



FUNCIÓN PÚBLICA

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

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
INFORME DE RESULTADOS FINALES

Septiembre de 2023



2023
Francisco
VILLA

[Handwritten signature]

Contenido

1. Nombre del programa.....3

2. Nombre de la Institución y Unidades Administrativas Responsables.....3

3. Objetivo de la intervención de control.....3

4. Alcance3


5. Áreas revisadas.....3

6. Antecedentes 4

7. Resultados de la intervención y sugerencias.....7

8. Dictamen.....54

A. S. M. A.



2023
Francisco
VILA

1. Nombre del programa

Créditos a Trabajadores E-009

2. Nombre de la Institución y Unidades Administrativas Responsables

Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (Instituto FONACOT)

- Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas
- Dirección General Adjunta Comercial

3. Objetivo de la intervención de control

Evaluar el estado que guarda el control interno del Programa presupuestario E-009 Créditos a Trabajadores, para anticiparse a riesgos que, en caso de materializarse, obstaculicen o impidan el logro de los objetivos y metas, y posibiliten espacios a la corrupción.

4. Alcance

Temporal:

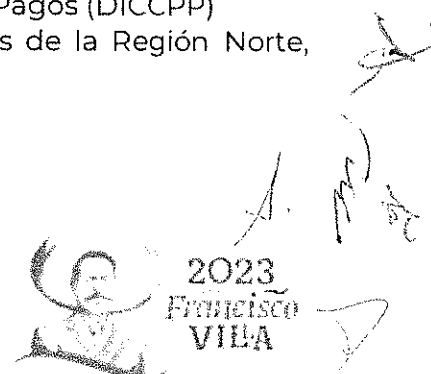
El Programa Anual de Fiscalización 2023 del Órgano Interno de Control (OIC) en el Instituto FONACOT consideró como periodo a revisar en la Intervención de Control Interno, la semana 01 a la 17, que corresponde del 02 de enero al 28 de abril de 2023.

Temático:

Revisar el control interno en la ejecución del Plan Estratégico de Cobranza a cargo de la Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas del Instituto FONACOT, así como de las Coordinaciones de Cobranza de las Direcciones Estatales y de Plaza de la Región Norte, Occidente, Sur y, en su caso, el Centro de Atención Telefónica (CAT) y los Prestadores de Servicios Externos de Cobranza (PSEC), a efecto de promover su fortalecimiento para reducir la cartera vencida de los créditos y contribuir al logro de los objetivos y metas del Instituto FONACOT.

5. Áreas revisadas

- Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas (DGACF)
 - Subdirección General de Crédito y Recuperación (SGCR)
 - Dirección de Cobranza (DCOB)
 - Dirección de Información y Control de Cartera y Protección de Pagos (DICCPP)
 - Coordinaciones de Cobranza (CC) de las Direcciones Estatales de la Región Norte, Occidente y Sur (Monterrey, Guadalajara y Mérida)



- Dirección General Adjunta Comercial (DGACOM)
 - Subdirección General Comercial (SGCOM)
 - Dirección de Gestión Comercial (DGCOM)

6. Antecedentes

El Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT) nació como una institución el 02 de mayo de 1974, mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

El FONACOT fue resultado de la convergencia de distintos factores: la demanda de los trabajadores por acceder al consumo de bienes y servicios indispensables para una vida digna, en especial de aquellos que no tenían acceso al crédito; la colaboración entre los sectores productivos ante la pérdida del poder adquisitivo del salario por la inflación y la adopción de una política gubernamental de protección al salario.

Los objetivos del FONACOT fueron los siguientes:

- Ordenar el establecimiento de un fondo con el fin de garantizar créditos institucionales baratos y oportunos para la adquisición de bienes de consumo duradero y pago de servicios.
- Permitir los descuentos por nómina al salario mínimo y superiores a éste, para el pago de créditos FONACOT libremente consentidos.
- Establecer como obligación de los patrones enterar, en su caso, a la institución bancaria acreedora o al FONACOT directamente, los descuentos efectuados al salario del trabajador para el pago de los créditos obtenidos a través del Fondo.

La creación del FONACOT dio respuesta a las demandas de los trabajadores para proteger su capacidad adquisitiva en relación con el incremento de precios de ese entonces y su afectación para satisfacer sus necesidades básicas, la ausencia de instituciones y medidas eficaces de protección en sus operaciones comerciales y crediticias, ya que las instituciones bancarias propiciaban prácticas que vulneraban la economía de los propios trabajadores.

El 24 de abril de 2006 se publicó en el DOF la Ley del Instituto FONACOT, la cual en su artículo 1 establece que éste 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 (STPS).

El gasto corriente del Instituto se ejerce con recursos propios que provienen de los Ingresos por Operación asociados con el otorgamiento de crédito (intereses y comisiones cobradas), por lo que no aplica recursos fiscales en su flujo de efectivo, es decir, sus finanzas no están comprendidas en la Ley de Ingresos ni en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF).

Es así como el Instituto FONACOT cuenta con disponibilidad de recursos para atender de forma directa a las trabajadoras y los trabajadores formales de México, quienes integran su población objetivo, garantizando el acceso al crédito y ofreciendo las tasas más bajas del mercado, a fin de contribuir a mejorar la economía familiar, sin implicar impacto presupuestario para la Federación.

El artículo 2 de la Ley del Instituto FONACOT establece que su objeto consiste en promover el ahorro de los trabajadores, otorgarles financiamiento y garantizar su acceso a créditos, para la adquisición de bienes y pago de servicios.

Asimismo, que el Instituto deberá actuar bajo criterios que favorezcan el desarrollo social y las condiciones de vida de los trabajadores y de sus familias. Además, deberá ajustar su operación a las mejores prácticas de buen gobierno y mejora continua, quedando sujeto, entre otras, a la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.

El artículo 9 de la citada Ley dispone que el Instituto para el cumplimiento de su objeto podrá realizar, entre otras, las operaciones siguientes:

- I. *Garantizar los créditos y, en su caso, otorgar financiamiento para la operación de los almacenes y tiendas a que se refiere el artículo 103 de la Ley Federal del Trabajo;*
- II. *Otorgar financiamiento a los trabajadores para la adquisición de bienes y pago de servicios y garantizar dichas adquisiciones y pagos;*
[...]
- V. *Realizar operaciones de descuento, ceder, negociar y afectar los derechos de crédito a su favor y, en su caso, los títulos de crédito y documentos, respecto de financiamientos otorgados a que se refieren las fracciones I y II anteriores;"*

La actividad sustantiva del Instituto FONACOT se establece en la clave programática-presupuestal, en la actividad institucional "9. Otorgamiento de crédito a trabajadores en activo E-009", que corresponde al Programa presupuestario Créditos a Trabajadores y por medio de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) se reporta su seguimiento presupuestal.

Cabe destacar que el Programa presupuestario Créditos a Trabajadores E-009 opera bajo la normativa del Instituto FONACOT, destacando el Manual de Crédito y sus Procedimientos Específicos; para esta Intervención de Control Interno, se consideraron para su revisión los procesos relativos a la ejecución del Plan Estratégico de Cobranza del Instituto FONACOT.

6.1 Universal conceptual

La intervención se desarrolló en 12 resultados que se encuentran agrupados en 4 hilos conductores, como se presenta a continuación:



Hilos	Resultados
Ejecución	1. Cumplimiento del objetivo del Plan Estratégico de Cobranza.
Planeación	2. Adecuaciones a la normatividad como resultado de la implementación del Plan Estratégico de Cobranza.
	3. Modificaciones y actualización de la estructura de organización y perfiles de puestos (Área Comercial y de Cobranza).
Ejecución	4. Efectividad del proceso de emisión y control de las Cédulas de pago de Centros de Trabajo (CT's) y Acreditados, así como la reducción de la No recuperación.
Control	5. Efectividad de los procesos para la gestión y el control de la recuperación de cartera a nivel estratégico, táctico y operativo.
	6. Efectividad del proceso específico de recuperación y control a través de los Coordinadores de Cobranza y de los Analistas de Cobranza (Regiones Norte, Occidente y Sur).
Coordinación	7. Mecanismo de coordinación, supervisión y control entre las Unidades Administrativas que participan en la recuperación de cartera considerando el CAT y los PSEC.
Control	8. Mecanismo para la gestión y control de la recuperación de la cartera de CT's y Acreditados, aplicados en las diferentes etapas de Cobranza: Preventiva, Administrativa y Extrajudicial.
Coordinación	9. Mecanismo de coordinación y seguimiento para la segmentación de la cartera de cobranza de CT's y Acreditados.
Ejecución	10. Proceso para la acreditación de pagos y aclaraciones con CT's y Acreditados.
	11. Cobranza Extrajudicial a CT's y Acreditados con enfoque social, selección y contratación de los PSEC.
	12. Efectividad de mecanismo de seguimiento y control de las llamadas exitosas realizadas por el CAT, en la recuperación de cartera.

6.2 Procedimientos aplicados

Mediante Oficios Nos. OIC/14/120/2023/174 y OIC/14/120/2023/175, ambos de fecha 26 de junio de 2023, el OIC comunicó que llevaría a cabo la Intervención de Control Interno No. 08/2023 a la DGACF y a la DGACOM del Instituto FONACOT, respectivamente, en la que se revisaron los avances en la implementación del Plan Estratégico de Cobranza, con el objeto de fortalecer su control interno para reducir la cartera vencida de los créditos y contribuir al logro de los objetivos y metas del Instituto FONACOT; con motivo de dichas labores se realizaron las reuniones de trabajo entre personal de esta Instancia Fiscalizadora y las áreas revisadas, para la recepción de respuestas y evidencias de control interno que constan en las minutas siguientes:

- 29 de junio de 2023, con el personal de la DGACOM.
- 30 de junio y 17 de julio de 2023, con el personal de la SGR.
- 18 y 26 de julio de 2023, con el personal de la SGR.

- 08 de septiembre de 2023, con personal de la DGACOM y la DGACF.

Al respecto, el OIC analizó y valoró la información y la evidencia documental obtenida.

7. Resultados de la intervención y sugerencias

Resultado Núm. 1. Con observaciones y sugerencias

Cumplimiento del objetivo del Plan Estratégico de Cobranza

El marco normativo en materia de cumplimiento del objetivo del Plan Estratégico de Cobranza establece lo siguiente:

- Estatuto Orgánico del Instituto FONACOT, publicado en el DOF el 15 de julio de 2022, Sección Cuarta. De la Subdirección General de Crédito y Recuperación, Artículo 62, fracción IX, que establece:

"Proponer las estrategias de recuperación de la cartera, para su aprobación y respectiva actualización en el Manual de Crédito, de conformidad con la normatividad aplicable para la administración del crédito, en su ámbito de competencia."

- Manual de Organización General del Instituto FONACOT, clave MGO01.01, vigencia 25 de octubre de 2018, Apartado XII. Objetivos y Funciones, Numeral. 1.1.3.0.0.0, Subdirección General de Recuperación y Cartera, Función 1, que señala:

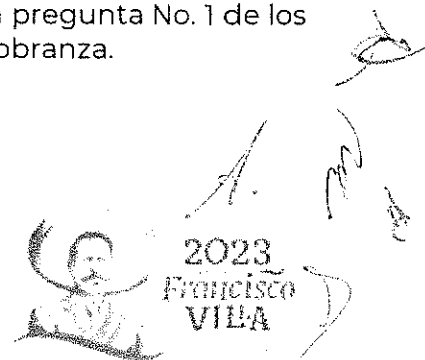
"Dirigir las estrategias de recuperación de la cartera a través de centros de trabajo, directa de trabajadores y vencida a nivel nacional."

- ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno (ACUERDO), publicado en el DOF el 03 de noviembre de 2016 y su última reforma del 05 de septiembre de 2018, en la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Segunda. Administración de Riesgos, Principio 6. Definir Metas y Objetivos Institucionales, que indica:

*"... se deben definir **claramente las metas y objetivos**, a través de un plan estratégico que de manera coherente y ordenada, se asocie a su mandato legal."*

Desarrollo

Se analizaron las respuestas proporcionadas por la DICCPP y la DCOB a la pregunta No. 1 de los Cuestionarios de Control Interno relacionada con el Plan Estratégico de Cobranza.



2023
FRANCISCO VILA

Al respecto, se verificó que en la LXV Sesión Ordinaria del Comité de Crédito del Instituto FONACOT, celebrada en medios electrónicos el 19 de enero de 2023, se reportaron en el documento "Plan Estratégico de Cobranza 2022 Seguimiento", los procesos siguientes:

«1.- Efectividad en Emisión de Cédulas

A. Incidencias Justificadas

I. Proceso de Afiliación de Centros de Trabajo para emisión de Cédulas

Acciones para su atención: Del universo de 88,000, se iniciará en una primera etapa, campaña de afiliación de 5,000 Centros de Trabajo, que abarcan un mayor número de trabajadores acreditados y de saldo pendiente de cobro. Esta actividad se realizará conjuntamente entre el área Comercial y Crédito y Recuperación.

Acciones realizadas y resultados: Del universo de **5,000** Centros de Trabajo, al cierre de diciembre, se han afiliado **587**. De estos, se han emitido **\$6.8 mdp** y se han recuperado **\$4.3 mdp**.

B. Incidencias en Emisión de Cédulas

II. Proceso de Reinstalación de Acreditados

Acciones para su atención: Revisión integral del proceso de reinstalación, cambios en programación y actualización de procesos con proveedores de bases de datos (IMSS y Procesar).

Acciones realizadas y resultados: Para las emisiones de octubre, noviembre y diciembre, se han reinstalado, manualmente, de forma exitosa **215,326** créditos. Derivado de lo anterior, se ha recuperado **\$117.9 mdp**.

- Por otra parte, se requirió al área de Sistemas de la Información, a través de un documento de entendimiento, cambios en la programación necesarias, para la generación de un nuevo proceso de reinstalación automática.
- Así mismo, se actualizaron los procesos de entrega de información con el IMSS y PROCESAR.

III. Emisión a Centros de Trabajo con Baja Permanente

Acciones para su atención: Análisis de Centros de Trabajo y modificación en reglas de negocio para emisión de cédulas con Centros de Trabajo inactivos, depuración manual de emisiones y desvinculación de trabajadores a Centros de Trabajo para acciones directas de cobranza a acreditados.

Acciones realizadas y resultados: Respecto a la depuración de cédulas de pago, al mes de julio, se emitían **157** Centros de Trabajo, con estatus de "**Baja Permanente**", y **27**, con estatus de "**Baja Operativa**", con un saldo total de los créditos asociados de **\$56.6 mdp**.



Al cierre de diciembre, sólo existen **35** Centros de Trabajo, con estatus de "**Baja Permanente**", y **10**, con estatus de "**Baja Operativa**", con un saldo total de los créditos asociados de **\$19.2 mdp**. Al respecto, se continua con la depuración de las cédulas señaladas.

2.- Gestión de Cobranza

A. Mejorar los mecanismos de gestión:

- I. **Preventiva**, se tiene que las acciones realizadas han contribuido en una disminución en el monto de aquellos Centros de Trabajo que no realizan pago alguno, pasando de **\$59.5 mdp**, en enero de 2022, a **\$33.3 mdp**. en diciembre del mismo año, siendo una disminución del 56%.
- II. **Administrativa a Centros de Trabajo**, se da seguimiento puntual por lo que de agosto a diciembre se ha recuperado, solo de cobranza administrativa **\$154.4 mdp**.
- III. **Administrativa a Acreditados**, se realizaron llamadas a los acreditados con una cuota vencida y que han terminado su mecanismo de protección de pago. Por lo que, de agosto a diciembre, se han contactado **111,290 acreditados** con **127,042 créditos**, a través del Call Center y se han recuperado **\$10.3 mdp**.
- IV. **Extrajudicial a Acreditados**, se realizaron llamadas a los acreditados, con más de una cuota vencida. En este sentido, de agosto a diciembre se han contactado a **143,849 acreditados** con **162,006 créditos** a través del Call Center y se han recuperado **\$5.2 mdp**.
- V. **Extrajudicial a Centros de Trabajo**, se han enviado al localizador de Buro de Crédito **88,625 acreditados** y **579 Centros de Trabajo**. El Buró de Crédito nos ha proporcionado la información correspondiente a teléfonos y direcciones de **78,679 acreditados** y **570 Centros de Trabajo**. Lo que la acción permitirá tener mayor efectividad de contacto con el cliente en la gestión de cobranza.

4.- Organización y Procesos

Acciones para su atención: Reestructuración de las áreas de Cobranza y de Información y Control de Cartera.

Acciones realizadas y resultados: El Consejo Directivo autorizó las modificaciones a la Estructura Orgánica, en la 86ª Sesión Ordinaria; así mismo, la Dirección de Recursos Humanos, está realizando las gestiones necesarias, con la Secretaría de la Función Pública y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para su actualización y autorización». [sic]

2023
Francisco
VILA

Se verificó que mediante Oficio No. SGA/488/2023 de fecha 19 de junio de 2023, la Subdirección General de Administración (SGA) informó al personal del Instituto FONACOT la aprobación y registro de la modificación a la Estructura Orgánica del Instituto FONACOT con vigencia a partir del 1º de marzo de 2023, por la Secretaría de la Función Pública de acuerdo con la propuesta planteada.

Se revisó la adecuación de los "Reportes de Recuperación" de los meses de enero a marzo de 2023, remitidos por la DICCOP, los cuales corresponden a:

- Saldos
- Otorgamiento Vs Recuperación
- % de recuperación
- Reporte definitivo de recuperación
- Recuperación Vs Castigos

También se verificaron los mecanismos de medición y gestión de desempeño con motivo de las gestiones de cobranza implementadas en el Plan Estratégico de Cobranza 2022, en la sección 4. Mecanismos de medición y gestión de desempeño, en los que se establecen los indicadores de gestión de Cobranza siguientes:

- Efectividad
- Productividad
- Clima Laboral

Por lo que respecta a los mecanismos de Efectividad, se verificó el reporte denominado "Resumen cierre Septiembre 2022 mes 2023 4 Bases CAT", el cual contiene el seguimiento de las gestiones que realiza el CAT con referencia a la Contactabilidad, Promesas de Pagos y Clientes asignados en los meses de enero, febrero y marzo de 2023.

Para el caso de Productividad, se analizaron los reportes siguientes:

- % Castigo vs Recuperación de Cartera Castigada
- % Recuperación Regional y por Sucursal
- % Cobro de Cédula Emitida
- Transición de la Cartera

En cuanto a la revisión de los resultados del Clima Laboral 2022, se comprobó que el personal de la DICCOP y de la DCOB fue capacitado en los temas siguientes:

- Servicio Taller de Cobranza
- Curso de Herramientas para la Administración de la Cobranza del Instituto FONACOT

Al respecto, la SGR proporcionó información correspondiente a la contratación de los cursos, así como constancias de los participantes.



De lo anterior, se constató que el Plan Estratégico de Cobranza 2022 considera diversos reportes como mecanismos de medición y gestión de desempeño en la recuperación administrativa y extrajudicial de cartera de los CT's y acreditados; asimismo, el personal de la DICCOP fue capacitado mediante cursos de cobranza.

Conclusión

La DICCOP y la DCOB cumplieron con lo establecido en el Artículo 62, fracción IX, del Estatuto Orgánico del Instituto FONACOT, que señala lo siguiente: *"Proponer las estrategias de recuperación de la cartera, para su aprobación y respectiva actualización en el Manual de Crédito, de conformidad con la normatividad aplicable para la administración del crédito, en su ámbito de competencia"*, y en la Función 1, Numeral 1.1.3.0.0.0, Subdirección General de Recuperación y Cartera, del Apartado XII Objetivos y Funciones del Manual de Organización General, que establece: *"Dirigir las estrategias de recuperación de la cartera a través de centros de trabajo, directa de trabajadores y vencida a nivel nacional."*

Asimismo, para atender el Plan Estratégico de Cobranza 2022, dichas Unidades Administrativas adecuaron los *"Reportes de Recuperación"* y los mecanismos de medición y gestión de desempeño con motivo de las gestiones de cobranza.

Sin embargo, se identificó que el Plan Estratégico de Cobranza 2022 no contiene las metas correspondientes a la recuperación administrativa y extrajudicial de cartera de los CT's y acreditados, de conformidad con lo establecido en el Principio 6. Definir Metas y Objetivos Institucionales, de la Norma General Segunda. Administración de Riesgos del ACUERDO.

Respuesta de la SGCR

Mediante Oficio No. SGCR/06/09/2023 de fecha 11 de septiembre de 2023, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares por parte de esta Instancia Fiscalizadora, la SGCR indicó lo siguiente:

"A inicios del año se estableció una meta de recuperación basada que incluye la recuperación proyectada a través del Servicio Especializado de Cobranza, toda vez que no podrá ser contratado, se están replanteando las metas para lo que resta del año". (sic).

Del análisis de la información proporcionada, no se identificaron las metas correspondientes a la recuperación administrativa y extrajudicial de cartera de los CT's y acreditados en su Plan Estratégico de Cobranza.



2023
Francisco
VELA

Por lo que se emite la siguiente:

Sugerencia núm. 1

Para que el Instituto FONACOT, por conducto de la Subdirección General de Crédito y Recuperación, replantee y defina las metas correspondientes a la "**Recuperación administrativa y extrajudicial de cartera de los CT's y acreditados**" respecto del Plan Estratégico de Cobranza, vinculadas con los mecanismos de medición y gestión de desempeño implementados por la Dirección de Información, Control de Cartera y Protección de Pagos y la Dirección de Cobranza.

Lo anterior, de conformidad con la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Segunda. Administración de Riesgos, Principio 6. Definir Metas y Objetivos Institucionales, del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

**Resultado Núm. 2. Con observaciones y sugerencias
Adecuaciones a la normatividad como resultado de la implementación del Plan Estratégico de Cobranza**

El marco normativo en materia de actualizaciones a la normativa interna de recuperación de cartera, establece lo siguiente:

- Manual de Organización Específico de la Dirección de Información y Control de Cartera, clave MO22.01, vigencia 25 de octubre de 2018, Apartado X. Objetivos y Funciones, Numeral 1.1.3.2.2.0, Inciso 4, que establece:

"Definir los reportes de recuperación de la cartera que permitan su control, y en su caso la clasificación, estableciendo mecanismos de medición".

- Manual de Organización Específico de la Dirección de Cobranza, clave MO21.01, vigencia 25 de octubre de 2018, Apartado X Objetivos y Funciones, Numeral 1.1.3.1.0.0, Incisos 2 y II, que establecen:

"2. Supervisar los programas de recuperación de cartera, así como su seguimiento para determinar las medidas correctivas y preventivas necesarias y agilizar la cobranza.

[...]

II. Validar las propuestas de actualizaciones y/o modificaciones al manual de crédito de acuerdo a la operación de nuevos procesos, a fin de eficientar el proceso de cobranza, y en su caso presentarlas para su aprobación ante las instancias correspondientes".



- ACUERDO, en la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Tercera. Actividades de Control, Principio 10. Diseñar actividades de control, Elemento de Control 10.01 Respuesta a los Objetivos y Riesgos y 10.02 Diseño de Actividades de Control Apropriadas, Principio 12. Implementar Actividades de Control, Elementos de Control 12.02 y 12.03 Documentación y Formalización de Responsabilidades a través de Políticas, como se indica a continuación:

"10.01 La Administración debe diseñar actividades de control (políticas, procedimientos, técnicas y mecanismos) en respuesta a los riesgos asociados con los objetivos institucionales, a fin de alcanzar un control interno eficaz y apropiado.

10.02 La Administración debe diseñar las actividades de control apropiadas para asegurar el correcto funcionamiento del control interno, las cuales ayudan al Titular y a la Administración a cumplir con sus responsabilidades y a enfrentar apropiadamente los riesgos identificados en la ejecución de los procesos del control interno. A continuación se presentan de manera enunciativa, mas no limitativa, las actividades de control que pueden ser útiles para la institución:

[...]

- *Controles sobre el procesamiento de la información*

[...]

- *Registro de transacciones con exactitud y oportunidad.*

[...]

12.02 La Administración debe documentar mediante políticas para cada unidad su responsabilidad sobre el cumplimiento de los objetivos de los procesos, de sus riesgos asociados, del diseño de actividades de control, de la implementación de los controles y de su eficacia operativa.

12.03 El personal de las unidades que ocupa puestos clave puede definir con mayor amplitud las políticas a través de los procedimientos del día a día, dependiendo de la frecuencia del cambio en el entorno operativo y la complejidad del proceso operativo. La Administración debe comunicar al personal las políticas y procedimientos para que éste pueda implementar las actividades de control respecto de las responsabilidades que tiene asignadas".

Desarrollo

Como resultado del análisis de la información proporcionada mediante los Cuestionarios de Control Interno, se verificaron las acciones realizadas por las áreas revisadas, de conformidad con lo siguiente:

DICCPP

- Propuesta de actualización del Procedimiento Especifico de Acciones Preventivas de Cobranza:

2023
FRANCISCO
VILA



- Se incorporó la Regla de Negocio (RN) 4, relativa a que los PSEC no podrán recibir ningún pago en efectivo, sino directamente a las cuentas bancarias u otra autorizada por el Instituto FONACOT.
- Propuesta de actualización del Procedimiento Específico de Reinstalación Manual de Acreditados:
 - Se incorporó la RN4, relativa a la base de datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), únicamente de los Acreditados que cuentan con status "alta".
- Propuesta de actualización del Manual de Políticas y Procedimientos de la Dirección de Cobranza con los procedimientos "Validación y Envío del Reporte de Personas Físicas a la Sociedad de Información Crediticia" y "Validación y Envío del Reporte de Personas Morales a la Sociedad de Información Crediticia", que establecen el envío de la base de datos a las sociedades de información crediticia de personas físicas (Acreditados) y morales (Centros de Trabajo).

DCOB

- Difundió entre su personal las modificaciones al Manual de Políticas y Procedimientos de la Dirección de Cobranza.
- Presentó la propuesta de actualización del Procedimiento Específico de Acciones Preventivas de Cobranza.

SGCOM

- Mediante la Circular Nos. SCCR-CIR-02-10-2022 y SGCOM-CIR-21-10-2022 de fecha 31 de diciembre de 2022, la SCCR y la SGCOM difundieron las actualizaciones siguientes:
 - Procedimiento Específico de Actualización de la Información de CT's: Se eliminó el "Formato de la Autorización de consulta a la SIC".
 - Procedimiento Específico de Recuperación del Crédito FONACOT a Través de CT: Se adicionó a la SGCOM como área involucrada; se modificaron las RN4 (solicitud y resguardo de información comprobatoria de bajas e incapacidades de acreditados) y RN19 (Reportes de No Pago de los Centros de Trabajo) y las actividades del Coordinador de Cobranza y/o Analista Delegacional.
 - Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas Acreditados/as: Se modifica el nombre del procedimiento, su objetivo, RN4 (entrega de bases de datos de bajas), RN5 (entrega de la cartera de personas acreditadas) y RN6 (emisión de línea de captura a los Centros de Trabajo para el pago).

Conclusión

La DICCOP, la DCOB y la SGCOP no han concluido las gestiones para la actualización de la normativa interna, en alineación con el Plan Estratégico de Cobranza; sin embargo, presentaron la evidencia documental de las propuestas de modificación normativa siguientes:

- Manual de Crédito del Instituto FONACOT
- Manual de Políticas y Procedimientos de la Dirección de Cobranza
- Procedimiento Específico de Actualización de la Información de CT's
- Procedimiento Específico de Recuperación del Crédito FONACOT a Través de CT
- Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas Acreditados/as

Así como los proyectos de los procedimientos de Reinstalación Manual y de Acciones Preventivas de Cobranza.

Adicionalmente, la propuesta del Procedimiento Específico de Reinstalación Manual de Acreditados no considera otras bases de datos de seguridad social, ni se presenta un mecanismo que asegure que los cobros se realicen de forma exclusiva en cuenta bancaria del Instituto FONACOT; además, el proceso No. 3 del Diagrama de Flujo del Procedimiento Específico de Acciones Preventivas de Cobranza no se relaciona con algún otro.

Respuesta de la SCCR

Mediante Oficio No. SCCR/06/09/2023 de fecha 11 de septiembre de 2023, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares por parte de esta Instancia Fiscalizadora, la SCCR remitió información para atender los numerales de la pre-sugerencia No 2, como se indica a continuación:

- Para el mecanismo que asegure que los cobros no se realicen en efectivo o cuenta bancaria, la SCCR informó 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**".*

*Asimismo, actualmente los asesores del CAT no proporcionan las líneas de captura a los acreditados, **los analistas de la Dirección de Cobranza se encargan de retomar las promesas de pago que hacen los acreditados y enviar las referencias de pago correspondiente. Las referencias de pago que se generan, de manera automatizada***

2023
Francisco
VILA

en el sistema CREDERE, siempre están dirigidas a las cuentas del Instituto por lo cual no sería posible pagar una línea a una cuenta que no estuviera a nombre del mismo. Se adjunta ejemplo de referencia de pago, ANEXO 1".

En los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, clave PR26.06, vigencia 18 de julio de 2022, Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas, RN6, se establece la disposición de que los Despachos del CAT no podrán recibir dinero en efectivo. Además, en el Anexo 1 se presentó la ficha referenciada para pago bancario y la guía para pago SPEI referenciado, por lo tanto, este numeral de la pre-sugerencia núm. 2 se aclaró.

- Con relación a incluir bases de datos de seguridad social adicionales a las del IMSS en el Procedimiento Específico de Reinstalación Manual de Acreditados, con la finalidad de identificar al acreditado, la SGCR señaló lo siguiente:

"Actualmente dentro del proceso de Reinstalación Automática se considera la información que provee el PROCESAR al Instituto, el cual incluye la información relativa a los acreditados que se localizan tanto en IMSS como en ISSSTE. El proceso de reinstalación manual se realiza posterior al proceso automático el cual ya incluye esas listas. Se adjunta flujograma del Proceso de Reinstalación Automática ANEXO 2".

La SGCR remitió el diagrama "Generación del Archivo para Reinstalar IMSS / ISSSTE – PROCESAR"; sin embargo, no se presenta la narrativa del mismo ni se especifica el documento normativo en el cual está contenido.

- Respecto a verificar la relación del proceso No. 3 con otro(s) proceso(s) en el Diagrama de Flujo del Procedimiento Específico de Acciones Preventivas de Cobranza, la SGCR indicó lo siguiente:

"El OIC aclaró que se refiere el Procedimiento Específico de Reinstalación Manual, el cual se mostró en la sesión y es correcta la relación entre los procesos. Se adjunta diagrama de flujo de Reinstalación Manual de Acreditados ANEXO 3." [sic]

El proceso No. 3 del diagrama de flujo "Procedimiento Específico de Reinstalación Manual de Acreditados" está relacionado con los procesos 2 y 5, se omite el No. 4, contiene dos iniciales (1 y 7) y dos finales (6 y 9), además no se identifica una alineación de todos procesos con la narrativa del procedimiento.

Para la pre-sugerencia No. 3, la SGCR, indicó lo siguiente:

*"El Manual de Políticas y los Procedimientos específicos se encuentran en revisión de los órganos de autorización correspondientes, **se prevé presentarlos al Consejo del mes de octubre**, dichos procedimientos incluyen las adecuaciones realizadas en concordancia con el Plan Estratégico de Cobranza. Se adjunta oficio ANEXO 4". [sic]*


2023
Francisco VILA

La SGCR indicó que prevé presentar en octubre de 2023 al Consejo Directivo, el Manual de Políticas y los procedimientos específicos para su autorización; sin embargo, no proporcionó evidencia documental de sus gestiones.

Por lo anterior, se emite la siguiente:

Sugerencia núm. 2

Para que el Instituto FONACOT, por conducto de la Dirección de Información, Control de Cartera y Protección de Pagos y la Dirección de Cobranza, establezca en la normativa específica lo siguiente:

- La factibilidad de incluir en la normativa interna el diagrama "Generación del Archivo para Reinstalar IMSS / ISSSTE – PROCESAR", con su narrativa.
- El diagrama de flujo "Procedimiento Específico de Reinstalación Manual de Acreditados" alineado con la narrativa de flujo, la secuencia de los procesos y su interacción.
- Implementación de acciones para actualizar la normativa interna, en alineación con el Plan Estratégico de Cobranza.

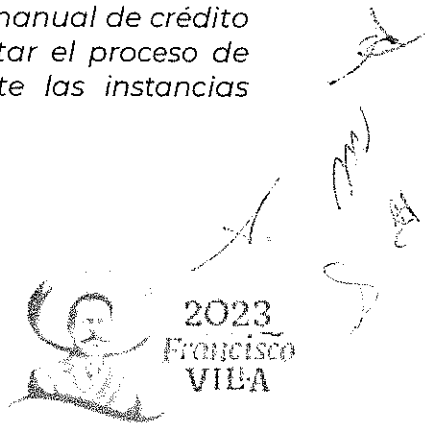
Lo anterior, de conformidad con lo establecido en la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Tercera. Actividades de Control, Principio 10. Diseñar actividades de control, Elemento de Control 10.01 Respuesta a los Objetivos y Riesgos y 10.02 Diseño de Actividades de Control Apropriadas, Principio 12. Implementar Actividades de Control, Elementos de Control 12.02 y 12.03 Documentación y Formalización de Responsabilidades a través de Políticas, del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

Resultado Núm. 3. Con observaciones y sugerencias
Modificaciones y actualización de la estructura de organización y perfiles de puestos (Área Comercial y de Cobranza)

El marco normativo en materia de actualización de estructura de organización y de perfiles de puestos, establece lo siguiente:

- Manual de Organización Específico de la Dirección de Cobranza, clave MO21.01, vigencia 25 de octubre de 2018, Apartado X. Objetivos y Funciones, Numeral 1.1.3.1.0.0, Función 11, establece lo siguiente:

"Validar las propuestas de actualizaciones y/o modificaciones al manual de crédito de acuerdo a la operación de nuevos procesos, a fin de efficientar el proceso de cobranza, y en su caso presentarlas para su aprobación ante las instancias correspondientes".



Handwritten signatures and a circular stamp of Francisco Vela 2023.

- ACUERDO, en la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Primera. Ambiente de Control, Principio 3. Establecer la estructura, responsabilidad y autoridad, Elementos de Control 3.02 y 3.04 Estructura Organizacional y el Principio 5. Establecer la Estructura para Responsabilizar al Personal por sus Obligaciones de Control Interno, Elemento de Control 5.01, que establecen lo siguiente:

"3.02 La Administración debe desarrollar y actualizar la estructura organizacional con entendimiento de las responsabilidades generales, y debe asignarlas a las distintas unidades para que la institución alcance sus objetivos de manera eficiente, eficaz y económica; brinde información confiable y de calidad; cumpla con las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, y prevenga, disuada y detecte actos contrarios a la integridad".

"3.04 La Administración debe evaluar periódicamente la estructura organizacional para asegurar que se alinea con los objetivos institucionales y que ha sido adaptada y actualizada a cualquier objetivo emergente, como nuevas leyes o regulaciones".

*"5.01 La Administración debe establecer y mantener una estructura que permita, de manera clara y sencilla, responsabilizar al personal por sus funciones y por sus obligaciones específicas en materia de control interno, lo cual forma parte de la obligación de rendición de cuentas institucional. El Titular o, en su caso, el Órgano de Gobierno debe **evaluar y responsabilizar a la Administración por el desempeño de sus funciones en materia de control interno**".*

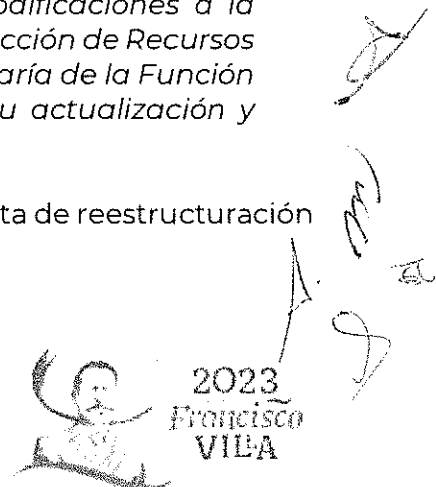
Desarrollo

Como parte de los procesos para la implementación del Plan Estratégico de Cobranza 2022, se observó que en la LXV Sesión Ordinaria del Comité de Crédito del Instituto FONACOT celebrada en medios electrónicos el 19 de enero de 2023, se reportó en el documento "Plan Estratégico de Cobranza 2022 Seguimiento", la propuesta de reestructuración de las áreas de Cobranza y de Información y Control de Cartera, de conformidad con las acciones siguientes:

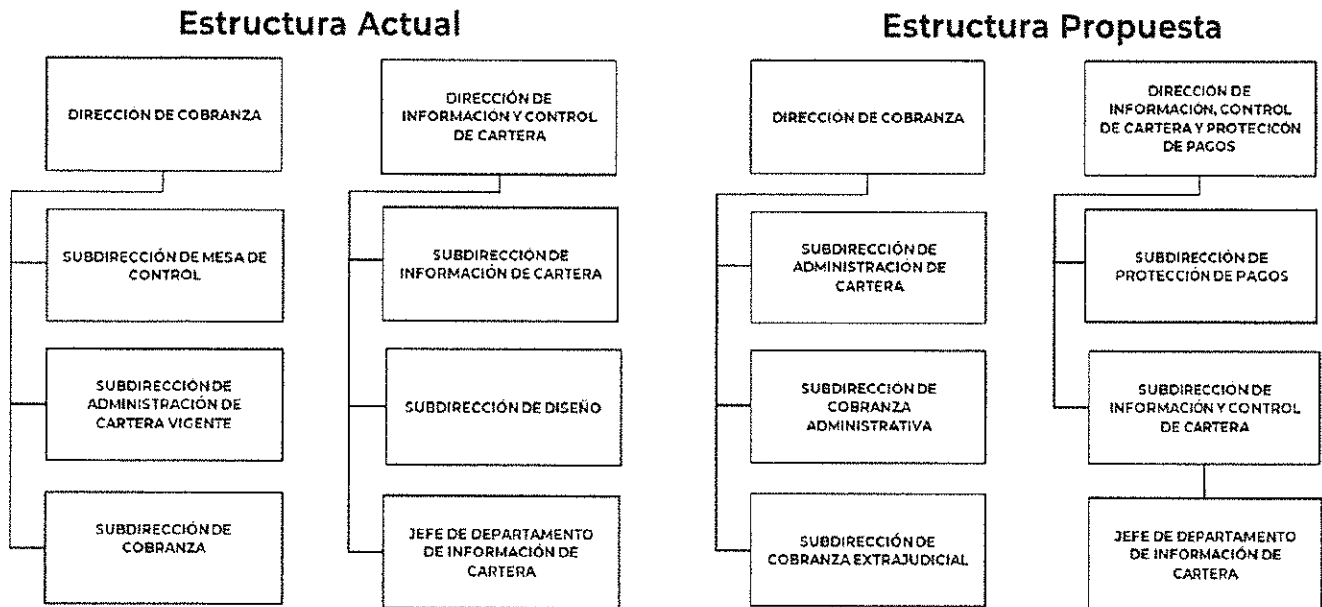
- **"Para su atención:** Reestructuración de las áreas de Cobranza y de Información y Control de Cartera.

Realizadas y resultados: El Consejo Directivo autorizó las modificaciones a la Estructura Orgánica, en la 86ª Sesión Ordinaria; así mismo, la Dirección de Recursos Humanos, está realizando las gestiones necesarias, con la Secretaría de la Función Pública y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para su actualización y autorización." [sic]

Asimismo, en el Plan Estratégico de Cobranza 2022 se presentó la propuesta de reestructuración de la SGCR, como se indica a continuación:



Francisco VILA 2023



Fuente: Elaborado con base en el Cuestionario de Control Interno de la DICCOP, proporcionado por la SGR mediante Oficio No. SCCR/04/07/2023 de fecha 17 de julio de 2023.

En cuanto a la actualización de los Perfiles de Puesto y los Manuales de Organización, Manuales de Políticas y Procedimientos y Procedimientos Específicos de las áreas de Cobranza y de Información y Control de Cartera, se establecieron las acciones siguientes:

- **“Para su atención:** Actualización de los Perfiles de Puesto de las áreas de Cobranza y de Información y Control de Cartera.
Realizadas y resultados: En el mes de noviembre se ha enviado la versión final de los perfiles de puesto a la Dirección de Recursos Humanos.
- **Para su atención:** Actualización de los Manuales de Organización, Manuales de Políticas y Procedimientos y Procedimientos Específicos.
Realizadas y resultados: Se ha trabajado en la actualización de los Manuales de Organización, Manuales de Políticas y Procedimientos, y de los Procedimientos Específicos, y en las próximas semanas serán presentados a las instancias correspondientes para su autorización.”

Al respecto, se constató lo siguiente:

1. Adecuaciones a la estructura de organización de la DCOB y de la DICCOP

Se verificó que mediante Oficio No. SGA/488/2023 de fecha 19 de junio de 2023, la SGA informó al personal del Instituto FONACOT la aprobación y registro de la Estructura Orgánica por parte de la Secretaría de la Función Pública, con vigencia a partir del 1º de marzo de 2023.

2023
 FRANCISCO VILA

En la Estructura Orgánica aprobada, de acuerdo con la propuesta presentada en el Plan Estratégico de Cobranza 2022, quedaron agrupados en la DCOB los aspectos tácticos operativos y en la DICCPP los de estrategia e información.

2. Modificación a la descripción de los perfiles de puestos

En alineación con la Estructura Orgánica autorizada de la DCOB y la DICCPP, se modificaron los puestos y la descripción de los perfiles de puestos siguientes:

- a) Dirección de Cobranza
 - 1. Subdirección de Administración de Cartera
 - 2. Subdirección de Cobranza Administrativa
 - 3. Subdirección de Cobranza Extrajudicial

- b) Dirección de Información y Control de Cartera y Protección de Pagos
 - 1. Subdirección de Protección de Pagos
 - 2. Subdirección de Información y Control de Cartera
 - 3. Departamento de Información de Cartera

De la revisión a los perfiles de puesto proporcionados por la DCOB y la DICCP, no se identificaron los perfiles de los Coordinadores de Cobranza.

3. Actualización del Manual de Organización Específico (MOE) de la DCOB y de la DICCPP

De la revisión a los proyectos de los MOE de la DCOB y de la DICCPP, se constató la congruencia de sus funciones con el Estatuto Orgánico de Instituto FONACOT, así como con el Plan Estratégico de Cobranza; además, se verificó la alineación de los procesos sustantivos asignados a cada área con la estructura de organización autorizada, integrando el Sistema de Cobranza del Instituto FONACOT en lo que corresponde a la cobranza administrativa y extrajudicial, vinculados con los mecanismos de control de la cartera.

4. Actualización de la Estructura Orgánica de la SGCOR

En relación con las adecuaciones a la Estructura Orgánica, se verificaron en el organigrama presentado los cambios en la denominación y en las funciones de dos Unidades Administrativas adscritas a la SGCOR, la Dirección de Continuidad y Supervisión de Operaciones (DCSO) y la Dirección de Estrategia Comercial y Mercadotecnia; sin embargo, ninguna está enfocada a mejorar la gestión y el control de la recuperación de cartera.

5. Actualización de Estructura Orgánica y Perfiles de las Coordinaciones de Cobranza

La SGCOR no presentó evidencia de que se hayan realizado adecuaciones a la Estructura Orgánica y a los perfiles de puestos de las Coordinaciones de Cobranza de Guadalajara, Mérida y Monterrey.

Conclusión

La DCOB cumplió con su Manual de Organización Específico, Apartado X. Objetivos y Funciones, Numeral 1.1.3.1.0.0, Función 11, que establece: "Validar las propuestas de actualizaciones y/o modificaciones al manual de crédito de acuerdo a la operación de nuevos procesos, a fin de eficientar el proceso de cobranza, y en su caso presentarlas para su aprobación ante las instancias correspondientes".

Lo anterior, de conformidad con lo establecido en la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Primera. Ambiente de Control, Principio 3. Establecer la estructura, responsabilidad y autoridad, Elementos de Control 3.02 y 3.04 Estructura Organizacional, del ACUERDO.

Sin embargo, para el nivel operativo que corresponde a las Coordinaciones de Cobranza, no se proporcionó evidencia que permita verificar que sus perfiles de puesto están alineados con las adecuaciones a la Estructura Orgánica de la SCCR.

Respuesta de la SCCR

Mediante Oficio No. SCCR/06/09/2023 de fecha 11 de septiembre de 2023, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares por parte de esta Instancia Fiscalizadora, la SCCR indicó lo siguiente:

*"Los Coordinadores de Cobranza, de acuerdo con su perfil dependen de la estructura de la DEPyR. La Subdirección General de Crédito y Recuperación, **realizará una propuesta para adecuar los perfiles al cumplimiento de objetivos del Plan Estratégico de Cobranza** enviando la misma a la Subdirección General Comercial para su verificación y en su caso, presentación a las instancias autorizadas correspondientes".*

Al respecto, la SGCOR mediante Oficio No. SGCOR/470/09/2023 de fecha 11 de septiembre de 2023 y en alcance al Oficio No. SCCR/06/09/2023 de la SCCR, indicó que con el fin de contribuir en el ámbito de su competencia realizará lo siguiente:

"Una vez que nos sea proporcionada la propuesta de adecuación a los perfiles de puesto de los Coordinadores de Cobranza por parte de la Subdirección de Crédito y Recuperación, se analizarán y caso de proceder se gestionará con las Unidades Administrativas correspondientes su actualización en el Manual de Organización Específico de las Direcciones Estatales de Plaza". [sic]

2023
Francisco
VILA

Por lo anterior se emite la siguiente:

Sugerencia núm. 3

Para que el Instituto FONACOT, mediante la Subdirección General de Crédito y Recuperación y la Subdirección General Comercial, presenten evidencia de la alineación de los perfiles de puesto de las Coordinaciones de Cobranza con la Estructura Orgánica aprobada para la Subdirección General de Crédito y Recuperación, en congruencia con las acciones de recuperación de cartera establecidas en el Plan Estratégico de Cobranza.

Lo anterior, de conformidad con lo establecido en la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Primera. Ambiente de Control, Principio 5. Establecer la Estructura para Responsabilizar al Personal por sus Obligaciones de Control Interno, Elemento de Control 5.01, del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

Resultado Núm. 4. Sin observaciones

Efectividad del proceso de emisión y control de las cédulas de pagos de CT's y Acreditados, así como reducción de la No recuperación

El marco normativo en materia de recuperación de créditos, establece lo siguiente:

- Manual de Crédito del Instituto FONACOT, clave MA09.31, vigencia 18 de julio de 2022. Apartado B, Numeral 8. Políticas de Crédito de la Recuperación, Subnumeral 6, establece lo siguiente:

"La recuperación de los créditos otorgados será a través de la emisión de Cédulas de Notificación de Altas y Pagos, mediante la retención y entero al Instituto FONACOT, que realice el CT al salario de sus personas trabajadoras".

- Manual de Organización Específico de la Dirección de Cobranza, clave MO21.01, vigencia 25 de octubre de 2018. Apartado X. Objetivo y Funciones, Numeral 1.1.3.1.0.0, Función 5, establece lo siguiente:

"Supervisar las acciones de cobranza de la cartera a través de Centros de Trabajo y la recuperación de cartera directa a nivel nacional, con el objeto de que ésta se realice en tiempo y forma para el logro de los objetivos y metas del Instituto".

- ACUERDO, en la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Tercera. Actividades de Control, Principio 10. Diseñar actividades de control, Elemento de Control 10.02 Diseño de Actividades de Control Apropriadas, establece lo siguiente:

"10.02 La Administración debe diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales. En este sentido, es responsable de que existan controles apropiados para hacer frente a los riesgos que se encuentran presentes en cada uno de los procesos institucionales, incluyendo los riesgos de corrupción".

2023
Francisco
VILA

Desarrollo

Del análisis a la evidencia documental proporcionada por la DCOB y las CC, se revisaron los mecanismos de control de la emisión de Cédulas de Pago de CT's y Acreditados para lograr la reducción en la No recuperación. Asimismo, de la aplicación del Cuestionario de Control Interno a la DCOB, se verificó que se han realizado dos tipos de acciones, las que se ubican en el nivel táctico y las que corresponden al nivel operativo de las CC.

A. Principales acciones de tipo táctico

1. Proceso de afiliación de CT's para la emisión de cédulas

De la verificación de la información proporcionada mediante correos electrónicos de fechas 30 de marzo, 10, 24 y 26 de abril, 17, 23 y 2 de mayo, 4 y 12 de julio de 2023, se constató que existen mecanismos de comunicación y coordinación entre la SGCOM y la DCOB para el proceso de recuperación de cartera de los trabajadores que tienen algún crédito con el Instituto FONACOT y que sus CT's no están afiliados al Instituto FONACOT.

Respecto de la revisión del "Reporte de avance en la afiliación de CT's", remitido por la DCSO de la SGCOM a la DCOB, se identificó que de los 7,917 CT's que contiene la "Base de Datos de los CT's no Afiliados al Instituto FONACOT y que cuentan con trabajadores que tienen algún crédito con el Instituto" a junio de 2023, 1,427 CT's se afiliaron al mismo, lo que representa el 18.0%.

La afiliación de CT's al Instituto FONACOT genera la emisión de Cédulas de pago de CT's, de trabajadores que tienen algún crédito con el Instituto, para lograr la reducción en la No recuperación.

En el "Reporte de validación de la emisión" contenido en los "Archivos de la validación de emisión Cédulas 2023.04 Abril", se identificó el seguimiento y control que la DCOB realizó a la emisión de las Cédulas de pago del mes de abril de 2023.

También, el "Reporte de validación de la emisión" contiene los siguientes aspectos de control que se consideran en la emisión de Cédulas de pago:

"[...]

- la correspondencia entre las tablas del CREDERE del detalle por crédito y agrupamientos por empresa;
- la asignación del contador de emisiones;
- la exclusión de los préstamos liquidados y/o dados de BAJA;
- NO EXISTEN CÉDULAS O CRÉDITOS INDIVIDUALES EMITIDOS POR MONTO CERO O MENOR A CERO". [sic]



Adicionalmente, se verificó que mediante correo electrónico de fecha 18 de abril de 2023, la DCOB remitió para revisión de las CC el "Reporte de incidencias en la emisión de cédulas", con los CT's que se asignarían para cobranza administrativa al CAT, de conformidad con la RN19 del Procedimiento Específico de Recuperación del Crédito FONACOT a través de CT.

2. Propuesta del Procedimiento de Reinstalación Manual de Acreditados

La DCOB remitió la propuesta del Procedimiento de Reinstalación Manual de Acreditados, como una acción para mitigar las fallas en el proceso de reinstalación de los CT's, la cual está en proceso de aprobación; no obstante, la unidad administrativa realizó la emisión mensual del "Reporte de Seguimiento de Pagos de los Créditos Reinstalados Manualmente", que refiere a trabajadores que tienen algún crédito con el Instituto FONACOT y que conforme a la base de datos del IMSS están adscritos a CT's que no están afiliados al Instituto FONACOT.

En el reporte de referencia al 25 de abril de 2023 indica una recuperación acumulada por reinstalación de créditos por \$283,699,430.00 M.N., como resultado de la emisión de Cédulas de pago de CT's y Acreditados.

B. Principales acciones de tipo operativo de las CC de Guadalajara, Mérida y Monterrey

Se verificaron las acciones realizadas por las CC de Guadalajara, Mérida y Monterrey para fortalecer la emisión de Cédulas de pago, consistentes en:

1. Capacitación a los CT's referente a:
 - Servicios en línea
 - Manejo del portal Multibancos
 - Generación de usuario y password
 - Emisión y cierre de Cédulas de pago
 - Registro de incidencias de pago
 - Pago en banco
2. Seguimiento a correos, llamadas y citas generadas por los CT's respecto del proceso de pago
3. Notificaciones mensuales a los CT's que emitieron por primera vez y a los que volvieron a emitir Cédulas de pago, incluyendo la fecha en que se llevó a cabo la capacitación, así como el calendario de pago
4. Emisión de reportes, entre los que se encuentran la "Bitácora y seguimiento de Centros de Trabajo" y "de Llamadas a los Acreditados que están en situación de No pago"

Conclusión

La SGCOR, la DCOB y las CC de Guadalajara, Mérida y Monterrey, cuentan con mecanismos de control en la emisión de Cédulas de Pago de CT's y Acreditados para lograr la reducción en la No recuperación.

2023
Francisco
VILA

Al respecto, la SGCOT y la DCOB presentaron mecanismos de comunicación y coordinación en el proceso de recuperación de cartera de los trabajadores que tienen algún crédito con el Instituto FONACOT y que sus CT's no están afiliados al mismo.

Adicionalmente, la DCOB estableció acciones tácticas para la emisión de Cédulas de Pago de CT's y Acreditados, destacando la implementación de reportes y la propuesta del Procedimiento de Reinstalación Manual de Acreditados, con lo que se cumplió con el Manual de Crédito del Instituto FONACOT, clave MA09.31, vigencia 18 de julio de 2022, Apartado B, Numeral 8. Políticas de Crédito de la Recuperación, Subnumeral 6.

También se cumplió con el Manual de Organización Específico de la Dirección de Cobranza, clave MO21.01, vigencia 25 de octubre de 2018, Apartado X. Objetivo y Funciones, Numeral 1.1.3.1.0.0 Dirección de Cobranza, Función 5.

Finalmente, las CC de Guadalajara, Mérida y Monterrey realizaron acciones para fortalecer la emisión de Cédulas de pago y su seguimiento mediante la capacitación a los CT's, la implementación de reportes y la atención a correos, llamadas y citas generadas por los CT's respecto del proceso de pago.

Sugerencias

No se determinaron sugerencias.

Resultado Núm. 5. Sin observaciones

Efectividad de los procesos para la gestión y el control de la recuperación de cartera a nivel estratégico, táctico y operativo

El marco normativo en materia de gestión de la recuperación de cartera, establece lo siguiente:

- Manual de Crédito del Instituto FONACOT, clave: MA09.31, vigencia 18 de julio de 2022, Apartado B, Numeral 8.1. Políticas Específicas de Recuperación Administrativa, establece lo siguiente:

"Se gestionará el cobro de la cartera de las personas acreditadas y CT's que se encuentren en esta etapa de cobranza hasta su recuperación o su traspaso a la cobranza extrajudicial, de acuerdo a los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito".

- Manual de Organización Específico de la Dirección de Cobranza, clave MO21.01, vigencia 25 de octubre de 2018, Apartado X. Objetivos y Funciones, Numeral 1.1.3.1.0.0 Dirección de Cobranza, Función 2, que señala:

"Supervisar los programas de recuperación de cartera, así como su seguimiento para determinar las medidas correctivas y preventivas necesarias y agilizar la cobranza".

2023
Francisco
VILA

- ACUERDO, en la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Tercera. Actividades de Control, Principio 10. Diseñar actividades de control, Elemento de Control 10.02, que indica:

"10.02 La Administración debe diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales. En este sentido, es responsable de que existan controles apropiados para hacer frente a los riesgos que se encuentran presentes en cada uno de los procesos institucionales, incluyendo los riesgos de corrupción".

Desarrollo

De la aplicación del Cuestionario de Control Interno a la DCOB, se analizó la información siguiente:

- Reporte de validación de la emisión de Cédula, emitido por la Subdirección de Cartera de Crédito Vigente (actualmente Subdirección de Cobranza Administrativa), en el que se identificó, entre otros datos, el nombre del colaborador que revisa, número y nombre de la sucursal y observaciones.
- Minutas de proyectos prioritarios de la Dirección de Crédito, que refieren en los temas tratados, entre otros, la emisión de cédulas y la aplicación de pagos.
- Base de datos con 5,000 CT's a afiliar desglosada por Estado, número de Acreditados y el monto total del crédito.
- Reporte de avance en la afiliación, enviado por el área Comercial a la Dirección de Cobranza, mediante correo electrónico de fecha 12 de julio de 2023, refiriendo al avance de CT's afiliados durante el periodo de enero a junio de 2023.

De la aplicación del Cuestionario de Control Interno a la CC de Guadalajara, se analizaron los reportes siguientes:

- *"Detalle General de las Cédulas 1ª Emisión del mes de marzo de 2023"* que contiene, entre otros datos, el detalle general de cédulas, la emisión para cobro y aplicación.
- *"CT's pagados no aplicados"* y *"CT's con no pago"*, ambos al 15 de febrero de 2023, que contienen, entre otros datos, el detalle general de cédulas, la emisión para cobro y aplicación.
- *"Seguimiento de la emisión de enero de 2023 para recuperar en febrero"*, mediante el cual se informó el seguimiento de los reportes en el modelo de organización de las direcciones estatales y de plaza.
- *"CT's aplicados en ceros al 27 de enero de 2023 incluye emisiones de fecha programada"*, en el que se identificó el total emitido en todas las regiones de la República Mexicana.
- *Correo electrónico de fecha 27 de abril de 2023, mediante el cual la DCOB se instruyó a la CC de Guadalajara que antes de la generación del cierre del mes programado llevara a cabo el cuadro y cierre de las cédulas pendientes.*

De la aplicación del Cuestionario de Control Interno a la CC de Mérida, se analizaron los reportes siguientes:

- "Detalle General de las Cédulas / Emisión con F.P.P. al 31 de marzo de 2023 para cobro y aplicación en abril 2023" que contiene, entre otros datos, el detalle general de cédulas, la emisión para cobro y aplicación.
- "CT's pagados no aplicados" y "CT's con no pago" al 26 y 27 de abril de 2023, en los cuales se identificaron, entre otros conceptos, clave de oficina, oficina (ubicación), fecha programada, nombre del centro de trabajo, ID centro de trabajo, total créditos, total emitido y total retenido, así como correo electrónico.
- "Seguimiento de la emisión de marzo de 2023 para recuperar en abril", mediante el cual se informó el seguimiento de los reportes en el modelo de organización de las direcciones estatales y de plaza.

Por su parte, la CC de Monterrey remitió el "Reporte de CT's con no pago"; de su revisión se constató que se realizó periódicamente con información actualizada y contiene, entre otros conceptos, la identificación por semana de los CT's con no pago con corte a marzo de 2023, total de créditos, total emitido y total retenido.

La SGCOR proporcionó la Circular Nos. SCCR-CIR-02-10-2022 y SGCOR-CIR-21-10-2022 emitida por la SCCR y la SGCOR de fecha 31 de octubre de 2022, dirigida a los Directores Comerciales Regionales, Estatales y de Plaza, Coordinadores Administrativos, de Cobranza y de Crédito, Analistas de Promoción, de Crédito y Cobranza, con efectos a partir del 1º de noviembre de 2022, en la que se informó la modificación de los procedimientos específicos siguientes:

- Recuperación del Crédito FONACOT, a través de CT.
- Cobranza Directa a la(s) Persona(s) Acreditado(s)/a(s).

Al respecto, se verificó que la SCCR solicitó a la SGCOR la gestión para las llamadas a los CT's y trabajadores y que, mediante oficio No. SGCOR/226/04/2023 de fecha 27 de abril de 2023, la SGCOR envió a la DCOB el archivo con los resultados de las llamadas realizadas de la base de datos correspondiente a CT's y a través de correo electrónico el CAT informó a las áreas de cobranza y comercial el desglose de la gestión de las llamadas realizadas.

Conclusión

La DCOB y las CC de Guadalajara, Mérida y Monterrey cuentan con procesos para la gestión y el control de la recuperación de cartera a nivel táctico y operativo, por lo que cumplen con el Apartado B, Numeral 8.1. Políticas Específicas de Recuperación Administrativa, del Manual de Crédito del Instituto FONACOT, clave MA09.31, vigencia 18 de julio 2022.

Asimismo, con el Apartado X. Objetivos y Funciones, Numeral 1.1.3.1.0.0 Dirección de Cobranza, Función 2 del Manual de Organización Específico de la Dirección de Cobranza, clave MO21.01, vigencia 25 de octubre de 2018.

2023
Francisco
VILA

Sin embargo, se identificaron diferencias en la cantidad de reportes para la gestión y el control de la recuperación de cartera Administrativa y Extrajudicial a nivel operativo, proporcionados por las CC de Guadalajara, Mérida y Monterrey, como se indica a continuación:

- La CC de Guadalajara proporcionó 5 reportes para gestionar la emisión y el seguimiento de pagos de los CT's.
- La CC de Mérida remitió 4 reportes, sin incluir el que refiere a "CT's aplicados en ceros, incluye emisiones de fecha programada".
- La CC de Monterrey únicamente proporcionó el reporte "CT's con no pago".

Derivado de lo anterior, se observaron debilidades de control interno conforme a la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Tercera. Actividades de Control, Principio 10. Diseñar actividades de control, Elemento de Control 10.02 Diseño 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.

Respuesta de la SGCR

Mediante Oficio No. SGCR/06/09/2023 de fecha 11 de septiembre de 2023, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares por parte de esta Instancia Fiscalizadora, la SGCR indicó lo siguiente:

"En el Procedimiento Específico de Recuperación del Crédito FONACOT a través de CT, en específico en las RN11, RN13, RN16, RN17, RN18 se establecen los reportes que se envían a los Coordinadores de Cobranza con el fin de que sirvan como base y guía en sus actividades de recuperación, así como el seguimiento y supervisión que se hace respecto de las gestiones de recuperación desde la Dirección de Cobranza. Se anexan pantallas de seguimiento haciendo referencia a los reportes ANEXO 5

Se adjunta evidencia de envíos por correo electrónico y de los reportes que ponen a disposición de los Coordinadores de Cobranza en el repositorio share point de Cobranza. Con la evidencia se puede demostrar que los reportes se elaboraron y ponen a disposición de todos los coordinadores de Cobranza de manera estandarizada, por lo anterior, se solicita retirar esta pre sugerencia toda vez que se consideró únicamente la información entregada por la Coordinación de Cobranza de Monterrey para realizar dicha sugerencia."

Por lo anterior, la Subdirección General de Crédito y Recuperación presentó evidencias para atender la pre-sugerencia relativa a los reportes (emisión total actual, centros de trabajo con pago no aplicado y no pago, diario de seguimiento a la emisión y CT's aplicados a ceros) que deben utilizar las Coordinaciones de Cobranza de Guadalajara, Mérida y Monterrey, para mejorar el control en la recuperación de cartera, de conformidad con la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Tercera. Actividades de Control, Principio 10. Diseñar actividades de control, Elemento de Control 10.02, del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

2023
Francisco
VILA

Sugerencias

No se determinaron sugerencias.

Resultado Núm. 6. Sin observaciones**Efectividad del proceso específico de recuperación y control de cartera a través de los Coordinadores de Cobranza y de los Analistas de Cobranza (Regiones Norte, Occidente y Sur)**

El marco normativo en materia de control de la recuperación de cartera, establece lo siguiente:

- Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, clave PR26.06, vigencia 18 de julio de 2022, Procedimiento Específico de Recuperación del Crédito del Instituto FONACOT a través de CT's, RN17 y actividad 30, que establecen:

«RN17: la Subdirección de Cobranza deberá informar a través de reportes a las personas Coordinadoras de Cobranza o al CAT sobre aquellos CT's que 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:

[...]

Persona Coordinadora de Cobranza y/o Analista Delegacional (de Cobranza)

30. Elabora y envía requerimientos de pago a los Patrones que no reflejen pago de la emisión vigente de acuerdo con los formatos "Requerimiento de pago a (CT's) 24 y 72 horas". El CAT efectúa llamadas telefónicas para requerir el pago, registrando su resultado en el Reporte de "Gestiones de recuperación vía telefónica a CT" Publicados en el portal de Intranet».

- ACUERDO, en la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Tercera. Actividades de Control, Principio 10. Diseñar actividades de control, Elemento de Control 10.02, que establece lo siguiente:

"10.02 La Administración debe diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales. En este sentido, es responsable de que existan controles apropiados para hacer frente a los riesgos que se encuentran presentes en cada uno de los procesos institucionales, incluyendo los riesgos de corrupción".

Desarrollo

Como resultado del análisis de la información proporcionada mediante los Cuestionarios de Control Interno, se verificaron las acciones realizadas por las Unidades Administrativas de conformidad con lo siguiente:

2023
Francisco
VILA

Se revisó que la DCOB envió a las CC los reportes de aquellos CT's que estaban en incumplimiento de pago y son susceptibles de Cobranza Administrativa, para que realizaran las gestiones de recuperación correspondiente; para tal efecto, la DCOB remitió a esta Instancia Fiscalizadora la información siguiente:

- Muestra de registro de llamadas
- Muestra de requerimientos de pago

En relación con el control de registro de llamadas, se constató que las bases de datos en archivos Excel de los meses de febrero y marzo de 2023 contienen, entre otros conceptos, la fecha, hora, clave de afiliación, clave de gestión, mes de afiliación, nombre o razón social, saldo deudor y observaciones.

Referente a los requerimientos de pago, se verificó la evidencia de las gestiones de cobranza mediante los formatos denominados "*Requerimiento de pago a Centros de Trabajo (CT's) 24 y 72 horas*".

Adicionalmente, se revisó la evidencia de la capacitación a los CT's del portal Multibancos, de los meses de enero, febrero y marzo de 2023, en los que se identificaron los días en que se llevó a cabo la capacitación del tema "*¿Cómo hacer enteros a Fonacot a través del portal Multibancos?*"

Por otro lado, se comprobó que las CC de las Regiones Occidente, Sur y Norte (Guadalajara, Mérida y Monterrey) realizaron las gestiones de cobranza por el periodo de enero a junio de 2023, mediante llamadas telefónicas y requerimientos a los patrones que no reflejaron pago de la emisión vigente, registrando su resultado en el "*Requerimiento de pago a CT's 24 y 72 horas*" y en el "*Reporte de Gestiones de recuperación vía telefónica a CT*".

En la carpeta de la Septuagésima Séptima Sesión Ordinaria del Comité de Operaciones del Instituto FONACOT, realizada a través de medios electrónicos el 24 de mayo de 2023, en el punto 8 del orden del día, se verificó que para el ejercicio fiscal 2023 las visitas de supervisión se enfocarían a la revisión del cumplimiento normativo de las actividades que se realizan en las Direcciones Estatales, de Plaza, Representaciones y Módulos, de conformidad con lo establecido en los Procedimientos Específicos de Originación de Crédito del Instituto FONACOT, clave PR25.06, vigencia 18 de julio de 2022.

La SGCOTM proporcionó la evidencia documental del Procedimiento Específico de Recuperación y Control de Cartera, a través de las CC y de los Analistas de Cobranza (Regiones Norte, Occidente y Sur); al respecto, se verificó que, de conformidad con el programa de trabajo de la DCSO las visitas de supervisión iniciaron en el mes de junio de 2023.

Respecto del "*Calendario de visitas programadas 2023*" de la DCSO, las CC de las Direcciones Estatales de Guadalajara, Mérida y Monterrey están programadas a partir del segundo semestre de 2023, por lo tanto, están fuera del alcance de la revisión de la Intervención de Control Interno No. 08/2023, que comprende el periodo del 02 enero al 28 de abril de 2023.

2023
Francisco
VILA

De la revisión a las Minutas de Trabajo proporcionadas por la DCSO, se verificó que las visitas de supervisión se realizaron de conformidad con el "Calendario de visitas programadas 2023", a las Direcciones de Plaza siguientes:

- Mixcoac, 28 de junio de 2023
- San Antonio Abad, 29 de junio de 2023
- Vallejo, 30 de junio de 2023

Las Minutas de Trabajo incluyen un apartado denominado "Recuperación del Crédito FONACOT", enfocado a revisar las actividades de los Coordinadores de Cobranza, el cual se integra por preguntas orientadas a la supervisión de las actividades de las RN de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT siguientes:

- RN2 Uso del Portal Multibancos
- RN12 Gestiones de cobranza junto con el CT
- RN16 Registro de las aplicaciones de producto 55 (Buchaca)
- RN27 Consulta periódica del reporte denominado "Pago de Menos"
- RN29 Cartas respecto del acceso al portal Multibancos
- RN30 Cartas de suspensión de descuentos

Conclusión

La DCOB proporcionó evidencia de los mecanismos de control para la recuperación y control de cartera del Instituto FONACOT, en cumplimiento de la RN17 del Procedimiento Específico de Recuperación del Crédito FONACOT a través de CT's, que establece:

"La Subdirección de Cobranza deberá informar a través de reportes a las personas Coordinadoras de Cobranza o al CAT sobre aquellos CT's que 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".

Asimismo, las CC de Guadalajara, Mérida y Monterrey cumplieron con la actividad 30 del mismo procedimiento, la cual establece que la Persona Coordinadora de Cobranza y/o Analista Delegacional (de Cobranza) «Elabora y envía requerimientos de pago a los Patrones que no reflejen pago de la emisión vigente de acuerdo con los formatos "Requerimiento de pago a (CT's) 24 y 72 horas" ...».

Además, la DCOB cumplió con la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Tercera. Actividades de Control, Principio 10. Diseñar actividades de control, Elemento de Control 10.02, del ACUERDO.



El Procedimiento Específico de Recuperación y Control de Cartera, a través de las CC y de los Analistas de Cobranza establece que los CC y/o Analista Delegacional (de Cobranza) de las Direcciones Estatales serán los que elaboren y envíen requerimientos de pago a los patrones que no reflejen pago de la emisión vigente y efectúen llamadas telefónicas para requerir el pago, de acuerdo a los formatos establecidos en el propio procedimiento; al respecto, las CC proporcionaron la documentación que acredita la realización de las actividades antes citadas.

Aunado a lo anterior, las CC y/o Analista Delegacional (de Cobranza) de Guadalajara, Mérida y Monterrey serán supervisadas por la DCSO conforme al "Calendario de visitas programadas 2023", las cuales se consideraron a partir de junio de 2023.

Cabe mencionar que tanto la DCOB, como las CC de Guadalajara, Mérida y Monterrey, no cuentan con analistas de crédito.

Sugerencias

No se determinaron sugerencias.

Resultado Núm. 7. Sin observaciones

Mecanismo de coordinación, supervisión y control entre las Unidades Administrativas que participan en la recuperación de cartera, considerando el CAT y los PSEC

El marco normativo en materia de mecanismos de recuperación de cartera, establece lo siguiente:

- Estatuto Orgánico del Instituto FONACOT, publicado en el DOF el 15 de julio de 2022, Sección Cuarta. De la Subdirección General de Crédito y Recuperación, Artículo 62, fracción XII, que establece:

"Diseñar y aplicar de mecanismos de recuperación de crédito a través del personal del propio Instituto y/o de prestadores de servicios de cobranza extrajudicial o Centro de Atención Telefónica, estableciendo indicadores de productividad para los mismos". [sic]

- Manual de Organización Específico de la Dirección de Cobranza, clave MO21.01, vigencia 25 de octubre de 2018, Apartado X. Objetivo y Funciones, Numeral 1.1.3.1.0.0 DCOB, Función 7, señala lo siguiente:

"Dirigir la asignación y recuperación de cartera a través de los despachos externos de cobranza extrajudicial en las Direcciones Comerciales, Regionales, Estatales o de Plaza, así como medir la eficiencia de los mismos con el fin de lograr la recuperación de la cartera vencida".

- Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, clave PR26.06, vigencia 18 de julio de 2022, Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas (actual "Procedimiento Específico de Cobranza Directa tratándose

Handwritten signatures and a stamp of Francisco Vela 2023.

de personas acreditadas y administrativa tratándose de Centros de Trabajo", conforme a la Circular Nos. SGCRCIR-02-10-2022 y SGCRCOM-CIR-21-10-2022, con vigencia a partir del 1º de noviembre de 2022), RN5 indica:

"Para personas acreditadas, la Dirección de Cobranza entrega a más tardar el día 11 natural de cada mes a la Subdirección General Comercial a través de medios electrónicos o CD y oficio, la cartera de personas acreditadas, y a su vez esta hace entrega al CAT a fin de que realice las llamadas o envío de mensajes de texto (de acuerdo a tipo de categoría) a las personas acreditadas...

...El CAT o los Despachos del CAT tendrán un plazo de 19 días naturales en su poder las cuentas de las personas acreditadas para realizar su gestión de cobranza".

- ACUERDO, en la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma Quinta. Supervisión y Mejora Continua, Principio 16. Realizar Actividades de Supervisión, Elemento de Control 16.03. Supervisión del Control Interno, establece lo siguiente:

"16. Realizar actividades de supervisión.- La Administración implementará actividades para la adecuada supervisión del control interno y la evaluación de sus resultados, por lo que deberá realizar una comparación del estado que guarda, contra el diseño establecido por la Administración; efectuar autoevaluaciones y considerar las auditorías y evaluaciones de las diferentes instancias fiscalizadoras, sobre el diseño y eficacia operativa del control interno, documentando sus resultados para identificar las deficiencias y cambios que son necesarios aplicar al control interno, derivado de modificaciones en la institución y su entorno.

[...]

16.03 La Administración debe supervisar el control interno a través de autoevaluaciones y evaluaciones independientes. Las autoevaluaciones están integradas a las operaciones de la institución, se realizan continuamente y responden a los cambios. Las evaluaciones independientes se utilizan periódicamente y pueden proporcionar información respecto de la eficacia e idoneidad de las autoevaluaciones".

Desarrollo

Del análisis a la información y evidencia documental proporcionada mediante el Cuestionario de Control Interno aplicado a la DCOB, relacionada con el mecanismo de coordinación, supervisión y control entre las Unidades Administrativas que participan en la recuperación de cartera, considerando el CAT y los PSEC, se verificó lo siguiente:

- A partir de febrero de 2021 se dio por terminada la relación con los Despachos Externos de Cobranza, notificando esta situación la DICCOP [antes la Dirección de Información y Control de Cartera (DICC)] a los Coordinadores de Cobranza de cada una de las Direcciones del Instituto FONACOT, mediante Oficio No. DICC/059/0221 de fecha 23 de febrero de 2021, por lo que no se cuenta con evidencia del mecanismo con los Despachos.



2023
Francisco
VILA

En relación con el mecanismo de coordinación, supervisión y control entre las Unidades Administrativas que participan en la recuperación de cartera, considerando el CAT, la DCOB proporcionó evidencia de las gestiones realizadas para la cobranza a través del CAT enviadas por el área Comercial durante el periodo de enero a abril de 2023, como se presenta a continuación:

- Correos electrónicos remitidos por la DCOB y la SGCOM, de la cobranza administrativa a acreditados, así como los resultados de cobranza (llamadas a los trabajadores dados de baja), en cumplimiento de la RN5 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas.
- Oficios enviados por la SGCOM a la DCOB, en los cuales se presentan los resultados de las llamadas realizadas para los registros categorías 1, 2 y 3 y los resultados de los mensajes SMS de los registros de la categoría 4 de los trabajadores dados de baja.
- Reportes y resumen de cobranza, así como las bases de datos de las llamadas y mensajes SMS exitosos, de los trabajadores dados de baja.

De la información proporcionada mediante el Cuestionario de Control Interno en relación con las gestiones de cobranza realizadas por el CAT (de las llamadas y envío de mensajes a trabajadores dados de baja), se indicó que en el periodo de enero a abril de 2023 se contabilizaron 74 llamadas "exitosas" acumuladas, lo que equivale al 12.13% del total de llamadas realizadas y 39,380 mensajes SMS "exitosos", que corresponde al 69.18% del universo.

Al respecto, la SGCOM proporcionó evidencia de los oficios de solicitud del área de Cobranza para la gestión de cobranza de los acreditados, a través de llamadas telefónicas realizadas por el CAT.

Asimismo, se remitieron los oficios de solicitud al CAT para realizar las llamadas del periodo de enero a abril de 2023, así como los oficios de respuesta al área de Cobranza con los resultados de las llamadas realizadas por mes para verificar que la DCOB entrega a más tardar el día 11 natural de cada mes a la SGCOM, la cartera de personas acreditadas. A su vez, dicha área entrega al CAT el reporte de la cartera de acreditados y éste le regresa por medios electrónicos el reporte de las gestiones realizadas, dentro de los 19 días naturales de conformidad con la RN5 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT.

Como resultado del análisis de la información proporcionada por la DCOB, la SGCOM y las CC de Guadalajara, Monterrey y Mérida, se identificó lo siguiente:

- La DICCOP entregó el Reporte de la cartera de acreditados a la SGCOM y no la DCOB, como lo establece la RN5 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas Acreditadas (actual Procedimiento Específico de Cobranza Directa tratándose de personas acreditadas y administrativa tratándose de Centros de Trabajo) de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, como se indica a continuación:

Handwritten signature and stamp of Francisco VILA 2023. The stamp includes a portrait of a man and the text "2023 Francisco VILA".

"... para personas acreditadas, la Dirección de Cobranza entrega a más tardar el día 11 natural de cada mes a la Subdirección General Comercial a través de medios electrónicos o CD y oficio, la cartera de personas acreditadas".

- La DICCOP entregó a la SGCOM la cartera de personas acreditadas, dentro del plazo establecido en la RN5 (a más tardar el día 11 natural de cada mes).
- Las gestiones de cobranza realizadas por el CAT en el periodo de enero a abril de 2023 se llevaron a cabo en el plazo de 19 días naturales, a partir de la fecha en que la SGCOM entregó el Reporte de la cartera de acreditados (gestión de cobranza) correspondiente al CAT y éste lo regresó a personal de la DGAC y de la SGCR como lo señala la RN5 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas, de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, clave PR26.06, vigencia 18 de julio de 2022.
- Desde febrero de 2021 no se cuenta con PSEC para la cobranza de la cartera vencida del Instituto FONACOT. En la reunión celebrada el 25 de julio de 2023 por esta Instancia Fiscalizadora y el personal de la SGCR, se solicitó la evidencia documental de las gestiones realizadas al mes de abril de 2023 para la contratación de los PSEC, así como el estatus en el que se encuentra el procedimiento de contratación y el soporte documental de indicadores de medición para la productividad de los PSEC que se tiene considerado implementar una vez que se lleve a cabo su contratación. Al respecto, la DCOB y la DICCOP proporcionaron la información siguiente:
 - Visto bueno de la Coordinación de Estrategia Digital Nacional (CEDN) para agregar al Portafolio de Proyectos de Tecnologías de la Información y Comunicación (POTIC) 2023 el proyecto del Servicio Especializado de Cobranza (SEC).
 - Solicitud de cotizaciones.
 - Correos electrónicos de la Subdirección General de Tecnologías de la Información y Comunicación (SGTIC) para solicitar el registro del proyecto del SEC en el POTIC.
 - Cronograma de actividades, indicando que las fechas se ajustarán conforme a la autorización de la Estrategia, con el objetivo de que la fecha tentativa de inicio del SEC fuera el 1º de agosto de 2023.
 - Anexo Técnico del SEC en el que se detallan los reportes que se le solicitarán al proveedor para medir la productividad del servicio.

De las gestiones realizadas para la contratación del SEC, se identificó que al 25 de julio de 2023 el proyecto se encuentra en proceso de revisión de la CEDN, para posteriormente agregarlo al POTIC 2023.

Asimismo, se detectó que en el Anexo Técnico del SEC se detallan los reportes que se solicitarán al proveedor para medir la productividad del servicio en el Apartado XII. Niveles de Servicio, en el que se define el indicador, la medida mensual y la descripción; lo anterior, para establecer indicadores de productividad que permitan medir la eficiencia de los PSEC con el fin de lograr la recuperación de la cartera vencida en la etapa extrajudicial.

[Handwritten signature]
[Handwritten initials]

2023
FRANCISCO
VELA

Conclusión

El Instituto FONACOT cuenta con mecanismos de coordinación, supervisión y control entre la SGCOM y el CAT, toda vez que, del análisis de la información proporcionada por esa Unidad Administrativa, se cumplió con el plazo de 19 días naturales establecido en la RN5 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas, de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, clave PR26.06, vigencia 18 de julio de 2022.

Sin embargo, existen debilidades de control interno, toda vez que se identificó que el Reporte de la cartera de acreditados es entregado a la SGCOM por la DICCP y no por la DCOB, de conformidad con el Procedimiento Específico de Cobranza Directa a Acreditados (actual Procedimiento Específico de Cobranza Directa tratándose de personas acreditadas y administrativa tratándose de Centros de Trabajo) de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, RN5 que establece lo siguiente: *"Para las personas acreditadas, la Dirección de Cobranza entrega a más tardar el día 11 natural de cada mes a la Subdirección General Comercial a través de medios electrónicos o CD y oficio, la cartera de personas acreditadas, y a su vez esta hace entrega al CAT a fin de que realice las llamadas o envío de mensajes de texto (de acuerdo al tipo de categoría) a las personas acreditadas"*.

Adicionalmente, se observó un desfase en las fechas establecidas en el cronograma de actividades para el proceso de contratación del SEC, ya que la fecha tentativa de inicio del servicio estaba considerada para el 1º de agosto de 2023. Por lo anterior, se observó la falta de mecanismos de recuperación de crédito mediante Prestadores de Servicios de Cobranza Extrajudicial en los términos del Artículo 62, fracción XII del Estatuto Orgánico del Instituto FONACOT, en el cual se establece: *"Diseñar y aplicar de mecanismos de recuperación de crédito a través del personal del propio Instituto y/o **de prestadores de servicios de cobranza extrajudicial** o Centro de Atención Telefónica, estableciendo indicadores de productividad para los mismos" [sic]* y en el Apartado X. Objetivo y Funciones, Numeral 1.1.3.1.0.0, Función 7, Dirección de Cobranza, del Manual de Organización Específico de la Dirección de Cobranza, que señala: *"Dirigir la asignación y recuperación de cartera **a través de los despachos externos de cobranza extrajudicial** en las Direcciones Comerciales, Regionales, Estatales o de Plaza, así como medir la eficiencia de los mismos con el fin de lograr la recuperación de la cartera vencida"*.

Respuesta de la SGCR

Mediante Oficio No. SGCR/06/09/2023 de fecha 11 de septiembre de 2023, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares por parte de esta Instancia Fiscalizadora, la SGCR indicó lo siguiente:

"Se adjuntan oficios enviados a la Subdirección General Comercial en cumplimiento de la RN5 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las personas acreditadas. ANEXO 6". [sic]

Con base en el análisis y la revisión de la información proporcionada, se atiende la pre-sugerencia relativa a que el Instituto FONACOT por conducto de la Dirección de Cobranza envíe el Reporte de la cartera de acreditados a la Subdirección General Comercial, de conformidad con la RN5 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas (actual "Procedimiento Específico de Cobranza Directa tratándose de personas acreditadas y administrativa tratándose de Centros de Trabajo"), de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT.

Respecto a la pre-sugerencia No. 7, la SGR aclaró lo siguiente:

"Con fecha 11 de agosto de 2023 la Coordinación de Estrategia Digital Nacional emitió el Dictamen Técnico para la contratación del Servicio Especializado de Cobranza, en el cual observa que dicho proyecto presenta duplicidad en relación al Servicio de Canales de Atención a Clientes FONACOT contratado por el Instituto, mismo que tiene vigencia al 31 de diciembre de 2024, por lo que no será posible contratar el servicio Especializado de Cobranza considerado para el cumplimiento del Plan Estratégico de Cobranza. Se adjunta oficio CEDN/GD/3450/2023 como evidencia.

Por lo anterior, se solicita retirar esta pre sugerencia en virtud de que no será posible establecer el plan de acción que se solicita". [sic]


Como resultado del análisis de la información proporcionada por la SGR, se verificó que en el Dictamen Técnico del 11 de agosto de 2023 emitido por la CEDN, se indica que existe duplicidad con el servicio proporcionado por el CAT, en consecuencia no es factible llevar a cabo la contratación del Servicio Especializado de Cobranza.

Por lo anterior, la SGR presentó evidencia documental para justificar la improcedencia de la pre-sugerencia No. 7.

Sugerencias

No se determinaron sugerencias.

[Handwritten signatures and initials]



Resultado Núm. 8. Sin observaciones**Mecanismo para la medición y control de la recuperación de la cartera de CT's y Acreditados, aplicado en las diferentes etapas de Cobranza: Preventiva, Administrativa y Extrajudicial**

El marco normativo en materia de mecanismos para la medición y control de la recuperación de la cartera, establece lo siguiente:

- Manual de Organización Específico de la Dirección de Información y Control de Cartera, clave MO22.01, vigencia 25 de octubre de 2018, Apartado X. Objetivos y Funciones, Numeral 1.1.3.2.2.0, Función 4, que establece lo siguiente:

"Definir los reportes de recuperación de la cartera que permitan su control, y en su caso la clasificación, estableciendo mecanismos de medición".

- ACUERDO, en la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Tercera. Actividades de Control, Principio 10. Diseñar actividades de control, Elemento de Control 10.02; Norma General Quinta. Supervisión y Mejora Continua, Principio 16. Realizar actividades de supervisión, Elemento de Control 16.03, se establece lo siguiente:

"10.02 La Administración debe diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales. En este sentido, es responsable de que existan controles apropiados para hacer frente a los riesgos que se encuentran presentes en cada uno de los procesos institucionales, incluyendo los riesgos de corrupción.

[...]

16.03 La Administración debe supervisar el control interno a través de autoevaluaciones y evaluaciones independientes. Las autoevaluaciones están integradas a las operaciones de la institución, se realizan continuamente y responden a los cambios. Las evaluaciones independientes se utilizan periódicamente y pueden proporcionar información respecto de la eficacia e idoneidad de las autoevaluaciones".

Desarrollo

Como resultado del análisis de la información proporcionada en los Cuestionarios de Control Interno, se confirma que la DICCPP cuenta con un mecanismo de medición y control para la recuperación de cartera, ya que presentó para los CT's los reportes de cobranza administrativa y extrajudicial, así como el extrajudicial para acreditados, el cual contiene las tablas mensuales.

La información presentada por la CC de Guadalajara es generada por la DCOB, la cual se emplea para realizar el análisis, control y seguimiento de la cobranza a los CT's. Al respecto, la CC de Guadalajara no presentó evidencia del mecanismo de medición y control para la recuperación de cartera, toda vez que indicó lo siguiente:



2023
Francisco
VILA

"Se adjuntan los siguientes reportes que **nos hacen llegar de manera periódica a través de la Dirección de Cobranza y que nos ayudan a llevar un análisis, control y seguimiento respecto de nuestra cobranza a CT's**".

Referente a la CC de Mérida, se constató lo siguiente:

1. Las sumas algebraicas de las bases de datos coinciden con los totales reportados, en el mecanismo de cobranza administrativa de los reportes "No Pago" y "Pagos No Aplicados".
2. Los reportes presentan el monitoreo (con semaforización) de los 20 y 25 CT's con estatus más importantes en emisión y en la "Gráfica de tendencia de los pagos en sucursal". En esta última se presentan los días 31 de marzo, el 05 y 10 de abril de 2023, con mayor frecuencia de pago en sucursal. Por lo anterior, la CC de Mérida cuenta con un mecanismo de cobranza administrativa que presenta el monitoreo (con semaforización) de los CT's y las gráficas que indican los días con la frecuencia de pago en sucursales.
3. Los reportes de seguimiento de la emisión mensual para recuperar presentan el importe no pagado, por lo que se cuenta con un mecanismo de cobranza administrativa del seguimiento de la emisión mensual.

Adicionalmente, la CC de Mérida remitió la Bitácora de Seguimiento con los campos para la firma del personal que prepara y revisa la información, así como la Guía Portal FONACOT, la Invitación a Capacitación y los registros en formato Excel de los CT's Primera Emisión y CT's que volvieron a emitir.

La evidencia proporcionada por la CC de Monterrey sobre el mecanismo de medición y control indica las emisiones de fecha programada de pago, así como los totales siguientes: ID CT, Créditos, Emitido y Retenido, por lo que la CC de Monterrey acreditó que cuenta con un mecanismo de medición y control para la recuperación de cartera.

Conclusión

La DICCOP y las CC de las Direcciones Estatales de Mérida y Monterrey cuentan con un mecanismo de medición y control para la recuperación de cartera de CT's y Acreditados; asimismo, implementaron los controles establecidos en la normativa.

Sin embargo, la CC de Guadalajara no presentó evidencia del mecanismo de medición y control para la recuperación de cartera, de conformidad con el Manual de Organización Específico de la Dirección de Información y Control de Cartera, clave MO22.01, vigencia 25 de octubre de 2018, Apartado X. Objetivos y Funciones, Numeral 1.1.3.2.2.0, Función 4, que establece lo siguiente:

"Definir los reportes de recuperación de la cartera que permitan su control, y en su caso la clasificación, estableciendo mecanismos de medición."

A. G. M. A.



2023
Francisco
VELA

Aunado a que se identificaron diferencias en la cantidad de reportes para la medición y el control de la recuperación de cartera Preventiva, Administrativa y Extrajudicial a nivel operativo, proporcionados por las CC de Guadalajara, Mérida y Monterrey, como se indica a continuación:

- La CC Guadalajara no presentó información.
- La CC de Mérida proporcionó evidencia de registros con semaforización, los asientos de diario y la Bitácora de Seguimiento.
- La CC de Monterrey no presentó el registro de los montos recuperados.

Derivado de lo anterior, se observaron debilidades de control interno conforme a la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Tercera. Actividades de Control, Principio 10. Diseñar actividades de control, Elemento de Control 10.02 Diseño de Actividades de Control Apropriadadas, del ACUERDO.

Respuesta de la SGR

Mediante Oficio No. SGR/06/09/2023 de fecha 11 de septiembre de 2023, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares por parte de esta Instancia Fiscalizadora, la SGR indicó lo siguiente:

"No obstante que existen mecanismos estandarizados de control y seguimiento, a través de reportes, juntas periódicos, seguimiento específico a los CTy acreditados. Anexo evidencia.

Las Coordinaciones de Cobranza han implementado componentes propios para facilitar su seguimiento a la recuperación por sucursal y representación, la Dirección de Cobranza un componente estandarizado para estos efectos". [sic]

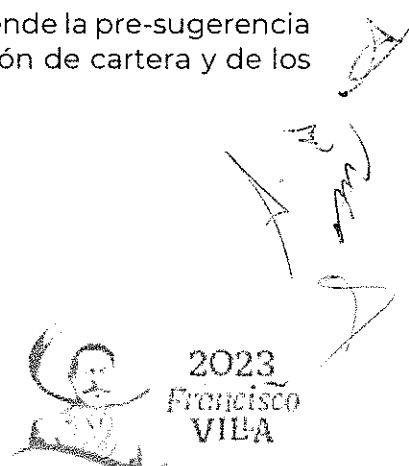
La SGR presentó para atender la pre-sugerencia número 5 el Anexo 5 con los correos electrónicos enviados a las Direcciones Estatales y de Plaza y a las Coordinaciones de Cobranza con información al 15 de febrero, 15 de marzo y 14 de abril de 2023 de los reportes siguientes:

- Centros de Trabajo No Aplicados
- Centros de Trabajo No Pago
- Reporte Diario de Seguimiento a las Emisiones (tres meses)
- Emisión total actual de F.P.P.
- Centros de Trabajo Aplicados en Cero

Con base en el análisis y la revisión de la información proporcionada, se atiende la pre-sugerencia No. 8, relativa a estandarizar los mecanismos de control en la recuperación de cartera y de los controles que cada Unidad Administrativa elabora para su registro.

Sugerencias

No se determinaron sugerencias.



Handwritten signature and stamp of Francisco VILA 2023.

Resultado Núm. 9. Sin observaciones**Mecanismo de coordinación y seguimiento para la segmentación de la cartera de cobranza de CT's y Acreditados**

El marco normativo en materia de mecanismos para la segmentación de la cartera de cobranza, establece lo siguiente:

- Manual de Organización Específico de la Dirección de Información y Control de Cartera, clave MO22.01, vigencia 25 de octubre de 2018, Apartado X. Objetivos y Funciones, Numeral 1.1.3.2.0.0, Función 4, establece lo siguiente:

"Definir los reportes de recuperación de la cartera que permitan su control, y en su caso la clasificación, estableciendo mecanismos de medición".

- ACUERDO, en la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Quinta. Supervisión y Mejora Continua, Principio 16. Realizar actividades de supervisión, Elemento de Control 16.03, que señala:

"16.03 La Administración debe supervisar el control interno a través de autoevaluaciones y evaluaciones independientes. Las autoevaluaciones están integradas a las operaciones de la institución, se realizan continuamente y responden a los cambios. Las evaluaciones independientes se utilizan periódicamente y pueden proporcionar información respecto de la eficacia e idoneidad de las autoevaluaciones".

Desarrollo**Cobranza Preventiva y Administrativa**

Como resultado del análisis de la información proporcionada por la DICCPP en el Cuestionario de Control Interno, se verificó que esa área envió de forma diaria a la DCOB el "Reporte de Centros de Trabajo Pagados No Aplicados y No Pago" y, al cierre de cada mes, el "Reporte No Pago" (Anexo 6).

Los reportes revisados son homogéneos a los formatos proporcionados en los anexos al Cuestionario de Control Interno de la CC de Monterrey.

La DICCPP presentó el reporte "Registros de No Pago 2023", con los resultados de la tasa global mensual y los registros por región y sucursal, constatándose que contiene información desglosada por Regiones y Sucursales, la tasa global de no pago y la tasa de no pago por Regiones; adicionalmente, se verificó lo siguiente:

- El importe acumulado coincide con el presentado en el análisis regional.

2023
Francisco
VIBA



2. Los totales de CT's, Créditos e Importe Emitido coinciden con los presentados en las tablas siguientes:
 - 2.1 Suma Total Emitido
 - 2.2 Centros de Trabajo No Pago por Mes
 - 2.3 Centros de Trabajo No Pago por Año
 - 2.4 Centros de Trabajo No Pago por Región
 - 2.5 Estatus de Centros de Trabajo No Pago por Región
 - 2.6 No Pago por Región y Sucursal vs Emisión por Región y Sucursal
 - 2.7 No Pago por Región vs Emisión por Región

Así también, el "Reporte de No Pago de marzo 2023" presentó el Estatus de "Centros de Trabajo Pagado No Aplicado por mes mar 13 a marzo 23" (periodo de marzo 2020 a febrero de 2023), por lo que se identifica una segmentación de la Cartera de CT's y Acreditados.

Cobranza Extrajudicial CT's y Cobranza Extrajudicial Acreditados

Para la cobranza extrajudicial a acreditados, la DICCOPR envió a la SGCOP las bases de datos de los acreditados a los cuales se les debe realizar gestiones de cobranza (Anexo 7); de su análisis, se verificó el resultado del cálculo del porcentaje de recuperación y de la media.

Gestiones de la cartera de cobranza asignada al CAT

La DICCOPR generó el reporte de seguimiento de la asignación, recuperación y gestión de la cobranza a los acreditados (Anexo 8) para solicitar a la SGCOP que se realizaran las llamadas telefónicas mediante el CAT por Municipios y Zonas, con los oficios siguientes:

1. DICC/04/0123 de fecha 12 de enero de 2023
2. DICC/24/02/23 de fecha 16 de febrero de 2023
3. DICC/45/03/23 de fecha 15 de marzo de 2023

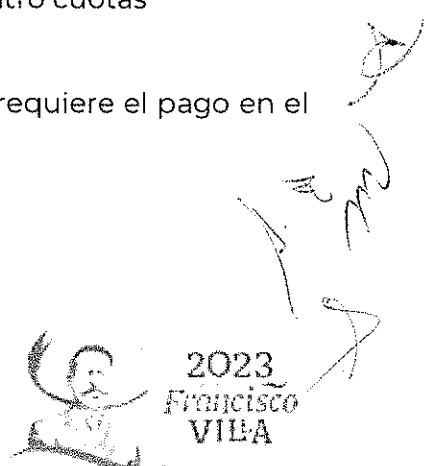
Asimismo, la DICCOPR proporcionó cuatro bases de datos con la información siguiente:

Solicitudes al acreditado

1. De una cuota (si no presenta atrasos) y dos cuotas (en el caso de un atraso)
2. Promesa de pago de dos cuotas a los acreditados que adeudan tres cuotas
3. Promesa de pago de tres cuotas a los acreditados que adeudan cuatro cuotas

Información para el acreditado

1. La protección de su crédito concluye en el mes de la llamada y se requiere el pago en el mes siguiente.



Handwritten signature and stamp of Francisco Vilela 2023. The stamp includes a portrait of a man and the text "2023 Francisco VILELA".

Se constató que la información presentada en los oficios mediante los que se instruyó gestionar la Cobranza Extrajudicial a los acreditados vía telefónica, correspondió con lo reportado por la DICCPP.

Adicionalmente, se verificó que la información presentada en el reporte de seguimiento de la cartera asignada al CAT del periodo agosto 2022 a marzo 2023, indicó un importe pagado de \$25,731,990.70, correspondiente a 14,422 acreditados y 16,422 créditos.

Conclusión

Existen mecanismos de coordinación y seguimiento entre la DCOB, la DICCPP y las CC de Guadalajara, Mérida y Monterrey en relación con la Cobranza Preventiva, Administrativa y Extrajudicial para la segmentación de la cartera de CT's y Acreditados; asimismo, se identificó que la DICCPP implementó los controles establecidos en la normativa.

De la revisión a la gestión de cobranza mediante el CAT, se identificaron mecanismos de coordinación, supervisión y control entre la SGCOM y el CAT, los cuales se analizaron en el Sub-hilo 7.

Sugerencias

No se determinaron sugerencias.

Resultado Núm. 10. Sin observaciones

Proceso para la acreditación de pagos y aclaraciones con CT's y Acreditados


El marco normativo en materia de acreditación de pagos y aclaraciones, establece lo siguiente:

- Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, clave PR26.06, vigencia 18 de julio de 2022, Procedimiento Específico de Acreditación de Pagos, RN 2 que establece lo siguiente:

"RN2: La Persona Coordinadora de Cobranza y/o La persona titular de la Dirección Estatal de Plaza y Representación deberá efectuar un análisis a fin de verificar que los pagos reclamados no se encuentren en el Estado de Cuenta la persona acreditada, debiendo asentar en éste el importe de dichos pagos que se deberá aplicar en caso de ser procedente la solicitud". [sic]

- Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, clave PR26.06, vigencia 18 de julio de 2022, Procedimiento Específico de Aclaración de Pagos, RN6 y Actividad 10 que establecen lo siguiente:

"RN6: La Persona Coordinadora de Cobranza, será el responsable de la integración, administración, guarda, custodia, envío y seguimiento de los expedientes de aclaración de pagos.

A. M. A.


Actividad 10: Levanta un incidente en el escritorio de servicio en caso de No localizar el pago, adjuntando documentación Soporte de Pago (ficha bancaria, recibo de caja, comprobante de transferencia bancaria)".

- Catálogo de Perfiles de Puestos, Perfil del Coordinador de Cobranza, Función 11, que establece lo siguiente:

"Intervenir de forma personalizada con los acreditados que requieran alguna aclaración, referente con los pagos de sus créditos, planes de salida, referencias bancarias, etc..."

- ACUERDO, en la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma Tercera. Actividades de Control, Principio 10, Numeral 10.02. Diseño de Actividades de Control, establece lo siguiente:

"10.02 La Administración debe diseñar las actividades de control apropiadas para asegurar el correcto funcionamiento del control interno, las cuales ayudan al Titular y a la Administración a cumplir con sus responsabilidades y a enfrentar apropiadamente a los riesgos identificados en la ejecución de los procesos del control interno. A continuación, se presentan de manera enunciativa, mas no limitativa, las actividades de control que pueden ser útiles para la institución: ...

- *Controles sobre el procesamiento de la información.*

[...]

- *Ejecución apropiada de transacciones.*

- *Registro de transacciones con exactitud y oportunidad.*

[...]

- *Documentación y formalización apropiada de las transacciones y el control interno". [sic]*

Desarrollo

De la aplicación del Cuestionario de Control Interno a la DCOB, se analizó la evidencia del proceso para la acreditación de pagos y aclaraciones con CT's y Acreditados, en la que se identificó que el proceso es el siguiente:

1. El cliente trabajador o CT's reporta que ha realizado un pago y no lo ve reflejado en el estado de cuenta del crédito pagado o en la cédula que paga.
2. La persona acreditada requisita el formato "*Solicitud de Acreditación de Pagos*", lo firma y presenta para su sello de recepción.
3. El Coordinador de Cobranza de las Direcciones Estatales y/o de Plaza y Representaciones solicita a la persona acreditada la evidencia del pago para validarla, posteriormente la rastrea en el sistema y verifica que el dinero esté en las cuentas del Instituto FONACOT; corrobora que coincida la referencia del pago con la referencia que está en el sistema; determina el monto a aplicar, realiza el análisis del historial de pagos del crédito con el estado de cuenta,



reporte de pago y reembolso y efectúa la aplicación del pago.

4. El Coordinador de Cobranza coteja y sella de recibido la "Solicitud de Acreditación de Pagos" y las copias contra los originales presentados e integra un expediente.

En el ejemplo del expediente de acreditación de pagos proporcionado por la DCOB, se observó que la Coordinación de Cobranza, el Titular de la Dirección Estatal y la DCOB cumplen con el proceso establecido en la RN2 del Procedimiento Específico de Acreditación de Pagos, de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, clave PR26.06, vigencia 18 de julio de 2022.

La DCOB remitió ejemplos del procedimiento de aclaración de pagos con CT's y Acreditados, de las direcciones estatales de León, Saltillo y Tepic, de la Dirección de Plaza San Antonio Abad y de la Representación en Ciudad Juárez, respecto del incidente en el Escritorio de Servicio en caso de no localizar el pago, adjuntando la confirmación del requerimiento y asignación del número de incidente por parte del escritorio de servicio, así como la documentación soporte (ficha bancaria, recibo de caja y comprobante de la transferencia bancaria), conforme a la Actividad 10 del Procedimiento Específico de Aclaración de Pagos de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT.

La CC de Guadalajara remitió cinco ejemplos de expedientes de aclaración de pagos de CT's y dos ejemplos de aclaraciones de pagos de Acreditados del periodo de enero a abril de 2023, con su respectiva evidencia (asiento de diario, listado de pagos por bancos - no aplicados, ficha referenciada para pago bancario de Centros de Trabajo o Trabajadores y el comprobante de la transferencia bancaria).

Asimismo, la CC de Mérida proporcionó dos ejemplos de expedientes de acreditación de pagos de CT's y dos ejemplos de acreditación de pagos de Acreditados del periodo de enero - abril de 2023, con su respectivo soporte documental (asiento de diario, listado de pagos por bancos - no aplicados, ficha referenciada para pago bancario de Centros de Trabajo o Trabajadores y el comprobante de la transferencia bancaria).

Por su parte, la CC de Monterrey proporcionó un ejemplo de expediente de acreditación de pago de CT del mes de abril de 2023, con su respectivo soporte documental (asiento de diario, listado de pagos por bancos - no aplicados, pantalla del Sistema CREDERE con la consulta de Cédula y el comprobante de la transferencia bancaria).

Como resultado del análisis de la información proporcionada por la DCOB y por las CC de Guadalajara, Mérida y Monterrey, se identificó lo siguiente:

- Las CC de las Direcciones Estatales de Guadalajara, Mérida y Monterrey realizan el análisis para verificar que los pagos reclamados no se encuentren en el Estado de Cuenta de la persona acreditada o de los CT's; asimismo, dan cumplimiento al proceso para la acreditación y aclaraciones de pagos con CT's y personas Acreditadas, conforme a la RN2 del Procedimiento Específico de Acreditación de Pagos, a la RN6 y Actividad 10 del Procedimiento Específico de Aclaración de Pagos, de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT y a la función 11 del Perfil del Coordinador de Cobranza, del Catálogo de Perfiles de Puestos.

2023
Francisco
VIBA

Conclusión

Las CC de Guadalajara, Mérida y Monterrey dan cumplimiento al Procedimiento Específico de Acreditación de Pagos, de los Procedimientos Específicos de Administración de Crédito del Instituto FONACOT, RN2 que establece: *"La Persona Coordinadora de Cobranza y/o La persona titular de la Dirección Estatal de Plaza y Representación deberá efectuar un análisis a fin de verificar que los pagos reclamados no se encuentren en el Estado de Cuenta la persona acreditada, debiendo asentar en éste el importe de dichos pagos que se deberá aplicar en caso de ser procedente la solicitud" [sic], a la RN6 y Actividad 10 del Procedimiento Específico de Aclaración de Pagos y al Catálogo de Perfiles de Puestos función II del Perfil del Coordinador de Cobranza, que establece: "Intervenir de forma personalizada con los acreditados que requieran alguna aclaración, referente con los pagos de sus créditos, planes de salida, referencias bancarias, etc..."*.

Lo anterior, toda vez que se identificó en los expedientes de acreditación de pagos y aclaraciones con los CT's y los Acreditados, la evidencia documental (asiento de diario, listado de pagos por bancos - no aplicados, ficha referenciada para pago bancario de CT's o Trabajadores y el comprobante de la transferencia bancaria) para la acreditación y aclaración de pagos con CT's y Acreditados.

Asimismo, la DCOB da seguimiento al proceso para la acreditación de pagos y aclaraciones con los CT's y los Acreditados, realizado por las CC de las Direcciones Estatales del Instituto FONACOT, conforme a la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma Tercera. Actividades de Control, 10. Diseñar actividades de control, Numeral 10.02. Diseño de Actividades de Control Apropriadas, del ACUERDO.

Sugerencias

No se determinaron sugerencias.

Resultado Núm. II. Sin observaciones

Cobranza Extrajudicial a CT's y Acreditados con enfoque social; selección y contratación de los PSEC

El marco normativo en materia de contratación de los PSEC para la Cobranza Extrajudicial con enfoque social, establece lo siguiente:

- Estatuto Orgánico del Instituto FONACOT, publicado en el DOF el 15 de julio de 2022, Sección Cuarta. De la Subdirección General de Crédito y Recuperación, Artículo 62, fracciones XI y XII, que establecen lo siguiente:

"XI. Diseñar, proponer e instrumentar la cobranza social, a través de programas de facilidades de pago a los acreditados.



XII. Diseñar y aplicar de mecanismos de recuperación de crédito a través del personal del propio Instituto y/o de prestadores de servicios de cobranza extrajudicial o Centro de Atención Telefónica, estableciendo indicadores de productividad para los mismos;" [sic]

- Manual de Organización Específico de la Dirección de Cobranza, clave MO21.01, vigencia 25 de octubre de 2018, Apartado X. Objetivos y Funciones, Numeral 1.1.3.1.0.0, Función 7, que señala:

"Dirigir la asignación y recuperación de cartera a través de los despachos externos de cobranza extrajudicial en las Direcciones Comerciales, Regionales, Estatales o de Plaza, así como medir la eficiencia de los mismos con el fin de lograr la recuperación de la cartera vencida".

- ACUERDO, en la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Tercera Actividades de Control, Principio 10. Diseñar Actividades de Control, Elemento de Control 10.01 Respuesta a los Objetivos y Riesgos, indica lo siguiente:

"10.01 La Administración debe diseñar actividades de control (políticas, procedimientos, técnicas y mecanismos) en respuesta a los riesgos asociados con los objetivos institucionales, a fin de alcanzar un control interno eficaz y apropiado".

Desarrollo

Se analizó la información proporcionada mediante la aplicación del Cuestionario de Control Interno a la DCOB y se verificó que, como parte del proceso para la implementación del Plan Estratégico de Cobranza 2022 con enfoque social, la SGCR, por conducto de la DCOB y de la DICCP, ha realizado diferentes actividades con el propósito de realizar la contratación del SEC conforme a las tres etapas siguientes:

Etapa I.- Planeación

1. Autorización de la CEDN
2. Solicitud de suficiencia presupuestaria plurianual
3. Elaboración de Anexo Técnico y documentos de la CEDN
4. Solicitud de cotizaciones

Etapa II.- Licitación y asignación de Contrato

1. Subcomité Revisor de Convocatorias
2. Publicación en DOF
3. Junta de aclaraciones
4. Acto de apertura



2023
Francisco
VELA

5. Inicio de contratación

Etapas III.- Contratación e Inicio de Operaciones

1. Implementación del servicio
2. Envío al proveedor para firma
3. Inicio del servicio

Asimismo, se verificó que la DCOB y la DICCOPAV avanzaron en la Etapa I.- Planeación, de conformidad con lo siguiente:

1. Autorización de la CEDN

Mediante correo electrónico de fecha 02 de marzo de 2023 recibido por la SCCR con el asunto: "Registro a la cartera de Proyectos del POTIC 2023", el Subdirector General de Tecnologías de la Información y Comunicación informó sobre el otorgamiento del visto bueno por parte de la CEDN para agregar al POTIC 2023 el proyecto de contratación del SEC, como se indica a continuación:

"Les informo que la CEDN mediante oficio número CEDN/GD/0731/2023, dio visto bueno para agregar al POTIC 2023 dicho proyecto, por lo que ya se encuentran habilitada la plataforma para cargar el proyecto completo para la solicitud de Dictaminación Técnica."

2. Solicitud de suficiencia presupuestaria plurianual

Se cuenta con una suficiencia presupuestal por la cantidad de \$40,000,000.00 M.N.

3. Elaboración de Anexo Técnico y documentos de la CEDN

En el Anexo Técnico del SEC se detallan las características del servicio que se tiene planeado solicitar al menos a tres proveedores.

4. Solicitud de cotizaciones

Se cuenta con un modelo de propuesta de Cotización para el SEC que deberán presentar los diferentes proveedores a la DCOB, en el que se describan las características del servicio solicitado.

Las actividades consideradas en las etapas **II.- Licitación y asignación de Contrato y III.- Contratación e Inicio de Operaciones**, se encuentran pendientes.

Francisco VILA
2023

Conclusión

La SCCR, por conducto de la DCOB y la DICCPP, avanzó en la Etapa I.- Planeación, como parte de la implementación del Plan Estratégico de Cobranza; sin embargo, se encuentran pendientes las etapas II.- Licitación y asignación de Contrato y III.- Contratación e Inicio de Operaciones, por lo que se observó un desfase en las fechas establecidas en el cronograma de actividades para el proceso de contratación del SEC, ya que la fecha estimada de inicio del servicio estaba considerada para el 1º de agosto de 2023, una vez que se obtuviera la autorización de la CEDN.

Por lo anterior, se identificó la falta de mecanismos de recuperación de crédito con enfoque social mediante Prestadores de Servicios Externos de Cobranza Extrajudicial de conformidad con el Artículo 62, fracción XII del Estatuto Orgánico del Instituto FONACOT, en el cual se establece: "Diseñar y aplicar de mecanismos de recuperación de crédito a través del personal del propio Instituto y/o **de prestadores de servicios de cobranza extrajudicial** o Centro de Atención Telefónica, estableciendo indicadores de productividad para los mismos" y con la Función 7, Numeral 1.1.3.1.0.0 Dirección de Cobranza, Apartado X. Objetivos y funciones del Manual de Organización Específico de la Dirección de Cobranza, que señala: "Dirigir la asignación y recuperación de cartera **a través de los despachos externos de cobranza extrajudicial** en las Direcciones Comerciales, Regionales, Estatales o de Plaza, así como medir la eficiencia de los mismos con el fin de lograr la recuperación de la cartera vencida". [sic]

También, en la Disposición General 9, Norma General Tercera. Actividades de Control, Principio 10. Diseñar actividades de control, Elemento de Control 10.01 Respuesta a los Objetivos y Riesgos del ACUERDO, que establece lo siguiente:

*"10.01 La Administración debe diseñar actividades de control (políticas, procedimientos, técnicas y **mecanismos**) en respuesta a los riesgos asociados con los objetivos institucionales, a fin de alcanzar un control interno eficaz y apropiado".*

Respuesta de la SCCR

Mediante Oficio No. SCCR/06/09/2023 de fecha 11 de septiembre de 2023, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares por parte de esta Instancia Fiscalizadora, la SCCR indicó lo siguiente:

"Con fecha 11 de agosto de 2023 la Coordinación de Estrategia Digital Nacional emitió el Dictamen Técnico para la contratación del Servicio Especializado de Cobranza, en el cual observa que dicho proyecto presenta duplicidad en relación al Servicio de Canales de Atención a Clientes FONACOT contratado por el Instituto, mismo que tiene vigencia al 31 de diciembre de 2024, por lo que no será posible contratar el servicio Especializado de Cobranza considerado para el cumplimiento del Plan Estratégico de Cobranza. Se adjunta oficio CEDN/GD/3450/2023 como evidencia.

2023
Francisco
VILA

Por lo anterior, se solicita retirar esta pre sugerencia en virtud de que no será posible establecer el plan de acción que se solicita". [sic]

Por lo tanto, la SCCR justificó la improcedencia de la pre-sugerencia núm. 7 del Resultado núm. 7, en atención al Dictamen Técnico para la contratación del Servicio Especializado de Cobranza emitido por la CEDN.

Sugerencias

No se determinaron sugerencias.

Resultado Núm. 12. Con observaciones y sugerencias

Efectividad de mecanismo de seguimiento y control de las llamadas exitosas realizadas por el CAT, en la recuperación de cartera

El marco normativo en materia de seguimiento al CAT para la recuperación de cartera, establece lo siguiente:

- Estatuto Orgánico del Instituto FONACOT, publicado en el DOF el 15 de julio de 2022, Sección Quinta. De la Subdirección General de Productos Digitales, Artículo 63, fracción VIII, establece:

"Implementar las estrategias y los lineamientos que permitan que el Centro de Atención Telefónica responda a las necesidades, correcta operación y niveles de servicio que requiera el Instituto".

- Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas, clave PR26.06, vigencia 18 de julio de 2022, (actual Procedimiento Específico de Cobranza Directa tratándose de personas acreditadas y administrativa tratándose de Centros de Trabajo, conforme a la Circular Nos. SCCR-CIR-02-10-2022 y SGCOR-CIR-21-10-2022, con vigencia a partir del 1º de noviembre de 2022), RN 5, indica lo siguiente:

"Para personas acreditadas, la Dirección de Cobranza entrega a más tardar el día 11 natural de cada mes a la Subdirección General Comercial a través de medios electrónicos o CD y oficio, la cartera de personas acreditadas, y a su vez esta hace entrega al CAT a fin de que realice las llamadas o envío de mensajes de texto (de acuerdo a tipo de categoría) a las personas acreditadas..."

...El CAT o los Despachos del CAT tendrán un plazo de 19 días naturales en su poder las cuentas de las personas acreditadas para realizar su gestión de cobranza".

- ACUERDO, en la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma Tercera. Actividades de Control, Principio 10. Diseñar actividades de control, Numeral 10.02. Diseño de Actividades de Control Apropriadas, establece lo siguiente:







"10.02 La Administración debe diseñar las actividades de control apropiadas para asegurar el correcto funcionamiento del control interno, las cuales ayudan al Titular y a la Administración a cumplir con sus responsabilidades y a enfrentar apropiadamente a los riesgos identificados en la ejecución de los procesos del control interno. A continuación, se presentan de manera enunciativa, mas no limitativa, las actividades de control que pueden ser útiles para la institución: ...

- Revisiones por la Administración del desempeño actual, a nivel función o actividad.

[...]

- Establecimiento y revisión de normas e indicadores de desempeño..."

Desarrollo

De la aplicación del Cuestionario de Control Interno a la DCOB y a la SGCOM, se analizó la evidencia sobre el mecanismo de seguimiento y control para asegurar que las llamadas y correos electrónicos exitosos que realiza el CAT permitan determinar un costo-beneficio del servicio que proporciona en relación con el monto de recuperación de cartera.

Derivado de lo anterior, se verificó que de la gestión de cobranza realizada por el CAT para personas acreditadas (cuatro bases por categoría) en el periodo de enero a abril de 2023, se contabilizaron 9,471 "exitosos" acumulados, de los cuales se identificó que 6,843 fueron por correo electrónico y 2,628 llamadas con promesa de pago. Se consideran "exitosos" por el CAT cuando la persona acreditada contesta la llamada y/o cuando se envían los correos sin respuesta negativa.

La SGCOM proporcionó evidencia de los Oficios Nos. SGCOM/018/01/2023, SGCOM/020/01/2023, ambos de fecha 18 de enero de 2023, SGCOM/032/01/2023, SGCOM/033/01/2023, ambos de fecha 27 de enero de 2023, SGCOM/073/02/2023, de fecha 21 de febrero de 2023, SGCOM/112/03/2023, SGCOM/151/03/2023, de fechas 13 y 23 de marzo de 2023, respectivamente, SGCOM/208/04/2023, SGCOM/226/04/2023, de fechas 17 y 27 de abril de 2023, de la misma forma y SGCOM/255/05/2023, de fecha 11 de mayo de 2023, enviados a la DICCOP y a la DCOB con los resultados de las llamadas que genera el CAT a efecto de realizar la cobranza a CT's y a las personas acreditadas, así como copia de la Circular Nos. SGCR-CIR-02-10-2022 y SGCOM-CIR-21-10-2022 de fecha 31 de octubre de 2022, emitida por la SGCR y la SGCOM del Instituto FONACOT, con efectos a partir del 1º de noviembre de 2022, en la que se modificó, entre otros, la RN5 del Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las personas Acreditados/as.

Como resultado del análisis de la información proporcionada por la DCOB y por la SGCOM, se identificó lo siguiente:


 2023
Francisco
VIAL

- De la gestión de cobranza realizada por el CAT en el periodo de enero a abril de 2023, en relación con las llamadas (con promesa de pago) y los correos electrónicos "exitosos" contra la recuperación efectiva de la cartera, se verificó que, como medida de control interno y seguimiento, la DCOB realiza un reporte de cobranza mensual para determinar el importe recuperado derivado de la gestión de cobranza del CAT, con base en los correos y "llamadas exitosas" que reporta el CAT.
- La SGCOR sirve como enlace entre el CAT y la DCOB en relación con las gestiones de cobranza realizadas por el CAT, ya que los reportes de las llamadas y correos "exitosos" son enviados por el CAT a la SGCOR, para su posterior envío a la DCOB.
- Asimismo, la RN5 establece que: *"Para personas acreditadas, la Dirección de Cobranza entrega a más tardar el día 11 natural de cada mes a la Subdirección General Comercial a través de medios electrónicos o CD y oficio, la cartera de personas acreditadas..."*

... El CAT o los Despachos del CAT tendrán un plazo de 19 días naturales en su poder las cuentas de las personas acreditadas para realizar su gestión de cobranza..."


El análisis de este punto se revisó en el Sub-hilo conductor No. 7.

En la reunión celebrada el 26 de julio de 2023 entre personal de esta Instancia Fiscalizadora y la SGCOR, se solicitó información complementaria del mecanismo de seguimiento y control de las llamadas exitosas que realiza el CAT, para determinar un costo-beneficio del servicio que proporciona en relación con el monto de recuperación de cartera; al respecto, se aclaró lo siguiente:

- Como mecanismos de seguimiento y control de las "llamadas exitosas" realizadas por el CAT para la recuperación de cartera, remite a la DCOB y/o a la DICCP los archivos con los resultados de las mismas para las cuatro bases correspondientes a trabajadores, para que la DCOB efectúe el seguimiento de la recuperación de la cobranza derivada de las gestiones llevadas a cabo por el CAT.
- La SGCOR administra el contrato del CAT, mediante el cual se establecen canales de atención a clientes para fortalecer el servicio a distancia que brinda el Instituto FONACOT a las personas trabajadoras, CT's y ciudadanía en general, sin ser específico para la cobranza extrajudicial del Instituto FONACOT; de esta manera, el CAT orienta e informa a los CT's y a los acreditados lo relacionado a la cobranza, la recuperación de los créditos y los planes de salida, lo cual es una estrategia para coadyuvar al cumplimiento del Plan Estratégico de Cobranza.
- Ni la SGCOR ni la SGR realizan un análisis para determinar el costo-beneficio del servicio que proporciona el CAT en relación con el monto de recuperación de cartera.

Adicionalmente, la SGCOR proporcionó lo siguiente:

A. M. S.



2023
Francisco
VILELA

- Correos electrónicos por parte del CAT, con los cuales envió los reportes de las gestiones de cobranza administrativa realizadas para la recuperación de la cartera por el periodo de enero a abril de 2023.
- Bases de datos enviadas por el CAT a la SGCOR, con el detalle de la gestión de cobranza administrativa a través del CAT, así como los resultados de las llamadas realizadas para las cuatro bases correspondientes a trabajadores, por el periodo de enero a abril de 2023.

Al respecto, se constató que, conforme a la segregación de funciones, la SGCOR administra el contrato de prestación del "Servicio de Canales de Atención a Clientes FONACOT" y la DCOB lleva a cabo el control y seguimiento de la recuperación de la cartera derivada de la gestión de las llamadas exitosas que realiza el CAT.

Conclusión

La SGCOR sirve como enlace entre el CAT y la DCOB en relación con la gestión de cobranza realizada por el CAT para la recuperación de cartera en la etapa administrativa, conforme al Procedimiento Específico de Cobranza Directa a las Personas acreditadas, RN5.

Asimismo, la DCOB realiza como mecanismo de control interno y seguimiento un reporte de cobranza mensual para determinar el importe recuperado derivado de la gestión de cobranza a través del CAT, con base en los correos y "llamadas exitosas" que reporta el CAT, conforme al Numeral 10.02. Diseño de Actividades de Control Apropriadas, Principio 10. Diseñar actividades de control, Norma Tercera. Actividades de Control, del ACUERDO.

Adicionalmente, se identificó que el servicio contratado con el CAT corresponde a un servicio integral (promoción del crédito FONACOT, atención al cliente, cobranza, etc.), sin ser un servicio específico para la cobranza administrativa del Instituto FONACOT; toda vez que el servicio proporcionado por el CAT orienta e informa a los CT's lo relacionado a la cobranza y recuperación de los créditos, y a los acreditados, respecto a la cobranza, recuperación y planes de salida por motivo de su crédito, lo cual es una estrategia para coadyuvar al cumplimiento del Plan Estratégico de Cobranza establecido por la SGR.

Por lo anterior, ni la SGCOR ni la SGR realizan un análisis para determinar el costo-beneficio del servicio que proporciona el CAT en relación con el monto de recuperación de cartera.

Respuesta de la SGR

Mediante Oficio No. SGR/06/09/2023 de fecha 11 de septiembre de 2023, en respuesta a la presentación del Informe de Resultados Preliminares por parte de esta Instancia Fiscalizadora, la SGR indicó lo siguiente:

"Se analizará la viabilidad de realizar un estudio costo-beneficio considerando que la Dirección de Cobranza no administra el contrato actual que se tiene con el CAT". [sic]




Por su parte, mediante Oficio No. SGCOM/470/09/2023 de fecha 11 de septiembre de 2023 y en alcance al Oficio No. SGCR/06/09/2023, la SGCOM indicó que con el fin de contribuir en el ámbito de su competencia realizará lo siguiente:

"Se proporcionará a la Subdirección General de Crédito y Recuperación, el costo de las campañas de cobranza realizadas a través del Prestador del Servicio de Call Center en el presente ejercicio fiscal". [sic]

Por lo que se emite la siguiente:

Sugerencia núm. 4

Para que el Instituto FONACOT, por conducto de la Dirección de Cobranza, analice la viabilidad de realizar un estudio costo-beneficio del servicio que proporciona el CAT, de las llamadas exitosas que lleva a cabo en relación con el monto de recuperación de cartera, que sirva como mecanismo de seguimiento y control para la Cobranza Administrativa en el marco del Plan Estratégico de Cobranza.

Lo anterior, de conformidad con la Disposición General 9. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, Norma General Tercera. Actividades de Control, Principio 10. Diseñar actividades de control, Elemento de Control 10.02 Diseño 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.

8. Dictamen

El presente se emite el 25 de septiembre de 2023, 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 Subdirección General de Crédito y Recuperación, la Dirección de Cobranza, la Dirección de Información y Control de Cartera y Protección de Pagos, así como las Coordinaciones de Cobranza de Guadalajara, Mérida y Monterrey y por la Subdirección General Comercial del Instituto FONACOT, de cuya veracidad son responsables dichas áreas; las técnicas y procedimientos de revisión fueron planeados y desarrollados con el fin de conocer el estado que guarda el control interno en la implementación del Plan Estratégico de Cobranza a efecto de reducir la cartera vencida de los créditos y contribuir al logro de los objetivos y metas del Instituto FONACOT.

Se analizaron y revisaron las evidencias presentadas por la Dirección de Cobranza, la Dirección de Información y Control de Cartera y Protección de Pagos, las Coordinaciones de Cobranza de Guadalajara, Mérida y Monterrey y la Subdirección General Comercial del Instituto FONACOT, realizando las pruebas que se estimaron necesarias para verificar las actividades implementadas del Plan Estratégico de Cobranza, en consecuencia, existe una base razonable para sustentar el presente pre-dictamen:

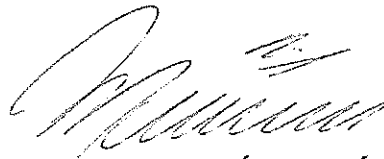


En opinión de este OIC, la implementación del Plan Estratégico de Cobranza a cargo del Instituto FONACOT presenta debilidades de control interno, entre las que destacan las siguientes:

- El Plan Estratégico de Cobranza no presenta metas de recuperación administrativa y extrajudicial de cartera de CT's y de Acreditados, vinculadas con los mecanismos de medición y gestión de desempeño implementados por la DICCOP y la DCOB.
- Falta de actualización de la normativa interna del Instituto FONACOT, en alineación con el Plan Estratégico de Cobranza.
- Falta de alineación de los perfiles de puesto de las Coordinaciones de Cobranza con la Estructura Orgánica aprobada de la Subdirección General de Crédito y Recuperación.
- No se realiza un análisis para determinar el costo-beneficio del servicio que proporciona el CAT en relación con el monto de recuperación de cartera.

Por lo anterior, se emitieron 4 sugerencias cuya atención contribuirá a que la Dirección de Información, Control de Cartera y Protección de Pagos, la Dirección de Cobranza, las Coordinaciones de Cobranza de Guadalajara, Mérida y Monterrey, así como la Subdirección General Comercial, coadyuven en la implementación del Plan Estratégico de Cobranza, en el cumplimiento de las metas y estrategias de recuperación administrativa y extrajudicial del Programa presupuestario E-009 "Créditos a Trabajadores" del Instituto FONACOT y en el fortalecimiento de los mecanismos de control interno.

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



LCDA. MARIBEL GARCÍA HERNÁNDEZ

