

Informe diagnóstico, propositivo y proyectivo de la Coordinación de Obras y Conservación de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Periodo Mayo a Julio de 2023

Índice

- I. Introducción**
- II. Problemática**
- III. Necesidades**
- IV. Estrategia**
- V. Proyecciones**

I. Introducción

Atribuciones.

Es importante conocer las atribuciones que la Coordinación de Obras tiene de acuerdo a los estatutos y normatividad de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, por lo que resaltamos algunos que pondrán en contexto la situación actual:

➤ **Norma 4 (que modifica el Estatuto General Orgánico):**

Artículo 13-B.

La Coordinación de Obras y Conservación es un órgano permanente, auxiliar y de apoyo que **desempeña las siguientes funciones:**

- 1. Aplicar las políticas, normas y procedimientos** en materia de administración de obra directa y de obra bajo contrato.
- 2. Realizar la conservación de los inmuebles** de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
- 3. Presentar a la Comisión de Planeación los estudios acerca de ampliaciones, adecuaciones y proyectos nuevos** necesarios para el desarrollo de la institución.
- 4. Llevar a cabo la supervisión de la obras contratada con terceros.**
- 5. Vigilar la aplicación de la normatividad general vigente** en el D.F, en las obras que se realicen en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México por administración directa o por contratos con terceros

➤ **Normas en Materia de Obra y Servicios Relacionados con la Misma:**

Numeral 3. Para los efectos de las presentes normas, se entenderá por:

Obra: a los trabajos que tengan por objeto construir, instalar, ampliar, adecuar, remodelar, restaurar, conservar, mantener, modificar y demoler bienes inmuebles...

Servicios relacionados con la obra: a los que tengan por objeto concebir, diseñar y calcular los elementos que integran un proyecto de obra; las investigaciones, estudios, asesorías y consultorías que se vinculen con las acciones que regulan estas normas; la dirección o supervisión de la ejecución de las obras y los estudios que tengan por objeto rehabilitar, corregir o incrementar la eficiencia de las instalaciones...

Numeral 4. La UACM podrá realizar obra por administración directa o por contrato. Para el primer caso, **la Coordinación de Obras deberá contar con la capacidad técnica, recursos humanos y con el equipo necesario...**

Numeral 5. **La contratación de obra, así como la de los servicios relacionados con la misma que requiera la UACM estará a cargo de la Coordinación de Obras, la cual será responsable de su contratación en cualquiera que sea su modalidad...**

Numeral 8. **La contratación de obra y servicios relacionados con la misma que celebre la UACM se efectuará a través de licitaciones públicas...**

Numeral 15. **La Coordinación de Obras estará a cargo de planear, presupuestar y programar la realización de obra y la contratación de servicios relacionados con la misma...**

Numeral 30. La Coordinación de Obras elaborará el PAO de la UACM...

Antecedentes.

En el breve tiempo que llevo a cargo de la Coordinación de Obras y Conservación (19 de mayo a la fecha), he detectado que hay una compleja y añeja problemática que se ha actuado como efecto bola de nieve, derivado básicamente del crecimiento de la infraestructura de la Universidad sin el crecimiento proporcional de la estructura organizacional (capital humano) de la Coordinación en cuestión.

Situación que ha llevado a esta Coordinación a intentar operar con los recursos humanos insuficientes para el correcto funcionamiento.

Evidentemente a raíz de esto, la comunidad universitaria tiene, con justa razón, una percepción de ineficacia, ineficiencia e inoperatividad de esta Coordinación.

II. Problemática

Dividiré la problemática en 7 rubros, que son fundamentales para el funcionamiento de organizaciones de esta índole:

1. Planeación:

Históricamente ha habido una deficiente planeación en varios sentidos:

- a. **No existen** o no se siguen **planes maestros** que estén empatados con las directrices que se busquen para la Institución a largo plazo, por el contrario, se atienden las emergencias y eventualidades, sin un orden preciso, pese a que la normatividad así lo requiere.
- b. **No existen programas de acción** más allá de los planes maestros, las necesidades primarias de la UACM exigibles a esta Coordinación tales como el Programa Operativo Anual y el Programa Anual de obras, no son cubiertas por una programación, sino por una improvisación.
- c. **No existen manuales de procedimientos**, indispensables para que las actividades habituales tanto del área administrativa como de la operativa sean ejecutados de la misma manera independientemente del personal que esté asignado a las labores.
- d. **No existen perfiles de puesto**, situación que complica el liderazgo al no poder determinar las responsabilidades de cada uno de los integrantes de la COC.
- e. **No existe** una planeación presupuestal adecuada
- f. **No se cuenta con los programas computacionales básicos** para el desarrollo de estas actividades, tales como Project, Opus, Neodata, incluso podría decir que de tenerlos, no contamos con el personal capacitado para operarlos.

2. Proyecto:

- a. El área de proyectos ha sido inoperante en los últimos años, viéndose rebasada por el incremento sustancial de trabajo y operando con una **plantilla insuficiente y sin las aptitudes adecuadas**.
- b. **No se cuenta con las licencias de programas computacionales básicos**, tales como Autocad, Revit, Sketchup, 3d studio max, Lumion, Photoshop, y si se tuvieran, **los equipos no tendrían la capacidad de soportar la exigencia de dichos programas**, sin olvidar mencionar que el personal no tiene capacitación suficiente al respecto.
- c. Al **no tener la capacidad de desarrollar proyectos ejecutivos**, esta área tendría que **al menos definir los alcances y términos de referencia de los proyectos a contratar**, situación que no se ha dado en muchos de los casos importantes, dejando abierta la posibilidad a que el contratista decida, dejándonos en situación de vulnerabilidad.

- d. **Se han contratado** incluso “**proyectos integrales**” es decir, que el contratista haría tanto proyecto como obra, **sin considerar** en varias ocasiones **los estudios preliminares**, esenciales para el buen término de estos.
- e. **Se Ejecutaron obras sin proyecto definido.**
- f. **Se realizaron modificaciones al objeto de los contratos** derivados de la falta de definición de los alcances de los mismos.

3. Licitaciones:

Ante la evidente inoperancia del área, y la imperante necesidad de resolver las necesidades ineludibles de la Universidad, el proceso de contrataciones que debiera seguir la normatividad aplicable ha sido sustituido por planes emergentes para resolver la falta de personal y/o ineficacia de esta área:

- a. **Se han contratado recurrentemente servicios relacionados con las obras, por medio de la ley de adquisiciones**, situación que no solo ha dejado con muy malos resultados dichas contrataciones, consecuencia de no tener el respaldo técnico que la Coordinación de Obras debe dar y que las áreas que han contratado no tienen la obligación de saber, sino que además va en contra de la normatividad y son fácilmente observables tanto por la Contraloría como por la Auditoría Superior de la CDMX
- b. Muchos de los proyectos que sí han sido contratados por la COC, han carecido del respaldo técnico que un especialista en el área puede brindar, nuevamente al improvisar dichos procesos con el personal existente o en su defecto, el contratado de manera irregular.
- c. **No se contrataron en tiempo y forma los mantenimientos conocidos como ineludibles**, dejando por al menos medio año a la Universidad desprotegida en estos rubros.
- d. **Se han llevado a cabo varias obras sin contrato**, dejando al contratista desprotegido, y a la Universidad con obras inconclusas por falta de cumplimiento, dado que la normatividad nos exige el contrato antes que la ejecución de los trabajos y nos prohíbe realizar pagos a trabajos ejecutados sin la formalización de los acuerdos.

4. Ejecución de Obras:

Han existido diversas irregularidades durante la ejecución de las obras, como consecuencia de adaptar la plantilla existente ante la contratación de obra que excedía la capacidad de la misma.

- a. Se utilizó al personal existente para cubrir **residencias de obra**, ya que así lo marca la normatividad, viéndose rebasados en diversos aspectos, llegando a extremos absurdos:
 - i. Asignar a **personal que no tenía el conocimiento de la normatividad**.
 - ii. Asignar diversas obras a un solo residente.
 - iii. Asignar al propio titular de la Coordinación.

Trayendo como consecuencia:

- b. **Sobrecostos muy por encima de la normatividad.**
- c. **Falta de control sobre los contratistas.**
- d. **Y lo más grave, obras inconclusas.**
- e. **Obras sin finiquitar.**
- f. **No existe una jefatura de ejecución de obra.**
- g. **No existe la figura de residente de obra**, lo que resulta un impedimento para cumplir la normatividad si se pretende contratar obra.
- h. Se utilizó al personal existente para cubrir **residencias de obra**, ya que así lo marca la normatividad, viéndose rebasados
- i. Se utilizó al personal existente para cubrir **residencias de obra**, ya que así lo marca la normatividad, viéndose rebasados

5. Conservación de Inmuebles:

Curiosamente siendo un área de la cual se tiene una mala percepción por parte de la comunidad, es irónicamente una de las que a pesar de las grandes carencias ha funcionado de mejor forma.

Sí bien, no se tienen las instalaciones en óptimas condiciones, debemos reconocer el enorme esfuerzo que realizan los trabajadores y los enlaces de obra, ya que prácticamente atendemos **285,000 m²** de superficie **con tan solo 18 técnicos en conservación y 11 técnicos en la especialidad del área eléctrica y de voz y datos**, dando un promedio de **20,000m²** por trabajador (de cada sub-área).

Aun así, se tienen deficiencias, muchas de ellas derivadas de la falta de planeación.

- a. No existe el respaldo para poder programar los trabajos, ya sea por falta de recursos o por burocracia para conseguirlos, ya que en el área recursos financieros no hay seguimiento a ello.
- b. Carecen de una jefatura que dirija los esfuerzos y de seguimiento para que se tengan en tiempo y forma los recursos.

- c. Se atienden muchas eventualidades, consecuencia de malas contrataciones de mantenimientos menores y mayores, que nos dejan con la problemática y sin recurso.
- d. No se le exigen garantías a los proveedores, de igual forma por un mal contrato.
- e. No se pueden supervisar contratos realizados por otras áreas, ya que ni siquiera se tiene conocimiento de los alcances contratados, en algunos casos ni siquiera se da aviso de que se realizarán trabajos en tal o cuál área.
- f. Los enlaces de obra desconocen el inventario del almacén de obra, por lo que se solicitan materiales probablemente existentes o peor aún, no se utilizan los que sí se tienen.

6. Recursos Financieros:

No se tiene definida un área responsable de:

- a. Cotizar y hacer los estudios de mercado.
- b. Elaborar las requisiciones.
- c. Gestionar los pagos de estimaciones de obra, de mantenimientos ejecutados, etc.
- d. Verificar que se paguen en tiempo y forma los mantenimientos programados.

7. Control Administrativo:

No se ha desarrollado ninguna actividad al respecto en los últimos años, y como cualquier proceso que no se mide, no se controla, tampoco se puede dar indicativos reales de los resultados y mucho menos implementar mejoras a los procesos.

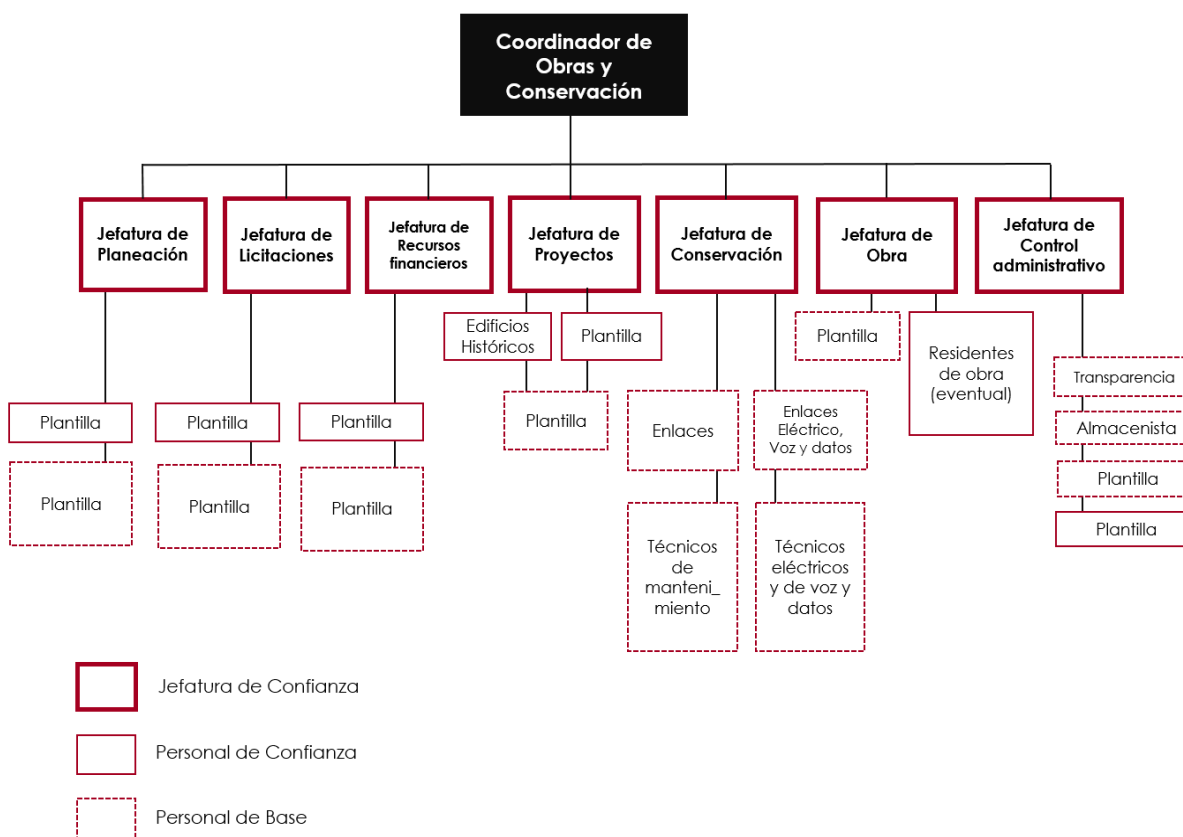
- a. **No existe inventario del almacén**, mucho menos control del mismo.
- b. En el almacén **existe una gran cantidad de materiales obsoletos y/o caducos**.
- c. No existe un responsable de llevar el **control de los reportes de obra, de los avances, de los contratos**.
- d. **Existen al menos 40 contratos abiertos**.
- e. No existe control del archivo, **se han extraviado documentos estratégicamente imprescindibles (originales)** para hacer valer garantías, defendernos en juicios, o demandar el cumplimiento de los contratos.

III. Necesidades

En general podemos deducir que no es una cuestión de actitud, de conocimiento o de capacidad de quien ha dirigido la COC, sino una falta de fortaleza en la estructura, ya que cuando se voltea a atender un área, las otras 6 quedan desamparadas.

La necesidad de una reestructuración es evidente e imperante de cara a los compromisos que la Coordinación tiene con la Comunidad Universitaria, asignar y compartir responsabilidades nos dará la posibilidad de exigir resultados claros de manera que no se puedan eludir por falta de definición en ningún escalón del organigrama.

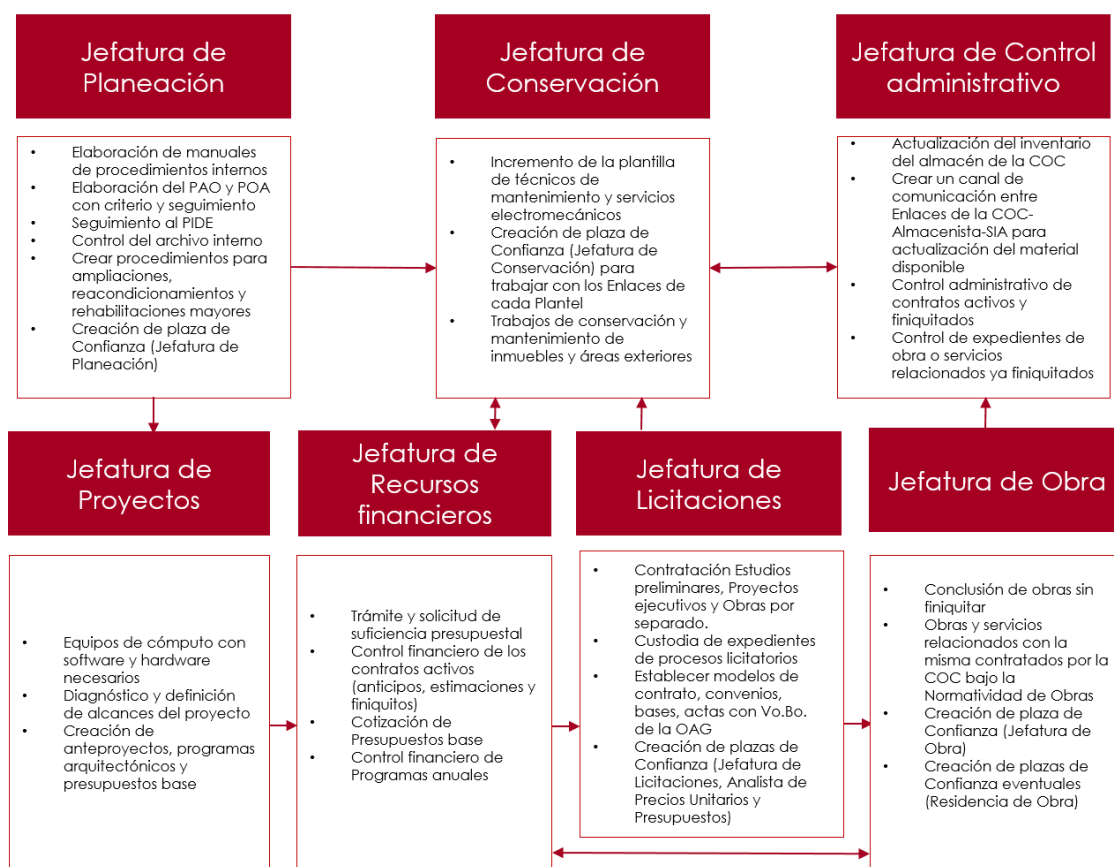
Estructura requerida



IV. Estrategia

La estrategia de la reestructuración básicamente consiste en la creación de plazas de confianza que den solidez a los procesos y responsabilidades tan grandes que ejercer el recurso público amerita.

Funcionamiento general - Coordinación de Obras y Conservación



V. Proyecciones

1. Proyección a corto plazo:

Considerando que seamos favorecidos con la aprobación de la reestructuración de la Coordinación de Obras, podríamos:

- a) Establecer las políticas de procedimientos que protejan los intereses de la Universidad
- b) Avanzar en los procesos de las obras prioritarias relativas al reforzamiento estructural de los planteles, como los proyectos ejecutivos y las obras de los mismos.
- c) Desarrollar y ejecutar proyectos importantes que tienen retraso significativo y urgencia de realizarse tales como el camino interno, alumbrado interno, reacondicionamiento de la red de agua potable, mejoramiento de la red de drenaje pluvial, construcción de talleres, laboratorios, de San Lorenzo, los talleres y laboratorios de Cuauhtepac y Casa libertad.
- d) Diagnosticar y proyectar la ejecución de obras de accesibilidad en todos los planteles.
- e) Desarrollar y definir los proyectos de los edificios históricos.
- f) La contratación en tiempo y forma de los mantenimientos ineludibles en formato de pólizas que cubran a la UACM durante todo el año y no como hasta ahora por evento anual.
- g) Finiquitar administrativamente los contratos abiertos.

2. Proyección a largo plazo:

La Coordinación de Obras será capaz de desarrollar estrategias, planeación, programación, presupuestación, ejecución, dirección y control de sus actividades, gestionando resultados de manera eficaz.

- a) Planificando las acciones a seguir.
- b) Documentando todos los procesos.
- c) Cumpliendo con la normatividad vigente.
- d) Dando transparencia en la rendición de cuentas.
- e) Consolidar el buen funcionamiento de la coordinación de obras.

Arq. Hugo Enrique De Lucio Torres
Coordinador de Obras y Conservación