

## XVI. PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN (PAE)

A fin de dar cumplimiento a lo establecido en los artículos 45, 78, 85, 110 y 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, 29 del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2011, y a los numerales Décimo Sexto, Décimo Séptimo y Trigésimo, segundo párrafo, de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, se informa sobre las evaluaciones entregadas durante el periodo abril-junio de 2011.

### Evaluaciones Realizadas Abril-Junio 2011

Tipo de Evaluación	Número de Evaluaciones
<b>Total</b>	<b>5</b>
Diseño	4
Procesos	1

FUENTE: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

## EVALUACIONES

### Introducción

La evaluación de Diseño se realiza con el fin de proveer información que retroalimente el diseño, la gestión y los resultados de un determinado programa. Los objetivos específicos de este tipo de evaluación son analizar la justificación de la creación y diseño de un programa, identificar y analizar su vinculación con la planeación sectorial y nacional, analizar la consistencia entre su diseño y la normatividad aplicable e identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas federales.

Por su parte, mediante la evaluación de Procesos, se realiza un análisis sistemático con trabajo de campo y de gabinete sobre la operación del programa, con la finalidad de conocer cómo sus procesos conducen al logro de la meta a nivel propósito, así como para detectar los problemas operativos a los que se enfrenta y las buenas prácticas que se realizan, de manera que se puedan emitir recomendaciones que permitan mejorar su gestión.

### E 009 – Gestión e Implementación en Aprovechamiento Sustentable de la Energía

#### Ramo 18 – Secretaría de Energía

### Introducción

El E009 es un programa presupuestario clasificado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) dentro de la prestación de servicios públicos. El programa está a cargo de la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía (CONUEE). Se encarga principalmente de dos actividades: 1) emitir recomendaciones a las entidades federativas, a los municipios y a los particulares, con relación a las mejores prácticas en materia de aprovechamiento sustentable de la energía; y 2) brindar asesoría técnica en materia de aprovechamiento sustentable de la energía a las dependencias y entidades paraestatales de la Administración Pública Federal. El programa también se encarga de realizar estudios de viabilidad de los proyectos de Normas Oficiales Mexicanas de Eficiencia Energética, así como de otras acciones que la CONUEE debe poner en marcha. Además, prepara los contenidos técnicos para los materiales de promoción de los diferentes temas que la CONUEE tiene que difundir.

### Población Potencial y Objetivo

El programa tiene identificado a su población objetivo, a la que ha clasificado para su atención en tres grupos: 1) Administración Pública Federal; 2) entidades federativas y municipios; y 3) particulares. Para el primer grupo, la Administración Pública Federal es a quien dirige asesorías técnicas obligatorias ya que cada una de las dependencias deben preparar sus programas de eficiencia energética los cuales deben recibir la aprobación de la

CONUEE a través del programa evaluado. Para el segundo y tercer grupo, el programa emite recomendaciones técnicas a petición de los mismos.

### Lógica Vertical y Horizontal

Las Actividades para el Componente que presenta la Matriz de Indicadores evaluada no son todas las que debe realizar el programa evaluado, toda vez que no muestran las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los servicios que produce el programa. El logro del Propósito sí contribuye el logro del Fin. No se puede validar la lógica vertical de la matriz por las siguientes razones: 1) Las actividades no indican todas las acciones que lleva a cabo el programa evaluado; 2) Se ha recomendado la reestructuración de los Componentes para que reflejen la posibilidad de cumplimiento del propósito y consecuentemente del Fin del programa; 3) El Propósito se debe modificar para quitar la palabra **“implementación”** ya que el programa no es el encargado de implementar programas de uso eficiente de energía de la APF, puesto que sólo emite los lineamientos para su preparación y los evalúa para que cada dependencia o entidad paraestatal los ponga en marcha; y 4) En cuanto al Fin, se recomienda mejorar su redacción.

Tomando en cuenta la Matriz de Indicadores del programa, no es posible validarla en su totalidad principalmente por las siguientes razones: 1) Se considera que los supuestos no cumplen con sus características, la de ser un riesgo que enfrenta el programa, que está más allá del control directo de la gerencia del programa; 2) Se considera que los indicadores no son suficientes, aun cuando cumplen con los requisitos de claridad, relevancia, economía y monitoreo, por lo que es necesario incluir Actividades y sus respectivos indicadores, y 3) se dejaron fuera actividades sustantivas que realiza el programa evaluado, como la **“evaluación de viabilidad y alcance de los proyectos de Normas Oficiales Mexicana elaborados**, entre otras.

### Complementariedades o duplicidades

Los programas federales en los que el programa evaluado se complementa son los otros tres programas que están a cargo de la CONUEE.

- Con el programa Supervisión en aprovechamiento sustentable de la energía, ya que éste es el que emite las Normas Oficiales Mexicanas en Eficiencia Energética, que establecen los estándares de consumo de energía. Con base en ellas, el programa realiza la asesoría técnica para la Administración Pública Federal, para las entidades federativas, municipios y particulares.
- El programa Seguimiento y Evaluación de las políticas públicas en aprovechamiento sustentable de la energía también se complementa con el programa evaluado. Sigue las estrategias que marca la política en materia de uso eficiente de la energía. De los resultados del seguimiento y evaluación de las políticas y programas se pueden redefinir sus acciones para lograr un mayor impacto y lograr sus objetivos.
- El programa de Promoción en materia de aprovechamiento sustentable de la energía es complementario del programa evaluado, ya que se encarga de dar a conocer las acciones del programa evaluado entre los diferentes sectores del país: público, social y privado.

No existe otro programa federal con el que pueda tener duplicidad el programa evaluado.

### Fortalezas

- La experiencia en ámbito de la gestión para el uso eficiente de la energía.
- Fungir como asesor técnico para los sectores público, social y privado del país.
- Posibilidad de ampliar la cobertura de los programas de eficiencia energética.
- El programa es congruente con el Plan Nacional de Desarrollo, así como con los objetivos estratégicos del Sector Energético.

- Contar con personal altamente calificado para el desarrollo del programa.

### Recomendaciones

- Gestionar la aprobación de la estructura organizacional.
- Elaborar el Manual de Organización, actualizar el de Procedimientos y elaborar un programa específico de trabajo, mismo que debe estar alineado al Programa Anual de Trabajo de la CONUEE.
- Con base en la aprobación de la estructura organizacional, contratar el personal mínimo indispensable para el desarrollo del programa.
- Realizar los cambios propuestos en la Matriz de Indicadores.

## F 012 - Promoción en Materia de Aprovechamiento Sustentable de la Energía

### Ramo 18 – Secretaría de Energía

#### Introducción

El programa F012, Promoción en materia de aprovechamiento sustentable de la energía, es un programa presupuestario clasificado por la SHCP dentro de Actividades de promoción y fomento (Modalidad F). La Unidad Responsable es la Dirección General Adjunta del área de Fomento, Difusión e Innovación de la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía (CONUEE). Se identificó que dentro de la CONUEE el programa evaluado se encarga principalmente de: 1) involucrar a los diversos sectores del país en el aprovechamiento sustentable de la energía mediante el diseño y puesta en marcha de estrategias de difusión y promoción de los programas de la CONUEE; 2) Difundir y promover mejores prácticas e innovación tecnológica; 3) Suscribir convenios con entidades federativas y municipios; 4) Proponer la inclusión de temas sobre uso eficiente de la energía en los programas educativos de la Secretaría de Educación Pública; y 5) Desarrollar la estrategia de Comunicación Social de la CONUEE.

#### Población Potencial y Objetivo

La población que presenta el problema y/o necesidad (población potencial), así como la población objetivo, están claramente definidas. El programa en evaluación se enfoca al uso eficiente de energía, por lo que su población objetivo son los usuarios finales de energía. Para su manejo en el programa evaluado, se pueden agrupar en las siguientes categorías: residencial, comercial, transporte, industrial y agropecuario. El programa evaluado puede diseñar programas de aprovechamiento sustentable para cada grupo de su población objetivo, atendiendo sus necesidades específicas.

#### Lógica Vertical y Horizontal

La lógica vertical de la Matriz de Indicadores del programa no es clara y no permite validarla, por tanto la lógica interna del programa tampoco es clara, debido a que no están correctamente definidos los elementos Propósito, Componente y Actividades; existe una confusión al definir Actividades como Componentes y viceversa. Del análisis de la matriz que fue entregada para su evaluación, se concluye la imposibilidad de validarla en su totalidad fundamentalmente por las siguientes razones:

- Se consideran insuficientes e inconsistentes los supuestos definidos.
- Con relación a los indicadores establecidos para cada nivel de objetivos, se observó que no todos cumplen con los requisitos de claridad, relevancia, economía y monitoreo.

#### Complementariedades o duplicidades

Los programas federales con los que el programa evaluado se complementa son los otros tres programas que están a cargo de la CONUEE. El programa evaluado promueve y difunde las acciones sustantivas que efectúan los

programas presupuestarios de E009, G007 y P008. Los programas se complementan en la difusión de la existencia de tecnologías nuevas y de otras acciones que lleven a lograr un uso eficiente de la energía, además de promover el cambio de comportamiento de los individuos para lograr ahorros sustanciales de energía. Por otro lado, no existe otro programa federal que pueda tener duplicidad con el programa evaluado.

### Fortalezas

- Desarrollo de una estrategia nacional para lograr un Aprovechamiento Sustentable de la Energía.
- Ampliación de cobertura de los programas sustantivos de la CONUEE, mediante las acciones de Promoción y Difusión.
- El programa representa la misión institucional de Promover el óptimo aprovechamiento de la energía.
- Convenir acciones de uso eficiente de energía con entidades federativas.
- Fortalecimiento institucional.

### Recomendaciones

- Elaborar los manuales y el programa específico de trabajo que presenten con claridad las atribuciones, funciones, procedimientos y actividades del programa evaluado. Éste deberá estar alineado al Programa Anual de Trabajo de la CONUEE.
- Se propone una nueva Matriz de Indicadores de Resultados.
- Se deben redefinir las actividades como se propone en el documento.
- Es necesario definir las actividades de acuerdo a las posibilidades reales en cuanto al personal con el que se cuenta.

## G 007 – Supervisar el Aprovechamiento Sustentable de la Energía

### Ramo 18 – Secretaría de Energía

#### Introducción

El programa G007, Supervisar el aprovechamiento sustentable de la energía, es un programa presupuestario clasificado por la SHCP dentro la Regulación y Supervisión (Modalidad G). La Unidad Responsable es la Dirección General Adjunta de Normalización de la CONUEE. El Programa se encarga principalmente de las siguientes actividades: 1) elaborar Normas Oficiales Mexicanas de Eficiencia Energética (NOM-ENER); 2) actualizar la NOM-ENER; y 3) supervisar a los organismos de evaluación de conformidad.

#### Población Potencial y Objetivo

Como ya se ha mencionado, México tiene que abatir el consumo de energía por su seguridad energética, por la sustentabilidad ambiental y por la eficiencia económica, para lo cual ha adoptado como en la mayoría de los países **“la eficiencia en el uso de la energía”**. Por lo tanto, la población objetivo del programa son los diferentes sectores de la sociedad y es mediante la regularización de productos y sistemas disponibles en el país que se logra reducir el consumo de energía.

#### Lógica Vertical y Horizontal

No se puede validar la lógica vertical de la matriz por las siguientes razones:

- Las actividades requieren ser replanteadas considerando algunas de las que ya se definieron en la Matriz evaluada.

- Se recomienda la reestructuración de los Componentes para propiciar el cumplimiento del propósito y consecuentemente del Fin del programa.
- Se propone modificar el Propósito para que refleje el objetivo que tiene el programa.
- **Es necesario mejorar la redacción del Fin y suprimir la palabra “propiciando” ya que de acuerdo con su significado modificaría sustancialmente el objetivo programa.**

Para validar la lógica horizontal de la MIR es necesario que se cumpla lo siguiente:

- Identificar los supuestos para cada nivel del resumen narrativo.
- Medios de verificación necesarios y suficientes.
- Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los programas.

Lo anterior significa que para consolidar la lógica interna del diseño del Programa G007, hace falta un replanteamiento de todos los elementos del resumen narrativo (Fin, Propósito, Componentes y Actividades).

### Complementariedades o duplicidades

Los programas federales en los que el programa evaluado se complementa son los otros tres programas presupuestarios que están a cargo de la CONUEE. **Con el programa “Gestión e implementación en aprovechamiento sustentable de la energía”, ya que impulsa la adopción de nuevas tecnologías entre los consumidores y con la Administración Pública Federal, con carácter obligatorio. Ambos programas son complementarios, ya que mientras que uno elabora las Normas Oficiales Mexicanas en Eficiencia Energética, el otro promueve su aplicación.**

**El programa evaluado y el programa “Seguimiento y evaluación de las políticas públicas en aprovechamiento sustentable de la energía” también son complementarios, en cuanto a que el programa evaluado sigue las estrategias que marca la política en materia de uso eficiente de la energía. En cuanto al programa de “Promoción en materia de aprovechamiento sustentable de la energía” es complementario del programa evaluado ya que las Normas y programas de supervisión y verificación, tienen que darse a conocer entre los diferentes sectores de la sociedad mexicana, lo cual se logra sólo a través de las acciones del programa de Promoción.**

No existe otro programa federal con el que pueda tener duplicidad el programa evaluado.

### Fortalezas

- Existen evidencias de estudios nacionales e internacionales que muestran que las actividades del programa en evaluación es adecuado para lograr su propósito.
- La actividad normativa del programa evaluado representa una de las principales plataformas de gestión de la CONUEE.
- El programa está diseñado para responder a los compromisos internacionales adquiridos por México en cuanto a la disminución de gases de efecto invernadero.
- El programa contribuye a reducir el consumo de energía y así tiene un impacto positivo en el cuidado de los recursos naturales no renovables del país.
- La experiencia acumulada sobre normalización en la CONUEE, desde su antecesor la Comisión Nacional de Ahorro de Energía, por lo que la operación del programa en este aspecto se encuentra totalmente controlada.

## Recomendaciones

- Redefinir los componentes como se propone en el documento.
- Se propone una nueva Matriz de Indicadores para Resultados.
- Se deben incluir las actividades como se propone en la evaluación.
- Es necesario definir las actividades de acuerdo a las posibilidades reales en cuanto al personal con el que se cuenta.

## P 008 – Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas en Aprovechamiento Sustentable de la Energía

### Ramo 18 – Secretaría de Energía

#### Introducción

El Programa P008 “Seguimiento y evaluación de políticas públicas en aprovechamiento sustentable de la **energía**” es un programa presupuestario clasificado por la SHCP dentro de la Planeación, formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas (Modalidad P). La Unidad Responsable de su operación es la Dirección General Adjunta de Políticas y Programas de la CONUEE. El programa evaluado se encarga principalmente de: 1) elaboración de las bases para la planeación de las acciones de uso eficiente de la energía; 2) diseño de políticas y programas en materia de aprovechamiento sustentable de la energía; 3) seguimiento y evaluación de los programas en materia de aprovechamiento sustentable de la energía; y 4) integración del Subsistema Nacional de Información sobre el Aprovechamiento de la Energía. De esta forma el programa evaluado genera información fundamental para la toma de decisiones en materia de eficiencia energética.

#### Población Potencial y Objetivo

La población que presenta el problema y/o necesidad (población potencial), así como la población objetivo, están claramente definidas. El programa en evaluación se enfoca al uso eficiente en consumo final de energía, por lo que su población objetivo son los usuarios finales de energía. Para su manejo en el programa evaluado, se pueden agrupar las siguientes categorías: residencial, comercial, transporte, industrial y agropecuario. El programa evaluado puede diseñar programas de aprovechamiento sustentable para cada grupo de su población objetivo atendiendo a sus necesidades específicas.

#### Lógica Vertical y Horizontal

La lógica vertical de la matriz de indicadores del programa no es clara y no permite validarla en su totalidad, por lo que la lógica interna del programa tampoco es clara, debido a que es necesario dar una mayor claridad a la definición del Propósito, Componentes y Actividades. Existe una confusión al definir Actividades como Componentes y éstos como Actividades. Del análisis de la matriz que fue entregada para su evaluación, se concluye la imposibilidad de validarla en su totalidad fundamentalmente por las siguientes razones:

- Se consideran insuficientes e inconsistentes los supuestos definidos.
- Con relación a los indicadores establecidos para cada nivel de objetivos, se observó que no todos cumplen con los requisitos de claridad, relevancia, economía y monitoreo.

#### Complementariedades o duplicidades

Los programas federales con los que el programa evaluado se complementa son los otros tres programas presupuestarios que están a cargo de la CONUEE. El programa evaluado es el que se encarga de diseñar las políticas y programas con base en las estrategias de uso eficiente de energía establecidas en el PRONASE,

mientras que los otros tres programas se encargan de realizar acciones sustantivas para la implementación de las políticas y programas. En este sentido, los programas se complementan de la siguiente forma:

- El programa **“Gestión e implementación en aprovechamiento sustentable de la energía”**, impulsa el uso eficiente de energía al brindar asesoría técnica a los diferentes sectores del país en eficiencia energética;
- El programa **“Supervisar el aprovechamiento sustentable de la energía”** tiene como principal actividad la elaboración de las Normas Oficiales de Eficiencia Energética, con lo que se logra que los aparatos, equipos y sistemas disponibles en el país cuenten con los estándares de eficiencia energética establecidos en las políticas y programas de uso eficiente de la energía; y
- El programa **“Promoción en materia de aprovechamiento sustentable de la energía”** es complementario del programa evaluado al difundir y promocionar las acciones que realizan los programas de la CONUEE y realizar acciones de promoción encaminadas a adoptar mejores prácticas en el uso de la energía de acuerdo con las directrices establecidas en las políticas y programas.

### Fortalezas

- Conocimiento en el proceso de gestión de los programas de la CONUEE.
- Generación de información oportuna sobre procesos para el uso eficiente de la energía
- Mejora continua sobre planes, políticas y programas en materia de aprovechamiento sustentable de la energía.
- Producción de conocimiento en materia de políticas públicas para el uso eficiente de la energía.
- Conocimiento sobre el impacto de las políticas y programas de aprovechamiento sustentable de la energía.

### Recomendaciones

- Se propondrá una nueva Matriz de Indicadores.
- Gestionar la aprobación de la estructura organizacional.
- Elaborar los Manuales y un programa específico de trabajo alineado al Programa Anual de Trabajo de la CONUEE.
- Con base en la aprobación de la estructura organizacional, contratar el personal mínimo indispensable para el desarrollo del programa.

## E 011 – Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

### Ramo 06 – Secretaría de Hacienda y Crédito Público

#### Introducción

De acuerdo con los términos de referencia para el análisis de procesos del Programa **“Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros”**, de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), el análisis de procesos debe estudiar, mediante trabajo de campo y gabinete, si el programa en cuestión lleva a cabo sus procesos operativos eficazmente y contribuye al mejoramiento de su gestión.

Se establecen como objetivos de la investigación la realización de un análisis sistemático concerniente a la operación de los servicios más importantes de CONDUSEF para conocer de qué forma sus procesos conducen al logro de sus metas, además de identificar los problemas que a nivel operativo enfrenta su instrumentación. Para llevar a cabo este objetivo, desde luego resulta importante la labor de revisión de la documentación formal

(leyes, reglamentos, manuales, informes, etc.), pero también cobra especial relevancia el trabajo de campo realizado, el cual implicó recurrir a fuentes de información primaria obtenida mediante entrevistas a actores relevantes y observación directa.

### Objetivos Específicos de la Evaluación

Como parte indispensable de la investigación de campo, se llevaron a cabo un conjunto de entrevistas con personal directivo y operativo en las oficinas centrales de la CONDUSEF. El objetivo fue recabar información relacionada con los principales procesos desde el punto de vista de los responsables de la coordinación central del programa y conocer la visión general con que se gestionan los servicios que presta esta institución. Por esa razón, de acuerdo con la metodología establecida, se entrevistó a funcionarios que intervienen en los procesos de planeación del programa, de difusión, de provisión de los diferentes servicios, de su supervisión y su monitoreo. La idea fue conocer el punto de vista de estos funcionarios respecto de la operación de los servicios de la CONDUSEF e identificar de manera tentativa la existencia de puntos críticos. De igual forma, con estas entrevistas se recopiló información general acerca del desempeño del proceso en su conjunto.

Como parte de este análisis se determinó acudir a varias de las delegaciones estatales donde opera el programa **“Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros” de la CONDUSEF**. En los estados se realizaron entrevistas semi-estructuradas al personal clave en su operación y de igual manera se efectuaron observaciones concretas de la atención al público usuario y el estado de la infraestructura física y tecnológica con que cuentan dichas delegaciones. El objetivo en este caso fue, además de conocer el funcionamiento concreto del programa, conseguir que en la discusión se manifestaran las dificultades, obstáculos, cuellos de botella, las buenas prácticas, mejoras y propuestas del personal que de manera cotidiana brindan apoyo a los usuarios de los servicios financieros.

Para el levantamiento de información a nivel federal se acordó realizar un estudio de campo en tres delegaciones de la CONDUSEF: Nuevo León, Baja California Sur e Hidalgo.

### Descripción de la operación y procesos del programa

El análisis de la información se realizó conforme a las distintas etapas correspondientes al macro proceso general de la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.

#### Asistencia técnica y jurídica

Durante esta etapa el usuario tiene el primer contacto con la institución. Cuando un usuario requiere atención, ésta puede ser ofrecida a través de medios remotos como el teléfono o el correo electrónico o por vía personalizada con escritos ordinarios. Para recibir el servicio personalizado se le solicita al usuario acreditar el vínculo con la institución financiera mediante un documento, como un contrato o un estado de cuenta y además deberá presentar una copia de identificación oficial. La información es capturada electrónicamente y se le da seguimiento por medio del Sistema de Información Operativo (SIO).

Con relación al servicio ofrecido en esta primera etapa, los funcionarios entrevistados mencionan que el 85 por ciento de las solicitudes ingresadas son asesorías y el 15 por ciento se trata de controversias. Al respecto, se indicó que el 60 por ciento de las controversias se solucionan en la gestión electrónica. A nivel nacional se informa que el 41 por ciento de las solicitudes son atendidas por el Centro de Asesoría Técnica.

#### Conciliación

El servicio de Conciliación surge de la manifestación expresa y por escrito del usuario que asiste a ser asesorado. Esta etapa se desarrolla de forma presencial con la asistencia tanto del usuario como del representante legal de la institución financiera involucrada. Ambas partes presentan información relacionada con la reclamación. El 35% de las controversias se solucionan en el proceso de conciliación, que debe durar menos de 50 días hábiles.

De forma coordinada, la Dirección de Verificación, Control Normativo y Unidades Especializadas revisan la correcta integración del expediente de conciliadores nacionales, el asesoramiento, la información, desahogo e instancias. Una de las actividades más importantes en la etapa de Conciliación es la de que independientemente del acuerdo, se efectúa la orden de Reserva Técnica por el monto reclamado a la institución financiera, previendo que de no llegar al acuerdo procede turnar el caso a al arbitraje o dictamen o hasta la defensoría legal.

### Arbitraje

Para el caso del Arbitraje es necesaria la exposición de los hechos en que el actor funde a su petición, narrándolos sucintamente con claridad y precisión y la presentación de alguna documentación. El servicio de arbitraje se realiza con base en reglas establecidas lo que, se presume, otorga amplia certidumbre al usuario. Existe un reglamento de arbitraje que formaliza los procedimientos, derechos y obligaciones de los involucrados que lo hace transparente.

Los procesos de arbitraje se llevan a cabo en las oficinas centrales de la Comisión Nacional y en las oficinas de la delegación más cercana al domicilio del solicitante. El objetivo de este servicio es valorar jurídicamente las controversias surgidas ente usuarios y prestadores de servicios financieros para determinar a quien asiste la razón; esto puede realizarse mediante la expresión de estricto derecho o como de amigable composición. Estos dictámenes o laudos pueden ser utilizados como pruebas por los tribunales para dictar sentencias legales. Sobre esto, se ha informado que a la fecha todas las resoluciones de CONDUSEF han sido confirmadas en las últimas instancias jurídicas.

### Dictamen Técnico

Este dictamen consiste en generar una opinión especializada de acuerdo con una valoración técnico-jurídica del asunto ante una controversia o una defensoría, y que ésta la pueda hacer valer ante los tribunales competentes. La opinión financiera-jurídica es el dictamen como tal, sin embargo, en el proceso de las diferentes etapas, ya sea la asesoría técnica jurídica, conciliación, arbitraje o la defensoría legal gratuita, se puede hacer uso de dicha opinión para atender las solicitudes de los usuarios de los servicios financieros. El dictamen está estrechamente vinculado con la defensoría legal gratuita, y dada la función de emitir opiniones se especializa en obtener e investigar los datos más actualizados para el proceso de defensoría en general para los usuarios.

El servicio de Dictamen Técnico está centralizado, esto es, la Dirección concentra la elaboración de los dictámenes en las oficinas centrales por lo que la relación de la misma con las delegaciones se limita a recibir los casos para dictamen. Para llevar a cabo sus labores, el área cuenta con alrededor de 13 colaboradores, que atienden aproximadamente 200 asuntos al mes, en promedio, mismos que requieren de un alto grado de **especialización, principalmente en términos de “razonamiento lógico”**.

### Defensoría legal gratuita

De acuerdo con la información proporcionada, el servicio de defensoría pasa, en términos generales, por el siguiente proceso:



### Análisis global de la operación del programa

Una vez visitadas las tres delegaciones y analizados los principales hallazgos, se presenta una valoración general de la operación de los servicios de CONDUSEF, así como un ejercicio donde se presentan las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas observadas.

- Uno de los temas observados y de mayor relevancia en el estudio se refiere a la planeación. Los delegados no pudieron mencionar cómo es que intervienen en la planeación a nivel nacional y cómo es que ellos participan en un enfoque estratégico que incluya objetivos, metas o indicadores correspondientes para el siguiente periodo anual.
- En términos generales, son dos los principales perfiles de los usuarios de servicios financieros que son atendidos en las delegaciones visitadas: usuarios de edad avanzada, que se encuentran solucionando problemas con sus AFORES y pensiones, y usuarios de mediana edad, con problemas con aseguradoras, bancos y créditos. El uso de los medios electrónicos y remotos es más accesible en ciertos grupos de usuarios, por lo que también se realizan un mayor número de consultas, trámites y envío de documentación por medio del correo electrónico e internet. En términos del tipo de servicios que se solicitan, destaca el hecho de que de 2007 a 2009, se dio un crecimiento de los casos de reestructuración de créditos (hipotecarios, tarjetas de crédito) debido a la crisis financiera por la que atravesó el país.
- El perfil del delegado, tiene varias aristas, por un lado puede percibirse el rol de delegado como representante de CONDUSEF en la entidad, al mismo tiempo como un “promotor” del uso de los servicios financieros, y también como un responsable del servicio al interior de la delegación. Estos tres roles claramente identificados hacen suponer que la selección de los delegados deberá ser suficientemente analizada y definida desde la oficina central. Sin embargo no queda claro, (al menos no se encontró evidencia en algún documento institucional), cómo es que estos son designados. Además, los sueldos de los delegados no parecen estar equiparados entre sí a nivel nacional, lo cual hasta cierto punto es entendible, si consideramos que cada delegación cuenta con sus propias particularidades y son distintas. Sin embargo, sería necesario considerar algún tabulador o plan de crecimiento y desarrollo salarial ligado con el desempeño de la delegación, así como con el propio desempeño profesional de los delegados.
- Un aspecto organizacional importante que se observó en el estudio de campo, es respecto a la comunicación entre las delegaciones y la oficina central, pues en ciertos espacios se consideró que falta un mayor diálogo. Esta observación no se refiere a que no les resuelvan problemas de operación o de información en el proceso,

sino a la aportación de las ideas y opiniones que la delegación tiene respecto a cómo mejorar los procesos. En este sentido, se recabaron puntos de vista en el sentido de que es posible emitir opiniones pero que éstas no tienen las repercusiones esperadas **pues “se escucha poco”**. Incluso se mencionó en una de las entrevistas la **“falta de integración –comunicación- y de espíritu institucional”**.

- Se mencionó que anteriormente se interactuaba con reuniones nacionales de los delegados, mismas que ya no se hacen. Algo que pudiera funcionar es la generación de reuniones regionales, que serían foros para intercambio de buenas prácticas y de capacitación para las delegaciones. El caso de los convenios con instituciones financieras regionales es ejemplar en este sentido, pues aunque los canales institucionales para suscribir los mismos existen, los convenios deben gestarse o proponerse a iniciativa de las propias delegaciones, y son realizados únicamente por la administración central de la Comisión, por lo que su elaboración requiere de un proceso de comunicación ágil y efectivo. El proceso de comunicación en torno de los convenios no tiene tales características actualmente, a juzgar por lo recabado en campo durante la presente investigación.
- Otro aspecto importante, se refiere a la capacitación de los responsables y encargados del servicio en las delegaciones, actualmente no queda claro como ésta se relaciona con el desempeño de sus funciones y no está vinculada a su crecimiento dentro de la institución. En casi todas las delegaciones la formación se da mediante las video-cápsulas enviadas de las oficinas centrales, que son de mucha ayuda, aunque tienen que ser vistas fuera del horario laboral, con el fin de no descuidar la atención. Un plan de capacitación estratégica institucional sería mucho más productivo, y no necesariamente excluye a las video-cápsulas.
- Para seguir fortaleciendo el desempeño de las delegaciones es necesario contar con mayores y mejores procesos de capacitación y actualización, así como fortalecer la instancia de gestión ordinaria y electrónica, sobre todo la segunda, mediante la figura de los convenios nacionales.
- Es importante, de igual forma, mejorar la infraestructura con la que cuenta el personal para realizar sus labores en las oficinas, que aunque puede considerarse suficiente respecto de la demanda que atienden, el volumen de usuarios aumenta cada vez más, sobre todo a raíz de las labores de difusión y educación financiera realizadas.
- Habrá que valorar también la redefinición de las cargas de trabajo y horarios de atención a usuarios, toda vez que se atiende de 9 a 17 y el trabajo administrativo, las juntas y la capacitación se hace posterior al cierre de las oficinas o antes de iniciar la jornada.
- Finalmente, se observó que no hay un piso común en la tecnología de las delegaciones, pues no todas cuentan con lectoras de documentos para digitalización de alto volumen destinados a agilizar la operación, así como invertir en capital de información en la delegación con tecnología suficiente y actualizada, pues el volumen de la gestión electrónica cada vez es mayor y se prevé que desplace con el tiempo a la gestión tradicional.