

XV. 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 en 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 enero-marzo de 2011.

EVALUACIONES REALIZADAS Enero-marzo de 2011

Tipo de Evaluación	Número de Evaluaciones
Total	2
Procesos	2

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

EVALUACIONES DE PROCESOS

Introducción

La evaluación de Procesos, realiza un análisis sistemático, mediante 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 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.

El objeto de la evaluación es describir la operación del programa, por medio de sus procesos operativos, detectar aquellos procesos operativos en los cuales se estén presentando fallas que afecten en alguna medida, el desempeño eficaz del programa; así como identificar en qué medida los procesos operativos de los programas son eficaces y suficientes; describir los problemas que obstaculizan la operación de los programas, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de operación de los mismos; determinar los factores principales que permitan obtener elementos para definir la readecuación tanto de las reglas de operación como de otros instrumentos normativos de la operación del programa y, elaborar recomendaciones específicas para que el programa ponga en operación, o mejore, sistemas de monitoreo de procesos internos que le permitan detectar las áreas de oportunidad para la mejora de sus procesos, con el fin de alcanzar sus objetivos de manera más eficaz y eficiente. Las evaluaciones que aquí se presentan fueron programadas en el PAE 2010.

B 003 - PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA 2010

Ramo 06 – Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Introducción

Durante los últimos años el Gobierno Federal ha realizado diversas acciones tendientes a incrementar la cantidad y calidad de los bienes y servicios públicos, reducir el gasto de operación y promover las condiciones para un mayor crecimiento económico; como parte de estos esfuerzos se ha iniciado la implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño, del cual, uno de sus principales componentes son las evaluaciones realizadas a las distintas políticas, programas e instituciones públicas.

Esta evaluación de Procesos, tuvo como objetivo realizar un análisis sistemático de la operación de Pronósticos para la Asistencia Pública (Pronósticos), con la finalidad de conocer cómo sus procesos permiten el cumplimiento de su objetivo central, el cual es: Generar la máxima cantidad de recursos económicos para destinarlos a la Asistencia Pública mediante el desarrollo de las actividades que le permitan generar ingresos establecidas en su decreto de creación, las cuales tienen como esencia la realización de concursos y sorteos.

Descripción del programa y de su operación

Pronósticos es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado mediante Decreto Presidencial el 24 de febrero de 1978, y surge a partir de la División de Pronósticos de la Lotería Nacional (LOTENAL), debido a que sus sorteos eran de diferente naturaleza a la lotería tradicional.

Acorde a lo establecido en su **Decreto de Creación, Pronósticos establece como su Misión “Maximizar la generación de recursos económicos para apoyar las prioridades nacionales de educación y salud, mediante el desarrollo de la mejor proveeduría de sorteos de calidad internacional que satisfagan las expectativas de la sociedad mexicana, apoyando el desarrollo integral de sus empleados y canales de distribución, bajo un esquema de confidencialidad, integridad, disponibilidad, crecimiento y transparencia.”**

Como su Visión Pronósticos establece: “Ser la Institución líder de juegos y sorteos en México y América Latina mediante la innovación de Juegos, Sorteos y Servicios de valor agregado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, promoviendo el juego responsable y respaldado por tecnología innovadora; logrando una mayor generación de recursos que apoyen a los sectores vulnerables del país.”

La misión anteriormente señalada, no incluye los ingresos que se pueden obtener por proporcionar servicios de valor agregado que se pueden ofrecer a través de la red de agencias de Pronósticos, los cuales son incluidos en su visión. Asimismo, ambas no contemplan como fuentes de ingresos otras actividades para las cuales Pronósticos está facultado para generar ingresos como son: la venta de espacios publicitarios en el material operativo o el patrocinio de la transmisión o publicación de resultados

El decreto de creación establece que Pronósticos entregará los enteros a la Tesorería de la Federación (TESOFE), para que sean destinados a la Asistencia Pública, a través de las partidas del Presupuesto de Egresos de la Federación que correspondan a este rubro. Así, la operación de Pronósticos termina con la liquidación del importe de los enteros en los estados financieros de la institución.

Para la generación de recursos destinados a la asistencia pública, Pronósticos realiza principalmente:

- Concursos sobre resultados de competencias deportivas (Progol, Protouch).
- Sorteos de números tomados de un conjunto (Melate, Tris, Chispazo).
- Sorteos de premiación inmediata como son raspados, instantáneos, ventanilla, desprendibles y electrónicos.

- Servicios de valor agregado mediante teléfonos móviles como son los resultados de sorteos.

Dentro de las condiciones externas en que Pronósticos realiza su operación, podemos señalar:

- Actúa en un ambiente de competencia dentro de la industria de juegos y sorteos, siendo su principal competidor Apuestas Internacionales S.A. de C.V., la cual se encuentra autorizada para realizar sorteos en la República Mexicana y tiene juegos análogos a los principales productos de Pronósticos.
- Los sorteos realizados por la Lotería Nacional para la Asistencia Pública representan cierta competencia dentro del mercado de juegos y sorteos.
- El uso de internet ha incrementado las compras a través del mismo, lo que pone a Pronósticos a competir con Loterías y Agencias de juegos de otros países.
- La situación general de la economía del país no ha influido de manera negativa en la venta de sus productos.

Dentro de las condiciones internas se encuentra que:

- Pronósticos no está facultado para solicitar información a la Federación (a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público), del destino y las acciones de Asistencia Pública realizadas con los recursos que le ha enterado.
- La participación de Lotería Nacional para la Asistencia Pública (LOTENAL), dentro del Consejo Directivo de Pronósticos puede generar conflictos de intereses en cuanto a que ambos participan en el mercado de sorteos.

Descripción de los procesos del programa.

El contexto externo general para la realización de los procesos de Pronósticos se encuentra delimitado por los recursos presupuestales asignados para llevarlos a cabo; así, dada la política de austeridad que sigue la presente Administración Pública Federal, si bien el objetivo de la misma es adecuado, cuando se aplica a instituciones o empresas que se encuentran en su punto mínimo de gasto, puede ocasionar que se limiten los resultados de los procesos y con ello los resultados que se busca lograr a través de la institución.

Dentro del contexto interno en que se desarrollan los procesos de Pronósticos se puede señalar a las políticas internas, las cuales tienen como objetivo establecer criterios generales que orienten la toma de decisiones, estableciendo límites dentro de los cuales habrá de tomarse una decisión, garantizando que ésta sea consistente y contribuya al cumplimiento del objetivo de la institución, siendo por ello un marco en el que se desarrollan los procesos.

Dichas políticas son:

- Política de Calidad
- Política de Seguridad de la Información y WLA
- Política de Continuidad del Negocio
- Política de Responsabilidad Social

Pronósticos cuenta con 108 procedimientos concentrados en 16 procesos y agrupados en cuatro categorías de acuerdo a su interacción en su cadena de valor establecida en su Sistema de Gestión de la Calidad.

Las categorías son:

- Procesos básicos: Procesos necesarios para la adecuada ejecución de los concursos, juegos y sorteos realizados por Pronósticos.

- Procesos normativos: Procesos que contienen las normas que se aplican de la misma manera para todas las actividades como son: la planeación, control, seguimiento y evaluación de los procesos tanto básicos como de soporte.
- Procesos de soporte: Procesos internos de apoyo para los procesos básicos que aseguran el buen funcionamiento de Pronósticos.
- Procesos administrativos: Procesos a través de los cuales se lleva el control de las acciones realizadas para lograr los objetivos por parte de Pronósticos.

Dentro de los procesos básicos, tenemos aquellos procesos esenciales, sin los cuales no podrían realizarse la actividad de negocios de Pronósticos y que son:

- Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos. Proceso en el cual se definen las actividades y la secuencia del desarrollo de nuevos productos, así como modificaciones y/o nuevas modalidades de venta de los actuales, para contar con un portafolio completo de productos para la Institución.
- Generación de Demanda. Proceso mediante el cual se determina a través del conocimiento del mercado, la estrategia de comunicación y promoción en medios de comunicación y puntos de venta adecuada para cada producto, lo cual permite lograr las metas de venta con clientes actuales y potenciales.
- Alta y Baja de Agencias. Proceso a través del cual se busca cumplir las metas anuales de ventas y el crecimiento continuo de la Entidad, asegurando la operación ininterrumpida de las agencias, capacitando al operador de terminales en técnicas de venta y actitud de servicio, señalizando las agencias y buscando siempre ampliar la base instalada en términos de los parámetros.
- Captación de Apuestas. Proceso mediante el cual se asegura la continuidad de la Captación de Apuestas, a través del monitoreo y registro del estado que guardan las comunicaciones con los puntos de venta, de la oportunidad en la atención a los despachos técnicos, y de las incidencias que pudieran presentarse en el sistema central que tengan como consecuencia una interrupción en el registro de las apuestas y que generen la aplicación de penalizaciones.
- Concursos y sorteos. Proceso por el cual se asegura la celebración de los concursos o sorteos en cumplimiento a la normatividad establecida, considerando su preparación y la comunicación de resultados.
- Pago de Premios. Proceso mediante el cual se realiza el pago de premios a los concursantes ganadores de los concursos y sorteos de manera oportuna, cumpliendo con la normatividad establecida.

El análisis de la evaluación de procesos considera los siguientes componentes:

- Descripción de la operación del programa.
- Descripción de los procesos del programa.
- Identificación y clasificación de los procesos.
- Análisis y medición de atributos de los procesos.
- Análisis global de la operación del programa.

Para ello se utiliza el modelo de procesos que se muestra a continuación debidamente adaptado por el Evaluador Externo:



Debido a que Pronósticos no otorga recursos directamente a la Asistencia Pública, sino que los entrega a Tesorería de la Federación (TESOFE) para que sean destinados a la misma mediante las partidas del presupuesto que correspondan, los procesos de: “difusión del programa”, “solicitud de apoyos”, “selección de beneficiarios” y “contraloría social” no son realizados por Pronósticos. Ello debido a que sólo se tiene un beneficiario, y el apoyo que recibe es el remanente de operación de la institución de manera periódica (mensual), por lo que no es indispensable para el cumplimiento del objetivo de la institución la realización de los mismos.

Adicionalmente, no se puede establecer de manera directa el destino de los recursos enterados por Pronósticos a la Federación debido a la forma en que se realiza el presupuesto de egresos, el cual es realizado a partir de una bolsa general de recursos (presupuesto de ingresos) dentro de los cuales se encuentran los enteros entregados por Pronósticos. Asimismo, la institución no está facultada para solicitar información a la Federación (a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público) del destino y las acciones de Asistencia Pública realizadas con los recursos que le ha enterado, lo que no permiten que pueda realizar acciones de “seguimiento a la utilización de los enteros”.

Para realizar el trabajo de campo se determinaron dos etapas. La primera involucra a funcionarios a nivel central, que tienen nivel de decisión en la operación de Pronósticos, mientras que la segunda se realizó a nivel regional con operadores de las Subdirecciones Regionales.

Para la selección de Subdirecciones Regionales a visitar se revisó información relativa a las Altas y Bajas de Agencias por Subdirección correspondientes a los años 2009 y 2010 referentes a la cantidad de agencias activas, así como, de las bajas operativas de agencias por tipo de motivo (incosteabilidad, inactividad, problemas financieros, retiro voluntario, cambio de titular, cambio de domicilio). Además, se revisó información sobre las ventas por subdirección regional para el mismo periodo y se tomó en cuenta la información recolectada de las entrevistas realizadas a funcionarios a nivel central sobre el contexto en que opera Pronósticos, así se determinó realizar visitas a las siguientes Subdirecciones Regionales:

- Centro. Debido a que se encuentra ubicada en el edificio de las oficinas centrales, puede significar que algunos de sus procesos sean más eficientes. Además es una de las más grandes, de acuerdo a algunos indicadores relevantes de ventas y supervisión.
- Sureste. Es de las más grandes en el nivel de ventas y una de las que tiene mayores ventas promedio por terminal. Asimismo, de acuerdo a funcionarios entrevistados existe una fuerte cultura de juego en la región.
- Norte. Presenta niveles de ventas relativamente menores. Asimismo, ha existido una disminución de la cantidad de agencias activas, debido principalmente al clima de inseguridad pública que predomina en la región.

Resultados

En ninguno de los procesos evaluados de Pronósticos se observaron diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica. Asimismo, todos los procesos de Pronósticos cuentan con un Plan de Calidad, el cual contiene actividades a verificar, el responsable de verificarlas, la frecuencia de la verificación, las principales características a verificar, los criterios de aceptación, el registro y el Plan de acción ante situaciones no conformes.

Planeación (Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación)

- El acceso a los documentos de planeación estratégica se considera adecuado.
- El tiempo con el que se dan a conocer las metas al interior del programa para el nuevo ciclo de operación se considera oportuno.
- Existe un área dentro del programa dedicado a la realización de la planeación estratégica y es adecuado su funcionamiento.
- En general, en el proceso de planeación estratégica participan los actores necesarios. Sin embargo, se observó en campo que los mecanismos para generar las metas de apertura de agencias, no toman en cuenta información de las micro y pequeñas empresas a nivel regional.
- Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo.
- Calificación de: 1) suficiencia general: 100, 2) suficiencia específica: 98, 3) eficacia: 100, 4) atributos: 100.

Producción (Procesos Básicos de Negocios)

- Pronósticos tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la estimación de ventas realizadas, así como con el presupuesto aprobado.
- Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios, y estos mecanismos son pertinentes.
- Se cuenta con los insumos (infraestructura, maquinaria, personal, etc.) suficientes para llevar a cabo los concursos y sorteos que realiza Pronósticos.
- Las tareas del personal han estado aumentando y en un futuro puede existir la posibilidad de que sea insuficiente el personal con el que opera Pronósticos.
- Se considera que el tiempo para realizar el proceso es pertinente.
- Calificación de: 1) suficiencia general: 100, 2) suficiencia específica: 98, 3) eficacia: 82.5, 4) atributos: 100.

Entrega de Enteros a la TESOFE

- Pronósticos cumple con las especificaciones sobre la forma en que se debe realizar la entrega de enteros y se considera que éstas son adecuadas.
- Pronósticos cuenta con los insumos suficientes y adecuados para la entrega de enteros a la TESOFE.
- Existen procedimientos estandarizados que verifican el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de la TESOFE y estos procedimientos son pertinentes.
- Existen mecanismos para verificar que los apoyos llegan a la TESOFE y estos mecanismos son adecuados.
- No se observaron presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociaciones de colonos, entre otros) para condicionar la entrega de enteros a la TESOFE.

- Se consideraron adecuados los puntos de entrega de apoyos, debido a que son transferencias bancarias.
- No se encontraron obstáculos para el desarrollo del proceso.
- Se considera que el tiempo para realizar el proceso es pertinente para el logro de su objetivo
- Calificación de: 1) suficiencia general: 100, 2) suficiencia específica: 100, 3) eficacia: 100, 4) atributos: 100.

Supervisión y monitoreo

- Pronósticos implementó el Portal Integral de los Sistemas de Gestión, el cual es un sistema informático que permite una adecuada supervisión y monitoreo de los distintos procesos que realiza Pronósticos, permitiendo la evaluación de la gestión a distintos niveles (Proceso, Subdirección General, Institución)
- Existe, de manera sistematizada, dos documentos que dan cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos. Estos documentos son adecuados y se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa.
- Se considera que el tiempo para realizar el proceso es pertinente para el logro de su objetivo
- Calificación de: 1) suficiencia general: 100, 2) suficiencia específica: 100, 3) eficacia: 100, 4) atributos: 100.

Análisis Global

Se considera que los procesos son los adecuados para cumplir con el propósito de Pronósticos para la Asistencia Pública: **“Enterar recursos crecientes a la Tesorería de la Federación para continuar apoyando los programas de Asistencia Pública del Gobierno y mantener los niveles de rentabilidad alcanzados”**.

De manera general se encontró, que Pronósticos presenta un 99.5% de los atributos señalados en el modelo de procesos considerado y un grado de suficiencia de 100%. En lo que respecta a los indicadores de gestión, se obtuvo que: a) la efectividad Pronósticos es de 88.97%; b) la efectividad institucional de acuerdo a los principales puestos administrativos es de 76.37%; y c) las metas alcanzadas por proceso no tiene focos rojos que indiquen algún grado de ineficiencia.

Áreas de oportunidad.

- Planeación. El procedimiento relativo a la generación de metas no toma aspectos más específicos respecto al ámbito social en el que se desarrollan las micro y pequeñas empresas a nivel regional, específicamente el ambiente de inseguridad.
- Producción (Alta y Baja de Agencias). No se cuenta con un procedimiento para determinar de manera uniforme el área de mercado de una agencia, así se tienen diferentes formas de medir la cercanía entre agencia y los aforos a los negocios por parte de las Subdirecciones Regionales.

Limitantes.

1. En lo que respecta a la plantilla de personal, si bien ha aumentado el indicador de rentabilidad por persona, también ha aumentado la carga de trabajo. Lo anterior, puede generar escenarios en los que se puede poner en riesgo el futuro de la operación de la institución.
2. La determinación del presupuesto es exógena. Pronósticos es el responsable de generar su propio presupuesto de ingresos y egresos, sin embargo, éste está supeditado a que sufra ajustes por parte de la SHCP y por ende afecte la operación estimada de Pronósticos.
3. Política General de Austeridad Presupuestal. La Política General está basada en la disminución de gastos, sin tomar en cuenta el impacto en la gestión.

4. Aplicación de otras políticas generales como la tala regulatoria, la cual presenta un bajo valor agregado a Pronósticos dada la actual estructura de sus procesos.
5. La participación de Lotería Nacional para la Asistencia Pública (LOTENAL) dentro del Consejo Directivo de Pronósticos puede generar conflictos de intereses en cuanto a que ambos participan en el mercado de sorteos y por tanto tienen cierto grado de competencia entre sus productos.

Buenas prácticas.

1. La implementación de un sistema de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008. De esta manera, Pronósticos cuenta con diferentes mecanismos para mantener la gestión dentro de un Sistema de Control de Calidad.
2. El Sistema de Gestión de Continuidad de Negocios. A través de éste Sistema se asegura la continuidad en la operación de los concursos y sorteos bajo escenarios de incidente o interrupciones del negocio, aumentando la resiliencia de la institución.
3. En el Proceso de Diseño de Nuevos Productos, contempla las prácticas de juego responsable para el diseño de nuevos productos o modificación de los existentes.
4. Se busca ahorrar recurso mediante el registro del nombre del producto y logotipos ante el IMPI en una sola exhibición (Proceso de Diseño de Nuevos Productos).

Recomendaciones

Plantilla de personal rígida. Existen dos posibles soluciones: 1) Tramitar ante la SHCP nuevas plazas para la incorporación de personal de apoyo a la institución en determinadas áreas (factibilidad baja) y 2) Solicitar se pueda ampliar la autorización de recursos o dar una autorización especial para la contratación de personal por honorarios (factibilidad media). El beneficio de la primera propuesta es disminuir la carga laboral actual del personal de Pronósticos. La segunda opción cuenta con el beneficio de la primera, pero además otorga flexibilidad a la plantilla laboral, lo que permitirá responder mejor a una ampliación o disminución del personal debido al crecimiento de la operación.

Determinación exógena del presupuesto y Políticas de austeridad de la Administración Pública Federal. Existen dos posibles soluciones: 1) Continuar con el esquema de solicitud de excepción anual de no recorte o ampliación (factibilidad buena); 2) Solicitar una excepción permanente (factibilidad baja). La primera implica costos de transacción por parte del personal de Pronósticos durante cada ejercicio fiscal. La segunda opción disminuye los costos de transacción, debido a que de conseguirla, se aplicaría durante cierto periodo de tiempo, además elimina el riesgo de posibles recortes de manera anual.

LOTENAL en el Consejo de Pronósticos. Solución: Remover al representante de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública del Consejo Directivo (factibilidad baja). En caso de que se lleve a cabo la implementación de la propuesta, Pronósticos podrá incrementar la certeza de que las decisiones sobre la autorización de los precios de sus productos, así como los nuevos productos que diseñe, no serán tomados por agentes con los que pudiese tener cierto grado de competencia, entre otras decisiones que pudiesen afectar directamente a la institución.

Modificar Misión y Visión. Solución: Modificar la redacción de la Misión y Visión de Pronósticos, a fin de mencionar los demás servicios y productos que se encuentran contemplados en su decreto de creación (factibilidad alta).

Criterios para Evaluación de Negocios. Solución: Se deben establecer criterios homogéneos que definan la cercanía entre agencias y metodologías homogéneas para el cálculo del aforo de personas; asimismo se sugiere que exista un formato con el que se le informe a la persona interesada las principales razones por las cuales se rechazó la apertura de la agencia (factibilidad alta). La implementación generará una adecuada determinación de áreas relevantes de ventas para las agencias de Pronósticos.

Información de diagnósticos regionales. Solución: Se recomienda que en la elaboración de la Planeación Estratégica, se tome en cuenta información sobre el ambiente en que se desarrollan las micro y pequeñas empresas a nivel regional, a fin de mejorar el establecimiento de metas de altas de agencias. La implementación permitirá a Pronósticos tener más elementos para incrementar su objetividad en la generación metas.

Elaboración de Estados Financieros. Solución; Se recomienda el uso de software especializado (factibilidad baja). La implementación de este software logrará dar mayor agilidad y confianza en la elaboración de los estados financieros, los cuales son un insumo básico para calcular el remanente de operación que se destinará como entero.

F 023 - SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN Y ENAJENACIÓN DE BIENES

Ramo 06 - Secretaría de Hacienda y Crédito Público

I. Introducción

Durante los últimos años el Gobierno Federal ha iniciado la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), como uno de los principales componentes del Presupuesto Basado en Resultados (PbR). Este sistema se ha llevado a cabo con la finalidad de generar una relación directa entre el proceso presupuestario y las actividades de planeación, ejecución y evaluación de las políticas, programas e instituciones públicas. Por ello, el SED es una estrategia que busca ordenar de una manera eficaz la toma de decisiones presupuestarias considerando información objetiva respecto a su pertinencia, diseño, operación y resultados de las políticas y programas públicos.

Parte de la implementación del SED consiste en realizar evaluaciones a las distintas políticas, programas e instituciones públicas. Ejemplo de ello, es la presente evaluación de Procesos, la cual tiene como objetivo realizar un análisis sistemático de la operación del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE) con la finalidad de conocer cómo sus procesos permiten el cumplimiento de su propósito. De esta forma se busca detectar problemas operativos y buenas prácticas para poder generar recomendaciones que permitan mejorar su gestión y la medición de la misma en el tiempo.

La presente evaluación de procesos parte de considerar que el fin del SAE es contribuir con el Gobierno Federal al fortalecimiento de las finanzas públicas y de los derechos de propiedad al apoyar al Sector Público en la mejora de la gestión y de procesos específicos mediante la efectiva administración, enajenación, destrucción y donación, en el menor tiempo posible, de bienes muebles e inmuebles que resulten improductivos, obsoletos, ociosos, innecesarios, los recibidos en dación en pago para cubrir toda clase de créditos a favor del Gobierno Federal, y los asegurados por las autoridades correspondientes; así como liquidar empresas públicas que no tienen razón de ser en el nuevo entorno económico y con la monetización acelerada de los activos financieros asignados, provenientes principalmente de los apoyos crediticios que se han destinado a través de la Banca de Desarrollo a los diversos sectores económicos.

Para realizar la evaluación, se tuvieron tres limitantes: 1) No existe una evaluación de diseño previa, 2) existe información confidencial y 3) el modelo de procesos está diseñado para programas sociales, principalmente.

Con respecto a la primera limitante, la evaluación de procesos parte de suponer un correcto diseño del SAE. Lo que implica que se analizan procesos que permiten el logro de las metas de cada componente establecido en su matriz de indicadores de resultados y con ello, el logro del propósito del Programa. Lo cual, desafortunadamente no se cumple, debido a que la Matriz de Indicadores y Resultados 2010 del SAE presenta problemáticas al momento de la evaluación de procesos.

La segunda limitante influye en la redacción del presente documento, ya que existen procedimientos e información de carácter reservado que por ende, no pueden ser presentados a profundidad en la evaluación.

La tercera limitante implicó acoplar definiciones sobre términos (como beneficiarios) y procesos en los que pudiesen o no aplicar a la operación del SAE, ya que este último no es un programa social.

II. Descripción del programa y de su operación

La descripción del programa está dividida en dos puntos: la descripción de las principales características del programa y en la descripción de la operación del Programa.

II. 1. Descripción de las principales características del Programa

El Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE), es un Organismo Descentralizado de la Administración Pública Federal con personalidad jurídica y patrimonio propio, agrupado en el sector coordinado por la SHCP (Subsecretaría del Ramo).

El SAE fue creado por la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público (LFAEBSP), publicada en el DOF de fecha 19 de diciembre de 2002 y entró en vigor el 17 de junio del 2003, así como su última reforma publicada en el DOF el 23 de febrero de 2005.

El objeto por el cual surgió el Servicio de Administración y Enajenación de Bienes fue para apoyar el cambio en la función pública dirigido a promover la eficiencia y eficacia del Sector Público en el manejo de activos y en particular, a reducir los costos de administración, operación, custodia, liquidación y enajenación de los bienes a disposición del Gobierno Federal.

Actualmente, su objeto es la administración, enajenación y destino de Bienes Muebles e Inmuebles, Activos Financieros (acciones, créditos, etc.) y Empresas que le sean transferidos al SAE. Específicamente, el SAE debe cumplir las siguientes atribuciones, de acuerdo a la LFAEBSP:

- I. Recibir, administrar, enajenar y destruir los bienes de las entidades transferentes. Así como realizar todos los actos de administración, pleitos y cobranzas y de dominio respecto de los bienes, aún y cuando se trate de entidades paraestatales en proceso de desincorporación, en aquellos casos en que así lo determine la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;
- II. Administrar y enajenar los bienes, que previa instrucción de autoridad competente, se le encomienden por la naturaleza especial que guardan los mismos;
- III. Optimizar los bienes para darles un destino;
- IV. Fungir como visitador, conciliador y síndico en concursos mercantiles y quiebras, debiendo recaer tales designaciones en el SAE, invariablemente, tratándose de empresas aseguradas;
- V. Liquidar las empresas de participación estatal mayoritaria, sociedades nacionales de crédito y organismos descentralizados de la Administración Pública Federal, así como toda clase de sociedades mercantiles, sociedades o asociaciones civiles;
- VI. Ejecutar los mandatos en nombre y representación del Gobierno Federal, incluyendo todos los actos jurídicos que le sean encomendados;
- VII. Manejar los créditos que el Gobierno Federal destine o haya destinado para otorgar su apoyo financiero a las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares del crédito, así como la celebración de todos los actos necesarios para la recuperación de tales créditos, bien sea que las instituciones se rehabiliten o liquiden;
- VIII. Celebrar convenios de coordinación y colaboración con los gobiernos de las entidades federativas, así como con organizaciones de productores deudores, sociedades de ahorro y préstamo y entidades de fomento en las que participen los gobiernos estatales y municipales, con el objeto de que coadyuven en

la recuperación de la cartera vencida, pudiendo estipularse la cesión gratuita u onerosa de créditos, de conformidad con lo que establezcan los lineamientos que al efecto expida la Junta de Gobierno;

- IX. Extinguir los fideicomisos públicos y privados;
- X. Fungir como fiduciario sustituto en los fideicomisos constituidos en instituciones de crédito, instituciones de seguros, instituciones de fianzas, sociedades financieras de objeto limitado y almacenes generales de depósito, cuya liquidación sea encomendada al SAE, así como, en aquellos en los que actúe con el carácter de fideicomitente o fideicomisario el Gobierno Federal o alguna entidad paraestatal de la Administración Pública Federal;
- XI. Celebrar contratos de prestación de servicios necesarios para la atención de los Encargos que le sean conferidos cuyo cumplimiento de pago sea con cargo a recursos de los mismos; su duración podrá ser superior al ejercicio fiscal de que se trate, por lo que en caso de que el ingreso neto sea insuficiente, la diferencia se cubrirá con cargo a la cuenta especial destinada a financiar las operaciones del SAE a que se refiere el artículo 89 de la LFAEBSP, en los términos que para tal efecto determine la Junta de Gobierno, de acuerdo con los esquemas autorizados por la Secretaría; y
- XII. Realizar todos los actos, contratos y convenios necesarios para llevar a cabo las atribuciones anteriores.

La misión del SAE es “contribuir al fortalecimiento de las Finanzas Públicas, del Sistema Financiero Mexicano y de los derechos de propiedad, a través de una efectiva administración, eficiente enajenación de bienes y empresas y, en su caso, destrucción de los bienes o liquidación de las empresas que le sean encomendadas, en estricto apego a la Ley y buscando los términos económicos y financieros más convenientes en el menor tiempo posible” [www.sae.gob.mx].

Mientras que su visión es “hacer del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes un organismo público por excelencia que implante procesos transparentes, oportunos y eficientes, en la recepción, custodia, operación, optimización, liquidación, enajenación y, en su caso, donación o destrucción de los bienes e instituciones encomendados” [www.sae.gob.mx].

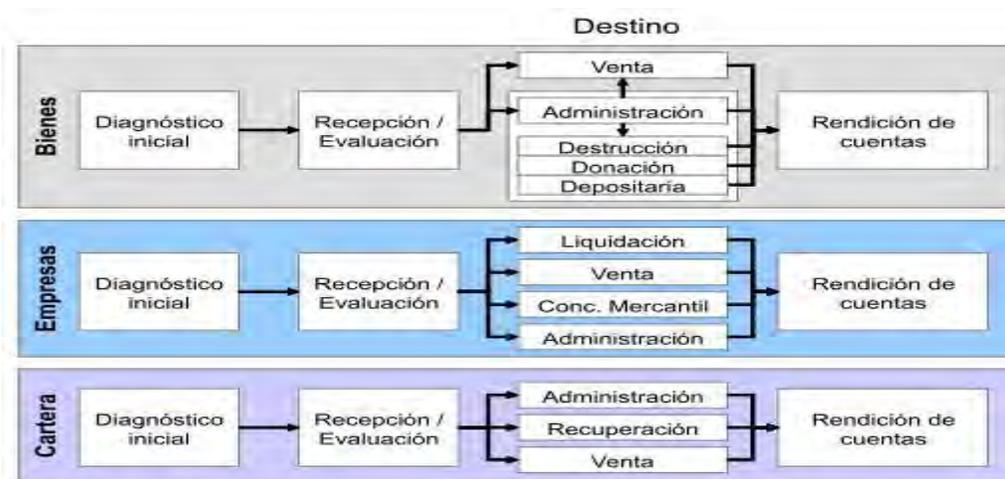
II. 2. Descripción de la operación del programa

En rasgos generales, la operación del SAE comienza cuando las Entidades Transferentes – las Autoridades Aduaneras; la Tesorería de la Federación; la Procuraduría; las Autoridades Judiciales Federales; las entidades paraestatales, incluidas las instituciones de banca de desarrollo y las organizaciones auxiliares nacionales de crédito; los fideicomisos públicos, tengan o no el carácter de entidad paraestatal, las dependencias de la Administración Pública Federal, la oficina de la Presidencia de la República, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, el Banco de México, el Instituto Federal Electoral, los gobiernos de las Entidades Federativas y de los Municipios, así como los demás organismos públicos autónomos, que en términos de las disposiciones aplicables transfieran para su administración, enajenación o destrucción los bienes – solicitan al SAE que 1) Administre, 2) Enajene o 3) Destruya, en función de los fines que consideren las Entidades Transferentes, algunos de los siguientes bienes, de acuerdo a la LFAEBSP:

- I. Los asegurados y decomisados en los procedimientos penales federales;
- II. Los recibidos en dación en pago para cubrir toda clase de créditos a favor del Gobierno Federal, de sus entidades o dependencias, incluyendo los puestos a disposición de la Tesorería de la Federación o de sus auxiliares legalmente facultados para ello;
- III. Los que habiendo sido embargados por autoridades federales, hayan sido adjudicados a las entidades transferentes conforme a las leyes aplicables;
- IV. Los que sean abandonados a favor del Gobierno Federal;

- V. Los que estando sujetos a uno de los procedimientos establecidos en la legislación aduanera, en la legislación fiscal federal o en otros ordenamientos jurídicos aplicables a las Entidades Transferentes, deban ser vendidos, destruidos, donados o asignados, en virtud de ser inflamables, fungibles, perecederos, de fácil descomposición o deterioro, así como cuando se trate de animales vivos y vehículos;
- VI. Los que pasen a ser propiedad del Fisco Federal;
- VII. Los títulos, valores, activos y demás derechos que sean susceptibles de enajenación, cuando así se disponga por las autoridades competentes;
- VIII. Los bienes del dominio privado de la Federación y los que constituyan el patrimonio de las entidades paraestatales;
- IX. Cualquier bien que, sin ser propiedad de la Federación, en términos de la legislación aplicable, el Gobierno Federal, sus entidades o dependencias puedan disponer de él.

Para realizar lo anterior, el SAE tiene tres macroprocesos: Bienes, Empresas y Cartera.



Todos los bienes transferidos al SAE, deben de pasar por procesos de diagnóstico inicial, recepción/evaluación y de rendición de cuentas.

Con respecto al destino, la LFAEBSP divide los destinos en tres: en administración, enajenación y destrucción de bienes:

1. Administración de bienes (Empresas, Bienes y Cartera). Comprende su recepción, registro, custodia, conservación y supervisión. En este sentido, el SAE administra los bienes que para tales efectos le entreguen las entidades transferentes, que tengan un valor mayor al importe de seis meses de salario mínimo general vigente para el Distrito Federal, siempre y cuando no exista una resolución definitiva emitida por una autoridad administrativa o judicial competente que determine el destino de dichos bienes.

Este proceso de administración que indica la LFAEBSP engloba, como se observa en el diagrama anterior, los destinos de: Administración y depositaria de bienes; concurso mercantil, liquidación y administración de empresas; y administración y recuperación de cartera.

Administración de bienes. Recepción, registro, custodia, conservación y supervisión de los bienes, así como la conducción de los actos necesarios o convenientes para darles el destino que corresponda, de acuerdo con las instrucciones recibidas por cada entidad transferente y con la normatividad aplicable.

Depositaria de bienes. El SAE podrá utilizar los bienes asegurados cuando le sean necesarios para el ejercicio de sus funciones o autorizar su uso a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, a las Autoridades Estatales y Municipales, a la Procuraduría General de la República (en lo sucesivo PGR) o a personas Físicas o Morales que tengan el carácter de depositarios.

Concurso mercantil. El SAE busca que las empresas se pongan de acuerdo con sus acreedores para pagar sus pasivos, una vez que dichas empresas han pagado sus pasivos, un juez puede dar la resolución de remate judicial y el SAE puede liquidar dicha empresa, en su caso.

Liquidación de empresas. El SAE recibe las empresas que van a ser liquidadas, contrasta los activos y pasivos de las empresas, a fin de generar una estrategia. Dentro de estas estrategias se genera un programa de disolución de activos y se lleva a cabo la liquidación de la empresa. Existen dos tipos de empresas que el SAE liquida: públicas y las privadas; en el caso de las públicas, se da por liquidada una empresa en cuanto deja de percibir presupuesto, mientras que en el caso de las empresas privadas, la asamblea de accionistas es la que indica la inexistencia de activos.

Administración de empresas (aseguradas). El SAE se encarga de supervisar y coordinar la recepción, administración y, en su caso, entrega de las empresas que le transfieran en administración, procurando mantener su valor y que al devolverlas se rinda cuentas de la gestión a la persona que tenga derecho a ello, y se le entregue todo aquello que haya comprendido la administración.

Administración de cartera. La administración de cartera incluye el resguardo de documentos valor (guardavalores), la aplicación de pagos y la liberación de garantías.

Recuperación de cartera. Para el proceso de recuperación, el SAE contrata un tercero especializado quién tiene un acercamiento con el acreditado a fin de llegar a una propuesta de pago. La propuesta de pago se analiza en términos de costos y beneficios de continuar con acciones activas de recuperación, incluyendo la vía judicial y extrajudicial. Para decidir si procede o no la propuesta de pago existen dos mecanismos: el **“sistema experto” y el Comité de Operación, encargado de analizar las propuestas de pago.**

2. En lo que respecta a la Enajenación de bienes (cartera, empresa y bienes), de acuerdo a la LFAEBSP, se divide en Donación y Compraventa:

La enajenación de bienes, vista desde la perspectiva de la LFAEBSP, incluye los destinos de donación y venta de bienes; venta de empresas; y venta de cartera.

Donación. En términos generales, los bienes pueden ser donados o asignados, según corresponda, a favor de las dependencias y entidades paraestatales de la Administración Pública Federal, así como de los Gobiernos de las Entidades Federativas y Municipios, para que los utilicen en los servicios públicos locales, en fines educativos o de asistencia social, o a instituciones autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, que lo requieran para el desarrollo de sus actividades. Asimismo, para la donación de los bienes, el SAE se apoyará del Comité de Donaciones.

Venta de bienes, empresa y cartera. En lo que respecta a la venta de cartera, empresas y bienes, el SAE puede ocupar cuatro formas de enajenación: 1) licitación pública, 2) subasta (en línea o presencial), 3) remate y 4) adjudicación directa (incluye permuta y cualesquiera otras formas jurídicas de transmisión de la propiedad).

3. El último proceso enmarcado en la LFAEBSP es el de destrucción.

Este proceso, en el diagrama antes mostrado, concuerda con el destino de destrucción de bienes.

Destrucción. El SAE puede llevar a cabo la destrucción de bienes o encomendar a terceros especializados su destrucción, cuando: Los bienes sean incosteables, incluso para su venta; se trate de bienes, respecto de los cuales exista disposición legal o administrativa que ordene su destrucción; habiéndose agotado

todos los procedimientos de enajenación, no exista persona interesada en obtener los bienes de que se trate, supuestos que deberán acreditarse con las constancias correspondientes; cuando la autoridad judicial o administrativa así lo determine, mediante la resolución correspondiente; haya transcurrido el plazo a que se refiere el segundo párrafo del artículo 6 ter de la LFAEBSP, sin que hayan sido enajenados los bienes provenientes de comercio exterior transferidos al SAE; y en los demás casos que determine la Junta de Gobierno.

Cabe mencionar que para la administración y venta de los bienes (cartera, empresas y bienes), los recursos que obtiene el SAE los destina a un fondo con dos subcuentas, una correspondiente a los frutos (derivados por la administración) y otra a las ventas. Los recursos de las subcuentas específicas, serán entregados por el SAE a quien tenga derecho a recibirlos, en los plazos que al efecto convenga con la Entidad Transferente o con la Tesorería de la Federación y de conformidad con las disposiciones aplicables. Una vez entregados tales recursos, el SAE no tendrá responsabilidad alguna en caso de reclamaciones.

Finalmente, se pueden englobar los procesos del SAE en tres etapas: 1) Las entidades transferentes le encargan al SAE que Administre, Enajene o Destruya bienes. 2) El SAE, después de hacer un diagnóstico inicial de los bienes, de recibirlos y evaluarlos, los Administra, Enajena o Destruye. En caso de que el SAE obtenga recursos de la administración y venta de los bienes, dichos recursos los destina a un fondo con dos subcuentas, una correspondiente a los frutos de administración y otra a los frutos de las ventas, y los entrega a quien tenga derecho a recibirlos, en los plazos que al efecto convenga con la Entidad Transferente o con la Tesorería de la Federación, y 3) lleva a cabo un proceso de rendición de cuentas.

III. Condiciones externas e internas que afectan el programa

En general, el SAE opera bajo las siguientes condiciones externas e internas que afectan su operación:

Condiciones externas que afectan su operación

Macroprocesos de Bienes, Cartera y Empresa

- **Varias Leyes.** Los servicios que ofrece el SAE están supeditados muchas veces a otras leyes que pudiesen o no complementarse con la Ley del SAE.

Ejemplo caso bienes. La ley del SAE permite (artículo 2) enajenar y donar bienes provenientes de las Entidades Federativas. Asimismo, el decreto 191 de fecha 5 de junio del 2003 publicado en el diario oficial número 175 autoriza al Ejecutivo del estado de Chiapas para enajenar vía donación a través del Instituto de la Consejería Jurídica a los Ayuntamientos Municipales y Asociaciones Civiles y, por otro lado, el Decreto número 366 de fecha 22 de octubre de 1998 publicado en el Diario Oficial número 055 autoriza al C. Gobernador del Estado para enajenar anualmente en vía de licitación por subasta pública bienes muebles.

Condiciones Internas (Diseño)

Macroprocesos de Bienes, Cartera y Empresa

- **Normatividad con actualización relativamente lenta.** El SAE surge de diversos ordenamientos que regulaban procedimientos diferentes para la enajenación de bienes, entre los que destacan la Ley General de Bienes Nacionales, la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación y el Código Fiscal de la Federación. Lo anterior ha implicado redefinición de procesos y actualmente el SAE presenta normatividad que no ha sido actualizada del todo.

Se considera que la actualización es relativamente lenta debido a que, por ejemplo, las últimas reformas publicada en el Diario oficial de la Federación del marco jurídico básico del SAE fueron realizados en los años 2005 y 2006: Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público (2005); el Reglamento de la Ley

Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público (2006); y el Estatuto Orgánico del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (2006).

Con respecto a los lineamientos, de los 18 que tiene, 7 de ellos tienen como última fecha de publicación entre el 2008 y 2010. Los demás tienen como última fecha de publicación entre el 2005 y 2007.

La mayoría de los lineamientos (10), tienen como última fecha de publicación entre el 2005 y 2006, como se observa en la gráfica.



Fuente: Anexo I (Evaluación de procesos del SAE, 2010)

Sucede algo similar con los manuales de procedimientos, existen manuales cuya última actualización, de acuerdo a lo indicado en los documentos, se llevó a cabo entre el 2005 y 2010.

Al respecto, el SAE indicó haber revisado dichos documentos en el 2008, como parte de un proceso llevado a cabo por el Comité de Mejora Regulatoria Interna. Sin embargo, los manuales de procedimientos no tienen indicada la fecha en la que fueron revisados.

Asimismo, en el 2010, la Secretaría de la Función Pública implementó un proyecto de regulación base cero o tala regulatoria, con la que se pidió eliminar normativa no sustantiva⁴, lo cual, en principio, implica una revisión de los manuales de procedimientos.

Finalmente, cabe señalar que, debido a los cambios en los nuevos contratos 2010-2013 con los Terceros de Largo Plazo – el SAE actualmente se encuentran en proceso de actualización 35 procedimientos de bienes muebles.

- **La Matriz de Indicadores para Resultados 2010 (MIR-2010).** La MIR-2010 no detalla el propósito del SAE, sólo presenta dos indicadores para medirlo (ingresos totales por realización de activos financieros e Ingresos recibidos por venta de bienes muebles e inmuebles). Asimismo, presenta poco apego a la Metodología de Marco Lógico.

Macroproceso de Bienes

- **Certeza del valor de los bienes.** La mayoría de bienes que le son transferidos al SAE para darle destino de venta son bienes usados; por ello, el generar información sobre su estado físico, para dar mayor certeza con respecto a su verdadero valor de venta, es un proceso que puede implicar altos costos.
- **Plataforma tecnológica integrada por varios sistemas.** El SIAB fue construido a partir de la integración de varios sistemas lo cual genera cierta inflexibilidad, complejidad y en ocasiones lentitud.

Macroproceso de Cartera

- **Clasificación de cartera.** El SAE tiene una clasificación de cartera que generará que en el mediano y largo plazo se deban re adecuar estrategias de recuperación.

Macroproceso de Empresas

- No se encontró una condición interna que afecte específicamente al macroproceso de empresas.

IV. Valoración Global de los Procesos

Con respecto a la calificación de atributos y suficiencia, se observó que el SAE cumple con el 88.6% de suficiencia. Mientras que cubre un 81.2% del cumplimiento de atributos, tomando como el cumplimiento de las preguntas especificadas en el proceso. Lo anterior implica que los procesos del SAE permiten un logro bueno del fin del SAE.

En general, estas calificaciones se debieron principalmente a que el SAE no tiene mecanismos de difusión de sus servicios hacia las Entidades Transferentes y porque el proceso de Contraloría Social, enfocado a Entidades Transferentes, también tiene varios huecos en los procesos.

En lo que concierne a la suficiencia de los procesos del SAE, se observó que:

- Difusión. Base de datos de las Entidades Transferentes susceptibles de recibir apoyo por parte del SAE.
- Bienes, Donación. Base de datos de las entidades susceptibles de recibir donación por parte del SAE e indique el número de donaciones recibidas por donatario.
- Contraloría Social. Mecanismos para recibir quejas e inconformidades por parte de los agentes involucrados y darle seguimiento.
- Contraloría Social. Encuesta de Satisfacción de (algunas) Entidades Transferentes.
- Contraloría Social. Planes de mejora de los procesos o procedimientos del SAE para la transferencia de bienes.

Calificación de atributos

Para obtener la medición de eficiencia se les asignó un número entre cero y diez, donde cero es la ausencia total del cumplimiento y diez cumplimiento pleno. Cuando la medición consistía en otros elementos, el criterio que se tomó fue el de calificar tomando en cuenta el impacto en los procesos. En este sentido, si faltaba un elemento que se consideraba muy necesario para llevar a cabo el proceso, se descontaba una cantidad elevada a la medición, y en caso de que faltara un elemento no tan necesario, se descontaba una cantidad pequeña a la medición.

Los resultados de la medición fueron los siguientes

Medición M.Procesos	Planeación	Difusión	Solicitud de apoyos	Selección de beneficiarios	Producción	Entrega de Apoyos	Contr. Social	Superv. monit.	Prom. Atributo
Bienes	8.5	0.0	9.5	9.2	8.2	10.0	6.3	9.8	7.67
Cartera	8.6	4.0	9.8	10.0	8.8	10.0	6.3	10.0	8.41
Empresas	8.1	4.0	9.8	9.8	8.5	10.0	9.0	10.0	8.65
Promedio por Proceso	8.4	2.7	9.7	9.7	8.5	10.0	7.2	9.9	

Fuente: Elaboración propia

En general, el macroproceso de empresas obtuvo una mayor calificación con respecto a los macroprocesos de bienes y empresas.

Los procesos que presentaron mayores problemáticas fueron los de difusión y los de contraloría social.

En planeación el macroproceso que obtuvo una menor calificación con respecto a los demás macroprocesos fue el de empresas. En general, se debió a la factibilidad y pertinencia de sus metas.

En difusión, el único macroproceso que no realizó difusión fue el de bienes.

Con respecto a la solicitud de apoyo, el macroproceso de bienes fue el que tuvo relativamente menor calificación. Lo anterior se debió a que falta especificar algunos procedimientos.

Con respecto a la selección de beneficiarios, el macroproceso de bienes fue el que tuvo relativamente menor calificación. Lo anterior se debió a que se podría dar eficiencia al proceso si se pudieran llegar a homologar criterios para la transferencia de bienes entre las Entidades Transferentes y el SAE.

Producción. El macroproceso que tuvo menor calificación fue el de bienes, principalmente por problemas de falta de infraestructura, indicadores y áreas de oportunidad con el SIAB.

Entrega de Apoyos. El proceso de entrega de apoyos es el de mayor eficacia, con respecto a los demás procesos. Todos los macroprocesos cumplen en su totalidad las preguntas para medir la eficiencia de este proceso.

Contraloría social. El macroproceso de Empresas obtuvo una mayor calificación, principalmente por la elaboración de las directrices del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes del Proceso Empresa, donde se indican mecanismos más específicos con respecto a este proceso.

Supervisión. El macroproceso, con menor calificación fue el de bienes, ya que se encontró un manual que no estaba congruente con el contrato del Tercero de Largo Plazo (TLP) Independientemente de que a la fecha se estén actualizando.

V. Principales Resultados

I. Bienes

I.1 Planeación

Se entiende como “Planeación” al Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del SAE.

El proceso de planeación se considera a la sesión de retos y programa de trabajo. La planeación estratégica se realiza una vez al año en un evento que dura 2 días y medio, en general, éste se realiza en el mes de enero.

Problemática 1. Algunos de los indicadores que se analizan en la “sesión de retos y programa de trabajo” no están alineados a la Matriz de Indicadores y Resultados (MIR) del SAE.

Recomendación Propuesta 1. Modificar algunos indicadores para alinearlos a la Matriz de Indicadores y Resultados del SAE. Por ejemplo, los indicadores de “Venta de Inmuebles” y “Eventos Comerciales”. En el primer caso, el indicador podría complementarse comparando valor esperado de venta versus valor vendido o por un indicador que muestre si los bienes se están vendiendo en un periodo de tiempo estimado. En relación al indicador de “Eventos Comerciales”, este podría complementarse, por ejemplo, con información que indique la proporción del número de bienes puestos a la venta y el número de bienes vendidos; así como el número de participantes en el “Evento Comercial” a fin de diferenciar entre eventos “exitosos” y “no exitosos” en función de este número de participantes.

Problemática 2. El SAE indicó haber tenido una revisión de su normativa en el 2008, y en el 2010 la Secretaría de la Función Pública implementó un proyecto de regulación base cero o tala regulatoria (actualmente coordinado por el área jurídica del SAE), con la que se pidió eliminar normativa no sustantiva, lo cual, en principio, implica una revisión y actualización de los manuales de procedimientos. Además, debido a los cambios

en los nuevos contratos 2010-2013 con los Terceros de Largo Plazo, actualmente se encuentran en proceso de actualización 35 procedimientos de bienes muebles. Sin embargo, el problema es que los documentos normativos no indican si fueron actualizados o revisados, ni la fecha en que se llevó a cabo dicha revisión o actualización y tampoco el responsable de haberla realizado.

Recomendación Propuesta 2. Independientemente de que el Comité de Mejora Regulatoria Interna en el 2008 haya revisado los procesos, se considera que se deberían nombrar responsables por procedimiento (que los utilice), a fin de que los actualice o indique que **“han sido revisados y no se consideran cambios que beneficien los procesos y procedimientos del SAE”**. Asimismo, los documentos normativos que hayan sido actualizados y/o revisados deben indicar la fecha en la que se actualizó y/o revisó, y el nombre del responsable.

Buena Práctica 1. En otros años, el evento de Planeación Estratégica no tomaba en cuenta la asistencia de las Coordinaciones Regionales. Actualmente se ha modificado permitiendo la asistencia de algunas.

Buena Práctica 2. Existe un esfuerzo por parte de las oficinas centrales para la difusión de los acuerdos tomados en la reunión de Planeación Estratégica, la cual ha ido desde videos del Director General dando los puntos más importantes, hasta juntas por dirección corporativa y por coordinación regional, llevadas a cabo por sus respectivos encargados.

I. 2. Difusión

Se entiende como **“Difusión”**, al proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del SAE, sus beneficios y requisitos de solicitud de transferencia, dirigido hacia las Entidades Transferentes.

Problemática 3. La difusión de los servicios de administración, venta y recuperación de cartera a las Entidades Transferentes es mínima.

Independientemente que la normatividad para el proceso de difusión no sea tan específica, en el 2010, la Dirección Corporativa de Mercadotecnia y Comercialización, en entrevistas, indicó que el SAE, a través del director corporativo, tuvo un acercamiento con algunas Entidades Transferentes para ofrecerles el servicio de venta de títulos. Sin embargo, la difusión no fue fructífera debido a que las Entidades Transferentes visitadas no sabían sobre la existencia de títulos, problema derivado, principalmente por la rotación del personal.

Recomendación Propuesta 3. Se recomienda continuar con la difusión a las Entidades Transferentes, susceptibles de recibir servicios de cartera del SAE.

Buena Práctica 3. Independientemente que la normatividad para el proceso de difusión no sea tan específica, en el 2010, la Dirección Corporativa de Mercadotecnia y Comercialización, en entrevistas, indicó que el SAE, a través del director corporativo, tuvo un acercamiento con algunas Entidades Transferentes para ofrecerles el servicio de venta de activos financieros, como títulos accionarios de Teléfonos de México. Sin embargo, la difusión no fue fructífera debido a que las Entidades Transferentes visitadas no sabían sobre la existencia de títulos, problema derivado, principalmente por la rotación del personal.

I. 3. Solicitud de Apoyos

Se entiende como **“Solicitud de Apoyos”** al conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del SAE como las Entidades Transferentes con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

No se encontraron problemáticas.

Buena Práctica 3. Cuando las Entidades Transferentes se acercan al SAE para darle encargos, existe una reunión donde el SAE da un servicio de asesoría en la cual les indica las mejores opciones que tiene la entidad transferente. Este proceso se implementó como un pre-filtro que es útil para las Entidades Transferentes y para el SAE.

I. 4. Selección de beneficiarios

Se entiende como “**Selección de Beneficiarios**” al proceso realizado por los operadores de SAE para seleccionar cuales activos financieros de las Entidades Transferentes serán los que aceptará el SAE, para obtener finalmente un padrón actualizado y validado de las Entidades Transferentes Apoyadas.

Problemática 4. No hay procedimientos explícitos para la dictaminación de bienes muebles que no tienen el carácter de asegurados, ni provengan de Comercio Exterior

Recomendación Propuesta 4. Hacer explícitos los procedimientos de dictaminación de bienes muebles que no tengan el carácter de asegurados, ni provengan de comercio exterior.

Problemática 5. Los catálogos de los bienes muebles de las Entidades Transferentes (en específico del Servicio de Administración Tributaria (SAT) y de la Procuraduría General de la República (PGR)) no están homologados con los catálogos del SAE.

Recomendación Propuesta 5. Buscar mecanismos para homologar los catálogos de bienes para su transferencia expedita. Por ejemplo: Tener una misma plataforma informática que permita homologar la clasificación de bienes; buscar acuerdos con la Entidad Transferente a fin de tener un catálogo de bienes muebles homologado; generar un sistema que homologue la clasificación de bienes muebles, de acuerdo la Entidad Transferente y en función de los volúmenes de transferencia al SAE.

Buena Práctica 4. Las coordinaciones regionales hacen acuerdos con las entidades transferentes a fin de homogeneizar la información requerida para la recepción de los bienes.

I. 5. Producción (destino)

Se entiende como “**producción o compra de apoyos**” a las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales el SAE da destino a los bienes transferidos por las Entidades Transferentes.

A. Generales

Problemática 6. Algunas actividades administrativas del SAE están centralizadas y supeditan la operación de las Coordinaciones Regionales.

Recomendación Propuesta 6. Para dar mayor eficiencia a los procedimientos de las Coordinaciones Regionales, el SAE podría descentralizar algunas actividades administrativas en función de los requerimientos de las Coordinaciones Regionales. Por ejemplo: servicio de limpieza, mantenimiento de equipo, compra de papelería, entre otras actividades.

Problemática 7. El contrato del Tercero de Largo Plazo no tiene incentivos suficientes para generar una mayor eficiencia en el destino de los bienes.

Recomendación Propuesta 7. Se sugiere implementar esquemas de incentivos en los que el TLP sea el responsable en darle destino a los bienes transferidos al SAE. Por ejemplo, integrar ventas con almacenamiento, donde el SAE puede darle al TLP un porcentaje por la venta de bienes en función del tiempo en que logren vender dicho bien. Este porcentaje podrá ser mayor mientras más rápido logre venderlo (a un precio base) y menor entre más tiempo tarde en venderlo.

Problemática 8. Las Coordinaciones Regionales tienen personal limitado para realizar las actividades encomendadas.

Recomendación Propuesta 8. Debido al incremento de operación de las regionales, se recomienda, en la medida de lo posible, aumentar o reestructurar la plantilla de trabajadores en las Coordinaciones Regionales. Para ello, puede utilizar al TLP o contratar de forma directa. La ventaja de hacerlo a través del TLP es que se traslada al tercero la obligación de cumplir un servicio que puede tener mayor flexibilidad para contratar y despedir personal en función de la carga operativa.

Problemática 9. En el caso de bienes abandonados y decomisados, los formatos no son electrónicos (como los formatos de estrategias). Se hacen oficios muy elaborados por bien.

Recomendación Propuesta 9. Lo anterior, no se tendría que hacer, si se pudieran cargar en el Sistema Integral de Administración de Bienes, de manera electrónica, el número de bien, el número de expediente, que hubiera un formato preestablecido con fecha de notificación y autoridad que ordena.

Buena Práctica 5. La Coordinación Regional Centro, logró que el TLP le asignara personal para dar eficiencia a los procesos: Una de ellas ayuda en actividades de devolución y aclaración, y la otra colabora en actividades de destrucción de bienes tanto en oficinas como en almacén.

Buena Práctica 6. Se está haciendo difusión y acompañamiento sobre la donación a los municipios con alta y muy alta marginación.

Buena Práctica 7. El Director General del SAE está visitando a las Coordinaciones Regionales para conocer el punto de vista de todos los operadores con la finalidad de saber su percepción con respecto a la operación del SAE.

Buena Práctica 8. El “programa chatarra” implementado para dar destino a vehículos resguardados en patios concesionados por la Secretaría de Comunicación y Transporte principalmente.

B. Venta

Problemática 10. No existen esquemas de difusión de venta de bienes focalizada.

Recomendación Propuesta 10. Una estrategia para incrementar la participación de personas interesadas en la compra de determinados bienes muebles e inmuebles podría ser mediante una difusión focalizada. Por ejemplo, inmuebles como locales de mercado, bienes de difícil transportación, etc.

Problemática 11. Se podrían generar más recursos si el SAE pudiera vender vehículos de procedencia extranjera en su lugar de origen, en lugar de venderlos como material o desecho o para la venta en partes, como lo indica el artículo décimo segundo del Lineamiento del SAE para la transferencia y enajenación de los vehículos.

El artículo décimo segundo del Lineamiento del SAE para la transferencia y enajenación de los vehículos indica:

Décimo segundo. El destino final de los Vehículos será el de enajenación. En el caso de Vehículos que sean de procedencia extranjera, queda prohibida su venta para su circulación, por lo que la misma sólo se podrá realizar en partes o como material o desecho ferroso.

Recomendación Propuesta 11. El SAE, antes de vender los vehículos, podría hacer un análisis simplificado de costo-beneficio de vender los vehículos en el Mercado del país de procedencia. Para ello, podrá tomar en cuenta la distancia y los modelos de los vehículos, entre otras cosas.

Problemática 12. El reporte de robo afecta la postventa. Cuando se embargan vehículos, las personas embargadas levantan reporte de robo.

Independientemente de que el SAE expida facturas con altos estándares de calidad, a fin de que no sean falsificadas, e independientemente de que también esté dando seguimiento para ver si a los automóviles son reportados como robados, desde su recepción hasta su venta, la problemática continúa.

Recomendación Propuesta 12. Una vez vendido el vehículo, se puede generar un programa que permita al área de post-venta darle seguimiento a los vehículos embargados a fin de verificar que no se levanten reportes de robo por un lapso de tiempo determinado. En caso de que se encuentre el reporte de robo, deberá avisar al comprador del vehículo a fin de que éste sepa que hacer en estos casos. Otra solución podría ser avisar a los compradores de autos embargados la problemática y las acciones que deben de seguir.

Problemática 13. El procedimiento de valuación de bienes inmuebles tiene información que pudiese ser actualizada y modificada.

Recomendación Propuesta 13. El proceso de valuación de los bienes inmuebles tiene cuadros que pudiesen ser actualizados y para ello se debería asignar un responsable de su actualización. Asimismo, algunos cuadros podrían tener información más detallada.

Problemática 14. La información para la compra de bienes en subasta electrónica podría ser mejorada y complementada a fin de generar mayores expectativas de valor por parte de los compradores.

Lo anterior implicaría dos fenómenos:

1. **Disminuir la posibilidad de pagos en “exceso” y, con ello, disminuir la posibilidad de devolución del dinero.**
2. Incrementar el valor que ofrecen las personas por el bien, ya que dicho valor tiene un descuento por carencia de información con respecto al bien que se está comprando.

Recomendación Propuesta 14. Cuando la disponibilidad de información lo permita, dar mayor información y en caso de que no exista disponibilidad, hacer un análisis simplificado del costo-beneficio de vender bienes en los que se integre toda la información necesaria, tomando en cuenta el costo por generarla. Por ejemplo, en caso de vehículos sin llave, el SAE puede hacer un análisis costo-beneficio simplificado de mandar a hacer la llave para hacer una inspección completa de los vehículos e integrar toda la información necesaria. Otro ejemplo sería el hacer un análisis costo-beneficio simplificado de tomar fotos de vehículos limpios (mejorar la apariencia de los bienes que el SAE vende).

Problemática 15. El SAE podría buscar esquemas que den liquidez a los compradores para participar en los mercados de subasta y licitación del SAE.

El que los participantes en las subastas tengan acceso al crédito, puede aumentar las capacidades de pago y con ello generar mayores beneficios para las Entidades Transferentes.

Recomendación Propuesta 15. Se reconoce el esfuerzo que el SAE está haciendo por buscar contratos con instituciones financieras públicas para que se den créditos. Sin embargo, también se deberían buscar acuerdos con la banca comercial (para bienes muebles e inmuebles) o INFONAVIT o FONAVI (para bienes inmuebles), u otros programas de financiamiento.

C. Administración

Problemática 16. El Sistema Integral de Administración de Bienes (SIAB) es un sistema que es poco flexible, complejo y en ocasiones un poco lento.

Recomendación Propuesta 16. El SIAB fue construido a partir de la integración de varios sistemas, por ello, se considera que la implementación de uno integral que fuese más flexible, menos complejo y que tome en cuenta la homologación de catálogos podría dar eficiencia a la operación del SAE. Una

vez implementado el nuevo sistema, deberá hacer un análisis comparativo de la infraestructura de las coordinaciones regionales, principalmente de las conexiones de Internet y el equipo de cómputo, bajo la hipótesis de que el tipo de conexión y el tipo de computadoras son un factor que podría inferir en la rapidez del sistema.

D. Destrucción

Problemática 17. Envío innecesario de documentos para la destrucción. En función del estado físico de los bienes, se reenvían los documentos a oficinas centrales para indicar que se van a destruir (se prepara carpeta o expediente). Sin embargo, los documentos ya están en el SIAB y de cualquier forma se tienen que mandar a revisar a nivel central.

Recomendación Propuesta 17. En lugar de utilizar documentos originales, a nivel central se pueden descargar los documentos del SIAB. Sin embargo, a final de año o al semestre o en el momento de la destrucción, las coordinaciones regionales deberán entregar la carpeta con los documentos a oficinas centrales.

E. Donación

Problemática 18. Los procesos de donación no son proactivos por parte del SAE. Sólo existen dos tipos: a solicitud y el de declaratoria de desastres.

Recomendación Propuesta 18. Se reconoce de antemano, que el SAE está haciendo difusión de la donación a los municipios con grados de marginación alto y muy alto. Sin embargo, también podría buscar nuevos esquemas de donación o cambiar los procedimientos a fin de agilizarlos.

F. Depositaria

No se encontraron problemáticas.

I. 6. Entrega de Apoyos

No se encontraron problemáticas.

No se encontraron buenas prácticas.

I. 7. Supervisión y Monitoreo

Problemática 19. El contrato del TLP y el manual de indicadores de desempeño presentan diferencias en los indicadores utilizados para la supervisión del TLP.

Manual Operativo de Indicadores de desempeño del TLP no tiene el resultado del indicador de Reporte de Estado de Cuenta (error en casillas 5 y 6)

Recomendación Propuesta 19. Homologar contrato con marco normativo o viceversa.

Problemática 20. El documento "control de inventarios está incompleto", con respecto a su diagrama de flujos.

Recomendación Propuesta 20. Revisar el documento.

Buena Práctica 9. Derivado de la falta de personal, una Coordinación Regional ha generado un sistema de supervisión estadística, utilizando el SIAB para darle seguimiento al TLP.

I. 8. Contraloría Social

Problemática 21. No existe un esquema para conocer la satisfacción de las Entidades Transferentes, ni esquemas de continuidad normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes.

Recomendación Propuesta 21. Se recomienda generar el esquema de continuidad e introducir en la planeación del programa metas de satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los procesos de: transferencia, recepción y evaluación, destino y rendición de cuentas.

No se encontraron buenas prácticas.

II. Cartera

II.1 Planeación

Se entiende como “Planeación” al Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del SAE. El proceso de planeación se considera a la sesión de retos y programa de trabajo. La planeación estratégica se realiza una vez al año en un evento que dura 2 días y medio, en general, este se realiza en el mes de enero.

Problemática 1. Algunos de los indicadores que se analizan en la “sesión de retos y programa de trabajo” no están alineados a la Matriz de Indicadores y Resultados (MIR) del SAE.

Recomendación Propuesta 1. Modificar el análisis de algunos indicadores para alinearlos a la Matriz de Indicadores de Resultados del SAE. Por ejemplo, el indicador de Atención a Propuestas de Pago. Este indicador se puede complementar con datos sobre el tiempo de atención de las propuestas de pago a fin de conocer la eficiencia del proceso.

Problemática 2. El SAE indicó haber tenido una revisión de su normativa en el 2008 y en el 2010 la Secretaría de la Función Pública implementó un proyecto de regulación base cero o tala regulatoria (actualmente coordinado por el área jurídica del SAE), con la que se pidió eliminar normativa no sustantiva, lo cual, en principio, implica una revisión y actualización de los manuales de procedimientos. Sin embargo, el problema es que los documentos normativos no indican si fueron actualizados o revisados, ni la fecha en que se llevó a cabo dicha revisión o actualización y tampoco el responsable de haberla realizado.

Recomendación Propuesta 2. Independientemente de que el Comité de Mejora Regulatoria Interna en el 2008 haya revisado los procesos, se considera que se deberían nombrar responsables por procedimiento (que los utilice), a fin de que los actualice o indique que “han sido revisados y no se consideran cambios que beneficien los procesos y procedimientos del SAE”. Asimismo, los documentos normativos que hayan sido actualizados y/o revisados deben indicar la fecha en la que se actualizó y/o revisó, y el nombre del responsable.

Buena Práctica 1. En otros años, el evento de Planeación Estratégica no tomaba en cuenta la asistencia de las Coordinaciones Regionales. Actualmente se ha modificado permitiendo la asistencia de algunas.

Buena Práctica 2. Existe un esfuerzo por parte de las oficinas centrales para la difusión de los acuerdos tomados en la reunión de Planeación Estratégica, la cual ha ido desde videos del Director General dando los puntos más importantes, hasta juntas por dirección corporativa y por coordinación regional, llevadas a cabo por sus respectivos encargados.

II.2 Difusión

Se entiende como “Difusión”, al proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del SAE, sus beneficios y requisitos de solicitud de transferencia, dirigido hacia las Entidades Transferentes.

Problemática 3. La difusión de los servicios de administración, venta y recuperación de cartera a las Entidades Transferentes es mínima.

Independientemente que la normatividad para el proceso de difusión no sea tan específica, en el 2010, la Dirección Corporativa de Mercadotecnia y Comercialización, en entrevistas, indicó que el SAE, a través del director corporativo, tuvo un acercamiento con algunas Entidades Transferentes para ofrecerles el servicio de venta de títulos. Sin embargo, la difusión no fue fructífera debido a que las Entidades Transferentes visitadas no sabían sobre la existencia de títulos, problema derivado, principalmente por la rotación del personal.

Recomendación Propuesta 3. Se recomienda continuar con la difusión a las Entidades Transferentes, susceptibles de recibir servicios de cartera del SAE.

Buena Práctica 3. Independientemente que la normatividad para el proceso de difusión no sea tan específica, en el 2010, la Dirección Corporativa de Mercadotecnia y Comercialización, en entrevistas, indicó que el SAE, a través del director corporativo, tuvo un acercamiento con algunas Entidades Transferentes para ofrecerles el servicio de venta de activos financieros, como títulos accionarios de Teléfonos de México. Sin embargo, la difusión no fue fructífera debido a que las Entidades Transferentes visitadas no sabían sobre la existencia de títulos, problema derivado, principalmente por la rotación del personal.

II.3 Solicitud de Apoyos

Se entiende como “Solicitud de Apoyos” al conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del SAE como las Entidades Transferentes con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

No se encontraron problemáticas.

Buena Práctica 4. Cuando las Entidades Transferentes se acercan al SAE para darle encargos, existe una reunión donde el SAE da un servicio de asesoría en la cual les indica las mejores opciones que tiene la entidad transferente. Este proceso se implementó como un pre-filtro que es útil para las Entidades Transferentes y para el SAE.

II.4 Selección de beneficiarios

Se entiende como “Selección de Beneficiarios” al proceso realizado por los operadores de SAE para seleccionar cuales activos financieros de las Entidades Transferentes serán los que aceptará el SAE, para obtener finalmente un padrón actualizado y validado de las Entidades Transferentes Apoyadas.

No se encontraron problemáticas.

Buena Práctica 5. La generación de un equipo multidisciplinario para intervenir en la recepción del encargo se considera una buena práctica, debido a que genera flexibilidad para la especialización en función de los tipos de encargo.

II.5 Producción (destino)

Se entiende como “producción o compra de apoyos” a las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales el SAE da destino a los bienes transferidos por las Entidades Transferentes.

A. Generales

No se encontraron problemáticas.

Buena Práctica 6. Para decidir si procede o no la propuesta de pago el SAE generó el “sistema experto”, el cual es un modelo de red neuronal que permite identificar si se rechaza o acepta dicha propuesta de pago. En caso de que exista duda con respecto a los resultados arrojados por el “sistema experto” o casos con montos de deuda muy grandes, se pasan al comité, quien analiza la propuesta de pago. Lo anterior agilizó el proceso de decisión para la procedencia de las propuestas de pago.

Buena Práctica 7. Dado que tiene poco tiempo de haber empezado actividades, el Director General del SAE está visitando a las Coordinaciones Regionales para conocer el punto de vista de todos los operadores con la finalidad de saber su percepción con respecto a la operación del SAE.

Buena Práctica 8. El SAE hace reuniones entre recuperadores a fin de que intercambien experiencias en sus procesos de recuperación y se vuelvan más eficientes.

B. Administración

No se encontraron problemáticas.

C. Recuperación

Problemática 4. Estrategias de recuperación como son los foros pueden estar agotándose.

Recomendación Propuesta 4. El SAE deberá revisar y en su caso implementar nuevas estrategias de recuperación en general. Una de estas estrategias puede consistir en tratar de vender la cartera a las Organizaciones Sociales a fin de que ellas le cobren a sus agremiados o llegar a acuerdos con los programas sociales para que contribuyan en la recuperación de la cartera y liberación de garantías.

Problemática 5. Existen llamadas a la Coordinación Regional que podrían canalizarse al call center de oficinas centrales.

Recomendación Propuesta 5. Capacitar al call center para que informe con respecto de las propuestas de pago y al estatus de los trámites de recuperación de cartera.

Problemática 6. Para la recuperación es necesario que los “recuperadores” tengan información con respecto al tipo de crédito, específicamente, información sobre préstamos grupales. Lo anterior servirá para buscar la recuperación de todos los miembros y no sólo de uno de ellos.

Recomendación Propuesta 6. Se considera pertinente dar este tipo de información al recuperador.

Problemática 7. Las bases de datos de créditos, acreditados y juicios no están vinculadas.

Recomendación Propuesta 7. Realizar un análisis costo-beneficio de integrar las bases de datos.

D. Venta

No se encontraron problemáticas.

II. 6. Entrega de Apoyos

No se encontraron problemáticas.

II. 7. Supervisión y Monitoreo

No se encontraron problemáticas.

II. 8 Contraloría Social

Problemática 8. No existe un esquema para conocer la satisfacción de las Entidades Transferentes, ni esquemas de continuidad normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes.

Recomendación Propuesta 8. Generar el esquema de continuidad e introducir en la planeación del programa metas de satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los procesos de: transferencia, recepción y evaluación, destino y rendición de cuentas.

No se encontraron buenas prácticas.

III. Empresas

III.1 Planeación

Se entiende como “Planeación” al Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del SAE.

El proceso de planeación se considera a la sesión de retos y programa de trabajo. La planeación estratégica, se realiza una vez al año en un evento que dura 2 días y medio, en general, este se realiza en el mes de enero.

Problemática 1. Algunos de los indicadores que se analizan en la “sesión de retos y programa de trabajo”, no están alineados a la Matriz de Indicadores y Resultados (MIR) del SAE y tampoco aportan información relevante con respecto a la eficiencia de las actividades realizadas en el macroproceso de empresas. Por ejemplo: Seguimiento de Empresas; Tarjetas Estratégicas; Planeación de Actividades; Rendición de Cuentas a Empresas.

Recomendación Propuesta 1. Complementar los indicadores con su matriz de Indicadores y resultados.

Algunos indicadores que se podrían utilizar serían:

- Para Administración: Proporción del Activos y Pasivos. Las empresas dadas en administración al SAE deben mantener una relación que se ubique en bandas determinadas al momento de realizar las tarjetas estratégicas.
- Administración de Empresas Aseguradas: Proporción del Activos y Pasivos. Análogo al indicador anterior.
- Concurso Mercantil: De las empresas que tengan vencidas más del 35% de sus obligaciones, o que no tengan activos para cubrir el 80% de sus obligaciones vencidas, porcentaje de deuda cubierta mediante convenios. Este indicador arrojaría los convenios que ha logrado el SAE para cubrir deudas de las empresas.
- Liquidación: Tiempo promedio en liquidar una empresa de tamaño X. El SAE podrá definir los tamaños en función de su capital, empleados, bienes, etc. y con ello tener un indicador histórico del tiempo promedio para liquidar una empresa.
- Venta: Tiempo promedio para vender empresas de tamaño X. La venta de empresas puede ser comparado con un histórico a fin de corroborar la eficiencia del SAE para vender empresas. También se puede utilizar un indicador de ingresos promedio obtenidos por las Entidades Transferentes por la venta de empresas, tomando como base el valor de referencia predeterminado.
- General: Número de reclamaciones hechas al SAE por los destinos del macroproceso de empresas. Este indicador reflejará la satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a las acciones realizadas por el SAE.

Nota. Todos los indicadores pueden tener un límite inferior indicado al momento de recepción de las empresas, a fin de constar que el manejo de las empresas se está haciendo con respecto a lo acordado.

Problemática 2. El SAE indicó haber tenido una revisión de su normativa en el 2008 y en el 2010 la Secretaría de la Función Pública implementó un proyecto de regulación base cero o tala regulatoria (actualmente coordinado por el área jurídica del SAE), con la que se pidió eliminar normativa no sustantiva, lo cual, en principio, implica una revisión y actualización de los manuales de procedimientos. Sin embargo, el problema es que los documentos normativos no indican si fueron actualizados o revisados, ni la fecha en que se llevó a cabo dicha revisión o actualización y tampoco el responsable de haberla realizado.

Recomendación Propuesta 2. Independientemente de que el Comité de Mejora Regulatoria Interna en el 2008 haya revisado los procesos, se considera que se deberían nombrar responsables por

procedimiento (que los utilice), a fin de que los actualice o indique que “han sido revisados y no se consideran cambios que beneficien los procesos y procedimientos del SAE”. Asimismo, los documentos normativos que hayan sido actualizados y/o revisados deben indicar la fecha en la que se actualizó y/o revisó, y el nombre del responsable.

Buena Práctica 1. En otros años, el evento de Planeación Estratégica no tomaba en cuenta la asistencia de las Coordinaciones Regionales. Actualmente se ha modificado, permitiendo la asistencia de algunas.

Buena Práctica 2. Existe un esfuerzo por parte de las oficinas centrales para la difusión de los acuerdos tomados en la reunión de Planeación Estratégica, la cual ha ido desde videos del Director General dando los puntos más importantes, hasta juntas por Dirección Corporativa y por Coordinación Regional, llevadas a cabo por sus respectivos encargados.

III.2 Difusión

Se entiende como “Difusión”, al proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del SAE, sus beneficios y requisitos de solicitud de transferencia, dirigido hacia las Entidades Transferentes

Problemática 3. La difusión de los servicios de venta de empresas a las Entidades Transferentes es mínima. La Dirección Corporativa de empresas ha realizado esfuerzos de difusión de los servicios de liquidación, concurso mercantil y administración de empresas; sin embargo, los servicios de venta no han sido difundidos a las Entidades Transferentes.

Recomendación Propuesta 3. Se recomienda continuar con la difusión de los servicios del SAE a Entidades Transferentes, susceptibles de recibir los destinos del macroproceso de empresas e incluir en ella, la difusión de los servicios de venta.

Buena Práctica 3. Independientemente que la normatividad para el proceso de difusión no sea tan específica, en el 2010, la Dirección Corporativa de Proceso Empresas ha realizado esfuerzos de difusión de los servicios de liquidación, concurso mercantil y administración de empresas.

III.3 Solicitud de Apoyos

Se entiende como “Solicitud de Apoyos” al conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del SAE como las Entidades Transferentes, con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

No se encontraron problemáticas

Buena Práctica 4. Cuando las Entidades Transferentes se acercan al SAE para darle encargos, existe una reunión donde el SAE da un servicio de asesoría en la cual les indica las mejores opciones que tiene la entidad transferente. Este proceso se implementó como un pre-filtro que es útil para las Entidades Transferentes y para el SAE.

III.4 Selección de beneficiarios

Se entiende como “Selección de Beneficiarios” al proceso realizado por los operadores de SAE para seleccionar cuales empresas de las Entidades Transferentes serán las que aceptará el SAE, para obtener finalmente un padrón actualizado y validado de las Entidades Transferentes Apoyadas.

No se encontraron problemáticas

Buena Práctica 5. La flexibilidad de su normativa, permite adaptar los procesos a la heterogeneidad de los encargos

Buena Práctica 6. El contenido de las tarjetas estratégicas deberá estar alineado con la misión y visión del SAE, y en congruencia con el mandato de la Entidad Transferente, así como la normativa aplicable a la situación jurídica de la empresa.

III.5 Producción (destino)

Se entiende como “producción o compra de apoyos” a las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales el SAE da destino a los bienes transferidos por las Entidades Transferentes.

A. Generales

No se encontraron problemáticas

Buena Práctica 7. Dado que tiene poco tiempo de haber empezado actividades, el Director General del SAE está visitando a las Coordinaciones Regionales para conocer el punto de vista de todos los operadores con la finalidad de saber su percepción con respecto a la operación del SAE.

Buena Práctica 8. La elaboración de las Directrices del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes del Proceso de Empresas se considera una buena práctica, principalmente porque éstas permiten contar con “herramientas estandarizadas para diseñar, definir, modificar, supervisar, evaluar, controlar la Mecánica y los Programas en materia de administración, venta, devolución, concurso mercantil y liquidación de empresas, así como para evaluar y verificar su cumplimiento, es congruente con la visión y misión del SAE y con la transparencia, oportunidad, imparcialidad, eficacia, eficiencia y honradez”.

Buena Práctica 9. Con el fin de hacer más eficiente la operación de los procesos de desincorporación del macroproceso de empresas, el SAE ha diseñado e instrumentado estrategias administrativas – entre ellas las consistentes en agrupar estructuras y actividades bajo una sola unidad – que le han permitido reducir el periodo de conclusión de las liquidaciones, así como aprovechar economías de escala para reducir los costos administrativos de los encargos recibidos. Este tipo de procesos permiten al SAE adaptarse a la demanda de los servicios que provee el proceso de empresas, haciendo posible ajustar de manera casi inmediata los recursos dirigidos a atender encargos de la magnitud de Luz y Fuerza y Ferronales así como Notimex, con la misma oportunidad, eficiencia y transparencia. En este caso, se observa que no se estima la producción necesaria, pero se tienen mecanismos para adecuarse a la demanda.

B. Liquidación

No se encontraron problemáticas

C. Venta

No se encontraron problemáticas.

D. Conc. Mercantil

No se encontraron problemáticas

E. Administración

No se encontraron problemáticas

III.6 Entrega de Apoyos

No se encontraron problemáticas

No se encontraron buenas prácticas.

III.7 Supervisión y Monitoreo

No se encontraron problemáticas

Buena Práctica 10. El macroproceso de Empresas, lleva a cabo la supervisión de la integración presupuestaria, el flujo de efectivo y la contabilidad de las empresas utilizando técnicas de muestreo y otras técnicas estadísticas, lo que contribuye a disminuir diversos costos (humanos y financieros) para la implementación de supervisión.

III.8 Contraloría Social

Problemática 4. No existe un esquema para conocer la satisfacción de las Entidades Transferentes, ni esquemas de continuidad normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes.

Recomendación Propuesta 4. Generar el esquema de continuidad e introducir en la planeación del programa metas de satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los procesos de: Diagnóstico inicial de los bienes, recepción y evaluación, destino y rendición de cuentas.

Buena Práctica 11. El procedimiento de “relación única de Empresas” el cual tiene el fin de proveer al SAE de un elemento de control y seguimiento de las empresas.