



CONTRATO DGRMIS-DAC-No.002/2014.

“Investigación para la Mejora en la Integración de Expedientes para la Solicitud de Contratación”

Informe Final

DICIEMBRE, 2014

INDICE

	Página
A) INTRODUCCIÓN	2
B) CONTENIDO	5
C) RELACIÓN DE ACCIONES RÁPIDAS Y PROYECTOS DE MEJORA	18
D) RELACIÓN DE IDEAS MEJOR EVALUADAS	28
ANEXOS 1. REPORTE QUINCENAL UNO	32
ANEXOS 2. REPORTE QUINCENAL DOS	63
ANEXOS 3. REPORTE QUINCENAL TRES	122
ANEXOS 4. REPORTE QUINCENAL CUATRO	150
ANEXOS 5. INVENTARIO DE IDEAS E INICIATIVAS DETECTADAS EN LA INVESTIGACIÓN	165

A) INTRODUCCIÓN

Las solicitudes de contrataciones requieren de la entrega previa de expedientes, por lo que su integración demanda un alto grado de coordinación entre la Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios y/o la Dirección de Adquisiciones y Contratos, y las áreas requirentes de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), a fin de garantizar que los procedimientos posteriores de Contratación sean ágiles, transparentes y certeros para todas las partes involucradas.

La elaboración correcta y la entrega oportuna de expedientes por parte de las áreas requirentes de bienes, servicios y arrendamiento de bienes muebles, forma parte del proceso para las contrataciones correspondientes. Dichos expedientes, se construyen mediante la integración física y electrónica de documentos como por ejemplo: certificación de suficiencia presupuestal, papeles de identificación (formatos), estudios de factibilidad o de costo beneficio, estudios técnicos, investigación de mercado, y cualquier otro que sirva para asegurar el contenido del contrato bajo los términos del artículo 45 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, y de los artículos 57 y 84 de su Reglamento. Así como, con el propósito de tener un registro de datos de los contratos suscritos, a que se refiere el artículo 7 fracción XIII, de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

También, el expediente es un elemento básico que garantiza el principio de “Transparencia”, al que se refiere el artículo 24 de la misma Ley, en la administración de los recursos destinados al gasto de las adquisiciones, arrendamientos y servicios. Este principio de Transparencia es crucial para la administración eficaz, eficiente y sustentable de la Dependencia mediante compras y uso de recursos responsables.

Actualmente, alrededor del 95% de expedientes que ingresan para solicitar un procedimiento de contratación, lo hacen de forma incompleta y en ocasiones inoportuna.

Por todo lo anterior, la construcción incompleta o inadecuada de un expediente puede originar una violación a las disposiciones legales del Presupuesto de Egresos de la Federación, así como las previstas en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y demás disposiciones aplicables que emanan de las Leyes citadas en los párrafos anteriores, como resultado de esta carencia documental, darse la negativa a una contratación o adquisición.

En consecuencia, la Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios por conducto de la Dirección de Adquisiciones y Contratos de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, en su carácter de instancia facultada en la dependencia para realizar procedimientos de contratación a efecto de adquirir o

arrendar bienes o contratar la prestación de servicios que se requieren según el artículo 2 del Reglamento de la LAASSP, y en su preocupación por asegurar el cumplimiento de todo lo expuesto en párrafos anteriores, se ha realizado esta investigación con el logro de los siguientes objetivos específicos:

1) Se proponen 4 mecanismos o acciones inmediatas y 2 proyectos de mejora a corto plazo que hacen posible la eliminación de retrasos, rechazos, retrabajos, compras incorrectas y el desgaste relacional con las unidades solicitantes, proveedores y contratistas.

2) A través de las 6 medidas propuestas, se identifica un modelo de mejora puntual de proceso replicable en otras áreas de la Dependencia que presentan una situación similar en la gestión documental como requisito preparatorio de otro proceso.

Como objetivo general, con los numerales anteriores, se puede lograr un mejor control de expedientes correctamente integrados que ingresen a la DGRMIS y/o a la DAC para su ágil atención, garantizando el cumplimiento de las mejores condiciones técnicas, operativas y normativas legales vigentes en los procesos de contratación de bienes y/o servicios de la Secretaría.

La metodología usada en esta investigación se compone por las siguientes etapas:

1. Entendimiento y análisis del proceso sujeto de mejora. En este caso, el relativo a la integración de expedientes para las solicitudes de contratación, junto con el líder del proyecto y su equipo directo de colaboradores. La diagramación de cómo se hace el proceso actual, sin incluir posibles cambios en las actividades o componentes, es el punto de partida para el siguiente paso.

2. Definición de los enfoques sujetos a estudio para la mejora del desempeño del proceso. A partir de las condiciones, factores o causas que generan una integración inadecuada de expedientes, tanto en términos de insuficiencias que originan re trabajos así como errores y/o demoras.

3. Identificación junto con el líder del proyecto y su equipo, de los convocados que colaboran en la investigación; y el esquema de su participación: presencial, virtual o mixto.

4. Configuración del esquema de participación. En el tipo presencial, preparación del material de los talleres de creatividad para la generación de ideas de mejora; los cuales permiten acelerar la participación de los invitados, y alimentar el portal de ideación diseñado para la investigación. Éste último, constituye el de tipo virtual, en el que se configura una herramienta tecnológica, una plataforma de Internet, en la que ingresan los invitados definidos con un usuario y clave que se les asigna; para depositar sus

ideas e iniciativas de mejora. Todas las aportaciones están guiadas por el marco contextual de los enfoques establecidos en la etapa dos, con el objetivo de eliminar la generación de ideas ambiguas, genéricas o sin relación con las situaciones concretas a que se buscan optimizar.

5. Recolección de ideas de mejora por parte de más de 100 participantes mediante los talleres de creatividad, y/o la aportación asíncrona y a distancia en el portal de ideación que está disponible en un periodo de seis semanas aproximadamente.

6. Agrupación de las ideas por enfoque de mejora.

7. Evaluación de las ideas, con base en criterios objetivos acordados con el líder del proyecto y su equipo. En este trabajo, corresponden a: el tiempo requerido para su implementación y su posible impacto.

8. Detección de acciones inmediatas y la conformación de proyectos de mejora a corto plazo que atiendan las situaciones descritas en los enfoques de la presente investigación.

A lo largo del documento, se aborda cada etapa de la metodología en estrecha relación con los requerimientos de las especificaciones técnicas y los objetivos planteados en el contrato.

B) CONTENIDO

En cumplimiento con el contenido del programa de trabajo de la propuesta técnica del contrato DGRMIS-DAC-No.002/2014, se presenta a continuación la realización de las actividades y hallazgos de la investigación.

B.1 Actividad A

Definir para su procesamiento condiciones que sean las causas que generen la integración inadecuada de los expedientes.

A partir de la información proporcionada por la DGRMIS y la DAC, en las tres reuniones celebradas con personal de esas áreas, los días 29 de octubre, 4 y 5 de noviembre; y por aquella disponible en sitios de Internet (por ejemplo, <http://www.semarnat.gob.mx>), se definieron los contenidos del proceso de integración de expedientes con la descripción de aquellas condiciones, factores o causas posibles que generan una construcción inadecuada de ellos, hoy en día. Tanto en términos de insuficiencias que originan re trabajos, así como errores y/o demoras. Dichas condiciones, factores o causas de la realidad actual, objetos de estudio para propuestas de mejora, constituyen los tres enfoques de la investigación, a saber:

I) Ajustar el tiempo de integración de expedientes a X días naturales a partir de que la UR identifica o define una necesidad de Contratación.

II) Optimizar el tiempo para la obtención de firmas de los documentos que integran los expedientes.

III) Asegurar que los documentos o formatos cumplan con el 100% de los campos o elementos requeridos completados.

Todos los enfoques:

1) Parten del supuesto que los expedientes se entregan en la DGRMIS y la DAC (Ventanilla Única).

2) Consideran que la integración de expedientes consiste en la entrega debidamente cumplimentada de hasta 22 requisitos, todos sujetos a la Revisión de Documentos para presentar un Requerimiento, la cual efectúa personal de la DAC. Ver anexos 1.5 y 2.2.

3) Siguen el proceso planteado en los anexos 1.5 y 2.2.

4) Aplican para los 7 procedimientos de contratación que se gestionan a través de la DGRMIS y la DAC:

Cuadro 1. Procedimientos de contratación que requieren un expediente

Servicios Restringidos	{ A. Adquisición de bienes B. Arrendamiento de bienes muebles C. Asesorías, consultorías, estudios, investigaciones D. Dictaminación de excepción a la licitación por el CAAS E. Orden social, congresos, convenciones, exposiciones, seminarios, espectáculos culturales o cualquier otro tipo de foro o evento análogo F. Requerimiento de servicios y/o bienes (Art.1 LAASSP); G. Otros Servicios
-------------------------------	---

5) Se circunscriben a todas las modalidades de contratación:

- Licitación pública.
- Invitación a 3 proveedores con base en el art 42 de la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP).
- Adjudicación Directa.

Como se aprecia en el anexo 2.3, para cada enfoque se planteó:

- Un marco contextual, en el que se explica el “deber ser” o los requisitos de actuación del proceso de integración de expedientes, sin el cual no puede lograrse el enunciado del enfoque.
- Una sección de “piensa en”, con las características ideales de una situación.
- Un apartado de “qué buscamos”, con objetivos puntuales de mejora o solución.
- Una sección de “preguntas”, para estimular el diálogo participativo con los invitados que sirven como guía en la aportación de ideas e iniciativas.

Para mayor detalle de la actividad A, véanse los anexos 1, 1.1 al 1.6, 2, 2.1 a 2.3 y 2.5.

B.2 Actividad B

Configurar las formas de participación y comunicación de al menos 50 funcionarios de la Dependencia para garantizar el consenso en las propuestas de solución.

Después de ejecutar las distintas tareas de la actividad A, se definieron como formas de participación:

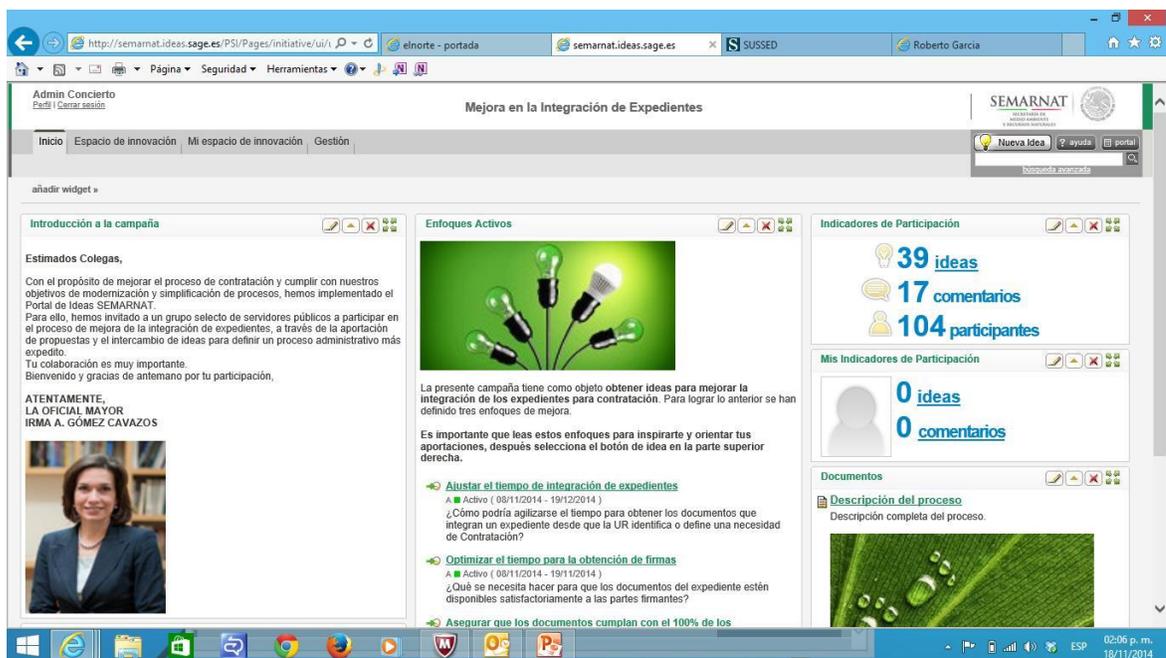
- Asistencia a taller de creatividad para la generación de ideas de mejora, con duración de 120 minutos.

El material utilizado para los talleres es el que se muestra en los anexos 2.7 y 3.2.

- Acceso al portal de ideación.

La configuración de este portal tuvo como materiales de soporte y guía para la generación de ideas, aquellos que se exhiben en los anexos 2.2 y 2.3. Así mismo, se incluyeron los textos estimuladores de participación creados por parte de la Oficialía Mayor (ver anexo 2.5), tal como puede apreciarse en la siguiente figura ilustrativa:

Figura 1. Portada principal del portal de ideación



La dirección de Internet para acceder al portal fue: <http://semarnat.ideas.sage.es/>

Por otra parte, se asignaron usuarios y claves de acceso para los 100 participantes indicados inicialmente por la DAC (ver anexo 2.4), y para otros más que se incorporaron posteriormente. Para ello, se recolectaron los nombres completos de cada uno y la dirección de correo electrónico oficial tal como se muestra en este ejemplo:

Cuadro 2. Tabla de recolección de datos de participantes invitados

No.	Nombre completo	Correo electrónico
101	Alfonso Olguín Soto	alfonso.olguin@semarnat.gob.mx
102	Alicia Bautista Camargo	alicia.bautista@semarnat.gob.mx
103	Antonia Romero Hernández	antonia.romero@semarnat.gob.mx
104	Blanca Areli Rodríguez A.	blanca.rodriguez@semarnat.gob.mx
105/06	Israel Mondragón Gutiérrez	imondrag@semarnat.gob.mx o israel.mondragon@semarnat.gob.mx
107	Grace Alicia Carrillo A.	grace.carrillo@semarnat.gob.mx
108	Héctor Manuel Quiroz González	hector.quiroz@semarnat.gob.mx
109	Jessica P. Macias Flores	jessica.macias@semarnat.gob.mx
110	Jorge Alberto Valenzuela Beltrán	jorge.valenzuela@puebla.semarnat.gob.m x
111	Lizbeth Mendoza Villegas	lizabeth.mendoza@semarnat.gob.mx

Al final, se configuraron 114 cuentas que ya incluyen las correspondientes a las del equipo de consultores encargados de la gestión del sitio.

El diseño del portal de ideación también comprendió la confección de distintos comunicados de contacto con los participantes como son: el de invitación a la campaña de mejora, agradecimiento por aportaciones realizadas, recordatorio de participación, y cierre. En la siguiente página se presentan algunos ejemplos de esos comunicados.

Para mayor detalle de la actividad B, véanse los anexos 1.6, 2, 2.1 a 2.5, 2.7 y 3.2.

Figura 2. Ejemplo de comunicado de invitación a la campaña de investigación

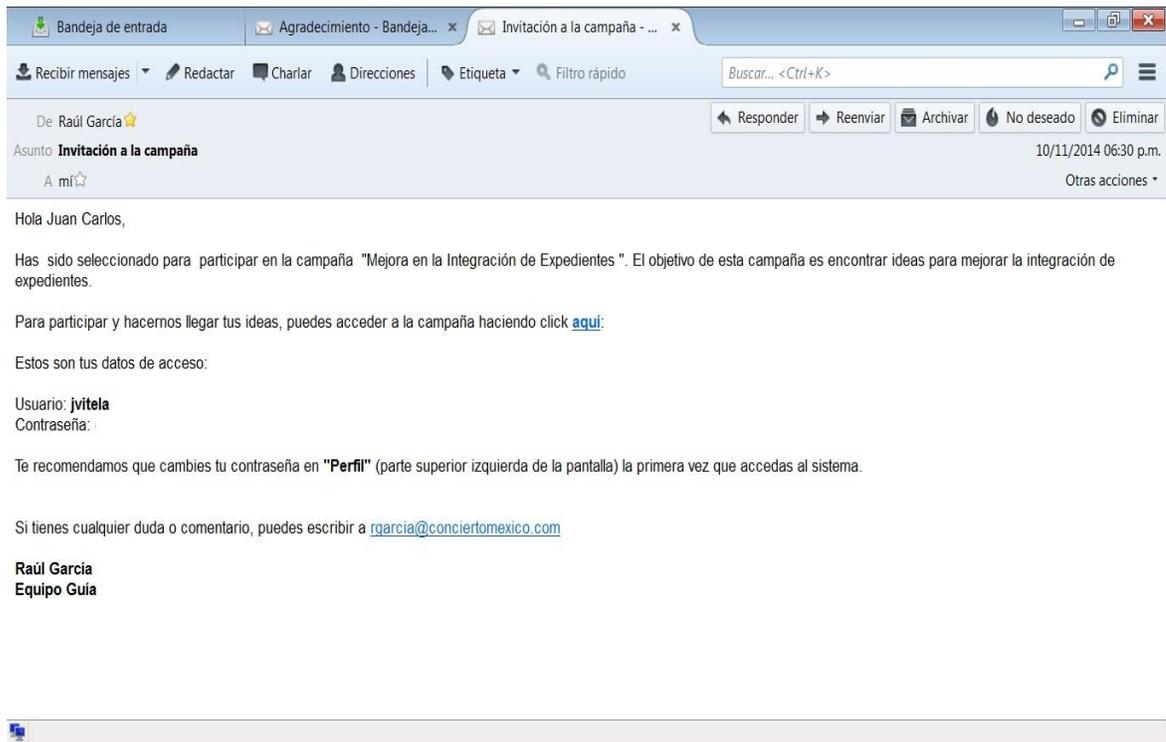
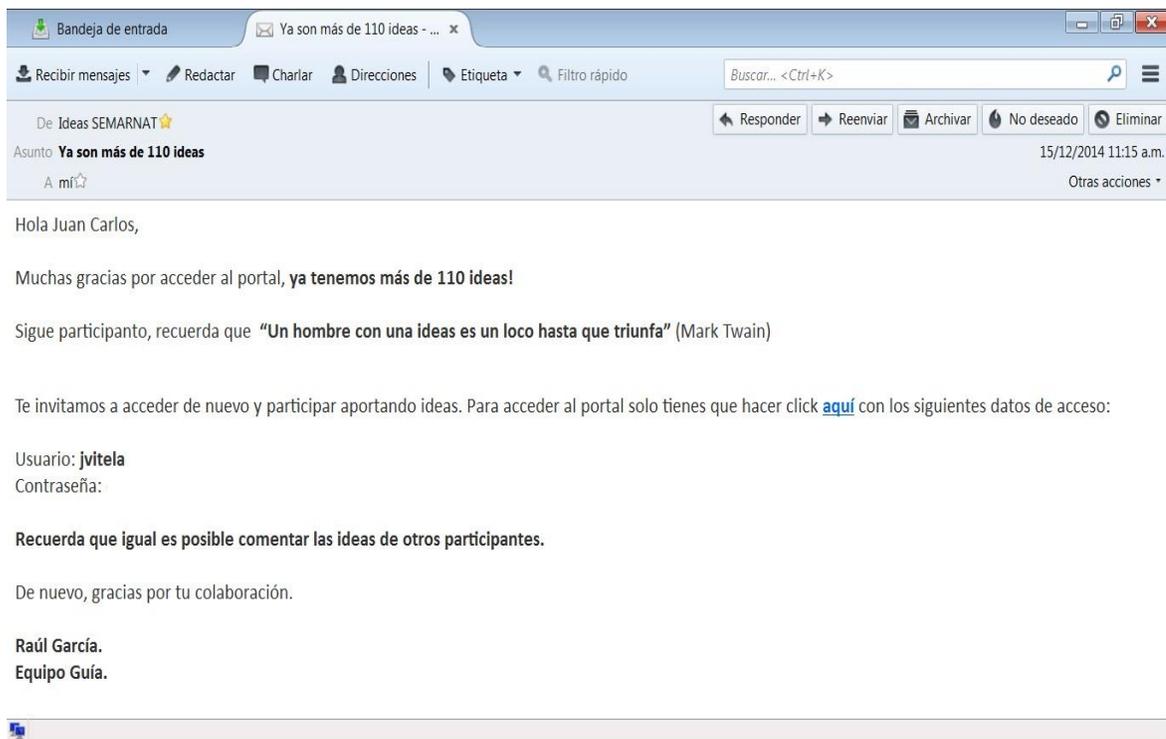


Figura 3. Ejemplo de comunicado de cierre de la campaña de investigación



B.3 Actividad C

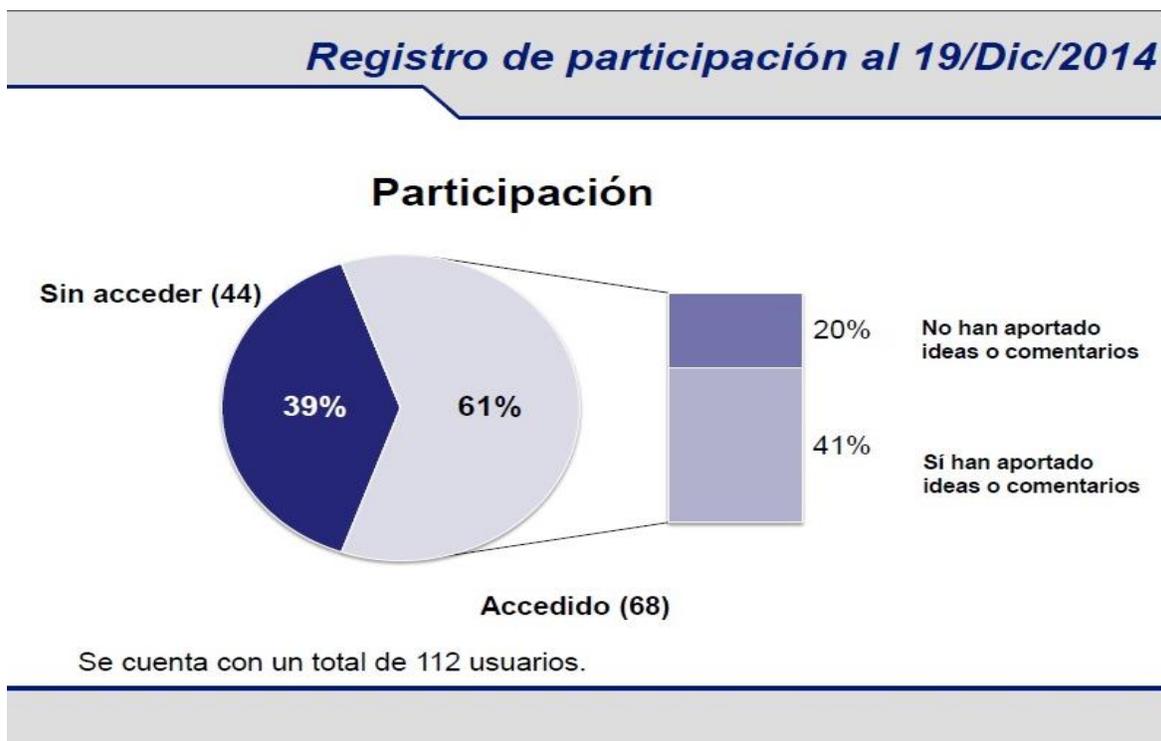
Llevar a cabo la recolección y registro de posibles ideas e iniciativas de los participantes que ayuden a modificar positivamente la realidad de las situaciones establecidas.

La recolección y el registro de ideas e iniciativas se hicieron por ambos mecanismos explicados anteriormente en la Actividad B, es decir, a través de: la asistencia de aproximadamente 27 participantes a dos talleres de creatividad para la generación de ideas, y de la participación activa de 46 invitados en el portal de ideación.

Durante el primer taller efectuado el 6 de noviembre de 2014, acudieron al menos 8 invitados (ver anexo 2.6), y en el segundo taller impartido el 26 del mismo mes, acudieron 19 personas (ver anexo 3.1). Para ver las ideas y los comentarios correspondientes (ver anexos 2.8 y 3.3).

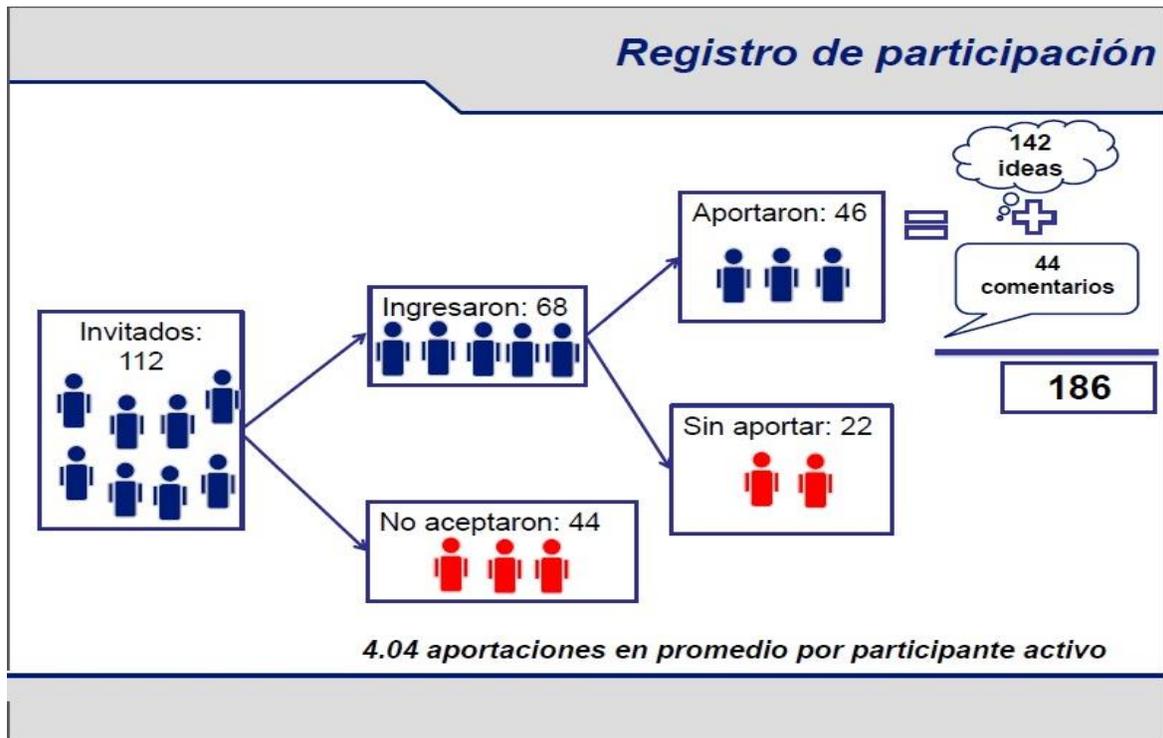
Por su parte, a lo largo de las 6 semanas en las que el portal de ideación estuvo en línea, la participación tuvo los comportamientos que se exhiben en los anexos 2.5, 3.4, 4.1 y 4.3. Sin embargo, al final se observó lo siguiente:

Figura 4. Comportamiento de la participación en portal de ideación al cierre



Ver hoja de cálculo "Gráfico Figura 4 Resumen Participación Portal.xls"

Figura 5. Mapa de participación en portal de ideación al cierre



Adicionalmente a las actividades contenidas en los reportes quincenales de avances parciales, se realizaron las dos últimas tareas de *mailing*, mediante envío de correo electrónico con un recordatorio de participación en la campaña los días 18 y 19 de diciembre de 2014.

El periodo en que el portal de ideación estuvo disponible fue del lunes 10 de noviembre al viernes 19 de diciembre de 2014.

B.4 Actividad D

Agrupar y evaluar de forma objetiva y con base en los lineamientos definidos por SEMARNAT y otros criterios externos complementarios en la materia las ideas e iniciativas.

La agrupación natural de las 142 ideas, por sistema, se tiene de la siguiente manera:

Figura 6. Proporción de ideas aportadas por enfoque de mejora



Ver hoja de cálculo “Gráfico Figura 6 Agrupación de Ideas por Enfoque.xls”.

Para la evaluación de ideas, se definieron los siguientes criterios junto con el equipo de la DAC, en una reunión celebrada el 12 de diciembre de 2014 (ver anexos 4 y 4.2):

- Nivel de Impacto: se refiere al grado en la mejora que pudiera obtenerse de la implementación de una idea, pudiendo ser:
 - Muy poco: proporciona una orientación para una posible solución. No es una idea descrita con claridad.
 - Poco: soluciona algunos aspectos del problema y dichos aspectos atienden a la minoría de los usuarios.

- Alto: soluciona la mayoría de los aspectos del problema, o soluciona la parte del problema que afecta a la mayoría de los usuarios.
- Muy alto: soluciona eficientemente el problema.
- Tiempo requerido para su implementación: consiste en el tiempo que se necesita invertir para poner en marcha una idea, a saber:
 - No es posible implementar: esta idea no puede ser implementada.
 - Más de 6 meses: esta idea toma implementarla más de 6 meses.
 - Entre 4 y 6 meses: esta idea toma implementarla entre 4 y 6 meses.
 - Entre 2 y 4 meses: esta idea toma implementarla entre 2 y 4 meses.
 - Menos de 2 meses: esta idea puede implementarse en menos de 2 meses.
- Recomendación:
 - Archivar: esta idea debe ser archivada.
 - Retroalimentar: esta idea debe ser retroalimentada.
 - Fusionar: fusionar con otra idea, para formar un proyecto/acción más eficaz.
 - Implementar: esta idea debe ser implementada, debido a su potencial.

En cuanto al equipo de evaluadores, a petición y como acuerdo de esa reunión de trabajo, se consideró una lista de posibles personas evaluadoras que adicionalmente podrían colaborar (ver actividad C.7 del anexo 4) conforme a los grados de interés y participación mostrados en la investigación. Sin embargo, dicho involucramiento no fue posible debido a las cargas extraordinarias de trabajo por cierre de año e inicio del periodo vacacional.

No obstante, el proceso de evaluación estuvo a cargo del siguiente equipo:

Cuadro 3. Tabla de evaluadores

Nombre	Puesto	Procedencia	Número de evaluaciones
Alma Rosa Medrano Díaz	Subdirectora de Atención a Inconformidades y Soporte Normativo	DAC. SEMARNAT	139*
Raúl García Medina	Consultor	Externo	142
Humberto Treviño Landois	Consultor	Externo	142
Juan Carlos Vitela Melgar	Consultor	Externo	142
Total de evaluaciones:			565

* Excluyen las ideas aportadas por esta Evaluadora.

La evaluación de ideas tuvo lugar los días del 20 al 26 de diciembre, última semana en la que el portal estuvo disponible solamente para los evaluadores.

Para complementar los detalles de los avances parciales de la actividad D, véanse los anexos 4 y 4.2.

B.5 Actividad E

Conformar proyectos y planes de mejora de corto plazo para la integración de expedientes de solicitud de contrataciones.

Las ideas mejor evaluadas fueron agrupadas por su naturaleza en dos tipos de recomendaciones:

1) Proyectos

Los proyectos son recomendaciones con un entregable con objetivos definidos y una descripción de su alcance. Para los proyectos, se incluye una estimación del plazo de ejecución el cual podrá ser de corto, mediano o largo plazo, así como los supuestos con los cuales se estructuró el proyecto y posibles restricciones identificadas

2) Acciones inmediatas

Las acciones inmediatas, son recomendaciones o sugerencias de mejora, las cuales pueden ser atendidas en menos de 100 días ya que únicamente requieren (de manera enunciativa, más no limitativa):

1. Acuerdo de coordinación entre áreas
2. Desarrollo de listas de verificación
3. Nuevo esquema de trabajo
4. Eliminación de alguna etapa
5. Desarrollo de formatos

Este tipo de recomendaciones son en las que hace mayor énfasis la metodología MPP (Mejora Puntual de Procesos).

La conformación de proyectos y planes de mejora a corto plazo son los que se muestran en el apartado C, Relación de Acciones Rápidas y Proyectos de Mejora.

Esta última actividad, así como la producción de este reporte final se realizaron los días del 27 al 30 de diciembre del 2014.

B.6 Cumplimiento del cronograma de trabajo previsto

Flujo de la información o de las actividades

De acuerdo al programa de trabajo presentado en la propuesta técnica de la investigación se tienen concluidas todas las actividades de los cronogramas de trabajo previstos tanto en el contrato, como en la propuesta técnica correspondientes:

Cuadro 4. Cronograma de trabajo de la investigación

ACTIVIDAD	SEMANA DE EJECUCIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. Definir dentro de lo contenido en el proceso de integración de expedientes cuales son aquellas condiciones, factores o causas que generan una integración inadecuada de estos, tanto en términos de insuficiencias que originan re trabajos así como errores y/o demoras. Dichas condiciones, factores o causas serán objeto de estudio para propuestas de mejora.										
b. Configurar los esquemas de comunicación y participación de al menos 50 funcionarios de la Dependencia para alcanzar un alto nivel de participación y número de ideas/propuestas de mejora que conduzcan a un consenso respecto a las mejores propuestas de solución.										
c. Llevar a cabo la recolección y registro de ideas/propuestas aportadas por parte de los participantes que ayuden a modificar positivamente la realidad de las situaciones establecidas.										
d. Agrupar y evaluar de forma objetiva y con base en los lineamientos definidos por SEMARNAT, así como otros criterios externos complementarios en materia de las ideas e iniciativas.										
e. Conformar mecanismos, acciones, proyectos o planes de mejora de corto plazo para la integración de expedientes para la solicitud de contrataciones.										

 Cobertura programada	 Avance real
--	--

Entradas y salidas de las actividades

Cuadro 5. Descripción y relación de entradas y salidas de las actividades

Actividad	Entrada	Salida
A	Contenidos actuales sobre las condiciones, factores o causas que generan una integración inadecuada de expedientes, tanto en términos de insuficiencias que originan re trabajos así como errores y/o demoras.	Contenidos generales del entendimiento del proceso y enfoques de mejora puntual de procesos (anexos 1.5, 2.2 y 2.3)
B	Salidas de la actividad A. Lista de participantes en la campaña de investigación (anexo 2.4).	Configuración del material para el taller de creatividad para la generación de ideas (anexos 2.7 y 3.2), así como de los contenidos y esquemas de comunicación y participación de 112 invitados en el portal de ideación.
C	Salidas de la actividad B.	142 ideas registradas y 44 comentarios recolectados (ver anexo 5)
D	Salidas de la actividad C. Designación de evaluadores (anexo 4 y cuadro 3). Criterios de evaluación definidos junto con personal de SEMARNAT (anexo 4)	565 evaluaciones de todas las ideas por el equipo de evaluadores
E	Salidas de la actividad D.	6 medidas de mejora a corto plazo (4 acciones rápidas y 2 proyectos). Ver apartado C.

Cuadro 6. Indicadores de seguimiento y cumplimiento de las actividades

Actividad	% de cumplimiento	Estatus
A	100%	Concluida
B	100%	Concluida
C	100%	Concluida Número de talleres impartidos: 2 Número de ideas aportadas al 19 de diciembre: 142 Número de comentarios realizados al 19 de diciembre: 44
D	100%	Concluida 565 evaluaciones a ideas aportadas por 4 evaluadores (1 interno y 3 externos a SEMARNAT)
E	100%	Concluida 6 medidas de mejora a corto plazo (4 acciones rápidas y 2 proyectos)

C) RELACIÓN DE ACCIONES RÁPIDAS Y PROYECTOS DE MEJORA

A continuación se presentan las acciones inmediatas y proyectos o planes de mejora propuestos para cada uno de los enfoques de la presente investigación.

Enfoque I: Ajustar el tiempo de integración de expedientes a X días naturales a partir de que la UR identifica o define una necesidad de Contratación

Cuadro 7. Proyecto A1

Campo	Descripción	
Nombre del proyecto	A1.- Capacitación a los encargados de la elaboración de expedientes	
Descripción	<p>Desarrollar un programa de capacitación para las personas encargadas de la elaboración de expedientes. Entre los temas que deberá cubrir el presente programa se encuentran (de manera enunciativa más no limitativa):</p> <ul style="list-style-type: none"> •Elaboración del Anexo Técnico •Uso de COMPRANET (estudio de mercado) •Flujo normativo del proceso 	
Recomendación de inicio	Inicio recomendado	Señalar
	Corto plazo (menos de 3 meses)	
	Mediano plazo (más de 3 meses y menos de 6 meses)	X
	Largo plazo (más de 6 meses)	
Objetivo del proyecto	<p>Contar con información confiable sobre los requerimientos de las áreas</p> <p>Comunicar las acciones que se están realizando (parte del plan) en materia de compras consolidadas</p>	
Alcance del proyecto	<p>Se sugiere que el presente proyecto cuenta con las siguientes etapas.</p> <p>1ª Etapa: Realizar un análisis estadístico básico sobre los errores más comunes en la elaboración de expedientes Realizar una reunión entre las UR y Adquisiciones para definir y fortalecer criterios.</p> <p>2ª Etapa: Desarrollar el material de capacitación Planear el despliegue de la capacitación (funcionarios que deben tomar el curso, calendario, recursos, etc. Ejecutar</p> <p>3ª Etapa: Evaluar la posibilidad desarrollar un portal que contenga videos de ayuda, ejemplos, guías, y procedimientos para la correcta elaboración de expedientes. Podría funcionar como un sistema de auto capacitación.</p>	
Supuestos	- Se cuenta con la información necesaria para poder realizar el análisis estadístico	

Campo	Descripción
Nombre del proyecto	A1.- Capacitación a los encargados de la elaboración de expedientes
Supuestos	- Se cuenta con personal capacitado para desarrollar un curso básico de capacitación
Restricciones	- Presupuesto para este tipo de proyectos.
Presupuesto	- No disponible

Cuadro 8. Acción AA.1

Campo	Descripción	
Nombre de la acción	AA.1.- Enviar una notificación (correo electrónico) al inicio del año con los formatos y procedimientos a utilizar	
Descripción	<p>El objetivo consiste en que al inicio del año, todas las personas relacionadas con la elaboración de expedientes cuenten con los formatos y procedimientos a utilizar, evitando de esta forma el uso de documentos obsoletos. Los pasos propuestos son:</p> <p>1.- Revisión de los procedimientos y formatos. En esta etapa se propone formar un archivo con todos los formatos y procedimientos actualizados y validados. En caso de existir un procedimiento en proceso de modificación, elaborar una nota para incluir en el cuerpo de la notificación (correo electrónico).</p> <p>2.- Elaborar el directorio de las personas que deben recibir la notificación (correo electrónico). En esta etapa se propone formar un directorio en Excel con el nombre y el correo electrónico de todos los involucrados en el proceso.</p> <p>3.- Envío de la notificación (correo electrónico). Simplemente enviar la notificación (correo electrónico) el archivo elaborado en la etapa 1, incluyendo las notas aclaratorias pertinentes.</p>	
Paso o etapa	Tiempo estimado de la etapa	Entregable de dicha etapa
1.- Revisión de los formatos y procedimientos	4 semanas	Archivo ZIP con todos los formatos y procedimientos validados.

Campo	Descripción	
Nombre de la acción	AA.1.- Enviar una notificación (correo electrónico) al inicio del año con los formatos y procedimientos a utilizar	
Paso o etapa	Tiempo estimado de la etapa	Entregable de dicha etapa
2.- Elaborar el directorio de las personas que deben recibir el correo	1 semana	Directorio en Excel.
3.- Envío de la notificación	1 día	Confirmación de recepción de la notificación (correo electrónico)
Restricciones	Nota: Esta acción presenta el riesgo de que el archivo sea muy grande (Megabytes) y si el buzón del destinatario está saturado el correo se rechazará. Es conveniente analizar el subir el archivo generado en la etapa 1 a un servidor. De esta forma se podrá enviar solo una dirección de correo electrónico. Esta acción se podría fusionar con el proyecto A1, en caso de que se desarrolle el portal.	
Presupuesto	- No disponible	

Enfoque II: Optimizar el tiempo para la obtención de firmas de los documentos que integran los expedientes

Cuadro 9. Proyecto O1

Campo	Descripción	
Nombre del proyecto	O1.- Integración de formatos	
Descripción	Hacer una revisión de los formatos existentes para <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la información repetida para luego ser eliminada • Fusionar formatos / documentos donde sea posible • Diseñar un formato único para la autorización • Incluir criterios homologados de las áreas revisoras, de esta forma se incrementa la posibilidad de cumplir con todos los criterios • Incluir campos de aspectos relevantes para explicar detalles del caso 	
Recomendación de inicio	Inicio recomendado	Señalar
	Corto plazo (menos de 3 meses)	
	Mediano plazo (más de 3 meses y menos de 6 meses)	X
	Largo plazo (más de 6 meses)	
Objetivo del proyecto	Reducir el número de formatos utilizados y por lo tanto reducir la posibilidad de errores Agilizar el llenado de formatos	
Alcance del proyecto	Se sugiere que el presente proyecto cuente con estas etapas: 1ª Etapa: Identificar todos los formatos vigentes que pueden ser utilizados en el proceso Realizar reuniones entre las áreas revisoras para unificar y fortalecer criterios Identificar aquella información que se repite en varios formatos. Eliminar la información duplicada Diseñar nuevos formatos simplificados. Consolidar formatos donde sea posible e incluir los aspectos acordados en las reuniones para unificar criterios 2ª Etapa: Evaluar la posibilidad de incluir estos nuevos formatos en un portal único con información de ayuda para la integración de expedientes.	

Campo	Descripción
Nombre del proyecto	O1.- Integración de formatos
Supuestos	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con la disponibilidad y voluntad para unificar criterios - Se cuenta con personal capacitado para el desarrollo de formatos
Restricciones	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de tiempo del personal involucrado
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - No disponible

Cuadro 10. Acción OA.1

Campo	Descripción	
Nombre de la acción	OA.1.- Acordar una revisión previa por parte de la DAC	
Descripción	<p>El objetivo de esta acción consiste en acordar revisiones previas de la documentación. Deberá acordarse el uso de correo electrónico para agilizar el envío de información. Los pasos sugeridos para el proyecto son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Definir al personal encargado de la revisión 2.- Acordar los aspectos a revisar, tiempo estimado y el medio de retroalimentación 3.- Avisar al personal involucrado el personal que llevará a cabo la revisión previa 	
Paso o etapa	Tiempo estimado de la etapa	Entregable de dicha etapa
1.- Definir al personal encargado de la revisión	1 semana	Listado de personal que realizará la revisión
2.- Acordar aspectos a revisar	1 semana	Listado de aspectos a revisar Esquema de retroalimentación
3.- Avisar al personal involucrado	1 día	Confirmación de recepción de la notificación (correo electrónico)

Campo	Descripción
Nombre de la acción	OA.1.- Acordar una revisión previa por parte de la DAC
Restricciones	- Disposición del tiempo requerido: 15 días naturales.
Presupuesto	- No disponible

Enfoque III: Asegurar que los documentos o formatos cumplan con el 100% de los campos o elementos requeridos completados.

Cuadro 11. Acción AsA.1

Campo	Descripción	
Nombre de la acción	AsA.1.- Desarrollar (actualizar) una lista de verificación para la integración de expedientes	
Descripción	<p>El objetivo de esta acción consiste en desarrollar (actualizar) una herramienta que permita incrementar (asegurar) la probabilidad de que un expediente cumpla con los requisitos necesarios. Este formato deberá contemplar aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación de documentos • Referencias a los expedientes • Verificación de fechas <p>Los pasos propuestos son:</p> <p>1.- Identificar los errores más frecuentes en la integración de expedientes. Con base en un análisis estadístico básico, identificar los errores más frecuentes.</p> <p>2.- Elaborar (actualizar) la lista de verificación. Redactar las preguntas o enunciados que deben incluirse en la lista para recordarle al usuario no cometer los errores identificados.</p> <p>3.- Probar la lista con un grupo de control. Seleccionar un grupo de personas para que aplique la lista y conocer sus comentarios al utilizarla.</p> <p>4.- Mejorar la lista. Con base en la etapa anterior, mejorar la lista.</p> <p>5.- Enviar la lista de verificación para el uso de los involucrados.</p>	
Paso o etapa	Tiempo estimado de la etapa	Entregable de dicha etapa
1.- Identificar los errores más frecuentes	4 semanas (ya se ha sugerido esta actividad en otra carátula)	Listado de los errores más frecuentes
2.- Elaborar (actualizar) la lista	1 semana	Primer borrador de lista de verificación
3.- Probar la lista con un grupo de control	1 semana	Listado de mejorar al borrador

Campo	Descripción	
Nombre de la acción	AsA.1.- Desarrollar (actualizar) una lista de verificación para la integración de expedientes	
Paso o etapa	Tiempo estimado de la etapa	Entregable de dicha etapa
4.- Mejorar la lista	1 semana	Nuevo borrador de la lista
5. Enviar la lista	1 día	Confirmación de recepción del envío
Restricciones	- Disposición del tiempo requerido: 50 días naturales.	
Presupuesto	- No disponible	

Cuadro 12. Acción AsA.2

Campo	Descripción
Nombre de la acción	AsA.2.- Nombrar que una persona realice la revisión del expediente.
Descripción	<p>El objetivo de esta acción consiste en nombrar una persona (por delegación) que sea la encargada de hacer la revisión integral del expediente. Los aspectos que deberá cubrir son normativos, legales y administrativos. Los pasos propuestos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Definir detalladamente la función (las revisiones) que deberá realizar esta persona por nombrar 2.- Identificar a las personas por delegación que tengan un perfil compatible con esta función 3.- Nombrar a la(s) persona(s) encargada de la función 4.- Capacitar a esta(s) persona(s) 5.- Iniciar el nuevo proceso. <p>A partir de este paso se sugiere realizar los siguientes dos para evaluar la conveniencia del nuevo proceso</p> <ol style="list-style-type: none"> 6.- Medir indicadores de este nuevo proceso 7.- Evaluar si se debe continuar

Campo	Descripción	
Nombre de la acción	AsA.2.- Nombrar que una persona realice la revisión del expediente.	
Paso o etapa	Tiempo estimado de la etapa	Entregable de dicha etapa
Definir la función	3 semanas	Roles y responsabilidades del puesto
Identificar perfil compatible	1 semana	Perfil del puesto
Nombrar a la persona encargada	1 semana	Correo electrónico mencionando quien (es) será(n) la(s) persona(s) encargadas de la revisión.
Capacitar	3 semanas	Actas de cursos de capacitación de la(s) persona(s)
Iniciar el nuevo proceso	1 día	Correo electrónico dando aviso de esta nueva etapa
Medir indicadores	8 semanas	Registro de tiempos
Evaluar	1 semana	Decisión sobre la continuidad de este proceso
Restricciones	- Disposición del tiempo requerido: 120 días naturales.	
Presupuesto	- No disponible	

D) RELACIÓN DE IDEAS MEJOR EVALUADAS

A continuación se presentan las relaciones por enfoque de las ideas mejor evaluadas. Para un mejor entendimiento de la escala de valoración, es necesario considerar el siguiente significado numérico de cada calificación:

Cuadro 13. Escala de criterio tiempo de implementación

Tiempo de implementación	
1	No es posible implementar
2	Más de 6 meses
3	Entre 4 y 6 meses
4	Entre 2 y 4 meses
5	Menos de 2 meses

Cuadro 14. Escala de criterio posible impacto de la idea propuesta

Posible impacto de la idea propuesta	
1	Muy poco
2	Poco
3	Alto
4	Muy alto.

Enfoque I: Ajustar el tiempo de integración de expedientes a X días naturales a partir de que la UR identifica o define una necesidad de Contratación

Cuadro 15. Ideas mejor evaluadas del Enfoque I

Código	Título Idea	Media del Tiempo de implementación	Media del Posible impacto de la idea propuesta
A1-4	<u>Enseñar cómo estructurar anexo técnico</u>	4,00	2,75
A1-36	<u>Integrar expediente en forma expedita</u>	4,50	2,00
A1-51	<u>Archivo en ZIP con procedimientos.</u>	4,75	2,25
A1-55	<u>Capacitación para la elaboración e integración de expedientes.</u>	4,00	2,50
A1-56	<u>¿Cómo podría agilizarse el tiempo para obtener los documentos que integran un expediente desde que I</u>	4,25	2,50
A1-62	<u>a)</u>	4,00	2,50
A1-63	<u>a)</u>	4,00	2,25
A1-73	<u>Cultura de planeación.</u>	4,50	2,25
A1-97	<u>Agilizar proceso de COMPRANET</u>	4,25	2,00
A1-110	<u>Fortalecer criterios entre las UR y Adquisiciones</u>	4,00	3,00
A1-142	<u>retroalimentación</u>	4,75	2,50

Enfoque II: Optimizar el tiempo para la obtención de firmas de los documentos que integran los expedientes

Cuadro 16. Ideas mejor evaluadas del Enfoque II

Código	Título Idea	Media del Tiempo de implementación	Media del Posible impacto de la idea propuesta
A1-13	<u>Evitar información redundante</u>	3,50	2,00
A1-31	<u>Reducir tiempos en la autorización</u>	4,00	2,00
A1-66	<u>a)</u>	3,50	2,50
A1-68	<u>dialogo entre las áreas involucradas</u>	4,00	2,75
A1-87	<u>HOMOLOGACION DE CRITERIOS Y SOLICITUDES</u>	4,25	2,50
A1-89	<u>Revisión de documentación previa</u>	3,75	2,50
A1-96	<u>Solicitar apoyo.</u>	3,75	2,25
A1-102	<u>Informar y mantener status de proyectos</u>	4,00	2,00
A1-114	<u>Pre-revisión de documentos</u>	4,00	2,00
A1-131	<u>Revisión de la DAC antes de firmas</u>	4,00	2,00
A1-135	<u>Establecer filtro de revisión técnica</u>	3,50	2,00

Enfoque III: Asegurar que los documentos o formatos cumplan con el 100% de los campos o elementos requeridos completados.

Cuadro 17. Ideas mejor evaluadas del Enfoque III

Código	Título Idea	Media del Tiempo de implementación	Media del Posible impacto de la idea propuesta
A1-39	<u>capacitación sobre integración de expedientes</u>	3,75	2,50
A1-54	<u>Integración de Expediente</u>	4,25	2,75
A1-57	<u>El detalle hace la diferencia</u>	3,50	2,75
A1-60	<u>Implementar acciones que contribuyan a la mejora de la gestión de información en la integración de e</u>	3,75	2,50
A1-101	<u>homologar informacion</u>	3,75	2,50
A1-122	<u>Listados de requisitos publicados y actualizados</u>	4,00	2,25
A1-126	<u>Lista de verificación de los campos mínimos de Anexo Técnico</u>	3,50	2,50
A1-139	<u>Cumplimiento de requisitos por parte de todos los proveedores</u>	3,75	2,00