



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

PROGRAMA: CRÉDITOS A TRABAJADORES
E-009

INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL PARA EL
CONSUMO DE LOS TRABAJADORES

INTERVENCIÓN DE CONTROL INTERNO
INFORME DE RESULTADOS FINALES

JULIO DE 2022



Contenido

1. Nombre del programa: Créditos a Trabajadores E-009.....	3
2. Objetivo de la intervención de control.....	3
3. Alcance.....	3
4. Áreas revisadas.....	3
5. Antecedentes.....	3
6. Resultados de la intervención de control y sugerencias.....	7
Resultado Núm. 1. Ejecutar el Programa de Trabajo. <i>Sin observaciones.</i>	7
Resultado Núm. 2. Seguimiento periódico del comportamiento de pagos. <i>Con observaciones y sugerencias.</i>	10
Resultado Núm. 3. Informar a través de reportes el incumplimiento de pago de aquellos Centros de Trabajo (patrón). <i>Sin observaciones.</i>	14
Resultado Núm. 4. Recuperación administrativa, gestionada por PSEC extrajudicial. <i>Con observaciones y sugerencias.</i>	15
Resultado Núm. 5. Recuperación administrativa por áreas independientes de las unidades de negocio. <i>Sin observaciones.</i>	19
Resultado Núm. 6. Seguimiento de la administración de cartera de Centros de Trabajo (patrón). <i>Sin observaciones.</i>	22
Resultado Núm. 7. Seguimiento del comportamiento de pagos hasta su regularización de Centros de Trabajo (patrón). <i>Sin observaciones.</i>	25
Resultado Núm. 8. Recuperación del Crédito FONACOT a través del Centro de Trabajo (patrón). <i>Sin observaciones.</i>	26
Resultado Núm. 9. Informar a través de Reportes el no pago de Centros de Trabajo (patrón). <i>Con observaciones y sugerencias.</i>	29
Resultado Núm. 10. Integración de expediente del Centro de Trabajo resultado de las gestiones de recuperación. <i>Con observaciones y sugerencias.</i>	30
Resultado Núm. 11. Cobranza Directa a Acreditados. <i>Con observaciones y sugerencias.</i>	33
7. Dictamen.....	44

Handwritten signatures and stamps, including a circular stamp with a portrait and the text "2022 Flores Magón".

1. Nombre del programa: Créditos a Trabajadores E-009

2. Objetivo de la intervención de control

Identificar los mecanismos de control del proceso de recuperación a través de Centros de Trabajo y cobranza directa a trabajadores, a efecto de promover el fortalecimiento en la recuperación de los créditos otorgados a los acreditados, orientado a disminuir la cartera vencida de los créditos y contribuir al logro de los objetivos y metas del Instituto FONACOT.

3. Alcance

Temporal

En el Plan Anual de Fiscalización 2022 del Órgano Interno de Control (OIC) en el Instituto FONACOT se consideró realizar la Intervención de Control Interno No. **5/2022**, de la semana 14 a la 28, que corresponde al periodo del 04 de abril al 15 de julio de 2022.

Temático

La revisión se orientó a verificar que los mecanismos de control que se aplican en el Proceso de Recuperación Administrativa del Crédito FONACOT mediante los Centros de Trabajo (patrón), así como la Cobranza Directa a Acreditados (trabajadores) en las diferentes sucursales del Instituto FONACOT y por medio de los Prestadores de Servicios Externos de Cobranza (PSEC), se lleva a cabo de conformidad con las políticas, las actividades y los procedimientos establecidos en el Manual de Crédito vigente del Instituto FONACOT y procedimientos específicos de administración de crédito.

Espacial

Región Centro, Ciudad de México.

4. Áreas revisadas

- Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas
 - Dirección de Cobranza
 - Dirección de Información y Control de Cartera
- Dirección General Adjunta Comercial
 - Dirección de Plaza Vallejo
 - Dirección de Plaza Mixcoac
 - Dirección de Iztacalco

5. Antecedentes

En 1974, el Gobierno Federal creó el Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT), con Nacional Financiera (NAFIN) como fiduciario, a fin de atender la demanda de los trabajadores para acceder al consumo de bienes y servicios indispensables para una vida digna, en especial, de aquellos que no tenían acceso al crédito porque percibían menos de tres salarios mínimos.



El FONACOT, desde su creación hasta la publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF) de la Ley del Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (Instituto FONACOT) el 24 de abril de 2006, ha tenido como objeto promover el ahorro de los trabajadores, otorgarles financiamiento y garantizar su acceso a créditos para adquisición de bienes y pago de servicios.

El artículo 1 de la Ley del Instituto FONACOT establece que el Instituto es un organismo público descentralizado de interés social, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con autosuficiencia presupuestal y sectorizado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El objeto del Instituto FONACOT se relaciona con el Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2020-2024 en el objetivo prioritario "3. *Recuperar el poder adquisitivo de los salarios mínimos y los ingresos para mejorar la calidad de vida de las y los trabajadores*", mediante la Estrategia prioritaria "3.2. Garantizar el acceso a financiamiento en condiciones favorables a las personas trabajadoras formales, para incrementar su calidad de vida y la de sus familias."

La actividad sustantiva del Instituto FONACOT consiste en promover el ahorro de los trabajadores, al otorgarles financiamiento y garantizar el acceso a créditos que contribuyan a elevar su nivel de vida y su patrimonio familiar, la cual, se encuentra bajo la clave programática-presupuestal en la actividad institucional "9. Otorgamiento de crédito a trabajadores en activo", que corresponde al Programa presupuestario E-009 "Créditos a Trabajadores" y reporta su seguimiento presupuestal mediante la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

El Programa presupuestario E-009 "Créditos a Trabajadores" opera bajo la normativa del Instituto FONACOT, destacando el Manual de Crédito con sus procedimientos específicos y complementarios para las actividades relativas a las funciones del ejercicio del crédito, los cuales están elaborados por cada una de las áreas involucradas en la actividad crediticia o de manera coordinada, si la función o proceso así lo requiere.

Para atender a los trabajadores formales y a los Centros de Trabajo (C.T.'s), el Instituto cuenta con 100 sucursales distribuidas en el territorio nacional y con el Centro de Atención Telefónica (CAT).

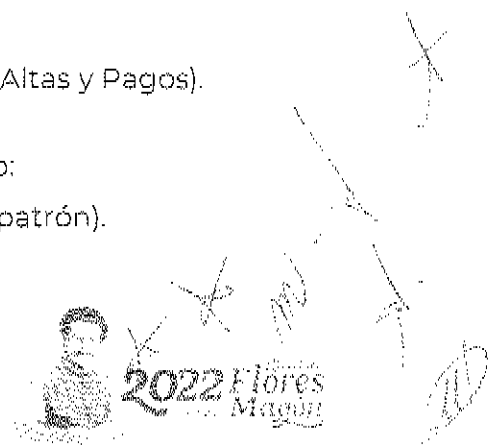
Para la intervención de control interno y las actividades a revisar, se consideraron los siguientes procesos relativos a la Administración del Crédito del Instituto:

1. Procedimientos en el Manual de Crédito:

- Seguimiento (Emisión de Cédulas de Notificación de Altas y Pagos).
- Recuperación Administrativa.

2. Procedimientos Específicos de Administración de Crédito:

- Recuperación del Crédito FONACOT a través de C.T. (patrón).
- Cobranza Directa a Acreditados.
- Acreditación de Pagos.



- Aclaración de Pagos.
- Cobranza Extrajudicial a Acreditados Morosos a través de PSEC.
- Recuperación Extrajudicial de C.T. y Cheques Devueltos.
- Selección, Contratación y Baja de PSEC.
- Envío a Cobranza Judicial C.T. (patrón).

Las Coordinaciones de Cobranza adscritas, entre otras, a las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco, se encargan de la ejecución del proceso de Recuperación Administrativa del Crédito y, por tanto, de realizar la cobranza administrativa respecto de la recuperación del crédito FONACOT por medio de los C.T.'s y la cobranza directa a los Acreditados (trabajadores que solicitan un crédito).

Cabe mencionar que durante la Trigésima Sesión Extraordinaria del Consejo Directivo celebrada el 28 de junio de 2022, mediante el acuerdo CD E ME 43-280622 se aprobó el Estatuto Orgánico del Instituto FONACOT, el cual, a la fecha no ha sido publicado en el DOF.

Asimismo, posterior a la entrega del Informe de Resultados Preliminares de la Intervención de Control Interno No. 5/2022, se publicó en la página de Intranet del Instituto FONACOT el Manual de Crédito, clave MA09.31, con vigencia junio 2022, así como los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, clave PR26.06, vigencia junio 2022, con los cuales, se fundamentan las conclusiones y sugerencias emitidas por este OIC.

5.1 Universal conceptual

La intervención se desarrolló en 11 resultados que se encuentran agrupados en 3 hilos conductores, como se presenta a continuación:

Objetos	Resultados
1. Planeación	1. Ejecutar el Programa de Trabajo
2. Control	2. Seguimiento periódico del comportamiento de pagos.
3. Ejecución	3. Informar a través de reportes el incumplimiento de pago de aquellos Centros de Trabajo (patrón).
	4. Recuperación administrativa, gestionada por PSEC extrajudicial.
	5. Recuperación administrativa por áreas independientes de las unidades de negocio.
	6. Seguimiento de la administración de cartera de C.T.'s (patrón)
	7. Seguimiento del comportamiento de pagos hasta su regularización de C.T.'s (patrón)
	8. Recuperación del Crédito FONACOT a través del C.T. (patrón).
	9. Informar a través de Reportes el no pago de CT (patrón).
	10. Integración de expediente del C.T. resultado de las gestiones de recuperación.
	11. Cobranza Directa a Acreditados.

5.2 Procedimientos aplicados

Mediante los oficios Nos. AAIDMGP/02/2022 y AAIDMGP/03/2022, ambos del 11 de mayo de 2022, el OIC comunicó la Intervención de Control Interno No. 5/2022 a



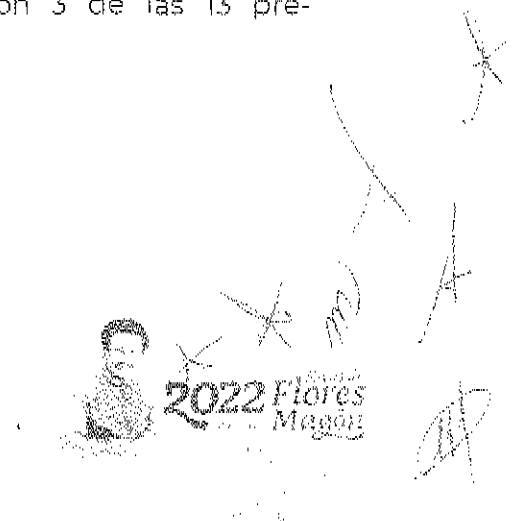
la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas y a la Dirección General Adjunta Comercial del Instituto FONACOT, respectivamente, en la que se verificaron las etapas de la administración del crédito de los procesos prioritarios del programa "Créditos a Trabajadores E-009", relacionados con la cobranza administrativa respecto de la recuperación del crédito FONACOT a través de los C.T. y la cobranza directa a los Acreditados, de acuerdo con los procedimientos siguientes:

- Reunión de trabajo con los enlaces de la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas y de la Dirección General Adjunta Comercial del Instituto FONACOT, que consta en la Minuta del 16 de mayo de 2022, en la cual este Órgano Fiscalizador proporcionó a los enlaces el Cuestionario de Control Interno.
- Los días 8, 9, 13 y 14 de junio de 2022, se realizaron visitas físicas y entrevistas en la Dirección de Cobranza, la Dirección de Información y Control de Cartera y en las Coordinaciones de Cobranza de las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco.
- El OIC analizó y valoró la información y evidencia documental obtenida.
- El 7 de julio de 2022, el OIC presentó a la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas y a la Dirección General Adjunta Comercial el Informe de Resultados Preliminares de la Intervención de Control Interno No. 5/2022, el cual consta de 11 Resultados Preliminares y 13 pre-sugerencias determinadas.

Asimismo, se les informó a las Áreas Revisadas que disponían de un plazo máximo de tres días hábiles contados a partir del día siguiente de la recepción del Informe, para proporcionar las evidencias que consideraran para la atención de los hallazgos preliminares y de las pre-sugerencias, formalizándose la Minuta de la reunión de trabajo correspondiente.

- La Dirección General Adjunta Comercial y la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas, mediante los Oficios Nos. DGAC/0261/07/2022 y DGACyF/044/07/2022, ambos de fecha 11 de julio de 2022, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares del 7 de julio de 2022, remitieron información para atender las 13 pre-sugerencias determinadas por el OIC.

Cabe hacer mención que, con base en el análisis de la evidencia proporcionada por las Áreas Auditadas, se aclararon 3 de las 13 pre-sugerencias emitidas.



6. Resultados de la intervención de control y sugerencias

Resultado Núm. 1. Ejecutar el Programa de Trabajo. Sin observaciones.

Fracción I, artículo 73. Los Directores Estatales o de Plaza, Capítulo V. Atribuciones, del Manual de Organización Específico de las Direcciones Estatales y de Plaza, Clave: MO28.00, Vigencia: Octubre, 2018, que establece:

"Ejecutar los programas de trabajo, con base en los lineamientos y planes institucionales, así como las estrategias, a fin de cumplir con los objetivos de originación y administración del crédito."

Con el análisis de la información proporcionada en el Cuestionario de Control Interno y las entrevistas que se aplicaron en las Coordinaciones de Cobranza de las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco, adscritas a la Dirección Regional Centro del Instituto FONACOT, se verificó que el mecanismo de control y seguimiento que se utiliza para ejecutar el Programa de Trabajo de Cobranza Administrativa, se conforma por los componentes siguientes:

i.- Archivos o Reportes que envía la Dirección de Información y Control de Cartera a las Coordinaciones de Cobranza

Con base en la revisión de los archivos o reportes generados por la Dirección de Información y Control de Cartera y enviados a las Coordinaciones de Cobranza, este OIC identificó diferentes estatus de los C.T.'s en relación con el pago que deben realizar al Instituto FONACOT, como se muestra a continuación:

a) Emisión de C.T.'s de primera vez

Como parte del Programa de Trabajo de las Coordinaciones de Cobranza, una vez que los C.T.'s de primera vez están afiliados al Instituto FONACOT, se invita a sus representantes legales para que participen en los cursos de capacitación sobre el procedimiento para realizar el pago o enteros mediante el portal FONACOT y el Portal Multibancos, a fin de asegurar que el envío de la cédula o pago se realice oportunamente y de manera confiable (descuentos o retenciones) y de acuerdo con la normatividad establecida.

Adicionalmente, se verificó que el "archivo emisión de C.T. de primera vez", permite dar seguimiento al proceso de pago y recuperación de los C.T.'s y efectuar un monitoreo de los mismos por ser de primera vez.

b) Los C.T.'s en No pago

Las Coordinaciones de Cobranza en función del "archivo de C.T. en No pago", verifican en el Sistema CREDERE mediante el "Reporte 1737" que los C.T.'s no tengan un pago aplicado. De confirmarse la situación del C.T. en No pago, las Coordinaciones de Cobranza envían correos electrónicos de requerimientos de pago de 72 horas y después el de 24 horas a los C.T.'s, a fin de que éstos cumplan



con el Convenio de Afiliación con el Instituto FONACOT. También de manera complementaria, los Coordinadores de Cobranza realizan llamadas telefónicas para que el C.T. se ponga al corriente en su pago.

En los correos que se envían a los representantes legales de los C.T.'s, se señala que los créditos otorgados a sus trabajadores son un recurso público, por lo cual, se invita a que se pongan al corriente para evitar la cobranza extrajudicial.

c) C.T. con Pago No aplicado

Las Coordinaciones de Cobranza en función del "archivo de C.T. con Pago No aplicado", verifican en el Sistema CREDERE que realmente se tenga un pago de C.T. que no fue aplicado.




Al respecto, los Coordinadores de Cobranza y/o Analista Delegacional de Cobranza realizan las gestiones pertinentes junto con el C.T. para la identificación de pagos, solicitando el comprobante de pago, a fin de iniciar el proceso de aclaración de pagos bancarios para validar la adecuada correspondencia del pago y la acreditación del pago al C.T.

d) Estatus de C.T.'s más importantes en emisión

A partir del "Archivo de Emisión Total", este OIC validó que las Coordinaciones de Cobranza pueden identificar su desempeño en función del tipo de cédulas que son emitidas por los C.T.'s:

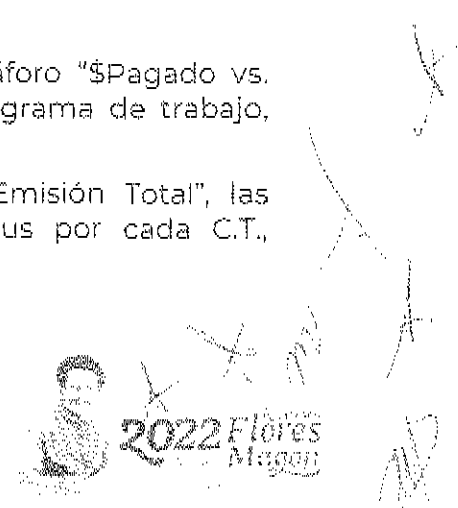
- Cédulas Pagadas Oportunamente
- Cédulas con Pago Extemporáneo
- Cédulas Pagadas en Banco
- Pagos no Localizados en Bancos

Asimismo, se verificó que el "Archivo de Emisión Total" cuenta con el semáforo de "Rangos \$Pagado vs. \$Emitido", en el que se puede observar el porcentaje de recuperación alcanzada por cada C.T., como se muestra en el cuadro siguiente:

Semáforo de Rangos de Pagos	
	A partir de 90%
	Entre 80% y 90%
	Hasta antes de 80%

Con base en el porcentaje pagado y atendiendo al semáforo "\$Pagado vs. \$Emitido", las Coordinaciones de Cobranza aplican su programa de trabajo, enviando correos y haciendo llamadas a los C.T.'s.

Adicionalmente, con la semaforización del "Archivo de Emisión Total", las Coordinaciones de Cobranza pueden identificar el estatus por cada C.T., conforme a lo siguiente:



- Estatus 20 C.T.'s más importantes en emisión.
- Estatus 25 C.T.'s más importantes en emisión.
- Estatus C.T.'s más importantes en emisión.
- Estatus de C.T.'s de primera emisión.

A continuación, se muestra ejemplo de la semaforización del "Estatus 20 C.T. más importante":

Tabla No. 1. Semáforo Estatus 20 C.T. más importante

Nombre	Dirección Emisoral Pago	Monto Emitido \$	%	Número de créditos	%	Monto Pagado \$	% Pagado	Clasificación (Semáforo)	Estatus Pago
DHL EXPRESS MEXICO, SA DE CV	IZTACALCO	2,376,508.27	3.3	2,185	3.5	2,285,642.20	96.3%	2	Pago oportuno
COMPANIA MEXICANA DE TRASLADO VALORES S.A DE C.V.	IZTACALCO	1,759,548.49	2.4	1,898	3.0	1,620,407.78	92.1%	2	Pago oportuno
AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES	IZTACALCO	1,404,249.66	1.9	887	1.4	1,330,082.17	94.7%	2	Pago oportuno
AT&T GRUPO SERVICIOS Y SOPORTE S DE RL DE CV	IZTACALCO	1,037,883.58	1.4	471	0.7	0.00	0.0%	2	No existe Pago

FUENTE: Archivo de "emisión total", carpeta "Estatus 20 C.T. más importantes" en la emisión al 29 de abril de 2022.

ii. Resultados del Programa de Trabajo de Cobranza Administrativa de cada Coordinación de Cobranza

Como parte del mecanismo de control y seguimiento y a partir del "Archivo de Emisión Total", las Coordinaciones de Cobranza identifican el porcentaje de recuperación en el día, mes y año que así se requiera, como se muestra en la Tabla No. 2. "Cobranza Administrativa de las Coordinaciones de Cobranza de Vallejo, Mixcoac e Iztacalco".

Tabla No. 2. Cobranza Administrativa de las Coordinaciones de Cobranza

Datos actualizados al 31 de marzo de 2022						
Coordinación de Cobranza	No. de Créditos	Cédulas	Monto Emitido (\$)	Monto Detenido (\$)	Monto Pagado (\$)	Pagado Vs. Emitido
Vallejo	167,159	2,644	190,561,268.00	174,427,815.00	174,617,554.00	92%
Mixcoac	128,287	2,709	161,287,374.00	148,689,593.00	148,120,435.00	92%
Iztacalco	63,444	1,577	72,408,547.00	64,750,123.00	64,753,826.00	89%

FUENTE: Tabla elaborada por el OIC a partir del "Archivo Emisión Total 2022" proporcionado por la Dirección de Cobranza.

Este OIC verificó que las tres Coordinaciones de Cobranza adscritas a la Dirección Regional de la Zona Centro del Instituto FONACOT, cuentan con un mecanismo



de control y seguimiento que les permite evaluar los resultados de su recuperación administrativa, como se muestra en la Tabla No. 2, identificándose que en marzo de 2022 para las Coordinaciones de Cobranza de Vallejo y de Mixcoac se logró una recuperación a C.T. del 92% y para Iztacalco del 89%.

Por lo anterior, se concluye que las Coordinaciones de Cobranza Administrativa adscritas a la Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco, **cumplen** con lo dispuesto en la fracción I, artículo 73. Los Directores Estatales o de Plaza, Capítulo V. Atribuciones, del Manual de Organización Específico de las Direcciones Estatales y de Plaza, que establece "**Ejecutar los programas de trabajo, con base en los lineamientos y planes institucionales, así como las estrategias, a fin de cumplir con los objetivos de originación y administración del crédito**", debido a que cuentan con un mecanismo de control y seguimiento de su Programa de Trabajo de Cobranza Administrativa.

Sugerencia

No se determinaron sugerencias.

Resultado Núm. 2. Seguimiento periódico del comportamiento de pagos. Con observaciones y sugerencias.

Numeral 2, Políticas 7.2.2 Control y 7.2.2.1. Políticas Específicas de Control, del Manual de Crédito del Instituto FONACOT, Clave: MA09.30, Vigencia: Diciembre, 2020, que establece:

"El Instituto FONACOT, a través de la Dirección de Cobranza, da seguimiento periódico del comportamiento de pagos de todos aquellos Centros de Trabajo (patrón) y acreditados que no se encuentren al corriente en sus pagos."

i. Seguimiento periódico del comportamiento de pagos de C.T.

Con base en la información proporcionada por la Dirección de Cobranza y la Dirección de Información y Control de Cartera, este OIC verificó el estado que guarda el control interno orientado al seguimiento periódico del comportamiento de pagos de todos aquellos C.T.'s (patrón) y Acreditados que no se encuentran al corriente en sus pagos.

La Dirección de Información y Control de Cartera genera diferentes reportes para controlar y dar seguimiento a la cobranza administrativa de los C.T.'s, entre los que destacan los siguientes:

- Centros de Trabajo con No Pago.
- Centros de Trabajo No Aplicados.
- Emisión Total.

Se constató que el Reporte de Cobranza Administrativa de Centros de Trabajo al mes de abril de 2022, presenta a 5,834 C.T.'s con un saldo de 35.5 millones de pesos por C.T. que no se encuentran al corriente en sus pagos al Instituto FONACOT.

Handwritten signatures and stamps at the bottom right of the page. A circular stamp contains the text "2022 Flores Magón". There are several handwritten initials and signatures, including one that appears to be "SA" and another that looks like "A".

Al respecto, este OIC comprobó que, como resultado de las gestiones del proceso de Cobranza Administrativa a C.T.'s que realizan a nivel nacional las 27 Coordinaciones de Cobranza adscritas a las Direcciones de Plaza y Direcciones Estatales con las que actualmente cuenta el Instituto FONACOT, en ese mes, se logró la recuperación de 3,408 C.T.'s, por la cantidad de 26.3 millones de pesos, equivalentes al 74.1% del monto por recuperar, como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla No. 3. Cobranza Administrativa a Nivel Nacional

Mes	Cobranza Administrativa a C.T.'s		Recuperación		
	C.T.'s	Millones de Pesos	C.T.	Millones de Pesos	% Rec.
Ene-22	6,325	52.9	3,550	40.9	77.5%
Feb-22	5,795	49.0	3,270	39.4	80.5%
Mar-22	5,900	32.7	3,404	23.6	72.1%
Abr-22	5,834	35.5	3,408	26.3	74.1%
	100%		58.4%		

FUENTE: Información proporcionada por la Dirección de Cobranza mediante el Cuestionario de Control Interno.

En la reunión de trabajo del 8 de junio de 2022 con el personal de la Dirección de Cobranza y de la Dirección de Información y Control de Cartera, se constató que se realiza el seguimiento periódico del comportamiento de pagos de aquellos C.T.'s (patrón) y Acreditados que no se encuentran al corriente en su pagos conforme a los mecanismos de control denominados Reportes "Centros de Trabajo con No Pago"; "Centros de Trabajo No Aplicados" y Emisión Total, lo que le ha permitido al Instituto FONACOT recuperar al mes de abril de 2022, el 74.1% de la cobranza administrativa de los C.T.'s y en esa medida cumplir los objetivos institucionales de conformidad con el Numeral 2, Políticas 7.2.2 Control y 7.2.2.1. Políticas Específicas de Control, del Manual de Crédito del Instituto FONACOT, que establece:

"El Instituto FONACOT, a través de la Dirección de Cobranza, da seguimiento periódico del comportamiento de pagos de todos aquellos Centros de Trabajo (patrón) y acreditados que no se encuentren al corriente en sus pagos."

ii. Control y seguimiento del pago de los Acreditados

En lo que se refiere al mecanismo de control y seguimiento del pago de los Acreditados que no se encuentran al corriente en su pago y con base en la información proporcionada por la Dirección de Cobranza en el Cuestionario de Control Interno, se identificó que, como parte del proceso de recuperación, participan diferentes unidades administrativas, como la Dirección de Información y Control de Cartera por medio de la Subdirección de Diseño, la Dirección de Cobranza, la Dirección de Mercadotecnia, la Dirección de Gestión Comercial, así como el CAT.



2022 Flores
Magón

La operación y el funcionamiento de la Subdirección de Diseño, dependiente de la Dirección de Información y Control de Cartera, no se identificó en la estructura establecida en el Manual de Organización Específico de la Dirección de Información y Control de Cartera.

Adicionalmente y conforme al proceso descrito por la Dirección de Cobranza, este OIC verificó los tramos de control de las actividades que realizan las áreas encargadas de la cobranza en el proceso de recuperación administrativa para Acreditados.

Por otro lado, se identificó que en el proceso de recuperación administrativa para Acreditados participan prestadores de servicios externos, como el CAT, que se encarga de gestionar la cobranza administrativa a los Acreditados vía telefónica, mediante un contrato de prestación de servicios que es Administrado por la Subdirección General Comercial.

Este OIC verificó que, en abril de 2022, el CAT debió haber realizado gestiones de cobranza por un importe de \$11,473,574.19 a 7,527 Acreditados que no se encuentran al corriente en el pago de su crédito, toda vez que están activos en algún C.T.

Cabe señalar que mensualmente el CAT emite el Reporte de Resultados Finales, el cual es entregado a la Dirección de Cobranza. Dicho reporte indica el estatus de las llamadas realizadas, sin hacer referencia al importe de la recuperación, ni a la cantidad de trabajadores que efectuaron su pago, lo que muestra que el control de la recuperación administrativa de los Acreditados se diluye, debido a que no hay una vinculación entre la cantidad de "llamadas exitosas" realizadas, con los pagos efectuados por los Acreditados que no están al corriente, lo que limita el cumplimiento de los objetivos y metas relacionadas con la recuperación administrativa para Acreditados.

A continuación, se muestra el Reporte de Resultados de las llamadas realizadas por el CAT:

Tabla No. 4. Reporte de Resultados Finales del CAT

Tipo de Llamada		Exitosas	Balance de minutos
Solo número local	Exitosas	20	34 seg
	No exitosas	39	-
Solo número celular	Exitosas	880	53 seg.
	No exitosas	1,518	-
Número local y celular	Exitosas	1,392	36 seg
	No exitosas	2,383	-
Llamadas Generadas		6,232	

Detalle de Llamadas		
Tipo	Total	%
Llamadas exitosas	2,292	36.8%
No contestan	3,940	63.2%
No válidos	0	0.0%
Total	6,232	100.0%

FUENTE: Información proporcionada por el CAT mediante la Dirección de Cobranza.

Handwritten signatures and stamps are present on the right side of the page, including a circular stamp with the text "2022 Flores Magón".

Con la información emitida por el CAT, no es posible identificar el impacto de las 2,292 llamadas "exitosas" en la recuperación de los \$11,473,574.19 a 7,527 Acreditados que no estaban al corriente en sus pagos al Instituto FONACOT.

Se concluye que **en la Dirección de Información y Control de Cartera existen deficiencias de control interno** respecto de lo que establece el apartado I del Manual de Organización Específico de la Dirección de Información y Control de Cartera del Instituto FONACOT: "... la unidad administrativa responsable deberá realizar revisiones periódicas procurando mantenerlo actualizado", ya que como parte del proceso de recuperación a acreditados, este OIC identificó que la Dirección de Información y Control de Cartera lleva a cabo este proceso mediante la Subdirección de Diseño; sin embargo, esta **Subdirección no está considerada en la estructura de organización** de dicha Dirección, y la Norma Tercera. Actividades de Control, del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, publicado en el DOF el 03 de noviembre de 2016, última reforma del 05 de septiembre de 2018.

Adicionalmente, la Dirección de Cobranza no cumple con los controles establecidos en el Numeral 2, Políticas 7.2.2 Control y 7.2.2.1. Políticas Específicas de Control, del Manual de Crédito del Instituto FONACOT, Clave: MA09.30, Vigencia: Diciembre, 2020, que establece: "El Instituto FONACOT, a través de la Dirección de Cobranza, da seguimiento periódico del comportamiento de pagos de todos aquellos Centros de Trabajo (patrón) y acreditados que no se encuentren al corriente en sus pagos", ya que en lo relativo a dicho seguimiento, este OIC identificó que **no hay una vinculación entre la cantidad de llamadas "exitosas" realizadas por el CAT a los acreditados, respecto de los pagos efectuados por éstos**, y la Norma Tercera Norma de Control. Actividades de Control del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, publicado en el DOF el 03 de noviembre de 2016, última reforma del 05 de septiembre de 2018.

La Dirección General Adjunta Comercial y la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas mediante los Oficios Nos. DGAC/0261/07/2022 y DGACyF/044/07/2022, ambos de fecha 11 de julio de 2022, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares del 7 de julio de 2022, indicaron lo siguiente:

"Durante la Trigésima Sesión Extraordinaria del Consejo Directivo celebrada el 28 de junio del 2022, mediante acuerdo CD E ME 43-280622 se aprobó el Estatuto Orgánico del Instituto FONACOT, por lo que una vez publicado, se procederá con la actualización de los Manuales de Organización Específicos y lo Manuales de Políticas y Procedimientos correspondiente, con lo que quedará atendida la Pre sugerencia."



Al respecto, este OIC analizó y verificó la información proporcionada por las Áreas Fiscalizadas, no identificando evidencias suficientes para atender la pre-sugerencia propuesta, ya que hasta en tanto se publique en el DOF el Estatuto Orgánico, se actualizarán el Manual de Organización General y los Manuales de Organización Específicos; por lo anterior, se emite la Sugerencia núm. 1.

Adicionalmente, las áreas revisadas señalaron lo siguiente:

"Existe el mecanismo de coordinación y comunicación, el cual consiste en la entrega a la Dirección de Cobranza de las bases de datos de las categorías 1 a 3, donde aparece la columna de tipificación y en ella se indica que llamada al trabajador fue exitosa, además se agrega la información del correo electrónico del trabajador. Con ello la Dirección de Cobranza podrá dar seguimiento a los trabajadores que indicaron una promesa de pago. Anexo II"

En lo que se refiere a la deficiencia de control del pago de los Acreditados que reciben una llamada del CAT, en el archivo que se remitió a este OIC relacionado con las llamadas exitosas, se observa que persiste el hallazgo relativo a la falta de vinculación de las llamadas exitosas con el control de pagos de los Acreditados; por lo anterior, se emite la Sugerencia núm. 2.

Sugerencia núm. 1 Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas

Para que el Instituto FONACOT, por conducto de la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas, realice las gestiones necesarias a fin de incorporar las funciones de cobranza a los Acreditados y estructura de la Subdirección de Diseño, en la estructura orgánica de la Dirección de Información y Control de Cartera, en el Manual de Organización Específico, de conformidad con lo señalado en el Apartado I, que a la letra dice: *"la unidad administrativa responsable deberá realizar revisiones periódicas procurando mantenerlo actualizado"*.

Sugerencia núm. 2 Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas

Para que el Instituto FONACOT, por conducto de la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas, establezca un mecanismo **que permita dar seguimiento a la cobranza de acreditados mediante las llamadas "exitosas" realizadas por el CAT**, en los términos que establece la Actividad 8, del "Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas", y la Norma Tercera. Actividades de Control. Principio 10.02. Actividades de Control, del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Resultado Núm. 3. Informar a través de reportes el incumplimiento de pago de aquellos Centros de Trabajo (patrón). Sin observaciones.

Numeral 4, de la Política 7.2.2.1. Políticas Específicas de Control, del Manual de Crédito del Instituto FONACOT, que señala:



"El Instituto FONACOT, a través de la Dirección de Información y Control de Cartera, informa, a través de reportes, a los/las Coordinadores/as de Cobranza sobre aquellos Centros de Trabajo (patrón) que están en incumplimiento de pago para que realicen las gestiones de recuperación correspondientes a través de los medios que el Instituto FONACOT establezca."

Con el análisis de la información proporcionada en el Cuestionario de Control Interno y las entrevistas que se aplicaron en la Dirección de Información y Control de Cartera y en las Coordinaciones de Cobranza de las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco, adscritas a la Dirección Regional Centro del Instituto FONACOT, se identificó lo siguiente:

La Dirección de Información y Control de Cartera señaló que el mecanismo de control para conocer las cifras de la recuperación obtenida por los Coordinadores de Cobranza son los Reportes "Diario de tres meses" y "Emisión Total", ya que ambos contienen el importe pagado por los C.T.'s, lo que les permite observar la recuperación obtenida por los Coordinadores de Cobranza con las gestiones de cobranza administrativa realizadas.

Asimismo, la Dirección de Información y Control de Cartera pone a disposición de los Coordinadores de Cobranza los reportes "Centros de Trabajo con No pago", "Centros de Trabajo no aplicados" y "Emisión Total" para la cobranza administrativa, situación que validaron los Coordinaciones de Cobranza de las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco.

Se concluye que la Dirección de Información y Control de Cartera **cumple** con el numeral 4, de la política 7.2.21. Políticas Específicas de Control, del Manual de Crédito, que señala *"El Instituto FONACOT, a través de la Dirección de Información y Control de Cartera, informa, a través de reportes, a los/las Coordinadores/as de Cobranza sobre aquellos Centros de Trabajo (patrón) que están en incumplimiento de pago para que realicen las gestiones de recuperación correspondientes a través de los medios que el Instituto FONACOT establezca"*, toda vez que este OIC **identificó que se dispone de los Reportes de "Diario de tres meses" y "Emisión Total" para conocer la recuperación que obtienen** los Coordinadores de Cobranza con las gestiones de cobranza administrativa.

Sugerencia

No se determinaron sugerencias.

Resultado Núm. 4. Recuperación administrativa, gestionada por PSEC extrajudicial. Con observaciones y sugerencias.

Política 7.2.3 Recuperación Administrativa del Manual de Crédito del Instituto FONACOT, establece:

"El Instituto FONACOT realiza funciones de recuperación administrativa, mismas que son gestionadas por la Dirección de Cobranza y por PSEC extrajudicial, quienes llevarán a cabo los



procedimientos de cobranza administrativa y extrajudicial requeridos en el presente Manual de Crédito del Instituto FONACOT y en los Procedimientos Específicos de Administración del Crédito".

Del análisis de la respuesta proporcionada al Cuestionario de Control Interno aplicado en la Dirección de Cobranza, se determina que se limitó a señalar la situación que se presenta a partir de febrero de 2021, toda vez que ya no cuenta con los servicios de los PSEC para gestionar la cobranza de los C.T.'s y Acreditados y que actualmente se trabaja en un nuevo esquema de cobranza de naturaleza interna y permanente, denominado Cobranza Administrativa II.

Al respecto, el 8 de junio de 2022, este OIC efectuó una reunión con la Dirección de Cobranza y la Dirección de Información y Control de Cartera, en la que se confirmó que la cartera de los C.T.'s. y de trabajadores ya no se asigna a los PSEC para la cobranza extrajudicial, identificándose las situaciones siguientes:

1.- Contratación de los PSEC

En la entrevista realizada el 8 de junio de 2022 a la Dirección de Información y Control de Cartera, este OIC identificó que la metodología denominada "Cobranza Administrativa II" señala la política de cobranza con un enfoque social, los principios, lineamientos y directrices para normar un modelo que contribuya al diseño e implementación de productos y estrategias de cobranza; la cual se encuentra en proceso de formalización desde el 15 de abril de 2021, fecha en que dicha propuesta se sometió al Comité de Crédito del Instituto FONACOT.

En dicha entrevista, este OIC preguntó el costo para el Instituto FONACOT de los servicios que proporcionaban los PSEC y la respuesta fue que no tenían un costo para la institución, ya que el pago de sus servicios se cubría del monto de la recuperación

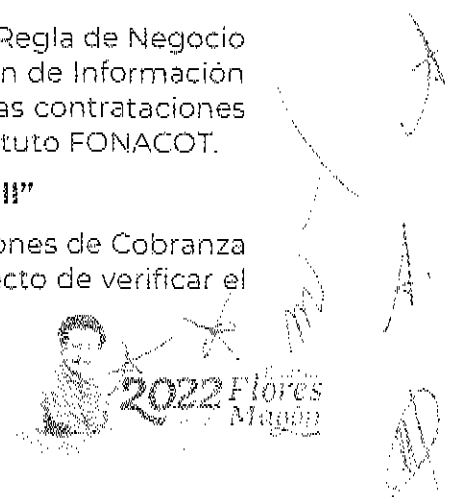
La Regla de Negocio No. 9 del procedimiento de recuperación extrajudicial de C.T. y cheques devueltos, establece que: *"Los PSEC recibirán como único ingreso por los servicios prestados, el cobro de gastos de cobranza, los cuales serán pagados por los propios C.T.s de acuerdo al porcentaje que se indique en el documento Requisitos y procedimientos para selección y contratación de PSEC"* con base en la fórmula siguiente:

Gastos de Cobranza = (importe emisiones recuperadas + pena convencional pagada) * 20% más IVA.

Es importante mencionar que de conformidad con la citada Regla de Negocio RN9 y la entrevista a la Dirección de Cobranza y a la Dirección de Información y Control de Cartera, este OIC no obtuvo evidencia de que las contrataciones de los PSEC representen una carga presupuestal para el Instituto FONACOT.

2.- Impactos en la recuperación "Cobranza Administrativa II"

Este Órgano Fiscalizador realizó entrevistas a las Coordinaciones de Cobranza de las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco, a efecto de verificar el



impacto de la "Cobranza Administrativa II" por el periodo de enero a abril de 2022, obteniendo las respuestas siguientes.

Tabla No. 5. Cobranza Administrativa II

Coordinación de Cobranza de las Direcciones de Plaza		
Vallejo	Mixcoac	Iztacalco
<p>Desde febrero de 2021, que no se cuenta con los PSEC, se ha generado que la recuperación de Acreditados no se mueve, debido a que los despachos externos de cobranza dejaron de operar.</p> <p>No se tiene personal suficiente para realizar estrategias de cobranza administrativa.</p> <p>No se puede hacer lo que hacían los despachos.</p> <p>Como resultado de esta situación, hay una cartera de C.T. y de Acreditados que es un tanto inamovible.</p>	<p>La cobranza administrativa de la cartera superior a 1,001 la realizan los despachos, de la cual, a la fecha, no hay alternativas descritas o sugeridas por parte de Oficinas Centrales, lo mismo sucede con la cartera superior a 50,000 la cual se envía a la Contencioso, por ahora se encuentran sin proceso extrajudicial de cobranza hasta que el C.T. acumule un adeudo superior a \$50,000.00</p> <p>Se comenta que en oficinas centrales realizan el envío de correos electrónicos a los C.T. como cobranza administrativa II, pero no se encuentra regulado en el Manual de Crédito o en sus manuales de procedimientos.</p>	<p>Actualmente no hay un área independiente como los PSEC que se dedique a la cobranza de los Acreditados, propiciando que el porcentaje de ésta no disminuya y se esté acumulando, o que no se logre su reducción.</p>

FUENTE: Entrevistas a los Coordinadores de Cobranza de las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco

Con base en los comentarios de las tres Coordinaciones de Cobranza, este OIC identificó que la falta de contratación de los PSEC, de febrero de 2021 al 30 de abril de 2022, ha tenido un efecto negativo en la cobranza administrativa de C.T.'s y Acreditados, debido a que en el Instituto FONACOT no hay algún área que se encargue de realizar las funciones de los PSEC, señaladas en los procedimientos de recuperación de crédito:

- Procedimiento Específico de Cobranza Extrajudicial a Acreditados Morosos a través de PSEC.
- Procedimiento Específico de Recuperación Extrajudicial de C.T. y Cheques Devueltos.

Se concluye que en la Dirección de Cobranza existen deficiencias de control interno en relación con el numeral 7.2.3 Recuperación Administrativa del Manual de Crédito del Instituto FONACOT, que establece: "El Instituto FONACOT realiza funciones de recuperación administrativa, mismas que son gestionadas por la Dirección de Cobranza y por PSEC extrajudicial, quienes llevarán a cabo los procedimientos de cobranza administrativa y extrajudicial requeridos en el



presente Manual de Crédito del Instituto FONACOT y en los Procedimientos Específicos de Administración del Crédito”, debido a que actualmente la Dirección de Cobranza trabaja en un nuevo esquema de cobranza interna y permanente denominado “Cobranza Administrativa II”, mismo que no se encuentra formalizado por los Órganos colegiados del Instituto FONACOT y la Norma Tercera. Actividades de Control del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

La Dirección General Adjunta Comercial y la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas mediante los Oficios Nos. DGAC/0261/07/2022 y DGACyF/044/07/2022, ambos de fecha 11 de julio de 2022, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares del 7 de julio de 2022, indicaron lo siguiente:

“En los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito vigentes, como en los que fueron recientemente aprobados en la Trigésima Sesión Extraordinaria del Consejo Directivo celebrada el 28 de junio del 2022, tanto los Coordinadores de Cobranza y/o los Analistas Delegacionales, así como la Dirección de Cobranza y la Dirección de Información y Control de Cartera, realizan las acciones establecidas para la recuperación de los créditos, a nivel Centro de Trabajo, como a nivel acreditado, destacando que, en las propias cédulas de resultados el Órgano Interno de Control, refiere el cumplimiento de las actividades y reglas de negocio relacionadas con la cobranza administrativa”.

Con base en el análisis y la revisión del Manual de Crédito que fue aprobado en la Trigésima Sesión Extraordinaria del Consejo Directivo celebrada el 28 de junio de 2022, este OIC identificó que se reitera la participación de los PSEC como parte de la recuperación de cartera extrajudicial en los numerales 8.1 Políticas Específicas de Recuperación Administrativa y 8.2 Políticas Específicas de Recuperación Extrajudicial; y no se establece el esquema denominado “Cobranza Administrativa II”, con el que actualmente realiza la Dirección de Cobranza las gestiones de cobranza administrativa; por lo anterior, se emite la Sugerencia núm. 3.

Adicionalmente las Áreas Fiscalizadas informaron lo siguiente:

“Una vez al año la Subdirección General de Crédito coordina las acciones con las distintas áreas del Instituto con la finalidad de realizar la revisión correspondiente al Manual de Crédito conforme lo señalado en el punto 15.

15. El/La Subdirector/a General de Crédito será el/la responsable de coordinar el desarrollo de la normatividad y políticas de crédito, así como de la generación de mecanismos y estrategias que permitan planear, administrar, analizar y evaluar la actividad crediticia del Instituto FONACOT; a su vez coordinará su difusión a nivel institucional.



Como cumplimiento de lo anterior, en la Trigésima Sesión Extraordinaria del Consejo Directivo celebrada el 28 de junio de 2022, mediante acuerdo CD E ME 41-280622 se aprobaron las adecuaciones al Manual de Crédito, mismo que se estará publicando el día 11 de julio del presente año. Anexo III

Así mismo, como parte de las modificaciones antes referidas en los Procedimientos Específicos de Administración del Crédito se detallan los planes de salida a los que tiene derecho un acreditado.

Procedimiento Específico de Plan de Salida "20/20/20".

Procedimiento Específico de Plan de Salida "70/30".

Procedimiento Específico de Plan de Salida "50/50". Anexo IV"

Con base en el análisis y la revisión de la información proporcionada, se atiende la pre-sugerencia relativa a realizar una revisión integral del Manual de Crédito del Instituto FONACOT y sus Procedimientos Específicos para definir las acciones, procedimientos y soluciones que ofrecerá el Instituto FONACOT a sus Acreditados respecto de los Planes de Salida, así como las políticas de cobranza.

Sugerencia núm. 3 Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas

Para que el Instituto FONACOT, por conducto de la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas, realice las funciones de cobranza administrativa de conformidad con lo dispuesto en los numerales 8.1 Políticas Específicas de Recuperación Administrativa y 8.2 Políticas Específicas de Recuperación Extrajudicial del Manual de Crédito del Instituto FONACOT, y en los procedimientos específicos de cobranza administrativa vigentes.

Resultado Núm. 5. Recuperación administrativa por áreas independientes de las unidades de negocio. Sin observaciones.

Numeral 2, de las Políticas 7.2.3 Recuperación Administrativa y 7.2.3.1. Políticas Específicas de Recuperación Administrativa, del Manual de Crédito del Instituto FONACOT, que establece:

"El Instituto FONACOT implementa estrategias por áreas independientes de las unidades de negocio, a fin de llevar a cabo las gestiones correspondientes a aquellos Centros de Trabajo (patrón) y acreditados que no han cumplido con los términos y condiciones de sus obligaciones."

Los días 8 y 9 de junio de 2022, se sostuvo una entrevista con la Dirección de Cobranza, la Dirección de Información y Control de Cartera y la Coordinación de Cobranza de la Dirección de Plaza Vallejo, las cuales señalaron que las "Áreas independientes de las unidades de negocio" que llevan a cabo las gestiones de recuperación administrativa a "aquellos Centros de Trabajo (patrón) y acreditados que no han cumplido con los términos y condiciones de sus obligaciones" no se encuentran definidas en el Manual de Crédito y/o los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto



FONACOT, tampoco cuentan con evidencia documental de haber informado a las Direcciones Estatal o Plaza y Representaciones (DEPyR), de quiénes son las áreas independientes de las unidades de negocio, e indicaron que ese concepto es interpretativo.

A efecto de comprobar esta situación, los días 13 y 14 de junio de 2022, se realizaron entrevistas en las Coordinaciones de Cobranza de la Dirección de Plaza Mixcoac e Iztacalco. A continuación, se presenta una tabla comparativa de las respuestas de la pregunta 6 del Cuestionario de Control Interno.

Tabla No. 6. Áreas Independientes de las Unidades de Negocio

Dirección de Cobranza, Dirección Administrativa y Control de Cartera	Coordinación de Cobranza y Información de Cartera		
	Vallejo	Mixcoac	Iztacalco
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadores de Cobranza • Analistas Delegacionales de Cobranza • Call Center 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Estatal o Plaza y Representación (DEPyR). - Cobranza Administrativa a cargo del Coordinador de Cobranza y analistas delegacionales asignados al área de cobranza. • Dirección de Cobranza. -Cobranza Extrajudicial a Centros de Trabajo y Cobranza Directa a Trabajadores a cargo de la Dirección de Información y Control de Cartera. Director Lic. Francisco Javier Tapia García y Subdirector Gerardo Hernández Jurado. • Dirección de lo Contencioso- Cobranza Judicial a Centro de Trabajo y Trabajador a cargo del Dr. Martín Ríos Pérez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Cobranza • Analistas Delegacionales asignados al área de cobranza • Dirección de Cobranza • Dirección de Información y Control de Cartera 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Cobranza • Analistas Delegacionales asignados al área de cobranza

FUENTE: Respuesta de la Dirección de Información y Control de Cartera, Dirección de Cobranza y la Coordinación de Cobranza de la Dirección de Plaza Vallejo a la pregunta 6 del Cuestionario de Control Interno y entrevistas a las Coordinaciones de Cobranza de las Direcciones de Plaza Mixcoac e Iztacalco.

El cuadro anterior muestra que la Dirección de Cobranza y la Dirección de Información y Control de Cartera no mencionaron a la Dirección de lo Contencioso ni se identificaron ellas mismas como parte de las "áreas independientes de las unidades de negocio".

Las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco no incluyen al Call Center, si bien dichas Direcciones de Plaza no realizan gestiones de recuperación administrativa a Acreditados, el Call Center es considerado por la Dirección de

Handwritten signatures and stamps, including a circular stamp with the text "2022 Flores Magón" and a signature "A.".

Cobranza y por la Dirección de Información y Control de Cartera como "área independiente de las unidades de negocio".

Se constató que en el Manual de Crédito del Instituto FONACOT, en el apartado número 9. GLOSARIO DE TÉRMINOS, así como en el Manual de Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, en el apartado de Glosario de Términos, no se encuentra definido el concepto de "áreas independientes de las unidades de negocio", de ahí la importancia de su definición radica en que la política 7.2.3.1 señala que el Instituto FONACOT implementa estrategias por "áreas independientes de las unidades de negocio", a fin de llevar a cabo las gestiones de cobranza administrativa y extrajudicial.

Se concluye que en la Dirección de Información y Control de Cartera, la Dirección de Cobranza y las Coordinaciones de Cobranza en las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco, existen deficiencias de control interno en relación con el Numeral 2, de las Políticas 7.2.3 Recuperación Administrativa y 7.2.3.1. Políticas Específicas de Recuperación Administrativa, del Manual de Crédito del Instituto FONACOT, que establece: "El Instituto FONACOT implementa estrategias por áreas independientes de las unidades de negocio, a fin de llevar a cabo las gestiones correspondientes a aquellos Centros de Trabajo (patrón) y acreditados que no han cumplido con los términos y condiciones de sus obligaciones", toda vez que **no definen con precisión quiénes son las "áreas independientes de las unidades de negocio"** mediante las cuales el Instituto FONACOT implementa estrategias para la recuperación administrativa del crédito.

Adicionalmente, se observaron debilidades de control para la ejecución de las estrategias vinculadas con la recuperación administrativa del crédito por las "Áreas independientes de las unidades de negocio", lo que limita el cumplimiento de los objetivos, de conformidad con la norma de control relacionada con la Norma Tercera. Actividades de Control, Principio 10.02. Actividades de Control, del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

La Dirección General Adjunta Comercial y la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas mediante los Oficios Nos. DGAC/0261/07/2022 y DGACyF/044/07/2022, ambos de fecha 11 de julio de 2022, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares del 7 de julio de 2022, indicaron lo siguiente:

"Con base a la actualización del Manual de Crédito y sus Procedimientos autorizados bajo el Acuerdo del H. Consejo Directivo No. CD E ME 41 280622, el concepto de "Áreas independientes..." fue eliminado del Manual de Crédito, por lo cual, la Pre-sugerencia núm. 5 no sería aplicable en el sentido de realizar incorporaciones en el glosario de términos.

Adicionalmente, es de destacar que los Procedimientos Específicos de Administración de crédito son perfectamente claros en señalar quiénes



y cómo se realizan las acciones de cobranza. Por lo que no puede derivarse una Pre sugerencia de una respuesta imprecisa o incorrecta del personal encuestado. Anexo IV"

Con base en el análisis y verificación de la información proporcionada, este OIC identificó evidencia suficiente para atender la pre-sugerencia propuesta, debido a que en la actualización del Manual de Crédito y sus Procedimientos autorizados bajo el Acuerdo del H. Consejo Directivo No. CD E ME 41 280622, el concepto de "Áreas independientes..." fue eliminado.

Sugerencia

No se determinaron sugerencias.

Resultado Núm. 6. Seguimiento de la administración de cartera de Centros de Trabajo (patrón). Sin observaciones.

Numeral 4, de las Políticas 7.2.3 Recuperación Administrativa y 7.2.3.1. Políticas Específicas de Recuperación Administrativa, del Manual de Crédito del Instituto FONACOT, que establece:

"La Dirección de Cobranza supervisa el seguimiento de la administración de cartera de Centros de Trabajo (patrón) en impago, hasta su recuperación y/o su traspaso a la cobranza extrajudicial, dentro de los plazos señalados en los procedimientos que para tal efecto autoricen los Comités correspondientes."

De la respuesta de la Dirección de Cobranza a la pregunta No. 7 del Cuestionario de Control Interno, que refiere: *"Proporcionar mecanismo de control que permita conocer las cifras obtenidas de la recuperación administrativa de la cartera de Centros de Trabajo (patrón) en impago hasta su recuperación y/o su traspaso a la cobranza extrajudicial"*, este OIC identificó en la evidencia documental proporcionada, la información de la recuperación en los C.T.'s a nivel nacional del período de enero a abril de 2022 consistente en la impresión de pantalla de correo electrónico del 13 de abril de 2022, en la que se observa el envío de los reportes generales de la Dirección de Cobranza a las DEPyR y Coordinadores de Cobranza.

Adicionalmente, en la reunión llevada a cabo el 8 de junio de 2022, la Dirección de Cobranza informó sobre el uso del Reporte denominado "De no Pago"; lo siguiente:

*"Los Coordinadores de Cobranza de las distintas sucursales estatales y representaciones, utilizan el **reporte de no pago** para identificar a los centros de trabajo que vencida la Fecha Limite de Pago están en incumplimiento de pago y son susceptibles de Cobranza Administrativa para que realicen las gestiones de recuperación correspondientes a través de los medios que el Instituto FONACOT establezca:*

- *Llamadas telefónicas.*

Handwritten signatures and stamps in the bottom right corner. One stamp reads "2022 Flores Magón". There are several handwritten initials and signatures, including a large "A" and "AD".

- Envío de requerimiento de 72 hrs.
- Envío de requerimiento de 24 hrs.
- Visitas a C.T.'s morosos cuando la cédula tenga adeudo mayor a \$300,000.00 (trescientos mil pesos 00/100M.N).

Así mismo, en oficinas centrales se ocupa para brindar seguimiento y acciones focalizadas, por ejemplo, las gestiones de envío de centros de trabajo a cobranza Judicial."

Por su parte, la Coordinación de Cobranza de la Dirección de Plaza Vallejo informó que la Dirección de Información y Control de Cartera genera los Reportes diarios de "CENTROS DE TRABAJO NO APLICADO (cuadrar y cerrar las cédulas), NO PAGADO y EMISION TOTAL" para llevar a cabo las gestiones de recuperación administrativa, a través de llamadas telefónicas, envíos de requerimientos y visitas de C.T.'s, de los cuales, proporcionó la evidencia documental siguiente:

- Reporte de las gestiones de operación vía telefónica, correspondiente al mes de abril 2022.
- Envío de requerimiento de 72 hrs.
- Envío de requerimiento de 24 hrs.

A fin de reforzar la información antes citada, los días 13 y 14 de junio de 2022, este OIC realizó una visita a las Direcciones de Plaza Mixcoac e Iztacalco, respectivamente, con el fin de identificar las gestiones de recuperación administrativa.

A continuación, se presenta una tabla comparativa de los reportes que genera la Dirección de Cobranza y la Dirección de Información y Control de Cartera y los que recibieron las Coordinaciones de Cobranza de las Plazas Vallejo, Mixcoac e Iztacalco.

Tabla No. 7. Seguimiento de la Administración de Cartera de Centros de Trabajo

Dirección de Información y Control de Cartera y Cobranza Central	Coordinación de Cobranza de la Dirección de Plaza		
	Vallejo	Mixcoac	Iztacalco
<ul style="list-style-type: none"> • Reportes diarios de CENTROS DE TRABAJO NO APLICADO y NO PAGADO. • Llamadas telefónicas. • Envío de requerimiento de 72 hrs. • Envío de requerimiento de 24 hrs. • Visitas a Centros de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes diarios de CENTROS DE TRABAJO NO APLICADO y NO PAGADO. • Reporte de las gestiones de operación vía telefónica, correspondiente al mes de abril 2022. • Envío de requerimiento de 72 hrs. • Envío de requerimiento de 24 hrs. • Visitas a Centros de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes diarios de CENTROS DE TRABAJO NO APLICADO y NO PAGADO. • Reporte de las gestiones de operación vía telefónica, correspondiente al mes de abril 2022. • Envío de requerimiento de 72 hrs. • Envío de requerimiento de 24 hrs. • Visitas a Centros de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes diarios de CENTROS DE TRABAJO NO APLICADO y NO PAGADO. • Reporte de las gestiones de operación vía telefónica, correspondiente al mes de abril 2022. • Envío de requerimiento de 72 hrs. • Envío de requerimiento de 24 hrs. • Visitas a Centros de Trabajo.

FUENTE: Respuesta de la Dirección de Cobranza a la pregunta 7 del Cuestionario de Control Interno y entrevistas a la Dirección de Información y Control de Cartera y a las Coordinaciones de Cobranza de las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco.



Asimismo, con el fin de conocer la cantidad de cédulas de pago a las que se les aplica la cobranza administrativa por cada C.T., se solicitó a los Coordinadores de Cobranza de las Direcciones de Plaza de Vallejo, Mixcoac e Iztacalco que proporcionaran un resumen, los cuales se describen en las Tablas 8, 9 y 10, respectivamente:

Tabla No. 8. Cobranza Administrativa (Vallejo)

Mes	Cobranza Administrativa		Comparador		
	C.T. Emitidas	Monto C.T. (millones)	C.T.	Monto C.T. (millones)	%
Enero	232	15	207	15	95.2%
Febrero	239	15	209	14	92.9%
Marzo	231	14	200	12	89.6%
Abril	195	11	164	10	89.5%

FUENTE: Respuesta de la Dirección de Cobranza a la pregunta 7 del Cuestionario de Control Interno.

NOTA: Las cifras de la tabla fueron proporcionadas respecto de la cartera de C.T. en cobranza administrativa.

Tabla No. 9. Cobranza Administrativa (Mixcoac)

Mes	Cobranza Administrativa		Comparador		
	C.T. Emitidas	Monto C.T. (millones)	C.T.	Monto C.T. (millones)	%
Enero	3,135	158,007.8	3,071	145,485.0	92.1%
Febrero	3,221	166,499.1	3,075	153,803.1	92.4%
Marzo	3,333	163,510.0	3,241	151,028.8	92.4%
Abril	3,221	166,499.1	3,094	153,882.7	92.4%

FUENTE: Entrevista al Coordinador de Cobranza de la Dirección de Plaza Mixcoac.

NOTA: Las cifras de la tabla fueron proporcionadas respecto de la cartera total de C.T.'s emitidos.

Tabla No. 10. Cobranza Administrativa (Iztacalco)

Mes	Cobranza Administrativa		Comparador		
	C.T. Emitidas	Monto C.T. (millones)	C.T.	Monto C.T. (millones)	%
Enero	1,494	69,545.30	1,486	64,027.30	92.1%
Febrero	1,580	72,412.20	1,572	64,813.20	89.5%
Marzo	1,557	72,419.80	1,541	67,566.40	93.3%
Abril	1,572	75,111.20	1,543	67,223.90	89.5%

FUENTE: Entrevista al Coordinador de Cobranza de la Dirección de Plaza Iztacalco

NOTA: Las cifras de la tabla fueron proporcionadas respecto de la cartera total de C.T.'s emitidos

De lo anterior, se concluye que la Dirección de Cobranza **cumple** con el numeral 4, de las Políticas 7.2.3 Recuperación Administrativa y 7.2.3.1. Políticas Específicas de Recuperación Administrativa, del Manual de Crédito del Instituto FONACOT, que establece: *"La Dirección de Cobranza supervisa el seguimiento de la administración de cartera de Centros de Trabajo (patrón) en impago, hasta su recuperación y/o su traspaso a la cobranza extrajudicial, dentro de los plazos señalados en los procedimientos que para tal efecto autoricen los Comités correspondientes."*, ya que **este OIC identificó que los mecanismos de control son suficientes para conocer las cifras de la Recuperación administrativa de**



cartera de los C.T.'s en impago hasta su recuperación, mismas que son enviadas a las DEPyR mediante los Coordinadores de Cobranza.

Sugerencia

No se determinaron sugerencias.

Resultado Núm. 7. Seguimiento del comportamiento de pagos hasta su regularización de Centros de Trabajo (patrón). Sin observaciones.

Numeral 5, de las Políticas 7.2.3 Recuperación Administrativa y 7.2.3.1. Políticas Específicas de Recuperación Administrativa, del Manual de Crédito del instituto FONACOT, que establece:

"El/la Coordinador/a de Cobranza adscrito a la DEPyR dará seguimiento del comportamiento de pagos hasta su regularización, respecto de todos aquellos Centros de Trabajo (patrón) que presenten un comportamiento irregular de pagos, de acuerdo a lo definido en los procedimientos que para tal efecto autoricen los Comités correspondientes."

Este OIC verificó que el mecanismo de control para dar seguimiento al comportamiento de pagos hasta lograr la regularización de los C.T.'s, se efectúa con el archivo o Reporte de No Pago de los C.T.'s que envía la Dirección de Información y Control de Cartera a las Coordinaciones de Cobranza, en donde se enlistan los C.T.'s que tienen atraso en su pago, para lo cual, se llevan a cabo las actividades siguientes:

1. En función del archivo o Reporte de No Pago de los C.T.'s, las Coordinaciones de Cobranza realizan una compulsa de conformidad con la información del Sistema CREDERE, a partir del cual se emite el Reporte 1737, lo que permite asegurar y verificar que realmente estén en No pago.
2. A partir de esta compulsa o verificación en el CREDERE, se prepara el envío de correos de requerimientos de pago a los C.T.'s que no fueron localizados sus pagos en el CREDERE, y que están en el archivo de los C.T.'s en No pago.
3. Una vez validados los C.T.'s en No pago, se envía el correo a las 72 hrs. y después el correo de 24 hrs.
4. De conformidad con el calendario de emisión, cobro y aplicación de cédulas, y antes del día 5 de cada mes, se envía un recordatorio a los C.T.'s para que preparen su cédula y la envíen oportunamente mediante el Portal Multibancos.
5. Se realiza un seguimiento diario de los indicadores de recuperación (revisión de los diferentes reportes o archivos que se reciben de la Dirección de Información y Control de Cartera a fin de identificar el estatus de los C.T.'s).
6. El resultado de la aplicación de estas actividades se refleja en la recuperación o cobranza administrativa de cada Coordinación de Cobranza.



7. Los C.T.'s que reciben correo de requerimiento de pago, realizan su pago mediante el Portal Multibancos, el cual se refleja en el Sistema CREDERE.
8. De no recibirse respuesta y dependiendo del monto de la recuperación, el Coordinador de Cobranza procede a realizar llamadas o, en su caso, visitar al C.T. para invitarlo a que realice su pago.

En conclusión, las Coordinaciones de Cobranza Administrativa de las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco, adscritas a la Dirección Regional Centro del Instituto FONACOT, **cumplen** con el Numeral 5, de las Políticas 7.2.3 Recuperación Administrativa y 7.2.3.1. Políticas Específicas de Recuperación Administrativa, del Manual de Crédito del Instituto FONACOT, que establece: *"El/la Coordinador/a de Cobranza adscrito a la DEPyR dará seguimiento del comportamiento de pagos hasta su regularización, respecto de todos aquellos Centros de Trabajo (patrón) que presenten un comportamiento irregular de pagos, de acuerdo a lo definido en los procedimientos que para tal efecto autoricen los Comités correspondientes"*, toda vez que este OIC verificó que las tres Coordinaciones de Cobranza **cuentan con un mecanismo de control que permite dar seguimiento al comportamiento de pagos** hasta la regularización de los C.T.'s

Sugerencia

No se determinaron sugerencias.

Resultado Núm. 8. Recuperación del Crédito FONACOT a través del Centro de Trabajo (patrón). Sin observaciones.

i. Convenios de pago

Numeral 7, de las Políticas 7.2.3 Recuperación Administrativa y 7.2.3.1. Políticas Específicas de Recuperación Administrativa, del Manual de Crédito del Instituto FONACOT, Clave: MA09.30, Vigencia: Diciembre, 2020, que establece:

"El Instituto FONACOT podrá celebrar convenios de pagos con los Centros de Trabajo (patrón) cuando éstos no puedan cumplir con las obligaciones pactadas en el convenio, lineamientos y demás instrumentos normativos que para tal efecto se emitan, a solicitud de los Centros de Trabajo (patrón)."

Al respecto, este OIC constató que, de enero a abril del año en curso, las Coordinaciones de Cobranza de las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco no han formalizado algún convenio de pago, su actividad se limita a asesorar a los C.T.'s en el caso de que soliciten formalizar un convenio de pago para la recuperación del Crédito FONACOT.

A continuación, se muestra una tabla comparativa de las respuestas sobre el mecanismo de control para el seguimiento de los convenios de pago celebrados con los C.T.'s (patrón).

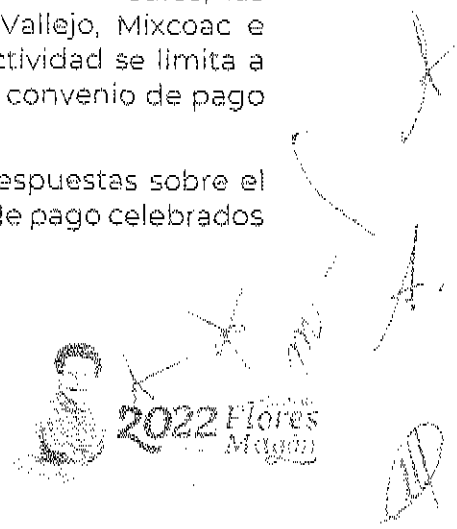


Tabla No. 11. Convenios de Pago

Coordinación de Cobranza de la Dirección de Plaza		
Vallejo	Mixcoac	Iztacalco
<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con antecedentes respecto de convenios de pago celebrados con Centros de Trabajo, se agotan las gestiones para que los Centros de Trabajo realicen los pagos. No hay convenios por parte de la Dirección de Plaza Vallejo. 	<ul style="list-style-type: none"> Se dé apoyo al área de lo Contencioso o a la Dirección de Cobranza cuando lo soliciten, respecto de la información para elaborar los Convenios de Pago, toda vez que la Coordinación de Cobranza en la Dirección de Plaza Mixcoac no es el área responsable de celebrar dichos convenios. No hay convenios por parte de la Dirección de Plaza Mixcoac. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay convenios activos en la Dirección de Plaza Iztacalco. Se realizan gestiones por medio de llamadas, correos y visitas.

FUENTE: Respuesta de la Coordinación de Cobranza de la Dirección de Plaza Vallejo a la pregunta No. 9 del Cuestionario de Control Interno y entrevistas a las Direcciones de Plaza Mixcoac e Iztacalco.

El OIC **constató que el mecanismo de control** para el seguimiento de los convenios de pago para realizar la recuperación del Crédito FONACOT en las Coordinaciones de Cobranza en las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco, **se enfoca en agotar las gestiones de cobranza a través de llamadas, correos, visitas y en dar atención a los C.T.'s para que realicen los pagos, de enero a abril del año en curso**, toda vez que no es una obligación celebrar convenios, conforme al Numeral 7, de las Políticas 7.2.3 Recuperación Administrativa y 7.2.3.1. Políticas Específicas de Recuperación Administrativa, del Manual de Crédito del Instituto FONACOT.

ii. Aplicación de Cédula a Cero

Actividad 43, del *Procedimiento Específico de Recuperación del Crédito FONACOT a través de C.T. (Patrón)*, de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, que señala:

"Actividad 43, Coordinador De Cobranza y/o Analista Delegacional (de Cobranza) aplica cédula a ceros con la fecha programada de pago de cada cédula."

En la entrevista del 8 de junio de 2022, la Dirección de Información y Control de Cartera señaló que en el Anexo 1 de la respuesta a la pregunta No. 1 del Cuestionario de Control Interno aplicado la Dirección de Cobranza, se adjuntó el reporte en archivo Excel denominado "Centro de Trabajo Aplicado en Ceros", el cual es proporcionado a los Coordinadores de Cobranza al término de 30 días (cada mes) para que lleven a cabo la aplicación a "ceros" de las Cédulas de los C.T.

El 9 de junio de 2022, en la Coordinación de Cobranza de la Dirección de Plaza Vallejo, se constató que el mecanismo de control documental es la formalización de las Actas de Hechos, las cuales se encuentran impresas con firmas en original y organizadas de forma mensual, y se elaboran conforme a los tiempos y



movimientos de la recuperación administrativa de la emisión del Reporte "Centro de Trabajo Aplicados en Ceros".

Como resultado de lo anterior y con el fin de ampliar la muestra, los días 13 y 14 de junio de 2022 se visitó a las Direcciones de Plaza Mixcoac e Iztacalco para recabar la evidencia que acredite el control sobre el registro de los C.T.'s sujetos a la aplicación de la "cédula a ceros".

A continuación, se presenta una tabla comparativa con las respuestas de las entrevistas realizadas.

Tabla No. 12. Aplicación de la "Cédula a Ceros" de las Coordinaciones de Cobranza

Dirección de Información y Control de Riesgos	Coordinación de Cobranza de la Dirección de Plaza		
	Vallejo	Mixcoac	Iztacalco
<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con el seguimiento y término de cobranza administrativa (30 días) los Centros de Trabajo cuyo importe acumulado o por cédula sea menor a \$1,000.00, así como los Centros de Trabajo afiliados en estatus 25 "Solo Recuperación" y estatus 30 "Afiliación por Micrositio", se aplica a "ceros" mediante el Portal Multibancos o el Sistema Institucional CREDERE, elaborando acta de hechos, siendo éste el mecanismo de control documental. 	<ul style="list-style-type: none"> Los Centros de Trabajo sujetos a la aplicación de la "cédula a ceros", de acuerdo con el seguimiento y término de cobranza administrativa (30 días) los Centros de Trabajo cuyo importe acumulado o por cédula sea menor a \$1,000.00, así como los Centros de Trabajo afiliados en estatus 25 "Solo Recuperación" y estatus 30 "Afiliación por Micrositio". Proporcionó acta de hechos. 	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con el seguimiento y término de cobranza administrativa (30 días) los Centros de Trabajo cuyo importe acumulado o por cédula sea menor a \$1,000.00, así como los Centros de Trabajo afiliados en estatus 25 "Solo Recuperación" y estatus 30 "Afiliación por Micrositio". Proporcionó imagen en formato PDF del reporte "Centro de Trabajo Aplicados en Ceros, ejemplo de FORM.1732-Detalle de Centro de Trabajo" y acta de hechos. 	<ul style="list-style-type: none"> Depuración, seguimiento y término de cobranza administrativa (30 días) los Centros de Trabajo cuyo importe acumulado o por cédula sea menor a \$1,000.00, así como los Centros de Trabajo afiliados en estatus 25 "Solo Recuperación" y estatus 30 "Afiliación por Micrositio". Proporcionó acta de hechos.

FUENTE. Respuesta de la Coordinación de Cobranza de la Dirección de Plaza Vallejo a la pregunta No. 12 del Cuestionario de Control Interno y entrevistas a las Coordinaciones de Cobranza de las Direcciones de Plaza Mixcoac e Iztacalco.

Se concluye que las Coordinaciones de Cobranza de las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco, **cumplen** con la actividad 43 del Procedimiento Específico de Recuperación del Crédito FONACOT a través de C.T. (Patrón), de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, que establece: "Actividad 43, Coordinador De Cobranza y/o Analista Delegacional (de Cobranza) aplica cédula a ceros con la fecha programada de pago de cada cédula", toda vez que este OIC constató que **las áreas entrevistadas cuentan con las actas de hechos, el Reporte "Centro de Trabajo Aplicados en Ceros" y el formato obtenido del Sistema de Crédito Institucional CREDERE denominado "FORM.1732-Detalle de Centro de Trabajo"** identificados como los mecanismos de control documental o mediante

2022 Flores Magón

el Sistema de Crédito Institucional CREDERE para el registro de los C.T.'s sujetos a la aplicación de la "cédula a ceros" al seguimiento y término de cobranza administrativa (30 días).

Sugerencia

No se determinaron sugerencias.

Resultado Núm. 9. Informar a través de Reportes el no pago de Centros de Trabajo (patrón). Con observaciones y sugerencias.

Actividad 1, numeral 7.2.3.2. Procesos Generales de Recuperación Administrativa, del Manual de Crédito del Instituto FONACOT, señala:

"Director de Cobranza genera reportes de no pago de Centros de Trabajo (patrón) e informa a través de los medios establecidos."

De la revisión del Manual de Crédito, se determinó que el numeral 4, 7.2.2.1 Políticas Específicas de Control, establece:

"La Dirección de Información y Control de Cartera informa a los Coordinadores de Cobranza de aquellos Centros de Trabajo que están en incumplimiento de pago para que realicen las gestiones de recuperación correspondientes".

El personal del OIC solicitó a las Direcciones de Información y Control de Cartera y de Cobranza que proporcionaran los Reportes de cobranza administrativa para los C.T., a fin de descartar duplicidad en la emisión de Reportes de C.T. en no pago, los cuales se envían a los Coordinadores de Cobranza para que realicen las gestiones de cobranza administrativa.

Al respecto, ambas Direcciones remitieron el reporte denominado "Centro de Trabajo no Pago", con lo que se verificó que la Dirección de Información y Control de Cartera es quien lo emite y lo entrega a los Coordinadores de Cobranza para realizar las gestiones de cobranza administrativa mediante llamadas telefónicas y envío de requerimientos de pago de 72 y 24 horas por medio de correo electrónico.

Se concluye que en la Dirección de Cobranza existen deficiencias de control interno en relación con la Actividad 1, numeral 7.2.3.2. Procesos Generales de Recuperación Administrativa, del Manual de Crédito del Instituto FONACOT MA.09.30, que establece: *"Director de Cobranza genera reportes de no pago de Centros de Trabajo (patrón) e informa a través de los medios establecidos."*, toda vez que este OIC identificó que **la Dirección de Cobranza no emite ningún reporte para la cobranza administrativa de los C.T.**, lo que se confirmó con la información obtenida en los Cuestionarios de Control Interno y las entrevistas realizadas a las áreas objeto de la Intervención de Control Interno, así como lo establecido en la Norma Tercera. Actividades de Control, del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, publicado en el DOF el 03 de noviembre de 2016, última reforma del 05 de septiembre de 2018.



La Dirección General Adjunta Comercial y la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas mediante los Oficios Nos. DGAC/0261/07/2022 y DGACyF/044/07/2022, ambos de fecha 11 de julio de 2022, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares del 7 de julio de 2022, indicaron lo siguiente:

"Se considera la pre-sugerencia núm. 6 y para la próxima modificación a las Procedimientos Específicos se realizará las adecuaciones con el objetivo de definir el área que genera los reportes para la cobranza".

Una vez expuesto lo anterior, este OIC emite la siguiente:

Sugerencia núm. 4 Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas

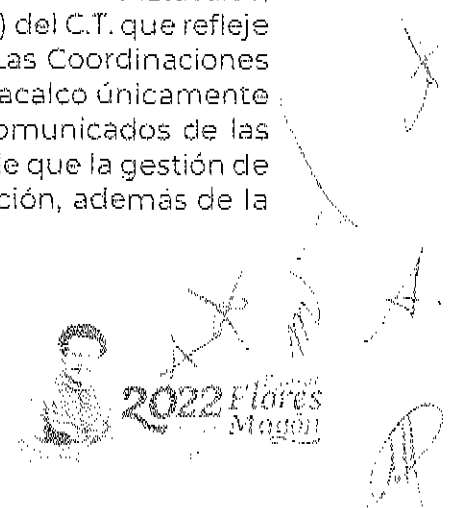
Para que el Instituto FONACOT, por conducto de la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas, documente las acciones que realizará para que en el Manual de Crédito y en los Procedimientos Específicos de Recuperación del Crédito FONACOT, por medio del C.T. y el de Cobranza Directa a las Personas acreditadas, se establezca el área que emitirá los reportes para la cobranza administrativa del C.T.

Resultado Núm. 10. Integración de expediente del Centro de Trabajo resultado de las gestiones de recuperación. Con observaciones y sugerencias.

Actividad 33, del Procedimiento Específico de Recuperación del Crédito FONACOT a través de C.T. (patrón), de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, que establece:

"Actividad 33, del Coordinador de Cobranza y/o Analista Delegacional (de Cobranza), el cual elabora y envía requerimientos de pago a los patrones que no reflejen pago de la emisión vigente de acuerdo a los formatos "Requerimiento de pago a C.T.'s 24 y 72 horas" y efectúa llamadas telefónicas para requerir el pago, registrando su resultado en el Reporte de "Gestiones de recuperación via telefónica a C.T.'s Publicados en el portal de Intranet y los archiva en el expediente del C.T."

Con la aplicación del Cuestionario de Control Interno a la Coordinación de Cobranza de la Dirección de Plaza Vallejo, las entrevistas realizadas y las visitas a las Coordinaciones de Cobranza de las Direcciones de Plaza Mixcoac e Iztacalco, se verificó que no elaboran un expediente (electrónico o físico) del C.T. que refleje las gestiones de recuperación administrativa por cada C.T. Las Coordinaciones de Cobranza de las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco únicamente conservan en sus correos electrónicos institucionales los comunicados de las gestiones de cobranza (no se imprimen), bajo el argumento de que la gestión de cobranza es una actividad dinámica en constante actualización, además de la limitación de papelería.



A menos que se solicite o que la recuperación del C.T. pase por procedimiento a recuperación vía extrajudicial con los PSEC o vía judicial a la Dirección de lo Contencioso, se efectúa la búsqueda de los requerimientos de pago de 72 y 24 horas en los correos electrónicos institucionales, se imprimen y se genera un expediente físico de C.T.

A continuación, se presenta una tabla comparativa de las respuestas sobre los documentos que integran el Expediente del C.T. que Refleje las Gestiones de Recuperación Administrativa.

Tabla No. 13. Expediente del C.T. que Refleje las Gestiones de Recuperación Administrativa

Coordinación de Cobranza de la Dirección de Plaza		
Vallejo	Mixcoac	Iztacalco
<ul style="list-style-type: none"> Como expediente se cuenta con evidencia electrónica de gestiones de cobranza administrativa, es decir el seguimiento hasta la recuperación de los diferentes Centros de Trabajo, dentro de éstos se encuentran llamadas telefónicas (se registran las gestiones en formato de llamadas) y requerimientos de pago 72 y 24 horas, que no se imprimen a menos que sea necesario ya que la actividad es constante y dinámica, aunado a la limitación de papelería como papel, tinta para impresora, carpetas o folders, cajas y espacio físico para su resguardo 	<ul style="list-style-type: none"> Físicamente no hay un expediente de C.T para la recuperación administrativa, al ser la recuperación administrativa una actividad dinámica no se imprimen las gestiones, la herramienta que se utiliza es el correo electrónico institucional, que contiene los comunicados respecto a requerimientos de pago 72 y 24 horas e incidencias, o información del Portal Multibancos físicamente si se tienen impresos los formatos de llamadas telefónicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Físicamente no se tiene un expediente del C.T. Se cuenta con un expediente electrónico, sin embargo, cuando un C.T se va a cobranza judicial, se prepara un expediente físico, incluyendo fotografías y actas.

FUENTE: Respuesta de la Coordinación de Cobranza de la Dirección de Plaza Vallejo a la pregunta No. 11 del Cuestionario de Control Interno y entrevistas a las Direcciones de Plaza Mixcoac e Iztacalco

Se concluye que en las Coordinaciones de Cobranza de las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco, existen deficiencias de control interno en relación con la actividad 33, del *Procedimiento Específico de Recuperación del Crédito FONACOT a Través de C.T. (patrón)*, de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, que establece: "Actividad 33, del Coordinador de Cobranza y/o Analista Delegacional (de Cobranza), el cual elabora y envía requerimientos de pago a los patrones que no reflejen pago de la emisión vigente de acuerdo a los formatos "Requerimiento de pago a C.T.'s 24 y 72 horas" y efectúa llamadas telefónicas para requerir el pago, registrando su resultado en el Reporte de "Gestiones de recuperación vía telefónica a C.T.'s Publicados en el portal de Intranet y los archiva en el expediente del C.T.", ya que el OIC identificó que las tres Coordinaciones de Cobranza no cuentan con un expediente por C.T., por lo que no archivan en un expediente del C.T. (medio electrónico o físico) los documentos generados por la recuperación administrativa del crédito, como son los requerimientos de pago a C.T.'s 24 y 72 horas y el formato de llamadas telefónicas.



Asimismo, no se cumple con la norma de control relacionada con la Norma Tercera, Actividades de Control, Principio 11.05. Diseño de los Tipos de Actividades de Control Apropriadas, del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, que señala: *"11.05 La Administración debe diseñar actividades de control apropiados en los sistemas información para garantizar la cobertura de los objetivos de procesamiento de la información en los procesos operativos. En los sistemas de información, existen dos tipos principales de actividades de control: generales y de aplicación."*

La Dirección General Adjunta Comercial y la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas mediante los Oficios Nos. DGAC/0261/07/2022 y DGACyF/044/07/2022, ambos de fecha 11 de julio de 2022, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares del 7 de julio de 2022, indicaron lo siguiente:

"No se considera procedente, en virtud de que, dentro de los Procedimientos Específicos de Administración del Crédito, Procedimiento Específico de Recuperación del Crédito FONACOT a Través de CT (patrón), se encuentra definido en la actividad 33, lo siguiente:

"Actividad 33, del Coordinador de Cobranza y/o Analista Delegacional (de Cobranza), el cual elabora y envía requerimientos de pago a los patrones que no reflejen pago de la emisión vigente de acuerdo a los formatos "Requerimiento de pago a C.T.'s 24 y 72 horas" y efectúa llamadas telefónicas para requerir el pago, registrando su resultado en el Reporte de "Gestiones de recuperación vía telefónica a C.T.'s Publicados en el portal de Intranet y los archiva en el expediente del C.T."

En este sentido, la norma señala expresamente la existencia sobre cuáles son los documentos que deben de archivar, sin que se requiera que sea de forma física, toda vez que el contar con expedientes físicos para soportar estas acciones no es un mecanismo eficiente al incurrirse gastos presupuestales para la impresión de los mismos, así como para habilitar espacios que hoy en día ya son insuficientes." [sic]

Con base en el análisis y verificación de la información proporcionada, este OIC no identificó evidencias suficientes para atender la pre-sugerencia propuesta, toda vez las Coordinaciones de Cobranza de las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco, no elaboran un expediente físico ni electrónico por C.T. que refleje las gestiones de recuperación administrativa; asimismo, no se define en la normativa el tiempo de conservación de los documentos que integran el expediente de recuperación administrativa del C.T.; por lo anterior, se emite la siguiente:



Sugerencia núm. 5 Dirección de Cobranza y los Coordinadores de Cobranza de las Direcciones Estatal o Plaza y Representación (DEPyR)

Para que el Instituto FONACOT, por conducto de la Dirección de Cobranza y los Coordinadores de Cobranza de las DEPyR, se coordinen para definir el medio a utilizar para archivar el expediente del C.T, físico o electrónico; el tiempo de conservación y, en su caso, para adecuar la normativa correspondiente de conformidad con la actividad 30 del Procedimiento Específico de Recuperación del Crédito FONACOT a través de C.T., de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT; de conformidad con la Tercera Norma, Actividades de Control, Principio 11.05. Diseño de los Tipos de Actividades de Control Apropriadas, del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

Resultado Núm. 11. Cobranza Directa a Acreditados. Con observaciones y sugerencias.

i. Acreditados con préstamo inferior a \$30,000.00

Regla de Negocio RNI del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, que señala:

"RNI: Se asignarán a aquellos acreditados que hayan perdido su empleo para los que la suma de los préstamos ejercidos vigentes sea inferior a \$30,000.00 (Treinta mil pesos 00/100 M.N.), se hará cobranza administrativa de manera permanente, hasta lograr la recuperación total de los créditos y no estarán sujetos a la cobranza extrajudicial".

En el Reporte "Cobranza administrativa", proporcionado por la Dirección de Cobranza y la Dirección de Información y Control de Cartera, se identificó que los trabajadores que fueron señalados como baja durante el periodo de enero a abril de 2022, se clasifican en las siguientes categorías establecidas en la Cobranza Administrativa para Acreditados:

- Categoría 1: Acreditados con créditos con menos de 30 días de atraso.
- Categoría 2: Acreditados con créditos con más de 30 días de atraso y menos de 90 días.
- Categoría 3: Acreditados con créditos con más de 90 días de atraso y hasta 150 días de atraso.
- Categoría 4: Acreditados con saldos menores a una UMA, créditos sin cobertura/protección o con la cobertura/protección de pagos terminada.

Al respecto, este OIC no identificó en esas categorías a los acreditados que perdieron su empleo y que la suma de sus préstamos ejercidos vigentes sea inferior a 30 mil pesos, para que se realice la gestión de cobranza administrativa. En la reunión del 8 de junio de 2022, el Subdirector de Administración de Cartera



Vigente informó que el área encargada de generar el Reporte de los acreditados, en los que la suma de los préstamos ejercidos vigentes sea inferior a 30 mil pesos, es la Dirección de Información y Control de Cartera; sin embargo, no se proporcionó evidencia que acreditara lo antes señalado.

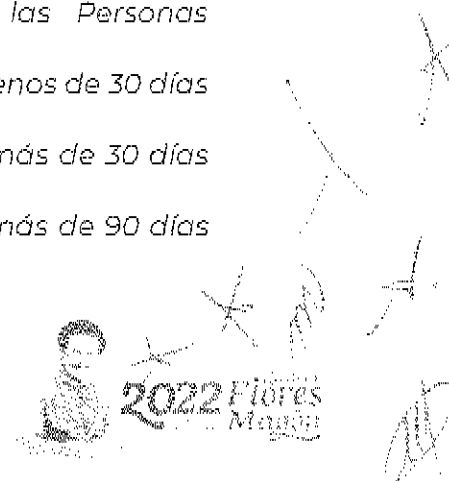
Se concluye que en la Dirección de Información y Control de Cartera existen deficiencias de control interno en relación con la Regla de Negocios RN1 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, que establece: *"Se asignarán a aquellos acreditados que hayan perdido su empleo para los que la suma de los préstamos ejercidos vigentes sea inferior a \$30,000.00 (Treinta mil pesos 00/100 M.N.), se hará cobranza administrativa de manera permanente, hasta lograr la recuperación total de los créditos y no estarán sujetos a la cobranza extrajudicial"*, **toda vez que no se proporcionó evidencia de los acreditados que la suma de sus préstamos ejercidos vigentes sea inferior a 30 mil pesos**, a fin de comprobar las gestiones de cobranza a los acreditados que se encuentran en este supuesto.

La Dirección General Adjunta Comercial y la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas mediante los Oficios Nos. DGAC/0261/07/2022 y DGACyF/044/07/2022, ambos de fecha 11 de julio de 2022, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares del 7 de julio de 2022, indicaron lo siguiente:

"Con base a la actualización del Manual de Crédito y sus Procedimientos autorizados bajo el Acuerdo del H. Consejo Directivo No. CD E ME 41 280622, en el "Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas" antes "Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados" se ha eliminado la regla de negocio "RN1: Se asignarán a aquellos acreditados que hayan perdido su empleo para los que la suma de los préstamos ejercidos vigentes sea inferior a \$30,000.00 (treinta mil pesos 00/100 m.n.), se hará cobranza administrativa de manera permanente, hasta lograr la recuperación total de los créditos y no estarán sujetos a la cobranza extrajudicial."

Por tal motivo, la Dirección de Información y Control de Cartera generará la base de datos de aquellas personas trabajadoras que fueron reportadas como baja durante el mes, misma que contiene las siguientes consideraciones y se encuentran definidas en la RN7 del "Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas":

- *Categoría 1: Personas acreditadas con créditos con menos de 30 días de atraso.*
- *Categoría 2: Personas acreditadas con créditos con más de 30 días de atraso y menos de 90 días.*
- *Categoría 3: Personas acreditadas con créditos con más de 90 días de atraso y hasta 150 días de atraso.*



Handwritten signatures and stamps in the bottom right corner, including a circular stamp with the text "2022 Flores Mayo" and several illegible signatures.

- *Categoría 4: Personas acreditadas con saldos menores a una UMA, créditos sin cobertura/protección o con la cobertura/protección de pagos terminada*”.

Como resultado del análisis de la información proporcionada por la Dirección General Adjunta Comercial y la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas, este OIC verificó que la gestión de cobranza se realizará a las 4 categorías establecidas en la RN7 del “Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas”.

Se concluye que la Dirección de Información y Control de Cartera presentó evidencias para atender la pre-sugerencia relativa a la actualización del “Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas” en la que se establece la cartera de personas acreditadas para realizar la gestión de cobranza administrativa a través de los Despachos del CAT, conforme a las categorías establecidas en la RN7 de dicho Procedimiento.

Sugerencia

No se determinaron sugerencias.

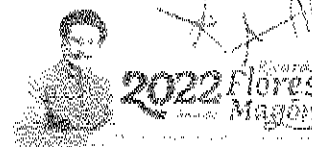
ii. Despachos del CAT (base de datos de bajas)

Regla de Negocio RN5 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, que señala:

“RN5: La Dirección de Información y Control de Cartera entregará la base de datos de bajas a la Dirección de Cobranza dentro de los primeros 10 días naturales de cada mes. Los Despachos del CAT” gestionaran todos aquellos créditos que se le hayan asignado”.

Mediante correo electrónico del 10 de junio de 2022, la Dirección de Cobranza remitió los oficios Nos. DICC/016/0222, DICC/038/0322 DICC/063/0422 y DICC/076/0522 correspondientes al periodo de enero a abril de 2022, en los cuales, la Dirección de Información y Control de Cartera entrega la “base de datos de baja” a la Dirección de Cobranza. Al respecto, este OIC identificó que el oficio No. DICC/063/0422, correspondiente a la información de marzo del presente año, tiene fecha del 11 de abril de 2022, fecha que excede los 10 días naturales que señala la Regla de Negocio RN5 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT.

Se concluye que en la Dirección de Información y Control de Cartera existen deficiencias de control interno en relación con la Regla de Negocio RN5 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, que establece: “RN5: La Dirección de Información y Control de Cartera entregará la base de datos de bajas a la Dirección de Cobranza dentro de los primeros 10 días naturales de cada mes. Los Despachos del CAT gestionarán



todos aquellos créditos que se le hayan asignado", ya que este OIC identificó que el oficio No. DICC/063/0422, se entregó en el onceavo día natural del mes de abril de 2022.

La Dirección General Adjunta Comercial y la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas mediante los Oficios Nos. DGAC/0261/07/2022 y DGACyF/044/07/2022, ambos de fecha 11 de julio de 2022, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares del 7 de julio de 2022, indicaron lo siguiente:

"Se considera la pre-sugerencia núm. 9 y para la próxima adecuación el "Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas" en específico la regla de negocio "RN4: La Dirección de Información y Control de Cartera entregará la base de datos de bajas a la Dirección de Cobranza dentro de los primeros 10 días naturales de cada mes. El CAT o los Despachos del CAT gestionaran todos aquellos créditos que se le hayan asignado" con el objetivo de permitir si el décimo día es inhábil, poder entregar la base de datos el primer día hábil posterior e implementar mecanismos con el objetivo de proporcionar la base de datos lo más pronto posible".

Una vez expuesto lo anterior, este OIC emite la siguiente:

Sugerencia núm. 6 Dirección de Información y Control de Cartera

Para que el Instituto FONACOT, por conducto de la Dirección de Información y Control de Cartera, implemente mecanismos que permitan asegurar la entrega de la "base de datos de bajas" a la Dirección de Cobranza dentro de los primeros 10 días naturales de cada mes, para que el CAT realice las gestiones de los créditos que se le asignen, de conformidad con la Regla de Negocio RN4 del "Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas", de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, y la Norma Tercera. Actividades de Control, Principio 11.05. Diseño de los Tipos de Actividades de Control Apropriadas, del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

iii. Gestiones de cobranza del CAT (19 días)

Regla de Negocio RN6 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, que señala:

"RN6: Los Despachos del CAT tendrán un plazo de 19 días naturales en su poder las cuentas de los acreditados para realizar su gestión de cobranza, del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados".

Handwritten signatures and stamps at the bottom right of the page. One stamp is dated 2022 Flores Mayón. There are several handwritten initials and signatures over the stamp.

En la reunión celebrada el 9 de junio de 2022 con la Dirección de Investigación de Mercados, adscrita a la Subdirección General de Productos Digitales, este OIC solicitó la evidencia documental en la que se acreditara que la Dirección de Investigación de Mercados entregó el reporte de la cartera de acreditados al CAT y éste, a su vez, regresara por medios electrónicos el reporte de las gestiones realizadas, dentro de los 19 días de conformidad con la Regla de Negocios RN6 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT.

Al respecto, la Dirección de Investigación de Mercados proporcionó al OIC la información siguiente:

Tabla No. 14. Gestiones de Cobranza del CAT (19 días)

Dirección de Gestión Comercial Subdirección General de Productos Digitales				CAT				
No. gestión	Período	Número de gestión	Procesamiento	Fecha de envío	Medio	Procedimiento	Fecha del día	Comentarios de los términos establecidos
1	ene-22	Subdirección General Comercial Oficio No. SGGCOM/027/02/2022 Subdirección General de Productos Digitales Oficio No. SGPDIG/017/02/2022	Envía las Bases de datos con las cuatro categorías entregadas al despacho del CAT y solicita la información a más tardar el 23 de febrero	10/02/2022	Correo electrónico	El CAT envía la gestión realizada a los acreditados, a la Dirección de Gestión Comercial	23/02/2022	Si, al acatar la solicitud por parte de la Dirección de Gestión Comercial. Se identifican 15 días de gestión por el CAT.
2	feb-22	Subdirección General Comercial Oficio No. SGGCOM/50/03/2022 Subdirección General de Productos Digitales Oficio No. SGPDIG/034/03/2022	Envía las Bases de datos con las cuatro categorías entregadas al despacho del CAT y solicita la información a más tardar el 28 de marzo	15/03/2022	Correo electrónico	El CAT envía la gestión realizada a los acreditados, a la Dirección de Gestión Comercial	28/03/2022	Si, al acatar la solicitud por parte de la Dirección de Gestión Comercial. Se identifican 15 días de gestión por el CAT.
3	mar-22	Subdirección General Comercial Oficio No. SGGCOM/077/04/2022 Subdirección General de Productos Digitales Oficio No. SGPDIG/54/04/2022	Envía las Bases de datos con las cuatro categorías entregadas al despacho del CAT y solicita la información a más tardar el 4 de mayo	20/04/2022	Correo electrónico	El CAT envía la gestión realizada a los acreditados, a la Dirección de Gestión Comercial	04/05/2022	Si, al acatar la solicitud por parte de la Dirección de Gestión Comercial. Se identifican 14 días de gestión por el CAT.



No. Expediente	Fecha	Dirección de Cobranza Comercial Subdirección de Atención al Cliente Digital			CAT			
		Unidad de origen	Procedimiento	Fecha de envío	CAT	Procedimiento	Fecha del envío	Comentarios de la Dirección de Cobranza
4	abr-22	Subdirección General Comercial Oficio No. SGCOCM/092/05/2022 Subdirección General de Productos Digitales Oficio No. SGPBIC/071/05/2022	Envía las Bases de datos con las cuatro categorías entregadas al despacho del CAT y solicita la información a más tardar el 23 de mayo	11/05/2022	Correo electrónico	El CAT envía la gestión realizada a los acreditados, a la Dirección de Gestión Comercial	23/05/2022	Si, al acatar la solicitud por parte de la Dirección de Gestión Comercial. Se identifican 12 días de gestión por el CAT.

FUENTE: Tabla elaborada por el OIC con base en la información proporcionada por el Director de Investigación de Mercados, en alcance a la pregunta 15 del Cuestionario de Control Interno.

Como resultado del análisis de la información proporcionada por la Dirección de Investigación de Mercados, el OIC identificó lo siguiente:

- La gestión de cobranza realizada por el CAT en el periodo de enero a abril de 2022, se llevó a cabo en un promedio de 13 días a partir de la fecha en que la Dirección de Investigación de Mercados entregó el Reporte de la cartera de acreditados correspondiente al CAT y éste lo regresó a la Dirección de Investigación de Mercados, por lo que se constató que las gestiones de cobranza realizadas por el CAT se efectúan dentro del periodo de los 19 días naturales que señala la Regla de Negocios RN6.
- La Dirección de Cobranza entregó el Reporte de la cartera de acreditados a la Subdirección General de Productos Digitales y no a la Dirección de Gestión Comercial, como lo establece la Regla de Negocios RN6.

Al respecto, mediante correo electrónico del 10 de junio de 2022, personal adscrito a la Dirección de Cobranza, informó lo siguiente:

"Se debe a que la Dirección de Gestión Comercial tenía a su cargo el Call Center y la Dirección de Investigación de Mercados fue a quien se le asignó entonces, por Estatuto aun no lo han podido ajustar, derivado de lo anterior, se nos solicitó dirigir los oficios de entrega a la Subdirección de Productos Digitales".

Se concluye que en la Dirección de Cobranza existen deficiencias de control interno en relación con la Regla de Negocios RN6 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, que establece: "La Dirección de Cobranza entrega a más tardar el día 11 natural de cada mes a la Dirección de Gestión Comercial a través de medios electrónicos o CD y oficio, la cartera de acreditados para cobranza administrativa, y a su vez ésta hace entrega al CAT a fin de gestionar a los acreditados", **toda vez que se identificó que el Reporte**



de la cartera de acreditados es entregado por parte de la Dirección de Cobranza a la Subdirección General de Productos Digitales y no a la Dirección de Gestión Comercial.

Adicionalmente, se observó que en la estructura de los Manuales de Organización Específicos del Instituto FONACOT, de la Dirección de Cobranza y de la Dirección de Investigación de Mercados, no se considera a la Subdirección General de Productos Digitales, por lo que dichos Manuales no se encuentran actualizados de conformidad con el Apartado I de los mismos, que señala: "... la unidad administrativa responsable deberá realizar revisiones periódicas procurando mantenerlo actualizado".

La Dirección General Adjunta Comercial y la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas mediante los Oficios Nos. DGAC/0261/07/2022 y DGACyF/044/07/2022, ambos de fecha 11 de julio de 2022, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares del 7 de julio de 2022, indicaron lo siguiente:

"De acuerdo a conversaciones con Dirección de Investigación de Mercados y Dirección de Gestión Comercial y toda vez que la Dirección que operaba al CAT ya no es Gestión Comercial, es que se nos solicitó enviar los comunicados a la Dirección de Investigación de Mercados, así mismo, se verificará de acuerdo a Manual de Organización Específico la dirección que deba de recibir la gestión administrativa de acreditados a fin de que se pueda corregir en normatividad".

Como resultado del análisis de la información proporcionada por la Dirección General Adjunta Comercial y la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas, este OIC no identificó la evidencia documental que acredite que el Reporte de cartera de la Dirección de Cobranza se deba entregar a la Subdirección General de Productos Digitales, por lo anterior, se emite la Sugerencia núm. 7.

Adicionalmente, la Dirección General Adjunta Comercial y la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas, informaron lo siguiente:

"Durante la Trigésima Sesión Extraordinaria del Consejo Directivo celebrada el 28 de junio del 2022 mediante acuerdo CD E ME 43-280622, se aprobó el Estatuto Orgánico del Instituto FONACOT, por lo que una vez publicado, se procederá con la actualización de los Manuales de Organización Específicos y los Manuales de Políticas y Procedimientos correspondiente, con lo que quedará atendida la Pre sugerencia".

Al respecto, este OIC analizó y verificó la información proporcionada por las Áreas Fiscalizadas, no identificando evidencias suficientes para atender la pre-sugerencia propuesta, ya que hasta en tanto se publique en el DOF el Estatuto Orgánico, se actualizarán el Manual de Organización General y los Manuales de Organización Específicos; por lo anterior, se emite la Sugerencia núm. 8.



Sugerencia núm. 7 Dirección de Cobranza

Para que el Instituto FONACOT, por conducto de la Dirección de Cobranza, envíe el Reporte de la cartera de acreditados a la Dirección que conforme a sus atribuciones en el Manual de Organización, sea responsable de realizar la entrega del citado Reporte al CAT y/o en su caso se actualice la Regla de Negocios RNS del "Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas", de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT; de conformidad con la Norma Tercera de Control. Actividades de Control del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, publicado en el DOF el 03 de noviembre de 2016, última reforma del 05 de septiembre de 2018.

Sugerencia núm. 8 Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas y la Dirección General Adjunta Comercial

Para que el Instituto FONACOT, por conducto de la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas y la Dirección General Adjunta Comercial, realice las gestiones para actualizar la estructura orgánica establecida en el Manual de Organización Específico de la Dirección de Cobranza y la Dirección de Investigación de Mercados, en la que se definan las funciones de cobranza a acreditados, de conformidad con el apartado I del Manual de Organización General del Instituto FONACOT, que a la letra dice: *"la unidad administrativa responsable deberá realizar revisiones periódicas procurando mantenerlo actualizado"*.

iv. Gestiones de cobranza del CAT (promesa de pago)

Regla de Negocio RN7 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, que establece:

"RN7: Los Despachos del CAT al obtener alguna promesa de pago, no podrán recibir el efectivo, por lo que los acreditados realizarán el depósito correspondiente directamente en las sucursales bancarias u otra autorizada por el Instituto FONACOT".

Actividad 8 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados, para la Dirección de Información y Control de Cartera, que a la letra dice:

"Jefe de Departamento de Información de Cartera: Revisa y analiza el resultado de las gestiones del CAT leyendo nuevamente los saldos de cada uno de los créditos de los acreditados de la base de datos enviadas a Call Center, haciendo una comparativa entre el saldo enviado y el saldo leído al 5to día hábil, lo anterior para determinar el monto de pago recibido por cobranza administrativa de cada crédito".

2022 Flores
Madrón

Derivado que en la respuesta del Cuestionario de Control Interno, la Dirección de Cobranza y la Dirección de Información y Control de Cartera señalaron que "...no podemos confirmar que los depósitos bancarios que realiza el cliente son efectuados por las gestiones realizadas exclusivamente por el CAT", este OIC, mediante reunión efectuada el 08 de junio de 2022 con la Dirección de Cobranza, solicitó que, conforme a la información de las gestiones de cobranza realizadas por el CAT, se indicara si se cuenta con el seguimiento de las llamadas "exitosas" con promesas de pago por parte de los acreditados, que fueron registradas por el CAT, así como de los indicadores de control que les permitieran validar las gestiones realizadas por el CAT y, en su caso, se proporcionara la evidencia documental.

Sobre el particular, la Dirección de Cobranza no proporcionó información adicional ni evidencia, por lo que este OIC no pudo comprobar lo establecido en la Actividad 8 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados, para la Dirección de Información y Control de Cartera.

Se concluye que la Dirección de Información y Control de Cartera existen deficiencias de control interno en relación con la Actividad 8 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados, que establece: "Jefe de Departamento de Información de Cartera: Revisa y analiza el resultado de las gestiones del CAT leyendo nuevamente los saldos de cada uno de los créditos de los Acreditados de la base de datos enviadas a Call Center, haciendo una comparativa entre el saldo enviado y el saldo leído al 5to día hábil, lo anterior para determinar el monto de pago recibido por cobranza administrativa de cada crédito", toda vez que **no se proporcionó información del seguimiento de las llamadas "exitosas"**, con promesas de pago por parte de los Acreditados que fueron registradas por el CAT **ni los indicadores de control** que les permitieran validar **las gestiones realizadas por el CAT**, y la Norma Tercera, Actividades de Control, Principio 10 y 11.05. del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

La Dirección General Adjunta Comercial y la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas mediante los Oficios Nos. DGAC/0261/07/2022 y DGACyF/044/07/2022, ambos de fecha 11 de julio de 2022, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares del 7 de julio de 2022, indicaron lo siguiente:

"En el "Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas" La actividad 9 en donde se informa que el Jefe de Departamento de Información de Cartera: Revisa y analiza el resultado de las gestiones del CAT leyendo nuevamente los saldos de cada uno de los créditos de la base de datos enviadas a Call Center, haciendo una comparativa entre el saldo enviado y el saldo leído al 5to día hábil, lo anterior para determinar el monto de pago recibido por cobranza administrativa de cada crédito". Así como la actividad 10 Resguarda el resultado de la comparativa en la carpeta denominada "Bases recibidas y comparadas" ubicada en SharePoint de Cobranza, la cual



puede ser consultada en la liga \\fnmexsrvfs01\cobranza\Bases recibidas y comparadas hasta el mes de marzo del 2022. Y en la liga \\128.99.4.121\Cobranza2022\Bases recibidas y comparadas posteriormente al mes de marzo del 2022".

Este OIC determina que la información proporcionada por la Dirección General Adjunta Comercial y la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas, no precisa los mecanismos que permitan a la Dirección de Información y Control de Cartera asegurar el seguimiento puntual de las llamadas "exitosas" con promesas de pago con el fin de verificar el pago de los acreditados, como resultado de las gestiones del CAT; por lo anterior, se emite la siguiente:

Sugerencia núm. 9 Dirección de Información y Control de Cartera

Para que el Instituto FONACOT, por conducto de la Dirección de Información y Control de Cartera, implemente un mecanismo que le permita revisar, analizar y medir las gestiones realizadas por parte del CAT, para dar seguimiento puntual a las llamadas "exitosas" con promesas de pago, de conformidad con el Numeral 9 del "Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas" de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT.

v. Gestiones de cobranza del CAT (planes de salida "70/30" y "20/20/20")

Regla de Negocio RN9 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, que establece:

"RN9: El CAT podrá ofrecer los planes de salida "70/30" y "20/20/20".

En respuesta al Cuestionario de Control Interno, la Dirección de Cobranza informó que "...durante el periodo de enero a abril de 2022, se tienen registradas en el sistema 525 referencias "70/30" y 9 referencias "20/20/20", sin remitir evidencia documental que acredite su respuesta a la pregunta No. 17.

No obstante, en la información proporcionada en la pregunta 14 del citado Cuestionario, relativa a las gestiones de cobranza realizadas por el CAT, se señaló que en el periodo de enero a abril de 2022 se contabilizaron 9,145 llamadas "exitosas" acumuladas, de las cuales, se identificó una opción de plan de salida, como se muestra a continuación:



Tabla No. 15. Gestiones de Cobranza del CAT (Planes de Salida "70/30" y "20/20/20")

Mes	CAT	llamadas exitosas	llamadas	Número de opciones de Planes de Salida	Tipo de Plan de Salida
ene-22	1	409	13	0	-
	2	114	0	0	n/a
	3	111	4	1	Plan 20/20/20
	4	6,232	2,292	n/e	N/A (SCRIPT DE COBRANZA)
Subtotal		6,866	2,309	1	
feb-22	1	211	6	0	-
	2	114	8	0	-
	3	108	9	0	-
	4	6,158	2,247	n/e	N/A (SCRIPT DE COBRANZA)
Subtotal		6,591	2,370	0	
mar-22	1	305	34	0	-
	2	92	10	0	-
	3	129	8	0	-
	4	6,531	2,379	n/a	N/A (SCRIPT DE COBRANZA)
Subtotal		7,057	2,431	0	
abr-22	1	209	18	0	-
	2	67	3	0	-
	3	93	10	0	-
	4	5,892	2,104	n/e	N/A (SCRIPT DE COBRANZA)
Subtotal		6,261	2,135	0	
TOTAL			9,145	1	

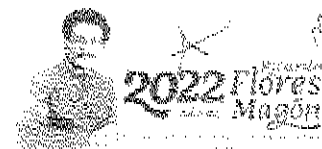
FUENTE: Tabla elaborada por el OIC con base en la información emitida por el CAT, proporcionada por la Dirección de Cobranza y la Dirección de Información y Control de Cartera, como evidencia de la pregunta 14 del Cuestionario de Control Interno

NOTA: SCRIPT DE COBRANZA El CAT la aplica en la categoría 4, para los Acreditados con saldos menores a una UMA, créditos sin cobertura/protección o con la cobertura/protección de pagos terminada, en los cuales las llamadas telefónicas se realizan a través de un robot con un guion de cobranza.

n/a: No aplica.

Se concluye que en la Dirección de Gestión Comercial y Dirección de Cobranza existen deficiencias de control interno en relación con la Regla de Negocio RN9 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, que establece: El CAT podrá ofrecer los planes de salida "70/30" y "20/20/20", toda vez que este OIC identificó que existen diferencias entre el número de planes de salida que ofreció el CAT en el periodo de enero a abril del presente año, al contabilizar 9,145 llamadas "exitosas", de las cuales, se identificó que sólo hubo **una opción de plan de salida 20/20/20**, en comparación con lo que informaron la Dirección de Cobranza y la Dirección de Información y Control de Cartera, al reportar en el mismo periodo **525 referencias del plan de salida "70/30"** y **9 del plan de salida "20/20/20"**, por lo que **no se pudo validar el mecanismo de control que permite conocer cuántos planes de salida "70/30" y "20/20/20" ofreció el CAT** con motivo de las gestiones de cobranza efectuadas.

La Dirección General Adjunta Comercial y la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas mediante los Oficios Nos. DGAC/0261/07/2022 y



DGACyF/044/07/2022, ambos de fecha 11 de julio de 2022, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares del 7 de julio de 2022, indicaron lo siguiente:

"Se considera la Pre-sugerencia número 13 y se establecerán mecanismos de control, que permitan identificar cuántos planes de salida a ofrecido el CAT con motivo de las gestiones de cobranza efectuadas y conforme al nuevo "Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas" y su adecuación en caso de que sea necesario".

Una vez expuesto lo anterior, este OIC emite la siguiente:


Sugerencia núm. 10 Dirección de Cobranza y Dirección de Información y Control de Cartera

Para que el Instituto FONACOT, por conducto de la Dirección de Cobranza y la Dirección de Información y Control de Cartera, establezca un mecanismo que indique cuántos planes de salida "70/30" y "20/20/20" ofreció el CAT con motivo de las gestiones de cobranza efectuadas de conformidad con la Regla de Negocio RNS del "Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas", de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT y la Norma Tercera. Actividades de Control. Principio 10.02. Actividades de Control, del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

7. Dictamen

El presente se emite el 14 de julio de 2022, fecha en la que se presentaron los resultados del Informe de Resultados Finales de la Intervención de Control Interno. Ésta se practicó sobre la información proporcionada por la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas, la Dirección General Adjunta Comercial, la Dirección de Cobranza, la Dirección de Información y Control de Cartera, y las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco del Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores, de cuya veracidad son responsables; las técnicas y procedimientos de revisión fueron planeados y desarrollados con el fin de conocer el estado que guarda el control interno del Programa "Créditos a Trabajadores E-009", a efecto de anticipar riesgos en el cumplimiento de objetivos y metas, así como posibles actos de corrupción.

Se analizaron y revisaron las evidencias con las pruebas que se estimaron necesarias para verificar el cumplimiento de objetivos y metas del programa en las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco; en consecuencia, existe una base razonable para sustentar el presente dictamen.


2022 Flores
Magón

En opinión de este OIC, el programa "Créditos a Trabajadores E-009" a cargo del Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores, y específicamente a la cobranza administrativa del crédito FONACOT, presenta deficiencias de control interno, entre las que destacan, las siguientes:

- Debilidad de los mecanismos de control y seguimiento para la cobranza administrativa de los Acreditados, repercutiendo en el cumplimiento de los objetivos de la cobranza administrativa.
- Suspensión de los servicios de los Prestadores de Servicios Externos de Cobranza (PSEC) originando que la cobranza extrajudicial esté detenida.
- Desactualización de instrumentos normativos y áreas que no están consideradas en la estructura organizacional correspondiente.

Por lo anterior, se emitieron 10 sugerencias, cuya atención contribuirá a que en las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco, así como en las diferentes Coordinaciones de Cobranza, coadyuven al cumplimiento de las metas y estrategias de recuperación administrativa del crédito FONACOT, por medio de los C.T.'s y la cobranza directa a Acreditados (trabajadores que solicitan un crédito), así como al fortalecimiento de los mecanismos de control que permitan inhibir actos de corrupción en el proceso de administración de crédito, a fin de reforzar el estado que guarda el control interno en las Direcciones de Plaza Vallejo, Mixcoac e Iztacalco del Instituto FONACOT.

ATENTAMENTE
LA TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL
EN EL INSTITUTO FONACOT



LIC. MARIBEL GARCÍA HERNÁNDEZ



