**ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE NEGOCIOS CON GOBIERNOS Y ORGANISMOS**

Aplicación del Sistema de Evaluación de Capacidades Institucionales (SECI) al Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS)

Informe de Aplicación del SECI a BANOBRAS

El presente informe presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios del SECI a BANOBRAS a través de la realización de una serie de reuniones de trabajo y entrevistas con funcionarios públicos a cargo de las diferentes funciones relativas a: la organización, estructura y administración de personal, administración de los procesos de adquisiciones y administración financiera, y Sistema de control interno y Evaluación de control externo.

C.P.C. Susana Chávez

Para el Banco Interamericano de Desarrollo

Aplicación del Sistema de Evaluación de Capacidades Institucionales (SECI) al Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS)

Informe de Aplicación del SECI a BANOBRAS

# Objetivo de la consultoría

El objetivo de la presente consultoría es apoyar al equipo de proyecto en la evaluación de la capacidad institucional del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS) para la ejecución de programas del BID y sugerir mejoras en la estructura de ejecución propuesta.

Para la evaluación, el consultor utilizó la herramienta SECI (Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional) identificando potenciales debilidades, sus causas, los niveles de riesgo involucrados y las alternativas de solución a los problemas identificados.

# Contenido del Informe

[Objetivo de la consultoría 1](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/Informe%20SECI_BANOBRAS%20Mayo%202014-VE.docx#_Toc387745416)

[Contenido del Informe 2](#_Toc387745417)

[ABREVIACIONES Y ACRÓNIMOS 3](#_Toc387745418)

[I. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES 5](#_Toc387745419)

[CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL 7](#_Toc387745420)

[II. ANÁLISIS INSTITUCIONAL 9](#_Toc387745421)

[DESCRIPCIÓN DEL ORGANISMO EJECUTOR 9](#_Toc387745422)

[ORGANIZACION 12](#_Toc387745423)

[III. MARCO DE ACTUACIÓN 27](#_Toc387745424)

[IV. SOBRE LA EVALUACIÓN 28](#_Toc387745425)

[Objetivo de la Evaluación 28](#_Toc387745426)

[Alcance de la Evaluación 28](#_Toc387745427)

[Metodología 29](#_Toc387745428)

[IV. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 32](#_Toc387745429)

[ASPECTOS RELEVANTES DE LA EVALUACIÓN 32](#_Toc387745430)

[FORTALEZAS PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS BID 33](#_Toc387745431)

[CONCLUSIONES 47](#_Toc387745432)

[Relación de Anexos 48](#_Toc387745433)

[FUENTE DE INFORMACIÓN 48](#_Toc387745434)

# ABREVIACIONES Y ACRÓNIMOS

|  |  |
| --- | --- |
| BANOBRAS | Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. |
| BANXICO | Banco de México |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| BM | Banco Mundial |
| CC | Capacidad de Control |
| CE | Capacidad de Ejecución de las Actividades |
| CNBV | Comisión Nacional Bancaria y de Valores |
| CPO | Capacidad de Programación y Organización |
| DNGO | Dirección de Negocios con Gobiernos y Organismos |
| IFI | Instituciones Financieras Internacionales |
| LAASSP | Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público |
| MD | Mediano Desarrollo |
| MOP | Manual de Operaciones |
| ND | No Desarrollada |
| OFI | Organismos Financieros Internacionales (BID, BM, FIDA) |
| RA | Riesgo Alto |
| RB | Riesgo Bajo |
| RM | Riesgo Medio |
| SABS | Sistema de Administración de Bienes y Servicios |
| SAF | Sistema de Administración Financiera |
| SAP | Sistema de Administración de Personal |
| SCE | Sistema de Control Externo |
| SCI | Sistema de Control Interno |
| SD | Suficientemente Desarrollada |
| SECI | Sistema de Evaluación de Capacidades Institucionales |
| SFP | Secretaría de la Función Pública |
| SHCP | Secretaría de Hacienda y Crédito Público |
| SIC | Sistema Integral de Cartera |
| SICOFIN | Sistema de Contabilidad Financiera |
| SOA | Sistema de Organización Administrativa |
| SPA | Sistema de Programación de Actividades |
| TGRs | Términos Generales de Referencia para Auditorías Financiadas con Recursos OFI |

# RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES

Para la aplicación del formulario del Sistema de Evaluación de Capacidades Institucionales (SECI) al Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (BANOBRAS), se celebraron reuniones de trabajo los días 24 y 25 de marzo 2014 donde se aplicaron los cuestionarios del SECI a personal de las siguientes áreas: Gerencias de Planeación (Institucional y presupuestal), Análisis, Cumplimiento Normativo (Contraloría), Auditoría Interna (OIC), Administración de Personal, Organización y Desarrollo, Capacitación y Desarrollo, Análisis Presupuestal, Evaluación de Proyectos (Adquisiciones OFI), Seguimiento de Proyectos, Contabilidad, Programación y Presupuesto, Operación de Modelos Financieros (contabilidad OFI), y Gerencia de Operación Crediticia, Subdirección de Contraloría, Titular de Auditoría Interna, expertos técnicos de las diferentes áreas y personal del Despacho de auditores externos HLB Lebrija, Álvarez y Cía., S.C.

A la fecha de la aplicación del SECI, BANOBRAS ha solicitado al Banco el procesamiento y aprobación de un Tercer Programa Subnacional de Crédito para Infraestructura, servicios Públicos y Proyectos de Desarrollo Sostenible en Estados y Municipios (ME-L1111), a ser financiado bajo la Línea CCLIP (ME-X1002) por lo cual ésta evaluación busca apoyar el procesamiento de este nuevo préstamo y hacer una actualización de la última evaluación llevada a cabo en el año 2008 cuyos resultados constataron un “Alto en Desarrollo” y “Riesgo Bajo”.

Es importante señalar la amplia experiencia que el ejecutor ha mostrado en la operación de proyectos financiados parcialmente por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ya que en todos los proyectos que se han llevado a cabo se han logrado los resultados; asimismo en las visitas de supervisión fiduciaria se ha constatado que existe un buen control en las operaciones financiadas por el BID. BANOBRAS cuenta además en su estructura con áreas específicas para la atención de los proyectos de OFI.

BANOBRAS cuenta con un marco normativo y de gestión otorgado por la administración pública del Gobierno Federal, en torno al cual regula su proceder y rendición de cuentas, además por ser una Institución de Banca de Desarrollo, se encuentra regulada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), por lo que tienen la vigilancia de varias instancias como la Auditorías Superior de la Federación, la Secretaría de la Función Pública, la CNBV y Auditoría Externa llevada a cabo por despachos independientes, entre otros.

Como resultado de la confianza que el BID ha depositado en BANOBRAS y para fortalecer la colaboración técnica entre ambas instituciones, el 30 de marzo de 2014 en el marco de la reunión anual de la Asamblea de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Corporación Interamericana de Inversiones llevada a cabo en el estado de Bahía, Brasil, firmaron un Memorando de Entendimiento, para consolidar y promover programas de interés común, cuya finalidad es promover programas y proyectos, que sean fortalecidos a través de la colaboración técnica entre las dos instituciones a fin de impulsar la inversión en infraestructura y contribuir, con ello, a la mejora en la calidad de los servicios públicos estatales y municipales del país.

“Este acuerdo pone especial énfasis en el intercambio de conocimientos y herramientas metodológicas desarrolladas por el BID para impulsar cuatro programas: el primero, la Iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles, que busca la sostenibilidad ambiental, urbana y fiscal de los municipios urbanos del país; el segundo, el desarrollo de Centros Ciudad Mujer, a través de los cuales se brindan servicios integrales de apoyo a la mujer; el tercero, el Programa de Agenda Digital dirigido a modernizar y fortalecer la prestación de servicios a través de la instalación de redes digitales; y el cuarto, el Programa de Modernización Catastral, con el que se pretende mejorar la atención y recolección de información catastral de los registros públicos y lograr así una mayor recaudación.

Ambas partes trabajarán conjuntamente en áreas como el fortalecimiento de las capacidades institucionales de BANOBRAS y de las Entidades Federativas que soliciten el apoyo de BANOBRAS y/o del BID para así elevar la competitividad de sus municipios urbanos a través del impulso de temas de desarrollo sostenible, tales como: el cambio climático, la planificación territorial y urbana, la gobernanza, la gestión hacendaria, el análisis fiscal y el desarrollo económico”.

# CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Para la aplicación del SECI, se llevó a cabo mediante entrevistas a los diferentes departamentos que están involucrados de acuerdos con los 7 cuestionarios que integran el SECI. Primeramente se les solicitó platicar sobre los cambios importantes que hayan considerado informar desde la última evaluación institucional y a la fecha, posteriormente se aplicó el cuestionario dando lectura a cada una de las preguntas y obteniendo respuesta por los representantes de los departamentos aplicables.

Como resultado del SECI se obtuvieron los siguientes puntajes, en donde se puede observar una evaluación de Capacidades global satisfactoria de 97.20%:

Cuadro 1. Resultado Consolidado de la Aplicación del SECI por Capacidad y Sistema Evaluado.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Consolidación Resultados Capacidades** | **Cuantificación** | | | **Desarrollo (ND, ID, MD, SD)** | **Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)** |
| **Calificación %** | **IR %** | **Ponderado %** |
| CPO | 97.50 | 25 | 24.38 | SD | RB |
| CE | 97.22 | 45 | 43.75 | SD | RB |
| CC | 100.00 | 30 | 30.00 | SD | RB |
| **TOTAL** |  | **100** | **98.12** | **SD** | **RB** |

Cuadro 2. Resultados Detallados del SECI Aplicado.

Como se muestra en el cuadro adjunto, el resultado por cada “Sistema” muestra que BANOBRAS es una institución con estructura organizativa, procedimientos, marco normativo – operativo y capacidad de ejecución, adecuados, sólidos y maduros, elementos que en su conjunto permiten prever un nivel de riesgo bajo en la ejecución del Proyecto del BID:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacidad** | **Sistema** | **Cuantificación** | | | **Desarrollo (ND, ID, MD, SD)** | **Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)** |
| **Calificación %** | **IR %** | **Ponderado %** |
| CPO | SPA | [100.00](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SPA!Print_Area) | 50 | 50.00 | [SD](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SPA!Print_Area) | [RB](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SPA!Print_Area) |
| SOA | [95.00](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SOA!Print_Area) | 50 | 47.50 | [SD](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SOA!Print_Titles) | [RB](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SOA!Print_Area) |
| **TOTAL** |  |  |  | **97.50** | **SD** | **RB** |
| CE | SAP | [93.75](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SAP!Print_Area) | 30 | 28.13 | [SD](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SAP!Print_Area) | [RB](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SAP!Print_Area) |
| SABS | [100.00](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SABS!Print_Area) | 30 | 30.00 | [SD](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SABS!Print_Area) | [RB](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SABS!Print_Area) |
| SAF | [97.](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SAF!Print_Area)73 | 40 | 39.09 | [SD](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SAF!Print_Area) | [RB](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SAF!Print_Area) |
| **TOTAL** |  |  |  | **95.16** | **SD** | **RB** |
| CC | SCI | [100.00](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SCI!Print_Area) | 80 | 80.00 | [SD](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SCI!Print_Area) | [RB](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SCI!Print_Area) |
| SCE | [100.00](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SCE!Print_Area) | 20 | 20.00 | [SD](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SCE!Print_Area) | [RB](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS.xlsx#SCE!Print_Area) |
| **TOTAL** |  |  |  | **100.00** | **SD** | **RB** |

BANOBRAS se encuentra en un proceso constante de actualización tanto de su infraestructura como la capacitación de su capital humano para adecuarse a los nuevos tiempos lo cual se refleja en la evaluación del SECI.

El resultado de la evaluación confirma la visión del BID de promover el mayor uso de los sistemas y controles propios de BANOBRAS.

# II. ANÁLISIS INSTITUCIONAL

# DESCRIPCIÓN DEL ORGANISMO EJECUTOR

El Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS) es una institución de banca de desarrollo que se tipifica como empresa pública con participación estatal mayoritaria, su objeto es financiar o refinanciar proyectos de inversión pública o privada en infraestructura y servicios públicos, así como coadyuvar al fortalecimiento institucional de los gobiernos Federal, estatales y municipales.

BANOBRAS juega un papel decisivo para atenuar los efectos de la contracción económica al dirigir todos sus esfuerzos para fortalecer la inversión en:

* Infraestructura social básica, destinada a elevar las condiciones de vida de todas las familias y, con ello, sus capacidades y oportunidades de desarrollo personal, al poner a disposición de los gobiernos locales instrumentos de financiamiento para la atención de necesidades básicas de la población.
* Infraestructura para la competitividad y el desarrollo, que busca la creación de más y mejores empleos y un sostenido crecimiento económico al financiar proyectos con alta rentabilidad social”.

De acuerdo con el Catálogo de Programas Federales 2014, BANOBRAS cuenta con cuatro productos financieros que están dirigidos especialmente a gobiernos estatales y municipales:

* Crédito Tradicional.- Este programa se ajusta a las necesidades de financiamiento de los solicitantes, con el fin de apoyar la construcción de obras de infraestructura y la dotación de servicios públicos que contribuyan a mejorar los niveles de bienestar y la calidad de vida de la población. La fuente de pago y/o garantías pueden ser los ingresos propios (impuestos, derechos, entre otros) y/o participaciones federales.
* Crédito en Cuenta Corriente.- Con esta línea de crédito el municipio contará con recursos que podrá utilizar cuando lo determine conveniente. Se pueden desembolsar los recursos de forma ágil y nivelar así el flujo de recursos del municipio ante atrasos en la recaudación de ingresos propios o en las participaciones federales.
* Reestructuras y/o Refinanciamiento.- Dadas las condiciones atractivas de tasas de interés que hay en el mercado, se pueden mejorar las condiciones contractuales de los pasivos financieros de los solicitantes, siempre y cuando se haya financiado con dichos pasivos obra pública productiva. Lo anterior les permitirá aliviar cargas financieras excesivas, ampliar la capacidad de endeudamiento y brindar liquidez para la realización de nuevas obras e inversiones productivas.
* Crédito BANOBRAS-FAIS.- Este es un programa de reciente creación que ayuda a potenciar la inversión en rubros como lo son agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, al permitir adelantar hasta el 25% de los recursos (anuales) del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS).

El Programa de Crédito BANOBRAS-FAIS ha tenido gran aceptación entre los municipios porque presenta ventajas en su operación y ejecución que lo hacen atractivo:

* El Congreso del Estado emite la autorización correspondiente para todos los municipios de la entidad.
* Los pagos del crédito no son administrados por el municipio, sino que se realizan a través de un administrador fiduciario.
* Cuenta con buenas condiciones financieras.
* Beneficia principalmente a los municipios de alto y muy alto grado de marginación.

Adicionalmente, para cumplir con su misión como Banca de Desarrollo, BANOBRAS ha diseñado programas de asistencia técnica y financiera que buscan apoyar a los municipios en sus acciones de fortalecimiento financiero y mejora de la capacidad de gestión, los cuales se describen a continuación:

* Proyecto nacional de eficiencia energética para el alumbrado público municipal
* Banco de Proyectos Municipales (BPM)
* Programa de Modernización Catastral
* Programa de Modernización de las áreas comerciales de los organismos operadores de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
* Programa de Capacitación
* Programa para la modernización de organismos operadores de agua (PROMAGUA)
* Programa de residuos sólidos municipales (PRORESOL)

BANOBRAS cuenta con un marco normativo y de gestión otorgado por la administración pública del Gobierno Federal, en torno al cual regula su proceder y rendición de cuentas, además por ser una Institución de Banca de Desarrollo, se encuentra regulada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), por lo que tienen la vigilancia de varias instancias como la Auditorías Superior de la Federación, la Secretaría de la Función Pública, la CNBV y Auditoría Externa llevada a cabo por despachos independientes.

**Misión, Visión y Objetivos Estratégicos [[1]](#footnote-1)**

**Misión**

Impulsar la inversión en infraestructura y servicios públicos y propiciar el fortalecimiento financiero e institucional de entidades federativas y municipios

**Visión**

Ser reconocida como la Institución líder en el impulso a la inversión en infraestructura y servicios públicos

**Objetivos Estratégicos**

1.    Promover la participación de la banca comercial en el financiamiento de proyectos de infraestructura

2.    Atraer los recursos de inversionistas institucionales en el financiamiento de proyectos de infraestructura

3.    Propiciar el fortalecimiento financiero e institucional de entidades federativas, municipios y sus organismos

4.    Incorporar al sistema financiero a municipios no atendidos por la banca comercial y fortalecer su capacidad de gestión mediante asistencia técnica, con énfasis en los considerados en la Cruzada Nacional contra el Hambre y el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia.

ESTRUCTURA PARA PROYECTOS BID

Para Ia ejecución, administración y supervisión de los Programa financiados por el BID, BANOBRAS utiliza su estructura orgánica, tanto en oficinas centrales como en sus Delegaciones Estatales, la responsabilidad primaria de Ia ejecución del Programa correspondía hasta octubre de 2013 a Ia Dirección de Negocios con Gobiernos y Organismos (DNGO) y a partir de esa fecha se encomendaron esas funciones a Ia Dirección de Planeación, Análisis y Contraloría (DPAC) con Ia participación de las Direcciones de Proyectos, de Banca de Inversión (FONADIN), de Crédito y de Finanzas. En particular, las funciones a cargo de cada una de las áreas citadas se resumen a continuación:

DPAC. Subdirección de Planeación

* Responsable de Ia ejecución y supervisión de los Programas con el BID.
* Realiza las actividades de "Agente Financiero" ante Ia SHCP, Ia SFP y el BID.
* Vigila el cumplimiento de los compromisos fiduciarios del préstamo.
* Coordina Ia ejecución del Programa con el resto de las áreas de BANOBRAS.
* Elabora los informes requeridos por los Programas.
* Elabora el presupuesto institucional para Ia utilización de recursos externos.
* Lleva a cabo el control y seguimiento de los programas.

DNGO - Subdirección de Asistencia Técnica y Financiera.

* Difunde y vigila el cumplimiento de Ia normatividad del BID, particularmente en materia de Adquisiciones.
* Dictamina requisitos para realizar desembolsos.
* Apoya en el control y seguimiento de los programas.

DNGO - Subdirección de Financiamiento a Entidades Federativas y Municipios (SFEFM), Dirección de Proyectos (DP), Dirección de Banca de Inversión (FONADIN); en su conjunto representan las "Áreas de Negocio" de BANOBRAS:

* Mantienen Ia relación con los sub-prestatarios.
* Difunden y promueven los Programas, sus características y Ia normatividad aplicable.
* Reciben las solicitudes de financiamiento y las presentan, ante las instancias de autorización de BANOBRAS.
* Formalizan las operaciones de crédito con los sub-prestatarios.
* Reciben y envían a oficinas centrales las solicitudes de desembolso de los acreditados de BANOBRAS.
* Participan y apoyan el proceso de supervisión de las actividades de los Programas.
* Vigilan Ia constitución, operación y funcionamiento de los Comités de Control y Seguimiento.
* Apoyan Ia realización de las auditorias de los Programas y Ia realización de misiones de supervisión del BID.

Dirección de Crédito (DC) - Subdirección de Operaciones

* Tramita los desembolsos ante el BID.
* Realiza el servicio de Ia deuda.
* Solicita el registro contable de las operaciones con recursos externos.
* En general, es responsable de las operaciones bancarias internacionales.
* Consolida Ia información financiera de las operaciones.

Dirección de Finanzas (DF)

* Mantiene los sistemas contables y registra contablemente las operaciones.
* Establece las políticas para determinar las condiciones financieras de operaciones financiadas con recursos externos.
* Dictamina las modalidades y especificaciones para las conversiones de moneda.

**SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN**

Esta subdirección es parte de la estructura de la “Dirección de Planeación y Análisis y Contraloría”, su misión es apoyar el cumplimiento de la misión de BANOBRAS a través de la coordinación del proceso de planeación y gestión de la estrategia, y la medición de los costos de las áreas y rentabilidad de las líneas de negocio de la Institución.

Aún y cuando para efectos de atención a multilaterales, hubo cambios en las funciones de ésta subdirección, los Manuales no han sido actualizados, por lo que los objetivos y funciones se mantienen como sigue:

**Sus objetivos son:**

**Objetivo 1-** Coordinar el proceso de planeación y gestión de la estrategia a través del establecimiento y seguimiento periódico de objetivos estratégicos, indicadores, metas y proyectos de la Institución, así como la actualización del Manual General de Organización de BANOBRAS.

**Funciones 1-** Coordinar la planeación estratégica de la Institución, con su seguimiento y evaluación a través de indicadores y proyectos que permitan el logro de sus objetivos.

**Funciones 2-** Coordinar y liderar los procesos de ejecución de la estrategia, así como facilitar la interacción de las áreas para su logro.

**Funciones 3-** Gestionar la integración, revisión y presentación del Informe de Autoevaluación.

**Funciones 4-** Coordinar la definición de líneas estratégicas institucionales.

**Funciones 5-** Coordinar la definición de objetivos específicos, indicadores, metas y proyectos de las distintas áreas de BANOBRAS.

**Funciones 6-** Establecer los mecanismos para que se dé seguimiento a las metas y proyectos institucionales.

**Funciones 7-** Coordinar el desarrollo de propuestas para la participación en los programas sectoriales relacionados con las funciones y objeto de la Institución.

**Funciones 8-** Actuar como enlace de BANOBRAS con las distintas instancias del Gobierno Federal relacionadas con los procesos de planeación, seguimiento y evaluación.

**Funciones 9-** Coordinar el proceso de actualización del Manual General de Organización.

**Objetivo 2-** Coordinar la medición de los costos de las áreas y la rentabilidad de las líneas de negocio de la Institución para apoyar el cumplimiento de la misión de BANOBRAS.

**Funciones 1-** Coordinar la definición y el establecimiento de las metodologías para calcular los costos y la rentabilidad que permitan medir el desempeño financiero de las áreas y líneas de negocio de la Institución.

**Funciones 2-** Supervisar la creación de modelos financieros para apoyar evaluaciones estratégicas de carácter financiero.

**Funciones 3-** Supervisar la creación de modelos de costos para apoyar la determinación de la sobretasa de negocios necesaria para cubrir los costos operativos de BANOBRAS.

**Funciones 4-** Apoyar la planeación financiera de la Institución.

**Funciones 5-** Validar los mecanismos de control que permitan evaluar la rentabilidad de las líneas de negocios de BANOBRAS en función de su participación en las operaciones, considerando el costo de oportunidad de todos los recursos utilizados.

**DIRECCIÓN DE NEGOCIOS CON GOBIERNOS Y ORGANISMOS**

Ésta dirección tiene como misión financiar proyectos de infraestructura y servicios públicos de entidades federativas, municipios y sus respectivos organismos, así como contribuir a su fortalecimiento financiero e institucional, para promover el desarrollo del país.

De igual forma, que en la Subdirección de Planeación no hubo cambios a los manuales, ésta Dirección también mantiene sus mismos objetivos confore a su manual vigente como se describe a continuación:

**Sus objetivos son:**

**Objetivo 1-** Dirigir y coordinar la promoción y difusión de los productos y servicios financieros de BANOBRAS, entre los gobiernos de las entidades federativas, de los municipios y de sus respectivos organismos, a fin de disminuir el déficit de infraestructura y servicios públicos y contribuir a mejorar los niveles de bienestar de la población del país.

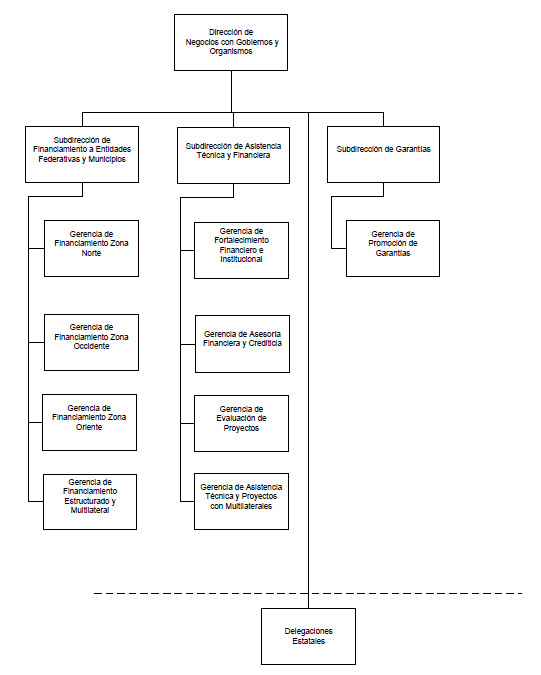
**Objetivo 2-** Coordinar la identificación, a través de las delegaciones estatales, de los requerimientos de infraestructura, servicios públicos y fortalecimiento institucional de los clientes potenciales e impulsar las actividades de promoción de los productos y servicios financieros de BANOBRAS, a fin de generar oportunidades de negocio para la Institución y apoyar los requerimientos de inversión de los clientes potenciales.

**Objetivo 3-** Coordinar el otorgamiento, de soluciones técnico-financieras a los gobiernos y organismos de las entidades federativas y de los municipios, focalizadas a problemas específicos, mediante la canalización de recursos disponibles tanto propios como de otras instituciones federales u Organismos Financieros Internacionales (OFI) e Instituciones Financieras Internacionales (IFI).

**Objetivo 4-** Dirigir y coordinar la promoción y difusión de las garantías financieras que otorga BANOBRAS, entre los gobiernos de las entidades federativas, los municipios y sus respectivos organismos con la finalidad de: i) potencializar la inversión en infraestructura y servicios públicos, ii) ampliar y profundizar el mercado de deuda subnacional y, iii) completar el mercado de financiamiento a proyectos de infraestructura, incluyendo los proyectos de prestación de servicios (PPS).

**Objetivo 5-** Promover la observancia del sistema de control interno institucional, entre las distintas unidades administrativas adscritas a la Dirección de Negocios con Gobiernos y Organismos.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE NEGOCIOS CON GOBIERNOS Y ORGANISMOS



**DELEGACIONES ESTATALES**

Las delegaciones estatales apoyan en la identificación de los requerimientos de infraestructura, servicios públicos y de fortalecimiento institucional de los clientes potenciales e impulsan las actividades de promoción de los productos y servicios financieros de BANOBRAS, a fin de generar oportunidades de negocio para la Institución y apoyar los requerimientos de inversión de los clientes potenciales.

**Sus objetivos son**

**Objetivo 1-** Promover los productos y servicios institucionales.

**Objetivo 2-** Apoyar en el seguimiento de la operación institucional.

**Objetivo 3-** Dar seguimiento a los créditos otorgados, el presupuesto anual y los asuntos administrativos.

**SUBDIRECCIÓN DE FINANCIAMIENTO A ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS**

Su misión es promover y difundir los productos y servicios financieros de BANOBRAS, entre los gobiernos de las entidades federativas, de los municipios y de sus respectivos organismos, a fin de disminuir el déficit de infraestructura y servicios públicos y contribuir a mejorar los niveles de bienestar de la población del país.

**Sus objetivos son**

**Objetivo 1-** Coordinar las actividades del proceso de gestión crediticia relacionadas con la difusión, promoción y el financiamiento a los gobiernos de las entidades federativas, los municipios y sus respectivos organismos, así como supervisar las actividades de promoción y las inherentes al proceso crediticio que realizan las Delegaciones y las Gerencias adscritas a la Subdirección.

**Objetivo 2-** Supervisar la eficiencia y eficacia en la atención al cliente, mediante el seguimiento puntual de cada negocio y la generación de propuestas para la mejora continua de los procesos y procedimientos de la gestión crediticia.

**SUBDIRECCIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA Y FINANCIERA**

Otorgar a gobiernos y organismos de las entidades federativas y de los municipios, soluciones técnico-financieras focalizadas a problemas específicos, mediante la canalización de recursos disponibles tanto propios como de otras instituciones federales u Organismos Financieros Internacionales (OFI) e Instituciones Financieras Internacionales (IFI).

**Sus objetivos son**

**Objetivo 1-** Asesorar a los gobiernos estatales y municipales para fortalecer su capacidad de gestión administrativa y sus finanzas.

**Objetivo 2-** Elaborar de forma continua análisis económico, de finanzas públicas, así como de los factores que inciden en el desarrollo de los gobiernos locales, para proveer continuamente a BANOBRAS de información que facilite la toma de decisiones y la atención de gobiernos locales, así como coadyuvar con la capacitación de funcionarios para el fortalecimiento de las finanzas públicas, gestión y planeación de los gobiernos locales.

**Objetivo 3-** Asesorar a los gobiernos estatales y municipales en la evaluación, ejecución y seguimiento de acciones de los proyectos de inversión que permitan el fortalecimiento de su infraestructura y servicios públicos.

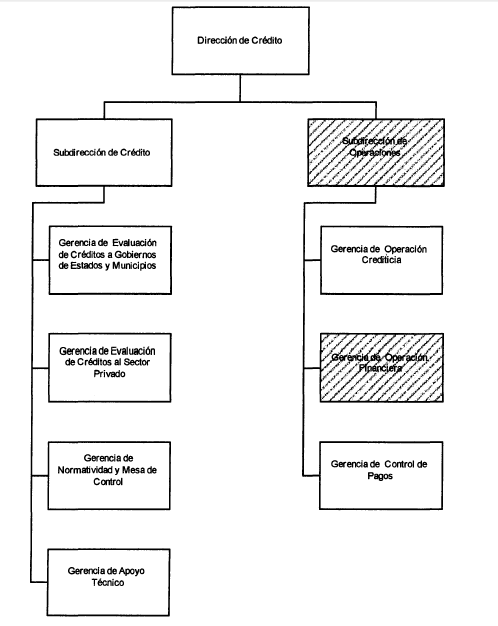
**Objetivo 4-** Promover la incorporación de componentes de financiamiento y asistencia técnica de OFI e IFI y otros agentes del exterior, a los productos y servicios institucionales, y coordinar los servicios como agencia financiera al Gobierno Federal.

**DIRECCIÓN DE CRÉDITOS**

BANOBRAS como ejecutor, lleva en su contabilidad el registro y evolución del pasivo a cargo de los Programas, proveniente de los desembolsos, el cual corresponde exactamente al pasivo de los ejecutores con BANOBRAS conforme a las disposiciones realizadas con recursos externos.

Para los proyectos del BID, la Gerencia de Operación Crediticia entrega y recupera los recursos, recibe recursos y transfiere a la cuenta del acreditado. Posteriormente realiza la recuperación y/o cobranza.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE CRÉDITOS



**DIRECCIÓN DE FINANZAS**

Su misión es establecer y dirigir una organización eficiente que, bajo el marco normativo aplicable y los objetivos y directrices institucionales, atienda las necesidades de BANOBRAS relacionadas con la captación e inversión de recursos financieros, la operación en los mercados financieros, las actividades contable, fiscal y presupuestal y la implementación de la política de comisiones y tasas de interés activas.

**Sus objetivos son**

**Objetivo 1-** Asegurar que la Institución cuente con los recursos necesarios para financiar sus operaciones y conduzca sus procesos de captación e inversión financiera con oportunidad, eficiencia y en las mejores condiciones disponibles de costo, plazo y rendimiento.

**Objetivo 2-** Asegurar que la operación en los mercados de dinero, capitales, cambios y operaciones financieras derivadas contribuya a elevar la rentabilidad, productividad y capacidades institucionales y se conduzca con eficiencia, con una orientación de servicio al cliente y dentro de la normativa aplicable y los límites autorizados.

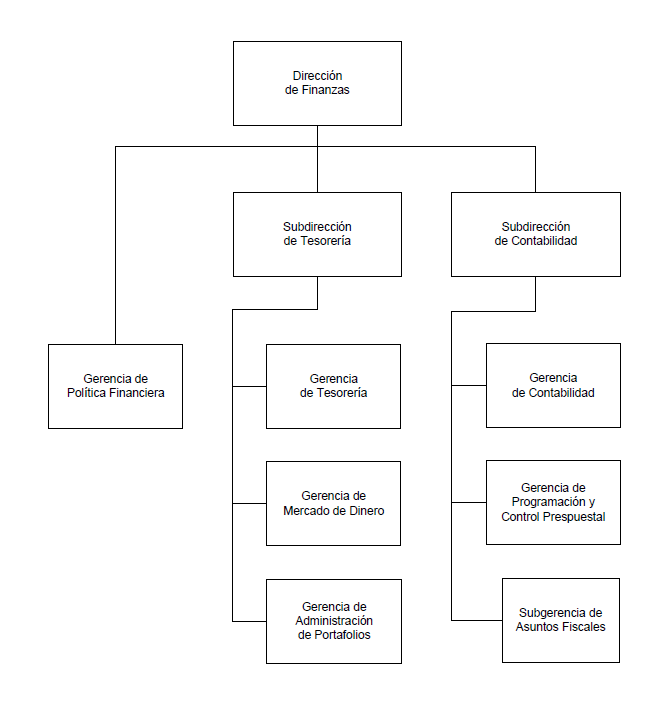
**Objetivo 3.-** Asegurar que la Institución cuente con una política de comisiones y tasas de interés activas definida con base en las condiciones de los mercados y en los planes, estrategias y lineamientos institucionales, y que su implementación y actualización se realicen con oportunidad y eficiencia.

**Objetivo 4.-** Asegurar que la integración, verificación, generación y análisis de la información financiera, contable y fiscal se realicen de manera oportuna, completa, precisa, veraz y confiable y de conformidad con las normas y disposiciones aplicables.

**Objetivo 5.-** Establecer la organización y mecanismos que permitan la integración, formulación, seguimiento y análisis oportuno, eficiente y confiable del programa financiero y los presupuestos de gasto corriente y de inversión física.

**Objetivo 6.-** Promover la observancia del sistema de control interno institucional, una comunicación abierta, clara y oportuna y una operación eficiente y competitiva en las distintas unidades administrativas adscritas a la Dirección de Finanzas.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS



**GERENCIA DE POLÍTICA FINANCIERA**

Su misión es realizar los actos necesarios a fin de que la Institución cuente con una política de comisiones y tasas de interés activas que reflejen las condiciones de los mercados y los planes, estrategias y directrices institucionales, así como, proporcionar a la Alta Dirección informes sobre el desempeño financiero de la Institución, con el fin de aportar datos actuales y proyecciones financieras que sirvan de apoyo para la planeación y toma de decisiones.

**Sus objetivos son**

**Objetivo 1-** Revisar, actualizar, documentar, proponer e implementar con oportunidad, consistencia y eficiencia el marco metodológico para determinar las comisiones y tasas de interés activas de la Institución, así como elaborar la documentación necesaria para someterlo a consideración del Comité de Finanzas.

**Objetivo 2-** Coordinar la elaboración del análisis de estados financieros de la Institución, revisar oportuna, consistente y eficientemente los resultados del análisis; así como determinar la metodología para la elaboración de estados financieros proforma.

**SUBDIRECCIÓN DE TESORERÍA**

La subdirección de tesorería tiene como misión dirigir las actividades de captación e inversión de los recursos financieros, así como la operación en los mercados de dinero, cambios y derivados, bajo un enfoque de administración de activos y pasivos y de búsqueda de las mejores condiciones de costo, plazo y rendimiento, para contribuir a enaltecer la rentabilidad y productividad institucional, dentro del marco normativo aplicable y los criterios y límites de riesgo aprobados.

**Sus objetivos son**

**Objetivo 1-** Coordinar las operaciones de tesorería de captación y/o inversión de los recursos financieros del balance de BANOBRAS y de los fondos Institucionales, con base en el análisis de las condiciones de costo, plazo, rendimiento y otras características de los instrumentos y mercados objetivo relacionados con dichas operaciones, bajo un enfoque de rentabilidad y eficiencia operativa.

**Objetivo 2-** Establecer la organización y mecanismos que permitan planear y determinar los lineamientos de la operación en los mercados de dinero y cambios para la toma de posiciones de riesgo-rendimiento por plazo, tipo de tasa y divisas inherentes a estos mercados, y para la promoción del servicio de intermediación entre sus clientes objetivo y contrapartes financieras, con un enfoque de rentabilidad, reducción de costos e innovación, así como de ética y equidad en el servicio a clientes.

**Objetivo 3-** Coordinar el análisis y evaluación de los portafolios financieros de BANOBRAS a fin de acceder a información oportuna y sistematizada para fortalecer la planeación y administración de las posiciones de activos y pasivos. En su caso, determinar el acceso al mercado de derivados financieros para contribuir a hacer más eficiente la toma o manejo de riesgos financieros inherente a la búsqueda de rentabilidad y productividad institucional, en particular de las actividades de tesorería y de mercado de dinero y cambios. Asimismo, coadyuvar en el ámbito de su competencia con el diseño de nuevos productos, estructuras financieras o esquemas de cobertura que permitan ampliar el alcance y mejorar los servicios financieros que BANOBRAS provee.

**SUBDIRECCIÓN DE CONTABILIDAD**

Su misión es generar información financiera, contable y fiscal completa, correcta, precisa, íntegra, confiable y oportuna, así como dirigir las actividades de programación y control presupuestal, con apego al marco legal y normativo vigente.

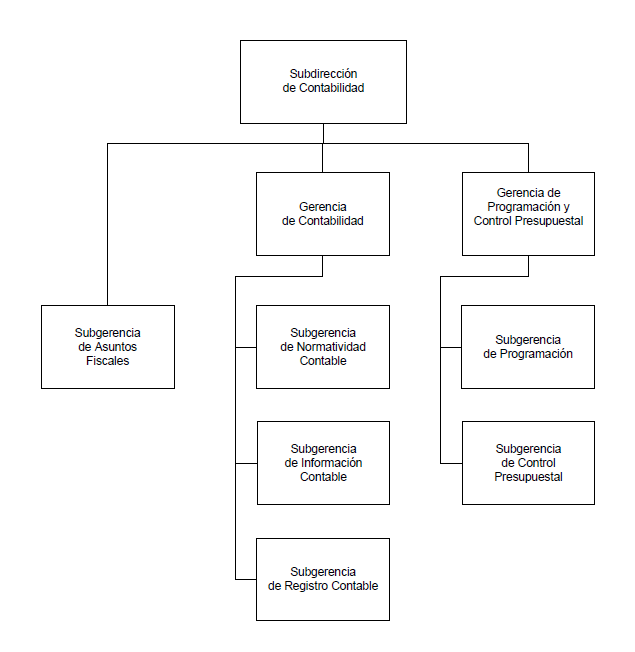
**Sus objetivos son**

**Objetivo 1-** Dirigir y autorizar el establecimiento, difusión, implementación y actualización de la normatividad fiscal institucional.

**Objetivo 2-** Autorizar y dirigir el establecimiento, difusión, implementación y actualización de la normatividad contable institucional, coordinando el análisis de la información generada para la adecuada toma de decisiones.

**Objetivo 3-** Garantizar la integración, análisis y seguimiento del Programa Financiero y de los presupuestos de Gasto Corriente e Inversión Física de BANOBRAS.

ORGANIGRAMA DE LA SUBDIRECCIÓN DE CONTABILIDAD



**SISTEMA CONTABLE DEL PROGRAMA**

Los sub-prestamos que BANOBRAS otorga a sus acreditados en moneda nacional o en USD se registran en Ia contabilidad de BANOBRAS en Ia línea de crédito activa autorizada. Los importes a favor del BID (operación pasiva), ASF como los que están a cargo de los acreditados de BANOBRAS, se registran con base en los avisos de depósitos que emite el BID, indicando las cantidades acreditadas.

Con base en Ia documentación legal del préstamo, se registra Ia línea de crédito activa autorizada. Los importes a favor del BID (operación pasiva), así como los que están a cargo de BANOBRAS, organismo ejecutor, se registraran en base a los avisos de depósitos que se emite el BID.

**REGISTRO Y CONVERSIÓN DE OPERACIONES**

Los desembolsos se efectúan tanto en dólares como en moneda nacional. En el caso de dólares, el registro se realiza en moneda nacional bajo las políticas y criterios presupuestales.

Tratándose de conversiones a moneda nacional y para efectos de realizar la comprobación de gastos ante el BID, aplica lo siguiente:

Las conversiones de moneda se realizan por el BID o por BANOBRAS mediante operaciones de intercambio de moneda en el mercado financiero internacional (SWAPS). El tipo de cambio de cada conversión, así como la tasa de interés aplicable en MXN se determina mediante la formalización de dicha operación con base en el perfil de amortización propuesto por BANOBRAS.

**GERENCIA DE CONTROL DE PAGOS**

Su misión es asegurar el cumplimiento en las políticas y procedimientos administrativos en los trámites de pago para el mejor desempeño de BANOBRAS ante sus empleados y proveedores.

**Sus objetivos son:**

**Objetivo 1-** Asegurar que se apliquen las políticas, normas y procedimientos establecidos por el Ejecutivo Federal y por la Institución, en los trámites de pago que afectan el presupuesto de operación e inversión.

**Objetivo 2-** Supervisar el debido manejo de las cuentas concentradoras, mediante las cuales se realizan las transferencias interbancarias para cumplir con los pagos que realiza la Institución, de los diversos pagos recibidos y de la caja de BANOBRAS.

# III. MARCO DE ACTUACIÓN

Es importante mencionar que el marco jurídico al que se encuentra sujeto BANOBRAS, es muy amplio, y las Leyes, Reglamentos y Códigos requieren varios informes, que deben ser realizados algunos de forma interna y otros por externos especializados en la materia, algunos de los ordenamientos jurídicos son:

* Ley Orgánica del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos
* Reglamento Orgánico del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos
* Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
* Ley de Instituciones de Crédito
* Ley del Banco de México
* Reglamento Interior del Banco de México
* Ley General de Deuda Pública
* Ley de Ingresos de la Federación
* Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
* Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
* Ley General de Contabilidad Gubernamental
* Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental
* Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental
* Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
* Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de Sector Público
* Ley de Obras y Públicas y Servicios relacionados con las Mismas
* Reglamento de la Ley de Obras y Servicios relacionados con las Mismas
* Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores
* Reglamento Interior de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores
* Código Fiscal de la Federación
* Código de Comercio

En cuanto a la normatividad interna de BANOBRAS, cuenta con Código de conducta, manuales de los diversos departamentos, así como Reglas de operación que en su conjunto son 55 documentos, los cuales puede ser consultados en la siguiente liga:

[www.banobras.gob.mx](http://www.banobras.gob.mx)

# IV. SOBRE LA EVALUACIÓN

# Objetivo de la Evaluación

El objetivo de la evaluación es apoyar al equipo de proyecto en la evaluación de las capacidades institucionales de BANOBRAS para la ejecución de los programas y si fuera el caso, sugerir mejoras en la estructura de ejecución propuesta.

Para el logro de este fin, se utilizó la metodología establecida por el BID, contenida en el Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI), la cual permite obtener y analizar información para identificar los posibles riesgos que puede enfrentar la ejecución de un proyecto con base en las fortalezas y debilidades de los sistemas involucrados en su ejecución; la disposición y capacidad de los recursos humanos, financieros y materiales y los mecanismos para su manejo eficaz y eficiente; y en general la calidad y sustentabilidad de los sistemas de soporte y control.

# Alcance de la Evaluación

Parte importante de esta metodología la constituyen los cuestionarios que forman parte del SECI, que se dirigen a evaluar las siguientes Capacidades, con base en el análisis de los sistemas que se citan:

**Capacidad de Programación y Organización (CPO)**

1. Sistema de Programación de Actividades (SPA)
2. Sistema de Organización Administrativa (SOA)

**Capacidad de Ejecución (CE)**

1. Sistema de Administración de Personal (SAP)
2. Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)
3. Sistema de Administración Financiera (SAF)

**Capacidad de Control (CC)**

1. Sistema de Control Interno (SCI)

7. Sistema de Control Externo (SCE)

Los cuestionarios utilizados para la evaluación del SECI contienen preguntas sobre temas, capacidades de la organización y de su personal, mecanismos de control, niveles de coordinación, entre otros aspectos, para valorar la solidez institucional en el desarrollo de la operación regular del organismo evaluado; más específicamente las preguntas se dirigen a calificar la capacidad institucional para la ejecución de un proyecto financiado por el BID. Las respuestas negativas representan limitaciones o debilidades en el sistema o la función, por lo tanto, permiten identificar potenciales riesgos en su manejo. El nivel de desarrollo de una función o sistema, así como su nivel riesgo para su ejecución, se mide a través de la proporción de preguntas contestadas positivamente con relación al total de las preguntas aplicadas al evaluado. Cuando el porcentaje de respuestas positivas se ubica entre 81% y 100%, es indicativo de que un sistema o función se desarrollada satisfactoriamente (SD) y por ende tiene un riesgo bajo (RB) en su ejecución; cuando el porcentaje se ubica entre 41% y 80% el sistema o función tiene un mediano desarrollo (MD) con riesgo medio (RM); y cuando el porcentaje está entre 0% y 40% quiere decir que la función no está desarrollada (ND) y por tanto existe un riesgo alto (RA) en cuanto a su ejecución.

# Metodología

Cada uno de los 7 subsistemas correspondientes señalados de la entidad es analizado mediante la realización de entrevistas y un cuestionario específico. En este último se responden a preguntas básicamente en un esquema binario de “sí” o “no”, con la opción adicional de utilizar “no aplica” cuando así se requiere. Asimismo, se incluye un espacio para ofrecer las respectivas explicaciones para las respuestas “no”. También se ha considerado este espacio para ofrecer información adicional derivada de las entrevistas que podría ser de interés para el lector del estudio.

La información recabada a través de las entrevistas es incluida en el sistema se concentra en el formulario de Excel donde cuantifican y ponderan los reactivos de cada sección. Este análisis se trasladan a una Matriz de Resultados, donde se obtiene un resultado general ponderado de las diversas capacidades analizadas (Capacidad de Programación y Organización, Capacidad de Ejecución y Capacidad de Control).

El levantamiento de la información necesaria para esta evaluación, se hizo en diversas entrevistas al personal adscrito a las áreas de BANOBRAS que se mencionan a continuación:

**Sistema de Programación de Actividades (SPA)**

* Virna Priscila Gutiérrez, Gerente de Análisis
* Carmen Aguirre Hernández, Gerente de Planeación Institucional y Presupuestal
* Francisco Javier Castrejón, Experto Técnico del Área Internacional

**Sistema de Organización Administrativa (SOA)**

* Virna Priscila Gutiérrez, Gerente de Análisis
* Carmen Aguirre Hernández, Gerente de Planeación Institucional y Presupuestal
* José Luis Cumming Ibarra, Subdirector de Contraloría Interna y Oficial de Cumplimiento
* Fabián Martínez, Gerente de Cumplimiento Normativo

**Sistema de Administración de Personal (SAP)**

* Alejandro Villasaña, Gerente de Administración de Personal
* Luis Miguel Garcés Sánchez, Gerente de Organización y Desarrollo
* Itzel Gama Huerta, Experto Técnico en Capacitación y Desarrollo

**Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)**

* Verónica Rocha Ávila, Experto Técnico, Subgerencia de Seguimiento de Proyectos
* José Vidal Rodríguez, Experto Técnico, Gerencia de Evaluación de Proyectos

**Sistema de Administración Financiera (SAF)**

* Roberto inda, Subdirector de contabilidad
* Nancy Oliva Ávila, Experto Técnico de Subgerencia de Registro contable
* Ángeles García, Gerente de contabilidad
* Norma O. Limón, subgerente de Programación y Presupuesto
* Karla Santa Cruz, Experto Técnico
* Raúl Sánchez, Experto Técnico de contabilidad OFI
* Adriana Girón, Subgerente de Operación
* Eduardo Macedo, Gerente de Operación Crediticia, Cartera y Control Presupuestal

**Sistema de Control Interno (SCI)**

* José Luis Cumming Ibarra, Subdirector de Contraloría Interna y Oficial de Cumplimiento
* Fabián Martínez, Gerente de Cumplimiento Normativo
* Saúl Olivares, Gerente de Control Interno
* Teresa Piñón, Titular del Área de Auditoría Interna
* Francisco Cano Castillo, Gerente de Auditoría Interna

**Sistema de Control Externo (SCE)- Despacho Lebrija, Álvarez y Compañía, S.C.**

* Mauricio Salinas. Gerente de Auditoría
* Rodolfo Maldonado. Encargado de Auditoría

# V. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

La captura de información en el SECI generó la matriz de resultados que se presenta a continuación. Esta matriz resume la calificación obtenida en cada uno de los sistemas evaluados, y permite de manera rápida identificar el nivel de desarrollo y el nivel de riesgo en cada caso

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacidad** | **Sistema** | **Cuantificación** | | | **Desarrollo (ND, ID, MD, SD)** | **Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)** |
| **Calificación %** | **IR %** | **Ponderado %** |
| CPO | SPA | [100.00](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SPA!Print_Area) | 50 | 50.00 | [SD](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SPA!Print_Area) | [RB](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SPA!Print_Area) |
| SOA | [95.00](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SOA!Print_Area) | 50 | 47.50 | [SD](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SOA!Print_Titles) | [RB](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SOA!Print_Area) |
| **TOTAL** |  |  |  | **97.50** | **SD** | **RB** |
| CE | SAP | [93.75](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SAP!Print_Area) | 30 | 28.13 | [SD](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SAP!Print_Area) | [RB](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SAP!Print_Area) |
| SABS | [100.00](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SABS!Print_Area) | 30 | 30.00 | [SD](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SABS!Print_Area) | [RB](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SABS!Print_Area) |
| SAF | [97.73](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SAF!Print_Area) | 40 | 39.09 | [SD](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SAF!Print_Area) | [RB](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SAF!Print_Area) |
| **TOTAL** |  |  |  | **97.22** | **SD** | **RB** |
| CC | SCI | [100.00](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SCI!Print_Area) | 80 | 80.00 | [SD](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SCI!Print_Area) | [RB](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SCI!Print_Area) |
| SCE | [100.00](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SCE!Print_Area) | 20 | 20.00 | [SD](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SCE!Print_Area) | [RB](file:///D:/DATA.IDB/Documents/BID/BANOBRAS/SECI%20Cuestionario%20Control%20Integral%20%20BANOBRAS%202014-FINAL%20CHSS%20mayo.xlsx#SCE!Print_Area) |
| **TOTAL** |  |  |  | **100.00** | **SD** | **RB** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Consolidación Resultados Capacidades** | | **Cuantificación** | | | **Desarrollo (ND, ID, MD, SD)** | **Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)** |
| **Calificación %** | **IR %** | **Ponderado %** |
| CPO | | 97.50 | 25 | 24.38 | SD | RB |
| CE | | 97.22 | 45 | 43.75 | SD | RB |
| CC | | 100.00 | 30 | 30.00 | SD | RB |
| **TOTAL** | |  | **100** | **98.12** | **SD** | **RB** |

En conclusión, el cuadro anterior nos muestra los resultados de la aplicación de los cuestionarios del SECI al ejecutor, cuyas calificaciones individuales están en el rango del 93.75% (SAP) al 100%, para cada una de las capacidades evaluadas, reflejando niveles de Suficiente Desarrollo (SD) para la ejecución de BANOBRAS y un Riesgo Bajo (RB) en el total de los sistemas incluidos en dicha evaluación, cuya calificación ponderada es de 98.12%.

#### 

# ASPECTOS RELEVANTES DE LA EVALUACIÓN

Con el fin de aclarar el contenido de la matriz de resultados, a continuación se presenta la descripción detallada del análisis de la información recabada respecto de cada uno de los sistemas considerados en el SECI, que sirvió de base para la evaluación y para sugerir las acciones de fortalecimiento que se presentan. En cada apartado se identifican, cuando resultó aplicable, fortalezas y limitaciones en los sistemas. Cabe aclarar que las limitaciones identificadas no necesariamente derivan de respuestas negativas a las preguntas de los cuestionarios, sino del análisis de las condiciones actuales de operación.

# FORTALEZAS PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS BID

1. La Experiencia de BANOBRAS en la operación de financiamiento internacional. Esta evaluación considera que uno de los principales activos institucionales en el caso de financiamientos con el BID, es la amplia experiencia de BANOBRAS en la negociación, ejecución y obtención de resultados positivos en la consecución de objetivos. En términos de operación, ha observado la experiencia acumulada bajo los procedimientos del BID, y más aún, el mismo se considera que ha sido en un ambiente de transparencia y rendición de cuentas sistemático que permite establecer los logros de las acciones y dar seguimiento puntual a la operación y al uso de los recursos en de manera constante y en el marco normativo del Gobierno Federal. BANOBRAS cuenta con un área especializada para la atención de los proyectos en materia de crédito externo con OFIs, que es el “Área Internacional”, lo cual permite contar con una estructura sólida para el desarrollo y buen logro de los proyectos de OFIs.
2. El personal de la BANOBRAS. Un elemento que se considera de gran importancia para los Proyectos, ya que cuentan con una amplia experiencia en el puesto que desempeñan, es importante destacar que la rotación del personal es de 6%, y en su gran mayoría es por jubilación. Además de tratarse en su generalidad de personal con dicha experiencia, se encontró experiencia en la ejecución y control de Proyectos financiados por OFIs. Adicionalmente está el “Área Internacional” donde se ubica personal con amplia experiencia, reconocimiento y conocimiento en el tema de OFIs.

**DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

Tiene como misión facilitar que la Institución cuente con los recursos humanos y materiales necesarios para cumplir con el mandato que le ha sido asignado.

**Sus objetivos son:**

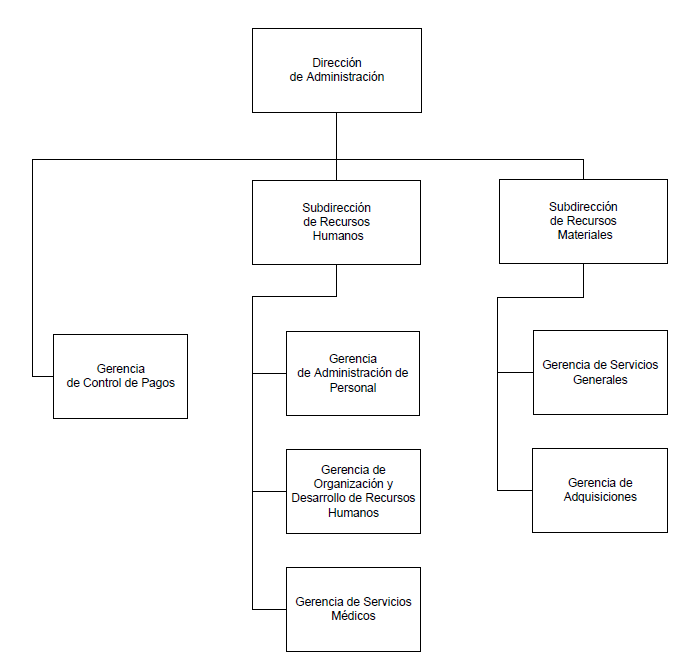
**Objetivo 1-** Garantizar que la Institución cuente con los recursos humanos y la prestación de servicios médicos para su operación.

**Objetivo 2-** Garantizar que la Institución cuente con los recursos materiales y servicios generales para su operación.

**Objetivo 3-** Dirigir la revisión de la normativa aplicable a los trámites administrativos que realicen empleados y proveedores en el módulo de atención al personal y proveedores y supervisar su observancia.

**Objetivo 4-** Promover la observancia del sistema de control interno institucional, entre las distintas unidades administrativas adscritas a la Dirección de Administración.

**ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN**



**SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Garantizar que la Institución cuente con los recursos humanos y la prestación de servicios médicos necesarios para su operación.

**Sus objetivos son:**

**Objetivo 1-** Dirigir los subsistemas de Administración de Personal para asegurar el pago de remuneraciones y prestaciones a los que tienen derecho los empleados de la Institución con base en la legislación laboral vigente.

**Objetivo 2-** Garantizar que la Institución cuente con los recursos humanos suficientes y eficientes para el cumplimiento de sus objetivos.

**Objetivo 3-** Instrumentar un sistema de atención médica integral para el personal activo, jubilado, pensionado y sus derechohabientes, así como administrar diferentes esquemas de seguros para el personal y la Institución, y los estudios actuariales del plan de pensiones.

**Objetivo 4-** Fungir como representante patronal de la Institución ante los Comités y Comisiones en materia de Recursos Humanos, para dar cumplimiento a la legislación aplicable.

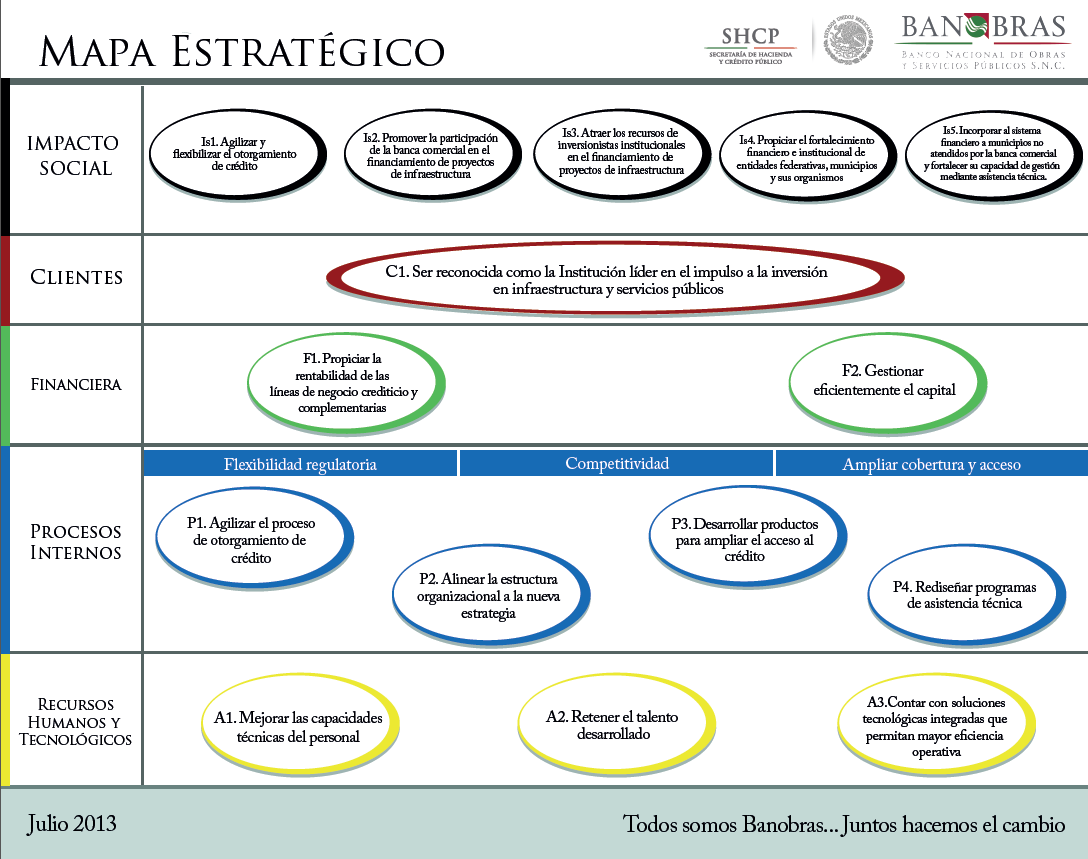
En materia de Recursos humanos, BANOBRAS se sujeta a las “Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera”, emitido por la Secretaría de la Función Pública.

1. Gestión basada en Resultados. A partir de 2008, BANOBRAS usa la metodología Balanced Scorecard (BSC) que es una herramienta gerencial que facilita la comunicación, instrumentación y el control de estrategias, las traduce en objetivos específicos, delimita responsabilidades y alinea a todas las áreas de BANOBRAS al plan estratégico, posibilitando así la evaluación y monitoreo del desempeño. Su aplicación llevó a construir el llamado “mapa estratégico”, que establece una relación causa-efecto entre actividades y objetivos, para dar cumplimiento a los de impacto social plasmados en el mismo. La aplicación de esta herramienta gerencial facilita que la Visión y las estrategias se vinculen a indicadores. De este modo, a los objetivos estratégicos se les fijaron metas e indicadores que permitieran evaluar el desempeño de BANOBRAS y/o sus resultados.

Los directores se han incorporados a ésta metodología y se reúnen de manera trimestral para monitorear, analizar y actualizar la estrategia. Todo el personal ya tiene la cultura de que serán medidos con base en las metas cumplidas. Existe un monitoreo constante por las áreas de negocios, lo cual ayuda a dar seguimiento oportuno para cumplir con las metas establecidas desde el inicio del año.

A través de la metodología BSC, cada año se hace la revisión al avance de la planeación y en caso de requerirse, se hacen cambios a la estrategia inicial. En forma trimestral se da seguimiento por parte de los Directivos. Los avances son reportados al Comité de Auditoría, quienes dan seguimiento a la estrategia institucional.

El Plan estratégico, no tiene un desglose de actividades como tal, sin embargo cada Dirección General por área, desarrolla un plan de actividades semanales para los indicadores más importantes y les da seguimiento.



1. Sistemas informáticos. La incorporación y mantenimiento de tecnologías informáticas y la utilización apropiada de las redes de cómputo, software, comunicación y servicios informáticos, así como ejecutar las políticas y planes estratégicos que regulen el accionar de BANOBRAS, es la misión del área de Tecnología de Información.

Para efectos presupuestales, BANOBRAS utiliza el Sistema de Contabilidad y Presupuesto del Gobierno Federal (SICOP) que permiten operar e integrar la información financiera institucional.

Para el cumplimiento de la normativa vigente establecida por la SHCP y la CNBV para instituciones bancarias, BANOBRAS cuenta con sistemas contables (Sistema de Contabilidad Financiera “SICOFIN”) y de control creditico que cumplen con las disposiciones normativas. Para el control y registro de la cartera, BANOBRAS utiliza el Sistema Integral de Cartera (SIC) (el cual tiene guías contables para realizar los registros en la contabilidad de la institución y lleva en forma detallada cada una operaciones realizadas, tiene un catálogo muy detallado que sirve para hacer lo reportes solicitados por la CNBV); y las transacciones de tesorería se registran en el programa “Ikos Cash”.

1. Administración Financiera. Para la administración financiera, BANOBRAS se rige por las disposiciones legales establecidas en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, Ley General de Contabilidad Gubernamental y demás marco regulatorio aplicable, así como los Manuales de Aplicación General emitidos por la Secretaría de la Función Pública en conjunto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Para efectos contables, BANOBRAS registra de acuerdo al Clasificador por Objeto del Gasto aplicable a la Administración Pública Federal, el cual es de observancia obligatoria para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

El Clasificador por Objeto del Gasto para la Administración Pública Federal es el instrumento presupuestario que, atendiendo a un carácter genérico y conservando la estructura básica (capítulo, concepto y partida genérica), permite registrar de manera ordenada, sistemática y homogénea los servicios personales; materiales y suministros; servicios generales; transferencias, subsidios y otras ayudas; bienes muebles e inmuebles; inversión pública; inversiones financieras; participaciones y aportaciones; deuda pública, entre otros.

1. Adquisiciones. El Área de Adquisiciones es la única facultada para llevar a cabo los diferentes procedimientos de contratación, así como para la formalización de los instrumentos contractuales que deriven de los mismos. Las Áreas deberán planear las adquisiciones de bienes, arrendamientos y contratación de servicios con una visión integral considerando el ciclo completo de planeación, programación, presupuestación, contratación, gasto, ejecución, administración y control, siempre en estricto apego a lo establecido en los presupuestos autorizados y en el procedimiento de adquisiciones; deberá utilizar mecanismos y procedimientos que permitan la transparencia y simplificación administrativa de todas las etapas para la adquisición de bienes, arrendamientos y contratación de servicios y deberá observar las “Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de BANOBRAS”.
2. Control Interno. BANOBRAS cuenta con un robusto sistema de Control Interno, ya que cuenta con el departamento de Contraloría y del Órgano Interno de Control, cuyas misiones y objetivos se presentan a continuación:

**CONTRALORIA**

La contraloría de BANOBRAS coordina la definición, ejecución y seguimiento de las directrices estratégicas institucionales; analiza la información, cuantitativa y cualitativa de los negocios de la Institución, del desempeño de BANOBRAS y de su sector objetivo; y el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno, así como dirige las funciones de comunicación y relaciones institucionales, con el fin de coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Los objetivos de la Contraloría son:

**Objetivo 1-** Coordinar el proceso de gestión estratégica y medición de los costos de las áreas y rentabilidad de las líneas de negocio de la Institución, para apoyar el cumplimiento de la misión de BANOBRAS

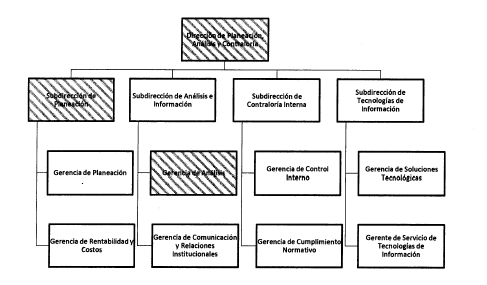
**Objetivo 2-** Dirigir el apoyo a la toma de decisiones de la alta dirección y del Consejo Directivo por medio del análisis de información, cuantitativa y cualitativa de los negocios de la Institución, del desempeño de BANOBRAS y de su sector objetivo, así como apoyar la promoción de Infraestructura.

**Objetivo 3-** Establecer las estrategias de comunicación y las relaciones institucionales entre BANOBRAS, dependencias, entidades, instituciones y medios de comunicación, entre otras, así como los lineamientos para el desarrollo de la imagen institucional.

**Objetivo 4-** Supervisar el funcionamiento del Sistema de Control Interno Institucional, así como coordinar la instrumentación de medidas de control y de mejora de procesos operativos, para el cumplimiento de las metas institucionales.

**Objetivo 5-** Promover la observancia del sistema de control interno institucional, entre las distintas unidades administrativas adscritas a la Dirección de Planeación, Análisis y Contraloría

ORGANIGRAMA DE LA CONTRALORÍA



**SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN**

Apoya el cumplimiento de la misión de BANOBRAS a través de la coordinación del proceso de planeación y gestión de la estrategia, y la medición de los costos de las áreas y rentabilidad de las líneas de negocio de la Institución.

**SUBDIRECCIÓN DE ANÁLISIS E INFORMACION**

Apoya la toma de decisiones de la alta dirección y del Consejo Directivo por medio del análisis de información, cuantitativa y cualitativa de los negocios de la Institución, del desempeño de BANOBRAS y de su participación en su sector de atención, así como la promoción de infraestructura, y coordinar las funciones de comunicación y relaciones institucionales.

**SUBIDRECCIÓN DE CONTRALORÍA Y PROCESOS**

Coordina y supervisa el funcionamiento del Sistema de Control Interno Institucional, así como la instrumentación de medidas de control y de mejora de procesos operativos, para el cumplimiento de las metas institucionales.

**ÓRGANO INTERNO DE CONTROL**

Al frente del Órgano Interno de Control (OIC) de hay un Titular designado por la Secretaría de la Función Pública, en los términos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, el cual, en el ejercicio de sus facultades se auxilia por los titulares de las áreas de Auditoría Interna, Quejas y Responsabilidades, Inconformidades y Control y Evaluación designados en los mismos términos.

La misión del OIC es contribuir en la implementación de procesos y sistemas en BANOBRAS para promover el desempeño ético de los servidores públicos de la Institución, el control de los índices de corrupción y la conservación de la transparencia en su gestión.

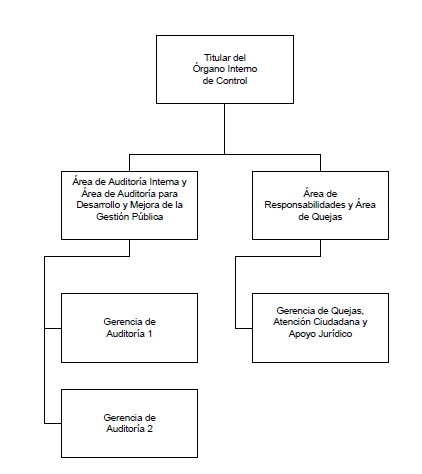
Los objetivos del Órgano Interno de Control son:

**Objetivo 1-** Facilitar el acceso de la ciudadanía a los medios de impugnación y de defensa contra los actos realizados por los servidores públicos de BANOBRAS, que afecten la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia, a fin de evitar impunidad o reincidencia en la comisión de infracciones dentro de la Institución.

**Objetivo 2-** Coordinar el establecimiento preventivo de procesos y operaciones que fortalezcan el control interno y el apego a la normatividad.

**Objetivo 3-** Dirigir la administración de los recursos humanos y materiales asignados al OIC y desempeñar el cargo de secretario del Comité de Auditoría.

ORGANIGRAMA DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL



**AREA DE AUDITORÍA INTERNA Y ÁREA DE AUDITORÍA PARA DESARROLLO Y MEJORA DE LA GESTIÓN PÚLBICA**

Contribuye de manera preventiva al establecimiento de procesos y operaciones que fortalezcan el control interno y el apego a la normativa de las áreas de BANOBRAS.

Su objetivo es vigilar que los resultados de las revisiones realizadas a las diferentes áreas de BANOBRAS apoyen al establecimiento de procesos y operaciones que fortalezcan el control interno, el apego a la normativa y el cumplimiento de las estrategias para desarrollo y mejora de la gestión pública.

*GERENCIA DE AUDITORÍA 1*

Esta gerencia tiene como misión asegurar que los resultados de las revisiones realizadas a los diferentes procesos y áreas de BANOBRAS, apoyen el fortalecimiento de control interno y el apego a la normativa.

Su objetivo es coordinar las revisiones para que los resultados contribuyan mediante recomendaciones efectivas, al fortalecimiento de control interno de la Institución y su apego a la normativa.

*SUBGERENCIA DE AUDITORÍA 1*

La subgerencia de auditoría tiene como misión coordinar las revisiones para que los resultados contribuyan mediante recomendaciones efectivas, el fortalecimiento de control interno de la Institución y su apego a la normativa.

Su objetivo es contribuir en la implementación de métodos y procesos de control interno que apoyen el desarrollo eficiente de las operaciones de la Institución y su apego a la normativa.

*GERENCIA DE AUDITORÍA 2*

Su misión es asegurar que los resultados de las revisiones realizadas a los diferentes procesos y áreas de BANOBRAS, apoyen el fortalecimiento de control interno y el apego a la normativa, así como apoyar en la administración de los recursos humanos y materiales asignados al OIC y al ejercicio de las funciones que el Titular del OIC tiene como Secretario del Comité de Auditoría.

Su objetivo es coordinar las revisiones para que los resultados contribuyan mediante recomendaciones efectivas, al fortalecimiento de control interno de la Institución y su apego a la normativa.

*SUBGERENCIA DE AUDITORÍA 2*

Su misión es coordinar las revisiones para que los resultados contribuyan mediante recomendaciones efectivas, el fortalecimiento de control interno de la Institución y su apego a la normativa,

Su objetivo es contribuir en la implementación de métodos y procesos de control interno que apoyen el desarrollo eficiente de las operaciones de la Institución y su apego a la normativa.

**ÁREA DE RESPONSABILIDADES Y ÁREA DE QUEJAS**

Ésta área propicia que la ciudadanía tenga fácil acceso a los medios de impugnación y de defensa contra los actos realizados por los servidores públicos de BANOBRAS, que afecten la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia, a fin de evitar impunidad o reincidencia en la comisión de infracciones dentro de la Institución.

Su objetivo es asegurar la estricta observancia de la normativa aplicable en la atención de los asuntos competencia del Área de Responsabilidades y Área de Quejas.

GERENCIA DE QUEJAS, ATENCIÓN CIUDADANA Y APOYO JURÍDICO

Esta gerencia promueve la estricta observancia de la normativa aplicable en la atención de los asuntos competencia del Área de Responsabilidades y del Área de Quejas.

Su objetivo es vigilar el cumplimiento de la legalidad en los procedimientos de atención de quejas y denuncias; contratación de bienes, servicios y obra pública; sanciones, intervenciones de oficio e inconformidades; actos de entrega - recepción de servidores públicos de BANOBRAS y las obligaciones de transparencia.

1. Control Externo. Adicional al control Interno bajo el que se encuentra BANOBRAS, que por ser una institución de banca de desarrollo, su operación y funcionamiento debe realizarse con apego a las sanas prácticas y usos bancarios, por lo que debe seguir los lineamientos de la CNBV, además de reportar a la SFP en materia de transparencia y también es auditada por un despacho externo independiente.

El auditor externo, debe entregar a BANOBRAS diversos reportes como son:

* Dictamen Fiscal
* Dictamen del Estado de Veracruz
* Dictamen del Estado de México
* Dictamen del Estado de Guerrero
* Dictamen del Código Fiscal del Distrito Federal
* Dictamen e Informe Presupuestal
* Dictamen de cumplimiento de obligaciones derivadas del IMSS y Carta de Observaciones de IMSS
* Opinión, informe y comunicado de; a) La razonabilidad de los impuestos a la utilidad diferidos y PTU Diferida; b) Beneficios a los empleados; c) Créditos otorgados a personas relacionadas;   
  d) Diversificación de riesgos.
* Informe respecto a si la información de los sistemas aplicativos es congruente con los registros contables.
* Informe sobre las conductas ilícitas u operaciones prohibidas que haya detectado
* Informe en el que se señale la documentación que la Institución presentó a la Secretaría, BANXICO, CNBV, es congruente con los registros contables.
* Informe sobre la Revisión de las Operaciones Reportables Relacionadas con Adquisiciones, Arrendamientos del Sector Público y Obras Públicas y Servicios Relacionados
* Informe de irregularidades
* Carta de Sugerencias Definitiva
* Informe Ejecutivo y Propuestas de Mejora

BANOBRAS presenta a la CNBV, el dictamen del Auditor Externo, y los estados financieros básicos consolidados dictaminados, elaborados, aprobados y suscritos y sus notas relativas.

# VI. CONCLUSIONES

Basado en las reuniones de trabajo sostenidas los días 24 y 25 de marzo 2014, donde se aplicaron los cuestionarios del Sistema de Evaluación de Capacidades Institucionales (SECI) al personal de las diversas áreas involucradas, mencionadas en la sección de “Metodología” sobre la “Evaluación”, incluyendo a los auditores externos y con base en los resultados obtenidos de dichas entrevistas y la lectura de información complementaria de documentos revisados y lo indicado en la página web de BANOBRAS, se presenta la siguiente conclusión:

BANOBRAS dispone de estructura, experiencia y condiciones en general para administrar en forma eficiente, eficaz y transparente los recursos disponibles, incluyendo los que se asignen para la ejecución de eventuales proyectos financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo.

Se prevé un riesgo de instrumentación "bajo", lo cual a su vez se confirma mediante la aplicación de la herramienta del Sistema de Evaluación de Capacidades Institucionales que se anexa a este Reporte.

# VII. RELACIÓN DE ANEXOC

En archivo electrónico:

* Formulario SECI (Excel).

# VIII. FUENTE DE INFORMACIÓN

Se consultaron los siguientes manuales:

* 75.- Manual del Sistema Banobras para la Mejora de la Gestión Institucional
* 79.- Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de Banobras
* 110000 Dirección de Negocios con Gobierno y Organismos
* 130000 Dirección de Crédito
* 133000 Subdirección de Tecnologías de Información
* 160000 Dirección de Finanzas
* 161000 Subdirección de Tesorería
* 162000 Subdirección de Contabilidad
* 173000 Subdirección de Contraloría y Procesos
* 190000 Dirección de Administración
* 191000 Subdirección de Recursos Humanos
* 300000 Órgano Interno de Control
* 310000 Área de Auditoría Interna y Área de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública
* INFORME 2012 BANOBRAS
* Manual General de Organización de Banobras

1. El detalle de los objetivos y estrategias institucionales se pueden consultar en el siguiente link de internet: <http://www.banobras.gob.mx/quienessomos/Paginas/Misi%C3%B3n,Visionyobjetivos.aspx> [↑](#footnote-ref-1)