técnica y económica.

El Acta de Aclaraciones será publicada en el Sitio de Internet de Infonavit, en la fecha señalada en la referencia 4 de las bases.

## III. Envío de preguntas por parte de los proveedores

Los proveedores enviarán sus preguntas, especificando el numeral que la origina, en la fecha, hora y correo electrónico señalados en la referencia 2 de las bases.

Utilizar formato Word versiones del 2003 y posteriores, no enviar como imagen y no usar formato PDF.

Las preguntas que sean enviadas posteriores a la fecha y hora establecida, así como las enviadas como imagen y formato PDF, no se les darán respuesta ni se asentarán en el Acta de Aclaraciones.

Será responsabilidad de cada proveedor verificar la recepción de los archivos enviados, solicitando el acuse correspondiente.

#### **IV. Acto de Aclaraciones**

Se dará respuesta a las preguntas realizadas por los proveedores participantes en un acto presencial, a celebrarse en la fecha, hora y sala indicadas en la referencia 3 de la página 1 de las bases.

#### **V. Instrucciones para elaborar las propuestas técnicas y económicas (en lo sucesivo “propuestas”):**

- A. Los proveedores deberán identificar en las propuestas los datos siguientes:
  - 1. Número de Licitación Abierta mediante Sondeo de Mercado
  - 2. Escribir fecha de presentación de propuestas
  - 3. Nombre o razón social dado de alta fiscalmente
  - 4. Deberán presentarse por escrito, sin tachaduras ni enmendaduras
  - 5. Toda la documentación deberá contener el membrete de la empresa.
- B. Las propuestas deberán dirigirse a la atención de la Gerencia de Adquisiciones.
- C. Las propuestas deberán firmarse en todas sus hojas y anexos (no rubricadas) como sigue:

##### **Persona Moral**

Por el Representante Legal o por la persona que tenga poder notarial para actos de administración para comprometerse y contratar en nombre y representación de la empresa.

- D. Las propuestas deberán presentarse en dos sobres cerrados como sigue:

##### **Sobre No. 1: Propuesta Técnica**

Deberá elaborarse conforme a lo señalado en las Especificaciones Técnicas de estas bases contenidas en el **Anexo 1**.

1. **No deberá contener costos**, ya que de lo contrario será motivo de descalificación.
2. Incluir dentro del sobre el **Anexo 3**, la Carta de Acreditación de Personalidad Jurídica y de Aceptación de las Bases de Adquisición.
3. Toda su propuesta técnica deberá presentarla foliada anverso y reverso de cada hoja en caso de que tenga información (en caso de no presentarla foliada, en dicho acto el proveedor deberá foliar su propuesta).
4. En caso de presentar originales para cotejo, se deberán presentar junto con la propuesta técnica, sin folio y por separado, dentro del sobre 1 Propuesta Técnica, mismos que serán devueltos en el evento de la Segunda Etapa Dictamen Técnico y Apertura de la Propuesta Económica.

### **Sobre No. 2: Propuesta Económica**

Deberá elaborarse conforme a lo siguiente:

1. Deberá elaborarse en Moneda Nacional de conformidad al formato del **Anexo 2**.
  2. Incluir el original de la garantía de sostenimiento de oferta de acuerdo al numeral IX Garantías.
  3. Toda su propuesta económica deberá presentarla foliada anverso y reverso de cada hoja en caso de que tenga información (en caso de no presentarla foliada, en dicho acto el proveedor deberá foliar su propuesta).
  4. Los importes deberán ser fijos durante la vigencia del contrato, expresados sin el impuesto al valor agregado.
  5. El impuesto al valor agregado será pagado en términos de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, el cual deberá desglosarse por separado.
  6. En caso de impuestos y derechos adicionales deberán desglosarse por separado.
  7. La propuesta no deberá condicionarse.
- E. Los sobres deberán cerrarse de manera inviolable, cruzando la solapa con la firma del representante de la empresa, indicando los datos mencionados en el párrafo A de esta sección.
- F. Los proveedores participantes aceptan que sus Propuestas Técnicas y Económicas son ofertas vinculantes y estarán vigentes hasta la conclusión de los servicios, objeto del presente Sondeo de Mercado. Durante la vigencia de las propuestas, sólo podrán ser revocadas con previo consentimiento del Instituto por conducto de la Gerencia de Adquisiciones.

## **VI. Acto de Presentación de Propuestas Técnicas y Económicas y Apertura de Propuestas Técnicas. (Primera Etapa)**

La recepción de las propuestas se llevará a cabo mediante evento presencial en la fecha, hora y lugar indicados en la referencia 5 de las bases.

**Después del horario establecido se cerrará la puerta y no se permitirá el acceso al participante que llegue con retraso.**

En esta etapa se procederá a la apertura del Sobre No. 1: Propuestas Técnicas, para que la **Gerencia Sr. Planeación, Control y Gestión Operativa de TI** realice el análisis de las propuestas técnicas presentadas por los proveedores participantes y emitan el Dictamen Técnico correspondiente.

Las Propuestas Técnicas y los sobres debidamente cerrados que contienen las Propuestas Económicas serán rubricados por los funcionarios del Instituto presentes en este acto, quedando bajo resguardo de la Gerencia de Adquisiciones los sobres cerrados de las Propuestas Económicas, hasta en tanto no se haya concluido en los términos de la Normatividad Institucional la evaluación técnica.

## **VII. Dictamen Técnico y Apertura de Propuestas Económicas (Segunda Etapa)**

Se llevará a cabo mediante evento presencial a celebrarse en la fecha, hora y lugar indicados en la referencia 6 de las bases.

En esta etapa se procederá a la apertura del Sobre No. 2: Propuestas Económicas, de los proveedores que de conformidad al Dictamen Técnico hayan cumplido, a fin de que la Gerencia de Adquisiciones lleve a cabo la elaboración del Dictamen Económico de los proveedores participantes que hayan cumplido técnicamente.

## **VIII. De la Comunicación del Fallo**

Una vez que la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos autorice el fallo de la presente licitación, se hará del conocimiento a los proveedores participantes el nombre del ganador, publicándose en el Sitio de Internet de Infonavit.

## **IX. Garantías**

Las garantías se constituirán a favor del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, mediante fianza, cheque de caja o cheque certificado. En caso de optar por una fianza, deberá ser expedida por una institución afianzadora legalmente autorizada para ello.

### **Garantía de Sostenimiento de Oferta**

En el Sobre 2 Propuesta Económica los proveedores deberán incluir el original de la garantía de sostenimiento, la cual será por el importe equivalente al 5% (cinco por ciento) sin incluir el Impuesto al Valor Agregado, **considerando el importe total máximo de acuerdo a su propuesta económica**. La omisión de la garantía de sostenimiento será motivo de descalificación de la propuesta.

En caso de que el proveedor participante garantice el sostenimiento de su oferta mediante Fianza, la misma deberá estar debidamente pagada y apegarse a lo descrito en el **Anexo 4**.

La garantía presentada, será devuelta a los proveedores participantes a partir del quinto día hábil siguiente en que se les comunique el fallo, a excepción del proveedor ganador que le será devuelta una vez que haya entregado la garantía de cumplimiento del contrato y/o pedido.”

### **Garantía de Cumplimiento del Contrato y/o Pedido**

El proveedor que resulte ganador se obliga a entregar al Infonavit en un plazo que no exceda de diez días hábiles, contados a partir de la fecha en que reciba el Contrato y/o Pedido, una garantía equivalente al 10% (diez por ciento) del monto de la contratación o pedido, sin considerar el impuesto al valor agregado, con el objeto de garantizar el fiel y oportuno cumplimiento de las obligaciones que le imponga el Contrato y/o Pedido.

La garantía original deberá entregarse en la Gerencia de Adquisiciones, ubicada en Barranca del Muerto Núm. 280, oficina 403, cuarto piso, Col. Guadalupe Inn, México, D.F., C.P. 01020.

Se hace la observación, que mientras el proveedor ganador no otorgue las garantías con los requisitos que al efecto se le señalen, no se cubrirán las cantidades de pago correspondientes.

Las garantías que a su efecto sean presentadas al Instituto, no deberán contener tachaduras, enmendaduras, perforaciones o cualquier otra alteración que afecte e invalide el contenido original del documento.

## **X. Términos y Condiciones**

Los proveedores participantes se sujetarán a las disposiciones y términos que constan en el **Anexo 5**, mismas que formarán parte de estas bases, así como del contrato y/o pedido correspondiente.

**A t e n t a m e n t e**

**Gerencia de Adquisiciones  
31 de enero del 2018**

## ANEXO 1

### ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

#### 1. Objeto

Contratar a un proveedor que lleve a cabo un proyecto en mano para gestionar el Cambio Organizativo para los proyectos, iniciativas y requerimientos de la Subdirección General de Tecnologías de Información (SGTI), cuya realización demanda cambios significativos en la forma en que las personas realizan su trabajo.

#### 2. Alcance

Institucional,

#### 3. Descripciones Técnicas

##### 3.1 Glosario de Términos

Con la finalidad de facilitar la comprensión de las presentes “Especificaciones Técnicas”, se describen los siguientes términos:

Término	Descripción
<b>Modelo de Operación</b>	Representación de las capacidades de la organización, los macro procesos y procesos que las componen, asimismo muestra los flujos de valor que se dan en los tres niveles de gestión: Estratégico, Clave y de Soporte o Apoyo.
<b>Proceso</b>	Son el conjunto de actividades genéricas secuenciales que describen la manera de cumplir responsabilidades o funciones específicas que contribuyen a desarrollar las capacidades de la organización. Establecen “cómo” se transforman de manera estándar, sistemática y controlada los elementos de entrada en productos o servicios con valor agregado. Los modelos de procesos de la organización forman una biblioteca de procesos reutilizables, los cuales son una base para el análisis, la mejora y, en la mayoría de los casos, para la automatización de las actividades de la organización.
<b>Transversalidad de procesos</b>	En materia de procesos, se habla de transversalidad en aquellos procesos que rompen el esquema del flujo de actividades en silos,

	para abarcar varias áreas o unidades organizacionales de la estructura del negocio; requiere una forma más holística y global para definir y gestionar sus procesos de negocio.
<b>Modelo de Gobierno y Gestión de TI (MGGTI)</b>	Marco de referencia que establece las prácticas de gobierno y gestión de las operaciones y servicios de las Tecnologías de Información en la SGTI, de manera que sean ejecutadas y controladas de forma eficaz. El modelo soporta la ejecución de la Cadena de Valor de los Servicios de TI compuesta por seis conceptos clave: Estrategia del Servicio, Diseño del Servicio, Desarrollo de Soluciones, Transición de Servicio, Operación del Servicio y Mejora del Servicio. La operación de este modelo impulsa la generación de resultados de la función tecnológica en el Instituto.
<b>Gestión del Cambio Organizativo</b>	Aplicación de un proceso estructurado y un conjunto de herramientas para liderar el lado humano del cambio y lograr un resultado deseado. Busca motivar y lograr la adopción y permanencia del cambio mediante la aplicación de habilitadores y tácticas.
<b>Proceso de Gestionar el Cambio Organizativo en TI alineado al MGGTI</b>	Normativa que incluye el proceso, los procedimientos y documentación alineada al Marco Normativo Institucional del Gobierno de Procesos, relacionados con las práctica y actividades de control referentes al cambio organizativo en la SGTI. El objetivo del proceso es evaluar las acciones realizadas durante la ejecución de la Estrategia de Gestión del Cambio, a fin de identificar el nivel de impacto de la implementación y corregir posibles desviaciones en la consecución de objetivos planteados.
<b>Audiencias / Personas clave / Partes interesadas</b>	Son el conjunto de personas que tienen acceso o interés en las soluciones, los productos o servicios de la SGTI, ya sea por tener cierto nivel de participación para su implantación, ya sea por ser usuarios de los mismos o ya sea porque éstos tienen incidencia directa o indirecta con el proyecto o productos del proyecto. Se puede clasificar, según su alcance y nivel de participación en: Estratégica, Táctica, Técnica u Operativa.
<b>Habilitadores organizacionales</b>	Son prácticas que facilitan un mejor ambiente en la organización, con el objetivo de fomentar y enriquecer el valor de la misma. Se dan en diferentes niveles de la organización, en su cultura, estructura, recursos humanos; son prácticas que apuntan a los Proyectos, Programas y Portafolios para ser el soporte de las metas estratégicas. Según el PMI: “Los Organizational Enablers crean el entorno que permite que el Project Management prospere”
<b>SGTI</b>	Subdirección General de Tecnologías de Información.
<b>TI</b>	Tecnologías de Información.
<b>Responsable de Supervisión y</b>	La Gerencia Sr Planeación, Control y Gestión Operativa de TI es la Responsable de la supervisión y ejecución del contrato

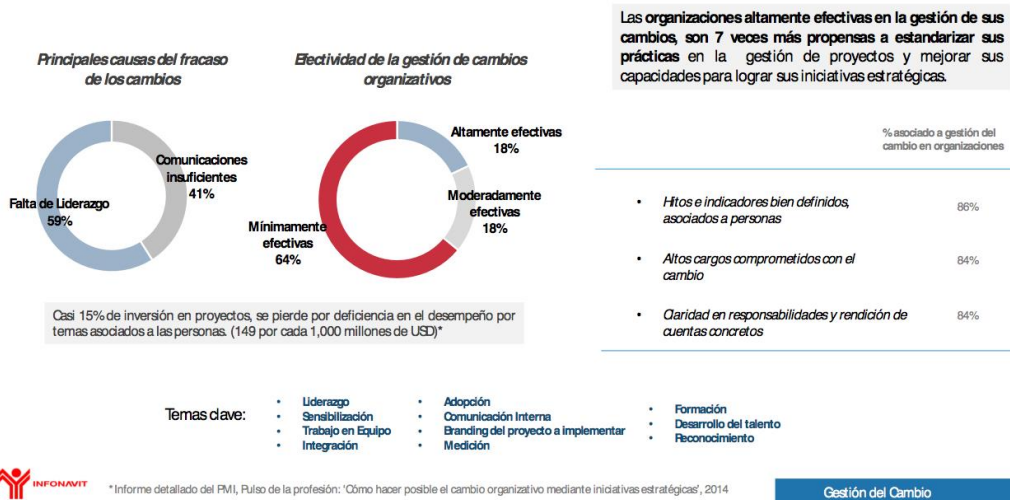
## Ejecución del Contrato

### 3.2 Antecedentes

Una constante de los proyectos de Tecnologías de Información es la **modificación de los estados actuales para transitar a nuevos esquemas de trabajo, donde se involucran recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales**. Por lo que la SGTI ha identificado como una necesidad, la incorporación a la institución de una práctica y recursos especializados para la adopción acelerada al cambio que permitan a los responsables de las iniciativas y a los equipos de trabajo de los proyectos referidos a ejecutar planes de acción más eficaces y, sobre todo, contar con una Institución que sea más receptiva a los cambios que generan estos proyectos tanto en los procesos internos como en la forma en la que la SGTI se relaciona con sus clientes internos y externos, usuarios y demás partes interesadas.

El Instituto de Gestión de Proyecto (PMI, por sus siglas en idioma inglés) en su artículo especializado Pulso de la Profesión: 'Cómo hacer posible el cambio organizativo mediante iniciativas estratégicas', de 2014, refiere que **las organizaciones altamente efectivas en la gestión de sus cambios, son 7 veces más propensas a estandarizar sus prácticas en la gestión de proyectos y mejorar sus capacidades para lograr con éxito sus iniciativas estratégicas**.

## FUNDAMENTO



*Ilustración 1. Fundamento de la gestión del cambio, relacionado con la gestión de los proyectos (PMI).*

Las premisas anteriormente expuestas, ponen de manifiesto la conveniencia de adoptar formalmente un proyecto de Gestión del Cambio en la Subdirección General de Tecnologías de Información, para poder **incrementar la eficacia de los proyectos considerados estratégicos y transversales, logrando incrementar el desempeño de los mismos en el ámbito de las personas y audiencias involucradas**.

La **Gestión del Cambio** implica la **sensibilización, adopción, comunicación, y estabilización de los cambios y procesos de cambio** relacionados con la incorporación de tecnologías y nuevos modelos de operación, con el objetivo de maximizar sus beneficios y facilitar su trascendencia, gracias a la participación activa, informada y propositiva del personal. La **dimensión humana del cambio** es, en complemento a la dimensión técnica del mismo, el binomio para poder maximizar los resultados de negocio, conseguir los beneficios de inversión y lograr una permanencia de las soluciones, procesos y productos en el tiempo.

Derivado de lo anterior, la SGTI identificó la necesidad de contratar el acompañamiento de los proyectos de TI mediante la gestión del cambio organizativo para insertar la cultura de cambio como competencia. Al acompañar los proyectos clave del Instituto se busca impactar de forma positiva la entrega de éstos en las áreas de incidencia donde participen gestores de cambio transversales, multidisciplinarios y de alto impacto para la Institución.

Es necesario preparar, equipar y dar soporte a la gente de la SGTI y áreas de negocio involucrados en la experiencia de los cambios transformacionales. De esta forma **se captura el retorno de los mismos, que es dependiente de las personas.**

### 3.3 Requerimiento de Alineación

El licitante ganador se sujetará a la **normativa de operación vigente del proceso “Gestionar el Cambio Organizativo en TI”** que se encuentra definido en el **modelo de Gobierno y Gestión de TI (MGGTI)**. Por tanto, la ejecución de actividades y generación de productos de trabajo deberán poder ser trazables contra lo declarado en el proceso referido, así como los formatos y procedimientos que forman parte de él, mismos que serán proporcionados al licitante ganador al inicio del proyecto y del cual podrá hacer adecuaciones siempre y cuando exista alineación normativa y las autorice el Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato por parte del Infonavit.

### 3.4 Modelo del Contrato

Para llevar a cabo el proyecto de “Gestión del Cambio Organizativo para los proyectos y requerimientos que la Subdirección General de Tecnologías de Información” se deberá considerar lo siguiente:

El contrato se ejecutará bajo un Modelo de Operación a través de **Solicitudes de Gestión del Cambio Organizativo de TI**”, que en adelante se denominará sólo **“Solicitud”**.

Este Modelo pretende:

- Asegurar que se ejecuten los requerimientos con la prioridad y al ritmo que la Subdirección General de Tecnologías de Información requiere de acuerdo a su capacidad y proyectos prioritarios.
- Asegurar el mayor beneficio al Instituto mediante una solución integral para la gestión del cambio que permita optimizar costos y contar con una administración centralizada.

- Permitir una administración controlada de la demanda y transparentar el esfuerzo del trabajo solicitado.
- Tener un mejor control y validación de los productos entregables en cada proyecto de gestión del cambio (solicitud) por parte del licitante ganador y del impacto alcanzado en la aceptación de la solución tecnológica implementada.

Los requerimientos del proyecto se ejecutarán con base en los siguientes conceptos:

**Solicitud:** Es requisito indispensable que exista una solicitud de gestión del cambio organizativo de TI debidamente autorizada (firmada) por parte del Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato. En dicha Solicitud se especificarán las generalidades del tipo de proyecto o requerimiento de la SGTI para el que se requiere la gestión del cambio organizativo y que describirá al menos los siguientes puntos:

- Datos Generales
- Justificación
- Objetivos
- Alcance
- Beneficios
- Riesgos
- Partes Interesadas
- Control de firmas

Esta Solicitud será enviada por el Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato por parte del Infonavit al licitante ganador para que elabore la propuesta de gestión del cambio correspondiente.

**Propuesta:** Después de haber sido recibida la Solicitud debidamente autorizada, el licitante ganador tendrá que realizar las entrevistas y diagnósticos pertinentes para elaborar la propuesta llave en mano que gestione el cambio organizativo correspondiente. La propuesta que el licitante ganador entregue al Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato por parte de INFONAVIT, deberá contener:

- Estado actual (As-Is) y situación deseable (To-Be)
- Estrategia de Gestión del Cambio Organizativo
- Beneficios a entregar
- Riesgos.
- Roles y perfiles.
- Cronograma general y fases de ejecución
- Mecanismos de control y medición.
- Costos asociados de la propuesta
- Control de Firmas

La propuesta deberá apegarse a las siguientes consideraciones:

- Se deberá presentar una Propuesta de gestión del cambio por cada Solicitud.

- En dicha propuesta se deben especificar las actividades a realizar, los entregables a generar de acuerdo al apartado **4. Entregables** de las presentes especificaciones técnicas, así como la fecha compromiso de entrega.
- Los costos asociados de la propuesta se deberán presentar de acuerdo al esfuerzo estimado y a los productos contemplados en la propuesta de gestión del cambio. El costo de los artículos de reconocimiento y otros materiales de producción (piezas de comunicación) incluidos en la propuesta se deberán detallar en costo unitario, unidades y total estimado, a precio de mercado, verificable por el Instituto. Es responsabilidad del licitante ganador la gestión de los recursos para lograr el objetivo, así como el cumplimiento en tiempo y forma de cada uno de los entregables comprometidos.
- En caso que el proyecto o requerimiento de la SGTI que requiere la gestión del cambio tenga una duración mayor a un mes, la propuesta de gestión del cambio correspondiente deberá considerar puntos de control mensuales para su ejecución con actividades definidas para evidenciar el avance y como soporte a la facturación mensual, relacionadas con el alcance de la solicitud.
- En caso de requerir un cambio de alcance a una Propuesta ya autorizada se deberá detallar el nuevo alcance y cotizar los cambios para ser revisados y, en caso de proceder, la Propuesta deberá ser nuevamente autorizada por el Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato por parte de INFONAVIT invariablemente, antes de realizar cualquier actividad de ejecución para dar cumplimiento al cambio de alcance.
- En caso de que una Propuesta ya autorizada sea cancelada por parte del Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato por parte de INFONAVIT, se aplicará el pago correspondiente de los trabajos realizados con la evidencia respectiva.
- Toda propuesta deberá estar firmada por el representante legal o por el Gerente de Proyecto del licitante ganador.

**Autorización:** El Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato por parte de INFONAVIT revisará la Propuesta presentada por el gerente del proyecto del licitante ganador para solicitar los ajustes que se requieran. Una vez aprobada la propuesta ésta será firmada por los Responsables de Supervisión y Ejecución del Contrato de ambas partes contractuales.

**Ejecución:** El licitante ganador llevará a cabo las actividades necesarias y comprometidas en cada propuesta autorizada, así como la entrega oportuna de los productos de acuerdo al plan de trabajo. En función de la duración del proyecto se especificará en la propuesta el número de fases y los productos a entregar así como los mecanismos de control para la evaluación de la ejecución de actividades de gestión del cambio. Se deberán presentar informes mensuales que especifiquen las actividades realizadas y productos generados y entregados de los proyectos en curso y la evidencia respectiva conforme a lo descrito en el apartado **4 Entregables** de este documento. Los informes mensuales deberán contener los siguientes puntos por cada proyecto de cambio gestionado:

- Introducción
- Objetivo.
- Acciones de Administración del Cambio.
- Evidencias.
- Sigüientes pasos.

Los informes deberán ser validados y firmados por el Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato por parte de INFONAVIT, y se integrarán por el licitante ganador como soporte de la facturación respectiva. Incumplimientos al alcance, al programa o a la disponibilidad de los recursos especificados en la propuesta serán objeto de penalización según lo especificado en el apartado **3.4.1 Niveles de Servicio** de estas especificaciones técnicas.

**Cierre:** Al finalizar la gestión del cambio organizativo asociado a un proyecto, el licitante ganador entregará un Reporte de Resultados que deberá incluir lo siguiente:

- Introducción.
- Objetivo.
- Estrategia de Gestión del Cambio.
- Plan de trabajo.
- Implementación.
- Resultado de las métricas de control acordadas para la evaluación del proyecto de gestión del cambio.
- Lecciones aprendidas.
- Recomendaciones para la mejora continua.

Una vez aceptado y validado el Reporte de Resultados así como la integración del expediente del caso de cambio, el licitante ganador recibirá copia del acta de cierre del proyecto de gestión del cambio asociado a una Solicitud.

Los formatos de Solicitud y Cierre, así como cualquier otro que especifique el Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato por parte de INFONAVIT se entregarán al licitante ganador al inicio del contrato.

Las Solicitudes podrán ser susceptibles a cambios en el alcance o en el programa de trabajo en las condiciones planteadas originalmente, siempre y cuando estos cambios se sometan al proceso de control de cambios acordado entre el Instituto y el licitante ganador. Será necesario contar con las aprobaciones del Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato por parte del Infonavit para la aceptación de estos cambios, así como sus impactos en tiempo y costo; en caso contrario dichos cambios serán considerados como incumplimiento.

### **3.4.1 Niveles de Servicio**

Con el fin de evaluar la efectividad de la gestión del cambio para cada propuesta autorizada se manejarán los indicadores mostrados en la siguiente tabla, los que

permitirán medir el desempeño. En caso de que algún proyecto no alcance la **Meta de Desempeño** especificada para el nivel de servicio se aplicará una penalización cuando el resultado del indicador sea menor al valor declarado como **N/S Mínimo Aceptable**, según se indica en la columna **Deductiva**.

INDICADOR	FÓRMULA	META DE DESEMPEÑO	N/S MÍNIMO ACEPTABLE	DEDUCTIVA
Porcentaje de cumplimiento de las actividades ejecutadas del plan de trabajo. <b>(Medición al Corte mensual)</b>	$\frac{\text{Avance real del plan de trabajo}}{\text{Avance esperado del plan de trabajo}} \times 100$	>= 80%	>= 75%	Un 5% del monto total de la propuesta autorizada que no cumplió con el nivel de servicio
Porcentaje de adopción y uso de la solución del proyecto <b>(Medición al Cierre del Proyecto)</b>	$\frac{\text{Grado de disposición al cambio resultante}}{\text{Grado de disposición al cambio inicial}}$	>= 20%	>= 5%	Un 5% del monto total de la propuesta autorizada que no cumplió con el nivel de servicio

#### Causas de rescisión de contrato por incumplimiento a los Niveles de Servicio:

- En caso de que no se logre el cumplimiento de al menos un indicador de servicio en tres proyectos.
- Que el Porcentaje de Cumplimiento de las Actividades Ejecutadas para un proyecto sea menor al 50% por causas atribuibles al proveedor.
- Que el Porcentaje de Adopción y Uso para un proyecto sea menor al 0%.

Es importante señalar que para el cálculo de los indicadores no se consideran los proyectos o iniciativas que hayan sido debidamente cancelados por el Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato por parte del Instituto o donde aplique un control de cambios debidamente autorizado.

### 3.4.2 Modelos y Habilitadores de Gestión del Cambio Organizacional

Los proveedores participantes deberán conocer los siguientes modelos y evidenciar haber trabajado con ellos:

Modelo	Modelo Rector
Administración de Proyectos	PMBOK® PMI
Gestión del Cambio Organizacional	ADKAR® Prosci CMBOK CMI
Otras metodologías	SCRUM Fundamentos SAFe 4.0 para Equipos de Trabajo Liderazgo SAFe

Los habilitadores organizacionales son prácticas que facilitan un mejor ambiente en la organización, con el objetivo de fomentar y enriquecer el valor de la misma. Se dan en diferentes niveles de la organización, en su cultura, estructura, recursos humanos; son prácticas que apuntan a los Proyectos, Programas y Portafolios para ser el soporte de las metas estratégicas. La siguiente tabla describe las áreas que los proveedores participantes deberán cubrir con el uso de habilitadores para la gestión del cambio.

Habilitador	Definición
<b>Difusión y Posicionamiento</b>	Actividades, Servicios o Productos entregables enfocados a mantener presencia del proyecto, área o ámbito en las diferentes audiencias, con la finalidad de difundir sus beneficios e implicaciones.
<b>Comunicación</b>	Acciones, Servicios o Productos enfocados a dar a conocer los mensajes clave o información de referencia a las partes interesadas del proyecto.
<b>Reconocimiento</b>	Actividades, Servicios o Productos enfocados a incentivar y motivar la participación de las diferentes audiencias de proyecto, área o ámbito.
<b>Integración de Equipos de Trabajo</b>	Acciones o Servicios enfocados a promover la colaboración del personal de un proyecto, área o ámbito, así como la alineación de sus competencias y desempeño a los objetivos del proceso de cambio.
<b>Sensibilización</b>	Actividades, Servicios o Productos enfocados a preparar a las audiencias a adoptar o lograr la transición en procesos de cambios, así como mantener visibilidad de las implicaciones e impactos del mismo.
<b>Liderazgo</b>	Actividades o Servicios enfocados a alinear la congruencia discursiva y la ejecución de actividades vinculadas a los líderes con relación al proyecto de cambio.

Los proveedores participantes deberán cubrir la siguiente lista de habilitadores que funciona como un catálogo de opciones a elegir para integrar una propuesta de gestión del cambio y que las combine de acuerdo al alcance y objetivos del proyecto de la solicitud

CATÁLOGO	
Habilitador	Tipo de Actividades y Productos de Gestión del Cambio
<b>Difusión y Posicionamiento (DP)</b>	DP1. Diseño de Estrategia de Difusión y Posicionamiento de Proyecto DP2. Entrevistas de Alineación de Expectativas DP3. Talleres de Alineación de Expectativas DP4. Determinación de mensajes claves del proyecto, generación de discurso oficial de proyecto, identidad gráfica del proyecto, y formatos gráficos de proyecto ( <i>branding</i> ) DP5. Diseño de logotipo, eslogan o marca de un proyecto, área o ámbito. DP6. Formalización de la identidad de un proyecto, área o ámbito (Manual de Identidad Gráfica).

	<p>DP7. Preparación, realización, logística y entrega de Eventos de Lanzamiento, Hitos o Cierre de Proyectos.</p> <p>DP8. Diseño, elaboración y producción de artículos promocionales asociados a un proyecto, área o ámbito.</p> <p>DP9. Elaboración de herramientas audiovisuales y piezas de comunicación para posicionamiento de servicios de un área.</p>
<b>Comunicación (CM)</b>	<p>CM1 Diseño de Estrategia de Comunicación. (Plan de Comunicación)</p> <p>CM2. Identificación de audiencias y canales asociados a un proceso de cambio.</p> <p>CM3. Diseño, elaboración y despliegue de piezas de comunicación relativas a beneficios o riesgos del proyecto.</p> <p>CM4. Elaboración y despliegue de preguntas frecuentes a audiencias (FAQ's).</p> <p>CM5. Elaboración de contenidos para Intranet, Boletines Informativos o plataformas de difusión del instituto.</p>
<b>Reconocimiento (RE)</b>	<p>RE1. Diseño de Estrategia de Reconocimiento e Incentivos.</p> <p>RE2. Diseño, elaboración y producción de artículos de reconocimiento asociados a logros, hitos o participaciones de un proyecto, área o ámbito.</p> <p>RE3. Preparación, realización, logística y entrega de Eventos de Reconocimientos asociado a Proyectos, áreas o ámbitos.</p>
<b>Integración de Equipos de Trabajo (IE)</b>	<p>IE1. Preparación, realización, logística y entrega de Eventos de Integración de Equipos de Trabajo.</p> <p>IE2. Detección de necesidades de capacitación asociadas a procesos de cambio.</p> <p>IE3. Diseño de plan de capacitación asociado a procesos de cambio. Coordinación y logística para la entrega de plan de capacitación asociado a procesos de cambio.</p> <p>IE4. Diseño e impartición de talleres de enfoque a servicio.</p> <p>IE5. Diseño e impartición de talleres de formación de agentes de cambio.</p> <p>IE6. Diseño e impartición de talleres de gestión del cambio.</p> <p>IE7. Soporte para la logística, animación, sensibilización y energización de audiencias en talleres técnicos.</p> <p>IE8. Evaluación de la efectividad del aprendizaje, adopción y uso de soluciones en audiencias finales.</p> <p>IE9. Despliegue de acciones de colaboración e integración informal: torneos de boliche, eventos al aire libre, actividades lúdicas formativas, etc.</p>
<b>Sensibilización (SN)</b>	<p>SN1. Preparación, realización, logística y entrega de Eventos de Sensibilización.</p> <p>SN2. Identificación de impacto en roles asociado a procesos de cambio.</p> <p>SN3. Identificación de criticidad del cambio en componentes culturales, de productividad personal u organizativos.</p> <p>SN4. Diseño y Elaboración de Guías de Transición o Transferencia de conocimiento asociado a procesos de cambio.</p>

<b>Liderazgo (LI)</b>	<p>LI1. Diseño de Estrategia de Liderazgo. (Plan de Liderazgo)</p> <p>LI2. Diseño, Preparación y Ejecución de Talleres con Audiencias Gerenciales, Subdirección o Patrocinadores de proyecto.</p> <p>LI3. Diseño, Preparación y Ejecución de Talleres con líderes de proyecto.</p> <p>LI4. Ejecución de sesiones de seguimiento, presentación de resultados o alineación con patrocinadores de proyecto.</p> <p>LI5. Identificación, seguimiento y medición de habilidades de cambio en actores clave y agentes de cambio de proyecto.</p> <p>LI6. Definición de plan y ejecución de actividades de Coaching. Preparación de guiones o mensajes discursivos para patrocinadores o gerentes.</p> <p>LI7. Apoyo en la aplicación de evaluaciones de desempeño y objetivos asociados a procesos de cambio.</p>
-----------------------	---

PROSCI, empresa líder en metodología de gestión del cambio, en su informe titulado **Best Practices in Change Management** edición 2016 [1] presenta datos estadísticos sobre el presupuesto que las organizaciones asignan en promedio a la gestión del cambio y a sus componentes. En un estudio anterior realizado también por PROSCI en 2011 se catalogaron los componentes de la gestión del cambio en los siguientes rubros:

Principales componentes:

- Costos de recursos para la gestión del cambio.
- Costos de entrenamiento.
- Costos de Comunicación.

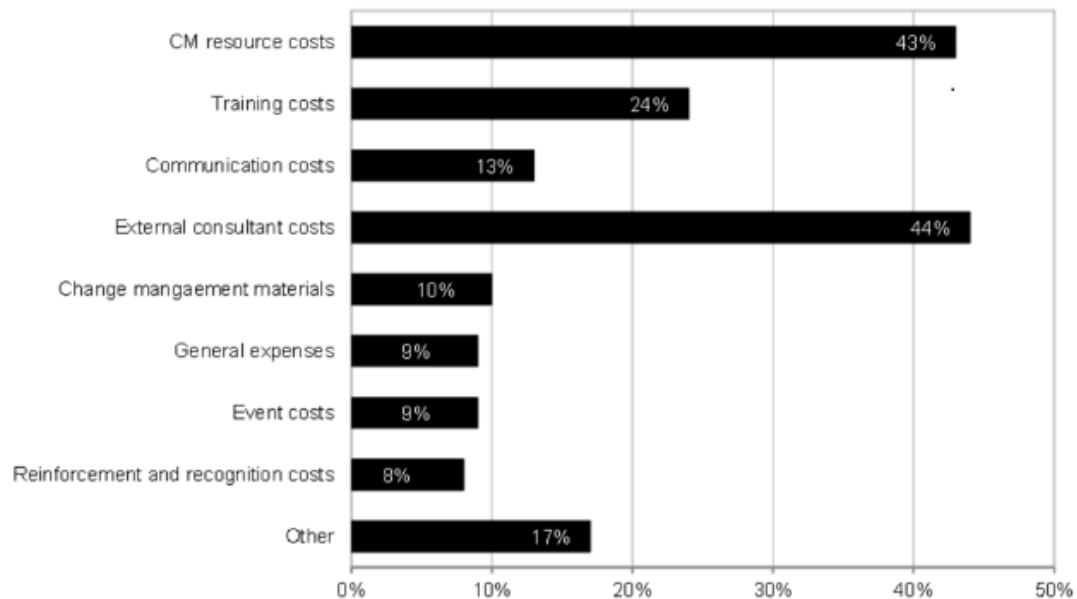
Componentes secundarios:

- Costos de consultoría.
- Gastos Generales.
- Costos por la realización de eventos.
- Materiales utilizados en las actividades de gestión del cambio.
- Diseño, elaboración y producción de artículos de reconocimiento (habilitador RE2 del Catálogo).

La siguiente ilustración muestra el resultado del estudio sobre el porcentaje de asignación del presupuesto de gestión del cambio en artículos de reconocimiento (RE2).

**Figure 7.15 – Average percentage of budget allocated to each cost component**

© 2016, Prosci Inc. Best Practices in Change Management – 2016 Edition



*Ilustración 2. Porcentaje promedio del presupuesto asociado a la gestión del cambio que se asigna a artículos de reconocimiento. Fuente: "2016, Prosci Inc. "Best Practices in Change Management".*

Los resultados muestran que del presupuesto que una organización destina a la gestión del cambio de un proyecto en promedio asigna un 8% para la generación de artículos de reconocimiento. Por lo que se consideró este valor para el cálculo del costo de los productos de reconocimiento en el formato de propuesta económica que deben presentar los proveedores participantes, como se especifica en el apartado **12. Formato para que el proveedor presente sus propuestas técnica y económica** de este documento.

### 3.5 Gestión del Contrato

#### 3.5.1 Supervisión por parte del Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato por parte del INFONAVIT

La Gerencia Sr. Planeación, Control y Gestión Operativa de TI será la responsable de ejecutar y supervisar el contrato, de aceptar y/o proponer cambios al alcance; así como determinar la liberación final de entregables, facturas y pagos al licitante ganador.

El Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato designa a su Gerente de Gestión del Conocimiento y Capital Humano de TI como su enlace para todo lo relacionado y concerniente a esta licitación hasta la formalización del contrato correspondiente y debida ejecución.

El Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato llevará a cabo las siguientes actividades:

- Elaborar la solicitud de Gestión del Cambio Organizativo por cada proyecto o requerimiento de la SGTI.
- Definir y alinear prioridades durante la ejecución del contrato.
- Participar en la planeación de actividades y seguimiento de las mismas.
- Definir criterios de aceptación de entregables.
- Recibir entregables.
- Autorizar y firmar los entregables o solicitar correcciones a los mismos.
- Dar seguimiento a la facturación y pagos del proyecto.
- Tomar decisiones del contrato a nivel gerencial en temas de definición, manejo de riesgos, costo, calidad de entregables y planes de trabajo.
- Solicitar nuevos requerimientos a nivel cliente – proveedor.
- Seguimiento contractual.
- Dar atención y solución a cualquier situación extraordinaria, no descrita anteriormente, que se presente durante la ejecución del contrato.

### **3.5.2 Rol del Gerente de Proyecto por parte del licitante ganador**

El licitante ganador deberá asignar a un Administrador de Proyecto que fungirá como Gerente de Proyecto y administrador del plan de trabajo integral, este perfil trabajará en conjunto con el Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato por parte de INFONAVIT y tendrá como responsabilidad el control, asignación de actividades y recursos del licitante ganador para el cumplimiento de los compromisos y entregables, así como la administración del contrato. El Gerente del Proyecto será en todo momento la persona responsable del licitante ganador ante el Instituto.

El Gerente del Proyecto asignado por el licitante ganador deberá coordinar la generación, validación y cumplimiento de las Solicitudes, la entrega de propuestas de gestión del cambio, la ejecución de actividades por fase y sus entregables hasta el cierre de los proyectos. Deberá de comunicar avances, desviaciones, riesgos y oportunidades a lo largo del ciclo de vida del contrato, así como cualquier otro asunto inherente al mismo, con el objetivo de asegurar la calidad de los servicios, la suficiencia y productividad de los equipos de trabajo asignados y la entrega oportuna de los compromisos contractuales. El recurso asignado por el licitante ganador con el rol de Gerente, deberá tener experiencia en Gestión de Proyectos relacionados con la gestión del cambio, requisito fundamental para la toma de decisiones, así como para ser el enlace con los funcionarios del Instituto.

#### **Responsabilidades del Gerente de Proyecto.**

- Realizar las funciones de canal formal de comunicación entre la Gerencia Sr Planeación Control y Gestión Operativa del INFONAVIT y el licitante ganador del servicio.
- Administrar la relación entre el INFONAVIT y el licitante ganador.
- Dar atención a temas y prioridades del contrato, definidas por el Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato por parte del Instituto.
- Realizar la planeación de las actividades para la ejecución del contrato, así como de su seguimiento.
- Recibir las solicitudes de gestión del cambio de nuevos proyectos por parte de la Gerencia Sr Planeación Control y Gestión Operativa del INFONAVIT y presentar la propuesta correspondiente e identificar y asignar los recursos necesarios para la ejecución.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las actividades y compromisos asignados al equipo de trabajo.
- Asegurar la calidad de las actividades y productos derivados de las mismas, así como su entrega en tiempo y forma.
- Cumplir con los criterios de aceptación de la Gerencia Sr. Planeación, Control y Gestión Operativa de TI del INFONAVIT, para los entregables definidos.
- Tramitar entregables para firma por parte del cliente, así como resolver dudas, comentarios y/o correcciones a los mismos.
- Dar seguimiento a la aceptación de los servicios y a la facturación de los mismos.
- Resolver en conjunto con la Gerencia Sr. Planeación, Control y Gestión Operativa de TI del INFONAVIT, cualquier asunto que pueda poner en riesgo la correcta entrega de los productos acordados.
- Dar seguimiento a la ejecución del contrato, identificando desviaciones en los planes de trabajo derivados e implementar las medidas correctivas procedentes, en común acuerdo con el Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato por parte del INFONAVIT.
- Comunicar de manera periódica, los avances al plan de trabajo, identificación de riesgos y oportunidades en la ejecución del proyecto.

### 3.6 Perfiles de Recursos Requeridos

Para la ejecución de la estrategia de cambio que responda a un proyecto de la SGTI como respuesta a una solicitud, el licitante ganador deberá asignar un equipo base de trabajo durante la duración de dicho proyecto, siempre y cuando el proyecto se concluya durante el periodo de vigencia del presente contrato. Los niveles de experiencia se definen a continuación:

PERFIL	NIVEL	CREDENCIALES Y EXPERIENCIA
<b>GERENTE DE PROYECTO</b>	SR	<p>Titulado en Ingeniería o Licenciatura en Administración o afín. Deberá contar con Maestría o Posgrado en Gestión de Proyectos o afín (titulado o pasante).</p> <p>Más de 5 años de experiencia en consultoría de procesos y TI, para clientes en sector público y/o iniciativa privada. Haber participado como líder, coordinador o gerente de servicios en al menos dos proyectos relacionados con soluciones de negocio y tecnológicas en sector público en los últimos 2 años inmediatos.</p> <p>Deberá contar con constancia de formación en cada una de las siguientes metodologías / estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scrum Fundamentals</li> <li>- SAFE 4.0 para Equipos de Trabajo</li> <li>- Liderazgo SAFe</li> </ul> <p>Deberá contar con al menos un curso de posgrado, o educación continua, comprobables y directamente relacionadas con el desarrollo de habilidades directivas o gerenciales, dentro de los últimos 12 meses.</p> <p>Deberá contar con al menos un curso de posgrado, o educación continua, comprobables y directamente relacionadas con temas gestión del cambio, transformación digital o desarrollo organizacional.</p>
<b>LÍDER DE HABILITADORES DE CAMBIO</b>	SR	<p>Licenciatura o Ingeniería (titulado). Deberá contar con maestría en áreas económico-administrativas, humanidades o afines. Deberá contar con alguna certificación y/o constancia emitida por un tercero, en campos afines al manejo del cambio como Coaching, PNL, Lego Serious Play, Gamification, generación y gestión de la innovación, psicoterapia, habilidades gerenciales, desarrollo organizacional, gestión del capital humano o gestión del cambio.</p> <p>Deberá contar con constancia de formación en cada una de las siguientes metodologías / estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scrum Fundamentals</li> <li>- SAFE 4.0 para Equipos de Trabajo</li> <li>- Liderazgo SAFe</li> </ul> <p>De 5 a 7 años de experiencia profesional en áreas o proyectos de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, siendo responsable de diseñar, coordinar, liderar e implementar estrategias relacionadas al Capital Humano en organizaciones del sector público y privado.</p>

<b>CONSULTOR SR. DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	SR	<p>Licenciatura o ingeniería en áreas económico administrativas, humanidades o afines (titulado). Deberá contar con al menos un curso de posgrado, o educación continua, comprobables y directamente relacionadas con temas gestión del cambio, transformación digital o desarrollo organizacional.</p> <p>Deberá contar con constancia de formación en cada una de las siguientes metodologías / estándares: - Scrum Fundamentals - SAFE 4.0 para Equipos de Trabajo - Liderazgo SAFe</p> <p>De 5 a 7 años de experiencia profesional en áreas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, siendo responsable de diseñar, coordinar, liderar e implementar estrategias relacionadas a la Gestión del Cambio en organizaciones del sector público y privado.</p>
<b>CONSULTOR DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	JR	<p>Licenciatura o ingeniería en áreas económico administrativas, humanidades o afines (titulado)</p> <p>De 3 a 5 años de experiencia profesional en áreas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, siendo responsable de diseñar e implementar estrategias relacionadas a la gestión del cambio en organizaciones del sector público y privado.</p>
<b>ANALISTA / DOCUMENTADOR</b>	JR	<p>Licenciatura en áreas económica administrativas o afines. (pasante o titulado)</p> <p>Deberá contar con al menos 6 meses de experiencia profesional de participación en proyectos afines a la gestión del cambio o desarrollo organizacional como apoyo logístico, impartición de cursos de capacitación y/o documentación de caso de cambio y aplicación de herramientas de diagnóstico y seguimiento.</p> <p>Experiencia de 6 meses o más en documentación de casos de negocio, casos de cambio, informes de gestión del cambio o informes de desarrollo organizacional.</p>
<b>DISEÑADOR GRÁFICO / WEB / PRODUCTOR AUDIOVISUAL</b>	Sr	<p>De 3 a 5 años de experiencia, en diseño de la comunicación organizacional y posicionamiento de la identidad corporativa. Generación y producción de piezas de comunicación en soportes digitales y tradicionales.</p>

El licitante ganador debe contar con los perfiles indicados anteriormente, en cantidad suficiente para la ejecución de las actividades y generación de entregables

de cada una de las Solicitudes acordadas. La asignación de las actividades a los recursos queda a cargo del Gerente asignado por el licitante ganador.

#### **Responsabilidades del Líder Habilitador del Cambio.**

- Integrar y/o coordinar la estrategia conjunta de cambio inter-proyectos. Diseñar, impartir y entregar formación específica de los habilitadores alineación de patrocinio y liderazgo, relacionados con Coaching, PNL, Lego Serious Play, Gamification, generación y gestión de la innovación, psicoterapia, habilidades gerenciales, desarrollo organizacional, gestión del capital humano o gestión del cambio.
- Diseñar y llevar a cabo la entrega de programas de alto desempeño y/o coaching ejecutivo o focus groups en áreas interdisciplinarias o audiencias ejecutivas.

#### **Responsabilidades del Consultor de Cambio Sr.**

- Obtener datos sobre el funcionamiento de la organización a través de la documentación, entrevistas, cuestionarios y asistiendo a juntas de trabajo.
- Debe entender la disposición del negocio para la transformación, quiénes son las partes interesadas, riesgos organizacionales, los impactos y la magnitud de los cambios, particularmente en lo que puede influir en la conducta de la gente. Esto como resultado de las acciones previas y diagnóstico inicial para la gestión del cambio organizacional de un proyecto.
- Debe identificar las raíces de la resistencia al cambio y los medios para abordarla.
- Diagnosticar situaciones y comportamientos que estén provocando problemas a la organización, o simplemente ver oportunidades de mejorar.
- Diseñar estrategias de corrección y seleccionar tácticas o métodos de Desarrollo Organizacional para alcanzarlas.
- Estimular, provocar o catalizar comportamientos y acciones conducentes al cambio.
- Generar una retroalimentación entre las personas o grupos de la organización, con el fin de lograr que se adapten e impulsen el cambio.
- Intervenir en forma directa para asegurar que se tomen provisiones para evitar errores o fracasos en los procesos de cambio planeado.
- Debe ejercer los roles de facilitador, asesor y coach.
- Coordinar y en su caso ejecutar las actividades de habilitación del cambio en los proyectos como: diseñar y ejecutar el plan de capacitación, diseñar y coordinar la preparación y producción de piezas de comunicación, realizar la preparación y elaboración de materiales - entrega de talleres, aplicar herramientas diagnósticas de cambio, preparar y presentar reportes e informes de cambio a líderes de proyecto y audiencias, determinar, cotizar y asegurar la entrega y distribución de artefactos de reconocimiento y materiales de cambio.

### **Responsabilidades del Consultor de Cambio Jr.**

- Apoyar al Consultor de Cambio Sr para el levantamiento de información a través de la documentación, entrevistas, cuestionarios y asistiendo a juntas de trabajo.
- Llevar a cabo acciones de soporte al análisis y diagnóstico inicial para la gestión del cambio organizacional de un proyecto.
- Realizar la evaluación detallada de raíces de la resistencia al cambio y los medios para abordarla.
- Aplicar los mecanismos, tácticas o métodos de Desarrollo Organizacional para alcanzar los objetivos de los proyectos de gestión del cambio.
- Estimular, provocar o catalizar comportamientos y acciones conducentes al cambio.
- Facilitar la generación de una retroalimentación entre las personas o grupos de la organización, con el fin de lograr que se adapten e impulsen el cambio.
- Intervenir en forma directa o como soporte al Consultor de Cambio Sr para asegurar que se tomen provisiones para evitar errores o fracasos en los procesos de cambio planeado.
- Ejecutar las actividades de habilitación del cambio en los proyectos, supervisado por un Consultor de Cambio Sr, tales como diseñar y ejecutar el plan de capacitación, diseñar y coordinar la preparación y producción de piezas de comunicación, realizar la preparación y elaboración de materiales y/o entrega de talleres, aplicar herramientas diagnósticas de cambio, preparar y presentar reportes e informes de cambio a líderes de proyecto y audiencias, determinar, cotizar y asegurar la entrega y distribución de artefactos de reconocimiento y materiales de cambio.

Las siguientes son características deseables en el consultor de cambio:

- Orientación hacia el aspecto humano de los problemas.
- Capacidad para ganarse la confianza y el respeto del personal de la organización cliente.
- Capacidad para obtener la participación del cliente en la solución de los problemas.
- Capacidad para aplicar los principios y las técnicas de un cambio planificado de acuerdo a metodologías de gestión del cambio.
- Habilidad como mediador de conflictos.

### **Responsabilidades del Analista Documentador.**

- Elaborar el registro, documentación, preparación y armado físico de entregables documentales como reportes, informes, material de capacitación, invitaciones o materiales de comunicación, bajo la supervisión del (los) consultor(es) de cambio.
- Llevar a cabo soporte logístico y administrativo para eventos, sesiones de integración, talleres o cursos de capacitación.

### **Responsabilidades del Diseñador Gráfico / Web / Productor Audiovisual.**

- Realizar el diseño de la identidad gráfica y diseño de materiales y contenidos audiovisuales (piezas de comunicación) de los proyectos.
- Elaborar el diseño de modelos, maquetas y preparación pre-offset de materiales y piezas de comunicación.
- Llevar a cabo la carga o integración de contenidos en medios tradicionales o digitales, según las necesidades de la estrategia de cambio.

### 3.7 Equipo de Trabajo

El licitante ganador deberá mantener el equipo propuesto durante la duración del contrato. Cualquier cambio deberá ser notificado por escrito al Instituto con 15 días de anticipación. El remplazo del recurso deberá contar con un perfil equivalente al del recurso a remplazar y deberá ser aprobado previamente por el Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato por parte del Instituto.

Los proveedores participantes deberán presentar para su acreditación al menos un recurso por cada perfil solicitado.

### 3.8 Consideraciones Generales

- Los servicios para este proyecto serán proporcionados en las oficinas centrales del INFONAVIT, ubicado en Barranca del Muerto No. 280, Piso 2, Col. Guadalupe Inn, Del. Álvaro Obregón, México, D.F. En caso de requerirse realizar actividades fuera de la Ciudad de México o Área Metropolitana, el licitante ganador en conjunto con la Gerencia Sr. De Planeación, Control y Gestión Operativa de TI determinarán la logística de viáticos y gastos, mismas que tendrán que ejecutarse de manera proporcional a un esfuerzo de horas hombre del perfil correspondiente.
- Es responsabilidad del licitante ganador suministrar las herramientas de trabajo para la ejecución de las actividades del equipo de trabajo que asigne, por lo que INFONAVIT no proveerá de equipo de cómputo, ni licencia de software alguna, a los consultores del proyecto designados por el licitante ganador. La Gerencia Sr Planeación Control y Gestión Operativa de TI del INFONAVIT proveerá los accesos requeridos a las herramientas tecnológicas, en uso actual o en proceso de incorporación, relacionadas con la operación de los procesos objeto de este alcance, de acuerdo con las políticas de control de acceso vigentes para proveedores externos.
- Es responsabilidad de la Gerencia Sr. De Planeación, Control y Gestión Operativa de TI INFONAVIT el facilitar el acceso a las instalaciones, así como a la información que se requiera de soporte para la ejecución del proyecto, siempre y cuando se sigan los estándares de confidencialidad, además de los accesos emitidos en el contrato.

- El INFONAVIT no estará obligado a dotar de espacio físico a los consultores que participen en el contrato, por lo tanto el licitante ganador deberá comprometerse a mantener una oficina cerca del edificio sede del INFONAVIT, ubicado en Barranca del Muerto No. 280, Col. Guadalupe Inn, Del. Álvaro Obregón, México, D.F., para la logística de ejecución del contrato.
- El licitante ganador se apegará a las políticas de facturación y pago de proveedores del INFONAVIT.
- El INFONAVIT le dará acceso a la red institucional de acuerdo a las políticas de acceso, a los consultores que participarán en el contrato, para dicho acto la Gerencia Sr Planeación Control y Gestión Operativa de TI INFONAVIT entregará al licitante ganador los formatos correspondientes al inicio del contrato.
- La Gerencia Sr Planeación Control y Gestión Operativa de TI INFONAVIT realizará los protocolos necesarios de revisión de equipos de cómputo, para dar los accesos necesarios y salvaguardar la seguridad de la información.
- No se considera como parte de la ejecución de los servicios para el proyecto, licenciamiento de software ni de infraestructura para las herramientas.

La Evaluación Técnica de las Propuestas presentadas por los proveedores participantes se realizará conforme a lo descrito en el Anexo 1.1. Matriz de Evaluación Técnica.

#### **4. Entregables**

A continuación, se enlistan los diferentes tipos de entregables que forman parte de la gestión del cambio para atender las diferentes Solicitudes.

#	Concepto	Cantidad	Fecha de Entrega	Responsable de Validar el Entregable
1	<p>Documento físico y electrónico de la <b>propuesta de gestión del cambio</b> para una solicitud que contenga los siguientes puntos cuando apliquen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado actual (As-Is) y situación deseable (To-Be)</li> <li>• Plan de Acciones y Habilitadores en Alto Nivel</li> <li>• Beneficios a entregar.</li> <li>• Riesgos.</li> <li>• Roles y perfiles.</li> <li>• Cronograma general y fases de ejecución</li> <li>• Mecanismos de control y medición.</li> <li>• Costos asociados de la propuesta</li> </ul>	Por evento de conformidad con las Solicitudes del INFONAVIT.	De conformidad con las Solicitudes del INFONAVIT y Plan de Trabajo acordado con el proveedor ganador.	Gerencia Sr Planeación Control y Gestión Operativa de TI.
2	<p>Documento físico y electrónico del <b>informe mensual de ejecución</b> por solicitud. Debe incluir las actividades realizadas y los habilitadores de cambio gestionados y entregados, así como la evidencia de los mismos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo.</li> <li>• Acciones de Administración del Cambio</li> <li>• Evidencias.</li> <li>• Sigüientes pasos.</li> </ul>	1	A mes vencido.	Gerencia Sr Planeación Control y Gestión Operativa de TI.
3	<p>Documento físico y electrónico del Reporte de Resultados con las métricas de control acordadas para la evaluación del proyecto de gestión del cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción.</li> <li>• Objetivo.</li> <li>• Estrategia de Gestión del Cambio</li> <li>• Plan de trabajo.</li> <li>• Implementación.</li> <li>• Resultado de las métricas de control.</li> <li>• Lecciones aprendidas.</li> <li>• Recomendaciones para la mejora continua.</li> </ul>	Por evento al cierre de un proyecto de gestión del cambio.	De conformidad con las Solicitudes del INFONAVIT y Plan de Trabajo acordado con el proveedor ganador.	Gerencia Sr Planeación Control y Gestión Operativa de TI.

#	Concepto	Cantidad	Fecha de Entrega	Responsable de Validar el Entregable
4	Informe mensual del estado de todos los proyectos de gestión del cambio en curso que contenga: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos con fase de Inicio terminada en el periodo.</li> <li>• Proyectos con fase de Ejecución concluida en el periodo.</li> <li>• Proyectos Cerrados en el periodo.</li> </ul>	1	A mes vencido	Gerencia Sr Planeación Control y Gestión Operativa de TI.

Las etapas del proyecto en respuesta a una **Solicitud son: “Inicio”** (Estrategia de cambio para la solicitud respectiva con base en el diagnóstico realizado y su análisis), **“Ejecución”** (Actividades de gestión del cambio) **y “Cierre”**(Métricas de control al cierre). La siguiente tabla muestra el desglose de los porcentajes a pagar en función del avance de los proyectos de gestión del cambio que responden a una solicitud autorizada.

Etapas del Proyecto de Cambio por Solicitud	Porcentaje del monto de la propuesta
Inicio	25%
Ejecución	50%
Cierre	25%

#### 4.1 Criterios de aceptación de Entregables

Los criterios de aceptación de los entregables deberán ser definidos por el Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato por parte del Instituto y acordados con el Gerente/Administrador de proyecto asignado por el licitante ganador.

Asimismo, para que se efectúe la firma de aceptación de entregables, los criterios de aceptación deberán estar cubiertos en su totalidad.

Si se requiere realizar algún cambio o ajuste a los entregables, actividades o compromisos descritos, por necesidades del Instituto, esto podrá realizarse mediante instrucción por escrito de la Gerencia Sr. Planeación, Control y Gestión Operativa de TI con la aceptación por escrito del licitante ganador; lo anterior, alineado a los requerimientos y metodología, que se encuentren vigentes por parte de la Oficina de Administración de Proyectos de la SGTI y/o a los criterios de aceptación definidos al inicio del proyecto.

## 5. Recursos Humanos

El licitante ganador asumirá toda la responsabilidad sobre el personal que emplea, sin que exista vínculo laboral alguno con INFONAVIT. Por lo tanto, la dependencia jurídica y funcional de estos trabajadores será del licitante ganador.

## 6. Capacitación y actualización

Los proyectos de la SGTI que requieran talleres de formación, entrenamiento o dinámicas de sensibilización como parte de la gestión del cambio se realizarán de acuerdo a las actividades descritas en las secciones **Integración de Equipos de Trabajo (IE)** y **Liderazgo (LI)** del Catálogo mostrado en el apartado **3.4.2 Modelos y Habilitadores de Gestión del Cambio Organizacional** de estas especificaciones técnicas. Los talleres podrán impartirse en las oficinas del edificio sede del INFONAVIT o en ubicaciones contratadas por el proveedor de acuerdo a los requerimientos del proyecto y a la propuesta técnica-económica autorizada por el Responsable de Supervisión y Ejecución del Contrato del INFONAVIT para la atención de una Solicitud de gestión de cambio de un proyecto específico.

## 7. Vigencia

A partir de la firma del contrato y hasta el 31 de diciembre de 2018.

## 8. Forma de Pago

*De conformidad con el artículo 31 de los Lineamientos de las Políticas Aplicables a las Adquisiciones, Arrendamiento de Bienes y Contratación de Servicios del Infonavit, que a la letra dice:*

### *Art 31.- Contrato Abierto*

*“Podrán suscribirse contratos en los que se podrán establecer las cantidades máximas de bienes y servicios, o bien, el monto máximo a ejercer para la adquisición o el servicio. En estos contratos abiertos, se establecerá que no es obligatorio para el Instituto ejercer o solicitar el monto máximo o un monto determinado de bienes o servicios, así como de presupuesto”.*

El pago se realizará a mes vencido contra servicios solicitados y efectivamente entregados de acuerdo a lo señalado en el apartado **4. Entregables** de las presentes especificaciones técnicas, conforme a las Solicitudes previamente autorizadas y a satisfacción del Responsable de Supervisión y Ejecución del contrato.

En caso de incumplimiento a los Niveles de Servicio se aplicará la deductiva señalada en el apartado **3.4.1 Niveles de Servicio**, así como las causas de rescisión de contrato

que en ese mismo apartado se señalan bajo el subtítulo: **Causas de rescisión de contrato por incumplimiento a los Niveles de Servicio.**

Todos los pagos se realizarán previa revisión y validación de la factura correspondiente y visto bueno de la Gerencia Planeación, Control y Gestión Operativa de TI.

## **9. Formato para que el proveedor presente sus propuestas técnica y económica**

### **Para propuesta Técnica:**

Libre, considerando todos los puntos de estas especificaciones técnicas y el **Anexo 1.1 Matriz de Evaluación Técnica** que presenta los requisitos de cumplimiento obligatorios y por puntaje.

### **Para propuesta Económica:**

Con apego al formato que se integra en bases administrativas como **Anexo 2. Formato de Propuesta Económica.**

## Anexo 1.1 – Matriz de Evaluación Técnica

### Índice

1. Formatos de Evaluación 32
  - 1.1 *Requisitos de cumplimiento obligatorio.* 32
  - 1.2 *Requisitos de cumplimiento por puntaje.* 34

## 1. Formatos de Evaluación

La evaluación técnica de las propuestas de los proveedores participantes, será realizada en dos etapas. La primera se refiere a los requisitos obligatorios y como se indica, es necesario cumplirlos en su totalidad (“**Requisitos de cumplimiento obligatorio**”). Aquellos proveedores que acrediten satisfactoriamente esta etapa serán considerados para la segunda etapa que se definirá por puntaje, siendo 21 el mínimo de puntos necesarios de un total de 25, lo que equivale a un 84% de cumplimiento (“**Requisitos de cumplimiento por puntaje**”). En la sección “*Requisitos para los proveedores*”, del documento *Anexo 1. Especificaciones Técnicas Servicios para la “Gestión del Cambio Organizativo para las iniciativas, proyectos y requerimientos priorizados de la Subdirección General de Tecnologías de Información”*, se describen las características adicionales, respecto de los requisitos que están enunciados en el numeral de requisitos de cumplimiento por puntaje.

**Requisitos de cumplimiento obligatorio.** Que consiste en la presentación de los documentos señalados en el numeral **1.1 Requisitos de cumplimiento obligatorio**, del presente documento, los cuales serán evaluados conforme a un criterio binario (cumple / no cumple); lo anterior, en el entendido de que los proveedores deberán presentar la totalidad de los documentos requeridos, para poder ser considerados para la segunda etapa de evaluación.

**Requisitos de cumplimiento por puntaje.** Que consiste en la presentación de los documentos señalados en el numeral **1.2 Requisitos de cumplimiento por puntaje**, del presente documento, los cuales serán evaluados conforme a un criterio de puntos, mismos que serán asignados conforme a los criterios señalados en el numeral **1.2** referido anteriormente; en el entendido de que los proveedores deberán obtener como mínimo 21 puntos de los 25 disponibles, lo cual corresponde a un 85% de cumplimiento, para poder ser considerados para la evaluación de la solvencia de sus respectivas propuestas económicas.

### 1.1 Requisitos de cumplimiento obligatorio.

REQUISITO	CUMPLE / NO CUMPLE (reservado para el Instituto)
El proveedor deberá presentar Copia Simple del Acta Constitutiva en la que demuestre contar con una antigüedad de al menos 6 años.	
El proveedor deberá presentar copia legible del acuse de recepción de haber solicitado ante la autoridad fiscal competente (SAT), en el que se emita la Opinión del Cumplimiento de Obligaciones Fiscales en sentido positivo; lo anterior, de conformidad con lo establecido en el artículo 32-D del Código Fiscal de la Federación,	

REQUISITO	CUMPLE / NO CUMPLE (reservado para el Instituto)
<p>así como la regla 2.1.31 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2017, publicada el 23 de diciembre de 2016 en el Diario Oficial de la Federación.</p> <p>Asimismo, el proveedor deberá presentar Copia Simple de la declaración anual 2016, así como de la última declaración parcial del 2017, presentadas por el proveedor ante la autoridad fiscal correspondiente (SAT).</p>	
<p>El proveedor deberá presentar Copia Simple de la Constancia de No Adeudo emitida por la Gerencia de Fiscalización (Vigente).</p>	
<p>Carta bajo protesta de decir verdad que cuenta con un área de servicios de consultoría con al menos 10 consultores especializados en los servicios del proyecto, de acuerdo a los perfiles solicitados en las Especificaciones Técnicas. Dicha carta deberá de ser entregada en papel membretado del licitante y firmado (No Rubricado) por el representante legal de la empresa licitante. Deberá entregarse una relación del personal con nombres completos y teléfonos ya que dicha información puede ser validada por el Instituto.</p>	
<p>Presentar una metodología para administración del cambio o transformación organizacional, basado en buenas prácticas de la Industria, registrada ante un Organismo de Derechos de Autor.</p>	
<p>El licitante ganador deberá garantizar mediante un escrito, bajo protesta de decir verdad, que se compromete a mantener una oficina cercana al edificio sede del INFONAVIT en un radio no mayor a 8 km, donde indique que cuenta con las condiciones para proporcionar el servicio en dichas oficinas y así facilitar el escalamiento de problemas.</p>	
<p>El proveedor deberá contar con un capital social efectivamente pagado de al menos \$2'250,000.00, (Dos millones doscientos cincuenta mil pesos 00/100 Moneda Nacional), efectivos al menos 3 meses antes de las presentes bases, lo cual deberá demostrar documentalmente mediante la presentación de Copia Simple de los documentos comprobatorios correspondientes.</p>	
<p>El proveedor deberá presentar Copia Simple del certificado en que acredite contar con un Sistema de Gestión de la Calidad, bajo el estándar ISO 9001:2015, para asegurar que su organización está basada en un enfoque de procesos y de altos estándares de calidad.</p>	
<p>El proveedor deberá presentar Copia Simple de al menos tres contratos en materia de proyectos relacionados con soluciones tecnológicas o de negocio donde se especifiquen perfiles o roles involucrados en la gestión del cambio del mismo para su ejecución, con una antigüedad no mayor a cuatro años.</p>	
<p>El proveedor deberá presentar Copia Simple de al menos un contrato en materia de proyectos relacionados con soluciones tecnológicas o de negocio donde se especifiquen al menos cuatro entregables específicos de gestión del cambio en sector público.</p>	
<p>El proveedor deberá presentar los CV's y copia legible de la documentación que demuestre contar al menos con un currículum por perfil con el 100% de las credenciales</p>	

REQUISITO	CUMPLE / NO CUMPLE (reservado para el Instituto)
y experiencia requeridos en las especificaciones técnicas en el apartado <b>3.6 Perfiles de Recursos Requeridos</b> , con la finalidad de demostrar la capacidad técnica y acreditación de terceros para sus recursos.	

## 1.2. Requisitos de cumplimiento por puntaje.

REQUISITO	OTORGAMIENTO DEL PUNTAJE	PUNTOS MÁXIMOS OTORGADOS (reservado para el Instituto)
Presentación, calidad y enfoque de la propuesta técnica, misma que deberá estar alineada a los requerimientos técnicos solicitados.	Se otorgará <b>un total de 5 puntos</b> , a los proveedores que cumplan con la presentación de la propuesta, de conformidad con cada uno de los requisitos establecidos en el documento de Especificaciones Técnicas.	5
Experiencia en proyectos de Gestión del Cambio.	<p>Se otorgará <b>un total de hasta 8 puntos</b>, a los proveedores que logren acreditar que cuentan con experiencia en intervenciones de Gestión del Cambio en instituciones del sector público, descentralizadas y/o entidades financieras <b>en los últimos 36 meses</b>; lo anterior, deberá ser acreditado mediante copia simple de contrato en el que se incluyan perfiles y actividades de gestión del cambio, así como la evidencia de la ejecución de las mismas realizadas por cada fase y/o tipo de intervención.</p> <p>La distribución de puntos se otorgará de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si el proveedor presenta 1 contrato con servicios de Gestión del Cambio, se le otorgará <b>1 punto</b>.</li> <li>- Si el proveedor presenta 2 contratos con servicios de Gestión del Cambio, se le otorgará <b>3 puntos</b>.</li> <li>- Si el proveedor presenta 3 contratos con servicios de Gestión del Cambio, se le otorgará <b>5 puntos</b>.</li> <li>- Si el proveedor presenta más de 3 contratos con servicios de Gestión del Cambio, el puntaje máximo a otorgar es de <b>5 puntos</b>.</li> </ul> <p>Adicionalmente por la presentación de cada proyecto con evidencia de actividades de gestión del cambio que</p>	8

REQUISITO	OTORGAMIENTO DEL PUNTAJE	PUNTOS MÁXIMOS OTORGADOS (reservado para el Instituto)
	corresponda a lo solicitado por cada contrato <b>se otorgará 1 punto hasta un máximo de 3</b>	
Cumplimiento de Requisitos para Perfiles y Experiencia del equipo de trabajo	<p>Se otorgará <b>un total de hasta 12 puntos</b>, a los proveedores, que presenten el equipo de trabajo para los perfiles requeridos, que responda a las necesidades de ejecución del proyecto y que presente como soporte los CV's por cada perfil solicitados en las Especificaciones Técnicas, quedando la distribución de puntos de la siguiente manera:</p> <p>a) A los proveedores que presenten currículos que demuestren experiencia en proyectos de soluciones de negocio y TI, desarrollo organizacional, transformación digital; así como implementación de estrategias relacionadas de forma directa con Gestión del Cambio y/o implementación de estrategias relacionadas al capital humano, en los últimos 36 meses, se otorgará <b>un total de hasta 3 puntos</b> con la siguiente distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menos de 6 currículos: <b>0 puntos.</b></li> <li>- De 6 a 8 currículos, sólo se asignará <b>2 puntos.</b></li> <li>- Más de 8 se asignarán <b>4 puntos</b></li> </ul> <p>b) Se distribuirá <b>un total de hasta 8 puntos</b> por la presentación de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 currículos de Consultores que tengan Certificación de Coaching: <b>1 punto por cada CV.</b></li> <li>- 6 currículos que tenga Cursos y/o Diplomados de Administración del Factor Humano y/o Formación de Liderazgo: <b>3 puntos si presenta todos los CV.</b></li> <li>- 4 currículos que cumpla con maestría en áreas económico-administrativas, ciencias y artes para el diseño, humanidades o afines: <b>1 punto por cada CV.</b></li> </ul> <p>El nivel académico de los recursos, será comprobable al presentar Título o Cédula Profesional, Carta de Pasante o Constancia, según lo requiera el perfil.</p>	12

REQUISITO	OTORGAMIENTO DEL PUNTAJE	PUNTOS MÁXIMOS OTORGADOS (reservado para el Instituto)
	<p>Asimismo, las certificaciones o capacitación requeridas, serán comprobables al presentar los documentos que amparen la obtención de las mismas.</p> <p>Finalmente, la experiencia de los recursos (Número de años, y Proyectos), será comprobable conforme a lo descrito en los currículos presentados por los proveedores.</p> <p>Todos los documentos antes referidos, deberán ser presentados en copia simple.</p> <p>El Instituto comprobará la experiencia solicitada en este punto, vía entrevistas presenciales, si así es requerido.</p>	
	<b>TOTAL</b>	25 puntos

La asignación será al proveedor que haya cumplido técnicamente y ofrezca la mejor oferta económica al Infonavit.

## ANEXO 2 FORMATO DE PROPUESTA ECONÓMICA

### Consideraciones generales para la estimación económica:

- De 2 a 6 proyectos concurrentes de gestión del cambio.
- Una duración promedio de 3 meses para cada proyecto de gestión del cambio.
- Cada proyecto debe considerar al menos un taller para 20 personas.

Escenario: Base Esfuerzo (H/H) *Capacidad operativa*		Precio por hora [Tarifa Base*Factor ]	Esfuerzo (H/H) al año		Monto [ Precio por hora * (H/H) ]	
Recurso	Factor		Mín	Máx	Mínimo	Máximo hasta la cantidad de:
Gerente de Proyecto	1.30	\$	1920	1920	\$	\$
Líder Habilitador de Cambio	1.25	\$	960	1920	\$	\$
Consultor de Cambio Sr	1.20	\$	1920	3840	\$	\$
Consultor de Cambio Jr	0.85	\$	3840	5760	\$	\$
Analista / Documentador	0.60	\$	1920	5760	\$	\$
Diseñador Gráfico/Web /Productor audiovisual	0.70	\$	1920	5760	\$	\$
Tarifa Base por hora sin I.V.A. (Factor = 1)	1	\$	<b>Consultoría</b>		\$	\$
			<b>Materiales (8%)</b>		\$	\$
			<b>Subtotal sin I.V.A.</b>		\$	\$
			<b>Monto de I.V.A.</b>		\$	\$
			<b>Costo Total con I.V.A. hasta la cantidad de</b>		\$	\$

### Instrucciones:

- Los precios deberán ser expresados en Moneda Nacional.
- El factor del perfil puede ser variable dependiendo del alcance del proyecto.
- Los mínimos y máximos son sólo referenciales y se proporcionan para facilitar la formulación de la propuesta económica.
- El Instituto se compromete a devengar el mínimo y se reserva el derecho de asignar el máximo que en su caso puedan aplicar.
- El esfuerzo Horas-Hombre se especifica como (H/H).

- La **Tarifa Base** para el costo por hora-hombre sin IVA proporcionado por el licitante ganador, se tomará como definitivo y será utilizado para las solicitudes específicas de servicios durante la vigencia del contrato, mismos que al facturarse se les agregará el IVA correspondiente.
- Se indican los perfiles con el factor de equivalencia que se utilizará para cada uno de ellos, el proveedor deberá multiplicar la **Tarifa Base sin IVA** por el **Factor de equivalencia de categoría** para integrar en la tabla el **Costo Unitario sin IVA por perfil**.
- El proveedor deberá multiplicar el **Precio Unitario** de cada perfil por el número **de horas a contratar** que se indica en la tabla para los escenarios mínimo y máximo con el fin de integrar el **Monto** respectivo.
- El **Monto de Materiales** se deberá calcular como el 8% del monto total de la consultoría de gestión del cambio. Este valor, reportado por el estudio documentado en el apartado **3.4.2 Modelos y Habilitadores de Gestión del Cambio Organizacional**, es sólo referencial y se proporciona para facilitar la formulación de la propuesta económica.
- Para calcular el **Subtotal sin IVA**, se suman los montos de consultoría y materiales respectivamente para los escenarios mínimo y máximo.
- Para calcular el **Costo Total IVA incluido**, se adiciona al Subtotal sin IVA el **Monto de IVA** que resulta de aplicar el porcentaje de IVA al Subtotal.

Los mínimos y máximos de unidades son referenciales y se proporcionan para facilitar la formulación de la propuesta económica. Estas unidades podrán ajustarse en función de las necesidades del Instituto durante la vida del contrato de prestación de los Servicios, llevándose a cabo revisiones periódicas para efectos de control y estimación de avance.

El Precio Unitario proporcionado por el proveedor para el Servicio, se tomará como definitivo y será utilizado para las órdenes de servicio y estimaciones específicas durante la vigencia del contrato, mismos que al facturarse se les agregará el IVA correspondiente.

Total del Proyecto, incluyendo el Impuesto al Valor Agregado, en número y letra:

---

**Nombre, cargo y firma del Representante Legal**

**ANEXO 3**  
**CARTA DE ACREDITACIÓN DE PERSONALIDAD JURIDICA**  
**Y DE ACEPTACIÓN DE BASES DE ADQUISICIÓN**

Ciudad de México, a xxx del mes xxx de 2018

[Nombre del Representante Legal] manifiesto bajo protesta de decir verdad, que los datos aquí asentados son ciertos y han sido debidamente verificados y que cuento con facultades suficientes para comprometer y obligar a [nombre de la persona moral] en el Sondeo de Mercado Folio Núm. () para la contratación de ()

1. Acreditación de la empresa y Representante Legal

Registro Federal de Contribuyentes	
Domicilio. -	
Calle y número	
Colonia:	Delegación o Municipio:
Código postal:	Entidad Federativa:
Teléfonos:	Fax:
Correo electrónico:	
Núm. de la escritura pública en la que consta su acta constitutiva:	Fecha:
Nombre, número y lugar del Notario Público ante el cual se dio fe de la misma:	
Descripción del objeto social:	
Reformas al Acta Constitutiva:	
Nombre del Apoderado o Representante Legal:	
Datos de los documentos mediante el cual acredita su personalidad y facultades:	
Escritura Pública número:	Fecha:
Nombre, número y lugar del Notario Público ante el cual se otorgó:	

2. Asimismo, manifiesto expresamente conocer el contenido de las bases del proceso referido en el primer párrafo de esta carta y acepto incondicionalmente a nombre de mi representación asumir las obligaciones establecidas en dichas bases, las cuales formarán entre otras obligaciones, parte integrante del contrato que en su caso se celebre.
3. Por otra parte, [autorizo/no autorizo] a el Infonavit el uso público de la información presentada para efectos de este proceso en los términos de los Artículos 11 y 12 de los Lineamientos en Materia de Transparencia y Acceso a la Información del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

**(Lugar y fecha)**

Protesto lo necesario  
(Firma)

“NOTA: En caso de que el proveedor sea persona física, adecuar el formato.

En caso de proveedores extranjeros, la información solicitada en este formato deberá ajustarse a la documentación equivalente, considerando su nacionalidad y de conformidad a las disposiciones aplicables. “

**ANEXO 4**  
**FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE FIANZA PARA GARANTIZAR EL**  
**SOSTENIMIENTO DE LA PROPUESTA ECONÓMICA**

**Ante: El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores**

**Por: (Nombre de la empresa participante)**

Para: Garantizar por (Nombre de la empresa participante) hasta por la expresa cantidad de \$ (5% del monto de la propuesta expresado en número y letra M.N.), como máximo para el sostenimiento de sus proposiciones en la Licitación Abierta mediante Sondeo de Mercado Núm. 00/GA/2018-0000 ( ) para contratar una empresa que proporcione el servicio de ( ), que se celebrará con fecha (día, mes y año en que se celebre el acto de presentación de apertura de proposiciones) a la hora y en el lugar que se indican en la Licitación Abierta mediante Sondeo de Mercado Núm. 00/GA/2018-0000 ( ), para obtener la posible adjudicación del contrato y/o pedido.

La garantía de sostenimiento de propuesta, podrá ser cancelada en el momento en que el proveedor presente la misma en la compañía afianzadora que la hubiera expedido, considerándose con ello que ha sido liberada por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, la fianza continuará en vigor aun cuando se otorgue prórroga al proveedor para el cumplimiento de las obligaciones que se afianzan, la cual se extiende y tendrá una vigencia durante la substanciación de todos los recursos legales o juicios que se interpongan hasta que se dicte resolución definitiva por autoridad competente.

“La afianzadora se somete al procedimiento de ejecución establecido en los Artículos 279, 280 y 283 de la Ley de Instituciones de Seguros y de Fianzas, y renuncia a los beneficios que le concede el Artículo 178 de la misma Ley. Asimismo, renuncia a los beneficios de orden y excusión a que se refieren los Artículos 2814, 2815, 2817 y demás relativos del Código Civil Federal”.

Ciudad de México a, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018

**ANEXO 5**  
**TERMINOS Y CONDICIONES DE LAS BASES DE ADQUISICIÓN, ASI COMO DEL**  
**CONTRATO Y/O PEDIDO CORRESPONDIENTE**

**PRIMERA. - PROHIBICIONES PARA CELEBRAR PEDIDOS Y/O CONTRATOS.** El Instituto no celebrará pedido y/o contrato con las personas físicas o morales siguientes:

- I. Aquéllas con las que cualquier empleado o funcionario del Infonavit que intervenga en el Proceso de Adquisición o que pueda influir en éste, tenga interés personal, familiar o de negocios, incluyendo aquéllas de las que pueda resultar algún beneficio para él, su cónyuge o sus parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles, o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para sociedades de las que empleados o las personas antes referidas tengan el carácter de socios o lo hayan tenido durante los dos años previos a la fecha de celebración del Proceso de Adquisición de que se trate.
- II. Aquellas personas que el Instituto les hubiere rescindido un contrato.
- III. Las que no hubieren cumplido con sus obligaciones contractuales respecto de las materias reguladas por estos Lineamientos, por causas imputables a ellas. Una vez satisfecha la obligación o, en su caso, resarcido el daño o perjuicio causado al Instituto, desaparecerá el impedimento.
- IV. Las que proporcionen información que resulte falsa o que hayan actuado con dolo o mala fe en algún proceso para la adjudicación de un contrato, en su celebración, durante su vigencia o bien en la presentación o desahogo de un recurso de los previstos por estos Lineamientos.
- V. Las que se encuentren en situación de mora en las entregas de los bienes o prestación de servicios por causas imputables a ellas mismas, respecto al cumplimiento de otro u otros contratos suscritos con el Instituto.
- VI. Las que hubieren sido inhabilitadas como Proveedores del Instituto.
- VII. Las que sean declaradas en concurso mercantil o en cualquier figura análoga y que con motivo de ello exista riesgo de que no puedan cumplir con la prestación correspondiente.
- VIII. Aquellas que presenten propuestas en un mismo Proceso de Adquisición en el que esté participando otro Proveedor con quien se encuentren vinculadas por algún socio o asociado común.
- IX. Las que por sí o a través de empresas que formen parte del mismo grupo empresarial, elaboren dictámenes, peritajes y avalúos, cuando se requiera dirimir controversias entre los Proveedores y el Instituto.
- X. Las que por causas imputables a ellas mismas no hayan formalizado un contrato adjudicado por el Instituto en los plazos señalados en los Lineamientos.
- XI. Las que se encuentren impedidas por alguna otra disposición de estos Lineamientos.
- XII. Las que mantengan adeudos por aportaciones patronales del 5% y/o de enteros para amortización de crédito, de su actualización y sus accesorios, en tanto la Subdirección General de Recaudación Fiscal manifieste que no existe inconveniente para que puedan ser contratados.

**SEGUNDA. - CRITERIOS PARA LA ADJUDICACION DEL CONTRATO Y/O PEDIDO.**

- I. El Instituto podrá efectuar la evaluación específica de la capacidad legal, administrativa, financiera y técnica de los proveedores participantes.

- II. El Infonavit podrá efectuar las visitas que crea necesarias a las oficinas, instalaciones de los proveedores participantes antes o después de su contratación, así como solicitar información aclaratoria y complementaria de las propuestas a los proveedores participantes.
- III. Para poder adjudicar el contrato y/o pedido a un proveedor participante, éste deberá cumplir con todos los aspectos que integran estas bases.
- IV. Se comparará en forma equivalente las diferentes condiciones ofrecidas por los participantes, verificando bajo su responsabilidad que cumplan con lo indicado en las presentes bases.
- V. La determinación de quién es el participante ganador, se hará con base en el resultado del dictamen técnico y del dictamen económico.
- VI. Se considerará ganadora aquella proposición que reúna las condiciones legales-administrativas, técnicas y económicas requeridas por el Instituto, tomando en cuenta el cumplimiento con todo lo indicado en las presentes bases, garantice satisfactoriamente el cumplimiento de las obligaciones respectivas y resulte conveniente para los intereses del Instituto.
- VII. Si resultare que dos o más proposiciones son solventes porque satisfacen la totalidad de los requerimientos solicitados, el contrato y/o pedido se adjudicará a quien presente la proposición cuyo precio sea el más bajo o a los criterios de costo beneficio que se establezcan en las bases.
- VIII. De resultar una sola oferta que satisfaga en su totalidad los requerimientos del Infonavit, se podrá proceder a la contratación correspondiente.
- IX. En caso de empate, los proveedores que se encuentran en esta condición tendrán la oportunidad de presentar una propuesta económica menor a la presentada, en la fecha hora y lugar que se decida en el acto de la Segunda Etapa: Dictamen Técnico y Apertura Económica; a fin de proceder al desempate.  
De subsistir el empate, en dicha fecha y lugar señalado se llevará a cabo con la presencia del representante de la Subdirección General de Control Interno, un sorteo manual por insaculación, el cual consistirá en la participación de un boleto por cada propuesta que resulte empatada y depositados en una urna, de la que se extraerá el boleto del proveedor ganador y posteriormente los demás boletos empatados con lo que se determinarán los subsecuentes lugares de tales proposiciones.
- X. Asimismo, se deberá considerar lo señalado en los anexos de las bases.

**TERCERA. - CRITERIOS QUE SE APLICARÁN PARA LAS EVALUACIONES.** Los criterios que se aplicarán para evaluar las capacidades legal-administrativa, técnica y financiera de cada proveedor participante serán los siguientes:

- I. El Dictamen Técnico será elaborado mediante el análisis de la información contenida en la Propuesta Técnica.
- II. Se comparará en forma equivalente las diferentes condiciones ofrecidas por los proveedores participantes, verificando bajo su responsabilidad que cumplan con lo indicado en las presentes bases, considerando los aspectos técnicos y el Dictamen Económico.
- III. Solamente calificarán aquellas ofertas que cumplan con los requerimientos técnicos y de calidad establecidos por el Infonavit.
- IV. Los interesados deberán entregar toda la información adicional que el Infonavit les solicite durante el período de evaluación de las ofertas técnicas y económicas, la cual

será exclusivamente para aclarar alguna duda que se presente durante la misma sobre la propuesta presentada.

#### **CUARTA. - OBLIGACIONES A LAS QUE QUEDAN SUJETOS LOS PROVEEDORES PARTICIPANTES.**

- I. El proveedor que resulte ganador acepta asumir las obligaciones establecidas en estas bases, las cuales formarán parte integrante del contrato y/o pedido que en su caso celebre con el proveedor.
- II. Los participantes que no estén de acuerdo con las obligaciones previstas en estas bases no deberán participar en este sondeo de mercado ni enviar propuestas técnicas y/o económicas al Instituto.
- III. Asimismo, aceptan que el contrato y/o pedido podría contener obligaciones adicionales a las referidas en las presentes bases.

#### **QUINTA. - NOTIFICACIÓN A LOS PROVEEDORES PARTICIPANTES.**

Las notificaciones a los proveedores participantes de las actas, actos y avisos que se deriven del presente sondeo de mercado, se tendrán por hechas cuando se publiquen en el Sitio de Internet del Infonavit.

#### **SEXTA. - LIMITACIÓN DE RESPONSABILIDAD PARA EL INFONAVIT.**

- I. La presentación de propuestas técnica y económica por los proveedores participantes, la recepción y apertura de las mismas, entre otros actos, no implica la aceptación de las mismas por parte del Infonavit.
- II. El Infonavit no estará obligado a designar a un ganador, ni a celebrar ningún contrato y/o pedido con los proveedores participantes o terceros.
- III. Los proveedores participantes aceptan que el Instituto podrá cancelar o declarar desierto el sondeo de mercado, sin ninguna responsabilidad para el Infonavit, no reservándose acción en contra del instituto por ello.
- IV. Los gastos en que incurran los participantes derivados de su participación en el sondeo de mercado, serán enteramente a su cargo. El Infonavit no indemnizará, ni reembolsará, ni solventará los gastos en que hubieren incurrido los proveedores participantes con motivo de la preparación de propuestas, de viáticos, inversiones, y/o costos o gastos de cualquier naturaleza derivados o relacionados con su participación en el sondeo de mercado.
- V. Ninguna de las condiciones contenidas en las bases de este sondeo de mercado, así como en las propuestas presentadas por los proveedores participantes podrá ser negociada.

#### **SEPTIMA. - PATENTES Y DERECHOS DE AUTOR.**

- I. El Infonavit notificará por escrito y en forma inmediata al proveedor, siempre y cuando el Instituto tenga conocimiento de ello, sobre cualquier violación de patentes o derechos de autor o por la utilización de las técnicas, herramientas o dispositivos que utilice el proveedor para la prestación del servicio materia del contrato y/o pedido.
- II. Si el Infonavit eroga alguna cantidad por los motivos que se señalan en el párrafo que antecede, cuya responsabilidad sea del proveedor, éste se compromete a liquidarla al momento en que le sea exigible, además de garantizar la continuidad en la prestación del servicio materia del contrato y/o pedido.

- III. El proveedor deberá sustituir a petición del Infonavit, los productos, técnicas, herramientas o dispositivos que incurran en dicha violación por otros que, libres de gravámenes o limitaciones satisfagan las necesidades del Infonavit, dicha sustitución será sin costo alguno para este último.

#### **OCTAVA.- SUPERVISIÓN.**

El Infonavit podrá supervisar en todo tiempo, a través de la persona que designe, la prestación del servicio materia del contrato y/o pedido, así como visitar el centro de trabajo del proveedor con objeto de verificar su debido cumplimiento, debiendo el proveedor otorgar todo tipo de facilidades.

#### **NOVENA. - OBLIGACIONES FISCALES.**

El licitante ganador dará cumplimiento a sus obligaciones fiscales en los términos de la ley de la materia, así mismo el proveedor se hará responsable por el incumplimiento de cualquier obligación a su cargo de carácter fiscal o administrativa, local o federal. Si la autoridad administrativa, fiscal o judicial ordena al Instituto asumir obligaciones de naturaleza económica, como beneficio de los servicios del proveedor, derivadas del incumplimiento de este último, el proveedor sin perjuicio de lo que se disponga en cualquier otro punto, resarcirá de manera total y hasta por dos veces la cantidad erogada por el Instituto para dar cumplimiento a las obligaciones citadas.

#### **DÉCIMA. - CESIÓN DE DERECHOS CONTRACTUALES.**

El proveedor ganador, no podrá ceder, traspasar, enajenar, ni por cualquier otro motivo transmitir las obligaciones y derechos que se deriven del contrato y/o pedido, sin la autorización escrita, previa y expresa por parte del Infonavit, quien podrá ceder total o parcialmente los derechos y obligaciones derivados del contrato y/o pedido bastando únicamente la comunicación que le dirija al proveedor ganador.

#### **DECIMA PRIMERA. - PROPIEDAD INTELECTUAL.**

- I. El contrato y/o pedido que se formalice con el proveedor ganador no constituirá contrato de franquicia, licencia de transferencia de tecnología o cesión de derecho alguno que comprometa patentes, marcas, nombres comerciales o sistemas de fabricación, distribución, comercialización o producción, por lo que el proveedor, en ningún momento podrá ostentarse bajo dichos signos distintivos o llevar a cabo acto alguno por el cual se le reconozca o se presuma autorizado para tales efectos.
- II. Todos los desarrollos técnicos y científicos derivados de la ejecución del contrato y/o pedido que no sean originalmente desarrollados por el Proveedor y que surjan como consecuencia inmediata de la prestación de los servicios objeto del contrato y/o pedido, serán de la exclusiva propiedad del Instituto, como pueden ser los modelos de funciones, procesos, sistemas, datos, conceptos, ideas, metodologías, procedimientos, conocimientos y técnicas, por lo tanto el Instituto tendrá la libre disposición de los mismos.

#### **DÉCIMA SEGUNDA. - PENA CONVENCIONAL Y RESPONSABILIDAD.**

- I. En caso de incumplimiento del contrato y/o pedido por parte del proveedor, el Instituto podrá aplicar una pena convencional del uno por ciento del total de la contraprestación que se hubiera pactado a favor del Proveedor, por cada día de atraso.
- II. Igualmente, en caso de que el bien o servicio no sea entregado al Instituto con la calidad o especificaciones pactadas en el contrato y/o pedido, el Instituto podrá aplicar una pena del uno por ciento del total de la contraprestación que se hubiera pactado a favor del Proveedor, por cada día de atraso que transcurra hasta que el bien o servicio sea entregado conforme a la calidad o especificaciones convenidas.
- III. En ningún caso el monto de la pena excederá al monto total que se pacte como contraprestación del contrato o pedido.
- IV. Para casos diferentes a retraso, el proveedor será responsable de cualquier daño y/o perjuicio que cause al Infonavit o a terceros, quedando comprendidas de manera enunciativa:
  1. Inobservancia a las recomendaciones que el Infonavit le haya dado por escrito.
  2. Actos u omisiones con dolo o mala fe.
  3. Por negligencia y culpa en cualquier grado; y/o
  4. En general por actos u omisiones imputables al proveedor o a su personal o empleados

El pago de la indemnización o de la reparación de los daños y/o perjuicios se hará dentro de los 10 (diez) días hábiles siguientes a la notificación que el Infonavit le presente al proveedor.

Las penas convencionales a cargo del proveedor o la indemnización derivada de los daños y/o perjuicios causados, podrán ser deducidas o compensadas por el Instituto del importe o cantidades que estén a su favor en términos del contrato y/o pedido.

#### **DÉCIMA TERCERA. - CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA DEL INFONAVIT Y DE LA GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS PROVEEDORES DEL INFONAVIT.**

En cumplimiento del contrato y/o pedido correspondiente, el proveedor que resulte ganador se obliga a observar y cumplir lo dispuesto en el Código de Ética del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, así como la Guía de Responsabilidad Social de los proveedores del Infonavit. Las cuales podrá consultar en la dirección siguiente:

#### **Guía de Responsabilidad Social de los Proveedores:**

<http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/0d629f72-c640-4200-a656-ccb19907a7c5/guia.pdf?MOD=AJPERES>

#### **Código de ética:**

<http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/Infonavit/Contactanos/Infonatel/Sigue+tu+caso+y+adjunta+tus+documentos/Adjunta+tus+documentos>

#### **DÉCIMA CUARTA. - INCUMPLIMIENTO Y RESCISIÓN.**

- I. En caso de incumplimiento por parte del proveedor del contrato y/o pedido correspondiente, el Instituto con independencia de poder iniciar cualquier acción, denuncia, queja o trámite, podrá solicitar al proveedor que en un plazo no mayor a 3 (tres) días naturales siguientes a la recepción de la notificación dada por escrito del

incumplimiento por parte del Instituto, subsane cualquier incumplimiento. Si el incumplimiento es subsanado, se tendrá por cumplida la obligación y continuará en pleno vigor y efecto sin responsabilidad alguna, con excepción de que el incumplimiento haya sido ocasionado por dolo, negligencia o impericia del personal del proveedor, en cuyo caso, los daños y perjuicios que se ocasionen se contabilizarán desde el momento del incumplimiento.

- II. El Instituto, sin mediar declaración judicial, podrá dar por rescindido el contrato y/o pedido en caso de incumplimiento del proveedor que resulte ganador. Para tal efecto, se comunicarán por escrito al proveedor, los hechos constitutivos de la infracción, para que dentro del término que para tal efecto se señale y que no podrá ser mayor de cinco días hábiles exponga lo que a su derecho convenga y aporte las pruebas que estime pertinentes; transcurrido el término señalado, se resolverá considerando los argumentos y pruebas que se hubieren hecho valer; y la resolución será debidamente fundada y motivada, y se comunicará por escrito al proveedor.
- III. En caso de incumplimiento o rescisión del contrato y/o pedido, el Instituto podrá hacer efectiva la garantía de cumplimiento.
- IV. Las partes convienen que el contrato y/o pedido, podrá ser rescindido por el instituto cuando se presente cualquiera de las siguientes circunstancias:
  1. Incumplimiento del proveedor a cualquiera de las obligaciones derivadas del contrato y/o pedido de las bases.
  2. Si el proveedor se declara en concurso o quiebra o suspensión de pagos.
  3. Si el proveedor cede los derechos del contrato y/o pedido correspondiente sin autorización por escrito del Instituto.
  4. Si dentro de la estructura orgánica del proveedor, forman parte de ella, personas que tengan el carácter de Servidores Públicos, o bien, que éstos hayan sido inhabilitados para desempeñar un cargo o comisión en el Servicio Público.
  5. Si el proveedor ha proporcionado datos falsos; o bien, cuando sean verdaderos estos hayan variado y no se hubiere dado aviso al Infonavit.
  6. Si el proveedor no otorga al Instituto o a quien éste designe, las facilidades y datos necesarios para la inspección y supervisión en la prestación de los servicios objeto del contrato o pedido.
  7. Si el proveedor no cumple con los servicios en los plazos definidos por el Instituto.
  8. Si el proveedor se niega devolver al Instituto cualquier documento, archivos, productos informáticos o instrumento legal que le haya proporcionado este último para el desarrollo de sus tareas y que le sea solicitado por escrito o por cualquier otro medio.
  9. Si el proveedor durante la vigencia del contrato o pedido disminuye o modifica en sentido negativo los requisitos necesarios de infraestructura, recursos humanos y económicos para la prestación de los servicios materia del contrato o pedido.
  10. Si el proveedor hace uso indebido o no autorizado de los bienes muebles o inmuebles que por razón de los servicios prestados queden bajo su custodia.

#### **DÉCIMA QUINTA. - TERMINACIÓN ANTICIPADA.**

Las partes convienen que el contrato será obligatorio para "EL PROVEEDOR" y optativo para "EL INFONAVIT", quien sin responsabilidad alguna podrá darlo por terminado en forma anticipada sin expresión de causa, bastando únicamente con la comunicación que para tal efecto emita "EL INFONAVIT" y le sea entregada a "EL PROVEEDOR", en su domicilio,

citado en el capítulo de declaraciones del contrato, con 15 (quince) días naturales de anticipación, debiendo “EL PROVEEDOR” hacer entrega a “EL INFONAVIT” de los expedientes y documentos que obren en su poder, en el domicilio de este último.

#### **DÉCIMA SEXTA. - RESPONSABILIDAD LABORAL.**

El proveedor que resulte adjudicado en su carácter de empresa legalmente establecida y patrón, debe contar con los elementos propios, y suficientes en los términos del artículo 13 de la Ley Federal del Trabajo y cumplir con las obligaciones establecidas en el artículo 15 de la Ley del Seguro Social para el debido cumplimiento del contrato y/o pedido, por lo que asumirá la relación laboral de todas y cada una de las personas que con cualquier carácter intervienen bajo sus órdenes para el desarrollo y ejecución de los servicios pactados en el contrato y/o pedido correspondiente, asumiendo consecuentemente toda la obligación derivada de tal hecho, como son el pago de salarios, de cuotas obreros-patronales al Instituto Mexicano del Seguro Social, retención de impuestos sobre productos de trabajo y pago de los mismos, pago de aportaciones al Infonavit, pago de indemnizaciones derivadas de las demandas laborales que sus trabajadores o terceros le interpongan, así como el cumplimiento de todas y cada una de las prestaciones de trabajo a que su personal tenga derecho, asumiendo toda responsabilidad laboral, y de cualquier naturaleza jurídica, en la que pudiera verse involucrado por razón de las demandas que en ese sentido le interpongan los trabajadores que le presten servicios.

#### **DÉCIMA SEPTIMA. - DESCALIFICACION DE LOS PARTICIPANTES.**

Se descalificará en cualquier momento a los participantes que incurran en cualquiera de las siguientes situaciones:

1. Si no cumplen con alguno de los requisitos especificados en las presentes bases de este sondeo de mercado y/o sus anexos.
2. Si condicionan sus propuestas.
3. Si se comprueba que tiene acuerdo con otros participantes para elevar los precios de los bienes y/o servicios objeto de este sondeo de mercado, u otra clase de arreglos para obtener ventajas.
4. Si presentan propuestas con precio de arreglo entre participantes.
5. Si no entrega puntualmente su propuesta técnica y económica en la fecha y horario establecido en las presentes bases.
6. Cualquier violación a las disposiciones legales aplicables en la materia.
7. El envío de propuestas técnicas y económicas por otro medio no autorizado por el Infonavit.
8. En caso de que proporcionen información o documentación falsa o alterada.

#### **DÉCIMA OCTAVA. - DOCUMENTOS QUE DEBERA EXHIBIR EL PROVEEDOR GANADOR.**

- I. El proveedor ganador a la comunicación del fallo que no cuente con registro lo deberá realizar a través del Módulo de Auto Registro de Proveedores a través del Portal del Infonavit, e incluir la documentación que para su efecto se establecen.

*Ruta: Portal Infonavit, El Instituto, Proveedores de Bienes y Servicios, Paso 1. Pre-regístrate como proveedor de Infonavit- Paso 2. Regístrate como proveedor del Infonavit y actualiza tu información.*

- II. El proveedor ganador deberá enviar vía correo electrónico a la Subgerencia de Licitaciones y Concursos, con la persona que estableció contacto, **dentro de los tres días hábiles siguientes a la comunicación del fallo: Copia de la Constancia de Precalificación.**

## **DECIMA NOVENA. - DE LA CANCELACIÓN, DECLARACIÓN DESIERTA Y SUSPENSIÓN DEL SONDEO DE MERCADO**

El Sondeo de Mercado se podrá:

### **I. Declarar desierto, cuando:**

- a. No se reciba ninguna propuesta; o
- b. Ninguna de las propuestas presentadas reúna los requisitos de las Bases de Adquisición.

### **II. Cancelar, hasta antes de la firma del Contrato o Pedido correspondiente, cuando:**

- a. Se justifique que los precios propuestos no fueren aceptables;
- b. Las propuestas no convengan a los intereses del Instituto;
- c. Por ubicarse en alguno de los supuestos del artículo 11 de estos Lineamientos;
- d. Existan circunstancias, debidamente justificadas, que provoquen la extinción de la necesidad para adquirir o arrendar los bienes o contratar la prestación de los servicios. El Responsable de Compras, Representante de Compras o el Área Usuaría deberán exponer y justificar las razones para la cancelación; o
- e. Por casos fortuitos o de fuerza mayor, o existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales.

### **III. Suspender en sus diferentes etapas, cuando:**

- a. Convenga a los intereses del INFONAVIT; o
- b. Lo determine la Gerencia de Denuncias, Investigaciones Especiales y Asuntos Penales de la Coordinación General Jurídica, mediante resolución en atención a algún Recurso de Revisión de Proceso.

## **VIGÉSIMA. - FALTA DE FORMALIZACIÓN DEL CONTRATO Y/O PEDIDO**

Cuando el Proveedor que se le haya adjudicado el contrato o pedido no lo suscriba por causas imputables a él en el plazo previsto en las Bases de Adquisición, el Instituto podrá adjudicar el contrato o pedido a la segunda mejor oferta que haya cumplido con los requisitos de las Bases de Adquisición, sin perjuicio del derecho del Infonavit para abstenerse de celebrar el contrato o pedido correspondiente.

En caso de que un Proveedor no formalice el contrato o pedido, el Instituto podrá hacer efectiva la garantía de sostenimiento y en su caso, reclamar los daños y perjuicios que se hayan ocasionado por la falta de formalización del mismo, independientemente de que dicho Proveedor podrá ser inhabilitado.

## VIGÉSIMA PRIMERA. - RECURSOS

### Recurso Revisión

Los Proveedores podrán presentar recurso de revisión en contra de actos u omisiones que sean contrarios a las disposiciones de las Políticas, ante la Gerencia de Denuncias, Investigaciones Especiales y Asuntos Penales de la Subdirección General Jurídica, dentro de los tres días hábiles siguientes a la fecha en que se haya verificado el acto u omisión impugnada.

El proveedor que interponga un recurso de revisión deberá garantizar los daños y perjuicios que se pudieran ocasionar al Instituto por tal motivo. La garantía no deberá ser menor al diez por ciento del monto de su propuesta económica, y cuando no sea posible determinar dicho monto, se calculará del monto de actuación autorizado para la contratación de que se trate.

En el escrito se deberán manifestar, bajo protesta de decir verdad, los hechos que le consten relativos al acto u omisión que se impugna, los motivos que originan el recurso y las pruebas que sustenten su petición. La falta de protesta indicada **y la omisión de la presentación de la garantía referida en el presente artículo**, será causa de desechamiento del recurso. Una vez recibido el escrito de revisión, el Instituto, a través de la Gerencia de Denuncias, Investigaciones Especiales y Asuntos Penales de la Subdirección General Jurídica, podrá citar al Proveedor a audiencia misma que se celebrará dentro de los cinco días hábiles siguientes a la recepción del escrito, y en el lapso máximo de treinta días naturales posteriores a la audiencia, se emitirá una resolución definitiva del asunto y en su caso hará efectiva la garantía correspondiente. En casos debidamente justificados, podrán llevarse a cabo dos o más audiencias.

### Recurso de Mediación

En caso de incumplimiento de un contrato o pedido imputable a cualquiera de las partes, será optativo para ellas interponer un recurso de mediación con el objeto de que puedan avenirse las partes en conflicto y, en su caso, suscribir un convenio en el que se diriman sus diferencias. En el proceso de mediación participarán el Responsable de Compras respectivo, la Subdirección General Jurídica y el Área de Adquisiciones.

El proceso de mediación se iniciará mediante la presentación de solicitud por parte del Proveedor o del Responsable de Compras respectivo ante la Gerencia de Denuncias e Investigaciones Especiales y Asuntos Penales de la Subdirección General Jurídica, la que establecerá la fecha y hora de la audiencia de mediación y convocará a las partes. En el proceso de mediación, la Gerencia de Denuncias, Investigaciones Especiales y Asuntos Penales de la Subdirección General Jurídica será la encargada de conducir las audiencias que se realicen. De la audiencia de conciliación se levantará acta en la cual se establecerán los acuerdos a los que llegaron las partes, o bien los términos del convenio de transacción correspondiente.

En el caso de que no asista a la audiencia de mediación la parte que haya iniciado el procedimiento de mediación se le tendrá por desistido de la misma. En caso de que no asista la otra parte, se establecerá nueva fecha para la audiencia. No será requisito el ejercicio o desahogo previo del recurso de mediación, para que el *Instituto* pueda imponer sanciones, aplicar penas convencionales, ejecutar garantías o iniciar cualquier procedimiento en contra de los *Proveedores*.