

**ANEXO TÉCNICO  
BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS, S.N.C.  
DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE CRÉDITO  
DIRECCIÓN DE CRÉDITO  
COMO ÁREA REQUIRENTE**

**DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE PLANEACIÓN Y CONTRALORIA  
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS  
COMO ÁREA DE APOYO ADMINISTRATIVO**

**“PROYECTO ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES DE MEJORAS EN LA  
ORIGINACIÓN DE CRÉDITO Y CAPACITACIÓN GLOBAL EN  
OTORGAMIENTO DE CRÉDITO”**

**DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

**I. Descripción general**

Banobras ha delineado la visión, objetivos, metas institucionales y proyectos para que la institución continúe impulsando la inversión en infraestructura y servicios públicos así como para proporcionar el fortalecimiento financiero de entidades federativas y municipios, adicionalmente ha decidido emprender acciones tanto al exterior como al interior de la institución, que inciden en el modelo de negocios, procesos y esquemas de trabajo.

Como parte de las prioridades institucionales se ha destacado la intención de mejorar el flujo del Proceso Crediticio y ampliar las capacidades y conocimiento del proceso interno de crédito en Banobras. Lo cual, coincide con los hallazgos identificados en los talleres de “Inserción de la Cultura de Cambio”, donde usuarios del módulo de originación de crédito señalaron que encontraban áreas de mejora.

Para entender a fondo los requerimientos del personal involucrado en el Proceso Crediticio, como parte del proyecto “Inserción de la Cultura de Cambio” se realizó una retroalimentación con las áreas de negocio para entender las oportunidades de mejora del Sistema Integral Bancario y Administrativo y así poder resolver los hallazgos de una manera más eficiente. Derivado de lo anterior, se obtuvieron los siguientes resultados: de la totalidad de asuntos reportados, se identificó que el 53% son referentes a la necesidad de reforzar la capacitación, 27% a oportunidades de mejora en el Proceso Crediticio y el 20% a la plataforma actual donde se llevan a cabo las actividades de originación del crédito.

## II. Alcance general del servicio

Se definió atender los dos temas más relevantes en este ejercicio de manera inmediata por lo que se atenderá la necesidad de **capacitación** en torno al proceso crediticio tanto de los usuarios directos como los usuarios indirectos y todo aquel colaborador que necesite o desee conocer el proceso crediticio de forma global para desempeñar de mejor manera sus funciones, este proceso global, se dará a conocer a través de herramientas didácticas virtuales e innovadoras generando para Banobras un material de capacitación valioso para todos sus empleados los cuales serán divididos entre los que lo deberán cursar de forma obligatoria, sugerida y voluntaria. Una vez concluida esta etapa se desarrollará una etapa de capacitación más específica para usuarios directos (380 usuarios aproximadamente) enfocada en alguno de los subprocesos.

Se aprovechará el tiempo de preparación de la capacitación para realizar una revisión integral de la Originación de Crédito para emitir **recomendaciones** de mejoras inmediatas, utilizando la metodología Six sigma que garantice mejoras aplicables en el corto plazo.

Este proyecto se ha denominado "Análisis y recomendaciones de mejora en la originación de crédito y capacitación global en otorgamiento de crédito" el cual consistirá de dos temas fundamentales:

1. "**Capacitación**", el cual se dividirá en dos fases
2. "**Revisión del Proceso Crediticio**", el cual se dividirá en seis fases.

Ambos temas son independientes en la ejecución de actividades pero se retroalimentan en contenido.

A continuación de forma enunciativa más no limitativa, se enlistan los componentes que integran el proyecto:

### 1. Capacitación

- a) **Capacitación global.** Se generará un curso virtual con contenido temático en torno al proceso crediticio mismo que se pondrá a disposición de los empleados de Banobras a través de la plataforma Moodle.
  - I. El curso global del proceso de crédito deberá contar con esquemas ágiles y pedagógicos apoyados en multimedia con alto impacto visual, basados en la plataforma de capacitación (MOODLE) con la finalidad de estar

- disponible para la totalidad de los colaboradores de Banobras (1,100 empleados aproximadamente) y que explique de forma didáctica la complejidad, la dinámica, los momentos y los participantes en el proceso crediticio del Banco.
- II. Esta fase deberá incluir una evaluación que permita constatar el aprendizaje de los participantes.
  - III. La totalidad del material generado de la capacitación pasará a ser propiedad del banco y debe permitir que en un futuro personal del banco pueda capacitar a más usuarios.
- b) **Capacitación específica.** Se generará un curso virtual con contenido temático en torno a la originación de crédito, se impartirá a los usuarios que participan directamente en la función de originación de crédito (380 personas aproximadamente), específicamente en 7 subprocesos de acuerdo a su perfil.
- I. Una vez finalizada la capacitación global, se deberá continuar con la misma metodología para capacitar a los usuarios directamente vinculados a los 15 grupos de usuarios (380 usuarios aprox.), los cuales serán seleccionados de acuerdo a su perfil y serán capacitados en los cursos que les corresponda dentro de la gama de los diferentes sub-procesos.
  - II. De igual forma, estos cursos deberán ser compatibles con la plataforma MOODLE.
  - III. La totalidad del material generado de la capacitación pasará a ser propiedad del banco y debe permitir que en un futuro personal del banco pueda capacitar a más usuarios.
  - IV. Esta fase deberá incluir una evaluación que permita constatar el aprendizaje de los participantes.
  - V. Con base en dicha evaluación más los hallazgos identificados en la etapa de análisis y revisión del proceso crediticio se deberán emitir recomendaciones didácticas para dar continuidad al proceso de capacitación específica a usuarios directos.

## 2. Revisión del Proceso Crediticio

### a) Diagnóstico

- I. Diagnóstico de la situación actual de las funciones de originación y administración del crédito, y las etapas que conforman la función de originación del crédito.
- II. Descripción del proyecto, alcance, plan de trabajo y análisis de las capacitaciones y herramientas de capacitación disponibles.

**b) Medición**

- I. Definición de indicadores claves de gestión en los procesos clave.
- II. Identificación de herramientas de medición y datos relevantes para ser usados en este proyecto.

**c) Análisis**

- I. Análisis del esquema de trabajo actual y con base en mejores prácticas proponer las mejoras que puedan ser implementadas rápidamente.

**d) Recomendaciones y definición de mejoras**

- I. Propuesta de mejoras que puedan ser implementadas rápidamente.

**e) Implementación**

- I. Uso de metodologías adecuadas como six-sigma, lean, scrum, o similares para implementar mejoras al proceso actual.

**f) Control**

- I. Reportes e indicadores de medición y control de los procesos clave y mejoras implementadas.

El proyecto tiene una duración máxima estimada de 6 meses arrancando en julio 2018.

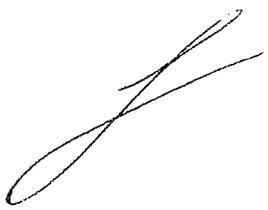
**III. Características y elementos técnicos**

A continuación se detallan las características y las acciones previstas para cada componente:

**Capacitación**

Componente	Características	Acciones Claves
Capacitación Global	Se desarrollará un curso global del "Proceso de Crédito" disponible hasta para 1,100 usuarios aproximadamente, en la plataforma LMS Moodle, con la finalidad de tener un mayor alcance de usuarios y la opción de autogestionar el ritmo de aprendizaje, cumpliendo con el	a) Análisis y consultoría de entendimiento para ser plasmado en material didáctico b) Guiones, diseño y producción del material didáctico compatible con moodle

	<p>tiempo establecido para la acreditación del curso global.</p>	<p>c) Pruebas y gestión en Plataforma d) Esquema de acreditación de conocimiento e) Informe final</p>
<p><b>Capacitación específica de Sub-Procesos</b></p>	<p>Se desarrollará un curso en "Sub-procesos de Crédito", en los 7 subprocesos según el perfil del usuario (380 usuarios), donde en los subprocesos se considerará a detalle el rol de cada uno de los 15 grupos de usuarios, los cursos deberán ser interactivos y amigables.</p>	<p>a) Análisis y consultoría de entendimiento para ser plasmado en material didáctico b) Guiones, diseño y producción del material didáctico compatible con moodle c) Pruebas y gestión en Plataforma d) Esquema de acreditación de conocimiento e) Recomendaciones didácticas para dar continuidad al proceso de capacitación específica a usuarios directos. f) Informe final</p>

**Revisión de Procesos**

<b>Componente</b>	<b>Características</b>	<b>Acciones Claves</b>
<b>Diagnóstico</b>	Etapa de entendimiento del proyecto, usuarios claves, equipo del trabajo requerido, de los proveedores y receptores del proceso, así como definir el proceso principal y sus principales subprocesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar en el proceso general y los subprocesos las condiciones críticas para dar la calidad requerida por el cliente</li> </ul>
<b>Medición</b>	Validación de la capacidad actual del proceso, información disponible y la calidad de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la integridad, confiabilidad y calidad de la información.</li> </ul>
<b>Análisis</b>	Aplicación de una metodología concreta para definición de mejoras en los procesos actuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de modelos y su verificación.</li> <li>• Definir mejores prácticas.</li> </ul>
<b>Recomendaciones y definición de mejoras</b>	Propuestas específicas de mejora en los procesos actuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar las propuestas de mejoras inmediatas.</li> </ul>
<b>Implementación</b>	Implementar mejoras inmediatas con base en mejores prácticas de acuerdo a la metodología utilizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar mejoras inmediatas y de ser posible preparar el proceso para una mejora en el sistema.</li> </ul>
<b>Control</b>	Asegurar que los cambios realizados funcionen y sean adaptados por los usuarios y que las propuestas de cambio de sistemas estén alineadas al proceso revisado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar reportes e indicadores claves de medición y control de procesos clave.</li> </ul>

#### IV. Lugar y fechas de entrega de los bienes o servicios propuestos

Las entregas y validaciones se darán siempre en la Dirección de Crédito y con el visto bueno de la Dirección de Administración de Proyectos Estratégicos ubicadas en Av. Javier Barros Sierra No. 515, Pisos 3 y 8 respectivamente colonia Lomas de Sta. Fe, Del. Álvaro Obregón, México DF, C.P. 01219.

Las fechas previstas de desarrollo; son aquellas en las que las características y acciones clave descritas en el apartado III de este documento, son implementadas.

Las fechas previstas de entrega; son aquellas donde se presenta evidencia documental de las acciones realizadas por cada componente y servirán como la base para la liberación de los pagos correspondientes, dichas entregas se deberán realizar:

##### Capacitación

Componente	Fecha prevista de Desarrollo	Fecha prevista de Entrega
Capacitación Global	Agosto 2018	Septiembre 2018
Capacitación Específica	Octubre 2018	Noviembre 2018

##### Revisión de Procesos

Componente	Fecha prevista de Desarrollo	Fecha prevista de Entrega
Diagnóstico	Julio 2018	Agosto 2018
Medición	Agosto 2018	Septiembre 2018
Análisis	Septiembre 2018	Octubre 2018
Recomendaciones y definición de mejoras	Septiembre 2018	Octubre 2018
Implementación	Octubre 2018	Diciembre 2018

Control	Noviembre 2018	Diciembre 2018
---------	----------------	----------------

## V. Entregables

Los entregables estarán integrados por la documentación o evidencia física de haber llevado a cabo las características y elementos técnicos especificados en el apartado III de este documento y serán presentadas a través de:

### Capacitación

Componentes	Entregable	Medio
Capacitación Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guiones avalados por la Dirección de Crédito.</li> <li>• Capacitación lista para ser cargada en la plataforma dispuesta por el Banco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pre-versiones multimedia de los cursos.</li> <li>• Versiones finales multimedia de los cursos.</li> <li>• Informe parcial de esta etapa en cuanto a resultados y usuarios capacitados.</li> </ul>
Capacitación a Sub-Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guiones avalados por la Dirección de Crédito.</li> <li>• Capacitación lista para ser cargada en la plataforma dispuesta por el Banco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pre-versiones multimedia de los cursos.</li> <li>• Versiones finales multimedia de los cursos.</li> <li>• Informe parcial de esta etapa en cuanto a resultados y usuarios capacitados.</li> <li>• Informe final de resultados de la capacitación.</li> <li>• Recomendaciones para dar continuidad al proceso didáctico.</li> </ul>

### Procesos

Componentes	Entregables	Medio
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Charter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo electrónico con la información</li> </ul>

Medición	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolección de datos y definición operativa Herramientas de medida de datos utilizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo electrónico con la información</li> </ul>
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de hallazgos y líneas de acción para la fase de mejoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo electrónico con la información</li> </ul>
Recomendaciones y definición de mejoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de cambios inmediatos a ser implementados en procesos clave y/o identificación de nuevos procesos clave de ser necesario validados por la Dirección de Crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo electrónico con la información</li> </ul>
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de cambios inmediatos implementados en los procesos clave o nuevos procesos implementados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo electrónico indicando las acciones realizadas para la ejecución de cambios inmediatos.</li> </ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de medición y control de procesos clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de tablero de control que incluya indicadores de medición, responsables, periodicidad de seguimiento y foro de revisión para ejercer el control.</li> <li>Informe final de mejora de procesos.</li> </ul>

**VI. Vigencia**

La vigencia del contrato iniciará a partir del día hábil siguiente de la notificación del contrato y hasta el 31 de diciembre 2018.

**VII. Formas de pago**

En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 51 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, Banobras realizará el pago, dentro de los 20 (veinte) días naturales siguientes a la presentación de la siguiente documentación:

1. Factura correspondiente a los servicios prestados, con base en la integración de "fases" del proyecto descritas a continuación y donde se especifica el porcentaje de pago del total del contrato:

Tema	Componente	Porcentaje de pago
Procesos	Diagnóstico	20%
Procesos	Medición	30%
Capacitación	Capacitación Global	
Procesos	Análisis	30%
Procesos	Recomendaciones y definición de mejoras	
Capacitación	Capacitación Especifica	
Procesos	Implementación	20%
Procesos	Control	

2. Constancia de aceptación del servicio emitida por el titular del área requirente o bien por el coordinador designado por Banobras, en la que expresamente se indique que el servicio fue recibido en tiempo, a su entera satisfacción y en términos del contrato.

La facturación deberá ser presentada en formato digital, invariablemente debe estar debida y fiscalmente requisitada conforme a la norma fiscal vigente a la que se encuentre afecto el proveedor.

Conforme a lo establecido en el artículo 89 del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público, la falta de alguno de los requisitos mencionados con anterioridad, motivará que Banobras regrese la facturación para su perfeccionamiento, suspendiéndose el computo del plazo para el pago y volviéndose a reanudar cuando la documentación se presente en la forma requerida.

### VIII. Anticipos

No se otorgan anticipos; Banobras solventará las obligaciones de pago conforme a lo establecido en el apartado VIII del presente documento "XII. Formas de pago".

### IX. Garantías (si es el caso)

El proveedor deberá presentar una fianza de cumplimiento del contrato, equivalente al 10% de monto máximo.

### X. Penalizaciones y deductivas

#### Penas convencionales.

Con fundamento en lo previsto por los artículos 53 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público; y 96 del Reglamento de esta última, así como el inciso VIII.1 de la Sección VIII de las Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de "Banobras" (POBALINES); se aplicará una Pena Convencional, por causas imputables a el proveedor del servicio, del 2% (Dos por ciento) del costo total por el incumplimiento de las fechas pactadas para la entrega de los servicios, por cada día natural de atraso, conforme a lo estipulado en el punto IV. Lugar y fechas de entrega de los bienes o servicios del Anexo Técnico. Mismos que podrán ser aplazados bajo autorización expresa del contratante y con base en las modificaciones al plan de trabajo. El monto de la pena no excederá del 10 % (Diez por ciento) del monto del contrato.

#### Deductivas.

De conformidad con lo establecido por el 53 Bis de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y 97 de su Reglamento, se aplicará una deductiva del 2% (Dos por ciento) del monto del entregable y/o servicio específico en cuestión por motivo del incumplimiento parcial o deficiente en que pueda incurrir "La Empresa", por causas imputables a la misma, conforme a lo estipulado en el Anexo Técnico.

### XI. Otros

El oferente deberá presentar:

- a. Propuesta técnica donde describa la forma en que ejecutará con base en su metodología y experiencia cada uno de los componentes y acciones clave del proyecto.

- b. Propuesta económica señalando los costos sin IVA.
- c. Resumen ejecutivo donde presente a la empresa y se explique la experiencia en años, los conocimientos teóricos y nivel de dominio del tema reflejando la participación en proyectos similares de cada uno de los consultores que participarán en el desarrollo del proyecto separando la información de la siguiente manera:
- Líder del proyecto.
  - Consultores estratégicos que darán seguimiento a cada uno de los componentes.

