



SFP

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Órgano Interno de Control en el Instituto del Fonuo Nacional para el Consumo de los Trabajadores.

Cédula de Observaciones.

Hoja No. de Número de auditoría: 10/2018. Número de observación: 1. Monto fiscalizable: N.A. Monto fiscalizado: N.A. Monto por aclarar: N.A. Monto por recuperar: N.A. Riesgo: Bajo

Ente: Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores. Sector: Trabajo y Previsión Social. Clave: 14120.

Área Auditada: Subdirección General de Recuperación y Oficina del Abogado General. Clave de programa y descripción de la auditoría: 800 Al Desempeño.

Observación

Vertiente revisada: Eficacia

Título: Fortalecimiento al seguimiento y monitoreo del proceso de cobranza.

En la matriz de indicadores de Resultados del Instituto FONACOT, se identificó la existencia de 4 indicadores alineados al Programa Presupuestario E009 denominado Crédito a Trabajadores los cuales son:

- Personas beneficiadas por el Crédito FONACOT
- Trabajadores con Crédito
- Importe de Créditos Ejercidos
- Nuevos Trabajadores con Crédito

Actualmente el Instituto FONACOT, ha tenido un incremento importante en la colocación de crédito a los trabajadores, lo que ha derivado en un aumento de las cargas de trabajo en los procesos que derivan del mismo, y es el caso del proceso de administración de cobranza el cual tiene un impacto relevante en el Instituto ya que a través de este se asegura la viabilidad de recuperación de recursos y el Instituto fortalece su liquidez, lo cual repercute en no tener que recurrir constantemente a líneas de financiamiento externo.

Aunado a lo anterior, esta Instancia de Control identificó que, en la actual administración, se han generado diversas estrategias a fin de fortalecer los controles existentes en este proceso, lo que ha generado el cumplimiento de metas.

Recomendación

PREVENTIVA:

- Se sugiere que el Director General Adjunto de Crédito y Finanzas, en coordinación con el Subdirector General de Recuperación y Cartera, realicen un análisis a fin de identificar la viabilidad de incorporar a la Matriz de Indicadores de Resultados del Instituto FONACOT, un indicador cuyo objeto este alineado al cumplimiento de la Cobranza Administrativa; y de ser viable elaborar propuesta para su incorporación en el portal aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Se sugiere que el Director General Adjunto de Crédito y Finanzas, en coordinación con el Subdirector General de Recuperación y Cartera y la Directora de Riesgos Discrecionales, definan un indicador mediante el uso de una metodología estructurada, considerando para su definición los siguientes puntos: el nombre del indicador, descripción, método de cálculo, unidad de medida, medio de verificación, dimensión, sentido y frecuencia de medición del Indicador, para lo cual se recomienda hacer uso de diversas fuentes de información que permitan determinar métricas más precisas conforme a la Metodología del Marco Lógico.

C. Alfredo Morales González  
Coordinador Administrativo de Alta Responsabilidad

Lic. Rafael Alejandro Ramírez Perusquia  
Gerente de Evaluación y Desarrollo

Lic. Fernando Esteban Martí Meza  
Titular del Área de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública.

A-7  
9-13



SFP

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Órgano Interno de Control en el Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores.

Cédula de Observaciones.

Hoja No. de Número de auditoría: 10/2018. Número de observación: 1. Monto fiscalizable: N.A. Monto fiscalizado: N.A. Monto por aclarar: N.A. Monto por recuperar: N.A. Riesgo: Bajo

Ente: Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores. Sector: Trabajo y Previsión Social. Clave: 14120. Área Auditada: Subdirección General de Recuperación y Oficina del Abogado General. Clave de programa y descripción de la auditoría: 800 Al Desempeño.

Y es aquí donde se identifica la necesidad de que se considere este proceso como medular para su monitoreo y seguimiento de forma permanente. En el caso de la Cobranza Administrativa, la Subdirección General de Recuperación y Cartera cuenta con una meta anual del 92.5%, misma que fue definida por el Consejo Directivo, esta misma Subdirección define para cada una de las Direcciones Regionales y a su vez para cada una de las Direcciones Estatales y de Plaza la meta respectiva.

El seguimiento al cumplimiento de dicha meta se basa en la emisión de las Cédulas de Cobranza Vs. Cédulas Pagadas principalmente.

Es importante precisar, que a principios de cada mes la Dirección de Cobranza, emite correos electrónicos a cada Oficina de Atención, informando de aquellos Centros de Trabajo que no pagaron el 100% de sus cedulas y tiene pagos no aplicados a fin de que se realicen las gestiones que correspondan para que estos casos no se vuelvan presentar el mes siguiente.

De acuerdo con la información proporcionada, el indicador para la Cobranza Administrativa, se definió sobre la base de las cifras reportadas de la Cobranza Administrativa de años anteriores y la Subdirección General de Administración de Riesgos da seguimiento al cumplimiento de metas mensuales de la Cobranza Administrativa, cuyos resultados se presentan en los Órganos Colegiados respectivos.

CAUSA:

C. Alfredo Morales González  
Coordinador Administrativo de Alta Responsabilidad

Lic. Rafael Alejandro Ramírez  
Perusquia  
Gerente de Evaluación y Desarrollo

Lic. Diego Antonio Ochoa Maynez  
Director General Adjunto de Crédito y Finanzas

Lic. Carlos Arturo Salinas Loza  
Subdirección General de Recuperación y Cartera

Fecha de elaboración: 23/nov/2018

Fecha compromiso: 24/ene/2019

Lic. Fernando Esteban Martí Meza  
Titular del Área de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública.

A-7  
10-13



<p><b>SFP</b> SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA</p>	<p><b>Órgano Interno de Control en el Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores.</b></p> <p><b>Cédula de Observaciones.</b></p>	<p>Hoja No. de . Número de auditoría: 10/2018. Número de observación: 1 Monto fiscalizable: N.A. Monto fiscalizado: N.A. Monto por aclarar: N.A. Monto por recuperar: N.A. Riesgo: Bajo</p>
<p>Ente: Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores. Sector: Trabajo y Previsión Social. Clave: 14120.</p>		<p>Área Auditada: Subdirección General de Recuperación y Oficina del Abogado General. Clave de programa y descripción de la auditoría: 800 Al Desempeño.</p>

<p>➤ No se determinan causas, porque se trata de una nueva propuesta</p>	
<p><b>EFEECTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinar la pertinencia y el logro de los objetivos.</li> <li>➤ Realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas mediante los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y/ objetivos</li> </ul> <p><b>FUNDAMENTO LEGAL.</b></p> <p>Estatuto Orgánico del Instituto FONACOT Vigencia del 16 de octubre de 2017. Atribuciones y Facultades (Pág. 19 y 20).</p> <p>Manual de Organización Especifico Dirección de Cobranza del Instituto FONACOT- MO21.00 Vigencia del 24 julio de 2015 al 24 octubre 2018, Funciones. (Pág. 21-23).</p> <p>Manual de Organización Especifico Dirección de Información y Control de Cartera del Instituto FONACOT- MO21.00 Vigencia del 24 julio de 2015 al 24 octubre 2018, Funciones. (Pág. 21-23).</p> <p>Lineamientos Generales para la evaluación de Programas Federales de la Administración Pública Federal.</p>	

	<p>C. Alfredo Morales González Coordinador Administrativo de Alta Responsabilidad</p>
	<p>Lic. Rafael Alejandro Ramírez Perusquia Gerente de Evaluación y Desarrollo</p>
	<p>Lic. Fernando Esteban Martí Meza Titular del Área de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública.</p>

A-7  
11-B

A-2  
12-B

<p><b>SFP</b> SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA</p>	<p><b>Órgano Interno de Control en el Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores.</b></p> <p><b>Cédula de Observaciones.</b></p>	<p>Hoja No. de Número de auditoría: 10/2018. Número de observación: 2 Monto fiscalizable: N.A. Monto fiscalizado: N.A. Monto por aclarar: N.A. Monto por recuperar: N.A. Riesgo: Bajo</p>
<p>Ente: Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores. Sector: Trabajo y Previsión Social. Clave: 14120.</p>		<p>Área Auditada: Subdirección General de Recuperación y Cartera y Oficina del Abogado General. Clave de programa y descripción de la auditoría: 800 AI Desempeño.</p>

Observación	Recomendación
<p><b>Vertiente revisada: Eficacia</b></p> <p><b>Título: Alineación y fortalecimiento de la estructura orgánica.</b></p> <p>La estructura orgánica de la Subdirección General de Recuperación y Cartera que fue proporcionada a esta Instancia de Control como "autorizada" para el ejercicio 2017, no se encuentra alineada contra la que obra en los Manuales de Organización específicos de la Direcciones de Cobranza y de Información y Control de Cartera, ya que en ella se aprecia una mayor especialización de funciones con puestos y niveles jerárquicos no autorizados lo que puede repercutir en la realización de los diversos procesos y el establecimiento de control informales.</p> <p>A principio del ejercicio 2017 las Oficinas de Atención del Instituto FONACOT, específicamente el área de Cobranza contaba con el apoyo de personal de Outsourcing para dar seguimiento a las gestiones que implementaba la Subdirección General de Recuperación y Cartera para coadyuvar con la Cobranza Administrativa de Centros de Trabajo, a finales de ese mismo año la Dirección de Recursos Humanos prescindió de los servicios de este personal lo que vino a generar cargas de trabajo entre el personal de base y sobre todo a entorpecer la cobranza administrativa.</p> <p>El Director de lo Contencioso indicó que es más representativo el costo que generan las gestiones realizadas por los Prestadores Externos de Servicios de Cobranza de Recuperación de Cartera Judicial, que lo que recuperan, sugiriendo el fortalecimiento de su estructura orgánica con personal con un perfil especializado de Abogado para realizar estas recuperaciones.</p>	<p><b>PREVENTIVA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se sugiere que el Director General Adjunto de Crédito y Finanzas, en coordinación con el Subdirector General de Recuperación y Cartera, realicen un estudio de costo beneficio en relación al impacto en el proceso de cobranza administrativa que se realiza mediante las gestiones del personal de las Oficinas de Atención del Instituto FONACOT, es decir cuánto se recupera mediante la emisión automática de cedulas y cuál es la contribución del personal de Sucursales en este proceso. Esto es a fin de determinar la viabilidad de fortalecer el número de plazas asignadas al área de Cobranza en las oficinas de atención.</li> <li>Se sugiere que el Abogado General en coordinación con el Director de lo Contencioso, realicen un estudio de costo beneficio en relación al costo de la gestión que realizan los Prestadores Externos de Servicios de Cobranza en la Recuperación de Cartera Judicial contra lo que se recupera, para que si es el caso, se identifique la viabilidad de establecer una estrategia que considere el fortalecimiento de su estructura orgánica bajo un perfil especializado, o la implementación de acciones que coadyuven a realizar de forma más efectiva la cobranza Judicial.</li> </ul>


Lic. Fernando Esjeban Mari Meza  
Título del Área de Auditoría para  
Desarrollo y Mejora de la Gestión  
Pública

Lic. Rafael Alejandro Riquirez  
Perusquia  
Gerente de Evaluación y Desarrollo

C. Salvador Casas Piña  
Coordinador Técnico Administrativo de  
Alta Responsabilidad







**SFP**  
SECRETARÍA DE  
LA FUNCIÓN PÚBLICA



**Órgano Interno de Control en el Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores.**  
**Cédula de Observaciones.**

Hoja No. 2 de 2  
Número de auditoría: 10/2018.  
Número de observación: 2  
Monto fiscalizable: N.A.  
Monto fiscalizado: N.A.  
Monto por aclarar: N.A.  
Monto por recuperar: N.A.  
Riesgo: Bajo

Ente: Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores. Sector: Trabajo y Previsión Social. Clave: 14120.  
Área Auditada: Subdirección General de Recuperación y Cartera y Oficina del Abogado General. Clave de programa y descripción de la auditoría: 800 AI Desempeño.

<p><b>CAUSA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Alineación parcial de la estructura autorizada.</li> <li>➢ Aumento de las cargas de trabajo</li> </ul> <p><b>EFEECTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Altos costos de la recuperación vía despachos de cobranza</li> <li>➢ Saturación por cargas de trabajo</li> <li>➢ Dificultad para el cumplimiento de metas</li> </ul> <p><b>FUNDAMENTO LEGAL.</b></p> <p>Estatuto Orgánico del Instituto FONACOT Vigencia del 16 de octubre de 2017. Atribuciones y Facultades (Pág. 19 y 20). Manual de Organización Específico Dirección de Cobranza del Instituto FONACOT- MO21.00 Vigencia del 24 julio de 2015 al 24 octubre 2018, Funciones. (Pag. 21-23). Manual de Organización Específico Dirección de Información y Control de Cartera del Instituto FONACOT- MO21.00 Vigencia del 24 julio de 2015 al 24 octubre 2018, Funciones. (Pag. 21-23).</p>	 <p>Lic. Diego Antonio Ochoa Maynez Director General Adjunto de Crédito y Finanzas</p>  <p>Lic. Carlos Arturo Salinas Loza Subdirección General de Recuperación y Cartera</p>  <p>Mtro. José Luis Vázquez Ramírez. Abogado General.</p>  <p>Mtro. Martín Ríos Pérez Dirección de lo Contencioso.</p> <p>Fecha de elaboración: 23/nov/2018 Fecha compromiso: 24/ene/2019</p>
--	--

C. Salvador Casas Pijá  
Coordinador Técnico Administrativo de Alta Responsabilidad

Lic. Rafael Alejandro Ramírez  
Gerente de Evaluación y Desarrollo

Lic. Fernando Estebán Martí Meza  
Titular del Área de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública