

Evaluación Específica de Procesos con Módulo  
Completo de Diseño del Programa Presupuestario  
G003.- Regulación y Supervisión del Sistema de  
Ahorro para el Retiro



## Resumen Ejecutivo

La Evaluación Específica de Procesos con módulo completo de Diseño realizada al Programa Presupuestario G003.- “Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro” comprende dos partes. La parte I se refiere al Módulo de Diseño; mientras que la parte II comprende la Evaluación Específica de Procesos. A pesar de que en el presente resumen ejecutivo se integran las conclusiones de ambos documentos estos se presentan de manera separada a fin de facilitar la verificación de la cobertura de las secciones y anexos especificados en los respectivos Términos de Referencia.

El Programa presupuestario (Pp) G-003 “Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro” comprende toda actividad que desarrolla la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), organismo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). El programa G-003 es operado solo por una Unidad responsable: la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.

A partir de 2008 se da inicio al presente Pp, el cual está adscrito al Ramo de Hacienda y Crédito Público, y fue producto del proceso de integración del Proyecto de Presupuestos de Egresos de la Federación (PEF) 2008, el cual se realizó bajo un enfoque sectorial proporcionando cobertura a los órganos administrativos desconcentrados de la SHCP. Aunque el Pp existe desde 2008, las actividades que desarrolla constituyen las que ha realizado la CONSAR desde su creación, en 1994.

Es preciso tener en cuenta que CONSAR no cuenta con algún otro Pp que refiera a sus actividades, pero todas sus atribuciones y funciones están claramente establecidas tanto en la Ley como en el Reglamento del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR). Así, el Artículo 2 de la Ley del SAR señala que su objeto es “La coordinación, regulación, supervisión y vigilancia de los sistemas de ahorro para el retiro”.

En los Artículos 5 y 25 de la Ley del SAR se describen las facultades de la Comisión, entre las cuales destacan:

- Regular, mediante la expedición de disposiciones de carácter general, lo relativo a la operación de los sistemas de ahorro para el retiro, la recepción, depósito, transmisión y administración de las cuotas y aportaciones correspondientes a dichos sistemas, así como la transmisión, manejo e intercambio de información entre las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF), los institutos de seguridad social y los participantes en los referidos sistemas, determinando los procedimientos para su buen funcionamiento.
- Otorgar, modificar o revocar las autorizaciones a que se refiere esta ley, a las administradoras y sociedades de inversión.
- Realizar la supervisión de los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro.
- Imponer multas y sanciones, así como emitir opinión a la autoridad competente en materia de los delitos previstos en esta ley
- Establecer medidas para proteger los recursos de los trabajadores cuando se presenten circunstancias atípicas en los mercados financieros. Así como dictar reglas para evitar prácticas que se aparten de los sanos usos comerciales, bursátiles o del mercado financiero.

El Programa tiene como objetivo, o propósito, “Proteger los ahorros para el retiro de los trabajadores” y pretende lograr este objetivo mediante la realización de visitas de supervisión y vigilancia de las entidades participantes en el SAR. Para ello, establece y lleva a cabo intensos programas de supervisión a nivel nacional.

El Programa se encuentra vinculado adecuadamente al Programa Nacional de Desarrollo 2013-2018, con lo que contribuye al cumplimiento del Objetivo “4.2. Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento”, de la Meta Nacional “4. México Próspero”. Además, se encuentra vinculado los Objetivos de Desarrollo Sostenible Agenda 2030, en concreto a los siguientes objetivos: 1) poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo; 8) promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el pleno empleo y productivo, y el trabajo decente para todos; y 10) reducir la desigualdad en y entre los países.

El Programa cuenta con un documento Diagnóstico que narra históricamente los antecedentes que dieron origen a la creación del Pp, así como los retos que enfrenta el país referente a su demografía. Este Diagnóstico se elaboró en febrero de 2016 en respuesta a los lineamientos del Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2016 de los Programas Federales de la APF.

El Diagnóstico incluye un Árbol de Problemas que identifica tres causas: riesgos de mercado; fraudes y negligencia de las SIEFORES. Estas tres causas derivan en el problema: riesgo operativo y financiero del SAR. Asimismo, se distinguen cinco efectos: déficit fiscal; pobreza en la vejez; desconfianza en el sistema financiero; menores pensiones de las esperadas; y pérdida del patrimonio. El documento también incluye un Árbol de Objetivos, que resulta ser consistente con el de Árbol de Problemas. En este Árbol de Objetivos se identifican tres medios: cumplimiento del régimen de inversión; vigilancia contable; y vigilancia financiera. Estos medios permitirán alcanzar el objetivo: el SAR es protegido contra riesgos financieros y operativos. De la misma manera, existe correspondencia entre efectos y fines: confianza en el sistema financiero; pensiones acordes a lo esperado; seguridad de los recursos; estabilidad fiscal; y población cubierta en la vejez.

Se observa una ligera inconsistencia entre el objetivo indicado en el Árbol de Objetivos y el Propósito enunciado en la MIR, en su enunciación y en la inclusión del área de enfoque, generando una incorrecta alineación entre ellos. Se proponen las siguientes redacciones alternativas: problema del Árbol de Problemas: "Riesgo operativo y financiero del SAR derivado de la actuación de los participantes del sistema de ahorro para el retiro", objetivo del Árbol de Objetivos: "Los participantes del sistema de ahorro para el retiro protegen el ahorro para el retiro de los trabajadores ", y propósito: "La actuación de los participantes del sistema de ahorro para el retiro protege el ahorro para el retiro de los trabajadores".

De la misma manera, se recomienda eliminar la causa del Árbol de Problemas "Riesgo de mercado" y en su lugar colocar en su lugar la siguiente: "Ausencia de información sobre el SAR", esta causa está directamente ligada al problema principal, y a su vez se cumpliría la condición de consistencia con el componente B de la MIR. De manera similar, siguiendo la metodología, el enunciado en el Árbol de Objetivos sería: "Información sobre el SAR difundida".

Asimismo, la segunda causa del Árbol de Problemas "Fraudes", no deja claramente señalado que se refiera a las actividades en materia operativa de las entidades participantes del SAR, por lo que se recomienda cambiar su enunciación por: "Actuación de los participantes del SAR contrarios a los intereses de los trabajadores de proteger sus ahorros", manteniendo el mismo enunciado original en el Árbol de Objetivos: "Vigilancia Operativa". Esto permite observar una correspondencia más directa entre estos niveles y los componentes de la MIR que entrega el Pp.

El Diagnóstico no establece un plazo para su propia actualización ni para la actualización de la evolución del problema que busca resolver, por lo que se sugiere establecer plazos para ello en el documento Diagnóstico.

En el Diagnóstico se indica la cobertura del Programa y la población atendida. Con respecto a su área de enfoque, la misma está claramente definida estableciéndose una equivalencia de población potencial y objetivo sobre el total de participantes del SAR. En relación a los criterios de selección aplicados sobre la población en relación a la entrega de servicios, estos solo afectan a las inspecciones in situ, en tanto que el resto cubre de manera continuada toda la población. Los criterios para la realización de dichas inspecciones están estandarizados y sistematizados, figurando en los respectivos programas anuales de supervisión y en el Programa Anual de Visitas de Inspección, si bien no son públicos, lo cual está justificado por su naturaleza.

Este Pp cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), que es el producto final de la Metodología de Marco Lógico, y es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas. La MIR organiza los objetivos, indicadores y metas en una estructura programática, vinculados al Pp.

Para el Pp G-003, el Fin que se establece en la MIR 2017 es: "Contribuir a fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad mediante la coordinación, regulación, inspección y vigilancia de entidades participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro a fin de fortalecer el funcionamiento del SAR". El Propósito del programa es: "Los trabajadores cuentan con protección de su ahorro para el retiro".

Se detallan tres componentes: A) Supervisión de Afores y Siefors en materia financiera (inspección y vigilancia) realizada; B) Información sobre el SAR difundida; y C) Visitas de inspección y vigilancia operativa

realizadas. Su sintaxis corresponde con la fórmula Productos terminados o servicios proporcionados + verbo en participio pasado.

La MIR 2017 del Pp G003 detalla siete actividades para los tres componentes. Para el Componente A, Supervisión de Afores y Siefores en materia financiera (inspección y vigilancia) realizada, las actividades son: A.1. Inspección (in situ) en materia financiera a las entidades participantes del SAR (Afores, Entidades Públicas que realicen funciones similares a las Afores y Siefores Básicas); A.2. Vigilancia financiera (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR (Afores, Entidades Públicas que realicen funciones similares a las Afores y Siefores); y A.3. Sanción a las entidades participantes del SAR por incumplimiento del marco normativo. Para el Componente B, Información sobre el SAR difundida, la actividad única a realizar es: B.1. Difusión de información general en el sitio web emitida. Para el componente C, Visitas de inspección y vigilancia operativa realizadas, las actividades son: C.1. Atención a propuestas de proyectos operativos; C.2. Inspección operativa (auditoría in situ) a las entidades participantes del SAR; y C.3. Vigilancia operativa (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR.

Todos los indicadores especifican medios de verificación. Estos medios de verificación son oficiales e institucionales, tienen un nombre que les identifica y permiten reproducir el cálculo del indicador. Aun así, once de los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación catalogados como no públicos, puesto que se construyen con datos de acceso restringido.

Existe consistencia a nivel de Lógica Vertical del Pp, al existir una correcta correspondencia entre Actividades-Componentes-Propósito-Fin. Si se llevan a cabo las Actividades, se espera que se entreguen los Componentes y de tal forma que se cumpla el Propósito del programa que contribuye al Fin. Realizando el análisis de Lógica Horizontal, se observa que los indicadores que se establecen para el logro de los objetivos a cada nivel de la MIR están claramente definidos en sus respectivas fichas técnicas, estos resultan claros, relevantes, económicos y adecuados; resulta un elemento útil para la medición de desempeño.

En términos generales, la MIR del Pp resulta robusta y adecuadamente construida de acuerdo a la MML como herramienta para evaluar el avance de consecución de los objetivos, pero existen ciertos puntos relevantes a tener en cuenta:

- El enunciado del Propósito no menciona la población objetivo, por lo que se propone un enunciado alternativo de tal forma que satisfaga con la estructura propuesta por la MML.
- Los supuestos planteados en los niveles de objetivo de Fin y Componentes no cumplen con las sugerencias de enunciación establecidas en la MML.
- Las metas del indicador “Promedio de días para la resolución de reportes de incidencia recibidos” se considera que puede no estar orientado a impulsar el desempeño en el sentido en que sea laxo. Los resultados históricos están alejados de la meta y muestran una alta volatilidad para ser un promedio. El establecimiento de 150 está vinculado a un cumplimiento legal, si bien el mismo no debería ser aplicado a un promedio. En función de ello se consideran diferentes opciones: 1) establecer una meta más exigente sobre el mismo indicador; 2) considerar un cambio de indicador que no establezca el objetivo en el promedio, como “porcentaje de resolución de reportes que superan los 150 días”.

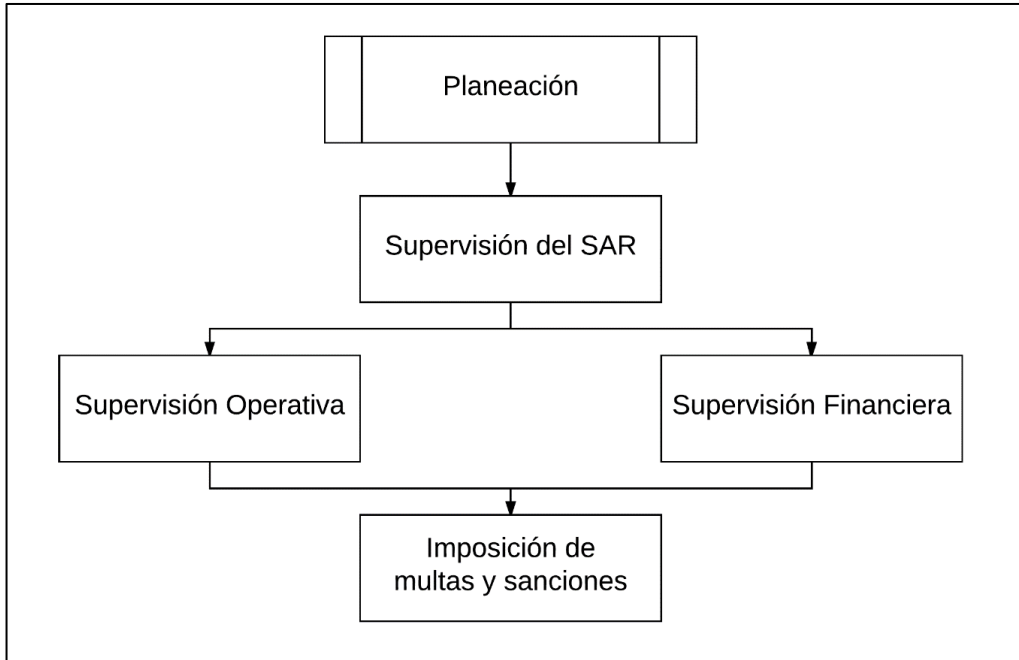
La evaluación presentada en este documento del análisis del diseño del Pp hace constar que el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad, lo que permite que se califique como pertinente el diseño del Pp con respecto al problema que desea atender.

La evaluación de procesos que se realiza tiene por objetivo contribuir al análisis sistemático y objetivo de su gestión y operación a partir del cual sea posible determinar y valorar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como de su eficiencia, eficacia, calidad, impacto y sostenibilidad. Brindando argumentos y propuestas para la mejora en los procesos del Pp que permitan el cumplimiento de sus metas en una forma más eficaz y eficiente, contribuyendo así al mejoramiento de la gestión de los recursos con los que cuenta.

En la presente evaluación se han analizado los siguientes macroprocesos:

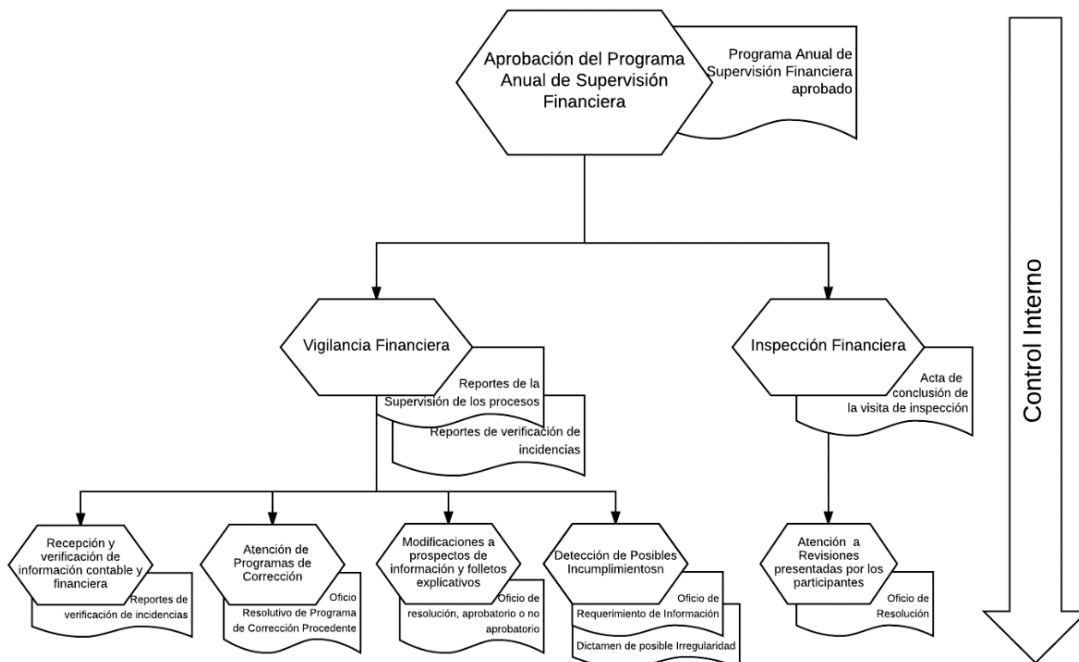


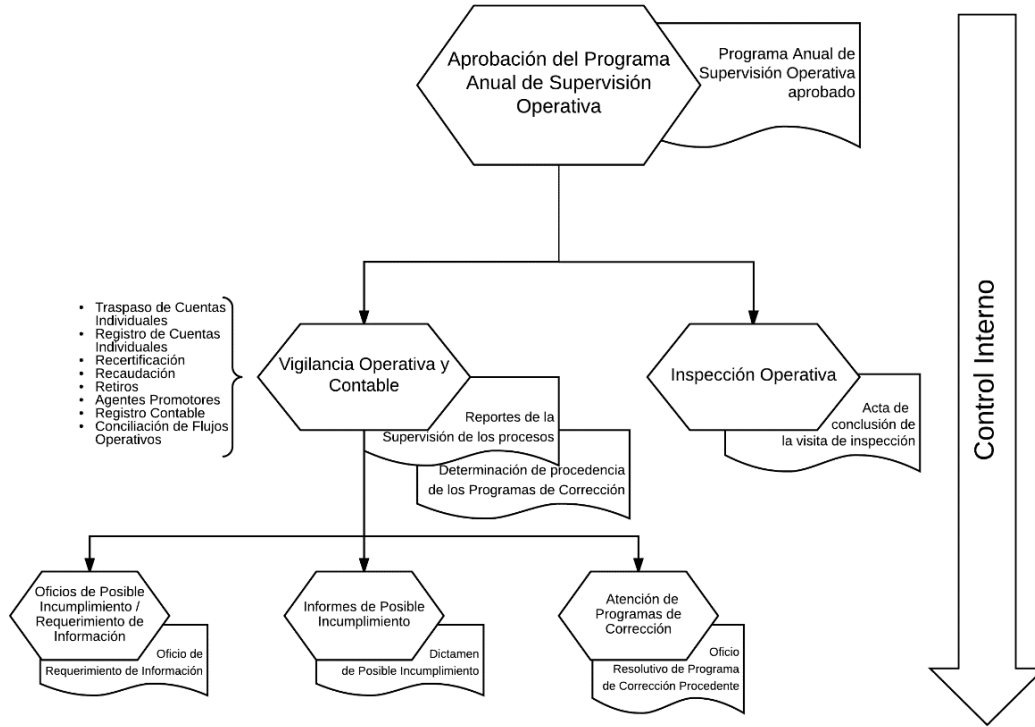
- Supervisión Operativa
- Supervisión Financiera
- Imposición de multas y sanciones



En materia de Supervisión Financiera se han analizado los procesos de Vigilancia e Inspección Operativa y sus subprocesos.

### SUPERVISIÓN FINANCIERA

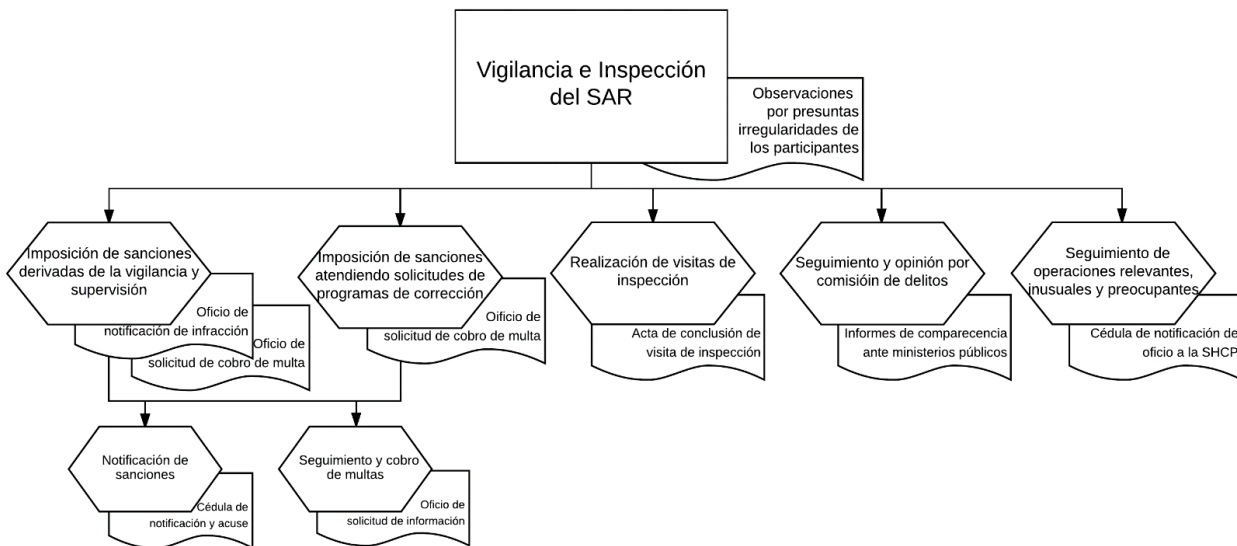




En materia de Supervisión Operativa se han analizado los procesos de Vigilancia e Inspección Operativa y sus subprocesos.

Por último, en materia de Imposición de multas y sanciones se han analizado los procesos: imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión; imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección; realización de visitas de inspección; seguimiento y opinión por comisión de delitos; y seguimiento de operaciones relevantes, inusuales y preocupantes.

### IMPOSICIÓN DE MULTAS Y SANCIONES



Al respecto de la supervisión financiera los resultados han sido muy positivos. De manera concreta, todos los actores participantes en procesos vinculados a la vigilancia financiera han evaluado de manera unánime, con un 5, los cuatro atributos de la vigilancia financiera en conjunto.

Se pueden observar algunas calificaciones por debajo del 5 unánime que, en cualquier caso, no marcan una tendencia concreta.

En relación a los atributos (eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia) de los procesos analizados, los resultados han sido muy positivos. De hecho, todas las ligeras desviaciones analizadas se encuentran dentro de los márgenes de bueno a muy bueno. Acaso se podrían considerar potenciales mejoras en oportunidad de la inspección financiera enfocada a vulnerabilidades y en la suficiencia de atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR. Algunos de los actores otorgan puntuaciones menores en relación a la oportunidad del proceso por el hecho de ser necesarias prórrogas del mismo, si bien el proceso se ha ejecutado siempre dentro del plazo previsto. En supervisión operativa, la disminución de puntuaciones observada está relacionada con las exigentes cargas de trabajo. En el proceso relativo a la imposición de sanciones hubo unanimidad entre los actores entrevistados en puntuar los atributos analizados con las calificaciones más altas.

Se puede afirmar que existe un correcto ejercicio institucionalizado de planeación, tanto estratégica como operativa en los macroprocesos analizados. Algunos de ellos aplican a procesos o subprocesos concretos. Debido al número elevado de instrumentos de planeación utilizados uno de los potenciales peligros, cuya materialización no ha sido observado, sería una falta de coordinación entre los mismos, cuestión que debería ser vigilada para evitar su aparición futura.

Al respecto de la coordinación entre los actores que ejecutan el proceso, la misma es buena o muy buena. En todos los procesos analizados, las mejores referencias de coordinación se han referido a dentro de la misma área, esto es, dentro de una misma dirección general, lo cual es lógico y esperable. En la DGAS, los actores afirman contar con libertad suficiente para acudir con los superiores a fin de revisar cualquier duda. En términos de coordinación entre áreas, uno de los puntos donde se ha puesto más atención y donde, potencialmente, más problemas de coordinación se pudieran dar en entre las áreas de la DGSF o de la DGSO con respecto a las áreas de la DGAS, en relación a cada uno de los procesos en los que se enlazan, como el establecimiento de sanciones derivado de una actividad de supervisión.

En relación a la coordinación para asegurar la calidad del trabajo realizado, esta es adecuada y se refleja en los positivos resultados de los indicadores de eficiencia de la MIR. Otro asunto en relación a la coordinación entre áreas, en lo particular a los asuntos presentados por las áreas de supervisión operativa y de supervisión financiera al área de sanciones, afecta a la capacidad de esta última para responder a un flujo no uniforme de trabajo.

Además, se ha identificado una adecuada coordinación entre la CONSAR y otras dependencias, como la Unidad de Inteligencia Financiera de la SHCP, en lo referente a la provisión de información de esta última.

En relación a los actores que ejecutan los procesos, su capacitación es adecuada. A pesar de lo anterior, en relación se observa la necesidad de atender insuficiente personal para el desarrollo de algunos procesos, rotaciones del personal altas y curvas de aprendizaje elevadas.

Se áreas de oportunidad, que no afectan fundamentalmente al desarrollo de los procesos analizados. En materia de coordinación entre áreas se subraya la necesidad de coordinación entre las áreas de supervisión y el área de sanciones en relación a la previsión de la carga de trabajo, así como entre las dos áreas de supervisión en relación a la atención de programas de corrección que involucren a ambas. En materia de coordinación con otras dependencias, se sugiere el establecimiento de un convenio de colaboración con IMSS e ISSSTE para no perjudicar los tiempos de los requerimientos de información. Además, se sugiere la creación de canales de comunicación para atender quejas y sugerencias de los destinatarios en aquellos procesos que no las incluyen, como aquellos relacionados con la vigilancia operativa y financiera.

Sin que pueda ser caracterizado como cuello de botella, de manera estricta, en el sentido de identificación como punto del proceso que pueda retrasar, dificultar o impedir la ejecución del mismo se debe apuntar a que hay que mantener una atención constante a la coordinación entre las áreas de supervisión y el área de DGAS. Por su propia naturaleza y por el objeto de supervisión de la CONSAR, existen problemas potenciales, en su gran mayoría ya resueltos, de coordinación entre áreas. La metodología de Supervisión-Sanción ha permitido

reducir los problemas derivados de la falta de coordinación. De igual manera, el establecimiento de sistemas de control interno con semáforos en función del número de días faltantes para la ejecución de cada etapa facilita el correcto desarrollo del proceso y la priorización de esfuerzos por parte de los actores que los ejecutan.

No se han detectado problemas mayores derivados de la normatividad. Las exigencias en materia de tiempos para la ejecución de los procesos se enfrentan con naturalidad. Sin embargo, los cambios constantes en dicha normatividad pueden dificultar las responsabilidades de los actores. Los procesos han de incorporar la firma de convenios más recientes (por ejemplo, con el SAT), para reflejar la automatización del envío de información.

En relación al desarrollo de los procesos, no obstante a lo anterior, se han encontrado cuestiones menores que, sin afectar a la correcta ejecución de los mismos, sí permiten la búsqueda de mejoras, ya sea en términos de eficiencia o de capacidad. Estos, que están explicados, en extenso, en los apartados anteriores, pero se resumen a continuación en sus apartados más importantes.

En función de las funciones cumplidas por la Comisión en materia de supervisión y sanción en los procesos analizados, se considera que la creciente exigencia de los mismos difícilmente puede ser correspondida por mejoras de eficiencia en los procesos o automatizaciones de los sistemas de información y control. En consecuencia, se ha de explorar la posibilidad de dotar a la Comisión de mayor capacidad para afrontar crecientes exigencias en lo que respecta a los sujetos de su acción de supervisión.

La coordinación entre las áreas de supervisión y la de sanciones es muy positiva, en especial en relación a las dificultades ejecución, debido a que ambas áreas son muy técnicas. El mantenimiento de las prácticas de coordinación apuntadas y la exploración de mejoras en términos de información en lo que se refiere, por ejemplo, a cargas de trabajo venideras, pueden permitir una mejora constante de los procesos.

Si bien la cualificación del personal en los procesos analizados es muy buena, existen espacios para la mejora, sobre todo en relación a la incorporación de nuevo personal debido a la alta rotación del mismo. Se subrayan, a este respecto, las acciones dirigidas a reducir la curva de aprendizaje, como la posibilidad de unificar sistemas de información y de control y/o la posibilidad de que el personal incorporado acceda a una gama más amplia de cursos formativos.

En términos de la coordinación con otras dependencias, se apunta que los convenios de colaboración para compartir información han facilitado la ejecución de los procesos analizados. Esta herramienta se señala como una posibilidad para facilitar la coordinación en el caso de determinados requerimientos de información señalados.

A pesar de las dificultades señaladas, se valora de manera global muy positivamente la ejecución de los procesos analizados y se recomienda que las acciones de coordinación ejecutadas, así como los esfuerzos para el mantenimiento de un equipo de trabajo cualificado y especializado, sean compartidas en otras dependencias.

En lo que respecta a la valoración global del Programa se otorga una puntuación total de 95%, con base en cumplimientos totales en materia de eficacia, oportunidad y pertinencia y alcances parciales en materia de suficiencia.

## Índice

PARTE A: MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO .....	5
A. I. INTRODUCCIÓN .....	6
A.II.1 Justificación de la creación o modificación sustancial de diseño del programa .....	7
1. ¿El problema o necesidad que busca resolver o atender el Pp está identificado en un documento, y este problema o necesidad cuenta con las siguientes características:.....	7
2. ¿El Diagnóstico del problema o necesidad que atiende el Pp describe de manera específica:.....	8
3. ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el Pp lleva a cabo? .....	10
4. ¿La modalidad presupuestaria del Pp es consistente con el problema público o necesidad identificada, así como con los componentes que el Pp genera y su mecanismo de intervención adoptado?.....	11
A.II.2 Contribución del programa para el cumplimiento de las Metas Nacionales y planeación orientada a resultados. ....	12
5. En virtud de que el fin del Pp está vinculado a alguna(s) de las Cinco Metas Nacionales del PND vigente, a través del programa sectorial, (o excepcionalmente a un programa especial o institucional): .....	12
6. ¿Con cuáles objetivos, estrategias y líneas de acción del PND vigente está vinculado el objetivo sectorial relacionado con el Pp? .....	13
7. ¿El propósito del Pp se vincula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030? .	14
A.II.3 Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo .....	15
8. ¿Las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo están definidas en documentos oficiales o en el Diagnóstico del problema o necesidad del Pp y cuentan con la siguiente información o características: ...	15
9. ¿Existe información que permita conocer qué instancias, actores o beneficiarios (población o área de enfoque atendida) reciben los componentes del Pp y que:.....	16
10. ¿El Pp cuenta con una estrategia de cobertura documentada para cubrir a sus poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo con las siguientes características: .....	17
11. Si el Pp cuenta con mecanismos para la rendición de cuentas y la transparencia que guarda la población o área de enfoque atendida, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la temporalidad de las mediciones. ....	18
12. En caso de que el Pp entregue los componentes que genera a sus destinatarios o beneficiarios mediante algún mecanismo de selección, ¿los procedimientos del Pp para la selección de destinatarios tienen las siguientes características: .....	19
A.II.4 Matriz de indicadores para resultados.....	20
13. Para cada uno de los Componentes de la MIR vigente del Pp ¿se toma como referencia una o un grupo de Actividades que:.....	20
14. ¿Los Componentes del Pp integrados en la MIR vigente cumplen con las siguientes características:	21
15. ¿El Propósito de la MIR vigente cuenta con las siguientes características:.....	22
16. ¿El Fin de la MIR vigente cuenta con las siguientes características:.....	23

17.	¿En el documento normativo o institucional del Pp es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)? .....	24
18.	¿En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del Pp (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) existen indicadores para medir el desempeño del Pp con las siguientes características: .....	25
19.	¿Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp cuentan con la siguiente información: .....	26
20.	¿Las metas de los indicadores de la MIR del Pp tienen las siguientes características:.....	27
21.	¿Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características:.....	28
22.	Considerando el conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, es decir, cada renglón de la MIR del Pp ¿es posible identificar lo siguiente:.....	29
23.	Se deberán sugerir modificaciones en la MIR del Pp o incorporar los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de las respuestas a las preguntas de este apartado. ....	30
A.II.5	Análisis de posibles complementariedades o coincidencias con otros Pp. ....	32
24.	¿Con cuáles Pp y en qué aspectos el Pp evaluado podría tener complementariedades o coincidencias?.....	32
A.III.	VALORACIÓN FINAL DEL DISEÑO DEL PROGRAMA .....	34
A.V.	CONCLUSIONES Y VALORACIÓN DE LA PERTINENCIA DEL DISEÑO DEL PP RESPECTO A LA ATENCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD.....	38
	ANEXOS.....	41
	ANEXO A.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA .....	41
	ANEXO A.2. METODOLOGÍA PARA LA CUANTIFICACIÓN DE LAS POBLACIONES O ÁREAS DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO .....	45
	ANEXO A.3. INDICADORES.....	46
	ANEXO A.4. METAS DEL PROGRAMA .....	51
	ANEXO A.5. PROPUESTA DE MEJORA DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS .....	56
	ANEXO A.6. COMPLEMENTARIEDADES Y COINCIDENCIAS ENTRE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS .....	63
	ANEXO A.7. PRINCIPALES FORTALEZAS, RETOS Y RECOMENDACIONES .....	69
	PARTE B. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS.....	73
B.I.	INTRODUCCIÓN .....	74
B.I.1.a.	Objetivo general .....	75
B.I.1.b	Objetivos específicos.....	75
B.II.	CONTEXTO EN QUE OPERA EL PP .....	76
B.II.1.	Presentación y diagnóstico del Programa .....	76
B.II.2.	Enfoque y diseño actual del Programa.....	77
B.III.	DIAGNÓSTICO INICIAL DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL PP .....	80
IV.1	Supervisión Financiera del SAR.....	82



IV.2	Supervisión Operativa del SAR.....	91
IV.3	Imposición de Multas y Sanciones .....	99
B.IV.	ALCANCE Y ENFOQUE METODOLÓGICO DEL MÓDULO DE PROCESOS DE LA EVALUACIÓN .....	107
B.V.	METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DEL MÓDULO DE PROCESOS DE LA EVALUACIÓN.....	110
B.V.1.	Metodología .....	110
B.V.2.	Análisis de gabinete .....	110
B.V.3.	Trabajo de campo: entrevistas semiestructuradas.....	112
B.V.4.	Cronograma.....	114
B.VI.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS .....	116
B.VI.1.	Macroproceso: Supervisión Financiera del SAR.....	117
B.VI.2.	Macroproceso: Supervisión Operativa del SAR .....	162
B.VI.3.	Macroproceso: Imposición de multas y sanciones .....	193
B.VII.	MEDICIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS.....	227
B.VIII.	HALLAZGOS Y RESULTADOS .....	231
B.VIII.1.	Valoración global de la operación del Pp.....	231
B.VIII.2.	Buenas prácticas y fortalezas detectadas en los procesos operativos del Pp .....	232
B.VIII.3.	Detección de áreas de oportunidad.....	235
B.VIII.4.	Cuellos de botella detectados, características y naturaleza .....	236
B.VIII.5.	Problemas en la normatividad del Pp .....	237
B.VIII.6.	Análisis FODA de la operación del Pp .....	238
B.IX.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	241
B.IX.1.	Conclusiones generales de los procesos del programa .....	241
B.IX.2.	Conclusiones por proceso .....	242
B.IX.3.	Valoración global de la operación del PP .....	248
B.IX.4.	Recomendaciones .....	248
ANEXO B.1.	FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PP .....	250
ANEXO B.2.	FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS DEL PP .....	252
ANEXO B.3.	DIAGRAMAS DE FLUJO DE LA OPERACIÓN DEL PP .....	253
ANEXO B.4.	FICHAS DE INDICADORES DE ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS DEL PP .....	284
ANEXO B.5.	PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LOS DOCUMENTOS NORMATIVOS O INSTITUCIONALES DEL PP .....	286
ANEXO B.6.	ANÁLISIS FODA DE LA OPERACIÓN DEL PP .....	287
ANEXO B.7.	VALORACIÓN GLOBAL CUANTITATIVA.....	288
ANEXO B.8.	RECOMENDACIONES DEL MÓDULO DE PROCESOS DE LA EVALUACIÓN DEL PP.....	294
ANEXO B.9.	SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PP .....	302

ANEXO B.10. ESTUDIOS DE CASO: DESCRIPCIONES EN PROFUNDIDAD Y ANÁLISIS PP .....	305
ANEXO B.11. BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO .....	306
ANEXO B.12. BASES DE DATOS .....	309
ANEXO B.13. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DISEÑADOS POR EL EQUIPO EVALUADOR .....	310
ANEXO B.14. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN .....	343
ANEXO FINAL. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	345

## **PARTE A: MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO**

## A. I. INTRODUCCIÓN

La primera parte constituye la Evaluación en Materia de Diseño del Programa Presupuestario (Pp) G-003 “Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro” de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR). La evaluación fue realizada en cumplimiento a lo establecido por el Programa Anual de Evaluación para el ejercicio 2017 (PAE 2017), emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social y con base en los Términos de Referencia (TdR) específicos para esta evaluación. A partir de 2008 se da inicio al presente Pp, el cual está adscrito al Ramo de Hacienda y Crédito Público, y fue producto del proceso de integración del Proyecto de Programa de Egresos de la Federación 2008 el cual se realizó bajo un enfoque sectorial proporcionando cobertura a los órganos administrativos desconcentrados de la SHCP. Aunque el Pp existe desde 2008, las actividades que desarrolla constituyen las que ha realizado la CONSAR desde su creación, en 1994.

Los objetivos de la Evaluación en Materia de Diseño, de acuerdo con los TdR son los siguientes:

### General

- Analizar y valorar el diseño del Pp (Pp) “G003 Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro”, con la finalidad de identificar si contiene los elementos necesarios que permitan prever de manera razonable el logro de sus metas y objetivos, a efecto de instrumentar mejoras.

### Objetivos Específicos

- Analizar y valorar la justificación de la creación y diseño del Pp.
- Analizar y valorar la contribución del Pp al cumplimiento de las Metas Nacionales del Programa Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 y de los programas derivados de este.
- Analizar y valorar la consistencia entre el diseño del Pp y la normativa aplicable.
- Identificar posibles complementariedades o coincidencias con otros Pp de la Administración Pública Federal (APF).

El documento está conformado por las secciones especificadas en los TdR para esta evaluación. Estas son: justificación de la creación o modificación sustancial del diseño del Pp; contribución del Pp a las Metas Nacionales y planeación orientada a resultados; poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo; Matriz de Indicadores para Resultados (MIR); complementariedades y coincidencias con otros Pp; anexos. En los anexos se profundizan y detallan los aspectos de las secciones antes mencionados. Para cada sección la evaluación se realizó a partir de un conjunto de 24 preguntas, 18 de las cuales son binarias y deberán seleccionarse uno de cuatro niveles de respuesta definidos para cada pregunta. Las 6 preguntas que no se consideran binarias son respondidas en extenso.

Las conclusiones del documento muestran los resultados generales de la evaluación en los diversos aspectos analizados; se hace una valoración de pertinencia del diseño del Pp y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad; se mencionan los aciertos y las dificultades que se enfrentan en el diseño de este programa y, por último, se mencionan algunas de las recomendaciones y sugerencias de modificación del Pp con la finalidad de que resulte una herramienta eficaz para evaluar el avance de consecución de los objetivos.

**A.II.1 Justificación de la creación o modificación sustancial de diseño del programa**

- 1. ¿El problema o necesidad que busca resolver o atender el Pp está identificado en un documento, y este problema o necesidad cuenta con las siguientes características:**
- a) Se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida, de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico (MML)**
  - b) Contiene a la población o área de enfoque potencial u objetivo**
  - c) Se actualiza periódicamente**
  - d) Es relevante o prioritario para su atención por el Estado mexicano?**

Nivel	Criterios
4	El problema o necesidad cumple con <b>todas</b> las características establecidas en la pregunta.

De acuerdo con el Diagnóstico del Pp G003, el problema planteado en el Árbol de problemas se define como el “*Riesgo operativo y financiero del SAR*”. Este enunciado se plantea como un hecho negativo y como una situación que puede ser revertida. Además, en el propósito se enumeran las entidades financieras que el programa atiende.

Sin embargo, no existe una correcta alineación entre el Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos con el resumen narrativo de la MIR a nivel problema-objetivo-propósito. El propósito de la MIR no resulta consistente con la sintaxis de la MML. La sintaxis sugerida corresponde con la fórmula: Sujeto (población o área de enfoque) + Verbo en presente + Complemento.

Asimismo, en la definición del problema y el objetivo, en sus respectivos árboles, no se enuncia explícitamente la población o área de enfoque del Pp. Se recomienda establecer un planteamiento del problema que sea congruente para que exista esta correcta alineación entre la estructura analítica del programa y la MIR.

El área de enfoque que presenta el problema es el SAR, es decir las entidades financieras que se encuentran en el ámbito de competencia de la CONSAR: las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFOREs), las Sociedades de Inversión Especializadas en Fondos para el Retiro (SIEFOREs) y la empresa operadora de la base de datos. Así se define claramente en el árbol de problemas y el Diagnóstico del programa. Por la naturaleza del área de enfoque, el problema no considera diferencia entre mujeres y hombres.

Su periodicidad de actualización de informes es de carácter trimestral según a lo referido en el Artículo 5 fracción XIII de la Ley del SAR. Sin embargo, este plazo de actualización no está referido en ningún documento, por lo que se sugiere que sea incluido en el documento diagnóstico de posteriores entregas.

De acuerdo con estudios de las Naciones Unidas (2015), el envejecimiento de la población es una de las transformaciones más importantes que se enfrentarán durante el siglo XXI, con serias implicaciones en los mercados financieros, laborales y de consumo, entre otros factores. En función de este reto demográfico, asegurar la estabilidad de los sistemas de pensiones, de tal manera que estos segmentos poblacionales dispongan de recursos suficientes en el futuro es fundamental. A pesar de que en la actualidad el envejecimiento se concentra en países de alto ingreso, se estima que para mediados del presente siglo dicho fenómeno afecte de manera particular a países de menor ingreso. Este problema no solo es relevante para México, sino que así se refleja en diferentes informes trimestrales de la CONSAR, como en su primer informe trimestral de 2016 (CONSAR, 2016a) o, anteriormente, en su cuarto informe trimestral de 2012, donde se explicaba:

“México enfrenta hoy día una transición demográfica sin precedentes. Por un lado, en las siguientes tres décadas, nuestro país puede aprovechar (...) el “bono demográfico. (...) Por otro lado, la proporción de adultos mayores de 65 años con relación a la población en edad laboral aumentará en los próximos años. Por lo tanto, en envejecimiento de la población es un tema de análisis obligado para el diseño de las políticas públicas, principalmente en lo que corresponde a cómo financiarán su vejez un número creciente de mexicanos”.

**2. ¿El Diagnóstico del problema o necesidad que atiende el Pp describe de manera específica:**

- a) Causas, efectos y características del problema o necesidad, estructuradas y argumentadas de manera sólida o consistente de acuerdo con la MML**
- b) Cuantificación y caracterización de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad**
- c) Ubicación territorial de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad**
- d) Periodo o plazo para su actualización?**

Nivel	Criterios
3	El Diagnóstico cumple con <b>tres</b> de las características establecidas en la pregunta.

El programa cuenta con un Diagnóstico del Pp que describe el problema de incompatibilidad entre el sistema pensionario previo a 1997 y las tendencias demográficas. En relación a ello la CONSAR establece la necesidad de migrar hacia un Sistema de Contribución Definida. Dicho sistema ha de ser portable, cubrir a un alto porcentaje, además de ser financieramente sano y estable. El Diagnóstico incluye: una extensa descripción del problema en su contexto actual y sus características; un Árbol de Problemas que identifica tres causas: riesgos de mercado; fraudes y la negligencia de las SIEFORES. Asimismo, se distinguen cinco efectos: déficit fiscal; pobreza en la vejez; desconfianza en el sistema financiero; menores pensiones de las esperadas; y la pérdida del patrimonio. Se incluye un Árbol de Objetivos, consistente según la MML con el Árbol de Problemas a nivel de causas y efectos. Sin embargo, no existe una correcta consistencia entre las causas de estos árboles con la MIR del Pp.

Respecto al Árbol de Problemas, se considera que la inclusión del riesgo de mercado no es pertinente puesto que, de acuerdo con la MML, se deben identificar en el árbol las causas que puedan ser atendidas por el programa. El riesgo de mercado, comprendido en el árbol por las crisis financieras y los cracks bursátiles, es una causa que resulta imposible de controlar por un Programa presupuestario. Se recomienda eliminar esta causa y en su lugar colocar en su lugar la siguiente: “Ausencia de información sobre el SAR”, esta causa está directamente ligada al problema principal, y a su vez se cumpliría la condición de consistencia con el componente B de la MIR. De la misma manera, siguiendo la metodología, el enunciado en el Árbol de Objetivos sería: “Información sobre el SAR difundida”.

Asimismo, la segunda causa del Árbol de Problemas, definido escuetamente como “Fraudes”, no deja claramente señalado que se refiera a las actividades en materia operativa de las entidades participantes del SAR, por lo que se recomienda cambiar su enunciación por: “Actuación de los participantes del SAR contrarios a los intereses de los trabajadores de proteger sus ahorros”, manteniendo el mismo enunciado original en el Árbol de Objetivos: “Vigilancia Operativa”. Esto permite observar una correspondencia más directa entre estos niveles y los componentes de la MIR que entrega el Pp.

En el Diagnóstico del Pp se describen las características del área de enfoque, y se indica la cobertura del programa. El área de enfoque que del Programa está señalado y establecido en el Capítulo III “De los Participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro” y Capítulo IV de la Ley del SAR. En las diferentes secciones de la misma se caracterizan dichos participantes: AFORES, SIEFORES y la empresa operadora de la base de datos.

No se describe en el Diagnóstico del Pp ni en otro documento un periodo de actualización definido. A pesar de que en los informes trimestrales presentan actualizaciones del problema de manera efectiva, de acuerdo con la



fracción XIII del Artículo 5 de la Ley del SAR, dicho contenido no es obligatorio, por lo que no puede considerarse que el periodo sea trimestral en función de este documento.

**3. ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el Pp lleva a cabo?**

Nivel	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención o acciones que el Pp lleva a cabo en la población o área de enfoque objetivo,</li> <li>• La justificación teórica o empírica documentada se incluye como tal en el Diagnóstico del Pp, y</li> <li>• Existe(n) evidencia(s) (nacional o internacional) de los efectos positivos atribuibles a los apoyos o componentes o a las acciones dirigidas a la población o área de enfoque objetivo</li> </ul>

Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención o acciones que el Pp lleva a cabo en la población o área de enfoque objetivo, la justificación se incluye como tal en el Diagnóstico del Pp, y existen evidencias (a nivel nacional e internacional) de los efectos positivos atribuibles a los componentes.

La justificación teórica o empírica documentada que se incluye en el Diagnóstico es a nivel nacional, haciendo un repaso histórico de la situación del sistema de ahorro para el retiro antes y después de su creación, y basándose en la evolución demográfica que ha tenido la población mexicana en las últimas décadas. Esta evidencia sustenta el tipo de intervención y las acciones que el Pp lleva a cabo en el área de enfoque objetivo.

Entre la evidencia externa (nacional o internacional) de los efectos positivos atribuibles a los componentes de este Pp, se pueden mencionar las siguientes:

El fortalecimiento del modelo multipilar del Banco Mundial, en atención al impulso de un sistema de pensiones diversificado. Este planteamiento es utilizado para entender integralmente al sistema pensionario de un país y es utilizando como referencia (Holzmann y Hinz, 2005).

La rápida transición demográfica, el debilitamiento de las redes informales de protección y las cargas financieras justificaron la puesta en marcha de un sistema de pensiones de pilares múltiples, gestionado por el sector público y el sector privado (Bosch, Melguizo y Pagés, 2013).

El envejecimiento de la población ya impone unas cargas excesivas en muchos países en materia de pensiones y gasto sanitario, como es el caso de Brasil, a falta de que dichas presiones se intensifiquen por tendencias demográficas inevitables (FMI, 2016). Referirse a estos casos, es esencial, como así se hacen en el cuarto informe trimestral de 2016 (CONSAR, 2016d).

Los sistemas de pensiones, los proveedores de pensiones anuales, aseguradoras y reguladores deben tener en cuenta las expectativas de cambio sobre la esperanza de vida para el futuro (OCDE, 2014).

En concordancia con las prácticas observadas en los países miembros de la OCDE, la CONSAR aplica una regulación y supervisión con base en las mejores prácticas internacionales, lo que ha permitido tener un sistema de pensiones más eficiente y que al mismo tiempo funciona como una herramienta para promover la inclusión y el bienestar tal y como especifica el tercer Informe trimestral de 2015 (CONSAR, 2015), de acuerdo con las propias evaluaciones de la OCDE (OCDE, 2015).

**4. ¿La modalidad presupuestaria del Pp es consistente con el problema público o necesidad identificada, así como con los componentes que el Pp genera y su mecanismo de intervención adoptado?**

El Pp G-003 “Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro” pertenece a la modalidad de *Desempeño de las funciones* dentro de la categoría *G: Regulación y supervisión*, según la clasificación de programas presupuestarios. Esta descripción engloba la actividad sustantiva que desarrolla la CONSAR, esto es, la supervisión y regulación de las entidades que constituyen el Sistema de Ahorro para el Retiro.

El Programa tiene como objetivo – propósito –, el “Proteger los ahorros para el retiro de los trabajadores”, como establece en su MIR. Ello es consistente con su Árbol de Objetivos, tal y como se expresa en su Diagnóstico: “El SAR es protegido contra riesgos financieros y operativos”.

Dicho objetivo se pretende lograr mediante la provisión de tres componentes, a saber: A) Supervisión de Afores y Siefores en materia financiera (inspección y vigilancia) realizada; B) Información sobre el SAR difundida; y C) Visitas de inspección y vigilancia operativa realizadas.

La correcta difusión de información sobre el SAR constituye una base primordial para la determinación de si los ahorros para el retiro de los trabajadores están siendo correctamente protegidos, así como para poder identificar potenciales riesgos y fundamentar propuestas regulatorias.

La supervisión y vigilancia en materia operativa y financiera atiende, de manera específica, la supervisión del comportamiento de los participantes en el SAR que se encuentran en el ámbito de competencia de la Comisión.

Los componentes anteriormente mencionados permiten a la Comisión regular, mediante disposiciones de carácter general tanto en materia operativa como en materia financiera a fin de otorgar una mayor protección a los ahorros de los trabajadores. De la supervisión realizada, la Comisión interviene, asimismo, mediante imposición de multas o sanciones o mediante la emisión de su opinión para la persecución de los delitos contemplados en función de lo expresado en los capítulos VI y VII de la Ley del SAR. De igual manera, la supervisión se considera un elemento necesario para la posible revocación de la autorización, en función de lo dictado en el Artículo 54 de la Ley del SAR. En particular, el incumplimiento de obligaciones o la no entrega de información se han de determinar en función de la oportuna supervisión realizada por parte de la Comisión, relacionada con los componentes anteriormente descritos.

**A.II.2 Contribución del programa para el cumplimiento de las Metas Nacionales y planeación orientada a resultados.**

**5. En virtud de que el fin del Pp está vinculado a alguna(s) de las Cinco Metas Nacionales del PND vigente, a través del programa sectorial, (o excepcionalmente a un programa especial o institucional):**

- a) ¿Existen conceptos comunes entre el propósito y los objetivos del programa sectorial, especial o institucional, por ejemplo: población o área de enfoque objetivo?**
- b) ¿El logro del propósito aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) y de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional?**

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Pp cuenta con un documento en el que se establece la relación con objetivo(s) del programa sectorial, especial o institucional, y</li> <li>• Es posible determinar vinculación con todos los aspectos establecidos en la pregunta</li> </ul>

El Propósito de la MIR está definido como “Los trabajadores cuentan con protección de su ahorro para el retiro”, y se vincula y mantiene similitud conceptual con la meta nacional del PND 2013-2018 “4. México Próspero”, particularmente con el objetivo “4.2. Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento” dentro de su estrategia “4.2.3. Mantener la estabilidad que permita el desarrollo ordenado del sistema financiero, incluyendo los sectores de aseguramiento y ahorro para el retiro”.

“México Próspero” se refiere al crecimiento económico requerido para impulsar el desarrollo, combatir la pobreza, aumentar la productividad y, en general, elevar el nivel de vida de la población. Dicho crecimiento será alcanzado por medio de acciones encaminadas a la consolidación de la estabilidad macroeconómica, la promoción del uso eficiente de los recursos productivos, el fortalecimiento del ambiente de negocios y el establecimiento de políticas sectoriales y regionales capaces de impulsar el desarrollo económico en general.

La MIR también se encuentra alineada con el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE) 2013-2018 en su objetivo “5. Fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad”.

El logro del Propósito de este Pp contribuye al cumplimiento de estas metas, pero resulta insuficiente para cumplirlas por completo por sí solo, puesto que la CONSAR tiene una cobertura limitada dentro del sistema financiero: las entidades participantes del SAR. La MML define el Fin de un Pp como: *la forma en que el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior con el que está alineado*. El Fin de la MIR de este Pp es el de contribuir al cumplimiento del Objetivo 5 del PRONAFIDE 2013-2018, por lo que no existe un problema esencial en este punto.

## 6. ¿Con cuáles objetivos, estrategias y líneas de acción del PND vigente está vinculado el objetivo sectorial relacionado con el Pp?

El Programa se encuentra vinculado con la Meta Nacional “4. México Próspero” del PND 2013-2018, dentro de su Objetivo “4.2. Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento”. Contribuye al cumplimiento de las siguientes estrategias y líneas de acción del PND:

**Estrategia 4.2.3.** Mantener la estabilidad que permita el desarrollo ordenado del sistema financiero, incluyendo los sectores de aseguramiento y ahorro para el retiro

**Línea de acción 4.2.3.2.** Establecer y perfeccionar las normas prudenciales y mecanismos para evitar desequilibrios y fomentar el crecimiento económico del país.

Tal y como se expone en el Diagnóstico del PRONAFIDE (DOF, 16 diciembre de 2013), la seguridad social constituye un pilar central para el mantenimiento del bienestar y potenciación del crecimiento. En este sentido, la seguridad social ha de incluir un ingreso durante la vejez. Así, un sistema de ahorro para el retiro que proteja los ahorros de los trabajadores permite, en un sentido más amplio, proteger el patrimonio de las familias, redundando en una mayor productividad.

El SAR se constituye como un mecanismo que permite garantizar un ingreso durante la vejez en un contexto de una mayor proporción de población de adultos mayores. Una correcta supervisión y regulación del SAR propiciará su crecimiento sólido, lo que inducirá una mayor competencia entre sus participantes, redundando en beneficio del ahorro de los trabajadores.

El Objetivo 5 del PRONAFIDE 2013-2018, “Fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad”, está relacionado con el Pp G-003 “Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro”. Este programa contribuye al cumplimiento de las siguientes estrategias y líneas de acción del PRONAFIDE:

**Estrategia 5.5.** Fortalecer el Sistema de Ahorro para el Retiro para aumentar la cobertura y la suficiencia de los distintos esquemas pensionarios del país.

**Línea de acción 5.5.2.** Continuar con el fortalecimiento del Sistema de Ahorro para el Retiro a través de incentivar el ahorro voluntario, y coordinar adecuadamente los planes corporativos e individuales de pensiones, así como continuar con las políticas que fortalezcan el funcionamiento de la industria de las Administradoras de Fondos de Ahorro para el Retiro.

En la MIR del Pp para el ejercicio 2016 se hace constancia de esta alineación con los objetivos a nivel sectorial, pues en la MIR se establece como Fin: “Contribuir a fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad mediante la coordinación, regulación, inspección y vigilancia de entidades participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro a fin de fortalecer el funcionamiento del SAR”. Este Fin coincide plenamente con el Objetivo 5 del PRONAFIDE 2013-2018.

**7. ¿El propósito del Pp se vincula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030?**

ODS	Meta del ODS	Descripción de la contribución o aportación del Pp a la Meta del ODS
1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.	1.4. Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como (...) los servicios financieros.	Los adultos mayores tienen menos capacidades para generar ingresos y constituyen una población más vulnerable por sus necesidades en materia de salud, entre otras cuestiones. El fortalecimiento del sistema de ahorro para el retiro facilita el acceso de este segmento poblacional a mayores recursos económicos.
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	8.10. Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para alentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.	Un sistema de ahorro para el retiro correctamente regulado y supervisado promueve la participación en el mismo. Su fortalecimiento, que induce una mayor competencia, induce una mejora de servicios y una mayor protección para los ahorros de los trabajadores.
10. Reducir la desigualdad en y entre los países	10.5. Mejorar la reglamentación y vigilancia de las instituciones y los mercados financieros mundiales y fortalecer la aplicación de esa reglamentación.	La mejora de la reglamentación y vigilancia de las instituciones financieras, en particular en lo concerniente a los participantes del SAR, conforman las actividades principales de la Comisión.

En virtud de que la pobreza incide especialmente a las personas de mayor edad, por su incapacidad para trabajar, por enfrentarse a estados de salud más delicados, entre otras razones, las políticas dirigidas a promover el ahorro para el retiro, así como a regular y vigilar el sistema de ahorro para el retiro, para su correcto funcionamiento, inciden en la mejora de los ingresos de las personas mayores y en la reducción de la pobreza. Por ello, el Pp se vincula con el Objetivo 1: “Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo”. En la medida en que se conectan con la reducción de la pobreza, las cinco metas de este objetivo están vinculadas al propósito, pero en especial la cuarta en el sentido de garantizar el acceso a los pobres a los servicios financieros.

La vigilancia y regulación adecuada del SAR propicia el crecimiento sostenible del sector financiero, promoviendo las inversiones responsables y la realización de proyectos productivos. A este respecto, el propósito del Pp está ligado al Objetivo 8: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”. En particular, la vinculación es plena con la décima meta: “Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.”

En el mismo sentido en que la protección al ahorro de los trabajadores reduce su riesgo de caer en la pobreza, de una manera más general la protección de su ahorro incide en el Objetivo 10: “Reducir la desigualdad en y entre los países”. Se observa una relación directa con la quinta meta: “Mejorar la reglamentación y vigilancia de las instituciones y los mercados financieros mundiales y fortalecer la aplicación de esos reglamentos.”



### A.II.3 Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo

8. ¿Las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo están definidas en documentos oficiales o en el Diagnóstico del problema o necesidad del Pp y cuentan con la siguiente información o características:

- a) Unidad de medida
- b) Cuantificación y su metodología
- c) Fuentes de información
- d) Plazo para su actualización (de acuerdo con su metodología)
- e) Existe evidencia de que el Pp utiliza las definiciones para su planeación
- f) Las definiciones de población o área de enfoque potencial, objetivo y atendida son consistentes entre sí de acuerdo con la MML?

Nivel	Criterios
4	Las definiciones cumplen con <b>todas</b> las características establecidas.

La MML define la población potencial como la población agregada que presenta el problema y/o necesidad que da pie a la creación del programa. La población objetivo es la aquella sobre la cual el programa tiene programado atender para cubrir la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad. El área de enfoque atendida la constituyen los participantes regulados vigilados e inspeccionados.

El área de enfoque que del Programa está señalado y establecido en el Capítulo III “De los Participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro” y Capítulo IV de la Ley del SAR. En las diferentes secciones de la misma se caracterizan dichos participantes: AFOREs, SIEFOREs y la empresa operadora de la base de datos. Este mismo conjunto constituye el área de enfoque potencial – ya que todas estas entidades participantes requieren supervisión por parte de la CONSAR para su correcto funcionamiento – y el área de enfoque objetivo – ya que el programa tiene planeado atender a ese conjunto completo y todas las entidades participantes registradas según lo que establece la normatividad. El área de enfoque atendida serán aquellas entidades participantes del SAR que reciben estas intervenciones en forma de regulación, vigilancia e inspección.

Para 2016 la CONSAR cuenta con una cuantificación de su área de enfoque objetivo: once Afores, setenta y cinco Siefors y una empresa operadora de la base de datos. La actualización en el registro de las entidades participantes se realiza al momento en el que alguna de estas administradoras ya existentes anteriormente se da de baja, o si alguna nueva administradora cumple con los requisitos y el visto bueno de la comisión para constituirse como tal. Tal y como se refleja en el Programa Anual de Supervisión Operativa 2016, en el Programa Anual de Supervisión Financiera 2016, así como en el Programa Anual de Visitas de Inspección 2016 de la Dirección General Adjunta de Sanciones, el Pp es consistente en la definición de su área de enfoque objetivo para su planeación.

**9. ¿Existe información que permita conocer qué instancias, actores o beneficiarios (población o área de enfoque atendida) reciben los componentes del Pp y que:**

- a) Incluya las características de la población o área de enfoque atendida definida en su documento normativo o institucional**
- b) Incluya el tipo de apoyo, de acciones o de componentes entregados**
- c) Esté sistematizada**
- d) Cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización?**

Nivel	Criterios
4	La información de la población o área de enfoque atendida cumple <b>todas</b> las características establecidas.

El área de enfoque de este Programa son todas aquellas entidades participantes del SAR. El registro de todas estas entidades es una labor de la Comisión, teniendo para 2016 en su padrón a once Afores y setenta y cinco Siefores. En los informes corporativos de la CONSAR se describen cada una de estas entidades y las sociedades de inversión que las conforman.

Este padrón de entidades supervisadas por la Comisión está sistematizado y actualizado, dado que está documentado y disponible en la base de datos de la CONSAR. Esta base de datos contiene los más recientes cambios de acuerdo con la periodicidad y términos de actualización definidos. Está depurada, pues no contiene datos duplicados o no vigentes.

Los componentes de naturaleza regulatoria, por su naturaleza, afectan a todos los participantes del SAR.

En lo que respecta a los componentes relacionados con la acción supervisora, en sus ramas operativa y financiera y en lo que respecta a acciones de vigilancia e inspección, se actualizan anualmente en los programas anuales anteriormente mencionados. El Programa Anual de Supervisión Operativa y el Programa Anual de Supervisión Financiera contemplan las acciones de vigilancia e inspección en sus ramas operativa y financiera respectivamente. Además, la Dirección General Adjunta realiza supervisión en materia de prevención y detección de actos u operaciones con recursos de procedencia ilícita o para financiar el terrorismo, que pudieran ubicarse en los supuestos del Código Penal Federal.

Las actividades de vigilancia afectan a todos los participantes del SAR. Se realizan actividades de vigilancia de manera diaria a todos los participantes. Según la actividad de vigilancia específica el periodo, en su caso, de realización a todos los participantes. Las inspecciones operativas y financieras se realizan a todos los participantes del SAR durante el ejercicio fiscal correspondiente. La inspección de prevención de lavado de dinero se practica al menos una vez cada dos años a cada una de las Afores como se establece en el Manual de Procedimientos de la Dirección General Adjunta de Sanciones en su inciso g), en relación a la realización de visitas de inspección, “se practicarán a los participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro, sujetos a la supervisión de esta Comisión, cuando menos una vez cada dos años, visitas de inspección con el objeto de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas en materia de prevención y detección de actos u operaciones con recursos de procedencia ilícita o para financiar el terrorismo, que pudieran ubicarse en los supuestos del Código Penal Federal”. Además de este criterio, anualmente se consideran aquellas Afores que tuvieron observaciones por parte de la Dirección General Adjunta de Sanciones y aquellas respecto de las cuales se tiene una retroalimentación proporcionada por la Unidad de Inteligencia Financiera.

**10. ¿El Pp cuenta con una estrategia de cobertura documentada para cubrir a sus poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo con las siguientes características:**

- a) Considera el presupuesto que requiere el Pp para atender a su población o área de enfoque objetivo en los próximos cinco años**
- b) Especifica metas de cobertura anuales para los próximos cinco años, así como los criterios con los que se definen**
- c) Define el momento en el tiempo en que convergerán las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo**
- d) Con el diseño actual del Pp es posible alcanzar las metas de cobertura definidas?**

Nivel	Criterios
4	El Pp cuenta con una estrategia de cobertura documentada para cubrir a sus poblaciones potencial y objetivo con <b>tres</b> de las características establecidas.

El presupuesto considera la atención de todos los participantes del SAR de manera anual en lo referido a vigilancia operativa y financiera, que se realiza de manera diaria, así como en materia de inspección que cubre a la totalidad de los participantes del SAR, tal y como se establece en el Programa Anual de Supervisión Financiera y el Programa Anual de Supervisión Operativa. La cobertura en materia de inspección por parte de la Dirección General Adjunta de Sanciones presenta el plazo más largo para la cobertura total de Afores: dos años. En función del número de participantes del mismo dicho alcance no solo es posible, sino que, en efecto se realiza. En función de que la cobertura anual afecta al total de la población agregada, lo hace asimismo a la población objetivo.

La provisión de información se realiza de manera continua y cubre la totalidad de participantes del SAR. De igual manera, la acción regulatoria atiende, por su propia naturaleza, al total de participantes del SAR.

No se ha encontrado un documento que especifique las metas de cobertura anuales para los próximos cinco años. No obstante, se reitera que la cobertura es total y continua en materia de regulación y vigilancia, anual en materia de inspección operativa y financiera. Dado que para organizarse y operar como Afore o Siefore se requiere autorización de la Comisión (Artículos 19 y 40 de la Ley del SAR), misma que puede revocar (Artículo 54 de la Ley del SAR) y participa en la disolución y liquidación de las mismas (Artículo 56 de la Ley del SAR), la Comisión siempre mantiene una perfecta identificación del área de enfoque potencial y objetivo.

El alcance efectivo de las metas de cobertura definidas constata, de hecho, la factibilidad de las mismas. Se puede afirmar que, en relación a los componentes, una gran parte de ellos atienden al total de la población potencial/objetivo de manera continuada. Para aquellos que no, las visitas, el periodo de convergencia está claramente definido y sus criterios de aplicación sistematizados.

**11. Si el Pp cuenta con mecanismos para la rendición de cuentas y la transparencia que guarda la población o área de enfoque atendida, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la temporalidad de las mediciones.**

La CONSAR debe rendir un informe de carácter trimestral al Congreso de la Unión sobre la situación que guardan los Sistemas de Ahorro para el Retiro, donde se consideran apartados específicos sobre: a) Las carteras de inversión de las sociedades de inversión, b) La adquisición de valores extranjeros, c) Las medidas adoptadas por la Comisión para proteger los recursos de los trabajadores, d) Información estadística de los trabajadores registrados en las administradoras. Todo esto según a lo referido en el Artículo 5 fracción XIII y XIII bis de la Ley del SAR.

Internamente, es la Coordinación General de Información y Vinculación a quién le corresponde los mecanismos para la transparencia, ejerciendo las atribuciones que se señalan en el Artículo 14 del reglamento interior de la CONSAR. Estas son algunas de ellas:

Dentro de los componentes que conforman la MIR, existe el componente “porcentaje de cumplimiento de publicación de información estadística”, el cual está definido como “del total de actualizaciones de cuadros mensuales de información estadística, este indicador mostrará cuántos de ellos fueron actualizados sin error”. Este indicador está medido con base en el número de cuadros de información estadística actualizados. Este indicador, así como el de la actividad correspondiente, son calculados y elaborados trimestralmente.

Asimismo, la MIR, con su periodo de actualización anual, representa por sí misma un mecanismo de transparencia, pues esta herramienta está disponible públicamente y permite conocer los componentes entregables por el Pp así como el avance de los indicadores de desempeño.

**12. En caso de que el Pp entregue los componentes que genera a sus destinatarios o beneficiarios mediante algún mecanismo de selección, ¿los procedimientos del Pp para la selección de destinatarios tienen las siguientes características:**

- a) **Incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción**
- b) **Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras del Pp**
- c) **Están sistematizados**
- d) **Están difundidos públicamente?**

Nivel	Criterios
3	Los procedimientos para la selección de destinatarios tienen <b>tres</b> de las características establecidas

Con respecto a la recepción de los componentes generados a través del Pp es preciso establecer diferencias. En lo que respecta a componentes de tipo informativo, como la información estadística publicada, y las propuestas regulatorias, estas afectan, por construcción al conjunto de participantes del SAR, además del público.

De igual manera, la vigilancia afecta a todos los participantes del SAR.

En el caso de las actividades de inspección, la Comisión ha de realizar dichas actividades de acuerdo a un programa anual de visitas de inspección, en el que se debe definir la forma y los términos, así como el calendario de actividades para su cumplimiento, tal y como dicta el Artículo 124 del Reglamento de la Ley del SAR. En materia de inspección operativa se mencionan las visitas integrales, de servicios y especiales previstas, así como los criterios para la realización de inspecciones extraordinarias. El Programa Anual de Supervisión Financiera presenta adecuadamente los criterios que definen la inspección a realizar en cada caso. De igual manera el Programa Anual de Visitas de Inspección de la Dirección General Adjunta de Sanciones presenta las razones a considerar para la propuesta de visitas anuales a Afores.

El cumplimiento efectivo de lo programado se puede observar en función del cumplimiento de las metas establecidas en los sobre los dos indicadores de eficacia de componente: porcentaje de cumplimiento al programa anual de supervisión financiera y el porcentaje de cobertura del programa de visitas de inspección y de supervisión a distancia en materia operativa y contable. El resultado de ambos indicadores fue de 100, al cierre de año.

Los criterios para la realización de inspecciones no son públicos. Sin embargo, esto se justifica en función de que si los criterios para la realización de inspecciones fueran públicos, cabría la posibilidad de una manipulación de los mismos, afectando negativamente a su funcionamiento efectivo.

#### A.II.4 Matriz de indicadores para resultados

##### *De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados*

**13. Para cada uno de los Componentes de la MIR vigente del Pp ¿se toma como referencia una o un grupo de Actividades que:**

- a) Están claramente especificadas, es decir, no existe ambigüedad en su redacción**
- b) Están ordenadas de manera cronológica**
- c) Son necesarias, es decir, ninguna de las Actividades es prescindible para producir los Componentes**
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos los Componentes?**

Nivel	Criterios
4	Las Actividades del Pp cumplen en promedio con un valor <b>entre 3.5 y 4 (4)</b> características establecidas en la pregunta.

La MIR 2017 del Pp G003 detalla siete actividades para los tres componentes. Para el Componente A, Supervisión de Afores y Siefores en materia financiera (inspección y vigilancia) realizada, las actividades son: A.1. Inspección (in situ) en materia financiera a las entidades participantes del SAR (Afores, Entidades Públicas que realicen funciones similares a las Afores y Siefores Básicas); A.2. Vigilancia financiera (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR (Afores, Entidades Públicas que realicen funciones similares a las Afores y Siefores); y A.3. Sanción a las entidades participantes del SAR por incumplimiento del marco normativo.

Para el Componente B, Información sobre el SAR difundida, la actividad única a realizar es: B.1. Difusión de información general en el sitio web emitida.

Para el componente C, Visitas de inspección y vigilancia operativa realizadas, las actividades son: C.1. Atención a propuestas de proyectos operativos; C.2. Inspección operativa (auditoría in situ) a las entidades participantes del SAR; y C.3. Vigilancia operativa (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR.

La especificación de las actividades es clara, no existe lugar a ambigüedad en su redacción, se considera que estas actividades son necesarias y suficientes para el cumplimiento de y alcance de los componentes, pues necesario programar las visitas de inspección, así como los informes de vigilancia, para conseguir producir los informes que son la principal herramienta con la que cuenta la CONSAR para su labor de regulación, así como justificar las sanciones pertinentes, elemento fundamental a fin de inducir comportamientos adecuados.

Con respecto a los componentes que engloban varias actividades, en lo referente a la supervisión financiera y operativa, podemos considerar el orden cronológico. En ninguno de los dos casos se puede establecer un orden cronológico entre la inspección y la vigilancia, pues ambas actividades se realizan de manera paralela. En el caso de la supervisión financiera, la sanción por incumplimiento figura al final, de manera cronológicamente correcta, puesto que es consecuencia de las anteriores. En el caso de la supervisión operativa, la atención a propuestas de proyectos operativos se ubica en primer lugar, obedeciendo a su correcta situación cronológica.



**14. ¿Los Componentes del Pp integrados en la MIR vigente cumplen con las siguientes características:**

- a) Son los bienes o servicios que produce el Pp**
- b) Están redactados como resultados logrados, por ejemplo informes realizados o proyectos desarrollados**
- c) Son necesarios, es decir, ninguno de los Componentes es prescindible para generar el Propósito**
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos el Propósito?**

Nivel	Criterios
4	Los Componentes del Pp cumplen en promedio con un valor <b>entre 3.5 y 4 (4)</b> características establecidas en la pregunta.

La MIR 2017 detalla tres componentes: A. *Supervisión de Afores y Siefors en materia financiera (inspección y vigilancia) realizada*; B. *Información sobre el SAR difundida*; y C. *Visitas de inspección y vigilancia operativa realizadas*. Cada componente son los bienes o servicios que produce el Pp: supervisión a las entidades participantes del Sistema de Ahorro para el Retiro, difusión de información sobre el SAR y visitas de inspección y vigilancia operativa. Los tres componentes están redactados como resultados logrados y son los necesarios para producir el Propósito del Pp.

Los supuestos son los factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del programa. En este sentido, la realización de los componentes - en consonancia con el cumplimiento de los supuestos - permitirá alcanzar el objetivo del programa.

Si bien los componentes cumplen con las características enunciadas, es preciso corregir detalles de los supuestos, tanto de los componentes como del fin, propósito y actividades, dado que algunos de ellos no cumplen con alguna de las siguientes características: redacción, exogeneidad y probabilidad de ocurrencia. Las propuestas alternativas, por su extensión se detallan en el inciso 23 y en las conclusiones.

**15. ¿El Propósito de la MIR vigente cuenta con las siguientes características:**

- a) Es consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de los Componentes y los supuestos a ese nivel de objetivos**
- b) Su logro no está controlado por los responsables del Pp**
- c) Es único, es decir, incluye un solo objetivo**
- d) Está redactado como una situación alcanzada, por ejemplo: seguridad nacional consolidada o proyectos de inversión concretados**
- e) Incluye la población o área de enfoque objetivo?**

Nivel	Criterios
3	El Propósito cumple con <b>cuatro</b> las características establecidas en la pregunta.

El Propósito del Pp está contenido en la MIR 2017 de esta manera: “Los trabajadores cuentan con protección de su ahorro para el retiro”. El propósito es consecuencia directa de lo que se espera que ocurriría con los supuestos cumplidos y los componentes entregados. Este propósito incluye un único objetivo, que es el de brindar protección al ahorro de los trabajadores y está redactado como una situación alcanzada. En la medida en que los supuestos son externos, el logro del Propósito no está controlado por los responsables del programa.

En el enunciado del propósito no se menciona a la población objetivo (las entidades participantes en el SAR) pero se considera que en la descripción de su indicador está expresada de manera tácita (sancionar a las Administradoras).

Se propone una enunciación alternativa del Propósito: “La actuación de los participantes del sistema de ahorro para el retiro protege el ahorro para el retiro de los trabajadores.”

**16. ¿El Fin de la MIR vigente cuenta con las siguientes características:**

- a) Está claramente especificado, es decir, no existe ambigüedad en su redacción**
- b) Es un objetivo superior al que el Pp contribuye, es decir, no se espera que la ejecución del Pp sea suficiente para alcanzar el Fin**
- c) Su logro no está controlado por los responsables del Pp**
- d) Es único, es decir, incluye un solo objetivo**
- e) Está vinculado con objetivos estratégicos de la dependencia o del programa sectorial?**

Nivel	Criterios
4	El Fin cumple con <b>todas</b> las características establecidas en la pregunta.

El Fin que se establece en la MIR del Pp es: “Contribuir a fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad mediante la coordinación, regulación, inspección y vigilancia de entidades participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro a fin de fortalecer el funcionamiento del SAR.”

La redacción del Fin es clara y no da lugar a ambigüedades u otras interpretaciones; constituye un objetivo superior al que el programa contribuye (no se espera que la ejecución del programa sea suficiente para alcanzarlo); su logro claramente no está controlado por los responsables del programa, debido a que otros factores podrían afectarlo; el objetivo es único y compartido con el de otros programas presupuestarios, vinculándose directamente con el Objetivo 5 del PRONAFIDE 2013-2018, que establece “Fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad.”

Así, el Fin cumple con las características enunciadas, pero es preciso corregir detalles de los supuestos, dado que algunos de ellos no cumplen con alguna de las siguientes características: redacción, exogeneidad y probabilidad de ocurrencia. Las propuestas alternativas, por su extensión se detallan en el inciso 23 y en las conclusiones.

**17. ¿En el documento normativo o institucional del Pp es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?**

Nivel	Criterios
4	Algunas de las Actividades, todos los Componentes, el Propósito y el Fin de la MIR se identifican en el documento normativo o institucional del Pp.

En la Ley del SAR se indica que el objeto de la Comisión es “La coordinación, regulación, supervisión y vigilancia de los sistemas de ahorro para el retiro” (Artículo 2). Este objeto forma parte del Fin de la MIR del Pp, “Contribuir a fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad mediante la coordinación, regulación, inspección y vigilancia de entidades participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro a fin de fortalecer el funcionamiento del SAR.”

En los documentos normativos del SAR y la CONSAR se pueden encontrar las definiciones de: Fin (Su contribución al Objetivo 5 del PRONAFIDE 2013-2018) el Propósito (los trabajadores cuentan con protección de su ahorro para el retiro), Componentes (Inspección y Vigilancia de las entidades participantes en el SAR, así como Difusión de información estadística), y las Actividades (las facultades de la Comisión) que el programa indica en su MIR. El área de enfoque, es decir, las entidades supervisadas, son desglosadas en el Artículo 3 de la Ley del SAR.

Específicamente:

Respecto al Fin, este se puede encontrar en el Artículo 3 fracción IV, Artículo 14 fracción III, Artículo 17 fracción III, Artículo 20 fracción XVI del reglamento interior

Respecto al Propósito, este se puede encontrar en el Artículo 5 y 25 de la Ley del SAR

Respecto a los componentes, estos se pueden identificar en los siguientes documentos:

Componente A: Artículo 12 inciso VI y Sección II de la Ley del SAR

Componente B: Sección II y III de la Ley del SAR, donde se establecen las pautas de la intervención y regularización en materia operativa

Componente C: Artículo 5, fracción XIII y XIII bis de la Ley del SAR. Artículo 14 del reglamento interior de la CONSAR.

Respecto a las actividades, estas se pueden identificar en los siguientes documentos:

Actividad A.1: Artículo 12 fracción I y V: Artículo 19 del reglamento interior.

Actividad A.2: Artículo 20 fracción VIII del reglamento interior

Actividad A.3: Artículo 24 fracción II del reglamento interior y Capítulo VI de la Ley del SAR.

Actividad B.1: Artículo 14 fracción VII del reglamento interior, sobre la difusión electrónica.

Actividad C.1: Artículo 17 fracción VII y 23 fracción VII del reglamento interior;

Actividad C.2: Artículo 12 fracción I y V: Artículo 19 del reglamento interior.

Actividad C.3: Artículo 16 fracción VII del reglamento interior.

**De la lógica horizontal de la matriz de indicadores para resultados**

**18. ¿En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del Pp (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) existen indicadores para medir el desempeño del Pp con las siguientes características:**

- a) Claros
- b) Relevantes
- c) Económicos
- d) Monitoreables
- e) Adecuados?

Nivel	Criterios
4	Los indicadores del Pp cumplen en promedio con un valor <b>entre 4 y 5 (4.8)</b> características establecidas en la pregunta.

La MIR 2017 del Pp presenta doce indicadores en el total de niveles objetivo: un indicador para Fin, uno para Propósito, tres para componentes y siete para actividades.

Los diez indicadores cumplen con todas las características marcadas por la MML: claridad: son precisos y entendibles; relevancia: proveen información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir y tienen un sentido práctico; economía: tienen costos e implicaciones que resultan razonables para las capacidades del organismo; monitoreables: al ser todos resultado de simples cálculos aritméticos (porcentajes, promedio) resultan fácilmente reproducibles para una verificación independiente; y adecuados: proveen de suficientes bases para medir el desempeño del nivel de objetivo.

Sin embargo, se considera que el indicador para el Fin “Porcentaje de cuentas individuales registradas” resulta insuficiente para la medición del logro del objetivo, puesto que no se considera que el número de cuentas individuales registradas sea una medida suficiente para medir el Fin del Pp: “Contribuir a fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad mediante la coordinación, regulación, inspección y vigilancia de entidades participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro a fin de fortalecer el funcionamiento del SAR”. Resulta útil ya que mide qué porcentaje de las cuentas administradas por las Afores cuentan con un contrato de afiliación a las mismas, lo cual refleja una dimensión importante dentro de logro del objetivo: la inclusión financiera. La no suficiencia la encontramos justificada por el amplio objetivo del Fin, que difícilmente es medible de manera económica.

El indicador de Componente B “Porcentaje de cumplimiento de publicación de información estadística” mide el porcentaje de actualizaciones sin error de cuadros mensuales de información estadística. Con el objetivo de aclarar su cálculo sería recomendable referirse a los cuadros publicados, en vez de actualizados, a fin de establecer un momento específico para la medición de la ocurrencia de errores: una vez los cuadros han sido publicados.

**19. ¿Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp cuentan con la siguiente información:**

- a) Nombre**
- b) Definición**
- c) Método de cálculo**
- d) Unidad de Medida**
- e) Frecuencia de Medición**
- f) Línea base**
- g) Metas**
- h) Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal)?**

Nivel	Criterios
4	Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor <b>entre 6 y 8 (8)</b> características establecidas en la pregunta.

- a) Nombre: Todas las fichas técnicas establecen con claridad el nombre del indicador.
- b) Definición: Todas las fichas técnicas establecen con claridad la definición del indicador, siendo congruentes con el nombre del mismo.
- c) Método de cálculo: En todas las fichas técnicas se encuentra el método de cálculo.
- d) Unidad de medida: Todas las fichas técnicas de los indicadores tienen establecida una unidad de medida, que pueden ser valores absolutos o relativos.
- e) Frecuencia de medición: En todos los casos se establece la frecuencia de, indicándose claramente si se trata de una medición trimestral, semestral o anual.
- f) Línea base: Todas las fichas técnicas tienen línea base, que puede ser por fecha o por valor inicial.
- g) Metas: En todas las fichas técnicas están expresadas las metas, ya sean tanto las metas sexenales como las intermedias del sexenio.
- h) Comportamiento del indicador: Todas las fichas técnicas establecen el tipo de comportamiento que debe seguir el indicador, este puede ser ascendente, descendente, regular o nominal.

**20. ¿Las metas de los indicadores de la MIR del Pp tienen las siguientes características:**

- a) Cuentan con unidad de medida**
- b) Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas**
- c) Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el Pp?**

Nivel	Criterios
4	Las metas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor <b>entre 2.3 y 3 (2.9)</b> características establecidas en la pregunta.

En función de los criterios de la MML, para escoger metas se recomienda reunir y analizar datos de mediciones y metas históricas. Si el indicador ya existía históricamente, se analizará dicha información; y si el indicador es de nueva creación, se deberá intentar establecer valores históricos que ayuden al establecimiento de la meta de acuerdo al análisis histórico. Estas metas deben estar orientadas a mejorar en forma significativa los resultados e impactos del desempeño institucional, es decir, deben ser retadoras.

Así pues, las metas de los indicadores de la MIR del Pp cumplen con todas las características tienen unidad de medida, están orientadas a impulsar el desempeño y todas son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros del programa. Las metas valoradas son aquellas planteadas para ejercicio fiscal evaluado.

Las metas del indicador “Promedio de días para la resolución de reportes de incidencia recibidos” se considera que pueden no estar orientadas a impulsar el desempeño en el sentido en que sea laxas. El resultado de este indicador en 2016 fue de 69 (en 2015, 33; en 2014, 88; en 2013, 61). Los niveles están alejados de la meta, que se ubica en 145 para 2017, y muestran una alta volatilidad para ser un promedio. El establecimiento de 145 para 2017 está vinculado a un cumplimiento legal, ubicado en 150, si bien el mismo no debería ser aplicado a un promedio. En función de ello se consideran diferentes opciones: 1) establecer una meta más exigente sobre el mismo indicador; 2) considerar un cambio de indicador que no establezca el objetivo en el promedio, como “porcentaje de resolución de reportes que superan los 150 días”.



**21. ¿Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características:**

- a) Oficiales o institucionales**
- b) Con un nombre que permita identificarlos**
- c) Permiten reproducir el cálculo del indicador**
- d) Públicos, accesibles a cualquier persona?**

Nivel	Criterios
3	Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen en promedio con un valor <b>entre 3 y menos de 3.5 (3.1)</b> características establecidas en la pregunta.

Todos los indicadores especifican medios de verificación. Estos medios de verificación son oficiales o institucionales, tienen un nombre que les identifica y permiten reproducir el cálculo del indicador. Sin embargo, la mayoría de los medios de verificación (once de los doce indicadores) que incluye la MIR no son públicos debido a que son expedientes judiciales o de los procedimientos administrativos seguidos en forma de juicio en tanto no hayan causado estado, o contienen procedimientos de responsabilidad de los servidores públicos, en tanto no se haya dictado la resolución administrativa o la jurisdiccional definitiva, tal como lo establece la fracción VI del Artículo 14 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

Algunos de estos medios de verificación son:

- Número total de dictámenes de incumplimientos (para el Indicador “Porcentaje de sanciones administrativas”).
- Número total de visitas de inspección programadas y definidas en el Programa Anual de Supervisión Financiera (para el Indicador “Porcentaje de cumplimiento al programa anual de Supervisión Financiera”).
- Número total de entidades a inspeccionar programadas de acuerdo con el programa de visitas de inspección (para el Indicador “Porcentaje de cobertura del programa de visitas de inspección y de supervisión a distancia en materia operativa y contable”).
- Número total de cuadros de información estadística actualizados (Para el Indicador “Porcentaje de cumplimiento de publicación de información estadística”).
- Número de informes de vigilancia financiera emitidos: Número de informes de vigilancia financiera programados y emitidos (Para el Indicador “Porcentaje de informes de vigilancia financiera emitidos”).

**22. Considerando el conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, es decir, cada renglón de la MIR del Pp ¿es posible identificar lo siguiente:**

- a) Los medios de verificación son los necesarios para calcular los indicadores, es decir, ninguno es prescindible**
- b) Los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores**
- c) Los indicadores permiten medir, directa o indirectamente, el objetivo a ese nivel?**

Nivel	Criterios
4	<b>Todos</b> los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación del Pp tienen las características establecidas.

El programa está bien diseñado, puesto que todos los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medio de verificación para cada uno de los cuatro niveles del MIR cumplen con las características. El análisis de la lógica horizontal de la MIR permite examinar las relaciones causa-efecto, estableciendo cómo se controlará y medirá el logro de cada nivel de la matriz y de dónde se obtendrá la información necesaria para ello.

Existen medios de verificación suficientes que permiten asegurar que la información requerida para el cálculo de los indicadores de Fin, de Propósito, de cada Componente y de cada Actividad, para establecer sus metas y para dar seguimiento a los avances en el cumplimiento de las mismas.

Los indicadores están directamente relacionados con lo que se quiere medir del objetivo correspondiente: permite verificar los impactos sociales y económicos alcanzados para los cuales contribuye el Pp (Fin), en este caso parcialmente; permite verificar la cobertura y/o el cambio producido en la población o área de enfoque (Propósito); permite verificar la generación y/o entrega de los bienes y/o servicios del programa (Componentes); y permite verificar la gestión de procesos (Actividades).

### **Valoración final de la MIR.**

#### **23. Se deberán sugerir modificaciones en la MIR del Pp o incorporar los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de las respuestas a las preguntas de este apartado.**

Las modificaciones sugeridas por los evaluadores se expresan en el Anexo 5 “Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados”.

Se recomienda incluir en próximos Diagnósticos del el periodo o plazo de actualización del problema del Pp, ya que no se describe en ninguna parte del documento, aunque se conoce pues está contenido en el lineamiento décimo tercero de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales para la APF.

Se propone una enunciación alternativa del Propósito: “La actuación de los participantes del sistema de ahorro para el retiro protege el ahorro para el retiro de los trabajadores.”. El motivo de este cambio es porque el enunciado actual, “Los ahorros de los trabajadores están protegidos”, no permite determinar la totalidad de los afectados por el programa. Al no mencionar al SAR o a las entidades participantes del sistema, la definición deja lugar a ambigüedades.

Se sugiere cambiar los siguientes supuestos por los motivos expuestos:

- Fin. Por motivo de redacción. Propuesta: 1) “La normatividad relacionada con la mecánica de administración de las cuentas individuales que no tienen contrato de afiliación con una AFORE no se ve alterada.” Y 2) “El entorno macroeconómico es favorable para la generación de empleos.”
- Propósito. Por no ser exógeno. Propuesta: “Los agentes políticos colaboran en el desarrollo de un marco regulatorio estable para optimizar la función de supervisión y sanción.”
- Componente A. Por no resultar claro. Propuesta: “El número de AFORES y SIEFORES BASICAS permanece constante durante el ejercicio fiscal.”
- Componente B. Por motivo de redacción. Propuesta: “1) El suministro eléctrico, el clima y los servicios de internet se mantienen en situación óptima para la transmisión de datos.” Y “2) Los responsables proporcionan la información de manera oportuna.”
- Componente C. 1) Por no resultar probable. Considerar la eliminación de la amenaza terrorista.
- Componente C. 2) Por no resultar claro. Propuesta “2) Las condiciones del mercado permiten la permanencia del mismo número de participantes en el sistema de ahorro para el retiro durante el ejercicio fiscal ”
- Actividad A.1. Los supuestos 3) y 4) no son exógenos. Propuesta: Considerar la eliminación de dichos supuestos.
- Actividad A.2. Por motivo de redacción. Propuesta: “1) Las sesiones del Comité Consultivo y de Vigilancia se llevan a cabo conforme a los calendarios establecidos.”
- Actividad C.1. Por motivo de redacción. Propuesta: “1) La facultad establecida en el Reglamento interior de la CONSAR no sufre cambios.”
- Actividad C.3. Por motivo de redacción. Propuesta: “1) Las sesiones del Comité Consultivo y de Vigilancia se llevan a cabo conforme a los calendarios establecidos.”



## A.II.5 Análisis de posibles complementariedades o coincidencias con otros Pp.

### 24. ¿Con cuáles Pp y en qué aspectos el Pp evaluado podría tener complementariedades o coincidencias?

Para poder evaluar este apartado se revisaron las MIR de los programas presupuestarios disponibles en la página web de Transparencia Presupuestaria y se identificaron aquellos programas que coincidían con la clasificación funcional presupuestaria y con las actividades del Programa evaluado. Considerando que el Pp G-003 contribuye al cumplimiento del Objetivo 5 del PRONAFIDE 2013-2018 *“Fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad.”*, y conforme al análisis realizado a las reglas de operación del programa, contenidas en las disposiciones de carácter general en materia de operaciones de la CONSAR, se identificaron las siguientes complementariedades con otros Pp que contribuyen a este mismo Objetivo, como son:

Del Ramo 06. Hacienda y Crédito Público:

- **E011. Protección y defensa de los usuarios de servicios financieros.** Entre los componentes de este Pp se encuentra la realización de eventos de promoción y difusión de cultura financiera. Resulta complementario pues si bien sus áreas de enfoque no es la misma, contribuyen y existen áreas de posible cooperación y coordinación entre ambos Pp.
- **G001. Regulación del sector financiero.** Los componentes que entrega este Pp no resultan coincidentes con los entregados por el Pp G-003. Pero se considera un Pp complementario a este por sus actividades reguladoras y sus actividades referentes a la atención de solicitudes relacionadas con el SAR.
- **G002. Detección y prevención de ilícitos financieros.** Entre los componentes de este Pp se encuentra la atención de denuncias formuladas en el Sistema Financiero Mexicano. Resulta complementario pues si bien sus áreas de enfoque es la misma, contribuyen y existen áreas de posible cooperación y coordinación entre ambos Pp.
- **G004. Regulación y supervisión del sector asegurador y afianzador.** Este Pp entrega como componente informes de supervisión, lo cual es un componente en el que coincide con el Pp G-003. Y de la misma manera es complementario, pues se encarga de generar estos componentes para unas entidades que no están bajo la cobertura de nuestro Pp (sector de seguros y fianzas).
- **G005. Regulación y supervisión de las entidades del sistema financiero mexicano.** Se considera complementario y coincidente con el Pp-G003. Complementario dado que este Pp supervisa y vigila a las entidades financieras del SFM que no se encuentran bajo la cobertura del Pp G-003. G-005 entrega como componente la vigilancia e inspección de entidades financieras, por lo que coincide con uno de los componentes del Pp G-003.

Del Ramo 41. Comisión Federal de Competencia Económica:

- **G006. Prevención y eliminación de prácticas y concentraciones monopólicas y demás restricciones a la competencia y libre concurrencia.** Corregir y sancionar prácticas monopólicas en el sector del SAR resulta un componente complementario para alcanzar los objetivos del Pp G-003. El área de enfoque de este programa contiene a las instituciones participantes del SAR entre otras tantas, pero sus componentes son diferentes y por lo tanto, se complementan. Este Pp busca garantizar la sana competencia y eliminar las malas prácticas en el mercado, lo cual es un resultado indirecto que busca el Pp G-003 lograr.

Se encontraron complementariedades y coincidencias entre el Pp-G003 y otros programas presupuestarios de la SHCP, así como con un Pp de la Comisión Federal de Competencia Económica. Las coincidencias son principalmente por el tipo de servicio que brindan. La complementariedad se da a nivel de componentes, ya que a nivel propósito no se encuentran coincidencias ni complementariedades.

Todos los Programas presupuestarios del Ramo 06 comparten el mismo Fin en común, que es contribuir al cumplimiento del objetivo 5 del PRONAFIDE 2013-2018: “Fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad”.

### A.III.VALORACIÓN FINAL DEL DISEÑO DEL PROGRAMA

#### 1. Características del Pp.

El Pp G-003 “Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro” comprende toda actividad que desarrolla la CONSAR, organismo desconcentrado de la SHCP. El programa G-003 es operado sólo por una Unidad responsable: la propia CONSAR.

A partir de 2008 se dio inicio al presente Pp, el cual está adscrito al Ramo de Hacienda y Crédito Público, y fue producto del proceso de integración del Proyecto de Presupuestos de Egresos de la Federación (PEF) 2008, mismo que se realizó bajo un enfoque sectorial proporcionando cobertura a los órganos administrativos desconcentrados de la SHCP. Aunque el Pp existe desde 2008, las actividades que desarrolla constituyen las que ha realizado la CONSAR desde su creación, en 1994.

El Artículo 2 de la Ley del SAR señala que su objeto es “La coordinación, regulación, supervisión y vigilancia de los sistemas de ahorro para el retiro”.

En el Artículo 5 y 25 de la Ley del SAR se describen las facultades de la Comisión, entre las cuales destacan:

- Regular, mediante la expedición de disposiciones de carácter general, lo relativo a la operación de los sistemas de ahorro para el retiro, la recepción, depósito, transmisión y administración de las cuotas y aportaciones correspondientes a dichos sistemas, así como la transmisión, manejo e intercambio de información entre las dependencias y entidades de la APF, los institutos de seguridad social y los participantes en los referidos sistemas, determinando los procedimientos para su buen funcionamiento.
- Otorgar, modificar o revocar las autorizaciones a que se refiere esta ley, a las administradoras y sociedades de inversión.
- Realizar la supervisión de los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro.
- Imponer multas y sanciones, así como emitir opinión a la autoridad competente en materia de los delitos previstos en esta ley
- Establecer medidas para proteger los recursos de los trabajadores cuando se presenten circunstancias atípicas en los mercados financieros. Así como dictar reglas para evitar prácticas que se aparten de los sanos usos comerciales, bursátiles o del mercado financiero.

El Pp tiene como objetivo, o propósito “proteger los ahorros para el retiro de los trabajadores” y pretende lograr este objetivo mediante la realización de visitas de supervisión y vigilancia de las entidades participantes en el Sistema de Ahorro para el Retiro. Para ello, establece y lleva a cabo intensos programas de supervisión y vigilancia a nivel nacional.

#### 2. Justificación de la creación y diseño del Pp

De acuerdo con estudios de las Naciones Unidas (2015), el envejecimiento de la población es una de las transformaciones más importantes que se enfrentarán durante el siglo XXI, con serias implicaciones en los mercados financieros, laborales y de consumo, entre otras consecuencias. En función de este reto demográfico, asegurar la estabilidad de los sistemas de pensiones, de tal manera que estos segmentos poblacionales dispongan de recursos suficientes en el futuro, es fundamental. A pesar de que en la actualidad el envejecimiento se concentra en países de alto ingreso, se estima que para mediados del presente siglo dicho fenómeno afecte de manera particular a países de menor ingreso. Este problema no solo es relevante para México, sino que así se refleja en diferentes informes trimestrales de la CONSAR, como en su primer informe trimestral de 2016 (CONSAR, 2016a) o, anteriormente, en su cuarto informe trimestral de 2012, donde se explicaba:

“México enfrenta hoy día una transición demográfica sin precedentes. Por un lado, en las siguientes tres décadas, nuestro país puede aprovechar (...) el “bono demográfico. (...) Por otro lado, la proporción de adultos mayores de 65 años con relación a la población en edad laboral aumentará en los próximos años. Por lo tanto,



en envejecimiento de la población es un tema de análisis obligado para el diseño de las políticas públicas, principalmente en lo que corresponde a cómo financiarán su vejez un número creciente de mexicanos”.

Las AFORE son los segundos intermediarios financieros en importancia por el monto de activos manejados, sólo por debajo de la banca múltiple. Es por esto crucial el papel que desempeña el SAR como participante del conjunto del sistema financiero mexicano. Para fortalecer el SAR, es preciso fomentar el ahorro pensionario sea mayor y así facilite un nivel de vida digno para la población que llegue a la edad de retiro. Con este objetivo, es necesario un programa que permita vigilar y supervisar a todas las entidades participantes en el dicho sistema.

El programa cuenta con un Diagnóstico que describe el problema en su contexto actual y sus características. Incluye un Árbol de Problemas que identifica tres causas: riesgos de mercado; fraudes y la negligencia de las SIEFORES. Asimismo, se distinguen cinco efectos: déficit fiscal; pobreza en la vejez; desconfianza en el sistema financiero; menores pensiones de las esperadas; y la pérdida del patrimonio. Se incluye un Árbol de Objetivos, consistente según la MML con el Árbol de Problemas, así como con la MIR en sus niveles de fin, componente y actividad.

### 3. Contribución a los objetivos nacionales y sectoriales

El Pp se encuentra alineado con el PRONAFIDE 2013-2018 en su Objetivo 5: “Fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad”. Este objetivo está contenido en el resumen narrativo del Fin del Pp.

El Propósito del Pp está definido como “Los trabajadores cuentan con protección de su ahorro para el retiro”, y se vincula y mantiene similitud conceptual con la meta nacional “4. México Próspero” del PND 2013-2018, particularmente con el Objetivo 4.2: “Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento” dentro de su estrategia 4.2.3: Mantener la estabilidad que permita el desarrollo ordenado del sistema financiero, incluyendo los sectores de aseguramiento y ahorro para el retiro”.

“México Próspero” se refiere al crecimiento económico requerido para impulsar el desarrollo, combatir la pobreza, aumentar la productividad y, en general, elevar el nivel de vida de la población. Dicho crecimiento será alcanzado por medio de acciones encaminadas a la consolidación de la estabilidad macroeconómica, la promoción del uso eficiente de los recursos productivos, el fortalecimiento del ambiente de negocios y el establecimiento de políticas sectoriales y regionales capaces de impulsar el desarrollo económico en general.

### 4. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo

El área de enfoque del Programa está señalada y establecida en el Capítulo III de la Ley del SAR, “De los Participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro”. En las diferentes secciones de la misma se caracterizan dichos participantes: AFORES, SIEFORES y la empresa operadora de la base de datos. Este mismo conjunto constituye el área de enfoque potencial –ya que todas estas entidades participantes requieren supervisión por parte de la CONSAR para su correcto funcionamiento – y el área de enfoque objetivo – ya que el programa tiene planeado atender a ese conjunto completo y todas las entidades participantes registradas, según lo que establece la normatividad. El área de enfoque atendida serán aquellas entidades participantes del SAR que reciben estas intervenciones en forma de inspección y vigilancia.

Para 2016 la CONSAR cuenta con una cuantificación de su área de enfoque objetivo: once Afores y setenta y cinco Siefos. La actualización en el registro de las entidades participantes se realiza al momento en el que alguna de estas administradoras ya existentes anteriormente se da de baja, o si alguna nueva administradora cumple con los requisitos y el visto bueno de la propia CONSAR para constituirse como una Administradora.

### 5. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

La MIR 2017 del Pp G003 detalla siete actividades para los tres componentes. Para el Componente A, Supervisión de Afores y Siefos en materia financiera (inspección y vigilancia) realizada, las actividades son: 1) Inspección (in situ) en materia financiera a las entidades participantes del SAR (Afores, Entidades Públicas que realicen funciones similares a las Afores y Siefos Básicas); 2) Vigilancia financiera (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR (Afores, Entidades Públicas que realicen funciones similares a las Afores y Siefos); y 3) Sanción a las entidades participantes del SAR por incumplimiento del marco normativo. Para el Componente B, Información sobre el SAR difundida, la actividad única a realizar es: 4) Difusión de información general en el sitio web emitida. Para el componente C, Visitas de inspección y vigilancia operativa realizadas, las actividades son: 5) Atención a propuestas de proyectos operativos; 6) Inspección operativa (auditoría in situ) a las entidades participantes del SAR; y 7) Vigilancia operativa (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR.

La especificación de las actividades es clara, no existe lugar a ambigüedad en su redacción, se considera que estas actividades son necesarias y suficientes para alcance de los componentes. Es necesario programar las visitas de inspección, así como los informes de vigilancia, para conseguir producir los informes que son la principal herramienta con la que cuenta la CONSAR para su labor de regulación.

Se proponen varios cambios en la redacción de los componentes y el propósito, para un mayor apego a la MML. Asimismo, aunque los componentes cumplen con las características enunciadas, es preciso corregir detalles de los supuestos, tanto de los componentes como del fin, propósito y actividades, dado que algunos de ellos no cumplen con alguna de las siguientes características: redacción, exogeneidad y probabilidad de ocurrencia. Las propuestas alternativas, por su extensión se detallan en el inciso 23 y en las conclusiones.

Se recomienda incluir en próximos Diagnósticos del el periodo o plazo de actualización del problema del Pp, ya que no se describe en ninguna parte del documento, aunque se conoce pues está contenido en el lineamiento décimo tercero de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales para la APF.

#### 6. Complementariedades y coincidencias con otros Pp.

Se encontraron complementariedades y coincidencias entre el Pp-G003 y otros Pp de la SHCP, así como con un Pp de la Comisión Federal de Competencia Económica. Las coincidencias son principalmente por el tipo de servicio que brindan. La complementariedad se da a nivel de componentes, ya que a nivel propósito no se encuentran coincidencias o complementariedades.

Del Ramo 06. Hacienda y Crédito Público:

- **E011. Protección y defensa de los usuarios de servicios financieros.**
- **G001. Regulación del sector financiero.**
- **G002. Detección y prevención de ilícitos financieros.**
- **G004. Regulación y supervisión del sector asegurador y afianzador.**
- **G005. Regulación y supervisión de las entidades del sistema financiero mexicano.**

Del Ramo 41. Comisión Federal de Competencia Económica:

- **G006. Prevención y eliminación de prácticas y concentraciones monopólicas y demás restricciones a la competencia y libre concurrencia.**

Todos los Programas presupuestarios del Ramo 06 comparten el mismo Fin en común, que es contribuir al cumplimiento del objetivo 5 del PRONAFIDE 2013-2018: “Fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad”.

#### 7. Conclusiones

La evaluación presentada en este documento del análisis del diseño del Pp G-003 “Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro” permite que se califique como pertinente el diseño

del Pp con respecto al problema que desea atender. A continuación, se presentan los argumentos que sostienen esta valoración, así como las principales conclusiones de este documento:

El diseño del programa, establecido de acuerdo a la MML, fue analizado con base en los criterios establecidos por la SHCP en los Términos de Referencia (TdR) para la presente evaluación. La evaluación se realiza con el propósito de identificar la pertinencia y el avance en el logro de los objetivos, así como su eficiencia e impacto, de tal forma que permita mejorar el Pp y su proceso de toma de decisiones.

El Programa cuenta con un documento Diagnóstico donde se incluye un Árbol de Problemas y un Árbol de Objetivos, pero es preciso señalar que se observa una ligera inconsistencia entre el objetivo indicado en el Árbol de Objetivos y el Propósito enunciado en la MIR, en su enunciación y en la inclusión del área de enfoque. Se propone la siguiente redacción alternativa: “La actuación de los participantes del SAR protege el ahorro para el retiro de los trabajadores”. Asimismo, se recomienda la especificación de plazo para la actualización del problema.

Existe consistencia a nivel de Lógica Vertical del Pp, al existir una correcta correspondencia entre Actividades-Componentes-Propósito-Fin. Si se llevan a cabo las Actividades, se espera que se entreguen los Componentes y de tal forma que se cumpla el Propósito del programa que contribuye al Fin.

Realizando el análisis de Lógica Horizontal, se observa que los indicadores que se establecen para el logro de los objetivos a cada nivel de la MIR están claramente definidos en sus respectivas fichas técnicas, estos resultan claros, relevantes, económicos y adecuado, en su mayoría; por lo que resultan elementos útiles para la medición de desempeño. Las excepciones son muy puntuales y se especifican en el punto 12) de las presentes conclusiones.

#### Valoración cuantitativa global del Pp

Apartados	Valoración Cuantitativa
Apartado I. Justificación de la creación o modificación sustancial de diseño del programa.	11/12 (91%)
Apartado II. Contribución del programa para el cumplimiento de las Metas Nacionales y planeación orientada a resultados.	3/4 (75%)
Apartado III. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.	14/16 (88%)
Apartado IV. Matriz de indicadores para resultados.	38/40 (95%)
<b>Global</b>	<b>66/72 (92%)</b>

## **A.V. CONCLUSIONES Y VALORACIÓN DE LA PERTINENCIA DEL DISEÑO DEL PP RESPECTO A LA ATENCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD**

La evaluación presentada en este documento del análisis del diseño del Pp G-003 “Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro” permite que se califique como pertinente el diseño del Pp con respecto al problema que desea atender. A continuación, se presentan los argumentos que sostienen esta valoración, así como las principales conclusiones de este documento:

- 1) El diseño del programa, establecido de acuerdo a la MML, fue analizado con base en los criterios establecidos por la SHCP en los Términos de Referencia (TdR) para la presente evaluación. La evaluación se realiza con el propósito de identificar la pertinencia y el avance en el logro de los objetivos, así como su eficiencia e impacto, de tal forma que permita mejorar el Pp y su proceso de toma de decisiones.
- 2) El Pp surge en 2008 como producto del proceso de integración del Proyecto de PEF 2008, pero cabe señalar que las actividades que desarrolla este Pp constituyen las anteriormente ya realizadas por la CONSAR desde su creación, en 1994.
- 3) El Pp pertenece a la modalidad de “Desempeño de las funciones” dentro de la categoría G: “Regulación y supervisión”, según la clasificación de programas presupuestarios. Esta descripción engloba la actividad sustantiva que desarrolla la CONSAR esto es, la supervisión y regulación de las entidades que constituyen el Sistema de Ahorro para el Retiro.
- 4) Así, el área de enfoque que atiende el Pp es el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), es decir todas aquellas entidades financieras que se encuentran en el ámbito de competencia de la CONSAR: AFOREs, SIEFOREs y la empresa operadora de la base de datos.
- 5) El Programa cuenta con un documento Diagnóstico donde se describe la evolución de la CONSAR desde su creación. Este Diagnóstico se elaboró en 2016 en respuesta a la solicitud de la SHCP como parte del proceso de elaboración del Proyecto de PEF para el Ejercicio Fiscal 2016. En este documento se incluye un Árbol de Problemas y un Árbol de Objetivos, pero es preciso señalar que se observa inconsistencia entre el objetivo indicado en el Árbol de Objetivos y el Propósito enunciado en la MIR, en su enunciación y en la inclusión del área de enfoque, generando a su vez una incorrecta alineación entre ellos. Se proponen las siguientes redacciones alternativas: problema del Árbol de Problemas: "Riesgo operativo y financiero del SAR derivado de la actuación de los participantes del sistema de ahorro para el retiro", objetivo del Árbol de Objetivos: "Los participantes del sistema de ahorro para el retiro protegen el ahorro para el retiro de los trabajadores", y propósito: "La actuación de los participantes del sistema de ahorro para el retiro protege el ahorro para el retiro de los trabajadores".
- 6) El Programa se encuentra adecuadamente alineado a la Meta Nacional IV del PND, "México Próspero", así como al Objetivo 5 del PRONAFIDE: "Fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad". Al respecto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible Agenda 2030 el Pp está vinculado a los siguientes objetivos: 1) poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo; 8) promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el pleno empleo y productivo, y el trabajo decente para todos; y 10) reducir la desigualdad en y entre los países.
- 7) En el documento Diagnóstico del Pp, o en otro documento, no se encuentra ni se especifica el periodo o plazo de actualización del problema, de modo que se pueda conocer la evolución del mismo. A pesar de que en los informes trimestrales que se presentan al Congreso, el problema se actualiza, resultaría pertinente incluir un plazo de actualización en un documento diagnóstico posterior, ya sea en relación a la inclusión de la actualización del problema en el mencionado informe u otro distinto, a fin de que no se presenten desfases entre el Diagnóstico y el contexto social.

- 8) Se identificó a los participantes del SAR como la población potencial y objetivo del Pp, receptora de los componentes del mismo. En función de la naturaleza de dichos componentes la cobertura del programa varía. Las propuestas regulatorias y la oferta informativa afectan al conjunto de los participantes del SAR. En ese mismo sentido, las actividades de vigilancia cubren a todos los participantes del SAR de manera continuada. Las actividades de inspección cubren asimismo al conjunto de participantes del SAR para periodos de tiempo superiores. Sin embargo, de manera anual, existe una selección en función de criterios claramente especificados, estandarizados y sistematizados. Por la propia naturaleza de las actividades de inspección y a fin de que el criterio aplicado sea efectivo, el mismo no es público.
- 9) Existe consistencia a nivel de Lógica Vertical del Pp, al existir una correcta correspondencia entre Actividades-Componentes-Propósito-Fin. Si se llevan a cabo las Actividades, se espera que se entreguen los Componentes y de tal forma que se cumpla el Propósito del programa que contribuye al Fin.
- 10) Realizando el análisis de Lógica Horizontal, se observa que los indicadores que se establecen para el logro de los objetivos a cada nivel de la MIR están claramente definidos en sus respectivas fichas técnicas, estos resultan claros, relevantes, económicos y adecuado, en su mayoría; por lo que resultan elementos útiles para la medición de desempeño. Las excepciones son muy puntuales y se especifican en el punto 12) de las presentes conclusiones.
- 11) Todos los indicadores especifican medios de verificación. Estos medios de verificación son oficiales e institucionales, tienen un nombre que les identifica y permiten reproducir el cálculo del indicador. Aun así, once de los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación catalogados como no públicos, puesto que no permiten su acceso libre a la base de datos. Se sugiere estudiar los potenciales costos administrativos de hacer público el mayor número de datos posibles, a fin de que un agente externo los pueda reproducir, lo que mejoraría la transparencia de la institución.
- 12) En términos generales, la MIR del Pp resulta robusta y adecuadamente construida de acuerdo a la MML como herramienta para evaluar el avance de consecución de los objetivos, pero existen ciertos puntos relevantes a tener en cuenta:
  - El enunciado del Propósito no menciona la población objetivo, por lo que se propone un enunciado alternativo de tal forma que satisfaga con la estructura propuesta por la MML: “La actuación de los participantes del sistema de ahorro para el retiro protege el ahorro para el retiro de los trabajadores”.
  - Las metas del indicador “Promedio de días para la resolución de reportes de incidencia recibidos” se considera que puede no estar orientado a impulsar el desempeño en el sentido en que sea laxo. Los resultados históricos están alejados de la meta y muestran una alta volatilidad para ser un promedio. El establecimiento de 150 está vinculado a un cumplimiento legal, si bien el mismo no debería ser aplicado a un promedio. En función de ello se consideran diferentes opciones: 1) establecer una meta más exigente sobre el mismo indicador; 2) considerar un cambio de indicador que no establezca el objetivo en el promedio, como “porcentaje de resolución de reportes que superan los 150 días”.
- 13) Algunos supuestos planteados en los distintos niveles de objetivo de la MIR no cumplen con las sugerencias de enunciación establecidas en la MML. Se recomienda cambiar la redacción de varios de los supuestos contenidos en la MIR, esto con el fin de que exista consistencia entre todos. A continuación, se exponen estos supuestos, así como la propuesta de enunciación.
  - Supuestos del Fin, los cuales están son “1) Que la normatividad que afecta la mecánica de administración de las cuentas individuales que no tienen contrato de afiliación con una AFORE (cuentas asignadas) permanezcan sin cambios. 2) Que el entorno macroeconómico sea favorable para la generación de empleos.” Se propone modificar su redacción por: “La normatividad que afecta la

mecánica de administración de las cuentas individuales que no tienen contrato de afiliación con una AFORE (cuentas asignadas) permanece sin cambios. 2) El entorno macroeconómico es favorable para la generación de empleos.”

- Supuestos del Componente C, los cuales son “Que el suministro eléctrico, el clima y los servicios de internet se mantengan en situación óptima para la transmisión de datos. Que los sujetos responsables proporcionen la información de manera oportuna.” Se propone modificar su redacción por: “1) El suministro eléctrico, el clima y los servicios de internet se mantienen en situación óptima para la transmisión de datos. Y 2) Los responsables proporcionan la información de manera oportuna”.
- El primer supuesto idéntico de las Actividades “Vigilancia operativa (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR” y “Vigilancia financiera (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR”, que dice “1) Que las sesiones del Comité Consultivo y de Vigilancia se llevan a cabo conforme a los calendarios establecidos.” Se propone modificar su redacción por: “1) Las sesiones del Comité Consultivo y de Vigilancia se llevan a cabo conforme a los calendarios establecidos”.
- El primer supuesto de la Actividad “Atención a propuestas de proyectos operativos”, que dice “Que la facultad establecida en el Reglamento interior de la CONSAR no sufra cambios.” Se sugiere modificar su redacción por “La facultad establecida en el Reglamento interior de la CONSAR no sufre cambios”.
- El supuesto del propósito “Se desarrolla un marco regulatorio estable para optimizar la función de supervisión y sanción.” es valorado como no exógeno, dado que el marco regulatorio depende de la acción propositiva de la propia CONSAR. Para referirnos a los supuestos totalmente exógenos, se podría enunciar como “Los agentes políticos colaboran en el desarrollo de un marco regulatorio estable para optimizar la función de supervisión y sanción.”
- Supuesto componente “Supervisión de Afores y Siefors en materia financiera (inspección y vigilancia) realizada” que dice “El número de AFORES y SIEFORES BÁSICAS permanece constante”. Un enunciado alternativo podría ser: “El número de AFORES y SIEFORES BASICAS permanece constante durante el ejercicio fiscal”
- Los supuestos del componente “Visitas de inspección y vigilancia operativa realizadas” dice: “Los movimientos de carácter sindical, social, políticos y de terrorismo; así como las afectaciones climáticas, sanitarias y sísmicas permitan llevar a cabo las actividades de inspección y vigilancia Operativa. 2) Las condiciones del mercado permiten la permanencia del mismo número de participantes en el sistema de ahorro para el retiro”. Se considera que la probabilidad de que los movimientos terroristas puedan afectar negativamente a las actividades de inspección y vigilancia operativa es despreciable. Considerarse si pueda ser sustituido en su lugar por movimientos del crimen organizado. Para el segundo supuesto se propone el enunciado: “Las condiciones del mercado permiten la permanencia del mismo número de participantes en el sistema de ahorro para el retiro durante el ejercicio fiscal.”
- Para la Actividad de “Inspección (in situ) en materia financiera a las entidades participantes del SAR” considerar la eliminación de los siguientes supuestos al no ser exógenos: “3) Se emplea el modelo de supervisión aprobado por la Presidencia de la CONSAR. 4) Las tareas de Inspección, particularmente los temas de fundamentación y debida motivación, se realizan en coordinación con la Vicepresidencia Jurídica.”



## ANEXOS

## ANEXO A.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

Identificación del Programa	
Ramo:	6 - Hacienda y Crédito Público
Unidad Responsable:	D00 - Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro
Clave y Modalidad del Pp:	G - Regulación y supervisión
Denominación del Pp:	G-003 - Regulación y supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro
Clasificación Funcional:	
Finalidad:	1 - Gobierno
Función:	5 - Asuntos Financieros y Hacendarios
Subfunción:	1 - Asuntos Financieros
Actividad Institucional:	7 - Sistema financiero competitivo, eficiente y con mayor cobertura

Problema o necesidad que se pretenden atender	
Riesgo operativo y financiero del SAR	
Causas	Efectos
Riesgos de mercado; Fraudes y Negligencia de las SIEFORES .	Déficit fiscal; Pobreza en la vejez; Desconfianza en el sistema financiero; Menores pensiones de las esperadas; y Pérdida del patrimonio

La contribución del Pp a las Metas Nacionales
La MIR se establece como Fin: <i>“Contribuir a fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad mediante la coordinación, regulación, inspección y vigilancia de entidades participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro a fin de fortalecer el funcionamiento del SAR”</i> .

Programa Nacional de Desarrollo 2013-2018	
Meta Nacional	Objetivos
IV. México Próspero	<b>Objetivo 4.2.</b> Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento.
Estrategia	Línea de Acción
<b>Estrategia 4.2.3.</b> Mantener la estabilidad que permita el desarrollo ordenado del sistema financiero, incluyendo los sectores de aseguramiento y ahorro para el retiro.	<b>Línea de acción 4.2.3.2.</b> Establecer y perfeccionar las normas prudenciales y mecanismos para evitar desequilibrios y fomentar el crecimiento económico del país.



Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018	
Objetivo	
<b>Objetivo 5.</b> Fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero,	
Estrategia	Línea de Acción
<b>Estrategia 5.5.</b> Fortalecer el Sistema de Ahorro para el Retiro para aumentar la cobertura y la suficiencia de los distintos esquemas pensionarios del país.	<b>Línea de acción 5.5.2.</b> Continuar con el fortalecimiento del Sistema de Ahorro para el Retiro a través de incentivar el ahorro voluntario, y coordinar adecuadamente los planes corporativos e individuales de pensiones, así como continuar con las políticas que fortalezcan el funcionamiento de la industria de las Administradoras de Fondos de Ahorro para el Retiro.
Descripción de los objetivos del Pp, así como de los bienes o servicios que ofrece	
<b>Objetivo General</b>	
Contribuir a fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad mediante la coordinación, regulación, inspección y vigilancia de entidades participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro a fin de fortalecer el funcionamiento del SAR.	
<b>Objetivos Específicos</b>	
incentivar el ahorro voluntario, coordinar los planes corporativos e individuales de pensiones, así como establecer políticas que fortalezcan el funcionamiento de la industria de las AFORE.	
<b>Bienes y servicios que ofrece (Componentes)</b>	
Supervisión de Afores y Siefores en materia financiera y operativa (inspección y vigilancia).	
Otorgar, modificar o revocar las autorizaciones a las administradoras y sociedades de inversión.	
Realizar la supervisión de los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro.	
Imponer multas y sanciones, así como emitir opinión a la autoridad competente en materia de delitos.	
Establecer medidas para proteger los recursos de los trabajadores cuando se presenten circunstancias	
Identificación y cuantificación de las áreas de enfoque potencial y objetivo	
El área de enfoque que atiende el Pp es el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), es decir todas aquellas entidades financieras que se encuentran en el ámbito de competencia de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR): Administradoras del Fondo para el Retiro (AFOREs), Sociedades de Inversión Especializadas en Fondos para el Retiro (SIEFOREs) y la empresa operadora de la base de datos.	
Para 2016 la CONSAR cuenta con una cuantificación de su área de enfoque objetivo: 57 entidades participantes en el SAR.	
Presupuesto para el ejercicio fiscal 2017	
<b>Presupuesto aprobado</b>	\$ 184,966,384.00 pesos

<b>Matriz de Indicadores para Resultados</b>	
<b>Nivel</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Fin</b>	Contribuir a fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad mediante la coordinación, regulación, inspección y vigilancia de entidades participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro a fin de fortalecer el funcionamiento del SAR
<b>Propósito</b>	Los trabajadores cuentan con protección de su ahorro para el retiro
<b>Componentes</b>	<p>A. Supervisión de Afores y Siefores en materia financiera (inspección y vigilancia) realizada.</p> <p>B. Información sobre el SAR difundida</p> <p>C. Visitas de inspección y vigilancia operativa realizadas</p>
<b>Actividades</b>	<p>A.1. Inspección (in situ) en materia financiera a las entidades participantes del SAR (Afores, Entidades Públicas que realicen funciones similares a las Afores y Siefores Básicas)</p> <p>A.2. Vigilancia financiera (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR (Afores, Entidades Públicas que realicen funciones similares a las Afores y Siefores)</p> <p>A.3. Sanción a las entidades participantes del SAR por incumplimiento del marco normativo</p> <p>B.1. Difusión de información general en el sitio web emitida</p> <p>C.1. Atención a propuestas de proyectos operativos</p> <p>C.2. Inspección operativa (auditoría in situ) a las entidades participantes del SAR</p> <p>C.3. Vigilancia operativa (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR</p>

**Valoración de la pertinencia del diseño del Pp respecto a la atención del problema o necesidad**

Existe evidencia teórica y empírica que respaldan las acciones del Pp.

El programa está adecuadamente alineado y vinculado con objetivos del PND y PRONAFIDE.

El Programa cuenta con un documento Diagnóstico donde se describe la evolución de la CONSAR desde su creación. En este documento se incluye un Árbol de Problemas y un Árbol de Objetivos, pero es preciso señalar que se observa una ligera inconsistencia entre el objetivo indicado en el Árbol de Objetivos y el Propósito enunciado en la MIR.

Existe una correcta correspondencia entre Actividades-Componentes-Propósito-Fin. Si se llevan a cabo las Actividades, se espera que se entreguen los Componentes y de tal forma que se cumpla el Propósito del programa que contribuye al Fin.

Los indicadores definidos para medir el logro de los objetivos en general son completos y están claramente definidos en todas sus dimensiones de tal manera que resultan ser elementos útiles para evaluar el desempeño del programa.

En términos generales, la MIR del Pp resulta robusta y adecuadamente construida de acuerdo a la MML como herramienta para evaluar el avance de consecución de los objetivos.

Algunos supuestos planteados en los distintos niveles de objetivo de la MIR no cumplen con las sugerencias de enunciación establecidas en la MML. Se recomienda cambiar la redacción de varios de los supuestos contenidos en la MIR, esto con el fin de que exista consistencia entre todos.

El enunciado del Propósito no menciona la población objetivo, por lo que se propone un enunciado alternativo de tal forma que satisfaga con la estructura propuesta por la MML.

Las metas del indicador “Promedio de días para la resolución de reportes de incidencia recibidos” se considera que puede no estar orientado a impulsar el desempeño en el sentido en que sea laxo.

Todos los indicadores especifican medios de verificación. Estos medios de verificación son oficiales e institucionales, tienen un nombre que les identifica y permiten reproducir el cálculo del indicador. Aun así, once de los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación catalogados como no públicos, puesto que no permiten su acceso libre a la base de datos.

## **ANEXO A.2. METODOLOGÍA PARA LA CUANTIFICACIÓN DE LAS POBLACIONES O ÁREAS DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO**

La Comisión mantiene un registro detallado de las Afores y Siefores para las que ha emitido autorización para organizarse y operar como tales. Se realiza un seguimiento estricto de cada uno de los participantes del SAR, por lo que se tienen registrados los cambios de nombre, así como la referencia de las entidades que se han extinguido por procesos de fusión u de cesión de cartera de clientes.

La Comisión mantiene actualizado este registro en virtud de sus competencias para el otorgamiento de autorización, comunicación de información sobre cambios en la participación accionarial, comunicación obligatoria en materia de fusiones y cesión de cartera y participación en procedimientos de disolución (Artículos 19, 21, 23, 37, 40, 54 y 56 de la Ley del SAR y Artículos 4, 15, 17 del Reglamento de la Ley del SAR) de Afores y Siefores respectivamente.

En función de lo anterior y de las actividades continuas de supervisión realizadas por la Comisión, se mantiene una identificación plena y continua entre las áreas de enfoque potencial y objetivo, afectando al total de participantes del SAR.

Así, se tiene registrado que en 2016 operaron 11 (once) Administradora de Fondos para el Retiro y 75 (75) Sociedades de Inversión Especializadas de Fondos para el Retiro

**ANEXO A.3. INDICADORES**

**Nombre del Programa:** Regulación y supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro  
**Modalidad:** G-003  
**Dependencia/Entidad:** D00-Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro  
**Unidad Responsable:** D00-Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro  
**Tipo de Evaluación:** Diseño  
**Año de la Evaluación:** 2017

Nivel de Objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de Medida	Frecuencia de medición	Línea base	Metas
<p><b>Fin :</b> Contribuir a fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad mediante la coordinación, regulación, inspección y vigilancia de entidades participantes en los Sistemas de Ahorro</p>	<p>Porcentaje de cuentas individuales registradas.</p>	<p><math display="block">\left( \frac{\text{Número de cuentas individuales registradas}}{\text{Número total de cuentas individuales administradas con recursos invertidos en los fondos}} \right) * 100</math></p>	<p>Sí</p>	<p>Sí</p>	<p>Sí</p>	<p>Sí</p>	<p>Sí</p>	<p>Sí</p>	<p>Sí</p>	<p>Sí</p>	<p>Sí</p>	<p>Sí</p>

Nivel de Objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de Medida	Frecuencia de medición	Línea base	Metas	Comportamiento del indicador
<b>Propósito:</b> Los trabajadores cuentan con protección de su ahorro para el retiro	Porcentaje de sanciones administrativas	(Número total de dictámenes de incumplimientos que derivan en una sanción para las Administradoras en el año de reporte / Número total de dictámenes de incumplimientos)*100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si (ascendente)
<b>Componente A:</b> Supervisión de Afores y Siefores en materia financiera (inspección y vigilancia) realizada	Porcentaje de cumplimiento al programa anual de Supervisión Financiera	(Número total de visitas de inspección realizadas / Número total de visitas de Inspección programadas) x 100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si (ascendente)
<b>Componente B:</b> Información sobre el SAR difundida	Porcentaje de cumplimiento de publicación de información estadística	(Número total de cuadros de información estadística actualizados sin error / Número total de cuadros de información estadística actualizados)*100	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si (ascendente)
<b>Componente C:</b> Visitas de inspección y vigilancia operativa realizadas	Porcentaje de cobertura del programa de visitas de inspección y de supervisión a distancia en materia operativa y contable	(Número total de entidades inspeccionadas / Número total de Entidades a inspeccionar programadas) x 100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si (ascendente)

Nivel de Objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de Medida	Frecuencia de medición	Línea base	Metas	Comportamiento del indicador
<b>Actividad A 1:</b> Inspección (in situ) en materia financiera a las entidades participantes del SAR (Afores, Entidades Públicas que realicen funciones similares a las Afores y Siefores Básicas)	Porcentaje de informes de inspección financiera emitidos	(Número de informes de inspección financiera emitidos / Número de informes de inspección financiera programados)*100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si (ascendente)
<b>Actividad A 2:</b> Vigilancia financiera (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR (Afores, Entidades Públicas que realicen funciones similares a las Afores y Siefores)	Porcentaje de informes de vigilancia financiera emitidos	(Número de informes de vigilancia financiera emitidos / Número de informes de vigilancia financiera programados)*100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si (ascendente)

Nivel de Objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de Medida	Frecuencia de medición	Línea base	Metas	Comportamiento del indicador
-------------------	----------------------	-------------------	-------	-----------	-----------	--------------	----------	------------	------------------	------------------------	------------	-------	------------------------------



Evaluación Específica de Procesos con Módulo Completo de Diseño del Programa Presupuestario G003

<p><b>Actividad A 3:</b> Sanción a las entidades participantes del SAR por incumplimiento del marco normativo</p>	<p>Promedio de días para la resolución de reportes de incidencia recibidos</p>	<p>(Sumatoria de días utilizados para resolver los reportes de incidencias recibidas en el periodo / Total de reportes de incidencias recibidas en el periodo)</p>	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si (descendente)
<p><b>Actividad B 1:</b> Difusión de información general en el sitito web emitida</p>	<p>Porcentaje de cumplimiento de actualización de página web</p>	<p>(Número de actualizaciones realizadas/ Número de actualizaciones requeridas)*100</p>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si (ascendente)

Nivel de Objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de Medida	Frecuencia de medición	Línea base	Metas	Comportamiento del indicador
<b>Actividad C 1:</b> Atención a propuestas de proyectos operativos	Porcentaje de atención a propuestas de proyectos a procesos operativos	(Número de propuestas de proyectos a procesos operativos atendidas / (Número de propuestas para análisis de proyectos a procesos operativos solicitados por las Afores [...])) * 100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si (ascendente)
<b>Actividad C 2:</b> Inspección operativa (auditoría in situ) a las entidades participantes del SAR	Porcentaje de cumplimiento del programa de visitas de inspección operativa.	(Número total de vistas concluidas / Número total de visitas programadas) * 100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si (ascendente)
<b>Actividad C 3:</b> Vigilancia operativa (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR	Porcentaje de informes de vigilancia emitidos	(Número de informes de vigilancia emitidos / Número de informes de vigilancia programados)*100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si (ascendente)

**ANEXO A.4. METAS DEL PROGRAMA****Nombre del Programa:** Regulación y supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro**Modalidad:** G-003**Dependencia/Entidad:** D00-Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro**Unidad Responsable:** D00-Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro**Tipo de Evaluación:** Diseño**Año de la Evaluación:** 2017

Nivel de Objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
FIN	Porcentaje de cuentas individuales registradas	Anual: 78.53%	Sí	El porcentaje es conveniente para conocer la proporción de cuentas individuales que cuentan con un contrato de afiliación	Sí	El incremento del total de cuentas administradas por las Afores que cuenta con un contrato de afiliación a las mismas es una acción que deriva en impulsar el desempeño del programa	Sí	El incremento de las cuentas individuales registradas debería ser uno de los efectos que muestren que tanto los componentes como el propósito están obteniendo resultados	Sí

Nivel de Objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
PROPOSITO	Porcentaje de sanciones administrativas	Anual: 92.73%	Sí	El porcentaje es una medida adecuada para conocer qué proporción de los dictámenes de incumplimiento derivan en una sanción para las Administradoras	Sí	Las sanciones son el resultado de practicas de las entidades participantes que no cumplen con la normatividad, por lo que la aplicación de la misma significa que el papel de la Comisión está en concordancia con sus fines	Sí	La principal función de la Comisión es el supervisar y regular la sana practica dentro de las entidades participantes del SAR, y por tanto debe asegurar que sean sancionadas aquellas que incumplan con la normativa	Sí
COMPONENTE A	Porcentaje de cumplimiento al programa anual de Supervisión Financiera	1er Trim: 24.44% 2do Trim: 48.89% 3er Trim: 73.33% 4to Trim: 100%	Sí	El porcentaje es adecuado para medir la proporción del cumplimiento del programa de Supervisión Financiera	Sí	Muestra cuantas visitas de inspección se realizaron con respecto al total de visitas programadas de inspección, lo cual permite medir niveles de desempeño.	Sí	El programa de Supervisión Financiera está bajo una planeación sobre los tiempos y las entidades que deberá de ser inspeccionadas.	Sí
COMPONENTE B	Porcentaje de cumplimiento de publicación de información estadística	1er Sem: 50% 2do Sem: 100%	Sí	El porcentaje permite saber la proporción de actualizaciones de cuadros de información estadística publicados sin error	No	Se considera poco relevante un indicador que mida en función de si la información fue actualizada sin faltas, aportando poco para valorar el desempeño del objetivo	Sí	Las metas son perfectamente viables con un sistema de verificación de información previo a la publicación de los cuadros estadísticos	Sí

Nivel de Objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
COMPONENTE C	Porcentaje de cobertura del programa de visitas de inspección y de supervisión a distancia en materia operativa y	1er Sem: 33.33% 2do Sem: 100%	Sí	El porcentaje es adecuado para medir la proporción del cumplimiento del programa de visitas de inspección y supervisión operativas	Sí	Muestra la proporción de entidades que se inspeccionó con respecto al total de entidades por inspeccionar.	Sí	El programa de visitas de inspección y de supervisión a distancia en materia operativa y contable cuenta con una planeación interna	Sí
ACTIVIDAD A 1	Porcentaje de informes de inspección financiera emitidos	1er Trim: 25% 2do Trim: 50% 3er Trim: 75% 4to Trim: 100%	Sí	El porcentaje es una medida adecuada para conocer el cumplimiento de la emisión de informes	Sí	Conocer el grado de cumplimiento con la emisión de informes de manera periódica permite medir el desempeño objetivo	Sí	Dar a conocer estos informes de inspección financiera es una tarea de la Comisión, como se describe en su normatividad	Sí
ACTIVIDAD A 2	Porcentaje de informes de vigilancia financiera emitidos	1er Trim: 25% 2do Trim: 50% 3er Trim: 75% 4to Trim: 100%	Sí	El porcentaje es una medida adecuada para conocer el cumplimiento de la emisión de informes	Sí	Conocer el grado de cumplimiento con la emisión de informes de manera periódica permite medir el desempeño objetivo	Sí	Dar a conocer estos informes de vigilancia es una tarea de la Comisión, como se describe en su normatividad	Sí

Nivel de Objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
ACTIVIDAD A 3	Promedio de días para la resolución de reportes de incidencia recibidos	1er Trim: 150 2do Trim: 150 3er Trim: 150 4to Trim: 150	Sí	El promedio es adecuado para saber el tiempo esperado para obtener una resolución	No	El promedio busca medir que tan bien se han manejado los recursos de la Comisión para poder llegar a una resolución ante los reportes de incidencia. No parece haber intenciones de querer disminuir este periodo de resolución de reportes	Sí	Se mantiene la meta fija de acuerdo a sus valores históricos	No
ACTIVIDAD B 1	Porcentaje de cumplimiento de actualización de página web	1er Trim: 25% 2do Trim: 50% 3er Trim: 75% 4to Trim: 100%	Sí	El porcentaje es adecuado para medir el grado de cumplimiento de las actualizaciones	Sí	Muestra qué tantas actualizaciones fueron realizadas sobre las actualizaciones requeridas	Sí	El cumplimiento de actualización del sitio web permite difundir información sobre el SAR	Sí
ACTIVIDAD C 1	Porcentaje de atención a propuestas de proyectos a procesos operativos	1er Trim: 20.45% 2do Trim: 40.91% 3er Trim: 61.36% 4to Trim: 81.82%	Sí	El porcentaje resulta adecuado para conocer la proporción de propuestas atendidas	Sí	La atención a las propuestas para procesos operativos por parte de las Administradoras permite la retroalimentación dentro del Sistema de Ahorro para el Retiro	Sí	Buscar brindar atención a la totalidad de estas propuestas es una de los objetivos dentro del Área Operativa de la CONSAR	Sí

Nivel de Objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
ACTIVIDAD C2	Porcentaje de cumplimiento del programa de visitas de inspección operativa.	1er Trim: 8.33% 2do Trim: 33.33% 3er Trim: 66.67% 4to Trim: 100%	Sí	El porcentaje es adecuado para medir el grado de cumplimiento del programa de visitas de inspección operativa	Sí	Muestra qué tantas visitas fueron concluidas sobre el número total de visitas programadas	Sí	El programa de visitas de inspección operativa está bajo una planeación sobre los tiempos y las entidades que deberá de ser visitadas	Sí
ACTIVIDAD C3	Porcentaje de informes de vigilancia emitidos	1er Trim: 16.67% 2do Trim: 50% 3er Trim: 83.33% 4to Trim: 100%	Sí	El porcentaje es una medida adecuada para conocer el cumplimiento de la emisión de informes	Sí	Conocer el grado de cumplimiento con la emisión de informes de vigilancia permite medir el desempeño objetivo	Sí	Dar a conocer estos informes de vigilancia es una tarea de la Comisión, como se describe en su normatividad	Sí



## ANEXO A.5. PROPUESTA DE MEJORA DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

NIVEL	OBJETIVO	SUPUESTOS	Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida
FIN	Contribuir a fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad mediante la coordinación, regulación, inspección y vigilancia de entidades participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro a fin de fortalecer el funcionamiento del SAR	<p><b>1) La normatividad que afecta la mecánica de administración de las cuentas individuales que no tienen contrato de afiliación con una AFORE (cuentas asignadas) permanece sin cambios.</b></p> <p><b>2) El entorno macroeconómico es favorable para la generación de empleos.</b></p>	Porcentaje de cuentas individuales registradas.	Del total de cuentas administradas por las Afores con recursos invertidos en las Siefores, este indicador mostrará que porcentaje cuenta con un contrato de afiliación a las mismas	(Número de cuentas individuales registradas / Número total de cuentas individuales administradas con recursos invertidos en las Siefores) *100	Relativo	Porcentaje
PROPOSITO	La actuación de los participantes del sistema de ahorro para el retiro protege el ahorro para el seguro de los trabajadores	Los agentes políticos colaboran en el desarrollo de un marco regulatorio estable para optimizar la función de supervisión y sanción	Porcentaje de sanciones administrativas	Del total de dictámenes de incumplimientos, este indicador mostrará qué porcentaje derivan en una sanción para las Administradoras en el año de reporte	(Número total de dictámenes de incumplimientos que derivan en una sanción para las Administradoras en el año de reporte / Número total de dictámenes de incumplimientos)* 100	Relativo	Porcentaje

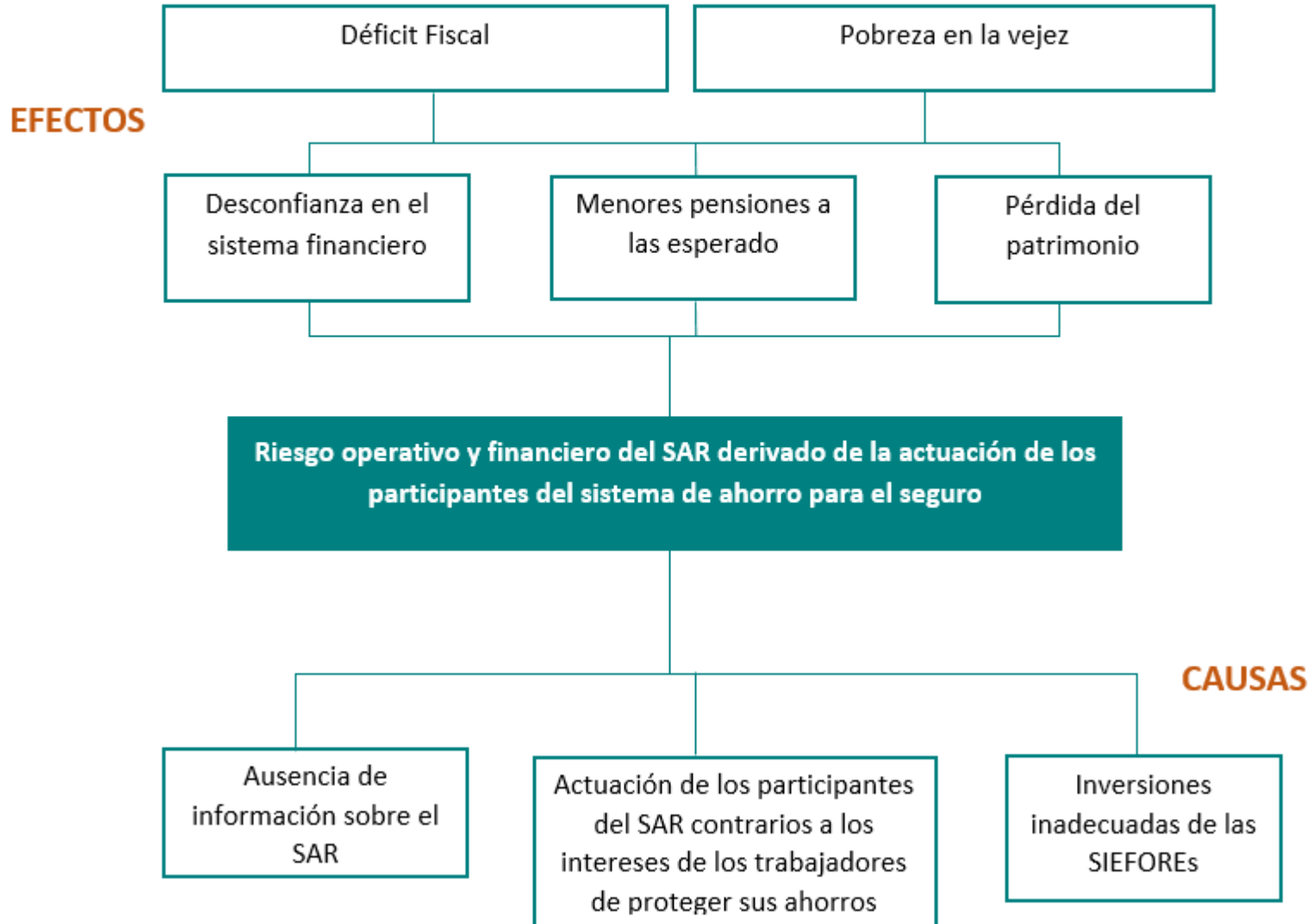
NIVEL	OBJETIVO	SUPUESTOS	Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida
COMPONENTES	A. Supervisión de Afores y Siefores en materia financiera (inspección y vigilancia) realizada.	1) Los cambios normativos permiten la implementación de modelos de supervisión actualizados para la vigilancia e inspección Financiera 2) El número de AFORES y SIEFORES BASICAS permanece constante durante el ejercicio fiscal	Porcentaje de cumplimiento al programa anual de Supervisión Financiera	Del Total de visitas programadas de inspección en materia financiera a AFORES y SIEFORES BÁSICAS, este indicador mostrará cuantas se realizaron	(Número total de visitas de inspección realizadas / Número total de visitas de Inspección programadas) x 100	Relativo	Porcentaje
	B. Información sobre el SAR difundida	1) El suministro eléctrico, el clima y los servicios de internet se mantienen en situación óptima para la transmisión de datos 2) Los responsables proporcionan la información de manera oportuna	Porcentaje de cumplimiento de publicación de información estadística	Del total de cuadros mensuales de información estadística publicados, este indicador mostrará cuántos de ellos fueron publicados sin error	(Número total de cuadros de información estadística publicados sin error / Número total de cuadros de información estadística publicados)*100	Relativo	Porcentaje

NIVEL	OBJETIVO	SUPUESTOS	Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida
COMPONENTES	<b>C. Visitas de inspección y vigilancia operativa realizadas</b>	<b>1) Los movimientos de carácter sindical, social y políticos; así como las afectaciones climáticas, sanitarias y sísmicas permitan llevar a cabo las actividades de inspección y vigilancia Operativa. 2) Las condiciones del mercado permiten la permanencia del mismo número de participantes en el sistema de ahorro para el retiro durante el ejercicio fiscal</b>	Porcentaje de cobertura del programa de visitas de inspección y de supervisión a distancia en materia operativa y contable	Del total de entidades a inspeccionar, este indicador mostrará qué porcentaje de entidades se inspeccionó	$(\text{Número total de entidades inspeccionadas} / \text{Número total de Entidades a inspeccionar programadas}) \times 100$	Relativo	Porcentaje
ACTIVIDAD	<b>A.1. Inspección (in situ) en materia financiera a las entidades participantes del SAR (Afores, Entidades Públicas que realicen funciones similares a las Afores y Siefores Básicas)</b>	<b>1) El programa de inspección financiera está definido de acuerdo a la normatividad vigente. 2) El capital humano (inspectores) se mantiene estable para cumplir con el programa de inspección autorizado.</b>	Porcentaje de informes de inspección financiera emitidos	Del total de informes de inspección financiera programados, este indicador mostrará el porcentaje de informes emitidos.	$(\text{Número de informes de inspección financiera emitidos} / \text{Número de informes de inspección financiera programados}) \times 100$	Relativo	Porcentaje

NIVEL	OBJETIVO	SUPUESTOS	Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida
ACTIVIDAD	<b>A.2. Vigilancia financiera (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR (Afores, Entidades Públicas que realicen funciones similares a las Afores y Siefores)</b>	<b>1) Las sesiones del Comité Consultivo y de Vigilancia se llevan a cabo conforme a los calendarios establecidos</b> <b>2) Los participantes del SAR entregan la información manera oportuna para realizar la vigilancia</b>	Porcentaje de informes de vigilancia financiera emitidos	Del total de informes de vigilancia financiera programados, este indicador mostrará el porcentaje de informes emitidos.	(Número de informes de vigilancia financiera emitidos / Número de informes de vigilancia financiera programados)*100	Relativo	Porcentaje
	<b>A.3. Sanción a las entidades participantes del SAR por incumplimiento del marco normativo</b>	1) La documentación recibida cuenta con los elementos suficientes para sancionar 2) La legislación permite desarrollar la normativa secundaria e implementar los cambios operativos en tiempos adecuados y coordinados.	<b>Porcentaje de resolución de reportes que superan los 150 días</b>	<b>Del total de reportes de incidencias, este indicador mostrará el porcentaje de reportes que superaron los 150 días en tener una resolución</b>	<b>(Número de reportes que superaron los 150 días en resolverse en el periodo / Total de reportes de incidencias resueltas en el periodo)</b>	Relativo	Porcentaje
	<b>B.1. Difusión de información general en el sitio web emitida</b>	La información proporcionada por el personal responsable cumple con los estándares establecidos para su publicación.	Porcentaje de cumplimiento de actualización de página web	Nivel de atención a formato web	(Número de actualizaciones realizadas/ Número de actualizaciones requeridas)*100	Relativo	Porcentaje

NIVEL	OBJETIVO	SUPUESTOS	Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida
	<b>C.1. Proyectos de procesos operativos que rigen el SAR</b>	<b>1) La facultad establecida en el Reglamento interior de la CONSAR no sufre cambios. 2) Las propuestas de proyectos a procesos operativos se mantengan sin cambios o modificaciones drásticas que impliquen un nuevo análisis al proyecto</b>	Porcentaje de atención a propuestas de proyectos a procesos operativos	Del total de propuestas de proyectos a procesos operativos para análisis, este indicador mostrará el porcentaje de propuestas atendidas	(Número de propuestas de proyectos a procesos operativos atendidas / (Número de propuestas para análisis de proyectos a procesos operativos solicitados por las Afores [...] )) * 100	Relativo	Porcentaje
	<b>C.2. Inspección operativa (auditoría in situ) a las entidades participantes del SAR</b>	1) El programa de inspección operativa está definido. 2) El capital humano (inspectores) se mantiene estable para cumplir con el programa de inspección autorizado.	Porcentaje de cumplimiento del programa de visitas de inspección operativa.	Plan de visitas de inspección contra visitas concluidas.	(Número total de vistas concluidas / Número total de visitas programadas) * 100	Relativo	Porcentaje
	<b>C.3. Vigilancia operativa (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR</b>	<b>1) Las sesiones del Comité Consultivo y de Vigilancia se llevan a cabo conforme a los calendarios establecidos 2) Los resultados de la vigilancia operativa son entregados de manera oportuna para la integración de los informes.</b>	Porcentaje de informes de vigilancia emitidos	Del total de informes de vigilancia operativa programados, este indicador mostrará el porcentaje de informes emitidos.	(Número de informes de vigilancia emitidos / Número de informes de vigilancia programados) * 100	Relativo	Porcentaje

# ÁRBOL DE PROBLEMAS



# ÁRBOL DE OBJETIVOS





**ANEXO A.6. COMPLEMENTARIEDADES Y COINCIDENCIAS ENTRE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS**

<b>Nombre del Programa:</b>	<b>Regulación y supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro</b>
<b>Modalidad:</b>	<b>G-003</b>
<b>Dependencia/Entidad:</b>	<b>D00-Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro</b>
<b>Unidad Responsable:</b>	<b>D00-Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro</b>
<b>Tipo de Evaluación:</b>	<b>Diseño</b>
<b>Año de Evaluación:</b>	<b>2017</b>

<b>Nombre del Pp coincidente o complementario</b>	Regulación del sector financiero
<b>Modalidad y Clave</b>	G-001
<b>Ramo</b>	06 - Hacienda y Crédito Público
<b>Propósito</b>	El Sistema Financiero se encuentra eficientemente regulado
<b>Población o área de enfoque objetivo</b>	Instituciones de banca de desarrollo y demás entidades que integran el Sistema Financiero de F
<b>Tipos de Componentes que entrega a los destinatarios</b>	1) Crédito Directo e Impulsado de la banca de desarrollo incrementado. 2) Saldo del Financiamiento privado otorgado. 3) Activos de las Afores y las Aseguradoras incrementado.
<b>Cobertura Geográfica</b>	Nacional
<b>Fuentes de información</b>	MIR 2016 Pp G-001. MOG de la SHCP.
<b>¿Es coincidente?</b>	No
<b>¿Se complementa?</b>	Sí
<b>Argumentación</b>	Los componentes que entrega este Pp no resultan ni coincidentes ni complementarios con los e considera un Pp complementario a este por sus actividades reguladoras y sus actividades referenc relacionadas con el SAR.
<b>Recomendación</b>	Atención a las posibles oportunidades para la mejora de la coordinación entre ambas entidades

<b>Nombre del Pp coincidente o complementario</b>	Detección y prevención de ilícitos financieros
<b>Modalidad y Clave</b>	G-002
<b>Ramo</b>	06 - Hacienda y Crédito Público
<b>Propósito</b>	El sistema financiero mexicano y la economía nacional cuentan con medidas de detección y prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.
<b>Población o área de enfoque objetivo</b>	Sistema Financiero Mexicano
<b>Tipos de Componentes que entrega a sus destinatarios</b>	1) Denuncias formuladas 2) Elaboración de estudios, informes y guías.
<b>Cobertura Geográfica</b>	Nacional
<b>Fuentes de información</b>	MIR 2016 Pp G-002. MOG de la SHCP.
<b>¿Es coincidente?</b>	No
<b>¿Se complementa?</b>	Sí
<b>Argumentación</b>	Entre los componentes de este Pp se encuentra la atención de denuncias formuladas en el SFM. Resulta complementario pues si bien sus áreas de enfoque no son la misma, contribuyen a alcanzar el mismo Fin en común.
<b>Recomendación</b>	Considerar la coordinación con la Dirección General Adjunta de Sanciones para la mejora de las prácticas en detección y prevención de ilícitos, en particular, en lo referente a lavado de dinero.

<b>Nombre del Pp coincidente o complementario</b>	Regulación y supervisión del sector asegurador y afianzador.
<b>Modalidad y Clave</b>	G-004
<b>Ramo</b>	06 - Hacienda y Crédito Público
<b>Propósito</b>	El sector asegurador y afianzador cuenta con un margen de solvencia adecuado
<b>Población o área de enfoque objetivo</b>	Las Instituciones de Seguros, Instituciones de Fianzas y Sociedades Mutualistas de Seguros.
<b>Tipos de Componentes que entrega a sus destinatarios</b>	Informes de supervisión con observaciones relevantes sobre el deterioro de la solvencia de las instituciones elaborados.
<b>Cobertura Geográfica</b>	Nacional
<b>Fuentes de información</b>	MIR 2016 Pp G004. Ley de la CNSF.
<b>¿Es coincidente?</b>	Ambas se encargan de la supervisión y vigilancia de entidades financieras
<b>¿Se complementa?</b>	El G-003 no supervisa y vigila a instituciones financieras que conforman el sector de seguros y fianzas, por lo tanto este Pp contribuye a alcanzar el Fin en común.
<b>Argumentación</b>	Este Pp entrega como componente informes de supervisión, lo cual es un componente en el que coincide con el Pp G-003. Y de la misma manera es complementario, pues se encarga de generar estos componentes para unas entidades que no están bajo la cobertura de nuestro Pp.
<b>Recomendación</b>	Considerar compartir buenas prácticas en materia de supervisión y regulación.

<b>Nombre del Pp coincidente o complementario</b>	Regulación y supervisión de las entidades del sistema financiero mexicano.
<b>Modalidad y Clave</b>	G-005
<b>Ramo</b>	06 - Hacienda y Crédito Público
<b>Propósito</b>	Las entidades supervisadas por la CNBV (sectores bancario, bursátil, fondos de inversión, auxiliares del crédito, ahorro y crédito popular, uniones de crédito) cumplen la normatividad vigente.
<b>Población o área de enfoque objetivo</b>	Entidades o entidades financieras integrantes del Sistema Financiero Mexicano.
<b>Tipos de Componentes que entrega a sus destinatarios</b>	1) Vigilancia de las Entidades Financieras realizada. 2) Inspección a las Entidades Financieras realizada.
<b>Cobertura Geográfica</b>	Nacional
<b>Fuentes de información</b>	MIR 2016 Pp G-005, Ley de la CNBV.
<b>¿Es coincidente?</b>	Ambas se encargan de la supervisión y vigilancia de entidades financieras
<b>¿Se complementa?</b>	Este Pp supervisa y vigila a las entidades financieras del SFM que no se encuentran bajo la cobertura del Pp G-003.
<b>Argumentación</b>	Este Pp entrega como componente la vigilancia e inspección de entidades financieras, por lo que coincide con uno de los componentes del Pp G-003. Y de la misma manera es complementario, pues se encarga de generar estos componentes para unas entidades que no están bajo la cobertura de nuestro Pp.
<b>Recomendación</b>	Considerar compartir buenas prácticas en materia de supervisión y regulación.

<b>Nombre del Pp coincidente o complementario</b>	Prevención y eliminación de prácticas y concentraciones monopólicas y demás restricciones a la competencia y libre competencia.
<b>Modalidad y Clave</b>	G-006
<b>Ramo</b>	41 - Comisión Federal de Competencia Económica
<b>Propósito</b>	Los mercados nacionales cuentan con la aplicación de una política de prevención y eliminación de prácticas y concentraciones monopólicas, y promoción de principios de competencia
<b>Población o área de enfoque objetivo</b>	Toda las empresas integradas participantes en el Mercado Nacional.
<b>Tipos de Componentes que entrega a sus destinatarios</b>	1) Prácticas monopólicas corregidas y sancionadas. 2) Concentraciones anticompetitivas prevenidas. 3) Marco regulatorio procompetitivo promovido
<b>Cobertura Geográfica</b>	Nacional
<b>Fuentes de información</b>	MIR 2013 Pp G-006.
<b>¿Es coincidente?</b>	No
<b>¿Se complementa?</b>	Sí. Corregir y sancionar practicas monopólicas en el sector del SAR resulta un componente complementario para alcanzar los objetivos del Pp G-003
<b>Argumentación</b>	El área de enfoque de este programa contiene a las instituciones participantes del SAR entre otras tantas, pero sus componentes son diferentes y por lo tanto, se complementan. Este Pp busca garantizar la sana competencia y eliminar las malas prácticas en el mercado, lo cual es un resultado indirecto que busca el Pp G-003 lograr. Esta coordinación está contemplada en el artículo 25 de la Ley del SAR.
<b>Recomendación</b>	Mantener la colaboración en la identificación de prácticas contrarias a la competencia que pudieran darse entre los participantes del SAR.

<b>Nombre del Pp coincidente o complementario</b>	Protección y defensa de los usuarios de servicios financieros
<b>Modalidad y Clave</b>	E-011
<b>Ramo</b>	06 - Hacienda y Crédito Público
<b>Propósito</b>	Los derechos e intereses de los Usuarios son protegidos y defendidos ante las Instituciones Financieras.
<b>Población o área de enfoque objetivo</b>	Todos los usuarios que utilizan o contratan un producto o servicio financiero.
<b>Tipos de Componentes que entrega a sus destinatarios</b>	1) Servicios de defensa a usuarios atendidos y concluidos, 2) Eventos de promoción y difusión de cultura financiera realizados, 3) Servicios de protección a usuarios de servicios financieros proporcionados
<b>Cobertura Geográfica</b>	Nacional
<b>Fuentes de información</b>	MIR 2016 Pp E-011
<b>¿Es coincidente?</b>	Sí. Los eventos de promoción y difusión de cultura financiera es un componente coincidente con el Pp G-003
<b>¿Se complementa?</b>	Sí. La defensa de los derechos de los usuarios de servicios financieros es un componente complementario para alcanzar los objetivos del Pp G-003
<b>Argumentación</b>	El área de enfoque de este programa contiene a los usuarios de servicios del SAR, por lo que este Pp resulta complementario y coincidente en sus componentes entregables. El Pp E-011 busca garantizar la protección de los derechos de los usuarios de servicios financieros, lo cual es uno de los objetivos implícitos del Pp G-003.
<b>Recomendación</b>	Mantener la colaboración en la difusión de cultura financiera para incentivar el ahorro voluntario de los trabajadores para así poder garantizar una pensión suficiente al momento de su retiro.

## **ANEXO A.7. PRINCIPALES FORTALEZAS, RETOS Y RECOMENDACIONES**

<b>Nombre del Programa:</b>	<b>Regulación y supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro</b>
<b>Modalidad:</b>	<b>G-003</b>
<b>Dependencia/Entidad:</b>	<b>D00-Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro</b>
<b>Unidad Responsable:</b>	<b>D00-Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro</b>
<b>Tipo de Evaluación:</b>	<b>Diseño</b>
<b>Año de Evaluación:</b>	<b>2017</b>



Tema de la evaluación:	Fortaleza y Oportunidad / Debilidad y Amenaza	Referencia (Pregunta específica)	Recomendación concreta
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
Apartado I y II. Justificación de la creación o modificación sustancial de diseño del programa y Contribución del programa para el cumplimiento de las Metas Nacionales y planeación orientada a resultados.	El Pp atiende un problema claramente identificado, prioritario para el Estado mexicano y cuya relevancia está justificada nacional e internacionalmente. En relación a la descripción de dicho problema, el diseño del Pp es consistente. El Programa se encuentra adecuadamente alineado al PND, con el PRONAFIDE y vinculado con Objetivos de Desarrollo Sustentable.	1-7	
Apartado III. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.	La estrategia de cobertura del Pp permite que los componentes lleguen a toda la población objetivo. Es decir, a los participantes del SAR.	8,9,10 y 12	
Apartado IV. Matriz de indicadores para resultados.	Existe consistencia a nivel de Lógica Vertical del Pp, al existir una correcta correspondencia entre Actividades-Componentes-Propósito-Fin. Si se llevan a cabo las Actividades, se espera que se entreguen los Componentes y de tal forma que se cumpla el Propósito del programa que contribuye al Fin.	13-17	

Tema de la evaluación:	Fortaleza y Oportunidad / Debilidad y Amenaza	Referencia (Pregunta específica)	Recomendación concreta
Apartado IV. Matriz de indicadores para resultados.	Haciendo el análisis de Lógica Horizontal, se observa que los indicadores que se establecen para el logro de los objetivos a cada nivel de la MIR están claramente definidos en sus respectivas fichas técnicas, y resultan un elemento útil para la medición de desempeño.	18-22	
Apartado V. Análisis de posibles complementariedades o coincidencias con otros Pp.	Se encontraron complementariedades y coincidencias entre el Pp-G003 y otros programas presupuestarios, lo cual representa oportunidades de cooperación entre estos programas para el logro de sus objetivos.	24	
<b>Debilidad o Amenaza</b>			
Apartado I. Justificación de la creación o modificación sustancial de diseño del programa.	No existe una correcta alineación entre los planteamientos del Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la MIR a nivel problema-objetivo-propósito	1	Se proponen las siguientes redacciones alternativas: problema del Árbol de Problemas: "Riesgo operativo y financiero del SAR derivado de la actuación de los participantes del sistema de ahorro para el seguro", objetivo del Árbol de Objetivos: "Los participantes del sistema de ahorro para el seguro protegen el ahorro para el retiro de los trabajadores", y propósito: "La actuación de los participantes del sistema de ahorro para el retiro protege el ahorro para el retiro de los trabajadores".
Apartado I. Justificación de la creación o modificación sustancial de diseño del programa.	El diagnóstico del Pp no especifica el periodo o plazo de actualización del problema que permita conocer la evolución del problema.	2	Se recomienda incluir en próximos diagnósticos este periodo o plazo de actualización.

Tema de la evaluación:	Fortaleza y Oportunidad / Debilidad y Amenaza	Referencia (Pregunta específica)	Recomendación concreta
Apartado IV. Matriz de indicadores para resultados.	El indicador de Componente B a nivel definición es inconsistente con el su nombre. Su cálculo resulta poco relevante y adecuado para la medición del objetivo. Debe tener una definición similar a los demás componentes de cumplimiento.	18	Se sugiere que su cálculo sea: (Número total de cuadros de información estadística actualizados/ Número total de cuadros de información estadística programados)*100
Apartado IV. Matriz de indicadores para resultados.	Las metas del indicador “Promedio de días para la resolución de reportes de incidencia recibidos” no están orientadas a impulsar el desempeño, en sentido que resulta laxo.	20	Ajustar las metas intersexenales de acuerdo a los avances que se tienen registrados del indicador, de tal forma que exista una propuesta de avance (reducimiento) en los días promedio para la resolución de reportes.
Apartado IV. Matriz de indicadores para resultados.	La mayoría de los medios de verificación de los indicadores no permiten su acceso a la base de datos de manera pública.	21	Permitir el acceso a una mayor cantidad de bases de datos internos de tal forma que sea posible para un agente externo reproducir los resultados que la comisión reporta.

## **PARTE B. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS**

## B.I. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años la Administración Pública Federal (APF) ha emprendido diversos esfuerzos a fin de mejorar tanto la definición y alineación de las actividades públicas a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND), como el proceso de toma de decisiones en la asignación de recursos presupuestarios a dichas actividades. Se han impulsado iniciativas para mejorar la gestión pública, alcanzar mayores niveles de eficiencia, reducir el gasto operativo, y proporcionar información adecuada y oportuna a la ciudadanía sobre los resultados de su actuación.

Así, a efecto de mejorar la eficiencia, eficacia y rendición de cuentas de las políticas y programas públicos, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de Función Pública (SFP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en el ámbito de sus respectivas competencias, implementan de manera anual el Programa Anual de Evaluaciones (PAE) de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, en el que se determinan los programas que deberán ser evaluados y el tipo de evaluación que le es aplicable.

Lo anterior permite coordinar una estrategia gradual de seguimiento y evaluación de los programas, metas y acciones de la política pública, articulándola sistemáticamente con la planeación y el proceso presupuestario. La información derivada de las evaluaciones proporciona a los responsables de operar los Programas Presupuestarios una apreciación informada sobre su orientación hacia el logro de resultados, así como elementos sustentados para la implementación de acciones que permiten mejorar el desempeño de los Programas.

Con base en lo anterior, el PAE 2017 en su numeral 28 y Anexo 1e, establece la realización de una Evaluación Específica de Procesos con módulo completo de Diseño al Programa presupuestario G003 “Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro”, a cargo de la Comisión Nacional del Sistema para el Retiro (CONSAR), en el plazo establecido en el Cronograma de ejecución, de acuerdo a los Términos de Referencia (TdR) que la Secretaría emite.

Este documento constituye la Evaluación Específica de Procesos con módulo completo de Diseño del Programa Presupuestario (Pp) G-003 “Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro” de la CONSAR. La evaluación fue realizada en cumplimiento a lo establecido por el Programa Anual de Evaluación para el ejercicio 2017, emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, y con base en los Términos de Referencia específicos para esta evaluación. La evaluación de procesos que se realiza tiene por objetivo contribuir al análisis sistemático y objetivo de su gestión y operación a partir del cual sea posible determinar y valorar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como de su eficiencia, eficacia, calidad, impacto y sostenibilidad. Brindando argumentos y propuestas para la mejora en los procesos del Pp que permitan el cumplimiento de sus metas en una forma más eficaz y eficiente, contribuyendo así al mejoramiento de la gestión de los recursos con los que cuenta.

El enfoque utilizado en el estudio es a partir de técnicas de investigación de corte cualitativo. Se implementan técnicas como el análisis documental, observación directa y entrevistas semiestructuradas, con la finalidad de obtener conocimiento acerca de las distintas unidades de observación que conforman al programa que se analiza (macroprocesos, procesos, unidades responsables, actores, entregables, entre otros) para así tener una visión panorámica que permita valorar a profundidad el Programa presupuestario, en cuanto a sus procesos operativos se refiere, así como su contexto institucional y la relación con el problema o área que desea atender.

### B.I.1 Objetivos de la evaluación

Con base en los Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Procesos con módulo completo de Diseño del Programa G-003 “Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro”, se definen los siguientes objetivos:

### **B.I.1.a. Objetivo general**

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp “G003 Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro”, mediante la realización de un análisis y valoración de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente, previo análisis y valoración del diseño conceptual del Pp.

### **B.I.1.b Objetivos específicos**

- i. Analizar y valorar la justificación de la creación y diseño del Pp.
- ii. Analizar y valorar la contribución del Pp al cumplimiento de las Metas Nacionales del Programa Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND 2013-2018) y de los programas derivados de este.
- iii. Analizar y valorar la consistencia entre el diseño del Pp y la normativa aplicable.
- iv. Identificar posibles complementariedades o coincidencias con otros Pp de la Administración Pública Federal (APF).
- v. Valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp en sus distintos niveles es adecuada para el logro de sus objetivos;
- vi. Valorar en qué medida los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, operativos del Pp son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;
- vii. Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos (“cuellos de botella”) que hubiese en la operación del Pp;
- viii. Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp;
- ix. Valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;
- x. Formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Pp a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos.

## B.II. CONTEXTO EN QUE OPERA EL PP

### B.II.1. Presentación y diagnóstico del Programa

A partir de 2008 se da inicio al presente Pp, el cual está adscrito al Ramo de Hacienda y Crédito Público, y fue producto del proceso de integración del Proyecto de Programa de Egresos de la Federación 2008 el cual se realizó bajo un enfoque sectorial proporcionando cobertura a los órganos administrativos desconcentrados de la SHCP. Aunque el Pp existe desde 2008, las actividades que desarrolla constituyen las que ha realizado la CONSAR desde su creación, en 1994.

El Programa “Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro”, es un Programa Presupuestario de modalidad G “Regulación y Supervisión”, perteneciente al Ramo 06 de Hacienda y Crédito Público y cuya ejecución y su Unidades Responsable es la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. Mediante la supervisión, el Programa G003 lleva a cabo la regulación y vigilancia del cumplimiento por parte de los participantes del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), relacionadas con la Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro (LSAR); con la consecuente aplicación de medidas precautorias y la imposición de las sanciones correspondientes cuando se detectan incumplimientos o conductas indebidas por parte de los participantes del sistema.

Con el propósito de fortalecer el ahorro interno y contar con una protección que permita al trabajador contar con recursos para mantener un nivel de vida digno al momento de su retiro, en 1992 se creó el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR). El 22 de Julio de 1994, mediante la publicación del Decreto de Creación en el Diario Oficial de la Federación, se constituyó la Coordinación de los Sistemas de Ahorro Para el Retiro. En agosto de 1994 se creó la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) para coordinar las dependencias y las instituciones que participan en el sistema, a fin de propiciar su sano desempeño y proteger el ahorro de los trabajadores.

Todas las atribuciones y funciones que tendrá la CONSAR están contenidas en la Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro (Ley del SAR). Así, el Artículo 2 de la Ley del SAR señala que su objeto es “La coordinación, regulación, supervisión y vigilancia de los sistemas de ahorro para el retiro”.

En el Artículo 5o y 25 de la Ley del SAR se describen las facultades de la Comisión, entre las cuales destacan:

- Regular, mediante la expedición de disposiciones de carácter general, lo relativo a la operación de los sistemas de ahorro para el retiro, la recepción, depósito, transmisión y administración de las cuotas y aportaciones correspondientes a dichos sistemas, así como la transmisión, manejo e intercambio de información entre las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, los institutos de seguridad social y los participantes en los referidos sistemas, determinando los procedimientos para su buen funcionamiento.
- Otorgar, modificar o revocar las autorizaciones a que se refiere esta ley, a las administradoras y sociedades de inversión.
- Realizar la supervisión de los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro.
- Imponer multas y sanciones, así como emitir opinión a la autoridad competente en materia de los delitos previstos en esta ley
- Establecer medidas para proteger los recursos de los trabajadores cuando se presenten circunstancias atípicas en los mercados financieros. Así como dictar reglas para evitar prácticas que se aparten de los sanos usos comerciales, bursátiles o del mercado financiero.

Para 1994 los depósitos en el SAR ascendían a más de 28 mil millones pesos, pertenecientes a más de 12 millones de trabajadores. Al cierre de junio del 2017, los activos netos en el SAR ascienden a más



2,982 mil millones de pesos - equivalente al 15.2% del PIB - de más de 58 millones de cuentas de trabajadores.

De acuerdo con estudios de las Naciones Unidas (2015), el envejecimiento de la población es una de las transformaciones más importantes que se enfrentarán durante el siglo XXI, con serias implicaciones en los mercados financieros, laborales y de consumo, entre otros factores. En función de este reto demográfico, asegurar la estabilidad de los sistemas de pensiones, de tal manera que estos segmentos poblacionales dispongan de recursos suficientes en el futuro es fundamental. A pesar de que en la actualidad el envejecimiento se concentra en países de alto ingreso, se estima que para mediados del presente siglo dicho fenómeno afecte de manera particular a países de menor ingreso. Este problema no solo es relevante para México, sino que así se refleja en diferentes informes trimestrales de la CONSAR, como en su primer informe trimestral de 2016 (CONSAR, 2016a) o, anteriormente, en su cuarto informe trimestral de 2012, donde se explicaba:

“México enfrenta hoy día una transición demográfica sin precedentes. Por un lado, en las siguientes tres décadas, nuestro país puede aprovechar (...) el “bono demográfico. (...) Por otro lado, la proporción de adultos mayores de 65 años con relación a la población en edad laboral aumentará en los próximos años. Por lo tanto, en envejecimiento de la población es un tema de análisis obligado para el diseño de las políticas públicas, principalmente en lo que corresponde a cómo financiarán su vejez un número creciente de mexicanos”.

Atendiendo a estos retos, el dinero de los trabajadores se invierten en las Siefores mediante el enfoque de “ciclo de vida”, es decir, los recursos de los más jóvenes están invertidos en una cartera diversificada con mayor exposición a activos de largo plazo, lo que implica un mayor rendimiento a costa de un mayor riesgo, y los recursos de los trabajadores que están más cercanos al retiro están invertidos principalmente en instrumentos de renta fija, lo que implica un menor riesgo y rendimiento. Contar con un sistema de pensiones sano y regulado es necesario para garantizar que los trabajadores tengan los recursos indispensables para una vida digna al momento de su jubilación. Al invertirse los recursos de los trabajadores, éstos obtienen importantes rendimientos que contribuyen de manera importante a incrementar el volumen de los activos que posteriormente financiarán su jubilación. La diversificación de las carteras permite otorgar rendimientos anuales relativamente altos, con tasas de 12.3% nominal y 6.1% real desde el inicio del SAR a junio de 2015.

### **B.II.2. Enfoque y diseño actual del Programa**

El Programa tiene como objetivo, o propósito, el “proteger los ahorros para el retiro de los trabajadores” y pretende lograr este objetivo mediante la realización de visitas de supervisión y vigilancia de las entidades participantes en el Sistema de Ahorro para el Retiro. Para ello, establece y lleva a cabo intensos programas de supervisión y vigilancia a los participantes del SAR a nivel nacional.

El Programa cuenta con un documento Diagnóstico que narra históricamente los antecedentes que dieron origen a la creación del Pp, así como los retos que enfrenta el país referente a su demografía. Este Diagnóstico se elaboró en febrero de 2016 en respuesta a los lineamientos del Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2016 de los Programas Federales de la APF.

El área de enfoque que atiende este Programa está señalado y establecido en el Capítulo III “De los Participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro” y Capítulo IV de la Ley del SAR. En las diferentes secciones de la misma se caracterizan dichos participantes: Afores, Siefores y la empresa operadora de la base de datos.

Este mismo conjunto constituye el área de enfoque potencial –ya que todas estas entidades participantes requieren supervisión por parte de la CONSAR para su correcto funcionamiento – y el área de enfoque objetivo – ya que el programa tiene planeado atender a ese conjunto completo y todas las entidades participantes registradas según lo que establece la normatividad. El área de enfoque



atendida serán aquellas entidades participantes del SAR que reciben estas intervenciones en forma de regulación, vigilancia e inspección.

Para 2016 la CONSAR cuenta con una cuantificación de su área de enfoque objetivo: once Afores, setenta y cinco Siefores y una empresa operadora de la base de datos. La actualización en el registro de las entidades participantes se realiza al momento en el que alguna de estas administradoras ya existentes anteriormente se da de baja, o si alguna nueva administradora cumple con los requisitos y el visto bueno de la comisión para constituirse como tal. Tal y como se refleja en el Programa Anual de Supervisión Operativa 2016, en el Programa Anual de Supervisión Financiera 2016, así como en el Programa Anual de Visitas de Inspección 2016 de la Dirección General Adjunta de Sanciones, el Pp es consistente en la definición de su área de enfoque objetivo para su planeación.

El Programa Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 establece en su cuarta meta, “México Próspero”, aquellas acciones que estén encaminadas a incentivar el crecimiento económico, requerido para impulsar el desarrollo, combatir la pobreza, aumentar la productividad y, en general, elevar el nivel de vida de la población. Dicho crecimiento será alcanzado por medio de acciones encaminadas a la consolidación de la estabilidad macroeconómica, la promoción del uso eficiente de los recursos productivos, el fortalecimiento del ambiente de negocios y el establecimiento de políticas sectoriales y regionales capaces de impulsar el desarrollo económico en general.

El Programa se encuentra vinculado con la Meta Nacional “4. México Próspero” del PND 2013-2018, dentro de su Objetivo “4.2. Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento”. Contribuye al cumplimiento de las siguientes estrategias y líneas de acción del PND:

**Estrategia 4.2.3.** Mantener la estabilidad que permita el desarrollo ordenado del sistema financiero, incluyendo los sectores de aseguramiento y ahorro para el retiro

**Línea de acción 4.2.3.2.** Establecer y perfeccionar las normas prudenciales y mecanismos para evitar desequilibrios y fomentar el crecimiento económico del país.

De igual manera, tal y como se expone en el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE) 2013-2018, la seguridad social constituye un pilar central para el mantenimiento del bienestar y potenciación del crecimiento. En este sentido, la seguridad social ha de incluir un ingreso durante la vejez. Así, un sistema de ahorro para el retiro que proteja los ahorros de los trabajadores permite, en un sentido más amplio, proteger el patrimonio de las familias, redundando en una mayor productividad.

El SAR se constituye como un mecanismo que permite garantizar un ingreso durante la vejez en un contexto de una mayor proporción de población de adultos mayores. Una correcta supervisión y regulación del SAR propiciará su crecimiento sólido, lo que inducirá una mayor competencia entre sus participantes, redundando en beneficio del ahorro de los trabajadores.

El Pp se encuentra alineado al Objetivo 5 del PRONAFIDE 2013-2018, que es: “Fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad”, está relacionado con el Pp G-003 “Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro”. Este programa contribuye al cumplimiento de las siguientes estrategias y líneas de acción del PRONAFIDE:

**Estrategia 5.5.** Fortalecer el Sistema de Ahorro para el Retiro para aumentar la cobertura y la suficiencia de los distintos esquemas pensionarios del país.

**Línea de acción 5.5.2.** Continuar con el fortalecimiento del Sistema de Ahorro para el Retiro a través de incentivar el ahorro voluntario, y coordinar adecuadamente los planes corporativos e individuales de pensiones, así como continuar con las políticas que fortalezcan el funcionamiento de la industria de las Administradoras de Fondos de Ahorro para el Retiro.

### B.III. DIAGNÓSTICO INICIAL DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL PP

Se llevó a cabo una descripción inicial de los procesos clave y sus procedimientos relacionados con la Supervisión Financiera y Operativa, la Planeación y la Imposición de multas y sanciones que lleva a cabo la CONSAR, con base en la información recabada en una primera fase de entrevistas semiestructuradas introductorias y en los documentos normativos que sustentan dichas actividades.

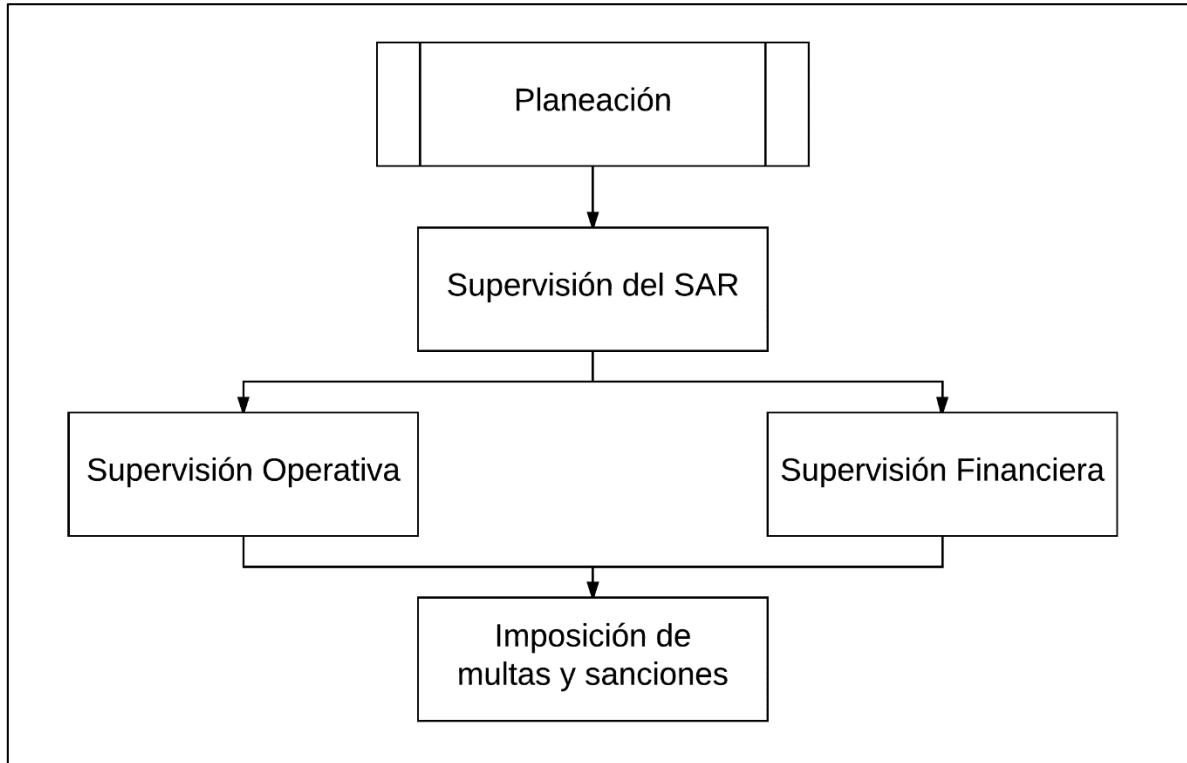
La operación del Programa se encuentra apegada a la normatividad y sus procesos cuentan con un alto grado de homogeneización, en relación con la estandarización de sus procedimientos. Los elementos de diagnóstico inicial con los que se cuentan (manuales de procedimientos, normativas, metodologías de acciones, entrevistas de diagnóstico) permiten concluir que las acciones de supervisión operativa y financiera e imposición de multas y sanciones están de acuerdo a lo estipulado en sus manuales de procedimientos. La siguiente etapa de la evaluación y diagnóstico permitirá identificar áreas en donde se encuentren elementos de debilidad, así como amenazas, que puedan sugerir fallas en la aplicación de la normatividad, así como limitaciones (financieras, humanas, tecnológicas) del propio entorno en el que operan y que obstaculicen la consecución de los logros atender la problemática que el Pp pretende resolver.

La valoración de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, deberá contener la siguiente estructura, de acuerdo a los Términos de referencia:

- i. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso;
- ii. Límites de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso, así como su articulación con otros;
- iii. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para la ejecución de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso;
  - a. Tiempo: ¿el tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?
  - b. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso o subproceso?
  - c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso o subproceso?
  - d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso o subproceso?
  - e. Insumos tecnológicos
- iv. Productos: ¿los productos de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, sirven de insumo para ejecutar el proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, subsecuente?
- v. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información utilizados en la ejecución de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso (automatizados, semiautomatizados o manuales) funcionan como una fuente de información útil para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles? ¿Estos sistemas de información automatizan algunos procesos, subproceso, y en su caso macroproceso, del Pp? ¿Sirven como mecanismo de control interno para el mejor de desarrollo de los procesos, subproceso, y en su caso macroproceso?
- vi. Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la ejecución del proceso, subproceso, y en su caso macroproceso?
- vii. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, en el contexto y condiciones en que se desarrolla, considerando la estructura organizacional involucrada y la coordinación entre las unidades administrativas que intervienen en el proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;
- viii. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;

- ix. Opinión de los actores (destinatarios, beneficiarios, usuarios, clientes u operadores del Pp) sobre la eficacia, eficiencia y calidad de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;
- x. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios, beneficiarios, usuarios, o destinatarios de los componentes o entregables que otorga el Pp.

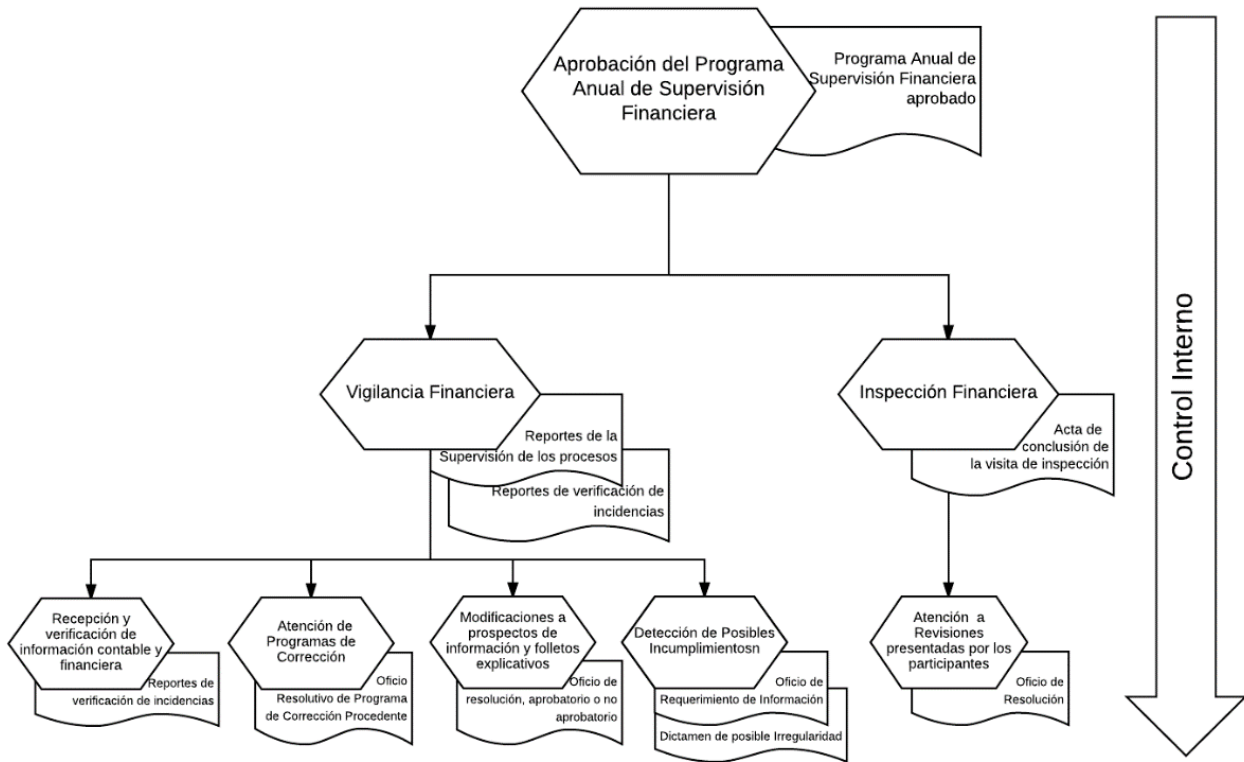
A continuación, se hace una descripción breve de cada uno de los procesos comprendidos en los macroprocesos del alcance de esta evaluación:



**Macroproceso**

**IV.1 Supervisión Financiera del SAR**

**SUPERVISIÓN FINANCIERA**



## Unidades Responsables

- Vicepresidencia Financiera
  - Dirección General de Supervisión Financiera
    - Dirección General Adjunta de Inspección y Vigilancia
      - Director de Inspección Financiera
      - Dirección de Vigilancia Financiera

## Procesos

- a) Programa anual de supervisión financiera
- b) Vigilancia Financiera
  - b.i Recepción y verificación de información contable y financiera
  - b.ii Modificaciones a prospectos de información y folletos explicativos
  - b.iii Atención a programas de corrección
  - b.iv Detección de posibles incumplimientos
- c) Inspección Financiera
  - c.i Atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR
- d) Control Interno

### a) Programa Anual de Supervisión Financiera

#### Nombre

Programa Anual de Supervisión Financiera

#### Objetivo

Establecer y delimitar los procesos de la Supervisión Financiera a fin de garantizar que, a través de las acciones de vigilancia e inspección que realiza la Dirección General de Supervisión Financiera a los Participantes en el SAR, sea de acuerdo a lo que determina la normatividad.

#### Alcance

Dirección General de Supervisión Financiera con relación a las actividades de vigilancia e inspección financiera, para definir la propuesta del Programa Anual de Supervisión, para aprobación del Presidente de la CONSAR.

#### Actores

- Presidente de la CONSAR
- Director General de Supervisión Financiera
- Director General Adjunto de Vigilancia e Inspección Financiera
- Director de Inspección Financiera

#### Insumos

- Previo al cierre de cada año, el Director General de Supervisión Financiera debe de proponer el Programa Anual de Supervisión, en términos de lo establecido en el Reglamento de la Ley del SAR y el Reglamento interior de la Comisión

### **Productos**

- Validar y definir las visitas de inspección en función de las vulnerabilidades detectadas en los participantes del SAR, mediante una Supervisión Basada en Riesgos
- Aprobación del Programa Anual de Supervisión
- Instrumentación del Programa Anual de Supervisión

### **b) Vigilancia financiera**

#### **Nombre**

Vigilancia Financiera

#### **Objetivo**

Supervisar, mediante actividades de vigilancia, que las acciones llevadas a cabo por los Participantes del SAR se desarrollen de acuerdo a las disposiciones legales emitidas, disponiendo de acciones preventivas y correctivas que en su caso deban ejecutarse.

#### **Alcance**

Dirección General de Supervisión Financiera con relación a las actividades de supervisión de la información que proporcionen las Siefores se ajuste a los requerimientos establecidos. Las inconsistencias y sospechas de incumplimiento detectadas resultarán en oficios de requerimiento de información o de posible incumplimiento, los cuales podrán turnarse a la Dirección General de Sanciones y lo Contencioso para iniciar el proceso de sanción.

#### **Actores**

- Director General de Supervisión Financiera
- Director General Adjunto de Vigilancia e Inspección Financiera
- Director de Vigilancia Financiera
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyecto

#### **Insumos**

- Programa Anual de Supervisión Financiera del ejercicio fiscal vigente

### **Productos**

- Reportes de la supervisión de los procesos
- Reportes de verificación de incidencias
- Seguimiento semanal a la atención de incidencias

## **b.i) Recepción y verificación de información contable y financiera**

### **Nombre**

Recepción y verificación de información contable y financiera

### **Objetivo**

Supervisar que la información que proporcionen las Siefores se ajuste a los requerimientos establecidos por la normativa, e integrar dicha información en las bases de datos de la CONSAR.

### **Alcance**

Dirección General de Supervisión Financiera con relación a las actividades de supervisión de la verificación de la información que proporcionen las Siefores se ajuste a los requerimientos establecidos.

### **Actores**

- Director General de Supervisión Financiera
- Director General Adjunto de Vigilancia e Inspección Financiera
- Director de Vigilancia Financiera
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyecto

### **Insumos**

- Información recibida por parte de las Siefore

### **Productos**

- Reporte de formatos de transmisión
- Reporte de verificación de incidencias

Seguimiento semanal a la atención de incidencias

## **b.ii) Atención a programas de corrección**

### **Nombre**

Atención a programas de corrección

### **Objetivo**

Incentivar a los Participantes en los SAR la implementación y seguimiento de un continuo programa de control interno de sus procesos operativos mediante condonación o descuento de multas, ayudando con ello la prevención y corrección de situaciones que afecten el óptimo funcionamiento del SAR.

### **Alcance**

Dirección General de Supervisión Financiera en relación a las actividades de vigilancia financiera, respecto de la resolución de programas de corrección que presenten los participantes del SAR, con base en la normatividad.



### Actores

- Director General Adjunto de Vigilancia e Inspección Financiera
- Director de Vigilancia Financiera
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyecto

### Insumos

- Recepción de un Programa de Corrección en términos de los previsto en la Ley del SAR

### Productos

- Resolución del Programa de Corrección, que puede ser: procedente, no procedente, no presentado
- Oficio de resolución de Programa de Corrección
- Oficio para notificar a la administradora de la contravención u omisión a la normatividad (en caso de resolución no procedente o no presentado)

## **b.iii) Modificaciones a prospectos de información y folletos explicativos**

### Nombre

Modificaciones a prospectos de información y folletos explicativos

### Objetivo

Autorizar las modificaciones al prospecto de información y folleto explicativo de la sociedad de inversión

### Alcance

Dirección General de Supervisión Financiera con relación a las actividades de autorización de los prospectos de información y folletos explicativos de las sociedades de inversión conforme a lo establecido el artículo 47 Bis de la Ley, así como en las disposiciones de carácter general en materia financiera

### Actores

- Director General de Supervisión Financiera
- Director General Adjunto de Vigilancia e Inspección Financiera
- Director de Vigilancia Financiera
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyecto

### Insumos

- Recepción de solicitud de autorización a las modificaciones del Prospecto de Información y Folleto Explicativo

### Productos

- Oficio de resolución, aprobatoria o no aprobatoria, de las modificaciones al Prospecto de Información y Folleto Explicativo
- Cédula de notificación y acuse

#### **b.iv) Detección de posibles incumplimientos**

##### **Nombre**

Detección de posibles incumplimientos

##### **Objetivo**

Dar seguimiento a asuntos en los que se detecte algún posible incumplimiento a las disposiciones en materia financiera, así como requerir al participante que implementen medidas de prevención o correctivas, y turnar a Dirección General de Sanciones y de lo Contencioso.

##### **Alcance**

Dirección General de Supervisión Financiera con relación a las actividades de supervisión del cumplimiento de las disposiciones en materia financiera establecidas de los participantes del SAR y turnar a la Dirección General de Sanciones y de lo Contencioso aquellos asuntos donde se detecte algún posible incumplimiento.

##### **Actores**

- Director General de Supervisión Financiera
- Director General Adjunto de Vigilancia e Inspección Financiera
- Director de Vigilancia Financiera
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyecto

##### **Insumos**

- Identificación de algún posible incumplimiento
- Proyecto de Oficio de Aviso de Conocimiento o Posible Irregularidad

##### **Productos**

- Requerimientos de información
- Dictamen de posible irregularidad con base en la normatividad aplicable, que se turna a la Dirección General de Sanciones y de lo Contencioso
- Dictamen de improcedencia de posible irregularidad, en caso de que no se confirme la posible irregularidad.

#### **c) Inspección financiera**

##### **Nombre**

Inspección Financiera

##### **Objetivo**

Dirigir la supervisión que se llevará a cabo a través de visitas de inspección enfocadas a vulnerabilidades, establecidas en el Plan Anual de Supervisión Financiera, a los Participantes en los SAR, a fin de asegurar que sus operaciones se ajusten a las disposiciones normativas vigentes en materia financiera.

### **Alcance**

Dirección General de Supervisión Financiera con relación a las actividades de planeación, el ordenar y realizar las visitas de Inspección enfocadas a detectar vulnerabilidades de los participantes del SAR en materia financiera.

Las características a ser calificadas están segmentadas en materia de:

- Gobierno Corporativo
- Inversiones
- Riesgos Financieros
- Back y Middle Office

### **Actores**

- Presidente de la CONSAR
- Director General de Supervisión Financiera
- Director General Adjunto de Vigilancia e Inspección Financiera
- Director de Inspección Financiera
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyecto
- Inspector

### **Insumos**

- Aprobación del Programa Anual de Supervisión
- Designación de inspectores que participarán en el desarrollo de las visitas de inspección
- Requerimientos de información
- Notificación de Orden de visita a un representante legal de la administradora
- Acta de inicio de inspección

### **Productos**

- Acta Circunstanciada de todos los hechos y omisiones detectados
- Acta de Conclusión de Visita de Inspección
- Elaboración de Atenta Nota para envío a la Vicepresidencia Jurídica

## **c.i) Atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR**

### **Nombre**

Atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR

### **Objetivo**

Analizar y determinar la resolución a las revisiones de:

- Manual de Inversiones,

- Plan de Funciones del Contralor Normativo
- Informe Mensual del Contralor Normativo

que los participantes del SAR presenten a la Comisión, verificando el apego a las disposiciones que marca la normatividad aplicable.

### **Alcance**

Dirección General de Supervisión Financiera con relación a la autorización de las adecuaciones que las administradoras realicen, conforme a lo establecido en las disposiciones de carácter general en materia financiera.

### **Actores**

- Director General de Supervisión Financiera
- Director General Adjunto de Vigilancia e Inspección Financiera
- Director de Inspección Financiera
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyecto

### **Insumos**

- Recepción de solicitud de autorización a las modificaciones propuestas por el participante del SAR

### **Productos**

- Oficio de resolución:
  - Autorizada
  - Autorizada sujeta a condición resolutoria
  - No autorizada
- Notificación de resolución, Cédula de notificación y acuse correspondiente.

## **d) Control Interno**

### **Nombre**

Control Interno

### **Objetivo**

Verificar el cumplimiento de los Manuales de Procedimientos de la Dirección General de Supervisión Financiera en cada uno de los procesos que se llevan a cabo como parte de las labores de supervisión.

### **Alcance**

El campo de aplicación del Control Interno incluye las actividades de Vigilancia e Inspección Operativa.

### **Actores**

- Director General de Supervisión Financiera
- Director General Adjunto de Vigilancia e Inspección Financiera

- Director de Vigilancia Financiera
- Director de Inspección Financiera
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyecto

#### Insumos

- Programa Anual de Supervisión Financiera

#### Productos

- Reporte de las actividades, estatus y observaciones de las acciones de vigilancia asignadas
- Reporte semanal de seguimiento a las acciones de Vigilancia Financiera
- Reportes semanales del estatus de las actividades realizadas por el área de inspección financiera
  - Estatus de las visitas presentadas en el Programa Anual de Supervisión Financiera
  - Conteo de observaciones prevaletientes, una vez que se da lectura a Actas de Conclusión de visitas de inspección.
  - Estatus de la revisión realizada por la Comisión a los Planes de funciones del contralor normativo
  - Hallazgos encontrados en las revisiones a los informes mensuales del contralor normativo
  - Estatus de las solicitudes de aprobación a Manuales de Inversión
  - Estatus de las resoluciones emitidas por la Dirección de inspección financiera

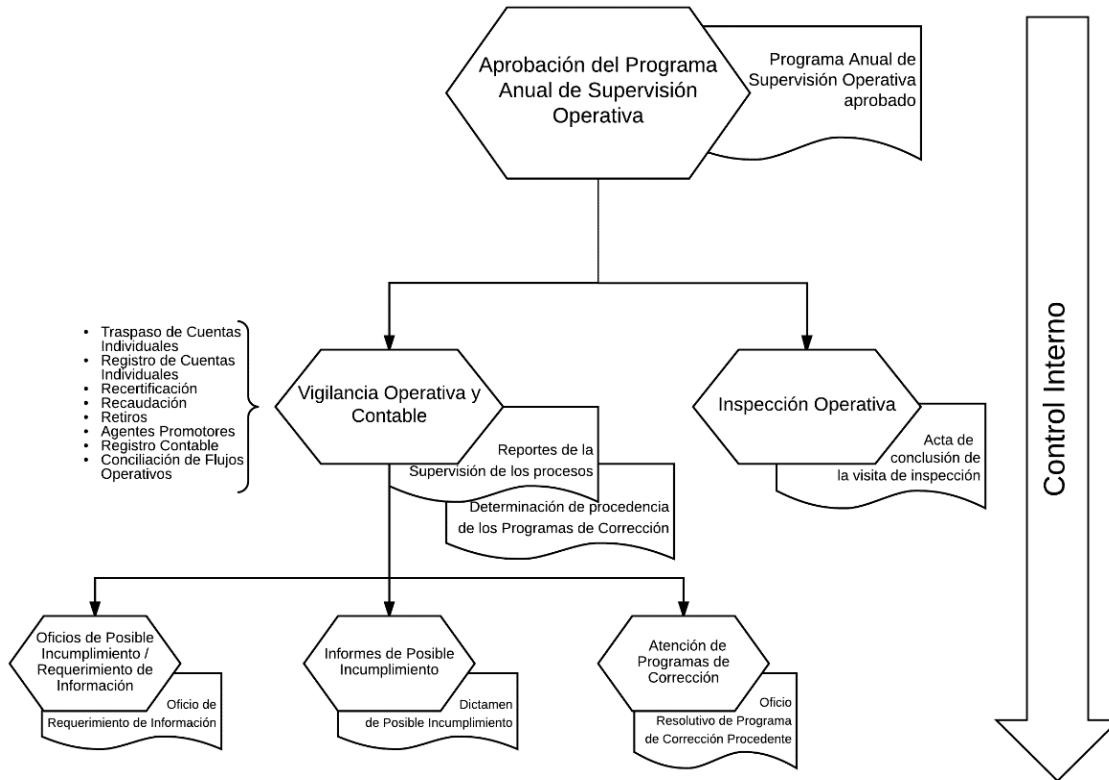
#### Población atendida

Los procesos de vigilancia atienden al 100% de los participantes de una manera continua. Durante 2016, se realizaron un total de 11 (once) visitas de inspección a Afores y 55 (cincuenta y cinco) visitas de inspección a SIEFORES, incluyendo visitas enfocadas a vulnerabilidades, visitas de certificación para operar derivados o mercancías y visitas de colaboración enfocadas a grupos financieros.

Para 2017, se estableció un objetivo que replica el obtenido de 2016 de 11 (once) visitas de inspección a Afores y 55 (cincuenta y cinco) visitas de inspección a SIEFORES.

Macroproceso

IV.2 Supervisión Operativa del SAR



## Unidades Responsables

- Vicepresidencia de Operaciones
  - Dirección General de Supervisión Operativa
    - Dirección General Adjunta de Inspección Operativa
    - Dirección General Adjunta de Vigilancia Operativa

## Procesos

- a) Aprobación del Programa Anual de Supervisión Operativa
- b) Vigilancia Operativa y Contable.
  - b.i Oficinos de Posible Incumplimiento/Requerimiento de Información
  - b.ii Informes de Posible Incumplimiento
  - b.iii Atención a Programas de Corrección presentados por los participantes del SAR
- c) Inspección Operativa
- d) Control Interno

### a) Aprobación del Programa Anual de Supervisión Operativa

#### Nombre

Programa Anual de Supervisión Operativa

#### Objetivo

Establecer y delimitar los procesos de la Supervisión Operativa a fin de garantizar, a través de las acciones de vigilancia e inspección que realiza la Dirección General de Supervisión Operativa a los Participantes en el SAR, sea de acuerdo a lo que determina la normatividad.

#### Alcance

Aplica a la Dirección General de Supervisión Operativa y a sus Direcciones Adjuntas en relación a las actividades del proceso de planeación en la elaboración del Programa Anual de Supervisión Operativa.

#### Actores

- Presidente de la CONSAR
- Vicepresidente de Operaciones
- Director General de Supervisión Operativa
- Director General Adjunto de Inspección Operativa
- Director General Adjunto de Vigilancia Operativa

#### Insumos

- Programa Anual de Supervisión Operativa, elaborado por Dirección General Adjunta de Inspección Operativa y Dirección General Adjunta de Vigilancia Operativa.

#### Productos

### *Productos Intermedios*

- Programa Anual de Supervisión Operativa

### *Productos Finales*

- Aprobación del Programa Anual de Supervisión Operativa

## **b) Vigilancia Operativa y Contable**

### **Nombre**

Vigilancia Operativa y Contable

### **Objetivo**

Supervisar, mediante actividades de vigilancia, que las acciones llevadas a cabo por los Participantes en los SAR se desarrollen de acuerdo a las disposiciones legales emitidas, disponiendo de acciones preventivas y correctivas que en su caso deban ejecutarse.

### **Alcance**

Aplica a la Dirección General Adjunta de Vigilancia Operativa las actividades tanto periódicas como aquellas que no tienen una periodicidad establecida. Las inconsistencias y sospechas de incumplimiento detectadas resultarán en oficios de requerimiento de información o de posible incumplimiento, los cuales podrán turnarse a la Dirección General de Sanciones y lo Contencioso para iniciar el proceso de sanción.

### **Actores**

- Vicepresidente de Operaciones
- Director General Adjunto de Vigilancia Operativa
- Supervisores del SAR

### **Insumos**

- Programa Anual de Supervisión Operativa del ejercicio fiscal vigente

### **Productos**

#### *Productos de Vigilancia Financiera/Contable*

- Reporte mensual de la situación financiera e información de remuneraciones fijas y variables que perciben los agentes promotores.
- Determinación de procedencia de los Programas de Corrección en materia contable

#### *Productos de Vigilancia Operativa*

- Reportes semanales y mensuales de la Supervisión diaria de Flujos de Efectivo Operativos.
- Fichas mensuales determinadas a través de la metodología de supervisión basada en riesgos (SBR) con base en la Supervisión de los procesos de Registro, Traspasos, Recaudación y Retiros.



- Reportes anuales de Supervisión de los procesos de Asignación, Reasignación, Transferencia por edad y Transferencias a la Siefore básica de pensiones.
- Determinación de procedencia de los programas de corrección en materia operativa

### **b.i Oficinos de Posible Incumplimiento/Requerimiento de Información**

#### **Nombre**

Oficinos de Posible Incumplimiento/Requerimiento de Información

#### **Objetivo**

Detectar a través de las actividades de Vigilancia Operativa los posibles incumplimientos a la normatividad establecida por parte de los participantes en los SAR, para así recibir respuesta de los participantes con el fin de asegurar un óptimo desempeño de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

#### **Alcance**

Dirección General de Supervisión Operativa y Dirección General Adjunta de Sanciones y de lo Contencioso.

Los procesos objeto de los Oficinos de Posible incumplimiento/ Requerimiento de Información son:

1. Traspaso de Cuentas Individuales
2. Registro de Cuentas Individuales
3. Recertificación
4. Recaudación
5. Retiros
6. Agentes Promotores
7. Registro Contable
8. Conciliación de Flujos Operativos

#### **Actores**

- Director General de Supervisión Operativa
- Director General Adjunto de Vigilancia Operativa
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyectos/ Analista
- Participante del SAR

#### **Insumos**

- Contravención a la normatividad detectada derivado de un acto de vigilancia.

#### **Productos**

- Oficio de Requerimiento de Información
- Nota de dictamen no procedente (en caso de confirmación de la no existencia de irregularidad)
- Nota de irregularidad para el Participante (en caso de proceder con la irregularidad)

## **b.ii Informes de Posible Incumplimiento**

### **Nombre**

Informes de Posible Incumplimiento

### **Objetivo**

Detectar a través de las actividades de Vigilancia Operativa los posibles incumplimientos a la normatividad establecida por parte de los participantes en los SAR, y en su caso informar a la Dirección General Adjunta de Sanciones y de lo Contencioso del posible incumplimiento.

### **Alcance**

Dirección General de Supervisión Operativa y Dirección General Adjunta de Sanciones y de lo Contencioso.

Los procesos objeto de los Informes de Posible Incumplimiento son:

1. Traspaso de Cuentas Individuales
2. Registro de Cuentas Individuales
3. Recertificación
4. Recaudación
5. Retiros
6. Agentes Promotores
7. Registro Contable
8. Conciliación de Flujos Operativos

### **Actores**

- Director General de Supervisión Operativa
- Director General Adjunto de Vigilancia
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyectos/ Analista

### **Insumos**

- Contravención a la normatividad detectada derivado de un acto de vigilancia.

### **Productos**

- Dictamen de Posible Incumplimiento
- Acuse de recibo de expediente enviado a Dirección General Adjunta de Sanciones y de lo Contencioso

## **b.iii Atención a Programas de Corrección presentados por los participantes del SAR**

### **Nombre**

Atención a Programas de Corrección presentados por los participantes del SAR

### **Objetivo**

Incentivar a los Participantes en los SAR la implementación y seguimiento de un continuo programa de control interno de sus procesos operativos mediante condonación o descuento de multas, ayudando con ello la prevención y corrección de situaciones que afecten el óptimo funcionamiento del SAR.

**Alcance**

Dirección General de Supervisión Operativa y Dirección General Adjunta de Sanciones y de lo Contencioso.

Los procesos objeto de Programas de Corrección son:

1. Traspaso de Cuentas Individuales
2. Registro de Cuentas Individuales
3. Recertificación
4. Recaudación
5. Retiros
6. Agentes Promotores
7. Registro Contable
8. Conciliación de Flujos Operativos

**Actores**

- Participante del SAR
- Director General de Supervisión Operativa
- Director General Adjunto de Vigilancia
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyectos/ Analista

**Insumos**

- Programa de Corrección enviado por el participante en los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

**Productos**

- Oficio Resolutivo de Programa de Corrección Procedente
- Acuse de recibo del expediente registrado y enviado a la Dirección General Adjunta de Sanciones
- Etiquetas de clasificación del IFAI para el expediente del Programa de Corrección

**c) Inspección Operativa**

**Nombre**

Inspección Operativa

**Objetivo**

Dirigir la supervisión que se llevará a cabo a través de visitas de inspección, establecidas en el Plan Anual de Supervisión Operativa, a los Participantes en los SAR, a fin de asegurar que sus operaciones se ajusten a las disposiciones legales vigentes.

**Alcance**

La inspección Operativa se lleva a cabo de acuerdo al programa Anual de Supervisión Operativa.

### Actores

- Director General de Supervisión Operativa
- Director General Adjunto de Inspección Operativa
- Supervisor del SAR
- Inspector del SAR
- Participante del SAR

### Insumos

- Planeación y autorización de la Visita de Inspección, de acuerdo al Programa Anual de Supervisión Operativa y a la Metodología de Supervisión

### Productos

- Acta de conclusión de la visita de inspección
- Levantamiento de Acta Circunstanciada con el participante (en caso de existir observaciones)
- Oficio de medidas preventivas y correctivas (en caso de prevalecer observaciones)
- Entrega del expediente de la visita de inspección para iniciar proceso de sanción

## d) Control Interno

### Nombre

Control Interno

### Objetivo

Verificar el cumplimiento de los Manuales de Procedimientos de la Dirección General de Supervisión Operativa en cada uno de los procesos que se llevan a cabo como parte de las labores de supervisión.

### Alcance

El campo de aplicación del Control Interno incluye las actividades de Vigilancia e Inspección Operativa.

### Actores

- Director General de Supervisión Operativa
- Responsable del área de actividad
- Equipo de control interno

### Insumos

- Programa de Trabajo de acuerdo a las necesidades del área (elaborado por la coordinación de control interno y la Dirección de Supervisión Operativa)
- Diagrama de Gantt para visualización de las actividades y tiempos de ejecución estimados del Programa

### Productos

- Diagnóstico donde se describe de forma específica los aspectos de la problemática detectada, las debilidades del CI y los riesgos que pidieran afectar las metas y objetivos del Programa Anual de Supervisión Operativa
- Cédula de Acciones de Mejora
- Informe de Resultados

### **Población atendida**

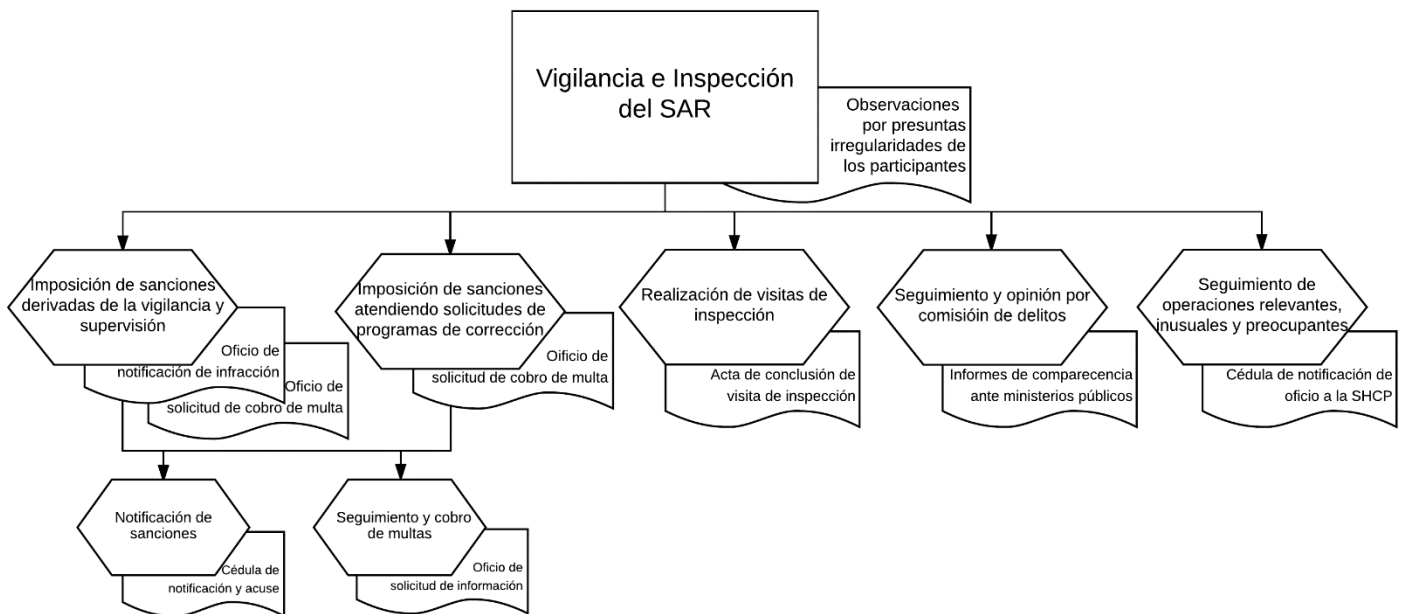
De igual manera que en el caso de vigilancia financiera, en vigilancia operativa, los procesos atienden al 100% de los participantes de una manera continua.

Durante 2016, se realizaron un total de 21 (veintiún) visitas de inspección de las cuales 20 fueron a AFORES y una a la empresa operadora. Del primer grupo de visitas, 7 (siete) fueron visitas integrales, 7 (siete) fueron para verificar los niveles de servicio y 6 (seis) fueron visitas de inspección especiales. Para 2017, se estableció un objetivo de 12 (doce) visitas de inspección ordinarias: 9 (nueve) visitas integrales a AFORES; 2 (dos) visitas a la empresa operadora; y 1 (una) visita a la Sociedad Controladora del Grupo Financiero Principal. Además, se consideró un número abierto de posibles visitas extraordinarias.

## Macroproceso

### IV.3 Imposición de Multas y Sanciones

#### IMPOSICIÓN DE MULTAS Y SANCIONES



#### Unidades Responsables

- Vicepresidencia Jurídica
  - Dirección General Adjunta de Sanciones (DGAS)
    - Subdirección de Sanciones A
    - Subdirección de lo Contencioso B

#### Procesos

- a) Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión
- b) Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección
- c) Notificación de sanciones
- d) Seguimiento de cobro de multas
- e) Seguimiento y opinión por comisión de delitos
- f) Realización de visitas de inspección
- g) Seguimiento de operaciones relevantes, inusuales y preocupantes

#### a) Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión

## Nombre

Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión

### Objetivo

Definir el proceso que la Dirección General Adjunta de Sanciones debe seguir para la imposición de las sanciones previstas en la Ley del SAR, analizando y valorando la documentación de aquellos que puedan implicar una infracción a las normas que regulan a los referidos sistemas.

### Alcance

Dirección General Adjunta de Sanciones con relación a las actividades del proceso de imposición de sanciones derivadas de los actos de vigilancia y supervisión que lleva a cabo CONSAR.

### Actores

- Vicepresidente Jurídico
- Director General Adjunto de Sanciones
- Subdirector de Sanciones
- Dictaminador
- Participante del SAR
- Área que entrega las observaciones con presuntas irregularidades

### Insumos

- Observaciones por presuntas irregularidades de los participantes del SAR

### Productos

- Emisión de cédula correspondiente y notificación personal al presunto infractor el oficio respectivo
- Elabora oficio de envío al SAT para el cobro de la multa (cuando se aplica a AFORE, SIEFORE, Empresa Operadora o Contralor Normativo de Afore)
- Elabora oficio de solicitud de cobro de multa dirigido al Banco de México (En caso de multa impuesta a institución de crédito)

## b) Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección

### Nombre

Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección

### Objetivo

Definir los procedimientos que la Dirección General Adjunta de Sanciones debe seguir para la imposición de las sanciones previstas en la Ley del SAR, derivadas de programas de corrección que presenten los participantes del SAR.

### Alcance

Dirección General Adjunta de Sanciones con relación a las actividades del proceso de imposición de sanciones derivadas de los programas de corrección que presenten los participantes del SAR.

#### **Actores**

- Vicepresidente Jurídico
- Director General Adjunto de Sanciones
- Subdirector de Sanciones
- Dictaminador
- Participante del SAR que emite el programa de corrección
- Área que entrega las resoluciones de procedencia del Programa de Corrección

#### **Insumos**

- Antecedentes y resoluciones de procedencia de Programas de Corrección presentadas por los participantes del SAR

#### **Productos**

- Elabora oficio de envío al SAT para el cobro de la multa (cuando se aplica a AFORE o Empresa Operadora)
- Registro del asunto como total y absolutamente concluido (en caso de notificar resolución que deje sin efectos el procedimiento sancionador)

### **c) Notificación de sanciones**

#### **Nombre**

Notificación de sanciones

#### **Objetivo**

Hacer del conocimiento a los participantes del SAR de todos aquellos hechos o procedimientos instaurados por posibles incumplimientos a las disposiciones regulatorias.

#### **Alcance**

Dirección General Adjunta de Sanciones con relación a las actividades de notificación de sanciones derivadas de los actos de vigilancia y supervisión a los participantes del SAR.

#### **Actores**

- Presidente
- Vicepresidente Jurídico
- Director General Adjunto de Sanciones
- Subdirector de Sanciones
- Dictaminador



## Insumos

- Oficio que contiene multas o derechos de audiencia en contra de los participantes del SAR, firmado por el presidente o vicepresidente jurídico.

## Productos

- Cédula de notificación y notificación personal al participante del SAR
  - Citatorio para llevar a cabo la diligencia de notificación (en caso de que no se encuentre el representante legal del participante)

## d) Seguimiento y cobro de multas

### Nombre

Seguimiento y cobro de multas

### Objetivo

Seguimiento al status del proceso de cobro de multa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través del SAT, con la finalidad de verificar que se concluyan con el pago respectivo de los participantes del SAR.

### Alcance

Dirección General Adjunta de Sanciones con relación a las actividades de cobro de multas que lleva a cabo el Sistema de Administración Tributaria SAT, el cual se lleva a cabo con el seguimiento de los informes que el SAT o los participantes del SAR proporcionan.

### Actores

- Administración Central de Cobro Persuasivo y Garantías del SAT
- Director General Adjunto de Sanciones
- Subdirector de Sanciones
- Dictaminador
- Afore, Siefores, Empresa Operadora o Contralor Normativo

## Insumos

- Resoluciones judiciales confirmando la sanción respectiva al participante en los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

## Productos

- Oficio de solicitud de información dirigido a la Administración Central de Cobro Persuasivo y Garantías del SAT
- Registro del estatus del cobro de las multas en el libro de control interno de multas impuestas

## e) Seguimiento y opinión por comisión de delitos

### Nombre

Seguimiento y cobro de multas

### Objetivo

Seguimiento a los procesos que la Dirección General Adjunta de Sanciones debe seguir para emitir la opinión ante la SHCP respecto de los delitos previstos en la Ley del SAR, y en los artículos 139 y 400 bis del Código Penal Federal, a partir del análisis y valoración de los elementos y documentos que se vinculen a los hechos.

### Alcance

Dirección General Adjunta de Sanciones en relación a las actividades del proceso de delitos que se derivan en el SAR y de los cuales se solicita la opinión a esta Comisión por parte de autoridades judiciales.

### Actores

- Procuraduría Fiscal de la Federación
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Ministerios públicos federales y locales
- Vicepresidente Jurídico
- Director General Adjunto de Sanciones
- Subdirector de Sanciones A, B, C.
- Dictaminador

### Insumos

- Recibe antecedentes por presuntos delitos de empleados, funcionarios y consejeros de los participantes en el SAR, o cometidos por personas físicas o morales. (Vicepresidencia los recibe por parte de: Procuraduría Fiscal de la Federación, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Ministerios públicos federales y locales)

### Productos

- Cédula correspondiente y notificación personal a la Procuraduría Fiscal de la Federación del oficio respectivo.
- Informe de comparecencia ante ministerios públicos (en caso de comparecencia)

## g) Realización de visitas de inspección

### Nombre

Realización de visitas de inspección

### Objetivo

Practicar, cuando menos una vez cada dos años, visitas de inspección a los participantes del SAR con el objeto de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas en materia de prevención y detección de delitos, que pudieran ubicarse en el Código Penal Federal.

### **Alcance**

Dirección General Adjunta de Sanciones en relación a las actividades de inspección a los participantes del SAR para verificar del cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas que resulten aplicables en materia de prevención y detección de delitos que puedan ubicarse en el Código Penal Federal.

### **Actores**

- Presidente
- Vicepresidente Jurídico
- Director General Adjunto de Sanciones
- Subdirector de Sanciones A, B, C.
- Dictaminador
- Participante del SAR que recibe visita de inspección

### **Insumos**

- Plan Anual de Visitas de Inspección con base en las características operativas y administrativas de las Afores, así como en los resultados obtenidos en los procesos de vigilancia e inspección anteriores.

### **Productos**

- Acta de Conclusión (en caso de no hallar irregularidades)
- Proyecto de Acta Circunstanciada (en caso de hallar irregularidades)
  - Oficio de correcciones
- Expediente físico elaborado y registro en el control interno

## **h) Seguimiento de operaciones relevantes, inusuales y preocupantes**

### **Nombre**

Seguimiento de operaciones relevantes, inusuales y preocupantes

### **Objetivo**

Informar a los participantes del SAR de los procedimientos para para prevenir, detectar y reportar omisiones u operaciones que pudieran favorecer, prestar ayuda, o cooperar con cualquier tipo de delito previsto en el Código Penal Federal

### **Alcance**

General Adjunta de Sanciones en relación a las actividades de seguimiento a los reportes presentados por los participantes del SAR ante la SHCP, respecto a aquellas operaciones relevantes, inusuales y preocupantes que reporta.

### Actores

- Director General Adjunto de Sanciones
- Subdirector de Sanciones A, B, C.
- Dictaminador
- Participante que informa de actividades inusuales

### Insumos

- Participante envía archivo encriptado con las operaciones relevantes, inusuales y preocupantes detectadas en su operación diaria.

### Productos

- Cédula correspondiente y notificación personal y/o mensajería a la SHCP del oficio respectivo.
- Informe de oficios notificados y registro en el libro de control de oficios

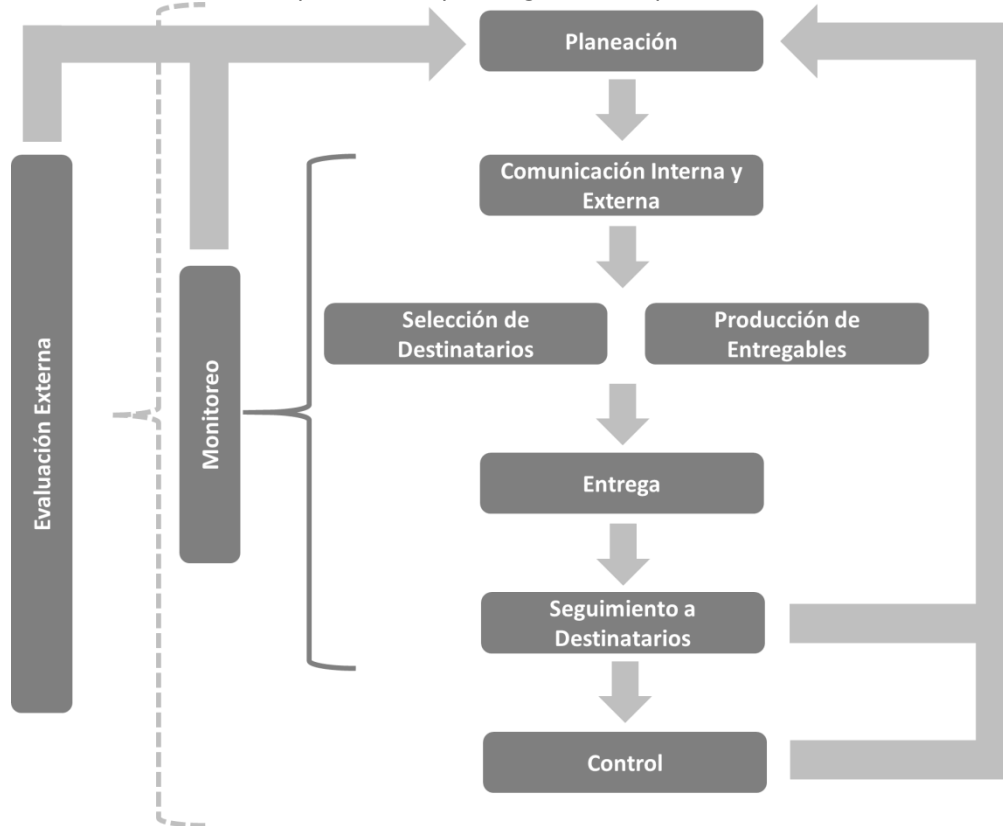
### Población atendida

En la mayoría de procesos considerados dentro del macroproceso de sanciones, no cabe el establecimiento de objetivos sobre la población, debido a que la puesta en marcha de los procesos respectivos depende de la decisión de establecer una sanción.

Durante 2016, se realizaron un total de 8 (ocho) visitas de inspección a AFORES, para la verificación del cumplimiento de disposiciones legales y administrativas en prevención de actos u operaciones con recursos de procedencia ilícita.

Para 2017, se estableció un objetivo de 5 (cinco) visitas de inspección a AFORES para la verificación del cumplimiento de disposiciones legales y administrativas en prevención de actos u operaciones con recursos de procedencia ilícita y 7 (siete) visitas para verificar el funcionamiento de los sistemas automatizados.

Esquema 1: Esquema general de procesos



Fuente: Términos de referencia de la presente evaluación

En relación al esquema general de procesos, podemos identificar los procesos analizados según el mismo. De manera propia, no se ha analizado un proceso propio que comprenda la comunicación interna y externa de manera específica.

Por su naturaleza, en aquellos procesos en que aplica una selección de destinatarios (debido a que la misma solo aplica a los procesos de inspección, en los diferentes macroprocesos), este proceso se analiza dentro del proceso de planeación.

Así, el proceso del Programa anual de supervisión financiera implica planeación y selección de destinatarios. Los demás dentro de vigilancia e inspección financiera, suponen la producción de entregables y su entrega. Como se ha especificado, el proceso de inspección comprende igualmente un seguimiento de destinatarios. El control se realiza de manera transversal. Esta clasificación para el macroproceso de supervisión financiera, se aplica de igual manera al macroproceso de supervisión operativa.

En relación al macroproceso de sanciones, se ha analizado la Planeación en la aprobación del Programa Anual de Visitas de Inspección que implica planeación y selección de destinatarios. Los procesos de Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión, imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección, notificación de sanciones y realización de visitas de inspección implican la producción de entregables y su entrega. Por su parte, los procesos de seguimiento de cobro de multas, seguimiento y opinión por comisión de delitos y seguimiento de operaciones relevantes, inusuales y preocupantes, además de la producción de entregables y su entrega, incorpora el seguimiento a los destinatarios.

## **B.IV. ALCANCE Y ENFOQUE METODOLÓGICO DEL MÓDULO DE PROCESOS DE LA EVALUACIÓN**

Para el desarrollo de la evaluación, se realiza un análisis cualitativo de los procesos operativos del Programa, conformado por análisis de gabinete y trabajo de campo; para determinar en primera instancia el diseño del Programa conforme a lo establecido en su normatividad y para compararlo, posteriormente, con la realidad operativa.

El análisis de gabinete se compone de una revisión exhaustiva de documentos, reportes, normatividad, disposiciones legales, entre otros; mientras que el trabajo de campo consiste en la realización de entrevistas individuales con actores clave en la operación del Programa.

### **B.IV.1. Alcance de la evaluación**

Para determinar cuáles serían los procesos y procedimientos del Programa a evaluar, se tomaron en cuenta los siguientes factores primordialmente: i) los diferentes tipos de productos que entrega el Programa y ii) los procesos clave con un impacto directo en la protección al ahorro de los trabajadores. En función a lo anterior y en cumplimiento de lo establecido en los Términos de Referencia, se determinó evaluar los siguientes macroprocesos, con sus principales procesos y procedimientos relacionados:

1. Supervisión Financiera del SAR
2. Supervisión Operativa del SAR
3. Imposición de multas y sanciones

Estos macroprocesos, con sus principales procesos y procedimientos relacionados, están directamente relacionados a la supervisión y sanción del SAR, elementos determinados como imprescindibles dentro del alcance de la evaluación, y en cumplimiento de lo establecido en los Términos de Referencia.

#### **1. Supervisión Financiera del SAR**

La supervisión que la CONSAR realiza en materia financiera a los participantes del SAR busca evaluar el grado de cumplimiento a la regulación aplicable por parte de los participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro, así como evaluar la infraestructura utilizada en los procesos de inversión de los recursos de los trabajadores. A través de la supervisión se procura el detectar posibles malas prácticas en la administración de los recursos, y promover la estabilidad del sistema en materia financiera.

Por medio de la Supervisión basada en riesgos (SBR), se vigila la estructura de los fondos de pensiones, orientado a identificar los posibles riesgos que puedan enfrentar, y en la evaluación de los controles implementados por cada Administradora para mitigar estas vulnerabilidades.

Las visitas de inspección son uno de los pilares dentro de las actividades de la supervisión financiera, y dado que el SAR es un sistema dinámico, se realiza una supervisión en materia de las vulnerabilidades detectadas en las AFORES y SIEFORES mediante la SBR de procesos específicos contenidos principalmente dentro de los siguientes cuatro aspectos: 1) Inversión, 4) Back y Middle Office, 5) Gobierno Corporativo y 6) Riesgos Financieros

La Dirección General de Supervisión Financiera tiene conceptualizadas tres tipos de visitas de inspección:

- 1) Visitas de certificación para operar derivados o mercancías

- 2) Visitas enfocadas a vulnerabilidades
- 3) Visitas de colaboración enfocadas a grupos financieros

Se delimitará el alcance de esta evaluación a las visitas de inspección enfocadas a vulnerabilidades, las cuales incluyen la evaluación del grado de cumplimiento a algunas áreas o rubros específicos que pudiera representar una vulnerabilidad importante para los participantes. Los criterios para determinar cuáles participantes del SAR estarán sujetas a este tipo de inspección dependen de determinadas áreas de oportunidad o vulnerabilidades identificadas en la matriz de SBR, el alcance y fecha de programación no es estático y estas se determinan en común acuerdo con la Vicepresidencia Financiera. Este tipo de visita de inspección es la que requiere de un mayor tiempo de realización, además de que se ha determinado, con base a las primeras entrevistas introductorias, que las visitas enfocadas a vulnerabilidades ocupan el 80% del tiempo dentro de las actividades de la Dirección de Inspección Financiera.

## 2. Supervisión Operativa del SAR

La supervisión que realiza la Comisión en materia operativa a los participantes del SAR está enfocada en verificar la razonabilidad y suficiencia de los procedimientos de organización y gestión de riesgo, mediante procesos en las áreas de inspección y vigilancia que permitan identificar situaciones de debilidad a los que se encuentran expuestas las Administradoras participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro, a fin de proteger el ahorro de los trabajadores mediante la emisión de una regulación adecuada y prudencial.

La vigilancia de los Participantes del SAR se lleva a cabo mediante el análisis, revisión, verificación y evaluación de la información acerca de los procesos operativos, contables y económicos que se encuentran sujetos a las acciones de los Participantes, de conformidad a las disposiciones legales que regulan el SAR en materia operativa.

La inspección se efectúa a través de visitas, cuya finalidad es asegurar el cumplimiento a las disposiciones legales y la observación de los usos y sanas prácticas. Se evalúa la estructura de la organización y sus sistemas de información, contabilidad, inversión, administración de riesgos y control interno, así como investigaciones y aclaraciones sobre situaciones observadas a través del proceso de vigilancia. Las visitas de inspección en materia operativa pueden ser de tres tipos:

- 1) Visitas Integrales
- 2) Visitas Específicas
- 3) Visitas Extraordinarias

## 3. Imposición de Multas y Sanciones

Los procesos de imposición de multas y sanciones que la CONSAR realiza están definidos claramente en sus documentos internos, donde se identifican los puntos de control y reglas generales de acción que permitan asegurar y mantener la calidad en los procesos que proporciona la Dirección General Adjunta de Sanciones. Los procesos básicos que la CONSAR realiza son: 1) imposición de sanciones derivadas de la vigilancia e inspección, 2) imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección, 3) notificación de sanciones, 4) condonación de multas, 5) seguimiento de cobro de multas, 6) seguimiento y opinión por comisión de delitos, 7) realización de visitas de inspección y 8) seguimiento de operaciones relevantes, inusuales y preocupantes.

A partir del análisis y valoración de los elementos y documentos que reciben por parte de las demás áreas de la Comisión, la Dirección General Adjunta de Sanciones debe determinar si existe o no una

procedencia que vinculen estos documentos a los hechos, con el objetivo de que las multas que se impongan sean determinadas en un marco de respeto a las garantías constitucionales y a las disposiciones legales aplicables a cada caso.



## **B.V. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DEL MÓDULO DE PROCESOS DE LA EVALUACIÓN**

En esta sección se presenta una breve descripción de la metodología empleada en la evaluación de procesos y el resultado del diagnóstico de gabinete realizado en la primera etapa del estudio, dirigidos a responder las principales preguntas de acuerdo a lo solicitado en los términos de referencia (TdR).

### **B.V.1. Metodología**

De acuerdo con los TdR, “el Módulo de Procesos de la Evaluación del Pp se realizará, principalmente, a partir de técnicas de investigación cualitativa como son el análisis documental, la observación directa, estudios de caso y multicaso específicos, entrevistas semiestructuradas y grupos focales o grupos de enfoque, entre otras técnicas que el equipo evaluador considere pertinentes para realizar el análisis de gabinete y el trabajo de campo, tales como la aplicación de cuestionarios de aplicación electrónica o a distancia.” El enfoque cualitativo pretende la comprensión profunda de los procesos, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis.

En ese marco, la primera etapa de la evaluación consiste en el diagnóstico inicial de procesos y subprocesos: realización de un análisis de gabinete para conocer la normatividad, el diseño y la estructura del Pp G-003.

Posteriormente, se procederá a realizar una serie de entrevistas semiestructuradas a los actores clave de los procesos señalados de acuerdo a la relación que se presenta en este documento y una vez acordadas dichas entrevistas con la CONSAR. Para ello, se emplearán las Guías de Entrevista Semiestructurada que también se añaden. La comparación de ambas fuentes de información servirá para completar los objetivos señalados anteriormente.

### **B.V.2. Análisis de gabinete**

El análisis de gabinete compone una revisión exhaustiva de documentos, reportes, normatividad, disposiciones legales, entre otros; mientras que el trabajo de campo consiste en la realización de entrevistas individuales con actores clave en la operación del Programa de Oficinas Centrales.

La evaluación inicia con una solicitud de documentos y bases de datos ante la CONSAR para obtener tanto información normativa, como reportes, evaluaciones y otros documentos internos y externos. Los principales documentos consultados se presentan a continuación:

- Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro
- Reglamento de La Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro
- Manual de Organización General de la CONSAR
- Reglamento interior de la CONSAR
- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2017 del Pp G-003 y sus fichas técnicas
- Disposiciones de carácter general en materia financiera de los sistemas de ahorro para el retiro
- Disposiciones de carácter general en materia de operaciones de los sistemas de ahorro para el retiro
- Informes trimestrales de la CONSAR al H. Congreso de la Unión
- Informes anuales de labores del CONSAR a la Junta de Gobierno
- Sistemas de información, automatizados, semiautomatizados o manuales, que apoyen a la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, identificados del Pp;
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de Aspectos Susceptibles de Mejora con los que cuente el Pp.
- Manuales de procedimientos

- Programas Anuales de Supervisión Financiera
- Programas Anuales de Supervisión Operativa
- Auditorías de Desempeño realizadas por la Auditoría Superior de la Federación.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND)
- Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018 (PRONAFIDE)

Cabe mencionar que la presente es la primera evaluación externa que recibe la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. Se ha revisado, de igual manera, Auditorías de Desempeño realizadas por la Auditoría Superior de la Federación. A continuación, se describen los principales hallazgos y resultados de estas auditorías:

Se ha examinado la auditoría 75-GB, realizada con motivo de la Cuenta Pública 2015. En la misma se puede observar:

- Un adecuado registro de la recaudación obtenida por derechos derivados de cuotas de inspección y vigilancia. El registro de egresos en la Cuenta Pública de acuerdo a la normativa.
- La comprobación de que los participantes pagaron las cuotas establecidas.
- Se realizó un análisis de los egresos de 2011 a 2015.
- Se analizaron los Programas Anuales de Supervisión y sus resultados.

Se ha revisado, asimismo, la auditoría número 76-GB “Sistema de Ahorro para el Retiro”, realizada, igualmente, con motivo de la Cuenta Pública 2015. Se concluyó lo que a continuación se describe.

- Después de revisar el diseño del Sistema de Ahorro para el Retiro y situarlo en los documentos que lo sustentan no se realizó ninguna observación. Se estableció que el diseño normativo es correcto, el diseño organizacional está de acuerdo al anterior. La operación del mismo y el diseño presupuestario están alineados a los objetivos establecidos.
- Se determinó que las actuaciones en materia regulatoria habían sido correctamente dirigidas a la protección de los ahorros de los trabajadores.
- Se analizó cómo la Comisión había efectuado su labor de supervisión (inspección y vigilancia) y había evaluado la administración de riesgos de los participantes, para garantizar la protección de su ahorro.
- Se especificó que la Comisión contó con recursos presupuestarios suficientes.
- Se observó el cumplimiento de los participantes de los indicadores establecidos.
- Se revisó el número de cuentas administradas, su distribución salarial y rendimiento de las cuentas. Además, se comentaron las mejoras informativas brindadas a los clientes.
- Se examinaron algunas características del patrimonio administrado a través del Sistema de Ahorro para el Retiro.
- Se comprobó que la Comisión cumplió con las cinco normas generales de control interno.
- Se concluyó una correcta construcción de la MIR.
- Se afirmó que la Comisión había cumplido con sus obligaciones en materia de rendición de cuentas.

De igual manera, se revisó la auditoría número 87 realizada a la Comisión, con motivo de la Cuenta Pública 2013. Se concluyó lo que a continuación se describe, que permitió concluir un dictamen limpio:

- En relación a la emisión de disposiciones y regulación prudencial, se verificó el cumplimiento.
- Se comprobó la selección de participantes para supervisión.

- Se analizó el cumplimiento de las metas establecidas en relación al programa de inspección y vigilancia.
- Se concluyó el correcto funcionamiento del sistema de imposición de sanciones.
- Se examinó la evaluación de riesgos por parte de los participantes del Sistema de Ahorro para el Retiro.
- Se verificó la confiabilidad de las cifras otorgadas por la Comisión.
- Se vigiló el cumplimiento en materia de liquidez, solvencia y estabilidad financiera de los participantes del Sistema de Ahorro para el Retiro.
- Se analizó el costo de la supervisión realizada.
- Se comprobó que la Comisión cumplió con las cinco normas generales de control interno.
- Se determinó un correcto sistema de evaluación del desempeño.
- Se verificó el cumplimiento de las obligaciones en materia de rendición de cuentas.

### **B.V.3. Trabajo de campo: entrevistas semiestructuradas**

El trabajo de campo para esta evaluación de procesos consistirá en la realización de entrevistas semiestructuradas en la sede de CONSAR. Para la realización de estas entrevistas semiestructuradas, se considerará una muestra razonada. Ello en virtud de que no existe población homogénea suficiente para que la realización de una muestra aleatoria otorgue significancia suficiente a la información obtenida. Además, en función de que la información requerida es cualitativa, no se considera que el establecimiento de muestras aleatorias en aquellas subpoblaciones que tuvieran cierta homogeneidad ofreciera la posibilidad de construir intervalos de confianza de algún tipo.

Con base a lo anterior y con la motivación de cubrir mediante las mencionadas entrevistas los actores que participan en los procesos a analizar atendiendo a sus puntos diferenciados, se llevó a cabo el levantamiento de entrevistas a los siguientes, en virtud de lo discutido en las reuniones introductorias para cada uno de los procesos y la revisión documental (entre paréntesis el número de entrevistas a realizar en cada rubro):

#### **PROCESOS DE SANCIONES**

- Director General Adjunto de Sanciones
- Subdirectores de Sanciones (2)
- Dictaminadores (2)

#### **PROCESOS DE SUPERVISIÓN OPERATIVA**

- Director General de Supervisión Operativa
- Director General Adjunto de Vigilancia Operativa
- Subdirectores de Vigilancia Operativa (2)
- Supervisores (4)
- Revisor de expedientes (1)
- Director General Adjunto de Inspección Operativa
- Subdirectores de Inspección Operativa (2)
- Inspectores (2)

#### **PROCESOS DE SUPERVISIÓN FINANCIERA**

- Director General de Supervisión Financiera
- Director de Vigilancia Financiera

- Director de Inspección Financiera
- Supervisores y líderes de proyecto (4)
- Inspectores y líderes de proyecto (4)

Es preciso apuntar que se decidió no acompañar a los inspectores durante su proceso de inspección y/o entrevistar a los destinatarios. Ello debido a que por la naturaleza del proceso que puede derivar en sanción era preferible no importunar al destinatario. Además, la presencia de los evaluadores podría afectar al propio proceso de inspección debido a que solo pueden realizar la supervisión *in situ* los inspectores habilitados. Ello de acuerdo a los Artículos 1, 2, 3, fracciones IX y X, 5 fracciones VII y XVI, 11, 12 fracciones VI y XVI, 18, 36, 53, 89, 90 fracciones I, II, III y XIII, 91, 92, 94, 95, 99 y 111 de la Ley del SAR. Así como Artículos 1 y de 124 a 138 del Reglamento de la Ley del SAR.

#### **B.V.4. Cronograma**

A continuación, se describe una propuesta de las diferentes actividades a realizar durante el desarrollo de los productos respectivos especificados en los Términos de Referencia en un cronograma. En el mismo, las semanas se refieren a la siguiente relación:

- Semana 1: 03/07 - 09/07
- Semana 2: 10/07 - 16/07
- Semana 3: 17/07 – 23/07
- Semana 4: 24/07 – 30/07
- Semana 5: 31/07 – 06-08
- Semana 6: 07/08 – 13/08
- Semana 7: 14/08 – 20/08
- Semana 8: 21/08 – 27/08
- Semana 9: 28/08 – 03/09
- Semana 10: 04/09 – 10/09
- Semana 11: 11/09 – 17/09
- Semana 12: 18/09 – 24/09
- Semana 13: 25/09 – 01/10
- Semana 14: 02/10 – 08/10
- Semana 15: 09/10 – 15/10
- Semana 16: 16/10 – 22/10
- Semana 17: 23/10 – 29/10
- Semana 18: 30/10 – 05/11
- Semana 19: 06/11 – 12/11
- Semana 20: 13/11 – 19/11
- Semana 21: 20/11 – 26/11
- Semana 22: 27/11 – 30/11

ACTIVIDAD	SEMANAS																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Construcción de la Propuesta Metodológica																						
Entrevistas de introducción																						
Revisión de la documentación																						
Elaboración de los instrumentos de recolección de información																						
Discusión de propuesta metodológica																						
Planificación de entrevistas semiestructuradas																						
Realización de entrevistas semiestructuradas																						
Elaboración de Producto 2																						
Integración del Producto 2																						
Elaboración del informe final																						
Edición y corrección de documento final																						
Presentación del infome final																						

## B.VI. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS

En este apartado de la evaluación se realiza la descripción detallada de las actividades, componentes, unidades responsables y actores que integran el desarrollo de los procesos operativos del Pp G003. Se analizan y evalúan los siguientes aspectos:

- a. los límites de cada proceso y subproceso, así como su articulación con otros;
- b. los insumos y recursos empleados: determinar si estos son suficientes y adecuados para la ejecución de cada proceso. los insumos y recursos a valorar son los siguientes:
  - a. tiempo
  - b. personal
  - c. recursos económicos
  - d. infraestructura
  - e. insumos tecnológicos
- c. los productos generados por cada proceso: determinar si son útiles y si sirven de insumo para ejecutar el proceso o subproceso subsecuente;
- d. los sistemas de información utilizados y su contribución: determinar si estos sistemas utilizados funcionan como una fuente de información útil para los sistemas de monitoreo, si automatizan algunos procesos o subprocesos, y si es que fungen como mecanismo de control interno;
- e. la coordinación entre actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas;

Además, se evalúa la pertinencia del proceso y subproceso, en el contexto y las condiciones en que se desarrolla, considerando la estructura organizacional involucrada y la coordinación entre las unidades administrativas que intervienen. Se hace referencia a la opinión de los actores sobre la eficacia, eficiencia y calidad de dicho proceso, así como de los componentes que genera.

### **B.VI.1. Macroproceso: Supervisión Financiera del SAR**

En este macroproceso se detectaron un conjunto de procesos, procedimientos y actividades que para efectos de esta evaluación se han dividido en cuatro procesos con cinco subprocesos, los cuales son:

- a) Programa anual de supervisión financiera
- b) Vigilancia Financiera
  - b.i Recepción y verificación de información contable y financiera
  - b.ii Modificaciones a prospectos de información y folletos explicativos
  - b.iii Atención a programas de corrección
  - b.iv Detección de posibles incumplimientos
- c) Inspección Financiera
  - c.i Atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR
- d) Control Interno

#### **B.VI.1.1. Proceso: Programa anual de supervisión financiera**

Con el objetivo de establecer y delimitar los procesos de la Supervisión Financiera a fin de garantizar que, a través de las acciones de vigilancia e inspección que realiza la Dirección General de Supervisión Financiera a los Participantes en el SAR, sea de acuerdo a lo que determina la normatividad. Los objetivos de la planeación estratégica de la Dirección General de Supervisión Financiera son:

- Evaluar el grado de cumplimiento a la regulación aplicable por parte de los Participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro, así como evaluar la infraestructura utilizada en los procesos de inversión de los recursos de los trabajadores.
- A través de la supervisión preventiva, detectar malas prácticas en la administración de recursos financieros y promueven la estabilidad del sistema en materia financiera.
- Por medio de una Supervisión Basada en Riesgos (SBR), este proporciona un enfoque estructurado orientado a identificar los posibles riesgos que enfrentan los fondos de pensiones y en la evaluación de los controles implementados por cada Administradora para mitigar estas vulnerabilidades.

A través de la SBR, la Dirección General de Supervisión Financiera enfoca su capital humano y tecnológico hacia los asuntos e instituciones en las que se tienen las mayores áreas de oportunidad o en los asuntos de mayor importancia para el SAR; esto tomando en consideración los resultados de la vigilancia o de las visitas de inspección realizadas anteriormente.

Esta supervisión se realiza con el fin de prevenir conductas indebidas o que puedan contravenir la normatividad vigente en materia financiera y promover mejores estándares empleados en los procesos de inversión. A fin de mejorar la confianza y seguridad en el ahorro para el retiro, se cuentan con diversas estrategias en materia de supervisión financiera.

##### **B.VI.1.1.1. Actividades, elementos y actores**

El Programa Anual de Supervisión Financiera es presentado y consensuado con la Vicepresidencia Financiera y con el Presidente de la Comisión, en este programa se determina, entre otras cuestiones, las actividades de vigilancia y el número de visitas de inspección a realizar en el año, según como lo



establece el Manual de Organización General y el Reglamento Interior de la CONSAR en su artículo 20. La determinación del orden y conformación de los participantes a inspeccionar es un proceso dinámico que está sujeto a la valoración y consideración de características particulares, y cuyo orden y relevancia son transparentados en los reportes periódicos que elabora la Dirección de Inspección.

Los procedimientos que conforman este proceso son:

No.	Responsables	Descripción de Actividades	Producto
1	Director General Adjunto de Inspección y Vigilancia (DGAIV)	Elabora junto con las Direcciones de Inspección y de Vigilancia Financiera (DIF y DVF, respectivamente) el Programa Anual de Supervisión Financiera. Presenta a Dirección General de Supervisión Financiera (DGSO) para su revisión.	Programa Anual de Supervisión Financiera.
2	Director General de Supervisión Financiera	Avala el Programa Anual de Supervisión Financiera. Presenta a Vicepresidencia Financiera para su Visto Bueno.	
3	Vicepresidente Financiera	Revisa el Programa Anual y da Visto Bueno. Presenta al Presidente de la CONSAR para su aprobación.	
4	Presidente	Aprueba el Programa Anual de Supervisión Financiera.	Programa Anual de Supervisión Financiera aprobado.

#### B.VI.1.1.2. Límites del proceso y articulación con otros

El proceso de aprobación del Plan Anual de Supervisión Financiera comprende la elaboración del mismo, en el que colaboran las Direcciones Generales Adjuntas de la Vicepresidencia Financiera, así como la Dirección General de Supervisión Financiera. En este proceso se comprenden las actividades orientadas a definir a la planeación estratégica que la Vicepresidencia seguirá a lo largo del año, dirigiendo todas las acciones de Supervisión en materia financiera, así como contribuir en la definición de la propuesta presupuestal del Pp en su Macroproceso de Supervisión del SAR, que se incluye en el anteproyecto del Presupuesto de Egresos de la Federación. Este proceso tiene como insumos resultados previos del ejercicio operativo anterior, el análisis de los resultados de la vigilancia y de la SBR, la revisión y actualización de la normatividad aplicable y la MIR del Programa presupuestario.

Este proceso mencionado está articulado entre sí, donde la MIR del Pp es a su vez tanto producto como insumo para el Plan Anual de Supervisión Financiera que a su vez define las metas generales del Programa, pero también desglosa las metas establecidas en la MIR en metas por tipos de componentes para así integrar el Programa Operativo Anual. Por otro lado, los productos generados en este proceso de planeación son los insumos necesarios y requeridos para dar pie al desarrollo de los posteriores procesos operativos de la Vicepresidencia Financiera, particularmente para los procesos de Supervisión Financiera del SAR. La planeación estratégica actual fue implementada hace cuatro años por la administración actual, de manera institucionalizada. En la intranet de la Comisión se puede consultar el Plan Anual, las metas y los objetivos, disponible al acceso de todos los empleados de la Comisión.

En 2014 la CONSAR fortaleció su programa anual de supervisión financiera, con base en la metodología conocida como Supervisión Basada en Riesgos, mediante la cual se adopta un enfoque estructurado orientado a identificar los posibles riesgos que enfrentan los fondos de pensiones y a la evaluación de los controles implementados por cada administradora para mitigar dichos riesgos. A través de la SBR la CONSAR enfoca su capital humano y tecnológico hacia los asuntos e instituciones en las que se tengan las mayores áreas de oportunidad o en los asuntos de mayor trascendencia para el SAR.

### **B.VI.1.1.3. Insumos y Recursos**

#### **i. Tiempo**

El Artículo 20 del Reglamento Interior y el MOG establecen que, al final de cada año fiscal, el Director General de Supervisión Financiera tiene que presentar y proponer a la aprobación del Presidente de la Comisión el Programa Anual de Supervisión. Este Plan se elabora bajo los plazos establecidos en los Manuales de Procedimientos y el Reglamento Interior de la CONSAR. Los objetivos y metas establecidos en este Programa son factibles, pues los plazos están contemplados en la planeación y su definición de objetivos. Se tiene un seguimiento constante a estos plazos y al avance que se ha llevado a cabo.

#### **ii. Personal**

El Manual de Organización General establece que es facultad del Director General de Supervisión Financiera proponer a la aprobación del Presidente de la Comisión el programa anual de supervisión, que deberá contener las acciones de vigilancia e inspección financiera. Para esto, la planeación estratégica de la CONSAR cuenta con la *Balanced Scorecard (BS)*, la cual funge como mapa de sus actividades, lo que permite guiar sus objetivos de mediano y largo plazo. Para la supervisión financiera, BS permite múltiples acciones orientadas a cumplir el propósito de la CONSAR de regular y supervisar eficazmente el SAR en materia financiera para que cada ahorrador construya su patrimonio pensionario.

El Plan Anual de Supervisión Financiera se trabaja a nivel alta dirección: Directores Generales Adjuntos, Directores Generales y Vicepresidente. Se realizan reuniones periódicas previas a la presentación ante el Presidente para definir los objetivos estratégicos. Es importante definir los tiempos para cada una de las actividades que se llevan a cabo, para así permitir que se inicien con la oportunidad requerida para que al final del ejercicio fiscal se haya procurado correctamente la consecución de cada uno de sus objetivos. Adicionalmente, dentro de la Vicepresidencia Financiera se trabaja en la mejora continua de los procesos, elaborando proyectos que atiendan a las necesidades de innovación ante los cambios en los mercados financieros, o a cambios en la normatividad. La propuesta y elaboración de estos proyectos puede ser a cualquier nivel de jerarquía dentro de la Vicepresidencia.

Los objetivos y metas establecidos en el Programa Anual de Trabajo son factibles, pues sus plazos están contemplados de acuerdo a la capacidad operativa, pero se considera que existe una insuficiencia de personal dentro del área de Supervisión Financiera. Los procesos que se llevan a cabo para la vigilancia e inspección requieren un nivel de trabajo muy demandante, pues es necesario estar atento a cada uno de los procesos, vigilarlos y analizarlos, pero la cantidad de procesos que supervisa la Dirección es tan alta que la carga de trabajo existente es muy elevada, ocasionando entre otras cosas la renuncia de personal encargado de llevar a cabo estos procesos.

#### **iii. Recursos económicos**

En este proceso se cuenta con recursos económicos en suficiencia y con buena oportunidad para cumplir con los productos elaborados. Se tienen los recursos económicos suficientes para contratar el personal necesario para cubrir todas las funciones operativas del Programa, de tal manera que permite

la asignación de personal específico para actividades especializadas. A nivel Directivo, el personal entrevistado es consistente al considerar que los recursos que le proporciona la Comisión son los adecuados para el correcto desempeño de sus áreas.

#### **iv. Infraestructura**

En cuanto a la infraestructura disponible para el desarrollo de este proceso, las oficinas centrales de la CONSAR cuentan con espacios de trabajo, los cuales son los suficientes para el desempeño de las funciones del proceso en lo que les corresponde. Respecto a la infraestructura tecnológica que se dispone, no existen ningunas restricciones en el presupuesto operativo para su adquisición, lo que resulta adecuado para el proceso de planeación para la elaboración del programa anual de supervisión financiera. La CONSAR proporciona de todos los insumos y medios necesarios para el almacenamiento de datos y la impresión de documentos, contando con el número adecuado como para no generar problema alguno de saturación por las necesidades de impresión que puedan requerir otros procesos, o incluso otras áreas, lo que a su vez podría suponer retrasos en las actividades.

#### **B.VI.1.1.4. Productos**

El producto final del proceso de Programa Anual de Supervisión Financiera es el propio Programa Anual de Supervisión Financiera que será aplicado para el año fiscal que se va a iniciar. Incorporado a este Programa también se tiene como producto el Programa Anual de Visitas de Inspección para verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas que resulten aplicables en financiera.

#### **B.VI.1.1.5. Sistemas de información**

Para este proceso de planeación estratégica, la CONSAR cuenta con la Balanced Scorecard, que es una herramienta que funge como mapa de sus actividades, lo que permite guiar sus objetivos de mediano y largo plazo. Para la supervisión financiera, BS permite múltiples acciones orientadas a cumplir el propósito de la CONSAR de regular y supervisar eficazmente el SAR en materia financiera para que cada ahorrador construya su patrimonio pensionario. El BS se trabaja a nivel alta dirección: Directores Generales, Vicepresidentes. Se realizan periódicamente reuniones a estos niveles directivos para definir los objetivos estratégicos, los cuales están plasmados en el Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas definidas dentro de la CONSAR: i) Ahorradores: fortalecer el desempeño e imagen del SAR; ii) Usuarios: impulsar la competitividad del SAR; iii) Procesos: fortalecer el funcionamiento operativo de la CONSAR; y iv) Capacidades: contar con una cultura de compromiso social y excelencia en el servicio.

Con la planeación operativa, se realiza un Balanced Scorecard a nivel Vicepresidencia donde se definen los objetivos estratégicos a nivel del área operativa. En ella se participa de forma directa a fin de plantear los objetivos operativos que estén alineados a la estrategia.

#### **B.VI.1.1.6. Coordinación entre actores, órdenes de gobierno y dependencias**

La coordinación entre los participantes en este subproceso es adecuada y permite el flujo de las actividades de manera que se cumple con el producto en tiempos adecuados para iniciar así con el desarrollo de los procesos operativos establecidos en el Programa. La coordinación entre áreas se considera buena, donde desde hace un año se implementaron juntas de trabajo entre áreas en las cuales se coordinan tanto la Dirección General de Sanciones como la Dirección General de Supervisión Financiera y la Dirección General de Supervisión Operativa para la definición de sus objetivos

anuales. Al momento de la evaluación se estaba definiendo las metas y objetivos para el siguiente año que compondrían el Programa Anual de Supervisión Financiera de 2018.

#### **B.VI.1.1.7. Pertinencia del proceso**

Este proceso es fundamental para determinar el número, el monto y orientación de las actividades que llevará a cabo la Vicepresidencia Financiera para cumplir anualmente con el propósito del Programa presupuestario. El mecanismo para determinar las metas y objetivos para la Supervisión Financiera está basado en datos estadísticos y en la metodología de Supervisión Basada en Riesgos, la cual enfoca su capital humano y tecnológico hacia los asuntos e instituciones en las que se tienen las mayores áreas de oportunidad o en los asuntos de mayor importancia para el SAR, esto tomando en consideración los resultados de la vigilancia o de las visitas de inspección realizadas anteriormente. Con el fin de prevenir conductas indebidas o que puedan contravenir la normatividad vigente en materia financiera y promover mejores estándares empleados en los procesos de inversión, a fin de mejorar la confianza y seguridad en el ahorro para el retiro se cuentan con diversas estrategias en materia de supervisión financiera.

En los ejercicios operativos anteriores a 2017, se observó que se presentan metas cumplidas que alcanzan en su totalidad el 100% de sus objetivos establecidos, y en ocasiones superiores al 100%. Esta situación es explicada en el sentido de que al ser un Programa Anual de Trabajo basado en las observaciones que se presentan día con día, las metas que inicialmente se establecen tomando como base la situación a final del año fiscal donde se presenta el Programa para el siguiente año, se ven posteriormente rebasadas por la aplicación de actividades observadas y que no se tenían contempladas desde un inicio. Esto se ejemplifica mejor en el caso de las Visitas de Inspección, donde la existencia de las Visitas de Inspección Especiales responde a la necesidad de una herramienta a emplearse ante comportamientos irregulares o procesos relevantes que se detectan a lo largo del año desde la supervisión a través de la vigilancia.

#### **B.VI.1.1.8. Importancia estratégica del proceso**

El proceso de planeación del programa anual de supervisión financiera es de máxima importancia estratégica, ya que es en él que se plantean y definen las acciones, las asignaciones presupuestales y las metas programáticas para el ejercicio operativo del Pp en su área de supervisión en materia financiera. La eficiencia y eficacia de la operación del Pp depende en gran medida de la calidad de ejecución de este proceso y sus productos, por lo cual es importante considerar la mejora continua a través de la mejora de sus actividades y de objetivos y metas que resulten desafiantes, para su óptimo desempeño. En particular, este proceso tiene una importancia estratégica fundamental, ya que tiene una fuerte influencia sobre la eficacia y calidad de los demás procesos que se analizan en esta sección de Supervisión Financiera del SAR. La intervención de la Presidencia de la Comisión exige que este proceso esté sujeto a una mejora continua a fin de reducir los tiempos para su desarrollo, y definir claramente los procedimientos para el establecimiento de los montos y metas presupuestales.

El Programa Anual de Supervisión Financiera contribuye a concretar los objetivos estratégicos planteados en el Balanced Scorecard de la Comisión. Orienta la organización que necesita para la consecución de los objetivos y acciones establecidas para un año, focaliza la orientación, las prácticas y actividades a realizarse, el sistema de evaluación y la significatividad de los resultados obtenidos para mejorar las situaciones problemáticas detectadas. Ayuda a establecer el monto de los recursos materiales, financieros y económicos que se necesitan para una eficiente administración, racionalizando y priorizando los recursos disponibles de la institución. Este proceso incluye la

participación organizada de los niveles directivos como mecanismo de apoyo al proceso de planeación.

#### **B.VI.1.1.9. Opinión de los actores**

Los responsables de la elaboración del Programa Anual de Supervisión Financiera consideran que es adecuado el mecanismo mediante el cual se determinan los objetivos y metas para el ciclo operativo anual de la Comisión. En comparación con la administración anterior, la eficiencia y calidad en el proceso ha mejorado derivado de la labor actual de implementación de mecanismos y herramientas como la Balanced Scorecard para la consecución de logros y cumplimiento de metas bajo la gestión de los procesos de una manera más eficaz y eficiente.

Con respecto al Programa de Visitas de Inspección contenido en el Programa, los responsables y ejecutores de la supervisión basada en la inspección consideran que si bien los objetivos establecidos son alcanzables y precisos, el personal se podría extender un poco más para aligerar la carga de trabajo, y para así poder también permitir realizar visitas de inspección con mayor contenido.

### **B.VI.1.2. Proceso: Vigilancia financiera**

La Comisión lleva a cabo la vigilancia de los Participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro mediante el análisis, revisión, comprobación y evaluación de la información y situación de los procesos operativos, financieros y económicos a que se encuentran sujetos dichos participantes de conformidad con las disposiciones legales y administrativas que regulan los Sistemas de Ahorro para el Retiro. La Comisión a través de sus actos de vigilancia, puede proponer medidas correctivas y de mejoras a los Participantes del SAR.

#### **B.VI.1.2.1. Actividades, elementos y actores**

El proceso de vigilancia es la supervisión remota (*extra-situ*) de las operaciones que hacen las administradoras. Diariamente se hace una variación de toda la información que los participantes tienen, se vigila que se apegue a la normatividad. Adicionalmente, se encarga de la vigilancia por procesos financieros de las administradoras.

La información que solicite la Comisión en ejercicio de sus facultades de vigilancia, a los Participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro, deberá reunir las características, calidad, oportunidad, requisitos, forma, periodicidad y presentación que la Comisión establece en el propio requerimiento o en su caso en las reglas de carácter general que en materia de supervisión y vigilancia se hayan emitido. Además, la Comisión puede requerir directamente a los consejeros independientes y contralores normativos de las Administradoras, la información y documentación que considere necesaria, misma que deberá reunir las características y requisitos que se señalen, así como proporcionarse dentro de los plazos que se establezcan.

La corrección de las irregularidades que se detecten, como consecuencia del ejercicio de las facultades de vigilancia, se llevará a cabo mediante el establecimiento de programas especiales, los cuales serán obligatorios para los Participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

Derivado de la automatización con la que cuenta la Comisión en materia financiera, la Vigilancia Financiera se realiza a través de la información que las Administradoras envían a la CONSAR a través de formatos de transmisión de información por proceso. Para un mejor aprovechamiento del capital humano empleado para las tareas de vigilancia, se emplean revisiones periódicas basadas en muestreos de los siguientes aspectos:

1. Cumplimiento al Régimen de Inversión.
2. Seguimiento a la utilización de los distintos límites del Régimen de Inversión.
3. Registro de la contabilidad financiera de las Siefos.
4. Determinación del precio de la acción de las Siefos y validación de su cruce en la Bolsa Mexicana de Valores.
5. Revisión de manuales de políticas y procedimientos en materia de inversiones y administración integral de riesgos.
6. Recepción y análisis de la información financiera recibida diariamente (cartera de valores, posiciones en instrumentos derivados, contabilidad, información oportuna de compras y ventas, información de proveedores de precios, sociedades valuadoras, Custodios Internacionales e INDEVAL).
7. Verificación de las posiciones en acciones en circulación de las Siefos y de la cartera de valores en el INDEVAL y en Custodia Internacional.

Además de las actividades de vigilancia en otras tareas como: el proceso de traspaso por cumpleaños; las posibles fusiones-adquisiciones-cesiones entre Afores; las actividades y procesos resultantes de



cambios normativos que sean responsabilidad de la DGSF; las revisiones y en su caso aprobaciones de los Prospectos de Información y Folletos explicativos; etc.

Adicionalmente, la Comisión realiza la revisión del cumplimiento y el contenido de diferentes aspectos de la normatividad, atendiendo la aplicación de reglas transitorias de las Circulares o de otros lineamientos normativos enfocados a lo siguiente:

- revisión de los prospectos de información;
- revisión de los folletos explicativos;
- informe anual de los expertos independientes en materia de administración integral de riesgos;
- estados financieros dictaminados;
- manuales de administración integral de riesgos;
- manuales de inversión;
- eventos corporativos como fusiones, adquisiciones y transferencias.

Se cuenta con un Manual de Procedimientos, el cual está auditado por la OIC (Órgano Interno de Control). El manual interno especifica en qué momento inicia un proceso y cuál es su última etapa. Se identifican las etapas en las cuales el proceso escala a otros niveles. Todo está documentado para ser consultado por cualquier actor responsable del proceso de vigilancia.

En este proceso se detectaron procedimientos y actividades que, para facilitar el análisis, se han dividido en cuatro subprocesos, los cuales son:

- i. Recepción y verificación de información contable y financiera
- ii. Modificaciones a prospectos de información y folletos explicativos
- iii. Atención a programas de corrección
- iv. Detección de posibles incumplimientos

***i. Subproceso: Recepción y verificación de información contable y financiera***

Este subproceso comprende las actividades de supervisión de la información que proporcionan las Siefores, y que esta se ajuste a los requerimientos establecidos por la normativa correspondiente y que dicha información sea integrada en las bases de datos de la Comisión habilitadas por la Coordinación General de Administración y Tecnologías de la Información. Los insumos para su inicio es la recepción de la información enviada por las Siefores mediante los Formatos de Transmisión de Información por Proceso contables y financieros.

La recepción y verificación de información contable y financiera está a cargo del personal de la Dirección de Vigilancia Financiera dentro la Vicepresidencia Financiera de la Comisión, y en este proceso participan los siguientes actores:

- Director General de Supervisión Financiera (DGSF)
- Director General Adjunto de Vigilancia e Inspección Financiera (DGAVIF)
- Director de Vigilancia Financiera (DVF)
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyectos

Los procedimientos que conforman este subproceso clave son:

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
1	Líder de	Verifica de manera diaria que la información enviada	

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
	Proyectos	por las Siefores de manera remota llegue y se integre en la base de datos de la Comisión en tiempo y forma en conformidad con la normatividad establecida.	
2	Supervisor del SAR / Líder de Proyectos	<p>Revisa en el Monitoreo de Archivos la hora en la cual se recibió la información de las Siefores, así como cualquier observación.</p> <p>En caso de que se identifique alguna omisión o problemas de integración en la base de datos, se contacta al responsable en la Administradora para solicitar su corrección. Se recibe la información corregida, se integra y se documenta la causa de reintegración.</p> <p>Una vez que todos los archivos se hayan recibido e integrado en la base de datos, genera el reporte de formatos de transmisión.</p>	Reporte de Formatos de Transmisión.
3	Director de Vigilancia Financiera	<p>Recibe y revisa el reporte de formatos de transmisión. Firma de conocimiento y regresa.</p>	Reporte de formatos de transmisión firmado.
4	Supervisor del SAR / Líder de Proyectos	<p>Extrae de las fuentes de información públicos o privados la información requerida de acuerdo con el Flujo del Proceso de Información para la Vigilancia Financiera</p> <p>Deposita la información en las rutas predeterminadas de los servidores de la Comisión, con el fin de actualizar las bases de datos que alimentan de información la herramienta en la que se realizan los procesos de vigilancia financiera.</p> <p>Turna para rúbrica del Director de Análisis y Evaluación de Riesgos el Flujo del Proceso de Información para la Vigilancia Financiera. Notifica al DVF.</p>	
5	Supervisor del SAR / DVF	<p>Verifica que haya concluido el proceso de verificación contable y de régimen de inversión, revisa las incidencias detectadas, asigna y notifica al Líder de Proyectos para su análisis.</p>	
6	Líder de proyectos	<p>Analiza las incidencias asignadas, elabora un análisis técnico, determina su procedencia y documenta con la información que soporte las mismas.</p> <p>Si la incidencia es procedente, inicia procedimiento de detección de posibles incumplimientos</p> <p>Si la incidencia no es procedente, documenta el reporte de verificación de incidencias y concluye revisión.</p>	<p>Inicia procedimiento de detección de posibles incumplimientos (si la incidencia es procedente)</p> <p>o</p> <p>Concluye revisión (si no es procedente la incidencia)</p>



No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
7	DVF/Supervisor del SAR	Al final de cada bimestre extrae el registro de incidencias asignadas a cada ejecutivo y selecciona una muestra aleatoria con la finalidad de asegurar su correcta resolución.	
8	Supervisor del SAR	<p>Valida que la resolución de cada incidencia que conforma la muestra cumpla con lo previsto, dejando evidencia de dicha validación y de los comentarios que considere relevantes en el reporte de verificación de incidencias.</p> <p>Si existen observaciones respecto a la resolución de incidencias, documenta el reporte de verificación de incidencias y turna al Líder de proyectos para atender observaciones.</p> <p>Si no existen observaciones, documenta el reporte de verificación de incidencias y concluye revisión.</p>	Reporte de verificación de incidencias.

Es responsabilidad del Director General de Vigilancia Financiera, así como del Director General de Supervisión Financiera y del Director General Adjunto de Vigilancia e Inspección Financiera, vigilar que las informaciones proporcionadas por las Siefores se ajusten a los requerimientos establecidos por la normatividad, y que sea integrada a las bases de datos de la Comisión dentro de los plazos y horarios especificados.

Es responsabilidad del Supervisor del SAR asegurar diariamente que la información que sea transmitida por las Siefores a la Comisión esté ajustada a los Formatos de Transmisión de Información por Proceso y que sea integrada en las bases de datos de la Comisión dentro de los plazos y horarios especificados.

El Líder de proyectos tiene como responsabilidad comprobar y asegurar diariamente que las Siefores transmitan a esta comisión la información que corresponda de conformidad con la normatividad; que se integrada en las bases de datos de la comisión dentro de los plazos y horarios especificados y en general que se ajuste a los Formatos de Transmisión de Información por Procesos.

#### **ii. Subproceso: Modificaciones a prospectos de información y folletos explicativos**

Este subproceso comprende las actividades necesarias para poder aprobar las modificaciones al Prospecto de Información y Folleto Explicativo de la Sociedad de Inversión. Esto con la finalidad de que la Sociedad revele de manera razonable la información relativa a su objeto y a las políticas de operación e inversión que seguirá dicha Sociedad de Inversión conforme a la normatividad financiera aplicable del SAR. Corresponde a la DGSF autorizar los prospectos de información y Folletos Explicativos conforme a lo establecido en el artículo 47 Bis de la Ley del SAR, así como en las Disposiciones de carácter general en materia financiera.

El prospecto de información es toda la información sobre las inversiones que se hacen en las Afores. Esto incluye, entre otras cosas: la razón social de la empresa, el nombre de la Afore, su dirección, sus objetivos, su conformación ante el comité de inversión, el régimen de inversión y sus políticas internas. El Prospecto de Información es el documento completo que reciben los inversionistas (los trabajadores). El Folleto Explicativo es el resumen del prospecto de información, para que el trabajador pueda leer y comprender fácilmente toda la información de la administradora y su inversión.

Las modificaciones a prospectos de información están a cargo del personal de la Dirección de Vigilancia Financiera dentro la Vicepresidencia Financiera de la Comisión, y en este proceso participan los siguientes actores:

- Director General de Supervisión Financiera (DGSF)
- Director General Adjunto de Vigilancia e Inspección Financiera (DGAVIF)
- Director de Vigilancia Financiera (DVF)
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyectos

Los procedimientos que conforman este subproceso son:

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
1	DGSF / DGAVIF / DVF/Supervisor del SAR	Mediante el sistema de gestión de correspondencia, recibe solicitud de autorización a las modificaciones del Prospecto de Información y Folleto Explicativo y asigna al Líder de Proyectos encargado.	
2	Líder de Proyectos	Recibe la solicitud y valida que las Sociedades de Inversión presenten en tiempo y forma la solicitud de autorización a las modificaciones a su Prospecto de Información y Folleto Explicativo.	
3	Líder de proyectos / Supervisor del SAR	<p>Valida que el Prospecto de Información y en su caso el Folleto Explicativo y las modificaciones presentadas para autorización prevean y cumplan con los requisitos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación por parte del consejo de administración.</li> <li>• Evidencia de que el Prospecto de Información y el Folleto Explicativo fue revisado por el Responsable de Inversiones y por el Responsable de Riesgos.</li> <li>• Evidencia de que el Contralor Normativo supervisó el contenido del Prospecto de Información.</li> <li>• Control de cambios en las versiones electrónicas para identificar cada una de las modificaciones al Prospecto de Información y Folleto Explicativo.</li> </ul>	
4	Líder de proyectos / Supervisor del SAR	<p>Valida que el Prospecto de Información se ajuste al formato previsto en el Anexo correspondiente en las Disposiciones de carácter general en materia financiera y, en su caso, que el Folleto Explicativo se haya ajustado también al formato previsto en el anexo correspondiente de ese mismo documento normativo, y que su contenido se exponga utilizando la menor cantidad de tecnicismos posibles.</p> <p>Si la solicitud de autorización fue presentada en conformidad con lo señalado en la etapa anterior y el contenido y las modificaciones cumplen con la normatividad, elabora una propuesta de resolución aprobando las modificaciones al Prospecto de</p>	<p>Propuesta de resolución aprobatoria</p> <p>o</p> <p>Propuesta de resolución aprobatoria sujeta a condición resolutoria</p> <p>o</p> <p>Propuesta de resolución no aprobatoria.</p>

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
		<p>Información y al Folleto Explicativo.</p> <p>Si la solicitud de autorización no cumple con lo señalado, se elabora una propuesta de resolución considerando lo siguiente:</p> <p>Cuando se identifiquen observaciones de forma que no contravengan las Políticas de Inversión o las Disposiciones de carácter general que establecen el régimen de inversión: Se aprueba sujeto a condición resolutoria.</p> <p>Cuando el Prospecto de Información no cumplan con los requisitos previstos en los pasos anteriores: Será no aprobado.</p>	
5	Supervisor del SAR / DVF	<p>Evalúa y valida que el proyecto de resolución a la solicitud de aprobación se haya determinado conforme a la normatividad en materia financiera aplicable y que resulte consistente.</p> <p>En caso de que se valide el proyecto de resolución, se turna al proyecto de resolución a la Dirección.</p> <p>En caso de que existan observaciones, se regresa a Líder de Proyectos encargado para atender las observaciones.</p>	
6	DGSF / DGAIV / DVF	<p>En caso de que la resolución se apegue a la normatividad y cumpla con el procedimiento, aprueba y comunica la resolución de las modificaciones al Prospecto de Información y Folleto Explicativo.</p> <p>Se notifica oficio de resolución a la Administradora que promovió la solicitud de aprobación.</p> <p>En caso de que existan observaciones, se regresa a Líder de Proyectos encargado para atender las observaciones.</p>	Notificación de oficio de resolución dirigido a la administradora que promovió la solicitud.
7	Líder de Proyectos	Una vez notificada, obtiene cédula de notificación y acuse e integra al control de oficios. Registra en el control del proceso.	Cédula de notificación y acuse.

En caso de que la resolución haya sido Autorizada sujeta a condición resolutoria, se le da un seguimiento y se verifica que la Sociedad de Inversión solucione las observaciones que correspondan dentro del plazo que le haya sido otorgado.

Si el seguimiento a las resoluciones emitidas se identifica que la Sociedad de Inversión no solventó las observaciones de la CONSAR en el plazo señalado, se elabora una propuesta de alcance a la resolución para comunicar la situación.

Las modificaciones a estos documentos pueden ser por tres motivos:

- 1) por cambios en las comisiones de las Afores (estas comisiones se determinan anualmente);
- 2) por cambios al régimen de inversión;
- 3) por cualquier cambio en las disposiciones que afecte al prospecto de información.

**iii. Subproceso: Atención a programas de corrección**

Este subproceso comprende las actividades necesarias para poder determinar la procedencia o, en su caso, desechar los informes que presenten los participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro por conducto de su Contralor Normativo o funcionario autorizado en términos de los programas de corrección en materia financiera que con base en la normatividad vigente instrumenten dichas entidades.

Cuando la Dirección General de Supervisión Financiera recibe un Programa de Corrección en términos de lo previsto en la Ley del SAR, la DGSF a través de la DGAIV o de la DIV resolverá el mismo con base en la normatividad en materia financiera, asegurándose de turnar dicho Programa de Corrección a la Dirección General Adjunta de Sanciones

La atención a programas de corrección en materia financiera a cargo del personal de la Dirección de Vigilancia Financiera dentro la Vicepresidencia Financiera de la Comisión, y en este proceso participan los siguientes actores:

- Director General de Supervisión Financiera (DGSF)
- Director General Adjunto de Vigilancia e Inspección Financiera (DGAVIF)
- Director de Vigilancia Financiera (DVF)
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyectos

Los procedimientos que conforman este subproceso son:

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
1	DGSF / DGAIV / DVF	Mediante Oficialía de Partes, se recibe el Programa de Corrección y se asigna a un Líder de Proyectos encargado.	
2	Líder de Proyectos	<p>Recibe Programa de Corrección y mediante control de procesos, valida que la administradora por conducto de su Contralor Normativo haya presentado en tiempo y forma el Programa de Corrección.</p> <p>Valida que el Programa de Corrección prevea y cumpla con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar las omisiones o contravenciones dentro de los 3 días hábiles siguientes a la fecha en que se realice la corrección,</li> <li>• Ser presentado ante la Comisión por el CN o por un funcionario autorizado.</li> <li>• Las omisiones o contravenciones a la normatividad del SAR en que se incurrieron. Así como la infracción que corresponda.</li> <li>• Las acciones ejecutadas para corregir la contravención u omisión a la Ley.</li> <li>• El calendario en el que se señalen las acciones futuras y el tiempo necesario para concluir el programa de corrección.</li> </ul>	
3	Líder de	Concluido el análisis de los requisitos anteriormente	Proyecto de resolución

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
	Proyectos / Supervisor del SAR	<p>mencionados, propone la resolución al Programa de Corrección considerando:</p> <p>Procedente: si cumple con todos los requisitos previstos en la normatividad</p> <p>No procedente: si el Programa se encuentra en alguno de los supuestos del artículo 100 Bis de la LSAR.</p> <p>No presentado: Si el Programa no cumple con los requisitos señalados.</p> <p>Una vez que se haya determinado la resolución, turna el proyecto de oficio al supervisor del SAR o al DVF para su revisión.</p>	<p>procedente.</p> <p>o</p> <p>Proyecto de resolución no procedente.</p> <p>o</p> <p>Proyecto de resolución no presentado.</p>
4	Supervisor del SAR / DVF	<p>Evalúa y revisa que el proyecto de resolución del Programa de Corrección sea consistente y cumpla con la normatividad en materia financiera que sea aplicable.</p> <p>Si el proyecto de resolución se determinó con apego a la normatividad, se turna el proyecto de resolución a la DGAVIF.</p> <p>Si el proyecto no se determinó con total apego a la normatividad, se regresa al Líder de proyectos para su corrección.</p>	
5	DGAVIF	<p>Aprueba y comunica la resolución del Programa de Corrección con base en la normatividad aplicable.</p> <p>Notifica oficio de resolución del programa de corrección y notifica a la DVF, Supervisor del SAR y al Líder de proyectos.</p>	Notificación de oficio de resolución del Programa de Corrección.
6	Líder de Proyectos	<p>Una vez notificada, obtiene cédula de notificación y acuse e integra al control de oficios. Registra en el control del proceso. Valida que la resolución se haya emitido en el plazo establecido.</p> <p>Si el programa de corrección es procedente, integra el expediente del programa de corrección con el objeto de dar a conocimiento a la Dirección General Adjunta de Sanciones. Turna al supervisor del SAR para su revisión.</p> <p>Si el programa de corrección es no procedente o no presentado, elabora oficio para informar a la administradora de la contravención y omisión y se otorga el derecho de audiencia. Elaboro propuesta de dictamen y anexa al expediente. Turna al supervisor del SAR.</p>	<p>Cédula y acuse de notificación.</p> <p>Integración del expediente del Programa de corrección y, en su caso, proyecto de dictamen para sanciones.</p>
7	Supervisor del SAR	Valida la integración del expediente y, en su caso, el dictamen del asunto.	Turna expediente y en su caso dictamen al área de

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
		Si no se tienen observaciones, turna expediente, y en su caso, dictamen a la Dirección General Adjunta de Sanciones.  Si se tienen observaciones, se hace del conocimiento al líder de proyectos para que atienda las observaciones.	sanciones de la Comisión.

El Programa de Corrección es un mecanismo a través del cual las administradoras tienen derecho a auto acusarse de un incumplimiento a la normativa y de efectuar las medidas para corregirlo o resarcir el daño. La Comisión, en un plazo de 30 días hábiles contados a partir de la fecha de recepción del programa de corrección, deberá notificar al Participante en los Sistemas de Ahorro para el Retiro de que se trate, la procedencia o no del programa presentado, así como la clasificación de la infracción que lo motiva.

De resultar procedente el programa de corrección, la Comisión impondrá como multa la cantidad que corresponda al 25% de la multa mínima prevista en la Ley conforme a la clasificación de la infracción que haya motivado dicho programa. El Participante en los Sistemas de Ahorro para el Retiro, dentro de los 15 días hábiles siguientes a la fecha en que surta efectos la notificación, deberá proceder al pago de la multa respectiva, así como presentar ante la Comisión el comprobante de pago correspondiente en el plazo señalado.

En caso de que el programa de corrección presentado no cumpla con los requisitos señalados en las fracciones I a VI anteriores, se tendrá por no presentado y la Comisión impondrá al Participante del SAR la sanción que corresponda a las infracciones cometidas, en términos de lo dispuesto por los artículos 99 y 100 de la Ley del SAR.

#### **iv. Subproceso: Detección de posibles incumplimientos**

Este subproceso comprende las actividades necesarias para observar aquellos asuntos en los que se detecta algún posible incumplimiento a las disposiciones en materia financiera, así como requerir a la Administradora que implemente medidas preventivas y en su caso correctivas, como resultado de los actos de vigilancia y turnar a la Dirección General de Sanciones y de lo Contencioso el dictamen de posible incumplimiento.

Se hacen validaciones entre la información que se recibe por parte de las administradoras y sociedades de inversión y los regímenes de información. Se revisa que no existan diferencias entre estas conciliaciones, llamadas incidencias. Se atienden las incidencias con un análisis técnico y se determina si procede como una posible irregularidad. Si se confirma una irregularidad, se hace la notificación a la administradora y se le otorga derecho de audiencia. Cuando se recibe la respuesta de la administradora, se revisa si desvirtúa o no la irregularidad. En caso de no desvirtuar, se hace un oficio de cierre (u oficio de confirmación de irregularidad) y se notifica a la administradora.

La detección de posibles incumplimientos está a cargo del personal de la Dirección General de Supervisión Financiera dentro la Vicepresidencia Financiera de la Comisión, y en este proceso participan los siguientes actores:

- Director General de Supervisión Financiera (DGSF)
- Director General Adjunto de Vigilancia e Inspección Financiera (DGAVIF)
- Director de Vigilancia Financiera (DVF)
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyectos



Los procedimientos que conforman este subproceso son:

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
1	Líder de Proyectos	Al identificar un posible incumplimiento derivado de la vigilancia financiera, realiza un análisis técnico para determinar el origen, la gravedad y la reincidencia, de conformidad con los lineamientos establecidos por el Comité de Sanciones de la CONSAR Si el incumplimiento no es reincidente, elabora un proyecto de Oficio de Aviso de Conocimiento, en el cual informe a la Afore o Siefore los hechos y recomiende a la Administradora la implementación de medidas preventivas y/o correctivas. Si el incumplimiento es reincidente, elabora oficio de posible irregularidad (OPI), describiendo los hechos, la posible irregularidad y requiere a la administradora establecer medidas preventivas y correctivas. Turna al supervisor del SAR	Proyecto de oficio de Aviso de Conocimiento o Oficio de Posible Incumplimiento (OPI)
2	Supervisor del SAR	Evalúa el origen, la gravedad y la reincidencia de la irregularidad de conformidad con los lineamientos, y verifica que el contenido de la propuesta del oficio de aviso de conocimiento o posible incumplimiento contenta la descripción de los hechos, la contravención, la normatividad aplicable y la solicitud o recomendación de medidas correctivas y preventivas Si el oficio es aprobado, turna el oficio a la DGSE/DGAVIF/DVF para notificar a la Administradora. Si se tienen observaciones sobre el oficio, se regresa a líder de proyectos para atender y corregir el oficio.	Notificación de oficio de Aviso de Conocimiento o Posible Irregularidad a la Administradora.
3	DGSE / DGAVIF / DVF	Si aprueba el oficio de aviso de conocimiento o posible irregularidad, notifica oficio a la Administradora y da aviso al Supervisor del SAR. Si no se aprueba, se hace del conocimiento del Supervisor del SAR para turnarse y atender las observaciones.	
4	Líder de Proyectos	Una vez notificada, obtiene cédula de notificación y acuse e integra al control de oficios. Registra en el control del proceso. Valida que la resolución se haya emitido en el plazo establecido. En caso de posible irregularidad, señala en el control del proceso el plazo para que la Administradora manifieste derecho de audiencia.	
5	Líder de proyectos / Supervisor del SAR	Recibe respuesta de la Administradora a oficio Si la posible irregularidad se ratifica, prepara propuesta de dictamen con base en la normatividad aplicable y turna al DVF. Si la irregularidad se desvirtúa, justifica improcedencia de posible irregularidad y turna al DVF.	Propuesta de dictamen o Proyecto de oficio de justificación de improcedencia de posible irregularidad.

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
6	DGSF / DGAVIF / DVF	Valida y revisa el oficio con base a los argumentos y evidencias aportadas por la administradora.  Si no se tienen observaciones, asegura que el expediente y el dictamen de posible irregularidad sean turnados a la Dirección General de Sanciones y de lo Contencioso.	Concluye expediente o  Turna expediente y dictamen a DGAS

Corresponde a la Dirección General de Supervisión Financiera supervisar el cumplimiento de los diversos aspectos establecidos en la normatividad en materia financiera de los participantes del SAR y turnar a la DGAS aquellos asuntos donde se detecte o sea de su conocimiento algún incumplimiento.

#### B.VI.1.2.2. Límites del proceso y articulación con otros

La Vigilancia Financiera abarca procedimientos y actividades que van desde la recepción y verificación de la información contable y financiera que las Administradoras y demás participantes del SAR envían periódicamente a la Comisión para su análisis, hasta la realización de Informes de Posible Incumplimiento derivados de la detección de posibles incumplimientos, que posteriormente continúa en el proceso propio de la DGAS de imposición de multas y sanciones. Todos los subprocesos aquí mencionados inician a partir de la recepción de información o solicitudes enviadas por los Participantes del SAR, que, una vez realizadas las actividades propias de la supervisión vía vigilancia, se analizan, evalúan, emiten una resolución y en su caso, motivan la detección de posibles irregularidades o contravenciones a la Normatividad aplicable.

Este proceso está correctamente articulado de manera interna, cuyos productos de los subprocesos de recepción y verificación de la información contable y financiera, y el subproceso atención a programas de corrección son insumos para dar inicio al subproceso de detección de posibles incumplimientos

El subproceso de atención a programas de corrección genera oficios de resolución y dictámenes que, pueden derivar al proceso de detección de posibles incumplimientos. Este dictamen, u oficio de resolución, se articula con el proceso homólogo dentro de la Dirección General de Sanciones. De manera similar, el subproceso de detección de posible Incumplimiento en su etapa final elabora y registra el dictamen en el sistema de informes de posible incumplimiento, que se envía a través de SISAN a la Dirección General Adjunta de Sanciones y de lo Contencioso para iniciar su proceso interno de imposición de multas y sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión.

Actualmente se realiza una vigilancia financiera diaria de todos los participantes en el SAR a través de la información transmitida diariamente a la Comisión, poniendo especial importancia, entre otros, en los aspectos siguientes:

- cumplimiento al régimen de inversión;
- operaciones realizadas de reporto;
- composición de la cartera de valores comparado contra el registro real en el INDEVAL;
- determinación del Valor en Riesgo (VaR);
- registro razonable de la contabilidad financiera; y
- correcta determinación del precio de la acción de las Siefors y su cruce en BMV.

#### B.VI.1.2.3. Insumos y Recursos

##### i. Tiempo



Los tiempos empleados en este proceso y sus subprocesos están definidos correctamente en las disposiciones de carácter general en materia de supervisión financiera del SAR y en el Manual de Procedimientos de Vigilancia Financiera que elabora la DGSF. En general, la percepción de los actores responsables de los procesos y subprocesos es que se dispone de un tiempo adecuado para la ejecución de cada uno de los subprocesos, puesto que existen guías metodológicas y librerías de formatos preestablecidos que facilitan las actividades, la redacción de oficios, cédulas de cálculos y los plazos se tienen perfectamente identificados por medio del SISAN. Sin embargo, cada subproceso toma tiempos variables dependiendo de las actividades a realizar y asuntos a analizar.

### **ii. Personal**

En el proceso de vigilancia financiera y sus subprocesos participan de manera coordinada el personal de la Dirección General de Ajunta Inspección y Vigilancia: Director de Vigilancia Financiera, Subdirectores de Vigilancia Financiera, Supervisores del SAR, y Líderes de Proyectos. El personal con el que se cuenta en la DVF se considera apenas suficiente para la consecución de los objetivos del Programa Anual de Supervisión Financiera, pero no a consecuencia de una carencia en la capacidad operativa que tiene el área, sino principalmente debido a que existe mucha rotación de personal como situación permanente. Resulta habitual que parte del personal renuncie a los pocos meses de comenzar sus labores. Esto es debido a que varios de los subprocesos requieren de un análisis profundo que puede suponer una enorme dificultad para aquel personal que recién inicia, traduciéndose en horarios de salida variables. Al momento de la evaluación, se tenían por cubrir tres vacantes en el área de vigilancia financiera.

Por otro lado, el perfil con el que cuenta el personal es el necesario para el correcto desarrollo proceso. Cada subdirección tiene a cargo 3 analistas y además se cuenta con un economista especializado en derecho que hace el vínculo con el área jurídica. El perfil de los que laboran en el área es financiero-contable: economistas, contadores, financieros. La capacitación que se recibe en el área es correcta, teniendo que cumplir con 40 horas de capacitación mínima cada año.

### **iii. Recursos económicos**

Todos los recursos económicos con los que cuenta este proceso provienen del presupuesto operativo asignado por las áreas de planeación financiera de la Comisión. Este presupuesto se considera adecuado y suficiente para contratar al personal necesario para el óptimo flujo de las actividades de este proceso y sus subprocesos, por lo que no se considera que exista o pueda existir una carencia económica que impida de algún modo el desarrollo y entrega oportuna de los componentes. No se consideran aquí las potenciales limitaciones de aumentos salariales o aumentos de plantilla potenciales derivados de las recomendaciones de la presente evaluación.

### **iv. Infraestructura**

La Comisión está concentrada en una oficina central ubicada en la Ciudad de México. Dentro de estas oficinas se cuentan con espacios físicos suficientes para todo el personal y el equipo de cómputo requerido para el desarrollo de las actividades de este proceso. El equipo de cómputo cuenta con las actualizaciones de sistema operativo y el software necesario, se cuenta con una red a internet estable y eficaz que permite el acceso a los sistemas tanto internos como externos.

#### **B.VI.1.2.4. Productos**

El proceso de vigilancia financiera permite obtener diversos productos de cada uno de sus procesos sustantivos que lo componen:

*Productos de Vigilancia Financiera (en general):*

- Publicación de estados financieros trimestrales
- Revisión de los prospectos de información

- Revisión de los folletos explicativos
- Informe anual de los expertos independientes en materia de administración integral de riesgos
- Estados Financieros dictaminados
- Manuales de Administración Integral de Riesgos
- Manuales de Inversión
- Eventos corporativos como fusiones, adquisiciones y transferencias.

Para los subprocesos, los productos son los siguientes:

*i. Recepción y verificación de información contable y financiera*

- Reporte de formatos de transmisión
- Reporte de verificación de incidencias
- Envío de dictamen para iniciar procedimiento de posibles incumplimientos, en caso de que la incidencia sea procedente

*ii. Modificación a prospectos de información y folletos explicativos*

- Oficio de resolución, aprobatoria o no aprobatoria, de las modificaciones al Prospecto de Información y Folleto Explicativo
- Cédula de notificación y acuse

*iii. Atención a Programas de Corrección*

- Resolución del Programa de Corrección, que puede ser: procedente, no procedente, no presentado
- Oficio de resolución de Programa de Corrección
- Oficio para notificar a la administradora de la contravención u omisión a la normatividad (en caso de resolución no procedente o no presentado)

*iv. Detección de posibles incumplimientos*

- Requerimientos de información
- Dictamen de posible irregularidad con base en la normatividad aplicable, que se turna a la Dirección General de Sanciones y de lo Contencioso
- Dictamen de improcedencia de posible irregularidad, en caso de que no se confirme la posible irregularidad.

#### **B.VI.1.2.5. Sistemas de información**

Para este proceso se utilizan varios sistemas informáticos que apoyan a lo largo de todo el proceso. Los cuales se enlistan a continuación:

SISAN: Sistema de Sanciones, es una plataforma de gestión informática que facilita las acciones a realizar y reduce los tiempos de gestión. En este sistema se conoce el estado de cada proceso, en qué etapa va, y qué personal está actualmente trabajando sobre él. Todo tiene un soporte documental y cuenta un sistema de alertas por semáforos que va indicando el tiempo restante que se tiene para la entrega de cada uno de los productos, tanto intermedios como finales. Permite la gestión de todos los documentos y asuntos de supervisión. Es especialmente usado para programas de corrección y dictámenes, interconectados con el área de sanciones.

EL SISAN es un programa diseñado para la gestión de los asuntos que puedan derivar en una sanción, y se encuentra articulado dentro de las diferentes áreas de supervisión de la CONSAR, por lo que supone una ventaja de amplitud en uso para los diferentes asuntos que llegan a la DGAS.

SICOD: Sistema de Control Documental, permite llevar el control de todos los documentos, donde a través de este se generan los oficios y los números de folios. Automatiza los procesos: notificación de oficios, cédulas de notificación automáticas. Funciona de manera muy eficiente.

ISIS: Sistema de Recolección de información del SAR, que proporciona una información a detalle de la información proporcionada por las Administradoras.

OSIRIS: Optimización del Sistema de Recolección de información del SAR. Es un sistema de consulta del archivo plano (agregado) que hacen llegar las administradoras.

Los sistemas de recepción de información ISIS y OSIRIS envían correos a las áreas de vigilancia de la Comisión, informándoles sobre el estatus de cada archivo recibido por parte de las entidades del SAR.

WEBSEC: Herramienta utilizada para encriptar la información y oficios que se envían de manera electrónica a las administradoras. Es una aplicación que aprovecha las características de seguridad de la Infraestructura Extendida de Seguridad (IES), desarrollada por el Banco de México, para el intercambio seguro de información a través de medios electrónicos. WEBSEC hace uso de un formato estándar en protección de datos y mantiene la compatibilidad de lectura con formatos actuales.

INTEGRA: para control de asuntos y los programas de corrección

SGC: Sistema de Gestión de Calidad. Con el objeto de establecer políticas de calidad y de mejora continua, desde 2005 la CONSAR ha certificado distintos procesos sustantivos bajo un Sistema de Gestión de la Calidad con base en la norma ISO 9001:2008. El proceso de Vigilancia Financiera está certificado bajo este sistema.

Además de estos sistemas internos, utilizan plataformas externas como Bloomberg y SiBolsa de la BMV, plataformas de entrega de información bursátil y financiera. Estas plataformas integran información en tiempo real del mercado de capitales, permitiendo monitorear a detalle las operaciones realizadas por cada participante, así como para revisar los regímenes de inversión y contables.

#### **B.VI.1.2.6. Coordinación entre actores, órdenes de gobierno y dependencias**

Para el desarrollo de este proceso el área encargada de llevar la pauta y coordinar el flujo de información es la Dirección de Vigilancia Financiera, ya que es la encargada del diseño de la planeación que se realiza en materia de vigilancia financiera. Existe buena coordinación entre la DVF con el resto de las direcciones de la Vicepresidencia Financiera y las diferentes áreas para la ejecución eficiente de los procesos y subprocesos. En particular, existe una muy buena comunicación con el área de sanciones, donde se han integrado subcomités que sesionan cada dos semanas para atender los asuntos más relevantes que se vayan presentando en las dos áreas.

La coordinación con otras instituciones también es considerada como buena, existiendo convenios de información con CNBV y Banco de México.

#### **B.VI.1.2.7. Pertinencia del proceso**

La vigilancia financiera es un proceso clave para el funcionamiento de la CONSAR, ya que, a través del mismo, esta facultad es la actividad con la que se cuenta para observar, regular y en su caso, detectar irregularidades o contravenciones a la normatividad aplicable por parte de los Participantes del SAR. Este proceso se realiza de una manera notablemente eficaz. Los mecanismos de control con los que cuenta permite realizar análisis más profundos y robustos, dando lugar a un menor margen de omisiones y, por tanto, dando también lugar a sanciones más eficientes, adecuadamente motivadas y fundamentadas.

El proceso de vigilancia en materia financiera incide indirectamente en el indicador de propósito de la MIR del Programa presupuestario. En concreto, la supervisión a través de la vigilancia en materia financiera afecta de manera indirecta al propósito del Programa presupuestario, que está definido

como “Los trabajadores cuentan con protección de su ahorro para el retiro”, el cual es medido por el indicador “porcentaje de sanciones administrativas”, la cual muestra, del total de dictámenes de incumplimientos, el porcentaje de estas que derivan en una sanción para las Administradoras en el año que se reportaron. Le afecta de manera indirecta, pues es a través del proceso de supervisión que estos incumplimientos son detectados. El proceso como tal de imposición de sanciones está cargo de la Dirección General Adjunta de Sanciones. Para el 2016, el 96% de los dictámenes de incumplimientos que se reportaron derivaron en una sanción para las Administradoras, superando la meta anual prevista de 92%. Afecta indirectamente porque es a través de la supervisión que estas sanciones tienen lugar en un principio.

Asimismo, el proceso incide directamente en el indicador de actividad de la MIR. La vigilancia en materia financiera es el insumo requerido para la actividad "Porcentaje de informes de vigilancia financiera emitidos", que está definida como "Vigilancia financiera (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR" y es calculado a partir del total de informes de vigilancia financiera programados, mostrando así el indicador el porcentaje de informes de vigilancia emitidos. Para el 2016, el 100% de los informes de vigilancia programados fueron emitidos, alcanzando la meta anual prevista de igual manera en 100%.

#### **B.VI.1.2.8. Importancia estratégica del proceso**

Para la correcta regulación del Sistema de Ahorro para el Retiro, es fundamental la supervisión a través de la vigilancia que realiza la vicepresidencia financiera para garantizar el adecuado funcionamiento y asegurar la protección del ahorro para el retiro de los trabajadores. Se considera un proceso clave pues una reducción en el orden de prioridad para este proceso de supervisión puede generar desviaciones en el buen funcionamiento de la Comisión como organismo regulador del SAR. Este proceso es uno de los dos sustantivos de la Supervisión Financiera del SAR (junto con la supervisión a través de la inspección), y el que realiza las funciones básicas de la propia Comisión, al llevar un seguimiento diario de todos los procesos financieros de las Administradoras y demás participantes del SAR.

#### **B.VI.1.2.9. Opinión de los actores**

Uno de los principales inconvenientes y motivos de preocupación entre los líderes de proyectos y subdirectores, es la existencia de mucha rotación en el personal. Cuando alguna persona renuncia, vuelve necesario aumentar las horas de trabajo y realizar una coordinación mayor entre los responsables del proyecto o proceso que esa persona haya estado trabajando. Se considera que la curva de aprendizaje es muy elevada, estimada por los involucrados en aproximadamente 4 meses de aprendizaje para poder dominar bien los procesos. Esto puede llegar a retrasar la comunicación que se tiene en el área. La rotación de personal es un problema permanente, derivado parcialmente de renuncias de los trabajadores. Factores como la existencia de salarios más atractivos y horarios más holgados en el sector constituyen las principales razones de esta fuga del personal.

En cuanto a las capacitaciones que recibe el personal, si bien sí se reciben las capacitaciones estipuladas en la normatividad interna de la Comisión, esta se considera insuficiente, en especial para aquellos que recién han ingresado a trabajar. Algunos de los actores considerados apuntan a que se requeriría formar al personal con diplomados y no con cursos. El problema que se tiene aquí es que para acceder al diplomado se tiene que tener una antigüedad de un año, y debido a lo anteriormente mencionado, muchos de los líderes de proyectos no llevan trabajando esa cantidad de tiempo.

No se identifica por parte de los actores algún punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo. El proceso es muy transparente en cada uno de los temas que se

llevan y revisan. No hay contacto entre los supervisores y las administradoras que pudieran propiciar acciones indebidas.

**B.VI.1.2.10. Mecanismos de seguimiento a los destinatarios de los componentes que otorga el Pp**

No se tiene un mecanismo de medición de satisfacción de los destinatarios de la supervisión a través de la vigilancia en materia financiera, el único seguimiento posterior al momento de enviar dictámenes al área de sanciones, es que, posterior a su resolución, llegan informes de conclusión del área de jurídica, recibiendo copias de la sanción para archivar al expediente para su cierre total.

### B.VI.1.3. Proceso: Inspección financiera

El proceso de inspección financiera tiene por objeto dirigir la supervisión que se llevará a cabo a través de visitas de inspección que están establecidas en el Plan Anual de Supervisión Financiera, a los Participantes en los SAR, a fin de asegurar que sus operaciones se ajusten a las disposiciones normativas vigentes en materia financiera.

El Artículo 125 del Reglamento de la Ley del SAR señala:

“Las visitas de inspección se realizarán tomando en consideración las características operativas y administrativas de los Participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro, así como los resultados de la vigilancia o de las visitas de inspección realizadas con anterioridad”

Por otra parte, el artículo 127 del mismo reglamento señala:

“Las visitas que la Comisión ordene en el ejercicio de sus facultades de inspección, tendrán una duración máxima de cuatro meses, pudiendo prorrogarse por un periodo de hasta dos meses por una sola ocasión, y tendrán por objeto:

I. Verificar el cumplimiento de las disposiciones aplicables a los Sistemas de Ahorro para el Retiro y la observancia de los usos y sanas prácticas en los mercados financieros;

II. Evaluar la estructura de organización y los sistemas de información, contabilidad, inversión, administración de riesgos y de control interno en relación a los Sistemas de Ahorro para el Retiro;

III. Investigar o aclarar situaciones observadas a través de la función de vigilancia;

...

VII. Verificar el funcionamiento de los sistemas informáticos de las Administradoras para el registro, Traspaso, retiro, unificación, Separación de Cuentas y demás procesos relacionados a las Cuentas Individuales;

...

IX. Verificar los actos de que tenga conocimiento la Comisión que puedan involucrar la contravención a las normas que regulan los Sistemas de Ahorro para el Retiro.”

Para asegurar el cumplimiento de los artículos anteriores, la Dirección General de Supervisión Financiera, en el ejercicio de sus facultades de inspección, toma en consideración principalmente las características operativas, administrativas y de otro tipo que a continuación se señalan:

1. Los resultados de las visitas de inspección realizadas con anterioridad a los participantes del SAR. Estos resultados y/o observaciones quedan registradas en Actas que son debidamente notificadas a las Administradoras y a las Sociedades de Inversión que administran.

2. Las incidencias detectadas por el área de Vigilancia Financiera, sobre el monitoreo diario de las operaciones realizadas por los participantes del SAR. Las incidencias consideran: avisos de incumplimiento, programas de corrección, requerimientos de información, entre otros.

3. Las vulnerabilidades o riesgos relevantes comunicados en los informes mensuales enviados por los Contralores Normativos.

4. Las políticas y procedimientos establecidos en los manuales previstos por la regulación.

5. Las solicitudes presentadas por los participantes, particularmente las recibidas para obtener la “No objeción” para comenzar a operar con instrumentos derivados y otras clases de activos.

6. El tamaño de los recursos administrados por las Siefores y el grado de complejidad en el aprovechamiento al Régimen de Inversión.



7. La conformación del capital humano que participa en el proceso de inversiones.

8. El nivel de cumplimiento a la regulación vigente.

Algunas de estas características señaladas son sintetizadas por la Dirección General de Supervisión Financiera en una “Matriz de Supervisión Basada en Riesgos”, la cual está segmentada para producir calificaciones en materia de:

- Inversión
- Back y Middle Office
- Gobierno Corporativo
- Riesgos Financieros (Mercado, Crédito, Liquidez)

Mediante esta Matriz se da seguimiento al avance en materia de cumplimiento regulatorio, lo cual permite enfocar los recursos de la DGSF y particularmente los del área de inspección, a los mayores riesgos o vulnerabilidades detectadas.

### **I. Inversiones**

Con el fin de verificar el manejo de las inversiones de las Siefores, se supervisa el proceso de aprobación y ejecución de las inversiones apegado a las políticas y estrategias definidas por el Comité de Inversiones. Adicionalmente, se evalúan los sistemas y plataformas integrales que permitan la interacción entre las distintas áreas participantes en el proceso de inversión de recursos. Se evalúa el uso de las herramientas cuantitativas, como el portafolio de referencia, la atribución al rendimiento, la administración de la liquidez, o el control de límites regulatorios e internos, entre otros.

El diagnóstico derivado de los actos de supervisión se obtiene de los resultados de las visitas de inspección, la revisión de los Proyectos y Folletos, la revisión de Manuales de Inversiones, de las Minutas y presentaciones de los Comités de Inversión y Requerimientos de información.

### **II. Back y Middle Office**

El objetivo de supervisión en el área de Back Office se enfoca a los nuevos sistemas y las interfaces con las áreas involucradas, el adecuado registro y liquidación de las operaciones pactadas, la eficiencia del sistema contable, el control de los perfiles de usuarios, los sistemas de control, etc.

### **III. Gobierno Corporativo**

Se verifica el buen funcionamiento del Gobierno Corporativo y el cumplimiento a las Disposiciones de Carácter General en Materia Financiera de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, por parte del Órgano de Gobierno de las Administradoras, Sociedades de Inversión, así como al Órgano equivalente de las instituciones públicas que realicen funciones similares.

Dentro de este rubro se considera el programa de autorregulación, el proceso de vigilancia y los Informes Mensuales del Contralor Normativo, las Minutas y Presentaciones de los Comités de Riesgos e Inversiones, los acuerdos pormenorizados en las Actas del Consejo de Administración, etc.

### **IV. Riesgo Financiero**

El enfoque de supervisión del riesgo financiero se centra, entre otras cosas, en la evaluación de los modelos, medidas, políticas y procedimientos desarrollados internamente por cada Administradora, y del grado de cumplimiento a la regulación aplicable.

El diagnóstico derivado de los actos de supervisión se obtendrá tanto del resultado de las visitas de inspección, de la revisión a los Manuales de Riesgos e Inversiones, de los Prospectos y Folletos, etc.

Las visitas de inspección son uno de los pilares fundamentales dentro de las actividades de supervisión financiera, por lo que, considerando que el SAR es un sistema dinámico, se propone una supervisión en función de las vulnerabilidades detectadas en las AFORES y SIEFORES mediante la SBR de procesos específicos. Así, se tienen conceptualizadas tres tipos de visitas de inspección:

**1. VISITAS DE CERTIFICACIÓN PARA OPERAR DERIVADOS O MERCANCÍAS.** Las cuales incluyen la verificación del cumplimiento a la regulación en todos los temas aplicables a la operación con Derivados o Mercancías.

Se programan en función de las solicitudes presentadas por las Afores y pueden alterar la programación de las demás visitas de inspección.

**2. VISITAS ENFOCADAS A VULNERABILIDADES.** Las cuales incluyen la evaluación del grado de cumplimiento a algunas áreas o rubros específicos que pudiera presentar una vulnerabilidad importante para los participantes.

Dependen de determinadas áreas de oportunidad o vulnerabilidades específicas detectadas en la Matriz de Supervisión Basada en Riesgos. El alcance y fecha de estas visitas no es algo estático, sino que se determina en común acuerdo con la Vicepresidencia Financiera y la Presidencia de la CONSAR en virtud de las vulnerabilidades detectadas durante el proceso de vigilancia.

**3. VISITAS DE COLABORACIÓN ENFOCADAS A GRUPOS FINANCIEROS.** Estas se determinan en común acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, así como con la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, para supervisar alguna subentidad que forme parte de un Grupo Financiero.

#### **B.VI.1.3.1. Actividades, elementos y actores**

En el ejercicio de las facultades de supervisión, la CONSAR tiene la facultad de practicar visitas de inspección a los Participantes del SAR en materia financiera, las cuales tendrán por objeto verificar, evaluar e investigar lo establecido en el Artículo 127 del Reglamento de la Ley del SAR.

Nótese que, conforme a lo explicado anteriormente, el Programa Anual de Visitas de Inspección es presentado y consensado con la Vicepresidencia Financiera y con el Presidente de la Comisión y en este programa se determina, entre otras cosas, el número de visitas de inspección a realizar en el año. La determinación del orden y conformación de los participantes a inspeccionar es un proceso dinámico que está sujeto a la valoración y consideración de las características mencionadas en el punto anterior, cuyo orden y relevancia son transparentados en los reportes periódicos que elabora la Dirección de Inspección.

A continuación, se fijan las prácticas operativas, los recursos y las actividades relativas a la ejecución de las visitas de inspección, las cuales se practican en los términos de la Ley y del Reglamento Interior de la CONSAR.

En la realización de la inspección financiera se detectaron procedimientos y actividades que, para facilitar el análisis, se han separado del proceso como tal y detallado en un subproceso diferenciado, el cual es:

- i. Atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR

Actividades que se detallan más adelante en la sección respectiva del subproceso.

Las visitas de inspección en materia financiera están a cargo del personal de la Dirección General de Supervisión Financiera dentro la Vicepresidencia Financiera de la Comisión, y en este proceso participan los siguientes actores:

- Vicepresidencia Financiera
- Director General de Supervisión Financiera (DGSF)
- Director General Adjunto de Vigilancia e Inspección Financiera (DGAIVIF)
- Director de Inspección Financiera (DIF)
- Supervisor del SAR



- Inspectores

Los procedimientos que conforman el proceso de la inspección financiera son:

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
1	Director General de Supervisión Financiera / Vicepresidente financiero	Proponen al Presidente de la Comisión el Programa Anual de Supervisión, el cual considera acciones de inspección financiera.	Programa Anual de Supervisión Financiera
2	Presidente	Aprueba el Programa Anual de Supervisión Financiera.	
3	DGAVIF	En base al Programa Anual aprobado, comunica al Director de Inspección Financiera el objeto de cada una de las visitas, para que éste seleccione a los inspectores que participarán en el desarrollo de las mismas.	
4	Director de Inspección Financiera	Evalúa y designa a los inspectores que participarán en cada una de las visitas de inspección y solicita que inicie con el proceso de planeación de las visitas de inspección.	
5	Inspectores	<p>Con base en lo establecido en la Ley del SAR y el Reglamento Interior de la CONSAR, elabora la siguiente documentación para dar inicio a la visita de inspección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer requerimiento de información</li> <li>• Orden de visita al representante legal</li> <li>• Oficios de comisión</li> <li>• Cédula de notificación</li> <li>• Acta de inicio</li> <li>• Citatorios</li> <li>• Copias de credenciales de inspección</li> </ul> <p>Asimismo, se elabora una orden de visita al Contralor Normativo en el cual notifica la revisión al proceso del Contralor Normativo.</p> <p>Turna al Supervisor del SAR para su revisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer requerimiento de información</li> <li>• Orden de visita al representante legal</li> <li>• Oficios de comisión</li> <li>• Cédula de notificación</li> <li>• Acta de inicio</li> <li>• Citatorios</li> <li>• Copias de credenciales de inspección.</li> <li>• Orden de visita al Contralor Normativo</li> </ul>
6	Supervisor del SAR / Director de Inspección Financiera / DGAVIF	<p>Evalúa que la documentación entregada se haya realizado conforme a la normatividad aplicable.</p> <p>Si no existe ningún comentario a la documentación, se autoriza para dar inicio a la visita de inspección y se notifican a través de correo electrónico autorizado los citatorios a las Sociedades de inversión, así como a la Administradora que las opera.</p> <p>Si existe alguna observación en algún documento, se</p>	Notificación electrónica de citatorios a las Sociedades de Inversión y Administradora.

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
		regresa al Inspector para corrección	
7	Inspectores	Acude al domicilio de la Administradora para dar lectura al Acta de Inicio de visita de inspección y hacer entrega de la documentación al representante legal y Contralor Normativo de la Afore.	Lectura de Acta de Inicio de visita de inspección.
8	Director de Inspección Financiera	Recibe información solicitada mediante el requerimiento de información y turna a inspectores encargados para su análisis.	
9	Inspectores	Verifica que la información entregada por la administradora cumpla con la normatividad aplicable.  Si cumple con la normatividad y resulta suficiente, procede a verificar el requerimiento de información.  Si no cumple con la normatividad o se requiere de información adicional, se hace un requerimiento de información adicional de información.	Requerimientos de información adicionales.
10	Inspectores	Revisa la información presentada por la Administradora contra la normatividad aplicable e informa al Supervisor del SAR de los hechos u omisiones identificados en los procesos.	
11	Supervisor del SAR / DIF	Valida que de acuerdo a la revisión realizada durante la visita de inspección y el informe presentado por el Inspector cumpla con la normatividad que regula los Sistema de Ahorro para el Retiro.  Si los procesos que realizan las sociedades de inversión, así como la administradora cumplen con la normatividad aplicable, turna al Líder de proyecto para que elabore un oficio de recomendaciones.  Si los procesos no cumplen con la normatividad aplicable, se turna al líder de proyectos para que se integren los hechos y omisiones detectadas en las Actas Circunstanciadas de visita de inspección.	
12	Inspectores / Líder de proyectos	Integra, en su caso, en el oficio de recomendaciones todos los riesgos identificados y las acciones que la CONSAR sugiere llevar a cabo para mitigarlos.  Integra, en caso de irregularidades detectadas, en el Acta Circunstanciada todos los hechos y omisiones de los que hayan conocido los inspectores durante la visita de inspección que no cumplan con la normatividad aplicable.  Turna a Supervisor del SAR / DIF	
13	Supervisor del SAR / DIF / DGAVIF /	En el caso de Oficio de recomendaciones, se verifica que se integren en el oficio todos los riesgos identificados y las acciones que la Comisión sugiere	En caso de oficio de recomendaciones, se hace la notificación a la

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
	DGSF	llevar a cabo. Si no se tienen comentarios sobre el oficio, se autoriza y se notifica a la Administradora el Oficio de Recomendaciones de manera personal o electrónica para que tome las medidas necesarias.  En caso de Acta Circunstanciada, se lleva a cabo una reunión interna en donde se discute y verifican las observaciones establecidas en el Acta Circunstanciada. Si no se tienen comentarios de las Actas Circunstanciadas, se autoriza y solicita al Líder de proyecto que realice los citatorios correspondientes.	administradora de este oficio, se manera personal o electrónica.
14	Líder de Proyectos / Inspectores	Elabora citatorios para el Representante Legal de la entidad visitada y concentra toda la información entregada durante el desarrollo de la visita en medios magnéticos, para que el Representante Legal certifique que la información contenida en los discos es una copia fiel y exacta de los originales proporcionados a los inspectores.	Citatorios para el Representante Legal
15	Supervisor del SAR / DIF / DGAVIF / DGSF	Verifica que el citatorio cumpla con los requisitos establecidos en la normatividad, así como con las fechas establecidas para la lectura de las Actas Circunstanciadas. En caso de ser así, autoriza citatorio y regresa al inspector para que proceda con la notificación.	
16	Inspectores / Líder de proyectos / Supervisor del SAR	Notifica el citatorio a la Administradora y a sus Sociedades de Inversión de manera física o electrónica	Notifica el citatorio a la Administradora y a sus Sociedades de Inversión de manera física o electrónica.
17	DGAVIF / DIF / Inspectores	Da lectura a las Actas Circunstanciadas de visita de inspección, en las cuales se asienta que se conceden cinco días para que dichas entidades manifiesten lo que a su derecho convenga.	Lectura de Actas Circunstanciadas.
18	DIF	Recibe las respuestas a las Actas Circunstanciadas de visita de inspección de las Administradoras. Turna a Líder de proyectos.	
19	Líder de Proyectos	Analiza las respuestas y evidencia aportadas por las entidades y elabora las Actas de Conclusión de la visita de inspección. Turna a Supervisor del SAR para su revisión.	Actas de Conclusión.
20	Supervisor del SAR / DIF / DGAVIF	Evalúa las Actas de Conclusión y emite su resolución.  Si las Actas no requieren realizar modificaciones, se autoriza y turnan las Actas de Conclusión al Líder de proyectos para que prepare la documentación para	

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
		realizar la lectura.	
21	Líder de Proyectos / Inspector	Elabora citatorio para Representante Legal de las entidades inspeccionadas.	Citatorio para Representante Legal.
22	Inspector	Notifica los citatorios a la Administradora y sus Sociedades de Inversión de manera física.  El envío de los citatorios se debe realizar un día hábil antes de la lectura del Acta de Conclusión.	Notificación de citatorios de manera personal
23	DGAVIF / DIF / Inspectores	Da lectura a la Acta de Conclusión en las instalaciones de la Administradora.	Lectura a la Acta de Conclusión
24	Inspectores / Líder de proyectos	Recopila información obtenida durante la visita de inspección y procede con la elaboración de la Atenta Nota, para envío a la Vicepresidencia Jurídica.	Elaboración de Atenta Nota dirigida a la Vicepresidencia Jurídica.
25	Supervisor del SAR / DIF / DGAVIF	Evalúa las Atenta Nota que será enviada a la Vicepresidencia Jurídica.  Si la Atenta Nota no requiere realizar modificaciones, se autoriza y turnan Atenta Nota a la Vicepresidencia Jurídica con la información recabada durante la visita de inspección.	Entrega de Atenta Nota dirigida a la Vicepresidencia Jurídica.

#### i. Subproceso: Atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR

Los procedimientos que conforman este proceso clave son:

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
1	Director de Inspección Financiera	Mediante el Sistema de Gestión de Correspondencia (SGC) recibe solicitud de autorización a los Manuales de Inversión de las Administradoras, o revisión a los Informes Mensuales y/o el Plan de Funciones del Contralor Normativo.  Turna al Líder de Proyectos encargado para su revisión.	
2	Líder de Proyectos	Mediante el SGC valida que la Administradora presente en tiempo y forma las solicitudes de autorización a las modificaciones al Manual de Inversión.  Valida que el Contralor Normativo presente en tiempo y forma las solicitudes de revisión a los Informes Mensuales y/o Planes de Funciones.  En caso de que no se haya presentado de forma completa la información, elabora oficio en el que se especifique que no fue revisada la solicitud en virtud de que no se envía la información completa.	
3	Líder de	Valida y analiza que las solicitudes cumplan con los	Oficio de Autorización

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
	Proyectos	<p>requisitos previstos en la normatividad y las Disposiciones de Carácter General en Materia Financiera.</p> <p>En caso de que esta revisión y análisis determine que se presenta la información conforme a las políticas y procedimientos conforme a las Disposiciones de Carácter General en Materia Financiera, elabora oficio indicando que la Comisión autoriza las modificaciones o revisiones, según corresponda.</p> <p>En caso de que esta revisión y análisis determine que existen inconsistencias, se elabora un oficio de no autorización, indicando las observaciones detectadas, así como el plazo para solventarlas.</p> <p>En caso de que la administradora atienda a las observaciones detectadas, se elabora un oficio de autorización con condición resolutoria, indicando el plazo que tiene para solventarlas.</p> <p>Turna a Director de Inspección Financiera para su revisión.</p>	<p>o</p> <p>Oficio de No Autorización</p> <p>o</p> <p>Oficio de Autorización sujeta a condición resolutoria.</p>
4	Director de Inspección Financiera	<p>Evalúa que el proyecto de oficio de resolución haya sido resuelto considerando los lineamientos establecidos en la normatividad vigente.</p> <p>En caso de que el oficio cumpla con requisitos y formalidad, notifica al líder de proyectos.</p> <p>En caso de que el oficio no cumpla con los requisitos o formalidad, regresa el oficio turnado para su corrección.</p>	
5	Director de Inspección Financiera	Notifica la resolución a la Administradora, o al Contralor Normativo, según corresponda, de manera física o por medio electrónico.	Cédula y Acuse de notificación
6	Líder de Proyectos	Recibe cédula y acuse de notificación e integra junto con el oficio de resolución dentro del Sistema de Control de Oficios.	

Para solicitudes a revisión de Manual de Inversión presentadas por las Administradoras, el plazo no podrá exceder de cuatro meses contados a partir de la fecha de recepción de la solicitud de revisión.

#### B.VI.1.3.2. Límites del proceso y articulación con otros

El proceso comienza con base en el Programa Anual de Visitas de Inspección, presentado en noviembre de cada año. En caso de que el programa anual de visitas no fuese aprobado en el plazo previsto, la inspección de los Participantes se realizará en los mismos términos del programa anual de visitas correspondiente al año inmediato anterior, hasta en tanto sea aprobado el programa anual de visitas del año calendario que corresponda, según a lo referido al Artículo 124 del Reglamento de la Ley del SAR. El proceso comprende la notificación de la visita de inspección, la ejecución de la visita de inspección, el análisis y levantamiento de actas circunstanciadas ante observaciones presentadas.

Se cuenta con un modelo de Supervisión Basada en Riesgos que permite identificar los potenciales riesgos y vulnerabilidades para poder hacer la selección de los destinatarios, así mismo para la planeación se utilizan los resultados en inspecciones pasadas para ajustar y proponer las inspecciones. Existe un límite de visitas de inspección posibles a realizar al año, por eso se hace esta selección enfocada a vulnerabilidades detectadas.

El proceso concluye con el levantamiento y lectura de un Acta de Conclusión frente a los representantes de la Administradora, donde se presentan las conclusiones de la visita realizada, así como los hallazgos encontrados y la documentación completa de la misma.

El proceso y sus distintas etapas mencionadas anteriormente están articuladas entre sí, donde el producto final de una etapa es el insumo directo de la etapa siguiente. La realización de una visita de inspección tiene que cumplir con una serie de formalidades previas que deben presentarse en tiempo y forma para posteriormente llevar a cabo la inspección *in-situ*.

Para el subproceso de atención a revisiones presentadas por los participantes, este inicia a partir de una solicitud que las Administradoras o el Contralor Normativo hace llegar a la Comisión. El proceso comprende la emisión de requerimiento de información, valoración de la información recibida, se emiten comentarios los puntos relevantes y se envía un documento a los representantes legales indicando que la fecha en la que la inspección se llevará a cabo. Se hace levantamiento de información, pruebas de funcionalidad y demás procesos propios de la inspección en particular a realizar. En este proceso no se realizan Actas de Inicio/Conclusión, ya que la inspección se realizó a petición del participante. El proceso finaliza con la presentación de hallazgos con el presidente y posteriormente con los representantes legales y la dirección general de la administradora.

### **B.VI.1.3.3. Insumos y Recursos**

#### **i. Tiempo**

Para la realización de visitas de inspección, las visitas que la Comisión ordene en el ejercicio de sus facultades, tendrán una duración máxima de cuatro meses, pudiendo solicitar una prórroga por un periodo de dos meses, según lo establece el Reglamento de la Ley del SAR. Según la visita de inspección que se realiza, el tiempo de ejecución se considera adecuado por los responsables dentro del área de inspección financiera. Si bien en una visita es imposible revisar todo, se logra dar cumplimiento a los objetivos planteados en la planeación de la visita con base a los potenciales riesgos y vulnerabilidades encontrados en la Metodología Basada en Riesgos.

La inspección *in-situ* es un sistema complicado en procesos, más no en destinatarios. El número de administradoras es pequeño, por lo que el número de inspecciones que se plantean en el Programa Anual de Visitas de Inspección suele ser siempre mayor a las 11 visitas. En el Plan Anual se establece que, como mínimo, debe haber una supervisión a través inspección a cada participante del SAR. El objeto de la visita cambia, pues depende de cuestiones particulares de la administradora, y del momento.

Para el año 2017, se establecieron en el Programa Anual 2 visitas a Administradoras durante su primer trimestre, y realizando tres visitas más para cada uno de los trimestres posteriores. Dando un total de 11 visitas a AFORE que se realizarán a lo largo del 2017. Adicional a estas visitas a AFORE, se tiene contemplado realizar 55 visitas de inspección a SIEFORE para antes de que finalice el año.

#### **ii. Personal**

El alcance de este proceso y su subproceso aplica a la Dirección Adjunta de Vigilancia e Inspección y la Dirección de Inspección Financiera, con relación a las actividades del proceso de verificación de cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas que resulten aplicables en materia financiera, que se llevan a cabo a través de visitas de inspección, practicadas a los Participantes del SAR.



En este proceso interviene el Presidente de la CONSAR y el Director General Adjunto de Vigilancia e Inspección para la aprobación del Programa Anual de Visitas de Inspección, y este último es quién, apoyado del Director de Inspección Financiera, asigna al equipo correspondiente la realización de la visita de inspección. Los Subdirectores de Inspección, los Supervisores del SAR y los Inspectores operativos son quienes se encargan de la planeación operativa de la visita de inspección en cuestión.

Los objetivos de cada visita de inspección a realizar si bien son factibles, se considera que se necesita de un mayor número de personal. Cada subdirección tiene a cargo 3 inspectores y se tiene un abogado economista que hace el vínculo con el área jurídica. Cada equipo de inspección debería estar conformado por el supervisor y al menos 4 inspectores. La visita de inspección requiere que se divida el equipo para poder seguir el proceso y el flujo de información, y esto demanda estar muy atento a cada uno de los procesos, pero, en función de su número, el personal puede llegar a presentar dificultades. En general, se considera que para poder realizar unas visitas de inspección más profundas es requerido un mayor número de personal por visita de inspección.

En cuanto a las capacidades del personal, se cuenta con los perfiles adecuados. El área está conformada por economistas, financieros y contadores, estos últimos enfocados para los procesos de back office y tesorería.

### **iii. Recursos económicos**

Todos los recursos económicos con los que cuenta este proceso provienen del presupuesto operativo asignado por las áreas de planeación financiera de la Comisión. Este presupuesto se considera suficiente para contratar al personal necesario para el óptimo flujo de las actividades y el trabajo de campo que se lleva a cabo en la realización de las visitas de inspección, contando con apoyo para la transportación de los equipos de trabajo que realizarán las visitas, ya sea a través de coches oficiales o mediante los viáticos que sean requeridos.

### **iv. Infraestructura**

Se cuenta con los espacios físicos para el personal que permite elaborar todos aquellos oficios y formalidades previos a la inspección *in-situ*. Además, se tiene todo lo requerido para realizar correctamente las visitas de inspección: computadora portátil, banda ancha móvil, impresoras y escáneres móviles para poder notificar requerimientos personalmente. Se proporciona de todo aquello mínimamente necesario y requerido para llevar a cabo la supervisión, así como para también poder emitir oficios de requerimientos de información de manera personal, en el mismo momento y día de la inspección. Todo esto con la finalidad de no depender en ningún aspecto de las administradoras.

Sin embargo, se detectan problemas derivados de la ineficiencia del equipo proporcionado e insuficiencia en algunos de ellos. No todos los inspectores cuentan con una impresora portátil; normalmente solo se asigna una impresora o dos por equipo evaluador. Debido a la funcionalidad de la misma impresora, esta no tiene la misma capacidad que una de oficina por lo que puede resultar lenta para la impresión de documentos que pueden llegar a tener más de cien hojas. En ocasiones se decide no se utilizarlas porque la impresora es sencillamente inoperante. Al ser portátil, se tiene que colocar hoja por hoja para poder realizar las impresiones correctamente, ya que es necesario darles vuelta para que impriman por ambos lados.

Muchas veces se tiene que recurrir a las Administradoras para que proporcionen su equipo y faciliten todo el proceso. A veces es necesario compartir la Banda Ancha Móvil con otro inspector, lo cual hace que la conexión a internet sea insuficiente. Este servicio móvil de internet también cuenta con muchos problemas de conexión, como desconexiones o una velocidad de subida de archivos que resulta insuficiente. Se tiene que recurrir a esperar para llegar a las oficinas de la Comisión para así poder realizar la subida desde los servidores internos.

#### **B.VI.1.3.4. Productos**

Las visitas de inspección en materia financiera generan una diversa cantidad de productos, por lo que se hace la diferenciación de productos de acuerdo a la etapa en la que se encuentren, clasificándolos como iniciales, intermedios y finales:

*Productos para dar inicio a la visita de inspección (iniciales)*

- Citatorio
- Acta de Inicio de Visita de Inspección
- Cédula de Notificación
- Orden de Visita
- Oficios de Comisión
- Requerimiento de Información Inicial
- Cédula de notificación de requerimiento inicial
- Notificación al representante legal del Participante para la apertura de la visita de inspección

*Productos una vez realizada la visita in-situ (intermedios)*

- Requerimientos de información adicionales (en su caso)
- Papeles de trabajo e integración de evidencia de hallazgos detectados
- Presentación de reporte de los hallazgos detectados
- Acta Circunstanciada de Visita de Inspección (en caso de existir observaciones)

*Productos Finales*

- Levantamiento de Acta Circunstanciada con el participante (en caso de existir observaciones)
- Acta de conclusión de la visita de inspección
- Oficio de medidas preventivas y correctivas (en caso de prevalecer observaciones)
- Entrega del expediente de la visita de inspección para iniciar proceso de sanción

#### **B.VI.1.3.5. Sistemas de información**

Las visitas de inspección requieren de actas y expedientes extensos, por lo que, al momento de digitalizar los documentos, estos resultan archivos de un gran tamaño y que requieren de un sistema capaz de procesar toda la información.

Si llegase a existir alguna equivocación en algún documento, este error podría afectar todo el trabajo realizado. Es por esta razón que las visitas de inspección se registran en SUPERVISAR y en CEPRIS. En SUPERVISAR se reportan los tiempos y cómo va avanzando la visita de inspección. El sistema cuenta con los tiempos establecidos. CEPRIS es el sistema de gestión de documentos que comprende todo el proceso de la realización de visitas de inspección. El sistema verifica que todos los documentos sean llevados con los tiempos. Además, también cuenta con un sistema de alertas por semáforos, que verifica que todos los documentos sean producidos y entregados dentro de los plazos establecidos.

SGC es el utilizado para la recepción de información. Oficialía de partes recibe los documentos que son entregados de manera física por las administradoras, y ellos escanean los documentos y los suben a esta plataforma.

OSIRIS, por otro lado, es un sistema que utilizan las administradoras para comunicarse con la CONSAR, es el medio por dónde envían toda la documentación requerida por la Comisión.



Adicional a estos, la Vicepresidencia Financiera cuenta con una formateca para redactar los oficios, funcionando como machotes donde solo se rellenan los espacios en blanco, agilizando así los procesos jurídicos que debe realizar el área.

#### **B.VI.1.3.6. Coordinación entre actores, órdenes de gobierno y dependencias**

La coordinación entre los responsables del proceso es adecuada, existe una planeación a todos los niveles, el proceso está muy formalizado. Eventualmente se puede volver compleja cuando se tienen a los inspectores en campo, dificultando la comunicación.

Existe mucha flexibilidad con las demás áreas. En especial, la coordinación es muy buena con el área jurídica. El proceso está perfectamente sistematizado y articulado con dicha área, de tal manera que se informe sobre cuándo se abre una visita y se conocen los tiempos de envío de cada etapa. Además, proporcionan asesoría jurídica y revisan los documentos que elabora el área de supervisión financiera.

#### **B.VI.1.3.7. Pertinencia del proceso**

La inspección financiera es un proceso medular en el funcionamiento de la CONSAR, ya que, a través del mismo, esta facultad es la actividad con la que se cuenta para observar, comprobar, regular y detectar irregularidades o contravenciones a la normatividad aplicable por parte de los Participantes del SAR. Este proceso se realiza de una manera notablemente eficaz. Los mecanismos de control y las herramientas de identificación de riesgos potenciales con los que cuenta permite realizar análisis más profundos y robustos, dando lugar a un menor margen de omisiones y, por tanto, dando también lugar a sanciones más eficientes, adecuadamente motivadas y fundamentadas.

El proceso incide directamente en el indicador de un Componente de la MIR vigente. La inspección en materia operativa y contable es el insumo requerido para el componente " Supervisión de Afores y Siefores en materia financiera", que está definida como " Porcentaje de cumplimiento al programa anual de supervisión financiera", y es calculado a partir del total visitas de inspección programadas, mostrando el indicador así el porcentaje de visitas de inspección realizadas, de acuerdo al total de las programadas. Para el 2016, el 117% de las visitas de inspección programadas fueron realizadas, superando la meta anual prevista que de igual manera era un 100%. Se obtiene un porcentaje mayor al 100% debido a que no se puede saber de manera segura el número de visitas de inspección extraordinarias que se llevarán a cabo, dado que surgen sobre la marcha y con base a varias razones o situaciones, como cambios en la regulación vigente.

Asimismo, el proceso incide directamente en el indicador de Actividad para la MIR vigente. La inspección en materia operativa y contable es el insumo requerido para la actividad " inspección (in situ) en materia financiera a las entidades participantes del SAR", que está definida como "porcentaje de informes de inspección financiera emitidos" y cuyo indicador calculado a partir del total informes de inspección programadas, mostrando el porcentaje del número total de informes de inspección financiera emitidos, de acuerdo a los programadas. Para el 2016, el 100% de las visitas programadas fueron efectivamente concluidas, cumpliendo con la meta anual que era de igual manera de un 100%.

#### **B.VI.1.3.8. Importancia estratégica del proceso**

Para la correcta regulación del Sistema de Ahorro para el Retiro, es fundamental la supervisión a través de la inspección en cuestiones financieras para garantizar el adecuado funcionamiento y asegurar la protección del ahorro para el retiro de los trabajadores. Una reducción en el orden de prioridad para este proceso de supervisión puede generar desviaciones en el buen funcionamiento de

la Comisión como organismo regulador del SAR. Este proceso es uno de los dos sustantivos de la Supervisión Financiera del SAR, y el que realiza las funciones básicas de la propia Comisión, al realizar visitas in-situ de todos los procesos operativos y contables de las Administradoras del SAR. La inspección es el mecanismo con el que se cuenta para detectar y posteriormente aplicar las medidas precautorias correspondientes, cuando se detectan incumplimientos o conductas indebidas por parte de los participantes del sistema.

#### **B.VI.1.3.9. Opinión de los actores**

Las cargas de trabajo para los responsables del proceso pueden resultar muy duras. Muchas veces no se pueden tomar su hora de comida porque el proceso no los permite. Los procesos en materia financiera tienen horarios particulares de atención por parte de las Administradoras, por lo que hay algunos que llegan a la hora de la comida, por lo que se tiene que realizar la vigilancia al momento.

En opinión de los actores, en ocasiones cuesta trabajo aterrizar las observaciones en la normatividad, ya que se presentan muchas situaciones y hallazgos muy particulares que la Ley no tiene contemplado a un nivel tan específico. Se tiene que recurrir a intentar encajar esas observaciones en aquellos artículos que se presten para ello. Por ejemplo, para las cuestiones de riesgos operativos, se pueden presentar situaciones que anteriormente no estaban identificadas como situaciones de riesgos, pero que se identifican en el momento y son considerados relevantes. Se suelen encajar estas observaciones no contempladas en la normatividad dentro de uno de sus incisos, que dice: “la administradora no implementó controles previendo diferentes niveles de riesgo”. Es complejo englobar una serie de errores que no suelen ser comunes.

En ocasiones se requiere escalar los asuntos para poder entregar a tiempo. Se suele necesitar recurrir a prórrogas para poder entregar el trabajo. La cantidad de información a analizar requiere de mucho tiempo, ya que la información que se recibe de las administradoras puede ser demasiada. Además, se tiene que tener en cuenta el tema de las formalidades a fin de presentar las observaciones, motivarlas y fundamentarlas de manera adecuada. Esto implica tiempo que podría aprovecharse en una vigilancia más profunda. Por estas razones es que el personal con el que se cuenta es percibido por los actores como insuficiente.

#### **B.VI.1.3.10. Mecanismos de seguimiento a los destinatarios de los componentes que otorga el Pp**

Para este proceso de realización de visitas de inspección no se cuenta aún con mecanismos internos de la Vicepresidencia Financiera que permitan evaluar o conocer la opinión o experiencia de los destinatarios (las Administradoras que recibieron la visita) acerca de la realización de la visita de inspección. Sin embargo, se tiene conocimiento de que el área de Coordinación Estratégica y Proyectos Especiales de la CONSAR lleva a cabo la aplicación de una encuesta a los participantes, posterior a la inspección. Se dan a conocer los resultados de estas encuestas a la DGAVIF, quien a su vez da a conocer los resultados al equipo de inspección que haya resultado evaluado. No se tiene constancia de cambios que se hayan realizado en virtud de recomendaciones derivadas de dichos mecanismos, ya que los resultados de estas encuestas han resultado ser positivos.

#### **B.VI.1.4. Proceso: Control Interno**

El análisis de este proceso comprende la verificación de la implementación de prácticas sistemáticas de evaluación de los procesos de la Supervisión Financiera y sus resultados, así como del monitoreo en el avance de los indicadores y metas establecidas en la MIR del Pp G003.

En este proceso de Control Interno se realizan acciones de monitoreo y evaluaciones adicionales, tales como informes trimestrales o las evaluaciones de desempeño por parte de la SFP, que buscan monitorear el desempeño de los indicadores y asegurar que sean consistentes con el diseño presupuestal del Programa. Cabe mencionar que la presente evaluación es la primera evaluación externa que recibe la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. Hasta el momento de la evaluación, la Auditoría Superior de la Federación había realizado a la Comisión dos Auditorías de Desempeño.

##### **B.VI.1.4.1. Actividades, elementos y actores**

Es un proceso integral efectuado por alta dirección y el personal operativo. Está diseñado para poder enfrentar los riesgos y para dar una seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la organización, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales: Promover la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, programas y proyectos, promover la adecuada y transparente aplicación de los recursos, propiciar el cumplimiento del marco legal normativo, medir la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, prevenir desviaciones y salvaguardar y preservar los recursos públicos. La Comisión lleva a cabo este seguimiento a través del Comité de Control y Desempeño Institucional. Un eficiente Control Interno agrega valor a la gestión institucional, pues permite identificar y clasificar mecanismos de control en preventivos, detectivos y correctivos; privilegiándose los primeros para evitar acontecimientos no deseados. Se ha de propiciar un ambiente de control vigilando la implementación y operación en conjunto. Además, se realiza una intensa labor en la administración de riesgos, para lo que se definen metas y objetivos institucionales, además de responder a los mismos. Es particularmente importante la labor en relación al riesgo de corrupción. Las actividades de control sirven para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos, así como para prevenir riesgos.

De acuerdo con el Artículo 32 el Comité de Control y Desempeño Institucional tiene los siguientes objetivos:

- Contribuir al cumplimiento oportuno de metas y objetivos institucionales con enfoque a resultados, así como a la mejora de los programas presupuestarios;
- Contribuir a la administración de riesgos institucionales con el análisis y seguimiento de las estrategias y acciones de control determinadas en el PTAR, dando prioridad a los riesgos de atención inmediata y de corrupción;
- Analizar las variaciones relevantes, principalmente las negativas, que se presenten en los resultados operativos, financieros, presupuestarios y administrativos y, cuando proceda, proponer acuerdos con medidas correctivas para subsanarlas, privilegiando el establecimiento y la atención de acuerdos para la prevención o mitigación de situaciones críticas;
- Identificar y analizar los riesgos y las acciones preventivas en la ejecución de los programas, presupuesto y procesos institucionales que puedan afectar el cumplimiento de metas y objetivos;
- Impulsar el establecimiento y actualización del SCII, con el seguimiento permanente a la implementación de sus componentes, principios y elementos de control, así como a las acciones de mejora comprometidas en el PTCI y acciones de control del PTAR;

- Impulsar la aplicación de medidas preventivas para evitar materialización de riesgos y la recurrencia de observaciones de órganos fiscalizadores, atendiendo la causa raíz de las mismas;
- Revisar el cumplimiento de programas de la Institución y temas transversales de la Secretaría;
- Agregar valor a la gestión institucional, contribuyendo a la atención y solución de temas relevantes, con la aprobación de acuerdos que se traduzcan en compromisos de solución a los asuntos que se presenten. Cuando se trate de entidades, adoptar acuerdos que sirvan de apoyo al Órgano de Gobierno para la toma de decisiones o su equivalente en los órganos administrativos desconcentrados.

A fin de evaluar el cumplimiento del Código de Ética y del Código de Conducta, La CONSAR cuenta con un Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés, donde se evalúan los resultados obtenidos de una serie de indicadores, que tienen como objetivo mejora el desempeño diario de los servidores públicos de esta institución. A este respecto, es interesante la fijación de una meta de cumplimiento del 100% en los siguientes seis indicadores:

- a) Índice de percepción sobre el cumplimiento del Valor de Interés Público.
- b) Índice de percepción sobre el cumplimiento del Valor de Equidad de Género.
- c) Índice de percepción sobre el cumplimiento del Valor de Integridad.
- d) Índice de eficacia en la implementación de acciones de capacitación.
- e) Índice de eficacia en la implementación de acciones de difusión.
- f) Índice de cumplimiento general del Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés.

Los tres primeros se calculan como suma de las respuestas a las preguntas respectivas sobre el total de personas que respondieron el cuestionario de percepciones sobre el cumplimiento del Código de Ética. Las tres últimas responden al porcentaje de cumplimiento de las acciones sobre el Programa Anual de Trabajo del año correspondiente.

Para la implementación y seguimiento de estrategias y acciones se elabora el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, Las acciones de mejora se establecen en el Programa de Trabajo de Control Interno. En el Plan Anual de Trabajo se especifican los objetivos correspondientes del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés, que cubre:

- Capacitar y sensibilizar a los servidores públicos de la CONSAR en valores y principios del Código de Ética, las Reglas de Integridad y el Código de Conducta.
- Realizar acciones que impulsen o fomenten la capacitación y la sensibilización de los servidores públicos, en materias específicas de respeto a los DD.HH., la igualdad de género y/l la prevención a la discriminación en el ámbito de la CONSAR.
- Difundir la existencia del Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés y sus funciones.
- Realizar acciones de divulgación para que los servidores públicos conozcan las trece Reglas de Integridad para el Ejercicio de la Función Pública.
- Desarrollar acciones que puedan incidir en la mejora de los diversos procesos que se realizan al interior de la CONSAR.
- Desarrollar acciones que aseguren el cumplimiento del Tablero de Control.
- Otorgar reconocimientos a servidores públicos por conductas ejemplares en la materia.
- Desarrollar infografías o imágenes gráficas sobre la forma de presentar denuncias ante el CEPCI y su proceso.

Como se pudo apreciar en el Informe Anual de Actividades 2016, presentado el 20 de enero de 2017 (en la Primera Sesión Ordinaria del CEPCI) se hace una revisión de los objetivos establecidos en el Programa Anual de Trabajo del año correspondiente, revisando las metas e indicadores concretos

asignados a cada uno de los objetivos. Asimismo se hace seguimiento de las denuncias, si las hubiera, y se especifican los medios de verificación.

Además, se comprobó de manera presencial la disposición de las carpetas electrónicas por área en la Intranet; así como la información de las diferentes campañas, como, por ejemplo, contra el hostigamiento y el acoso sexual en el trabajo. La especificación de Administración de Riesgos por cada una de las áreas permiten el seguimiento transversal a los procesos que se cubren en la presente evaluación, en concreto a través de la Vicepresidencia Financiera, la Vicepresidencia de Operaciones y la Vicepresidencia Jurídica.

En la realización de las actividades de Control Interno se detectaron procedimientos y actividades que, para facilitar el análisis, se han separado del proceso como tal y detallado en un subproceso diferenciado, el cual es:

- i. Subproceso: Aprobación e implementación del PTCI
- ii. Subproceso: Administración de riesgos institucionales
- iii. Subproceso: Sesiones del Comité de Control y Desempeño Institucional

#### ***i. Subproceso: Aprobación e implementación del PTCI***

Con el objetivo de implantar un sistema de Control Interno eficaz y eficiente en todos los ámbitos y niveles de las Instituciones de la APF, la aprobación el Programa de Trabajo de Control Interno (PTCI) se desarrolla de la siguiente manera, conformado por los siguientes procedimientos de este proceso clave:

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
1	Coordinador de Control Interno	Designa por escrito a los Enlaces de los procesos. Acuerda con el Titular de la Institución las acciones para implementación y operación del SCII.  Solicita al Enlace del SCII la aplicación de la evaluación del Sistema de Control Interno Institucional.	Oficios de designación
2	Enlace del SCII	Inicia el proceso de Evaluación, solicitando a los responsables de las unidades administrativas que la realicen.	Evaluación del SCII
3	Responsables de las Unidades Administrativas	Aplican evaluación del SCII por procesos prioritarios, revisan propuestas de acciones de mejoras y envían al enlace del SCII.	Evaluación por procesos prioritarios
4	Enlace del SCII	Recibe evaluaciones y consolida por procesos prioritarios.  Elabora proyecto del Informe Anual y PTCI y envía al Coordinador de CI para revisión	Proyecto de Informe Anual y PTCI
5	Coordinador de Control Interno	Recibe proyecto de Informe Anual y PTCI, revisa y acuerda con el titular de la	

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
		institución.	
6	Titular de la Institución	Analiza y selecciona áreas de oportunidad detectadas. Aprueba el Informe Anual y PTCI	Informe Anual y PTCI
7	Enlace del SCII	Incorpora en el Sistema Informático el Informe Anual y PTCI.	
8	Titular del Órgano Fiscalizador	Conoce el Informe Anual y PTCI. Realiza su evaluación. Remite el Informe de Resultados al Titular de la Institución, al Secretario de la Función Pública y al Comité.	Informe de Resultados
9	Titular de la Institución	Recibe informes de resultados y valora. En su caso, instruye al Coordinador de Control Interno la actualización del PTCI.	
10	Coordinador de Control Interno	Realiza el seguimiento e informa trimestralmente al Titular de la Institución por medio del Reporte de Avances Trimestral del PTCI para su aprobación.	Reporte de Avances Trimestral del PTCI
11	Titular de la Institución	Revisa y aprueba el Reporte de Avances Trimestral del PTCI.	
12	Coordinador de Control Interno	Presenta Reporte de Avances Trimestral del PTCI al Titular del Órgano Fiscalizador y al Comité.	
13	Titular del Órgano Fiscalizador	Recibe el Reporte de Avances Trimestral del PTCI y resultados de las acciones comprometidas y evalúa. Emite Informe de Evaluación al Reporte de Avances Trimestral y lo presenta al Titular de la Institución, al Coordinador de CI y al comité	Informe de Evaluación
14	Comité	Recibe Informe de Resultados, Reporte de Avances Trimestral del PTCI e Informe de evaluación.	

## ii. Subproceso: Administración de riesgos institucionales

Este subproceso nace de la necesidad de establecer las etapas de la metodología de administración de riesgos que observarán las Instituciones para identificar, evaluar, jerarquizar, controlar y dar seguimiento a sus riesgos, a efecto de asegurar en forma razonable el logro de sus metas y objetivos institucionales. La Administración de riesgos es el proceso dinámico desarrollado para contextualizar,



identificar, analizar, evaluar, responder, supervisar y comunicar los riesgos, incluidos los de corrupción, inherentes o asociados a los procesos por los cuales se logra el mandato de la institución, esto mediante el análisis de los distintos factores que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias y acciones que permitan mitigarlos y asegurar el logro de metas y objetivos institucionales de una manera razonable, en términos de eficacia, eficiencia y economía en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

La Administración debe definir objetivos en términos específicos y medibles para permitir el diseño del control interno y sus riesgos asociados; debe definir los objetivos en términos específicos de manera que sean comunicados y entendidos en todos los niveles en la institución. La definición de los objetivos debe realizarse en alineación con el mandato, la misión y visión institucional, con su plan estratégico y con otros planes y programas aplicables, así como con las metas de desempeño.

Los procedimientos que conforman este subproceso son:

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
1	Titular de la Institución	Instruye a las Unidades Administrativas, al Coordinador de Control Interno y al Enlace de Administración de riesgos para iniciar el proceso de administración de riesgos.	
2	Coordinador de Control Interno	Acuerda con el Titular de la Institución la metodología de administración de riesgos, las acciones para su aplicación y los objetivos y metas institucionales a los que se alinea el proceso y riesgos. Comunica estos a las Unidades administrativas.	
3	Enlace de Administración de Riesgos	Informa y orienta a las Unidades Administrativas sobre el establecimiento de la metodología de administración de riesgos, las acciones para su aplicación y los objetivos y metas institucionales.	
4	Responsables Unidades Administrativas	Documenta las propuestas de riesgos en la Matriz de Administración de Riesgos, en función de las etapas mínimas establecidas.	Proyecto de Matriz de Administración de Riesgos
5	Enlace de Administración de Riesgos	Revisa y analiza la información proporcionada por las Unidades Administrativas en forma integral. Elabora y presenta los proyectos de Matriz de Administración de Riesgos y Mapa de Riesgos Institucionales	Proyectos de Matriz de Administración de Riesgos y Mapa de Riesgos Institucionales
6	Coordinador de Control Interno	Acuerda con el Titular de la institución los riesgos institucionales y los comunica a las Unidades Administrativas	
7	Enlace de Administración de Riesgos	Elabora y presenta al Coordinador de CI el proyecto del PTAR Institucional	Proyecto del PTAR
8	Coordinador de Control Interno	Presenta anualmente para autorización del Titular de la institución la Matriz de Administración de Riesgos, el Mapa de	

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
		Riesgos y el PTAR. Difunde e instruye la implementación del PTAR a los responsables de las acciones de control comprometidas.	
9	Responsables de Unidades Administrativas	Instrumentan y cumplen las acciones de control del PTAR e informan avances trimestrales y resguardan la evidencia documental.	
10	Enlace de Administración de Riesgo	Realiza el seguimiento permanente al PTAR, elabora y presenta al Coordinador de Control Interno el proyecto del Reporte de Avances Trimestral del PTAR con a información proporcionada por las Unidades Administrativas.	proyecto del Reporte de Avances Trimestral del PTAR
11	Coordinador de CI	Presenta en la primera sesión del Comité o del Órgano de Gobierno, según corresponda, el Mapa y Matriz de Administración de Riesgos, PTAR y el Reporte Anual de Comportamiento de los Riesgos, con sus actualizaciones en las sesiones subsecuentes, y el Reporte de Avances Trimestral del PTAR.	

### iii. Subproceso: Sesiones del Comité de Control y Desempeño Institucional

En el Comité de Control y Desempeño Institucional (COCODI) se analizan los temas, programas o procesos que presenten retrasos en relación con lo programado al trimestre que se informa, derivados de los resultados presupuestarios, financieros, operativos y administrativos; a efecto de determinar los acuerdos que consignen acciones, fechas y responsables de tomar decisiones para resolver las problemáticas y situaciones críticas para abatir el rezago, lo que conlleve a cumplir con las metas y objetivos de la institución, en particular sobre los aspectos relevantes vinculados con el desempeño institucional y lo relativo al cumplimiento de las principales acciones de mejora y de control comprometidas en los Programas de Trabajo de Control Interno y de Administración de Riesgos.

La Orden del Día de estas sesiones del Comité se integrará conforme a lo siguiente:

1. Declaración de quórum legal e inicio de la sesión;
2. Aprobación de la Orden del Día;
3. Seguimiento de Acuerdos.- Verificar que se haya efectuado el cumplimiento de los acuerdos adoptados, conforme a los términos y plazos establecidos.
4. Cédula de problemáticas o situaciones críticas.- La cédula deberá ser elaborada por el Vocal Ejecutivo a sugerencia de los miembros o invitados del Comité, considerando, en su caso, la información que proporcionen las unidades normativas de la Secretaría, cuando existan o se anticipen posibles incumplimientos normativos y/o desviaciones negativas en programas presupuestarios o en cualquier otro tema vinculado al desempeño institucional, derivado de los cambios en el entorno interno o externo de la institución, con el fin de identificar riesgos que no estén incluidos en la Matriz de Administración de



Riesgos Institucional o bien debilidades de control interno adicionales a las obtenidas en la evaluación del control interno, que deban ser incorporadas y atendidas con acciones de mejora en el PTCl o en el PTAR.

5. Presentación del Reporte Anual del Análisis del Desempeño de la dependencia y/o de los órganos administrativos desconcentrados que elabora el Delegado.
6. Desempeño Institucional.
  - a. Programas Presupuestarios.-
  - b. Proyectos de Inversión Pública.
  - c. Pasivos contingentes.-
  - d. Plan Institucional de Tecnologías de Información.-
7. Considerando la integración y objetivos del Comité, se deberá evitar la presentación en este apartado de estadísticas, aspectos y asuntos eminentemente informativos.
8. Programas con Padrones de Beneficiarios.
  - a. Listado de programas de beneficiarios a registrarse en el Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales.
  - b. Informar el avance y, en su caso, los rezagos en la integración de los Padrones de Beneficiarios de los programas comprometidos al periodo.
9. Seguimiento al Informe Anual de actividades del Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés.
10. Seguimiento al establecimiento y actualización del Sistema de Control Interno Institucional:
  - a. Informe Anual, PTCl e Informe de Resultados del Titular del Órgano Fiscalizador
  - b. Reporte de Avances Trimestral del PTCl.-
  - c. Aspectos relevantes del Informe de verificación del Órgano Fiscalizador.
11. Proceso de Administración de Riesgos Institucional.
  - a. Matriz, Mapa y Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, así como Reporte Anual del Comportamiento de los Riesgos.
  - b. Reporte de Avance Trimestral del PTAR.

Los procedimientos que conforman este subproceso son:

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
1	Presidente del Comité, Coordinador de Control Interno y Vocal Ejecutivo	Determinan asuntos a tratar en la sesión del COCODI correspondiente a partir de lo establecido en la orden del día.	Orden del día
2	Enlace del Comité	Solicita a las Unidades Administrativas Responsables la información para integrar la carpeta electrónica.	
3	Coordinador de CI	Revisa y valida la información remitida por las áreas, 10 días hábiles previos a la sesión e instruye al Enlace del Comité la conformación de la carpeta electrónica en el Sistema Informático.	
4	Enlace del Comité	Integra y captura la información en la carpeta electrónica del Sistema informático.	
5	Comité e invitados	Analizan la carpeta electrónica a más tardar 24 horas previo a la sesión.	

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
		Presentan riesgos de atención inmediata y/o corrupción a través de las cédulas de problemáticas o situaciones críticas. Proponen acuerdos sobre los temas a tratar en la sesión.	
6	Comité e invitados	Participan en la sesión para el desahogo de los asuntos específicos de la Orden del día, proponen y aprueban acuerdos, y las demás necesarias para el logro de los objetivos del comité.	
7	Vocal ejecutivo	Elabora y formaliza el Acta de la sesión recabando las firmas de los miembros del Comité e invitados, e incorpora al Sistema Informático.	Acta de la sesión firmada

El mapeo del proceso sujeto a revisión realizado por el equipo de control interno será a través de diagramas de flujo y una cédula de procedimientos que describan las actividades mediante las cuales desarrolla dicho proceso. La evaluación de riesgos y controles actuales del proceso sujeto a revisión será haciendo uso de una Matriz de Riesgos.

#### **B.VI.1.4.2. Límites del proceso y articulación con otros**

El proceso abarca el monitoreo de las actividades y procesos que van desde la sistematización de la información recabada en los informes de avances capturados en el Sistema Interno de Control, hasta el reporte de avances en los indicadores de la MIR del Pp. Se articula con los procesos de planeación del Programa Anual de Supervisión Financiera. Se realiza la evaluación de todas las actividades, desde la planeación de las evaluaciones hasta el seguimiento de las recomendaciones en el sistema de atención a los aspectos susceptibles de mejora.

Es importante mencionar que esta es una actividad que se realiza de manera transversal dentro de la Vicepresidencia Financiera, articulándose con todos los procesos que aportan elementos para su análisis y que converge en recomendaciones de mejora que retroalimentan el proceso de planeación estratégica del Programa presupuestario.

#### **B.VI.1.4.3. Insumos y Recursos**

##### **i. Tiempo**

El monitoreo del control interno se lleva a cabo de acuerdo con la periodicidad de reporte de los indicadores de la MIR para registrar y notificar los avances a las instancias correspondientes. En el caso de la evaluación a procesos, se definen tiempos determinados para su ejecución, los cuales están en función de las evaluaciones que se decidan realizar, por parte de la CGPEPE, al Pp.

##### **ii. Personal**

El proceso de Control Interno es responsabilidad de la CGPEPE, quien a través de su equipo de control interno trabaja en conjunto con el Director General de Supervisión Financiera y con el o los responsables del proceso en cuestión a monitorear y evaluar. Aun cuando se cuenta con la participación de evaluadores externos, los procesos previos y posteriores a la evaluación son

responsabilidad de esta área, que cuenta con el personal suficiente para atender estas y otras responsabilidades.

### **iii. Recursos económicos**

En este proceso se cuentan con los recursos económicos provenientes del presupuesto operativo de la Comisión suficientes para cumplir con las actividades de monitoreo y evaluación de los procesos, así como para la contratación de instancias evaluadoras externas a la CONSAR.

### **iv. Infraestructura**

Para realizar el proceso de Control Interno se cuenta con una infraestructura suficiente para llevar a cabo las actividades del proceso, con el equipo de cómputo correctamente actualizado y con la capacidad para soportar las necesidades para poder llevar a cabo el monitoreo de todos los procesos que se llevan a cabo en el área.

#### **B.VI.1.4.4. Productos**

Los productos que el proceso genera son los siguientes:

- i. Diagramas de Gantt de los procesos, para una visualización de actividades y tiempos de ejecución de cada una de las actividades y etapas.
- ii. Diagnóstico del proceso sujeto a revisión, donde describe la problemática, las debilidades y los riesgos detectados que pudieran afectar las metas y objetivos del Programa Anual de Supervisión
- iii. Cédula de Acciones de Mejora.
- iv. Informe de Resultados, donde se incluye la problemática y los riesgos identificados, así como las conclusiones y recomendaciones.

#### **B.VI.1.4.5. Sistemas de información**

Para el subproceso de Monitoreo se utiliza la información de los avances contenida en la intranet de la CONSAR, a la cual todo el personal de la CONSAR tiene acceso a. También para este mismo proceso de monitoreo se utiliza el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (PASH) para enviar los reportes de avances en los indicadores del Pp G003 a la SHCP.

El PASH es la aplicación informática mediante la cual las entidades federativas, municipios y demarcaciones de la Ciudad de México hacen llegar los reportes sobre el ejercicio, destino y resultados obtenidos con los recursos federales transferidos mediante aportaciones, subsidios y convenio. El PASH facilita el acceso a la información y consulta para el seguimiento de los resultados de los Pp de la Administración Pública Federal. Permite realizar la valoración objetiva del desempeño de los Programas presupuestarios mediante la verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en Indicadores del Desempeño estructurados en Matrices de Indicadores para Resultados.

Los reportes que se hacen llegar a la SHCP mediante este sistema son los siguientes: i) Gestión de proyectos, donde se reporta el avance físico y financiero de los proyectos de inversión (obras y acciones). Se captura el detalle con base en los momentos contables de los egresos. ii) Nivel Financiero, que reporta la totalidad de los recursos de gasto federalizado ejercidos por fondo, convenio o subsidio, con una desagregación a nivel de partida genérica. iii) Ficha Técnica de Indicadores, aquí se exponen las Matrices de Indicadores para Resultados que permiten hacer un sistema de monitoreo, para evaluar el resultado del ejercicio de los recursos. iv) Evaluaciones, con los resultados de las evaluaciones externas, internas y parciales, relativos al ejercicio de los recursos federales otorgados, conforme al Programa Anual de Evaluaciones.

Para las actividades de evaluación de procesos no se requiere de un sistema de información en específico. Los resultados de las evaluaciones a los procesos de la Vicepresidencia Financiera de la Comisión se publican en el portal electrónico oficial para dar cumplimiento a la normatividad en esta materia.

#### **B.VI.1.4.6. Coordinación entre actores, órdenes de gobierno y dependencias**

En este proceso se exige una importante coordinación de la Coordinación de Control Interno con las diferentes áreas al interior de la Vicepresidencia Financiera, así como el reporte de avances de metas de la MIR en el PASH para la SHCP. Esta coordinación es considerada adecuada para permitir el flujo de las actividades, tanto de evaluación como de monitoreo.

#### **B.VI.1.4.7. Pertinencia del proceso**

Considerando la importancia de contar con elementos para monitorear la gestión operativa y los resultados de los procesos de cualquier programa, este proceso de Control Interno se considera como pertinente. La evaluación de los procesos que se realizan en la Vicepresidencia, considerando que las evaluaciones de los programas son instrumentos para su mejora, son igualmente pertinentes, tanto para evaluar los resultados e impactos generados por el Programa, como para mejorar su diseño y operación. La CONSAR cuenta con un adecuado mecanismo para dar el seguimiento de las recomendaciones de mejora derivadas de las evaluaciones.

#### **B.VI.1.4.8. Importancia estratégica del proceso**

El proceso de Control Interno como monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos de la Supervisión Financiera resulta de gran importancia estratégica, ya que es una fuente de información que proporciona retroalimentación al Programa de la CONSAR, y proporciona mecanismos y recomendaciones para llevar a cabo acciones de mejora, con el objetivo de incrementar la eficiencia y eficacia, para así contribuir más para la consecución de los objetivos y metas establecidas en el Programa Anual de Supervisión.

## **B.VI.2. Macroproceso: Supervisión Operativa del SAR**

En este macroproceso se detectaron un conjunto de procesos, procedimientos y actividades que para efectos de esta evaluación se han dividido en cuatro procesos y tres subprocesos, los cuales son:

- a) Aprobación del Programa Anual de Supervisión Operativa
- b) Vigilancia Operativa y Contable
  - b.i Oficios de Posible Incumplimiento/Requerimiento de Información
  - b.ii Informes de Posible Incumplimiento
  - b.iii Atención a Programas de Corrección presentados por los participantes del SAR
- c) Inspección Operativa
- d) Control Interno

### **B.VI.2.1. Proceso: Aprobación del Programa Anual de Supervisión Operativa**

El Artículo 1o de la Ley del SAR decreta a la CONSAR como un órgano administrativo desconcentrado de la SHCP, que tiene a cargo la coordinación, regulación y supervisión del buen funcionamiento de los Sistemas de Ahorro para el Retiro y sus participantes. Una de las actividades que permite dar cumplimiento a esto es la Supervisión Operativa, la cual se integra de dos actividades fundamentales: la vigilancia y la inspección.

La vigilancia de los participantes del SAR se lleva a cabo mediante el análisis, revisión, comprobación y evaluación de la información y situación de los procesos operativos, financieros y económicos a que se encuentran sujetos dichos participantes, de conformidad a la normatividad que regula el Sistema de Ahorro para el Retiro. La Comisión, a través de la vigilancia operativa, puede proponer medidas correctivas y preventivas a los participantes del SAR.

La inspección se efectúa a través de visitas, cuyo objetivo es verificar el buen funcionamiento del SAR mediante el cumplimiento de las disposiciones y la observancia de los usos y sanas prácticas por parte de los participantes del Sistema. Evaluar la estructura de organización y los sistemas de información, contabilidad, inversión, administración de riesgos y de control interno, investigar o aclarar situaciones observadas a través de la vigilancia operativa; investigar operaciones relacionadas con quejas e inconformidades, avisos de incumplimiento y reclamaciones, así como con denuncias presentadas ante autoridades competentes y verificar el funcionamiento de los sistemas informáticos. Las visitas de inspección se planean y efectúan considerando características administrativas y operativas de los participantes del SAR.

Estos dos aspectos de la supervisión están estrechamente relacionados entre sí, y la adecuada coordinación garantiza el carácter preventivo y regulatorio de la supervisión en el Sistema de Ahorro para el Retiro. Los objetivos generales de la Supervisión Operativa son:

- Proteger los derechos y recursos de los trabajadores.
- Promover el cumplimiento de la normatividad aplicable.
- Garantizar las condiciones para la estabilidad y buen funcionamiento del SAR.
- Analizar, revisar y evaluar los procesos operativos y financieros, así como los controles internos de las entidades participantes en el Sistema.

**B.VI.2.1.1. Actividades, elementos y actores**

El MOG de la CONSAR, así como el Reglamento de la Ley del SAR, estable que el Programa Anual de Supervisión Operativa deberá de ser elaborado por la DGSO, y consensado con la Vicepresidencia Operativa para proponer a la aprobación del Presidente de la Comisión, en este programa se determina, entre otras cosas, las actividades de vigilancia y el número de visitas de inspección a realizar en materia operativa a lo largo del año. La determinación del orden y conformación de los participantes a inspeccionar es un proceso dinámico que está sujeto a la valoración y consideración de características particulares, y cuyo orden y relevancia son transparentados en los reportes periódicos que elabora la Dirección de Inspección.

El proceso de elaboración y aprobación del Programa Anual de Supervisión Operativa está a cargo del personal de la Dirección General de Supervisión Operativa dentro la Vicepresidencia Operativa de la Comisión, y en este proceso participan los siguientes actores:

- Presidente de la CONSAR
- Vicepresidente de Operaciones
- Director General de Supervisión Operativa
- Director General Adjunto de Inspección Operativa
- Director General Adjunto de Vigilancia Operativa

Los procedimientos que conforman este proceso son:

No.	Responsables	Descripción de Actividades	Producto
1	Director General Adjunto de Vigilancia Operativa	Elabora junto con la Dirección General Adjunta de Inspección Operativa (DGAIO) el Programa Anual de Supervisión Financiera. Presenta a Dirección General de Supervisión Operativa (DGSO) para su revisión.	Programa Anual de Supervisión Operativa.
2	Director General de Supervisión Operativa	Avala el Programa Anual de Supervisión Financiera. Presenta a Vicepresidencia Financiera para su Visto Bueno.	
3	Vicepresidente Operativo	Revisa el Programa Anual y da Visto Bueno. Presenta al Presidente de la CONSAR para su aprobación.	
4	Presidente de la Comisión	Aprueba el Programa Anual de Supervisión Operativa.	Programa Anual de Supervisión Operativa aprobado.

**B.VI.2.1.2. Límites del proceso y articulación con otros**

El proceso de aprobación del Plan Anual de Supervisión Operativa comprende la elaboración del mismo, en el que colaboran la Dirección General de Supervisión Operativa con las Direcciones Generales Adjuntas de la Vicepresidencia de Operaciones. En este proceso se comprenden las actividades orientadas a definir a la planeación estratégica que la Vicepresidencia de Operaciones



seguirá a lo largo del año, dirigiendo todas las acciones de Supervisión Operativa, así como contribuir en la definición de la propuesta presupuestal del Pp en su Macroproceso de Supervisión Operativa del SAR, que será incluida en el anteproyecto del Presupuesto de Egresos de la Federación. Este proceso tiene como insumos resultados previos del ejercicio operativo anterior, el análisis de los resultados de la vigilancia, la revisión y actualización de la normatividad aplicable y la MIR del Programa presupuestario. El proceso finaliza en el momento que el Plan es aprobado por el Presidente y dando inicio así a la implementación del programa de supervisión en materia operativa.

Este proceso mencionado está internamente articulado, donde la MIR del Pp es a su vez tanto producto como insumo para el Plan Anual de Supervisión Operativa que a su vez define las metas generales del Programa, pero también desglosa las metas establecidas en la MIR en metas por tipos de componentes para así integrar el Programa Operativo Anual. Por otro lado, los productos generados en este proceso de planeación son los insumos necesarios y requeridos para dar pie al desarrollo de los posteriores procesos operativos de la Vicepresidencia de Operaciones, particularmente para los procesos de Supervisión Operativa del SAR. La planeación estratégica actual instrumentada con el *Balanced Scorecard* fue implementada hace cuatro años por la administración actual, de manera institucionalizada.

### **B.VI.2.1.3. Insumos y Recursos**

#### **i. Tiempo**

Al final de cada año fiscal, el Director General de Supervisión Operativa tiene que presentar y proponer a la aprobación del Presidente de la Comisión el Programa Anual de Trabajo, conforme a lo establecido en el Manual de Organización General de la Comisión. Este Plan se elabora bajo los plazos establecidos en los Manuales de Procedimientos y el Reglamento Interior de la CONSAR. Los objetivos y metas establecidos en este Programa son factibles, pues los plazos están contemplados en la planeación y su definición de objetivos. Se tiene un seguimiento constante a estos plazos y al avance que se ha llevado a cabo.

#### **ii. Personal**

El Manual de Organización General establece que es facultad del Director General de Supervisión Operativa proponer a la aprobación del Presidente de la Comisión el programa anual de supervisión operativa, el cual deberá contener las acciones de vigilancia e inspección en materia financiera. Para esto, la planeación estratégica de la CONSAR cuenta con la *Balanced Scorecard*, el cual funge como mapa de sus actividades, lo que permite guiar sus objetivos de mediano y largo plazo. Para la supervisión operativa, el BS permite múltiples acciones orientadas a cumplir el propósito de la CONSAR de regular y supervisar eficazmente el SAR en materia financiera para que cada ahorrador construya su patrimonio pensionario.

El Plan Anual de Supervisión Operativa se trabaja a nivel alta dirección: Directores Generales, Directores Generales Adjuntos y Vicepresidente. Se realizan reuniones periódicas previas a la presentación ante el Presidente para definir los objetivos estratégicos. Es importante definir los tiempos para cada una de las actividades que se llevan a cabo, para así permitir que se inicien con la oportunidad requerida para que al final del ejercicio fiscal se haya procurado correctamente la consecución de cada uno de sus objetivos.

Adicionalmente, dentro de la Vicepresidencia Operativa se trabaja en la mejora continua de los procesos, elaborando proyectos que atiendan a las necesidades de innovación ante los cambios en los procesos operativos de los participantes, o a cambios en la normatividad. La propuesta y elaboración de estos proyectos puede ser a cualquier nivel de jerarquía dentro de la Vicepresidencia.

#### **iii. Recursos económicos**

En este proceso se cuenta con recursos económicos en suficiencia y con buena oportunidad para cumplir con los productos elaborados. Se tienen los recursos financieros suficientes para contratar el personal necesario para cubrir todas las funciones operativas del Programa, de tal manera que permite la asignación de personal específico para actividades especializadas. A nivel Directivo, el personal entrevistado es consistente al considerar que los recursos que le proporciona la Comisión son los adecuados para el correcto desempeño de sus áreas.

#### **iv. Infraestructura**

En cuanto a la infraestructura disponible para el desarrollo de este proceso, las oficinas centrales de la CONSAR cuentan con espacios de trabajo, los cuales son los suficientes para el desempeño de las funciones del proceso en lo que les corresponde. Respecto a la infraestructura tecnológica que se dispone, no existen ningunas restricciones en el presupuesto operativo para su adquisición, lo que resulta adecuado para el proceso de planeación para la elaboración del programa anual de supervisión financiera. La CONSAR proporciona de todos los insumos y medios necesarios para el almacenamiento de datos y la impresión de documentos, contando con el número adecuado como para no generar problema alguno de saturación por las necesidades de impresión que puedan requerir otros procesos, o incluso otras áreas, lo que a su vez podría suponer retrasos en las actividades.

#### **B.VI.2.1.4. Productos**

El producto final del proceso de Programa Anual de Supervisión Financiera es el propio Programa Anual de Supervisión Financiera que será aplicado para el año fiscal que se va a iniciar. Incorporado a este Programa también se tiene como producto el Programa Anual de Visitas de Inspección para verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas que resulten aplicables en financiera.

#### **B.VI.2.1.5. Sistemas de información**

Para la planeación estratégica, la CONSAR cuenta con la Balanced Scorecard, que es una herramienta que funge como mapa de sus actividades, lo que permite guiar sus objetivos de mediano y largo plazo. Para la supervisión financiera, BS permite múltiples acciones orientadas a cumplir el propósito de la CONSAR de regular y supervisar eficazmente el SAR en materia operativa para que cada ahorrador construya su patrimonio pensionario. El BS se trabaja a nivel alta dirección: Directores Generales, Directores Generales Adjuntos y Vicepresidente. Se realizan periódicamente reuniones a estos niveles directivos para definir los objetivos estratégicos, los cuales están plasmados en el Balanced Scorecard. El Balanced Scorecard es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas definidas dentro de la CONSAR: i) Ahorradores: fortalecer el desempeño e imagen del SAR; ii) Usuarios: impulsar la competitividad del SAR; iii) Procesos: fortalecer el funcionamiento operativo de la CONSAR; y iv) Capacidades: contar con una cultura de compromiso social y excelencia en el servicio.

Con la planeación operativa, se realiza un Balanced Scorecard a nivel Vicepresidencia Operativa, donde se definen los objetivos estratégicos a nivel del área operativa. En ella se participa de forma directa el cómo plantear los objetivos operativos que estén alineados a la estrategia.

#### **B.VI.2.1.6. Coordinación entre actores, órdenes de gobierno y dependencias**

La coordinación entre los participantes en este subproceso es adecuada y permite el flujo de las actividades de manera que se cumple con el producto en tiempos adecuados para iniciar así con el desarrollo de los procesos operativos establecidos en el Programa. La coordinación entre áreas se



considera buena. Desde hace un año se implementaron juntas de trabajo entre áreas en las cuales se coordinan tanto la Dirección General de Sanciones como la Dirección General de Supervisión Financiera y la Dirección General de Supervisión Operativa para la definición de sus objetivos anuales. Al momento de la evaluación se estaban definiendo las metas y objetivos para el siguiente año que compondrían el Programa Anual de Supervisión Operativa de 2018.

#### **B.VI.2.1.7. Pertinencia del proceso**

Este proceso es fundamental para determinar el número, el monto y orientación de las actividades que llevará a cabo la Vicepresidencia Operativa para cumplir anualmente con el propósito del Programa presupuestario. El mecanismo para determinar las metas y objetivos para la Supervisión Operativa está basado en datos estadísticos y en la metodología de Supervisión Basada en Riesgos, la cual enfoca su capital humano y tecnológico hacia los asuntos e instituciones en las que se tienen las mayores áreas de oportunidad o en los asuntos de mayor importancia para el SAR, esto tomando en consideración los resultados de la vigilancia o de las visitas de inspección realizadas anteriormente. Con el fin de prevenir conductas indebidas o que puedan contravenir la normatividad vigente en materia financiera y promover mejores estándares empleados en los procesos de inversión, a fin de mejorar la confianza y seguridad en el ahorro para el retiro se cuentan con diversas estrategias en materia de supervisión financiera.

En los ejercicios operativos anteriores a 2017, se observó que se presentan metas cumplidas que alcanzan en su totalidad el 100% de sus objetivos establecidos y, en ocasiones superiores al 100%. Esta situación es explicada en el sentido de que al ser un Programa Anual de Trabajo basado en las observaciones que se presentan día con día, las metas que inicialmente se establecen tomando como base la situación a final del año fiscal donde se presenta el Programa para el siguiente año, se ven posteriormente rebasadas por la aplicación de actividades observadas y que no se tenían contempladas desde un inicio.

#### **B.VI.2.1.8. Importancia estratégica del proceso**

El proceso de planeación del Programa Anual de Supervisión Operativa es de máxima importancia estratégica, ya que es en él que se plantean y definen las acciones, las asignaciones presupuestales y las metas programáticas para el ejercicio operativo del Pp en su área de supervisión en materia operativa. La eficiencia y eficacia de la operación del Pp depende en gran medida de la calidad de ejecución de este proceso y sus productos, por lo cual es importante considerar la mejora continua a través de la mejora de sus actividades y de objetivos y metas que resulten desafiantes, para su óptimo desempeño. En particular, este proceso tiene una importancia estratégica fundamental, ya que tiene una fuerte influencia sobre la eficacia y calidad de los demás procesos que se analizan en esta sección de Supervisión Operativa del SAR. La intervención de la Presidencia de la Comisión exige que este proceso esté sujeto a una mejora continua a fin de reducir los tiempos para su desarrollo, y definir claramente los procedimientos para el establecimiento de los montos y metas presupuestales.

El Programa Anual de Supervisión Operativa contribuye a concretar los objetivos estratégicos planteados en el Balanced Scorecard de la Comisión. Orienta la organización que necesita para la consecución de los objetivos y acciones establecidas para un año, focaliza la orientación, las prácticas y actividades a realizarse, el sistema de evaluación y la significatividad de los resultados obtenidos para mejorar las situaciones problemáticas detectadas. Ayuda a establecer el monto de los recursos materiales, financieros y económicos que se necesitan para una eficiente administración, racionalizando y priorizando los recursos disponibles de la institución. Este proceso incluye la

participación organizada de los niveles directivos como mecanismo de apoyo al proceso de planeación.

#### **B.VI.2.1.9. Opinión de los actores**

Los responsables de la elaboración del Programa Anual de Supervisión Operativa consideran que es adecuado el mecanismo mediante el cual se determinan los objetivos y metas para el ciclo operativo anual de la Comisión. En comparación con la administración anterior, la eficiencia y calidad en el proceso ha mejorado derivado de la labor actual de implementación de mecanismos y herramientas como la Balanced Scorecard para la consecución de logros y cumplimiento de metas bajo la gestión de los procesos de una manera más eficaz y eficiente.

Se consideran que los objetivos establecidos en el programa son factibles, y son retadores. Son factibles porque estos objetivos son conciliados a nivel Directivo. La CONSAR cuenta con los recursos necesarios que proporciona los medios suficientes para alcanzarlos. En ocasiones hay situaciones en las que se tienen dificultades con el número de personal, debido a la cantidad de procesos a revisar o a algún evento externo que haya producido un incremento en los casos a analizar, pero siempre se entregan los resultados en los plazos establecidos. Si se contara con un mayor número de personal, la supervisión que se realiza sería más acentuada.

### **B.VI.2.2. Proceso: Vigilancia Operativa y Contable**

La Comisión lleva a cabo la vigilancia de los Participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro mediante el análisis, revisión, comprobación y evaluación de la información y situación de los procesos operativos, financieros y económicos a que se encuentran sujetos dichos participantes de conformidad con las disposiciones legales y administrativas que regulan los Sistemas de Ahorro para el Retiro. La Comisión, a través de sus actos de vigilancia, puede proponer medidas correctivas y de mejoras a los Participantes del SAR.

La supervisión operativa se conforma de dos aspectos fundamentales para su desarrollo: la vigilancia y la inspección. La vigilancia operativa es el análisis y evaluación exhaustiva y periódica del desarrollo de los procesos operativos y la condición financiera de los participantes. Este proceso, en intercambio de información y productos de análisis con la inspección operativa, regula y garantiza las condiciones para la estabilidad y buen funcionamiento del SAR.

#### **B.VI.2.2.1. Actividades, elementos y actores**

La vigilancia tiene por objeto supervisar a distancia a los participantes del SAR, efectuándose a través de la recopilación, análisis, evaluación y seguimiento de la información operativa, financiera y contable emitida por los participantes. La vigilancia operativa se realiza en dos vertientes: Vigilancia Financiera/Contable y Vigilancia Operativa.

##### **Vigilancia Financiera/Contable**

La Vigilancia Financiera/Contable consiste en la evaluación de la condición y viabilidad financiera de los participantes, así como en la verificación y evaluación de la calidad de la información financiera que emiten. La vigilancia financiera/contable se realiza a través del seguimiento y análisis de la viabilidad financiera de las Administradoras de Fondos para el Retiro, así como de la calidad de su información financiera. Para ello, mensualmente se realiza la revisión del registro contable de las Afores, donde se verifica, entre otras cosas, el régimen de capitalización, registro de la reserva especial, valuación de la posición accionaria y las cuentas de orden. De esta revisión se realizan reportes mensuales donde, en caso de detectar desviaciones, se especifican las actividades de supervisión a realizar por la Comisión.

También se analiza la situación financiera de las Administradoras, cuyos resultados y hallazgos son presentados mensualmente en un reporte, el cual permite dar seguimiento a los niveles de ingresos, gastos e indicadores de las Afores para determinar comportamientos anómalos o fuera de los niveles observados. Además, con respecto a la contabilidad de las Afores, se reportan todas las remuneraciones que las Administradoras pagan a los agentes promotores por las afiliaciones, traspasos y recertificaciones de cuentas individuales. Se le da un seguimiento a la información de remuneraciones, fijas y variables, que perciben estos agentes. También es competencia de la vigilancia financiera y contable analizar y determinar la procedencia de los Programas de Corrección en materia financiera/contable que las Administradoras presenten ante la Comisión.

##### **Vigilancia Operativa**

En el ámbito de la Vigilancia Operativa se supervisan los procedimientos operativos siguientes:

- Traspaso de cuentas individuales
- Registro de cuentas individuales
- Recertificación
- Recaudación
- Retiros
- Agentes promotores

Esta vigilancia operativa consiste en actividades periódicas como: i) Supervisión de los Flujos de Efectivo Operativos; ii) Supervisión de los procesos de Registro, Traspaso, Recaudación y Retiros; iii) Supervisión y seguimiento al registro y evaluación de Agentes Promotores; iv) Supervisión de emisión y envío de estados de cuenta; v) Supervisión de integración en la base de datos nacional del SAR de los expedientes electrónicos de los trabajadores; vi) Supervisión de los procesos de Asignación, Reasignación, Transferencia por Edad y Transferencias a la SIEFORE básica de pensiones.

Adicionalmente, se realizan actividades de vigilancia que no tienen una periodicidad establecida, como lo son: i) Análisis y determinación de procedencia de los Programas de Corrección en materia operativa; ii) Seguimiento puntual de las quejas de trabajadores por acciones de los participantes que afecten a sus derechos y recursos; iii) Investigación de cada caso de posible registro, traspaso o retiro indebido; y iv) seguimiento a posibles incumplimientos reportados por otros organismos.

En caso de detectar desviaciones a la normatividad aplicable en cualquiera de los procedimientos operativos o financieros/contables mencionados anteriormente, se realizan procedimientos para la elaboración de requerimientos de información o, en su caso, oficios de posible incumplimiento correspondientes, los cuales podrán derivar en informes de posible incumplimiento, que son turnados a la Dirección General de Sanciones y de lo Contencioso.

En este proceso se detectaron procedimientos y actividades que, para facilitar el análisis, se han dividido en c subprocesos, los cuales son:

- i. Oficios de Posible Incumplimiento/Requerimiento de Información
- ii. Informes de Posible Incumplimiento
- iii. Atención a Programas de Corrección presentados por los participantes del SAR

A continuación, se mencionan los procedimientos que se llevan a cabo de manera general para todos los procesos.

#### **i. Subproceso: Oficios de posible incumplimiento/requerimiento de información**

Este proceso tiene el objeto de detectar a través del seguimiento a las actividades de Supervisión Operativa a las contravenciones a la normatividad establecida por la CONSAR por parte de los participantes del SAR, para lograr la mejora continua y el buen funcionamiento del SAR. Este subproceso comprende las actividades necesarias para observar aquellos asuntos en los que se detecta algún posible incumplimiento a las disposiciones en materia operativa, y así como requerir a la Administradora de información con respecto al ámbito observado, con la finalidad de poder determinar la procedencia del caso.

El proceso inicia en el momento que se detecta una contravención a la normatividad derivado de un acto de vigilancia, como lo son el análisis de información de las administradoras o el análisis de un requerimiento de información.

Los oficios de posible incumplimiento/requerimiento de información están a cargo del personal de la Dirección de Vigilancia Operativa dentro la Vicepresidencia Operativa de la Comisión, y en este proceso participan los siguientes actores:

- Vicepresidente de Operaciones
- Director General de Supervisión Operativa
- Director General Adjunto de Vigilancia Operativa
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyectos

Los procedimientos que conforman este subproceso son:

No.	Responsables	Descripción de Actividades	Producto
1	Líder de Proyectos	Ante la observancia de una contravención a la normatividad en los actos de vigilancia, elabora un oficio de requerimiento de información dirigido a la administradora. Genera un número de oficio a través de la aplicación para que tal efecto esté habilitado. Entrega oficio a Supervisor del SAR para su revisión.	Requerimiento de información.
2	Supervisor del SAR	Recibe el Oficio de Requerimiento de Información y verifica que contenga la información necesaria para continuar el proceso.  En caso de que no existan observaciones, tramita antefirma con el Director General Adjunto de Vigilancia Operativa.  En caso de que existan observaciones, regresa a Líder de Proyectos para su corrección.	
3	DGAVO	Revisa que el oficio contenga la información necesaria para continuar el proceso, plasma su antefirma y lo turna a la firma de autorización del Director General de Supervisión Operativa.	
4	DGSO	Firma el oficio de requerimiento de información y turna para ser devuelto al Líder de Proyectos.	Requerimiento de información firmado por el DGSO
5	Líder de Proyectos	Recibe el oficio autorizado, digitaliza y anexa la imagen en el sistema para continuar con el proceso. Avisa al DGSO que el oficio está listo para ser ensobretado.	
6	DGSO	Ingresa al sistema, accesa por WEBSEC y lo ensobreta, para que quede registrado de manera automática.  Envía correo electrónico al Líder de Proyectos dando aviso de la disponibilidad del oficio para ser notificado.	Oficio de requerimiento de información digitalizado, ensobretado y listo para su notificación.
7	Líder de Proyectos	Elabora cédula de notificación electrónica, accede a WEBSEC, ensobreta la cédula y notifica el oficio a través de la plataforma electrónica.  Recibe acuse de notificación e imprime la cédula y acuse para integra a expediente.	Oficio de requerimiento de información notificado.  Cédula y acuse de notificación.
8	DGSO	Recibe la respuesta al oficio por parte del participante del SAR y lo turna al Líder de proyecto para su revisión	
9	Líder de proyectos	Recibe la respuesta al oficio de requerimiento de información. Analiza la respuesta del participante.  Si la información no es suficiente, realiza un requerimiento de información adicional, repitiendo el procedimiento.  Si se confirma que no existió la presunta irregularidad,	Requerimiento de información adicional  o  Nota de dictamen no procedente

No.	Responsables	Descripción de Actividades	Producto
		elabora Nota de Dictamen No Procedente.  Si se confirma que existe irregularidad, elabora oficio de Notificación de Irregularidad para el participante.	o Oficio de notificación de irregularidad

Los Oficios de Requerimiento de Información deben contener los siguientes elementos:

- Señalar la Normatividad contravenida por el participante del SAR.
- Enunciar los antecedentes que dan origen a la contravención
- Solicitar información, evidencia respecto a la normatividad que se presupone se está contraviniendo.
- Establecer un plazo de entrega y las características de la entrega de información a las que el participante del SAR debe apegarse.

## ii. Subproceso: Informes de posible incumplimiento

Con el objetivo de detectar a través del seguimiento a las actividades de Supervisión Operativa las contravenciones a la normatividad establecida por la CONSAR, por parte de los participantes del SAR, y en su caso informar a la Dirección General Adjunta de Sanciones y de lo Contencioso de las contravenciones detectadas para la ejecución del proceso de imposición de sanciones correspondiente. Los procesos objeto de los informes de posible incumplimiento son: a) traspasos a cuentas individuales; b) registro de cuentas individuales; c) recertificaciones; d) recaudaciones; e) retiros; f) agentes promotores; g) registro contable; y h) conciliación de flujos operativos.

Los informes de posible incumplimiento están a cargo del personal de la Dirección de Vigilancia Operativa dentro la Vicepresidencia Operativa de la Comisión, y en este proceso participan los siguientes actores:

- Vicepresidente de Operaciones
- Director General de Supervisión Operativa
- Director General Adjunto de Vigilancia Operativa
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyectos

Los procedimientos que conforman este subproceso son:

No.	Responsables	Descripción de Actividades	Producto
1	Líder de Proyectos	Derivado de las acciones de vigilancia donde se detectó una contravención a la normatividad y se confirmó la existencia de posible irregularidad, se elabora el Informe de Posible Incumplimiento (dictamen).  Se integra un expediente que soporte el acto de supervisión, se genera un número de informe a través del sistema de control de documentos y se plasma firma en el apartado de elaborador. Entrega informe a Supervisor del SAR para su revisión.	Informe de Posible Incumplimiento
2	Supervisor del SAR	Revisa el informe y en caso de no tener comentarios, plasma su firma como revisor.  En caso de existir comentarios, solicita al Líder de	



No.	Responsables	Descripción de Actividades	Producto
		Proyectos que realice las adecuaciones correspondientes. Turna al DGSO para su firma.	
3	DGSO	Revisa el informe y en caso de no tener comentarios, plasma su firma de autorización.  En caso de existir comentarios, solicita al Líder de Proyectos que realice las adecuaciones correspondientes.  Turna el informe de posible incumplimiento autorizado y firmado al Líder de proyectos	Informe de posible incumplimiento autorizado y firmado.
4	Líder de proyectos	Digitaliza el expediente y lo registra en el sistema de informes de posible incumplimiento, envía a través de SISAN el dictamen a la Dirección General Adjunta de Sanciones y de lo Contencioso.  Imprime acuse de recibo, anexa al expediente y archiva.	

Este subproceso debe realizarse máximo 15 días hábiles después de la recepción de la última evidencia enviada por el Participante del SAR, según lo referido a los anexos del Manual de Procedimientos de la DGAS.

### iii. Subproceso: Atención a Programas de Corrección presentados por los participantes del SAR

Este subproceso comprende las actividades necesarias para poder determinar la procedencia o, en su caso, desechar los informes que presenten los participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro por conducto de su Contralor Normativo o funcionario autorizado en términos de los programas de corrección en materia operativa que con base en la normatividad vigente instrumenten dichas entidades. El objetivo de los programas de corrección es incentivar a los participantes del SAR a la implementación y seguimiento de un continuo programa de control interno de sus procesos operativos, haciendo posible con ello la prevención, detección y corrección de excepciones para el óptimo funcionamiento de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

El proceso inicia cuando el Participante del SAR envía el Programa de Corrección a las instancias de la Comisión, ya sea por notificación electrónica o por Oficialía de Partes. Cuando la Dirección General de Supervisión Operativa recibe un Programa de Corrección en términos de lo previsto en la Ley del SAR, la DGSO a través de la DGAVO resolverá el mismo con base en la normatividad en materia operativa, asegurándose de turnar la resolución determinada de dicho Programa de Corrección a la Dirección General Adjunta de Sanciones.

La atención a programas de corrección en materia operativa a cargo del personal de la Dirección de Vigilancia Operativa dentro la Vicepresidencia Operativa de la Comisión, y en este proceso participan los siguientes actores:

- Vicepresidente de Operaciones
- Director General de Supervisión Operativa
- Director General Adjunto de Vigilancia Operativa

- Supervisor del SAR
- Líder de Proyectos
- Asistente de la Vicepresidencia Operativa

Los procedimientos que conforman este subproceso son:

No.	Responsables	Descripción de Actividades	Producto
1	DGSO	Recibe de Oficialía de Partes, o por medio de la plataforma electrónica SIE (Sistema de Información Electrónica), el Programa de Corrección y lo turna al asistente de la Vicepresidencia Operativa para su registro en el sistema aplicativo para Programas de Corrección (SISAN)	
2	Asistente de la Vicepresidencia Operativa	Registra el Programa de Corrección en el sistema. Envía por correo electrónico al DGAVO, al Supervisor del SAR y al Líder de Proyectos encargados.  Turna el expediente al Director General Adjunto.	Registro del Programa de Corrección.
3	DGAVO	Asigna y entrega el expediente del Programa de Corrección al Líder de Proyectos correspondiente.	
4	Líder de Proyectos	Analiza el contenido y alcances a detalle de o de los incumplimientos reportados en el Programa de Corrección.  Verifica si previo a la recepción del Programa de Corrección existió un acto de vigilancia. Realiza la verificación por medio de un formato establecido para Programas de Corrección.  Recopila evidencia necesaria para analizar la presunta irregularidad, imprime evidencia del sistema de consulta de la Vicepresidencia de Operaciones antes y después de las correcciones por parte del Participante.	
5	Líder de Proyectos	En caso de que la información enviada por el Participante sea insuficiente para determinar una resolución, se elabora un oficio de requerimiento de información.  En caso de que la información sea suficiente para determinar una de las tres resoluciones posibles: a) procedente con condición suspensiva; b) procedente o c) no procedente.  Procedente: si cumple con todos los requisitos previstos en la normatividad.  No procedente: se elabora un informe de posible incumplimiento.  Procedente con condición suspensiva: Si el programa no ha concluido por completo con la acciones correctivas, por ello, envía resolutive con condición suspensiva, y el expediente y el Programa de	Oficio de resolutive de procedencia del Programa de Corrección



No.	Responsables	Descripción de Actividades	Producto
		Corrección son enviados a la Dirección General Adjunta de Sanciones hasta que hayan finalizado en su totalidad las acciones correctivas del Programa de Corrección.	
6	Supervisor del SAR	Recibe el oficio resolutivo, verifica y plasma su antefirma y turna al Director General Adjunto de Vigilancia Operativa.  Si existen observaciones al oficio, regresa a Líder de Proyectos para su atención.	
7	DGAVO	Recibe el oficio resolutivo, verifica el expediente y el oficio, plasma su antefirma y turna al Director General para su autorización.	
8	DGSO	Revisa el expediente y el oficio resolutivo, en caso de no tener observaciones, firma el oficio y entrega al Líder de Proyectos para la continuación del proceso  En caso de existir correcciones, devuelve al Líder de Proyectos para su corrección.	Oficio resolutivo de procedencia del Programa de Corrección autorizado y firmado.
9	Líder de Proyectos.	Recibe el oficio, escanea y anexa la imagen en el sistema de control de documentos y SISAN. Envía correo electrónico al DGSO dando aviso de que el oficio está listo para ser ensobretado.	
10	DGSO	Ingresa al sistema, accesa por WEBSEC y ensobreta el oficio para que quede registrado de manera automática.  Envía correo electrónico al Líder de proyecto dando aviso de la disponibilidad del oficio para ser notificado.	
11	Líder de Proyectos	Elabora cédula de notificación electrónica, accede a WEBSEC, ensobreta la cédula y notifica el oficio a través de la plataforma electrónica. En el caso de la empresa operadora, la notificación se lleva a cabo personalmente en el domicilio de la misma.  Recibe acuse de notificación e imprime la cédula y acuse para integra a expediente.	Cédula y acuse de notificación del oficio de resolución.
12	Líder de Proyectos	Integra toda la documentación en el expediente, plasma el folio a cada hoja y escanea. Registra el expediente en el aplicativo de Programas de Corrección y envía a través del Sistema de Oficios a la Dirección General Adjunta de Sanciones.	Oficio de resolución de PC y expediente enviado a DGAS.

El análisis y elaboración de requerimientos adicionales o en su caso del resolutivo del Programa de Corrección, deberán realizarse dentro de los primeros 10 días hábiles contados a partir de la fecha en que le haya sido turnado el Programa de Corrección.

El resolutivo del Programa de Corrección se deberá notificar al participante en un plazo máximo de 25 días hábiles contados a partir de la fecha de recepción del Programa de Corrección.

#### **B.VI.2.2.2. Límites del proceso y articulación con otros**

La Vigilancia Operativa abarca procedimientos y actividades que van desde la verificación de la información que las Administradoras y demás participantes del SAR envían periódicamente a la Comisión para su análisis, hasta la realización de Informes de Posible Incumplimiento que derivan en procesos de imposición de multas y sanciones. Todos los subprocesos aquí mencionados inician a partir de la recepción de información o solicitudes enviadas por los Participantes del SAR, mismos que, a través de la realización de las actividades propias de la supervisión vía vigilancia, propician la detección de posibles irregularidades o contravenciones a la Normatividad aplicable.

Este proceso está correctamente articulado. Los productos de los subprocesos de Oficios de posible incumplimiento / requerimiento de información y de Atención a programas de corrección son insumos para el subproceso de informes de posible incumplimiento.

El subproceso de Atención a Programas de Corrección genera resoluciones y dictámenes que, si bien pueden o no derivar al proceso de Informes de Posible Incumplimiento, este dictamen se articula con el proceso homólogo dentro de la Dirección General de Sanciones y de lo Contencioso. De manera similar, el subproceso de Informes de Posible Incumplimiento en su etapa final registra el dictamen en el sistema de informes de posible incumplimiento, que se envía a través de SISAN a la Dirección General Adjunta de Sanciones y de lo Contencioso para iniciar su proceso interno de imposición de multas y sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión.

Actualmente se realiza un seguimiento estricto a las quejas por traspasos indebidos recibidas de trabajadores, CONDUSEF, AFORE, o cualquier otra instancia. Además, se solicitó a todas las áreas de la Institución que remitieran a la Dirección General de Supervisión Operativa todas aquellas quejas por traspasos indebidos que hubieran recibido.

#### **B.VI.2.2.3. Insumos y Recursos**

##### **i. Tiempo**

Los tiempos empleados para la generación de entregables de este proceso y sus subprocesos están definidos correctamente en el Manual de Procedimientos de la DGSO y el Programa Anual de Supervisión Operativa. En general la percepción que tienen los ejecutores de los procesos es que se dispone de un tiempo adecuado para la ejecución de cada uno de los subprocesos, puesto que existen guías metodológicas que facilitan las actividades, cédulas de cálculos y los plazos se tienen perfectamente identificados por medio del SISAN. Sin embargo, cada subproceso toma tiempos variables dependiendo de las actividades a realizar y asuntos a analizar.

##### **Actividades de Vigilancia Financiera/Contable**

Actividades periódicas:

- Seguimiento y análisis de la viabilidad financiera de las Afores, así como de la calidad de su información financiera. Revisión mensual del registro contable de las Afores. Realización de un reporte mensual de la situación financiera.
- Análisis y seguimiento mensual a la información de remuneraciones fijas y variables que perciben los agentes promotores. Reporte Mensual.

##### **Actividades de Vigilancia Operativa**

Actividades periódicas:

- Supervisión de Flujos de Efectivo Operativos. Actividad diaria. Se elaboran reportes semanales y mensuales para su seguimiento y análisis.

- Supervisión de los procesos de Registro, Traspasos, Recaudación y Retiros. Análisis y seguimiento que se plasman en fichas mensuales determinadas a través de la metodología de supervisión basada en riesgos.
- Supervisión y seguimiento al registro y evaluación de Agentes Promotores. Elaboración de un reporte mensual con resultados de las evaluaciones de validación y revalidación realizadas por el Tercero Independiente.
- Supervisión de emisión y envío de estados de cuenta. Se elabora un reporte cuatrimestral para dar seguimiento al proceso.
- Supervisión de los procesos de Asignación, Reasignación, Transferencia por edad y Transferencias a la Siefore básica de pensiones. Actividad de periodicidad anual. Se realizan reportes para seguimiento y análisis.

Se considera un proceso oportuno, ya que entrega todos los componentes en el tiempo y la forma establecidos. Los tiempos establecidos en las reglas de operación para la elaboración de reportes periódicos se cumplen de manera general, donde ninguno de los miembros del personal entrevistados declaró haber tenido retrasos debido a problemáticas por mala comunicación, carga de trabajo o cualquier otra índole.

#### **ii. Personal**

En el proceso de vigilancia financiera y sus subprocesos participan de manera coordinada el personal de la Dirección General Adjunta de Vigilancia Operativa: Director General Adjunto de Vigilancia Operativa, Supervisores del SAR, y Líderes de Proyectos. El personal con el que se cuenta en la DGAVO se considera apenas suficiente para la consecución de los objetivos del Programa Anual de Supervisión Operativa, debido a que varios de los subprocesos requieren de un análisis profundo que puede suponer una problemática para el personal, traduciéndose en horarios de salida variables.

Se realizan las tareas de acuerdo a la planeación operativa del área, pero a cambio de cargas de trabajo fuertes para su personal. El personal en su mayoría está compuesto por contadores titulados, algunos de ellos con especialidades o maestrías en curso. Sin embargo, una parte del personal entrevistado considera que existe una falta de capacitación entre el personal, en especial para aquellos que van entrando a la Comisión, puesto que la curva de aprendizaje es percibida con alta pendiente, exigiendo un nivel conocimientos especializado para poder realizar las tareas del área. Por otra parte, la Comisión brinda de capacitaciones constantes para todo el personal sobre temas muy técnicos (financieros/contables), donde cada año se hace una selección de acuerdo a las necesidades para impartir cursos y capacitaciones que más sean pertinentes. Este proceso está abierto a que cualquier persona pueda sugerir cursos o talleres de acuerdo a las carencias que se detectan en su labor.

Para afrontar esta limitación de personal, se opta por una especialización de trabajo, donde los diferentes líderes de proyectos están especializados en un proceso o aspecto en concreto en materia de operaciones, como lo pueden ser: traspasos de cuentas individuales, registros de cuentas individuales, recertificaciones, recaudaciones, retiros y agentes promotores. Además, cada año se toman capacitaciones, cumpliendo un mínimo de 40 horas anuales. Se toman cursos en el Colegio de Auditores Internos, en el Colegio de Contadores Públicos y en diferentes instituciones especializadas.

#### **iii. Recursos económicos**

Todos los recursos económicos con los que cuenta este proceso provienen del presupuesto operativo asignado por las áreas de planeación financiera de la Comisión. Este presupuesto se considera suficiente para contratar al personal necesario para el óptimo flujo de las actividades de este proceso y sus subprocesos, por lo que no se considera que exista o pueda existir un cuello de botella derivado de los recursos financieros.

#### **iv. Infraestructura**

Se cuenta con la adecuada infraestructura para poder realizar la vigilancia operativa y contable de manera correcta y eficaz. Dentro de estas oficinas se cuentan con espacios físicos suficientes para todo el personal y el equipo de cómputo requerido para el desarrollo de las actividades de este proceso. El equipo de cómputo cuenta con las actualizaciones de sistema operativo y el software necesario, se cuenta con una red a internet estable y eficaz que permite el rápido acceso a los sistemas de información tanto internos como externos. No ha habido ningún comentario por parte de las Unidades Responsables que sugieran una carencia a este respecto.

#### **B.VI.2.2.4. Productos**

Los productos principales del proceso de vigilancia se tienen diferenciados por aquellos propios de la Vigilancia Financiera/Contable y los de Vigilancia Operativa:

##### *Productos de Vigilancia Financiera/Contable*

- Realización de un reporte mensual de la situación financiera
- Reporte mensual de la información de remuneraciones fijas y variables que perciben los agentes promotores
- Determinación de procedencia de los Programas de Corrección en materia contable

##### *Productos de Vigilancia Operativa*

- Reportes semanales y mensuales de la Supervisión diaria de Flujos de Efectivo Operativos.
- Fichas mensuales determinadas a través de la metodología de supervisión basada en riesgos (SBR) con base en la Supervisión de los procesos de Registro, Traspasos, Recaudación y Retiros.
- Reporte mensual con resultados de las evaluaciones de validación y revalidación realizadas por el Tercero Independiente a agentes promotores.
- Reporte cuatrimestral de la supervisión de emisión y envío de estados de cuenta.
- Reportes anuales de Supervisión de los procesos de Asignación, Reasignación, Transferencia por edad y Transferencias a la Siefore básica de pensiones.
- Determinación de procedencia de los programas de corrección en materia operativa

Para los subprocesos, los productos son los siguientes:

##### *i. Oficinas de posible incumplimiento/requerimientos de información*

- Oficio de Requerimiento de información
- Nota de dictamen no procedente (en caso de confirmación de la no existencia de irregularidad)
- Nota de irregularidad para el Participante (en caso de proceder con la irregularidad)

##### *i. Informes de Posible Incumplimiento*

- Dictamen de Posible Incumplimiento
- Acuse de recibo de expediente enviado a Dirección General Adjunta de Sanciones y de lo Contencioso

##### *ii. Atención a Programas de Corrección*

- Oficio Resolutivo de Programa de Corrección Procedente
- Acuse de recibo del expediente registrado y enviado a la Dirección General Adjunta de Sanciones
- Etiquetas de clasificación del IFAI para el expediente del Programa de Corrección

#### B.VI.2.2.5. Sistemas de información

Para este proceso se utilizan varios sistemas informáticos que apoyan a lo largo de todo el proceso. Los cuales se enlistan a continuación:

**SISAN:** Sistema de Sanciones, es una plataforma de gestión informática que facilita las acciones a realizar y reduce los tiempos de gestión. En este sistema se conoce el estado de cada proceso, en qué etapa va, y qué personal está actualmente trabajando sobre él. Todo tiene un soporte documental y cuenta un sistema de alertas por semáforos que va indicando el tiempo restante que se tiene para la entrega de cada uno de los productos, tanto intermedios como finales. Permite la gestión de todos los documentos y asuntos de supervisión. Es especialmente usado para programas de corrección y dictámenes, interconectados con el área de sanciones.

SISAN es un programa diseñado para la gestión de los asuntos que puedan derivar en una sanción, y se encuentra articulado dentro de las diferentes áreas de supervisión de la CONSAR, por lo que supone una ventaja de amplitud en uso para los diferentes asuntos que llegan a la DGAS.

**SICOD:** Sistema de Control Documental, permite llevar el control de todos los documentos, donde a través de este se generan los oficios y los números de folios. Automatiza los procesos: notificación de oficios, cédulas de notificación automáticas. Funciona de manera muy eficiente.

**ISIS:** Sistema de Recolección de información del SAR, que proporciona una información a detalle de la información proporcionada por las Administradoras.

**SISAT:** Sistema de Supervisión de Atención a Trabajadores, que es un sistema que se tiene con el área de comunicación, y por ese medio, los trabajadores presentan sus quejas.

**WEBSEC:** Aplicación que aprovecha las características de seguridad de la Infraestructura Extendida de Seguridad (IES), desarrollada por el Banco de México, para el intercambio seguro de información a través de medios electrónicos. WEBSEC hace uso de un formato estándar en protección de datos y mantiene la compatibilidad de lectura con formatos actuales.

**OSIRIS:** Optimización del Sistema de Recolección de información del SAR. Es un sistema de consulta del archivo plano (agregado) que hacen llegar las administradoras.

**SIVO:** Sistema de Vigilancia Operativa. Para generar flujos operativos, diseñado de acuerdo a los procesos.

**ULTIMUS:** Sistema para el envío de dictámenes al área de sanciones. Establece alertas que permitan conocer oportunamente la proximidad del vencimiento del tiempo de respuesta para cada una de las etapas de los procesos de vigilancia y de sanción. Para el tiempo de esta evaluación, ULTIMUS dejó de funcionar y ahora todos esos documentos se envían por medio de SISAN. Esta herramienta podía llegar a significar un cuello de botella en el proceso, ya que era perceptiblemente lento en la subida de documentos y archivos de información. Los dictámenes pueden llegar a ser de un gran tamaño (por encima de los 100 Megabytes) y el servidor podía hacer que el proceso se extendiera durante varios minutos para poder subir toda la información al sistema. SISAN viene a solucionar este problema. Mucho más eficiente en la subida y gestión de la información.

La utilización de estos sistemas informáticos agiliza los procedimientos y facilita el flujo de los subprocesos, con lo que se consigue reducir los tiempos de ejecución y optimizar los recursos materiales y humanos. En particular, el SISAN como sistema integrador a los procesos de la Dirección General Adjunta de Sanciones, representa un importante conjunto de procedimientos que sistematiza y contribuye a un adecuado ejercicio operativo del Pp.

Con esto, no se pretende concluir que el SISAN, al contribuir de manera notoria a la gestión de los procesos operativos a nivel entre áreas, sea un sistema que ya no es perfectible, ya que el sistema se encuentra apenas en sus primeras versiones y su aplicación apenas había sucedido al momento de hacer el trabajo de campo.



#### **B.VI.2.2.6. Coordinación entre actores, órdenes de gobierno y dependencias**

La coordinación es altamente importante para el adecuado flujo de este proceso y para cada uno de los subprocesos que lo componen. En el trabajo de campo se observó que esta coordinación es adecuada, ya que como se ha mencionado, la Comisión se encuentra centralizada en un solo domicilio, en tres plantas distintas, lo cual facilita de manera sustancial la comunicación entre sus actores. Existen procedimientos normados que facilitan la coordinación entre las diferentes áreas, particularmente con la Vicepresidencia Financiera y la Vicepresidencia Jurídica, buscando crear una sinergia entre estas tres áreas que componen el propósito medular de la Comisión.

Anteriormente existían problemas de coordinación entre las diferentes áreas, pudiendo darse situaciones de riesgos de información, como por ejemplo el que la documentación no fuese turnada con el debido tiempo para la entrega oportuna del componente. A partir de la administración actual, y con la prioridad que tuvo la sistematización de procesos, ULTIMUS - y ahora SISAN - se solucionaron estos problemas, al tener el control preciso de cada uno de los procedimientos entre estas dos áreas (Operaciones y Sanciones). En cuanto a la percepción que tienen los actores, en la mayoría de los casos se encontraron opiniones favorables de una adecuada coordinación entre estas áreas, lo que favorece el flujo operativo en este proceso en los subprocesos en que se da esta coordinación.

Con respecto a la coordinación con demás instituciones, se tiene una relación con CNBV y CNSF que se considera excelente por parte de los Directivos del Área de Vigilancia Operativa. Se participan en mesas de trabajos con estas dependencias, habiendo una comunicación buena, imparcial y orientada a la mutua colaboración. La CONSAR no cuenta con las facultades para exigir a otras dependencias el envío de información en un determinado plazo, existiendo casos, principalmente con los institutos - IMSS, ISSSTE y FOVISSSTE - donde si bien existe una relación de cooperación, el tiempo de respuesta ante solicitudes de información suele ser tardado, pudiendo llegar a pasar meses antes de recibir una respuesta. La coordinación que se tiene con las Administradoras ha ido mejorando de manera continua y notable.

#### **B.VI.2.2.7. Pertinencia del proceso**

La vigilancia operativa es un proceso medular en el funcionamiento de la CONSAR, ya que esta facultad de supervisión y regulación es la que permite detectar irregularidades o contravenciones a la normatividad aplicable por parte de los Participantes del SAR. Este proceso se realiza de una manera notablemente eficaz. Los mecanismos de control con los que cuenta permite realizar análisis más profundos y robustos, dando lugar a un menor margen de omisiones y, por tanto, dando también lugar a sanciones más eficientes, adecuadamente motivadas y fundamentadas.

El proceso de Vigilancia Operativa y Contable incide indirectamente en el indicador de propósito de la MIR del Programa presupuestario. En concreto, la supervisión a través de la vigilancia en materia operativa afecta de manera directa al propósito del Programa presupuestario, que está definido como "Los trabajadores cuentan con protección de su ahorro para el retiro", el cual es medido por el indicador "porcentaje de sanciones administrativas", la cual muestra, del total de dictámenes de incumplimientos, el porcentaje de estas que derivan en una sanción para las Administradoras en el año que se reportaron. Para el 2016, el 96% de los dictámenes de incumplimientos que se reportaron derivaron en una sanción para las Administradoras, superando la meta anual prevista de 92%. Afecta indirectamente porque es a través de la supervisión que estas sanciones tienen lugar en un principio.

Asimismo, el proceso incide directamente en el indicador de actividad de la MIR. La vigilancia en materia operativa es el insumo requerido para la actividad "Porcentaje de informes de vigilancia emitidos", que está definida como "Vigilancia operativa (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR" y es calculado a partir del total de informes de vigilancia operativa

programados, mostrando así el indicador el porcentaje de informes de vigilancia emitidos. Para el 2016, el 100% de los informes de vigilancia programados fueron emitidos, alcanzando la meta anual prevista de igual manera en 100%.

#### **B.VI.2.2.8. Importancia estratégica del proceso**

Para la correcta regulación del Sistema de Ahorro para el Retiro, es fundamental la supervisión a través de la vigilancia en materia operativa y contable para garantizar el adecuado funcionamiento y asegurar la protección del ahorro para el retiro de los trabajadores. Una reducción en el orden de prioridad para este proceso de supervisión puede generar desviaciones en el buen funcionamiento de la Comisión como organismo regulador del SAR.

Este proceso es uno de los dos sustantivos de la Supervisión Operativa del SAR, y el que realiza las funciones básicas de la propia Comisión, al llevar un seguimiento diario de todos los procesos operativos y contables de las Administradoras y Sociedades de Inversión participantes del SAR.

#### **B.VI.2.2.9. Opinión de los actores**

Los actores responsables del proceso y sus respectivos subprocesos coinciden en que este es un proceso que permite a la Comisión detectar de manera oportuna aquellas irregularidades o contravenciones a la normatividad. Por su parte, se percibe a este proceso de suma pertinencia pues su contribución es clave para el mejoramiento de la gestión del Pp.

Algunos actores entrevistados consideran que podría llegar a haber un riesgo que podría derivar en un cuello de botella al momento de recibir la información por parte de las Administradoras. Particularmente referidos al subproceso de atención a programas de corrección, donde estas propuestas son recibidas comúnmente de manera física a través de la Oficialía de partes de la Comisión. El tiempo para emitir una resolución a estos Programas es de solo 30 días, teniendo los primeros 10 días para enunciar una primera opinión o requerimiento de información, si así fuese requerido. Según afirman los entrevistados, se ha dado el caso en el que Oficialía de Partes no entrega este Programa de Corrección al área correspondiente durante los primeros dos días, lo cual supone para el encargado de este asunto tener que priorizar en el Programa de Corrección para así poder cumplir con los plazos establecidos.

Se podrían abarcar los procesos más a fondo si se contara con más personal. Se considera que las labores que se realizan, no solo en el área, sino en toda la Comisión, pueden ser excesivas y requieren de un mayor personal del que se cuenta.

#### **B.VI.2.2.10. Mecanismos de seguimiento a los destinatarios de los componentes que otorga el Pp**

No se tiene un mecanismo de medición de satisfacción de los destinatarios de la supervisión a través de la vigilancia, aunque sí se cuenta con mecanismos para obtener una retroalimentación en el proceso siguiente: realización de visitas de inspección operativa.

Pese a que no existe un procedimiento institucional de seguimiento a los informes de posible incumplimiento o a la atención de programas de corrección, sí existen actividades de seguimiento. En el caso del subproceso de Informes de Posible Incumplimiento, una vez enviado el dictamen a la DGAS y el proceso haya concluido por parte de la Vicepresidencia de Operaciones, en caso de que existan respuestas de las Administradoras buscando desvirtuar la irregularidad, existe un comité de sanciones donde hay retroalimentación y apoyo posterior en casos especiales como juicios de nulidad, donde se hacen revisiones entre el área operativa y de sanciones para discutir y saber cómo motivar y fundamentar correctamente la respuesta, de tal manera que se pueda ratificar la irregularidad.



### **B.VI.2.3. Proceso: Inspección Operativa**

El proceso de inspección operativa tiene por objeto dirigir la supervisión que se llevará a cabo a través de visitas de inspección que están establecidas en el Plan Anual de Supervisión Operativa, a los Participantes en los SAR, a los procesos inherentes en operación, a fin de asegurar que sus operaciones se ajusten a las disposiciones normativas vigentes en materia operativa.

El Artículo 125 del Reglamento de la Ley del SAR señala:

“Las visitas de inspección se realizarán tomando en consideración las características operativas y administrativas de los Participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro, así como los resultados de la vigilancia o de las visitas de inspección realizadas con anterioridad”

El Programa Anual de Visitas de Inspección es presentado y consensuado con la Vicepresidencia Operativa y con el Presidente de la Comisión. En este programa se determina, entre otras cosas, el número de visitas de inspección a realizar en el año. La determinación del orden y conformación de los participantes a inspeccionar es un proceso dinámico que está sujeto a la valoración y consideración de las características mencionadas en el punto anterior, cuyo orden y relevancia son transparentados en los reportes periódicos que elabora la Dirección de Inspección.

#### **B.VI.2.3.1. Actividades, elementos y actores**

En el ejercicio de las facultades de supervisión, la CONSAR tiene la facultad de practicar visitas de inspección a los Participantes del SAR en materia operativa, las cuales tendrán por objeto verificar, evaluar e investigar lo establecido en el Artículo 127 del reglamento de la Ley del SAR.

La inspección operativa tiene como principal objetivo verificar la correcta administración de las cuentas individuales de los trabajadores a través de la revisión de los procesos cuyo riesgo pueda impactar los derechos y recursos de los trabajadores. A continuación, se fijan las prácticas operativas, los recursos y las actividades relativas a la ejecución de las visitas de inspección, las cuales se practican en los términos de la Ley y del Reglamento Interior de la CONSAR.

Las visitas de inspección dentro de la Vicepresidencia Operativa tienen una planeación estructurada y elaborada basada en cuatro etapas o estaciones, cada una con sus procedimientos internos:

1. Planeación
2. Ejecución (in situ)
3. Informe y cierre
4. Seguimiento

La planeación abarca las actividades necesarias desde la carta de planeación, que es la recopilación preliminar de información general, alcance de la inspección, el equipo de trabajo, y una valoración previa de los reportes trimestrales de riesgo operativo, informes del contralor normativo y de los resultados de supervisión previa. Se hacen requerimientos a áreas internas de análisis de información operativa y/o datos estadísticos de los procesos a supervisar, sistemas de alertas tempranas operativas y muestras de casos con factores de riesgo. Finalmente, la planeación previa a la ejecución de la visita de inspección consiste en la elaboración de las formalidades: Citatorios, Orden de Visita, Cédula de Notificación de Orden de Visita, Oficio de Comisión, Acta de Inicio de Visita de Inspección, Requerimiento de información y Cédula de notificación de Requerimiento de información.

La ejecución a grandes rasgos se realiza en cuatro fases:

1. Evaluación de Control Interno
  - Narrativas

- Recorridos
- Entrevistas
- Matriz de Riesgos
- Controles clave
- 2. Selección de Muestra
  - Aleatoria
  - Sistemática
- 3. Análisis de Información
  - Patrones atípicos
  - Frecuencia/Ocurrencia
- 4. Prueba Sustantiva
  - Verificación documental
  - Verificación del consentimiento
  - Certificación de Documentos
  - Recalculo

El informe y cierre abarca las actividades de presentación de resultados, elaboración de Acta Circunstanciada, la recepción de la respuesta al Acta Circunstanciada, la elaboración y lectura al Acta de Conclusión y, finalmente, se da conclusión a la visita de inspección con el envío de dictamen de hallazgos e irregularidades a la Vicepresidencia Jurídica.

El seguimiento que realiza a Vicepresidencia Operativa a las administradoras, posterior a su visita de inspección, consiste básicamente en la elaboración de Oficios de medidas preventivas y/o correctivas, y el seguimiento a las observaciones encontradas en la fase de ejecución.

La realización de visitas de inspección está a cargo del personal de la Dirección de Inspección Operativa dentro la Vicepresidencia Operativa de la Comisión, y en este proceso participan los siguientes actores:

- Vicepresidente de Operaciones
- Director General de Supervisión Operativa
- Director General Adjunto de Inspección Operativa
- Supervisor del SAR
- Líder de Proyectos
- Inspectores

Los procedimientos que conforman este subproceso son:

No.	Responsables	Descripción de Actividades	Producto
1	Supervisor del SAR	Elabora planeación de la Visita de Inspección de acuerdo al Programa Anual de Supervisión Operativa.	Planeación de la visita de inspección.
2	DGAIO	Autoriza la planeación de la Visita de Inspección y turna al Supervisor del SAR.	
3	Inspectores	Elaboran formalidades para la apertura de la Visita de Inspección: Citatorios, Orden de Visita, Cédula de Notificación de Orden de Visita, Oficio de Comisión, Acta de Inicio de Visita de Inspección, Requerimiento de información y Cédula de notificación de Requerimiento de información.	Citatorios, Orden de Visita, Cédula de Notificación de Orden de Visita, Oficio de Comisión, Acta de Inicio de Visita de Inspección, Requerimiento de

No.	Responsables	Descripción de Actividades	Producto
		Entregan a Supervisor para revisión.	información y Cédula de notificación de Requerimiento de información.
4	Supervisor del SAR	Recibe formalidades para apertura de visita de inspección, revisa y turna a Vicepresidencia Jurídica.	
5	Vicepresidencia Jurídica	Recibe formalidades para apertura de visita de inspección, revisa y turna a la DGAIO. En caso de comentarios u observaciones, regresa para su atención y corrección.	
6	DGAIO	Recibe formalidades para apertura de la visita de inspección, rubrica y turna a DGSO la Orden de Visita y los Oficios de Comisión.	
7	DGSO	Recibe Orden de Visita y Oficios de Comisión, autoriza y entrega al Supervisor del SAR encargado.	
8	Supervisor del SAR	Recibe formalidades y turna al inspector para trámite correspondiente del Citatorio.	
9	Inspector	Notifica Citatorio a Representante Legal del Participante, para la apertura de la Visita de Inspección. Entrega al Supervisor del SAR la cédula de notificación.	Notifica Citatorio a Representante Legal del Participante. Cédula de Notificación.
10	Supervisor del SAR	Notifica el oficio de Comisión y la Orden de Visita de Inspección al participante. Da lectura formal al Acta de Inicio de Visita de Inspección. Informa inicio de Visita de Inspección a la Presidencia y la Vicepresidencia Jurídica.	Notificación de oficio de comisión y orden de visita de inspección. Lectura de Acta de Inicio de visita de inspección.
11	Inspectores	Llevan a cabo la revisión de los procesos operativos correspondientes. En su caso, elaboran requerimientos de información. Notifican al Representante Legal el requerimiento de información. Elabora papeles de trabajo e integra evidencia de hallazgos observados. Reporta al Supervisor del SAR los hallazgos durante la revisión de procesos. Elabora presentación de hallazgos detectados. Elabora Acta Circunstanciada de visita de inspección en caso de existir observaciones. Entrega al Supervisor del SAR para su revisión.	Requerimientos de información. Presentación de hallazgos detectados. Acta Circunstanciada de observaciones detectadas.

No.	Responsables	Descripción de Actividades	Producto
12	Supervisor del SAR	Revisa presentación de hallazgos y Acta Circunstanciada para notificar al DGAIO.  En caso de observaciones, regresa para que el inspector atienda y corrija.	
13	DGAIO	Informa resultados a la Vicepresidencia Operativa y presentan resultados a la Presidencia.	Presentación de resultados de la visita de inspección.
14	Supervisor del SAR	Si existen observaciones que deban notificarse al participante del SAR, envía Acta Circunstanciada a la Vicepresidencia Jurídica para su revisión.	
15	Vicepresidencia Jurídica	Revisa el Acta Circunstanciada, y en caso de encontrar observaciones, devuelve para su corrección.	
16	Supervisor del SAR	Recibe Acta Circunstanciada, elabora citatorio de Acta Circunstanciada.  Notifica al participante el citatorio para levantamiento de Acta Circunstanciada de Visita de inspección.  Levanta Acta Circunstanciada de Visita de inspección.	Notificación de citatorio para levantamiento de Acta Circunstanciada  Levantamiento de Acta Circunstanciada de Visita de inspección.
17	Inspector	Recibe la respuesta del Participante, analiza los argumentos y las pruebas presentadas con el fin de determinar si desvirtúan o no las observaciones presentadas en el Acta Circunstanciada.  Si desvirtúa las observaciones, elabora Acta de Conclusión de la visita de inspección.  Si prevalecen las observaciones, elabora Acta de conclusión de la visita de inspección y Oficio de medidas correctivas y preventivas.  Turna a Supervisor para su revisión.	Si desvirtúa: Acta de conclusión de la visita de inspección.  Si prevalecen: Acta de conclusión de la visita de inspección y Oficio de medidas correctivas y preventivas.
18	Supervisor del SAR	Revisa Acta de Conclusión y en su caso, el oficio de medidas correctivas y preventivas.  Turna los oficios a la Vicepresidencia Jurídica para su revisión.	
19	Vicepresidencia Jurídica	Revisa Acta de Conclusión de Visita de Inspección y en su caso, el oficio de medidas correctivas y preventivas.  Turna los oficios al Supervisor del SAR de Vicepresidencia Operativa.	
20	Supervisor del SAR	Elabora citatorio de Acta de Conclusión. Notifica al participante el citatorio para el levantamiento de acta de conclusión de visita de inspección.  Hace el levantamiento del Acta de Conclusión con el Participante del SAR.	Elaboración y notificación de Citatorio de Acta de Conclusión de visita de inspección.  Levantamiento de Acta de

No.	Responsables	Descripción de Actividades	Producto
		Entrega documentación a inspector.	Conclusión.
21	Inspector	Integra expediente de la visita de inspección y turna al supervisor para su revisión.	Integración del expediente de la visita de inspección.
22	Supervisor del SAR	Entrega mediante Atenta Nota a la Dirección General Adjunta de Sanciones el expediente de la Visita de Inspección para iniciar el proceso de sanción.	Elaboración de Atenta Nota dirigida a la DGAS.

El expediente de la visita de inspección debe contener la siguiente información:

- Formalidades de Apertura de Visita de Inspección
- Requerimientos de información y respuestas de los participantes
- Acta Circunstanciada y Anexos
- Respuesta al Acta Circunstanciada y Anexos
- Acta de Conclusión de la Visita de Inspección
- Oficio de Medidas preventivas y correctivas, en caso de observaciones.

#### B.VI.2.3.2. Límites del proceso y articulación con otros

El proceso comienza con base en el Programa Anual de Visitas de Inspección, presentado en noviembre de cada año para aprobación del Presidente, según lo establecido en el Reglamento de la Ley del SAR. El proceso comprende la notificación de la visita de inspección, la ejecución de la visita de inspección, el análisis y levantamiento de actas circunstanciadas ante observaciones presentadas. Las visitas especiales se podrán hacer por condiciones específicas de riesgo y por peticiones específicas. Y se podrá ajustar el número de visitas de inspección a realizar. El proceso concluye con el levantamiento y lectura de un Acta de Conclusión frente a los representantes de la Administradora, donde se presentan las conclusiones de la visita realizada, así como los hallazgos encontrados y la documentación completa de la misma.

El proceso y sus distintas etapas mencionadas anteriormente están articuladas entre sí, donde el producto final de una etapa es el insumo directo de la etapa siguiente. La realización de una visita de inspección tiene que cumplir con una serie de formalidades previas que deben presentarse en tiempo y forma para posteriormente llevar a cabo la inspección *in-situ*.

Desde hace dos años se definió un proceso de *Inspección-Sanción*. Es un proceso institucional donde se define cómo es el mecanismo de interacción para realizar el acto de supervisión y el de sanción. Anteriormente, ambos actos eran independientes, se realizaba la supervisión, pero cuando se llegaba proceso de sanción, estas se perdían por cuestiones de una incorrecta presentación de formas: números de oficios duplicados, oficios no correctamente dirigidos, sanción no debidamente motivada y fundada, etc.

Para solucionar esta problemática se institucionalizó este proceso de Inspección-Sanción, donde todos los actos de supervisión a través de inspección entran a través de este proceso, donde el área jurídica lleva a cabo un seguimiento, monitoreando cada uno de los oficios que se redacten desde el área de operaciones. Jurídico revisa todas las Actas, las discute y retroalimenta en subcomités que se reúnen periódicamente. Y la Inspección-Sanción gestiona los tiempos, estableciendo los plazos para cada etapa del proceso.

### **B.VI.2.3.3. Insumos y Recursos**

#### **i. Tiempo**

Para la realización de visitas de inspección se cuenta con 4 meses para planear, ejecutar y presentar los resultados de la visita de inspección, con capacidad de prórroga de dos meses más, como máximo, según lo establecido en el Artículo 127 del Reglamento de la Ley del SAR. El tiempo de ejecución se considera el adecuado por los responsables dentro del área de inspección operativa.

La inspección operativa es un sistema complicado en procesos, más no en destinatarios. El número de administradoras es pequeño, por lo que el número de inspecciones que se plantean en el Programa Anual de Visitas de Inspección suele ser siempre mayor a las 11 visitas. En el Plan Anual se establece que, como mínimo, debe haber una supervisión a través inspección a cada participante del SAR. El objeto de la visita cambia, pues depende de cuestiones particulares de la administradora, y del momento.

Para el año 2016, se establecieron en el Programa Anual 7 visitas integrales a las administradoras, 7 visitas a estas mismas administradoras para verificar los niveles de servicio que otorgan a los trabajadores, 1 visita de inspección a la Empresa Operadora y 6 visitas de inspección especiales. Dando un total de 21 visitas de inspección, cubriendo a la totalidad de Administradoras y a la Empresa Operadora de la base de datos del SAR.

Normalmente, la capacidad operativa de la CONSAR permite hacer 6 visitas de inspección – cuando mucho 7 – integrales al año. El resto de las visitas de inspección son visitas especiales. Las visitas especiales son muy acotadas a cada uno de los participantes en procesos específicos y en áreas de factores de riesgos.

#### **ii. Personal**

El alcance de este proceso aplica a la Dirección Adjunta de Inspección Operativa con relación a las actividades del proceso de verificación de cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas que resulten aplicables en materia de operaciones, que se lleva a cabo a través de visitas de inspección, practicadas a los Participantes del SAR.

Para este proceso interviene el Presidente de la CONSAR y el Director General Adjunto de Inspección Operativa para la aprobación del Programa Anual de Visitas de Inspección, y este último es quién asigna al equipo correspondiente la realización de la visita de inspección. Los Subdirectores de Inspección, los Supervisores del SAR y los Inspectores operativos son quienes se encargan de la planeación operativa de la visita de inspección en cuestión.

Para la selección y determinación de las visitas de inspección a realizarse, la planeación se realiza a todos los niveles: desde el presidente hasta las áreas operativas de la dirección. Todos son consultados de acuerdo a las observaciones que se presentan desde la perspectiva a cada uno de los niveles.

El personal asignado para la realización de las visitas de inspección dentro de esta área se considera adecuado y suficiente para cubrir cada una de las áreas sujetas a supervisión. Existen Subdirectores de Inspección particulares, enfocados únicamente a procesos específicos, y de esta manera se asignan y complementan las visitas de inspección, ya sean integrales o especiales. Estos subdirectores de inspección cuentan con un equipo de inspectores que de igual manera están enfocados únicamente a estos procesos.

Todas las plazas dentro de la Dirección son concursadas. Se les realizan exámenes técnicos y de liderazgo a los subdirectores y el personal que entra está supervisado por el sistema de control interno. Las capacitaciones y cursos están calificados por desempeño, no por asistencia

#### **iii. Recursos económicos**

Todos los recursos económicos con los que cuenta este proceso provienen del presupuesto operativo asignado por las áreas de planeación financiera de la Comisión. Este presupuesto se considera suficiente para contratar al personal necesario para el óptimo flujo de las actividades y el trabajo de



campo que se lleva a cabo en la realización de las visitas de inspección, por lo que no se considera que exista o pueda existir un cuello de botella derivado de los recursos financieros

#### **iv. Infraestructura**

Se cuenta con los espacios físicos para el personal que permite elaborar todos aquellos oficios y formalidades previos a la inspección *in-situ*. Además, se tiene todo lo requerido para realizar correctamente las visitas de inspección: computadora portátil, banda ancha móvil, impresoras y escáneres móviles para poder notificar requerimientos personalmente. Se proporciona de todo lo necesario y requerido para llevar a cabo la supervisión, así como para también poder emitir oficios de requerimientos de información de manera personal, en el mismo momento y día de la inspección, todo esto con la finalidad de no depender en ningún aspecto de las administradoras.

#### **B.VI.2.3.4. Productos**

La Inspección Operativa genera una gran cantidad de productos, por lo que se hace la diferenciación de productos de acuerdo a la etapa en la que se encuentren, clasificándolos como intermedios y finales:

##### *Productos Intermedios*

- Formalidades para la apertura de la Visita de Inspección
  - Citatorio
  - Acta de Inicio de Visita de Inspección
  - Cédula de Notificación
  - Orden de Visita
  - Oficios de Comisión
  - Requerimiento de Información Inicial
  - Cédula de notificación de requerimiento inicial
- Notificación al representante legal del Participante para la apertura de la visita de inspección
- (Visita de inspección operativa)
  - Requerimientos de información adicionales (en su caso)
  - Papeles de trabajo e integración de evidencia de hallazgos detectados
  - Presentación de reporte de los hallazgos detectados
  - Acta Circunstanciada de Visita de Inspección (en caso de existir observaciones)

##### *Productos Finales*

- Levantamiento de Acta Circunstanciada con el participante (en caso de existir observaciones)
- Acta de conclusión de la visita de inspección
- Oficio de medidas preventivas y correctivas (en caso de prevalecer observaciones)
- Entrega del expediente de la visita de inspección para iniciar proceso de sanción

#### **B.VI.2.3.5. Sistemas de información**

Las visitas de inspección requieren de actas y expedientes extensos, por lo que, al momento de digitalizar los documentos, estos resultan archivos de un gran tamaño y que requieren de un sistema capaz de procesar toda la información.

Si llegase a existir alguna equivocación en algún documento, este error podría afectar todo el trabajo realizado. Es por esta razón que las visitas de inspección se registran en SUPERVISAR y en CEPRIS. En SUPERVISAR se reportan los tiempos, como va avanzando la visita de inspección. El sistema



cuenta con los tiempos establecidos. CEPRIS es el sistema de gestión de documentos que comprende todo el proceso de la realización de visitas de inspección. El sistema verifica que todos los documentos sean llevados con los tiempos. Cuenta con un sistema de alertas por semáforo que permite vigilar los plazos establecidos.

Por otra parte, se cuenta con un Sistema de Vigilancia Operativa (SISVIG), el cual al momento de la evaluación estaba recién implementándose para el proceso de Inspección. SISVIG es una aplicación que permite seguir el flujo del proceso de vigilancia y envío de incidencias, en caso de que proceda, al sistema automatizado de sanciones. SISVIG gestionará los documentos, oficios, cédulas de manera muy eficiente y accesible a todos los integrantes del equipo. En una visita integral se llegan a hacer hasta 20-30 requerimientos de información. Se podía volver complicado por la numeración de los requerimientos. SISVIG controlará y ayudará a automatizar muchos procesos, además de estar conectado directamente con SUPERVISAR, siendo este último el que conecta con las demás áreas de la Comisión.

OSIRIS, por otro lado, es un sistema que utilizan las administradoras para comunicarse con la CONSAR, es el medio por dónde envían toda la documentación requerida por la Comisión.

#### **B.VI.2.3.6. Coordinación entre actores, órdenes de gobierno y dependencias**

La coordinación entre los responsables del proceso es adecuada. Eventualmente se puede volver compleja cuando se tienen a los inspectores en campo, dificultando la comunicación. Semanalmente se hacen reportes de avances al comité de Dirección para mitigar y procurar una correcta coordinación. Los sistemas de información y monitoreo del proceso han permitido que cualquier actor pueda conocer el estado en el que se encuentra el proceso en todo momento.

Se trabaja la coordinación y sinergias con otras áreas de la Comisión. en particular con la Vicepresidencia Jurídica. Anteriormente había situaciones de mala coordinación, como la emisión de reportes del área de vigilancia que no se daban a conocer al área de sanciones. Actualmente, para solucionar esos problemas, se hacen reuniones semanales para revisar y dar a conocer hallazgos, informes y reportes.

La comunicación entre áreas es muy buena. El proceso de Inspección-Sanción está perfectamente sistematizado: se sabe perfectamente cuando se abre una visita, tiempos para mandar las formalidades. Al tener todo sistematizado y diferenciado por tiempos, ha permitido una coordinación muy buena.

El proceso de Inspección-Sanción ha permitido una colaboración mano a mano con el área jurídica, lo cual está arrojando resultados sobresalientes: en los últimos tres años se han impuesto sanciones millonarias a las Afores, y que efectivamente son pagadas por las Administradoras. Nunca antes en la historia de la CONSAR se habían recibido tantas sanciones y que se hubieran pagado. El proceso, sin embargo, hace que la inspección se vuelva un proceso más lento. El proceso de inspección dura 6 meses, requiere de más recursos, tanto económicos como humanos, pero a cambio fortalece todo el proceso y sus productos.

La relación con las Administradoras se considera entre los Directivos de la Comisión como muy objetiva, imparcial y orientada a la mutua colaboración. Donde antes se podía percibir como principal objetivo de la Comisión el buscar observaciones que pudieran derivar en un posterior proceso de sanción, se ha dejado a un lado, donde ambas partes del proceso tienen claro que el objetivo primordial es la búsqueda de la mejora continua de los procesos.

#### **B.VI.2.3.7. Pertinencia del proceso**

La evaluación que se realizó al proceso de realización de visitas de inspección hace constar que el logro de sus objetivos y metas se cumple cabalmente, así como la eficiencia, eficacia, calidad,

resultados e impacto del mismo, lo que permite que se califique como pertinente el proceso con respecto al problema que desea atender.

Este proceso establece la selección de los beneficiarios de las visitas de inspección, atendiendo a resultados de visitas de inspección de años anteriores, así como de los resultados de la vigilancia diaria. De acuerdo a la naturaleza, situación o hecho por el cual se origine la realización de una visita de inspección, estas se clasificarán conforme lo siguiente:

- **Integral:** Visita calendarizada desde la planeación anual, basada en la revisión de procesos de negocio críticos y que debe seguir completamente la Metodología de supervisión in-situ.
- **Seguimiento:** Visita calendarizada desde la planeación anual, que se enfoca en la revisión de un aspecto en específico y que no necesariamente debe cumplir de forma completa la Metodología de Supervisión In Situ.
- **Especial:** Visita que surge sobre la marcha y que no necesariamente debe cumplir de forma completa la Metodología de Supervisión In Situ. Estas visitas pueden surgir:
  - Por solicitud expresa de un área de la CONSAR.
  - Por comportamiento irregular o inestable de la industria o administración.
  - Por cambios en la regulación.
  - Por la identificación extraordinaria de fallas, deficiencias o errores en los procesos de la Administradora.

El proceso incide directamente en el indicador de un Componente de la MIR vigente. La inspección en materia operativa y contable es el insumo requerido para el componente " Visitas de inspección y vigilancia operativa realizadas", que está definida como " Porcentaje de cobertura del programa de visitas de inspección y de supervisión a distancia en materia operativa y contable" y es calculado a partir del total entidades a inspeccionar programadas, mostrando el indicador así el porcentaje de entidades inspeccionadas de acuerdo a las programadas. Para el 2016, el 100% de las entidades a inspeccionar programadas fueron efectivamente inspeccionadas, alcanzando la meta anual prevista que de igual manera era un 100%.

Asimismo, el proceso incide directamente en el indicador de Actividad para la MIR vigente. La inspección en materia operativa y contable es el insumo requerido para la actividad "Inspección operativa (auditoría in situ) a las entidades participantes del SAR", que está definida como " Porcentaje de cumplimiento del programa de visitas de inspección operativa" y cuyo indicador calculado a partir del total visitas de inspección programadas, mostrando el porcentaje del número total de visitas concluidas de acuerdo a las programadas. Para el 2016, el 127% de las visitas programadas fueron efectivamente concluidas, sobrepasando la meta anual que era de 100%. Se obtiene un porcentaje mayor al 100% debido a que no se puede saber de manera segura el número de visitas de inspección especiales que se llevarán a cabo, dado que surgen sobre la marcha y con base a varias razones o situaciones, como cambios en la regulación vigente.

#### **B.VI.2.3.8. Importancia estratégica del proceso**

Para la correcta regulación del Sistema de Ahorro para el Retiro, es fundamental la supervisión a través de la inspección en materia operativa y contable para garantizar el adecuado funcionamiento y asegurar la protección del ahorro para el retiro de los trabajadores. Una reducción en el orden de prioridad para este proceso de supervisión puede generar desviaciones en el buen funcionamiento de la Comisión como organismo regulador del SAR.

Este proceso es uno de los dos sustantivos de la Supervisión Operativa del SAR, y el que realiza las funciones básicas de la propia Comisión, al realizar visitas in-situ de todos los procesos operativos y contables de las Administradoras del SAR y la Empresa Operadora de base de datos. La realización de visitas de inspección es un proceso clave en el funcionamiento de la CONSAR, ya que, a través del

mismo, esta facultad es el mecanismo con el que se cuenta para detectar y posteriormente aplicar las medidas precautorias correspondientes, cuando se detectan incumplimientos o conductas indebidas por parte de los participantes del sistema.

#### **B.VI.2.3.9. Opinión de los actores**

Las visitas de inspección cuentan con una metodología de supervisión, la cual incluye guías de supervisión. Esta metodología sistematiza y homogeniza la labor del inspector. Esto es percibido por los actores como un cambio en el propósito de las visitas, pues estas se llevan a cabo no con el objetivo de buscar fallas y contravenciones, sino que se realiza la misma con la intención de revisar aquello que se ha identificado como un factor de riesgo relevante.

Los actores no identifican algún punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo, ya que se tiene un código de ética interno, el reclutamiento de los inspectores es riguroso y tienen que aprobar test de confiabilidad. El proceso es totalmente objetivo e imparcial.

#### **B.VI.2.3.10. Mecanismos de seguimiento a los destinatarios de los componentes que otorga el Pp**

Para este proceso de realización de visitas de inspección no se cuenta aún con mecanismos internos de la Vicepresidencia de Operaciones que permitan evaluar o conocer la opinión o experiencia de los destinatarios (las Administradoras que recibieron la visita) acerca de la realización de la visita de inspección. Sin embargo, se tiene conocimiento que la Coordinación de Planeación Estratégica y Proyectos Especiales de la CONSAR lleva a cabo la aplicación de una encuesta a los participantes, posterior a la inspección. La encuesta en cuestión se sabe que tiene preguntas referidas a: los objetivos de la visita, los funcionarios de la CONSAR, el alcance de la visita, el cierre de la visita y el impacto de la visita.

Se dan a conocer los resultados de estas encuestas a la DGSO, pero no se tiene constancia de cambios que se hayan realizado en virtud de recomendaciones derivadas de dichos mecanismos, ya que los resultados de estas encuestas han resultado ser positivos. Los resultados para cada uno de los puntos evaluados suelen ser:

- **Objetivos de la visita:** Las AFORE consideran objetivos de la visita son relevantes para los procesos y además que son presentados de forma clara y concisa a los empleados de las Administradoras.
- **Funcionarios de la CONSAR:** Las AFORE consideran que los funcionarios tienen habilidades y conocimientos para realizar la inspección, consideran que los funcionarios se conducen con profesionalismo, apego al marco regulatorio y apertura a dudas/aclaraciones.
- **Alcance de la visita:** En general las AFORE, indican coincidencia entre el alcance de la visita y lo descrito en las actas iniciales. También están de acuerdo con la duración y periodicidad de las visitas.
- **Cierre de la visita:** Las AFORE comentan que las disposiciones normativas son claras y están de acuerdo con el periodo de entrega de dichas actas.
- **Impacto de la visita:** Las AFORE consideran que las inspecciones son positivas en cuanto a salvaguardar los intereses de los trabajadores y a mejorar el servicio a éstos, así como los procesos operativos.



**B.VI.2.4. Proceso: Control Interno**

El proceso de Control Interno para la Vicepresidencia de Operaciones de la Comisión es idéntico al descrito para la Vicepresidencia Financiera, desarrollado en la sección B.VI.1.4.

### B.VI.3. Macroproceso: Imposición de multas y sanciones

En este macroproceso se detectaron un conjunto de procesos, procedimientos y actividades que, para efectos de esta evaluación, se han dividido en siete procesos, los cuales son:

- a) Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión
- b) Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección
- c) Notificación de sanciones
- d) Seguimiento de cobro de multas
- e) Seguimiento y opinión por comisión de delitos
- f) Realización de visitas de inspección
- g) Seguimiento de operaciones relevantes, inusuales y preocupantes

#### B.VI.3.1. Proceso: Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión

La CONSAR nace de la necesidad de contar con un organismo que lleve a cabo la regulación y vigilancia del cumplimiento de la normativa dentro del SAR, para proteger y fortalecer el ahorro de los trabajadores. La imposición de sanciones es un proceso clave en el funcionamiento de la CONSAR, ya que, a través del mismo, esta facultad es el mecanismo con el que se cuenta para establecer y aplicar las medidas precautorias correspondientes, cuando se detectan incumplimientos o conductas indebidas por parte de los participantes del sistema.

##### B.VI.3.1.1 Actividades, elementos y actores

La imposición de sanciones derivadas de la supervisión cuenta con su propio procedimiento establecido en el Manual de Procedimientos de la DGAS. En este se establecen los pasos para realizar la imposición de una sanción derivada de las actividades de vigilancia y supervisión *in situ* que realizan las distintas áreas de la Comisión, y que son turnadas a la DGAS, con el objetivo de ser correctamente fundadas y motivadas para que se lleve a cabo la sanción respectiva. En este proceso se identificaron varias actividades, todas ellas normadas y descritas correctamente en Manual de Procedimientos de la DGAS.

La imposición de multas y sanciones están a cargo del personal de la Dirección General Adjunta de Sanciones dentro la Vicepresidencia Jurídica de la Comisión:

- Vicepresidente Jurídico
- Director General Adjunto de Sanciones (DGAS)
- Subdirector de Sanciones
- Dictaminador

Asimismo, participan los siguientes actores:

- Área de la CONSAR que turna las observaciones por presuntas irregularidades
- Participante del SAR involucrado

Los procedimientos que conforman este proceso clave son:

No.	Responsables	Descripción de Actividades	Producto
-----	--------------	----------------------------	----------

No.	Responsables	Descripción de Actividades	Producto
1	DGAS	Recibe el documento o dictamen que turnan las áreas de Supervisión (financiera/operativa), de Comunicación (que también realizan una vigilancia) y del área de Prevención de Lavado de Dinero. Turna al dictaminador respectivo para su análisis.	
2	Dictaminador	Integra el expediente respectivo, estudia y valora la documentación aportada.  Realiza el proyecto y el oficio de emplazamiento.	Proyecto de sanción y oficio de emplazamiento.
3	DGAS	Revisa los proyectos de oficio.  En caso de que el oficio cumpla con los requisitos y formalidad, rúbrica y turna a Vicepresidencia Jurídica.  En caso de que el proyecto no cumpla con algún requisito o con la formalidad, regresa al dictaminador para su corrección.	
4	Vicepresidencia Jurídica	Estudia y valora los oficios presentados.  En caso de que el oficio cumpla con los requisitos y la formalidad, firma el oficio y notifica a DGAS.  En caso de que exista algún comentario, ordena la corrección de los oficios.	Proyecto de oficio firmado.
5	Subdirector o Dictaminador	Elabora cédula correspondiente y notifica al presunto infractor del oficio respectivo.	Cédula de notificación.
6	Participante del SAR	Recibe notificación y da respuesta al emplazamiento anexando pruebas correspondientes.	Respuesta al emplazamiento.
7	DGAS	Recibe las respuestas a derechos de audiencia y turna para su valoración.	
8	Subdirector o Dictaminador	Valora argumentos y pruebas presentadas por el presunto infractor  Elabora proyecto de oficio de sanción y presenta a DGAS para su revisión.  En caso de que las pruebas aportadas desvirtúen la presunta irregularidad, elabora proyecto de oficio que da por terminado el asunto y turna a DGAS para su revisión.	Proyecto de oficio de sanción  o Proyecto de oficio que da por terminado el asunto.
9	DGAS	Revisa los proyectos de oficio.  En caso de que el oficio cumpla con requisitos y formalidad, rubrica y turna a Vicepresidencia Jurídica.  En caso de que no cumplan con requisitos o formalidad, regresa al dictaminador para su corrección.	
10	Vicepresidencia Jurídica	Estudia y valora los oficios presentados.  En caso de que el oficio cumpla con los requisitos y la	Proyecto de oficio de sanción firmado.



No.	Responsables	Descripción de Actividades	Producto
		formalidad, firma el oficio y notifica a DGAS. En caso de que exista algún comentario, ordena la corrección de los oficios.	
11	Subdirector o dictaminador	Recibe los oficios firmados y elabora la cédula correspondiente y notifica personalmente al presunto infractor el oficio respectivo. Elabora oficio de notificación al SAT para el cobro de la multa cuando se impone a la Administradora o la Empresa Operadora de base de datos. Elabora oficio de solicitud de cobro de la multa al Banco de México cuando se impone a una Institución de Crédito. En caso de notificar resolución que deje sin procedimiento de sanción, registra el asunto como total y absolutamente concluido y remite a DGAS.	Cédula de notificación correspondiente. Oficio de notificación de sanción dirigido al SAT.

El plazo de la resolución definitiva de la sanción es de cinco meses a partir del momento de que se cuente con toda la información y documentación y se realiza el registro administrativo correspondiente.

El oficio de sanción ha de contener los siguientes elementos:

- Firma del presidente o Vicepresidente Jurídico de la CONSAR.
- Fundamentar con precisión las disposiciones administrativas aplicables, así como las razones o causas que se toman en consideración para justificar la existencia de una conducta irregular.
- Señalar la gravedad del acto u omisión que haya sido la causa de la imposición de la multa, así como las consecuencias ocasionadas en la operación del SAR.

Así, en caso de que el proceso sancionatorio quede sin efectos, la Comisión emite una resolución firmada por el Presidente de la CONSAR, donde se valoran los argumentos y pruebas aportadas por el participante y que deja sin efectos el procedimiento sancionador.

#### B.VI.3.1.2. Límites del proceso y articulación con otros

El proceso de imposición de sanciones derivadas de la vigilancia e inspección comprende desde el momento en el que las diferentes áreas de la Comisión turnan a la Dirección General Adjunta de Sanciones las observaciones por presuntas irregularidades de los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro, y concluye hasta la resolución del asunto, el cual puede ser procedente o no de una sanción al participante.

El proceso y sus distintas etapas mencionadas anteriormente están articuladas entre sí, donde el producto final de una etapa es el insumo directo de la etapa siguiente, así los productos generados en este proceso de imposición de sanciones son los insumos necesarios para el desarrollo de consecuentes procesos dentro del mismo macroproceso, particularmente los procesos de notificación de sanciones y seguimiento y cobro de multas, anteriormente mencionados y analizados a continuación.

### **B.VI.3.1.3. Insumos y Recursos**

#### **i. Tiempo**

El proceso de imposición de sanciones define un tiempo máximo de cinco meses para el cumplimiento de su objetivo. De la información obtenida entrevistando a los actores que participan en el proceso se concluye que se cumple con dicho requerimiento, por lo que, en términos generales el establecimiento de dicho límite temporal resulta alcanzable para la DGAS. Es un proceso que inicia en el momento en que se turna el documento en el que se presentan presuntas irregularidades de los participantes del SAR. A partir de dicho momento, se dispone de un plazo para la resolución definitiva del asunto de cinco meses. Además, se cuentan con 4 meses en los tribunales desde el momento en el que se presenta el proyecto de emplazamiento.

El tiempo invertido en este proceso en la práctica está en correcta armonía con lo establecido en el Manual de Procedimientos de la DGAS y los actores que participan en él consideran, de manera general, que es un plazo adecuado. Pueden existir dificultades, que el área ha superado, cuando, debido a una carga superior de trabajo, difícilmente previsible, la misma excede la capacidad del área. Esta problemática, que se presenta de manera puntual, ha sido solventada mediante la priorización de las tareas a realizarse.

#### **ii. Personal**

Para este proceso interviene el Vicepresidente Jurídico y el área de DGAS. Por cada asunto presentado de posible irregularidad, el Director General Adjunto de Sanciones asigna a un Subdirector y/o Dictaminador para que lleve a cabo la valoración de los argumentos y las pruebas presentadas. Este personal responsable es asignado con base en sus habilidades y experiencia en asuntos relacionados con el tema en cuestión a ser analizado. Los dictaminadores son abogados, todos ellos cuentan con estudios universitarios concluidos, y varios están cursando una especialidad o maestría en el área. Así, se considera que el personal es cualificado y cuenta con una capacitación suficiente para el desempeño de sus labores. En términos generales, el personal está satisfecho con sus condiciones laborales.

#### **iii. Recursos económicos**

Todos los Recursos económicos con los que cuenta este proceso provienen del presupuesto operativo asignado por las áreas de planeación financiera de la Comisión. Este presupuesto se considera suficiente para contratar al personal necesario para el óptimo flujo de las actividades dentro de este proceso, por lo que no se considera que exista o pueda existir un cuello de botella derivado de los recursos financieros.

#### **iv. Infraestructura**

La Comisión está concentrada en una oficina central dentro de la Ciudad de México. Se cuenta con espacios físicos para todo el personal y el equipo de cómputo requerido para el desarrollo de las actividades de este proceso.

El equipo de cómputo cuenta con las actualizaciones de sistema operativo y el software necesario, se cuenta con una red a internet estable y eficaz que permite el acceso a los sistemas tanto internos como externos. Se cuenta con acceso al sistema de jurisprudencia de la corte (IUS), con el cual cada abogado puede tener acceso desde su equipo de cómputo a los criterios de la corte y de tribunales, en caso de ser necesaria una consulta.

### **B.VI.3.1.4. Productos**

Los productos finales del proceso son los siguientes:

- i. Emisión de cédula correspondiente y notificación personal al presunto infractor el oficio respectivo.

- ii. Cuando la multa se aplica a una Afore, Siefore, Empresa Operadora o Contralor Normativo de Afore, se emite un oficio de envío al SAT para el cobro de la multa.
- iii. En caso de que la multa sea impuesta a una institución de crédito, se elabora oficio de solicitud de cobro de multa dirigido al Banco de México.

#### **B.VI.3.1.5. Sistemas de información**

La mayor parte de las actividades dentro del proceso se realizan a través del Sistema de Sanciones (SISAN), que es una plataforma de gestión informática que facilita las acciones a realizar y reduce los tiempos de gestión. De manera general, a opinión de los distintos responsables de los procesos entrevistados, el sistema es sencillo en su utilización debido a que permite llevar un seguimiento etapa a etapa de los procesos, y en caso de cualquier error en la captura de datos, este puede ser corregido en la inmediatez.

A SISAN se traslada toda la información de libro de gobierno y seguimiento de las sanciones a un sistema automatizado al que cualquier persona del área tenga acceso. Así se permite que cualquier responsable o dictaminador revise el estado de sus procesos. En este sistema se conoce el estado de cada proceso, en qué etapa va, y qué personal está actualmente trabajando sobre él. Todo tiene un soporte documental y cuenta un sistema de alertas por semáforos que va indicando el tiempo restante que se tiene para la entrega de cada uno de los productos, tanto intermedios como finales.

EL SISAN es un programa diseñado para la gestión de los asuntos que puedan derivar en una sanción, y se encuentra articulado dentro de las diferentes áreas de supervisión de la CONSAR, por lo que supone una ventaja de amplitud en uso para los diferentes asuntos que llegan a la DGAS.

Adicionalmente, se tiene el sistema CEPRIS, que inicia en los procesos de inspección. El proceso de inspección es de los más 'rigurosos' dentro de la CONSAR, por lo que reciben un seguimiento mucho más detallado. CEPRIS captura toda esta documentación, desde el inicio de la visita, el acta circunstanciada, el acta de conclusión, el proceso de sanción. CEPRIS verifica que todos los documentos sean llevados de acuerdo a los tiempos marcados.

#### **B.VI.3.1.6. Coordinación entre actores, órdenes de gobierno y dependencias**

En este proceso existe una adecuada coordinación entre los actores dentro de la misma área de sanciones de la CONSAR. La Vicepresidencia Jurídica de la CONSAR, incluyendo el área Contencioso y Normativo, suma un total de 35 abogados. Este número reducido de personal, que trabaja físicamente en el mismo lugar, facilita una constante comunicación entre sus miembros. En el área Contencioso laboran 10 personas, incluyendo personal administrativo, lo que facilita evitar problemas de coordinación.

En opinión de los actores que ejecutan el proceso, la coordinación dentro del área es óptima. En el momento en el que llega un oficio, se turna rápidamente a la persona indicada, en función de sus habilidades o de su área de especialización. Se tiene un sistema de puertas abiertas para discutir y revisar cualquier tema de manera expedita. Todo el personal tiene la libertad y la confianza de ir con los superiores a revisar cualquier duda o comentarios que se tengan con respecto a cualquier asunto. Dicha confianza ha sido expresada de manera rotunda por todos los actores participantes en el proceso.

De igual manera, la coordinación que se tiene con las demás áreas de la CONSAR se considera eficaz. Existe coordinación con la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) y con las áreas de Supervisión Operativa y Supervisión Financiera. La coordinación es de carácter informativa hacia la UIF, DGAS

envía información a la Unidad, y recibe una retroalimentación. La coordinación, bajo la opinión de los entrevistados, es muy rápida. En función de lo observado y de las entrevistas realizadas con distintos actores no se ha detectado que existan inconsistencias a este respecto. Con las áreas de supervisión existe comunicación directa y abierta. Todos los asuntos se tratan en comités que se realizan de manera semanal o quincenal. Existen comités diferenciados con el área de Supervisión Operativa y el de Supervisión Financiera, a nivel de dirección, donde se revisan asuntos relevantes y del día a día que requieren retroalimentación por las distintas áreas. La coordinación es buena, transparente y efectiva.

#### **B.VI.3.1.7. Pertinencia del proceso**

La pertinencia del proceso depende de la pertinencia de sus actividades y de la orientación con la que se realizan, a fin de cumplir de manera adecuada y óptima con los objetivos intrínsecos o extrínsecos de cada subproceso. El proceso de imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión se considera pertinente, puesto que construye un marco para la correcta imposición de sanciones a los participantes del SAR, así como para los subprocesos y posibles resoluciones que se determinen.

La imposición de sanciones es un proceso clave en el funcionamiento de la CONSAR, ya que, a través del mismo, esta facultad es el mecanismo con la que se cuenta para establecer y aplicar las medidas precautorias correspondientes, cuando se detectan incumplimientos o conductas indebidas por parte de los participantes del sistema. Este proceso se realiza de una manera notablemente eficaz. Los mecanismos de control con los que cuenta permite crear casos más robustos, dando lugar a sanciones más eficientes, que se presenten en los plazos establecidos y que estén debidamente fundadas y motivadas.

El proceso de imposición de sanciones incide directamente en el indicador de propósito de la MIR del Programa presupuestario. En concreto, la imposición de sanciones afecta directamente al propósito del Programa presupuestario, que está definido como “Los trabajadores cuentan con protección de su ahorro para el retiro”, el cual es medido por el indicador “porcentaje de sanciones administrativas”, la cual muestra, del total de dictámenes de incumplimientos, el porcentaje de estas que derivan en una sanción para las Administradoras en el año que se reportaron. Para el 2016, el 96% de los dictámenes de incumplimientos que se reportaron derivaron en una sanción para las Administradoras, superando la meta anual prevista de 92%.

#### **B.VI.3.1.8. Importancia estratégica del proceso**

El proceso bajo análisis constituye un área de enfoque objetivo central y estratégica para la realización del Propósito y Fin mismo del Programa. Sus alcances no sólo se limitan al área propiamente del ámbito de la protección de los ahorros de los trabajadores, sino que también constituyen una parte central para el buen desempeño de la economía, así como de la confianza hacia las instituciones.

Este proceso tiene alta importancia estratégica, ya que es el paso que determina la procedencia o no procedencia de un posible incumplimiento por parte de los participantes del SAR. Este proceso, como su nombre lo indica, deriva de actividades previas realizadas por diferentes áreas de la CONSAR. Estas áreas tienen su propio proceso interno por el cual determinan la existencia de un posible incumplimiento y, en el caso de que sea procedente, envían el dictamen al área de sanciones. La Dirección General Adjunta de Sanciones es el último punto por el cual una observación o irregularidad es determinada como procedente o no procedente.

Si no se encuentran debidamente fundadas y motivadas las sanciones, los participantes del SAR pueden fácilmente impugnarlas, dejando sin efecto las resoluciones. El hecho de que el participante del SAR respectivo tome esta acción no se conoce sino hasta el final, cuando la sanción es efectivamente impugnada por el participante y se obtiene una sentencia de que la misma no fue

correctamente fundada y motivada. Este proceso debe garantizar que el procedimiento que reciban estos dictámenes se lleven a cabo con un alto grado de profesionalismo y eficacia para poder hacer de estos dictámenes de incumplimientos un oficio de sanción debidamente fundado y motivado.

#### **B.VI.3.1.9. Opinión de los actores**

Los actores relevantes entrevistados para el proceso de imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión consideran que en los últimos años se ha dado un cambio relevante en la forma de gestionar los procesos dentro de la DGAS. Se reconoce el compromiso y la sensibilidad de la actual administración por hacer más eficaz y eficiente los procesos que realiza la institución.

El incremento en la tasa de sanciones impuestas y cobradas es un indicador que pone en evidencia este cambio que ha sufrido la CONSAR. El personal que se tiene es suficiente para la realización de las labores. Pero existe cierto grado de incertidumbre ante sucesos no previstos, como cuando se lleguen a presentar una cantidad de asuntos tal que llegue a sobrepasar la capacidad de la Institución para atenderlos. Se tendría que hacer una adaptación en la forma en la que se trabaja: extender los horarios de entrada y de salida, crear un plan de trabajo estratégico para solucionar la situación, priorizar por tiempo e irregularidad, asignar los asuntos por similitud a un mismo equipo de trabajo, procurar que no se proponen los tiempos de entrega. Es una situación que hasta el momento no ha sucedido, pero que genera incertidumbre los actores.

Los mecanismos de control interno con los que cuenta la DGAS son considerados por los actores como suficientes y claros. Estos mecanismos permiten tener el conocimiento en todo momento de en qué etapa se encuentra cada asunto. Se tiene acceso a los documentos y la labor necesaria para tenerlo todo en el sistema no importunan de ninguna manera la realización del trabajo.

#### **B.VI.3.1.10. Mecanismos de seguimiento a los destinatarios de los componentes que otorga el Pp**

Para este procedimiento no se cuenta aún con mecanismos que permitan evaluar o conocer la opinión o experiencia de los destinatarios (es decir, los participantes del SAR) acerca de la imposición de sanciones. De igual manera, no se cuenta con los mecanismos para conocer aspectos sobre la calidad, contribución (impacto) u opinión de las resoluciones que favorecen a los trabajadores, una vez que se ha resuelto la restauración del daño por incumplimiento normativo de las administradoras. En este caso se considera justificado que, debido al objeto del proceso, que pretende resultar en una sanción, la opinión de los destinatarios pueda no estar dirigida a una mejora del proceso, sino sesgada por la negativa afectación que el objeto del mismo les genera.

**B.VI.3.2. Proceso: Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección**

Cuando hubiere omisiones o contravenciones a las normas aplicables en materia de los sistemas de ahorro para el retiro y que las Afores pretendan corregir, estas cuentan con el derecho de presentar un Programa de Corrección que debe ser presentado por los Contralores normativos de las Afores.

La Comisión impondrá una multa consistente en la cantidad que represente el 25% de la multa mínima prevista en la Ley del SAR a los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro por la omisión o contravención que corresponda, en aquellos casos en que de la aplicación de los programas de autorregulación el Contralor Normativo detecte irregularidades en el desarrollo de algún proceso y se presente ante la Comisión un programa de corrección que corrija las omisiones o contravenciones a las normas aplicables en materia de los sistemas de ahorro para el retiro, en que hubieren incurrido.

**B.VI.3.2.1. Actividades, elementos y actores**

Con el objetivo de definir los procedimientos que la Dirección General Adjunta de Sanciones debe seguir para la imposición de las sanciones previstas en la Ley del SAR, derivadas de programas de corrección que presenten los participantes del SAR, este proceso marca las pautas y los documentos necesarios para poder emitir una resolución a dichas solicitudes de los participantes.

La imposición de sanciones atendiendo a solicitudes de programas de corrección están a cargo del personal de la Dirección General Adjunta de Sanciones dentro la Vicepresidencia Jurídica de la Comisión:

- Vicepresidente Jurídico
- Director General Adjunto de Sanciones (DGAS)
- Subdirector de Sanciones
- Dictaminador

Asimismo, participan los siguientes actores:

- Área de la CONSAR que turna los programas de corrección enviados por los participantes
- Participante del SAR que presenta y solicita la aprobación del programa de corrección

Los procedimientos que conforman este proceso son:

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
1	DGAS	<p>Recibe de las diferentes áreas de la Comisión los antecedentes y resoluciones de procedencia de Programas de Corrección presentados por los participantes del SAR.</p> <p>Verifica que la resolución del programa de corrección se ajuste a la normatividad vigente.</p> <p>Turna a la subdirección y/o dictaminador respectivo para su estudio y análisis.</p>	
2	Dictaminador	<p>Integra el expediente respectivo, estudia y valora la documentación aportada.</p> <p>1. En caso de que la resolución de procedencia remitida por el área de la Comisión haya remitido una irregularidad, elabora un proyecto de oficio de sanción al participante y entrega a DGAS para su revisión.</p>	<p>Proyecto de oficio de sanción.</p> <p>o</p> <p>Nota de solicitud de aclaración y documentación.</p>



No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
		2. En caso de que la resolución de procedencia no se ajuste a la normatividad vigente o falte documentación para fundamentar, se elabora una nota de solicitud de aclaración y documentación y entrega a DGAS para su revisión y firma.	
3	DGAS	Revisa los proyectos de oficios.  En caso de que el oficio cumpla con los requisitos y formalidad, rubrica y turna a la Vicepresidencia Jurídica para su firma.  En caso de que los oficios turnados no cumplan con los requisitos o formalidad, regresa al dictaminador para su corrección.	
4	Vicepresidencia Jurídica	Estudia y valora los oficios presentados.  En caso de que el oficio cumpla con los requisitos y la formalidad, firma el oficio y notifica a DGAS.  En caso de que exista algún comentario, ordena la corrección de los oficios.	Proyecto de oficio firmado.
5	Subdirector o Dictaminador	Elabora cédula correspondiente y notifica al presunto infractor del oficio respectivo.	Cédula de notificación.
6	Dictaminador	Elabora oficio de notificación al SAT para el cobro de la multa cuando se impone a la Administradora o la Empresa Operadora de base de datos.  En caso de notificar resolución que deje sin procedimiento de sanción, registra el asunto como total y absolutamente concluido y remite a DGAS.	Cédula de notificación correspondiente.  Oficio de notificación de sanción dirigido al SAT.

El plazo de la resolución definitiva de la sanción será de cinco meses a partir del momento de que se cuente con toda la información y documentación y se haya iniciado el registro administrativo correspondiente.

El oficio de sanción tendrá que contar con una fundamentación precisa de las disposiciones administrativas aplicables, así como las razones o causas que se toman en consideración para justificar la existencia de una conducta irregular.

Así, en caso de que el proceso sancionatorio quede sin efectos, la Comisión deberá emitir una resolución firmada por el Presidente de la CONSAR, donde se valoran los argumentos y pruebas aportadas por el participante y que deja sin efectos el procedimiento sancionador.

#### **B.VI.3.2.2. Límites del proceso y articulación con otros**

El proceso de imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección dentro de la Vicepresidencia Jurídica comprende desde el momento en el que las diferentes áreas de la Comisión turnan a la Dirección General Adjunta de Sanciones las resoluciones a los programas de corrección presentados por los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro, las cuales pueden ser: procedente, no procedente o procedente bajo condición resolutoria. El proceso concluye en el momento en el que la Dirección General Adjunta de Sanciones elabora su Oficio de sanción



respectivo al programa de corrección y hace la notificación al SAT para el cobro de la multa que corresponda a dicho programa de corrección.

El proceso y sus distintas etapas mencionadas anteriormente están articuladas entre sí, donde el producto final de una etapa es el insumo directo de la etapa siguiente, así los productos generados en este proceso de imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección son los insumos necesarios para el desarrollo de consecuentes procesos dentro del mismo macroproceso, particularmente los procesos de notificación de sanciones y seguimiento y cobro de multas, anteriormente mencionados y analizados a continuación.

De la misma manera, existe una articulación con los procesos de Atención a programas de corrección que tiene tanto el área de Supervisión Financiera, como el área de Supervisión Operativa. A dichas áreas es a dónde se remiten en un primer lugar los programas de corrección para su valoración y análisis. En ellas se determina si dichos programas cuentan con los elementos suficientes para poder contar con el beneficio de la reducción en la multa que les corresponda, y son estas áreas las que determinan en una primera instancia la procedencia de los programas de corrección.

### **B.VI.3.2.3. Insumos y Recursos**

#### **i. Tiempo**

El proceso de imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección define un tiempo máximo de cinco meses, a partir de que haya iniciado el procedimiento administrativo, para el cumplimiento de su objetivo. De la información obtenida entrevistando a los actores que participan en el proceso se concluye que se puede cumplir con dicho requerimiento, por lo que, en términos generales, resulta alcanzable para la DGAS. Es un proceso que inicia desde el momento en el que se turna la resolución de procedencia del programa de corrección emitida por el área de Comisión que haya analizado la solicitud.

El tiempo invertido en este proceso está en consonancia con lo establecido en la normatividad, y los actores involucrados en él consideran de manera general que es un plazo adecuado. Al no existir en este proceso de imposición de sanción el emplazamiento, el proceso es sustancialmente más corto que el de imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión.

#### **ii. Personal**

Para este proceso interviene el Vicepresidente Jurídico y el área de DGAS. Por cada solicitud de programa de corrección que llega a la Vicepresidencia Jurídica, el Director General Adjunto de Sanciones asigna a un Subdirector y/o Dictaminador para que lleve a cabo la valoración de la resolución preliminar y la documentación presentada. Este personal responsable es asignado en base en sus habilidades y experiencia en asuntos relacionados con el tema en cuestión a ser analizado.

Debido a la especialización que requieren las actividades relacionadas con la verificación de la Normatividad de la Ley del SAR, y asimismo del análisis para la procedencia de los programas de corrección, se aplica un proceso de selección de personal estricto. La totalidad de los dictaminadores son abogados, todos ellos cuentan con estudios universitarios concluidos, y varios están cursando una especialidad o maestría en el área.

Deben ser licenciados en Derecho, pero debido a la naturaleza de los asuntos que se atienden en la Comisión, existen capacitaciones anuales sobre temas muy técnicos (financieros), por lo que estos cursos permiten especializar al abogado en materia técnica (qué son los instrumentos, un portafolio de referencia, una calificación crediticia, régimen de inversión, etc.)

En función de lo anterior, se considera que el personal es cualificado y cuenta con una capacitación suficiente para el desempeño de sus labores.

#### **iii. Recursos económicos**

Todos los recursos económicos con los que cuenta este proceso provienen del presupuesto operativo asignado por las áreas de planeación financiera de la Comisión. Este presupuesto se considera suficiente para contratar al personal necesario para el óptimo flujo de las actividades dentro de este proceso.

#### **iv. Infraestructura**

Se cuenta con espacios físicos para el personal y el equipo de cómputo suficiente en las oficinas de la Comisión. El espacio es limitado considerando que toda el área de Jurídico de la Comisión se encuentra concentrada en una sola planta, pero esto, contrario a que se pueda pensar que implica poco espacio para los responsables, puede llegar a resultar beneficioso pues facilita la coordinación y comunicación entre los responsables. En la sección coordinación entre actores se detalla un poco más esta situación.

Además, el equipo de cómputo cuenta con un plan de mantenimiento y actualización periódico, incluyendo el equipo de impresión, que permite un buen flujo dentro de las actividades propias del proceso, así como en los procedimientos de captura e impresión de documentos.

#### **B.VI.3.2.4. Productos**

Los productos (documentos) generados durante el proceso de imposición de sanciones son los siguientes:

- i. Oficio de sanción atendiendo a la procedencia del programa de corrección.
- ii. Elabora oficio de envío al SAT para el cobro de la multa.
- iii. Emisión de cédula correspondiente y notificación personal al presunto infractor el oficio respectivo.

#### **B.VI.3.2.5. Sistemas de información**

La mayor parte de las actividades dentro del proceso se realizan a través del sistema ULTIMUS, que es una plataforma de gestión informática que facilita las acciones a realizar y reduce los tiempos de gestión. De manera general, los distintos responsables de los procesos entrevistados, el sistema es sencillo en su utilización debido a que permite mandar la documentación de manera rápida al área correspondiente. Funciona básicamente como un buzón.

Adicional, también se hace uso de un Sistema de Control de Documentos (SICOD), que automatiza toda la documentación que se recibe y a quién se le turna para su continuación. SICOD cuenta con un sistema de fechas para llevar a cabo el control interno.

Osiris es el sistema que utilizan las administradoras para comunicarse con la CONSAR, es el medio por dónde envían toda la documentación requerida. Cuando los programas de corrección no son enviados de manera física a Oficialía de Partes, se hace uso de este sistema.

SISAN se está trasladando toda la información de libro de gobierno y seguimiento de las sanciones a un sistema automatizado al que cualquier persona del área tiene acceso. Permitiendo así que cualquier responsable o dictaminador revise el estado de sus procesos. En este sistema se conoce el estado de cada proceso, en qué etapa va, y qué personal está actualmente trabajando sobre él. Todo tiene un soporte documental y cuenta un sistema de alertas por semáforos que va indicando el tiempo restante que se tiene para la entrega de cada uno de los productos, tanto intermedios como finales.

EL SISAN es un programa diseñado para la gestión de los asuntos que puedan derivar en una sanción, y se encuentra articulado dentro de las diferentes áreas de supervisión de la CONSAR, por lo que supone una ventaja de amplitud en uso para los diferentes asuntos que llegan a la DGAS.

#### **B.VI.3.2.6. Coordinación entre actores, órdenes de gobierno y dependencias**

Se apreció que para este proceso existe una adecuada coordinación entre el personal interno de la DGAS, ya que este sistema de información permite que el proceso sea totalmente transparente y cualquiera de los actores puedan revisar el estado en el que se encuentra y con qué personal se encuentra.

También se observó una adecuada coordinación entre las diferentes áreas dentro de la comisión, existiendo juntas periódicas semanales con las áreas de supervisión, tanto financiera como operativa, que les permite discutir y hacer las observaciones que se tengan con respecto a un determinado asunto. De igual manera, se detectó una coordinación buena entre la Vicepresidencia Jurídica y otras dependencias, generando un ambiente de cooperación mutua, generando convenios de información con organismos como el SAT, permitiendo así una agilización en los procesos de seguimiento en el cobro de multas que posteriormente se menciona en el proceso respectivo.

#### **B.VI.3.2.7. Pertinencia del proceso**

El proceso de imposición de sanciones atendiendo a programas de corrección se considera pertinente, puesto que construye un marco para la correcta imposición de sanciones a los participantes del SAR bajo el beneficio de ser una auto acusación por parte del participante, así como para los subprocesos y posibles resoluciones que se determinen.

La imposición de sanciones es un proceso clave en el funcionamiento de la CONSAR, ya que, a través del mismo, esta facultad es el mecanismo con la que se cuenta para establecer y aplicar las medidas precautorias correspondientes, cuando se detectan incumplimientos o conductas indebidas por parte de los participantes del sistema. Este proceso se realiza de una manera notablemente eficaz.

En relación al contexto bajo el que actualmente opera el Programa presupuestario para atender a las solicitudes de programas de corrección, se confirma que este procedimiento opera bajo situaciones óptimas en la modernización de los instrumentos de información y control interno.

De la misma manera, la cantidad de personal especializado con la que se cuenta en la Comisión es suficiente, situación que únicamente se podría ver limitada ante una sobrecarga de trabajo suscitada por una llegada de asuntos a la DGAS, pero que en ningún momento han llegado a poner en peligro los periodos ordinarios de entrega de los componentes. Es importante señalar que este programa de corrección no exime a los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro de su obligación de resarcir los daños y perjuicios que se causen a los trabajadores, por las omisiones o contravenciones a lo previsto en esta Ley y demás disposiciones aplicables.

#### **B.VI.3.2.8. Importancia estratégica del proceso**

Este proceso tiene una alta importancia estratégica, ya que por medio de los Programas de Corrección es que las Administradoras de fondos para el retiro cuentan con una manera corregir contravenciones o incumplimientos a la normativa, implementando medidas preventivas y de corrección a sus sistemas internos de gestión. Este proceso debe garantizar a las administradoras un beneficio por el cual ellas decidan auto acusarse por incumplir en la norma.

Es importante señalar que la supervisión que lleva a cabo la Comisión de ninguna manera está exenta de omitir alguna irregularidad o incumplimiento en la normativa, puesto que es un proceso en muchas ocasiones de interpretación y determinación del personal que está llevando a cabo el análisis y verificación dentro de estos procesos de supervisión. Por lo cual, es importante la existencia de herramientas como los programas de corrección ya que funge como un mecanismo de vigilancia que

lleva a cabo la misma Administradora, robusteciendo el Sistema de Ahorro para el Retiro y reduciendo el margen de incumplimientos a la normatividad.

#### **B.VI.3.2.9. Opinión de los actores**

De acuerdo a los actores entrevistados, las actividades contenidas en este proceso se desarrollan de manera fluida sin grandes contratiempos. El Balanced Scorecard de la Comisión ya establece los pasos a seguir y los plazos para cada uno. Se considera que se cuenta con un personal suficiente para la ejecución del proceso, donde cada uno de los responsables está correctamente capacitado y especializado.

Ninguno de los actores identifica algún punto en el proceso que pueda inducir a problemas de ética o vulnerabilidad en la información, puesto que el procedimiento está estructurado de una manera muy transparente y no hay punto alguno donde ningún actor pueda tomar alguna decisión arbitraria.

#### **B.VI.3.2.10. Mecanismos de seguimiento a los destinatarios de los componentes que otorga el Pp**

Para este procedimiento no se cuenta aún con mecanismos que permitan evaluar o conocer la opinión o experiencia de los destinatarios (es decir, los participantes del SAR) acerca de la imposición de sanciones. De igual manera, no se cuenta con los mecanismos para conocer aspectos sobre la calidad, contribución (impacto) u opinión de las resoluciones que favorecen a los trabajadores, una vez que se ha resuelto la restauración del daño por incumplimiento normativo de las administradoras.

**B.VI.3.3. Proceso: Notificación de sanciones**

Dar conocimiento al infractor (Afores, Siefors, Empresa Operadora de base de datos, Bancos, Contralores Normativos o funcionarios de tales sociedades) de la sanción respectiva impuesta, lo cual se lleva a cabo en términos del Código Fiscal de la Federación cuando la notificación se efectúa personalmente.

Durante el 2005, se publicó un decreto por la que se reformó y adiciona la Ley del SAR, el cual contenía importantes reformas, entre ellas al artículo 111, donde se facultó a la CONSAR para notificar sus actos de autoridad, por correo electrónico y que su acuse de recibo sea la confirmación de que la notificación es recibida en el buzón electrónico del destinatario.

Lo anterior, con el objeto de hacer más expeditas las notificaciones de los actos de autoridad que lleva a cabo la CONSAR. Esta reforma permite ahorrar costos tanto a los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro como a la CONSAR, evitándose que las notificaciones tengan que hacerse personalmente en un domicilio físico. A pesar de dicha reforma, para el proceso de sanciones, dentro de la DGAS, la notificación de manera personal a un representante legal del participante del SAR es la forma que se tiene establecida en los procesos internos y el Manual de Procedimientos de la Dirección.

**B.VI.3.3.1. Actividades, elementos y actores**

La notificación de sanciones es un proceso que está a cargo del personal de la Dirección General Adjunta de Sanciones dentro la Vicepresidencia Jurídica de la Comisión:

- Presidente de la Comisión
- Vicepresidente Jurídico
- Director General Adjunto de Sanciones
- Dictaminador
- Abogado notificador

Asimismo, participan los siguientes actores:

- Participante del SAR involucrado y notificado

Los procedimientos que conforman este proceso son:

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
1	Presidente o Vicepresidente Jurídico	Firma el proyecto de oficio que contiene multas en contra de los participantes del SAR, y turna a DGAS.	Proyecto de oficio de sanción firmado.
2	DGAS	Turna el oficio de sanción al abogado notificador correspondiente para la elaboración de cédulas de notificación.	
3	Abogado notificador	Recibe oficio de sanción firmado. Elabora cédula de notificación y notifica personalmente y/o electrónicamente al participante en los Sistemas de Ahorro para el Retiro.  En caso de que no encuentre al representante legal del participante, entrega citatorio para llevar a cabo la notificación en la fecha señalada en el susodicho	Cédula de notificación.  o Citatorio de notificación.

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
		<p>citatorio.</p> <p>Turna los oficios notificados a DGAS</p>	
4	DGAS	Registra en control interno la fecha de notificación del oficio y turna al dictaminador respectivo.	
5	Dictaminador	Recibe el oficio e integra a expediente.	

El proceso de notificación de los oficios se realizará dentro de los tres días hábiles posteriores a la firma del oficio respectivo por parte del Presidente o Vicepresidente Jurídico.

Los oficios de sanción serán firmados por el Presidente o Vicepresidente Jurídico de la CONSAR, elaborados por el dictaminador de sanciones respectivo, revisados y rubricados por el DGAS.

En caso de cuando la notificación se efectúe personalmente y el notificador no encuentre al representante legal, deberá dejar un citatorio en el domicilio, para que se encuentre a una hora fija del día hábil siguiente a efecto de realizar la notificación.

#### **B.VI.3.3.2. Límites del proceso y articulación con otros**

El proceso de notificación de sanciones dentro de la Vicepresidencia Jurídica comprende desde el momento en el que la Dirección General Adjunta de Sanciones emite un oficio de sanción a un participante en los sistemas de ahorro para el retiro y lo turna a la Vicepresidencia Jurídica o al Presidente de la CONSAR para su aprobación y firma. El proceso comprende la notificación de la sanción, que es llevada a cabo de manera personal por un abogado notificador de la Comisión ante un representante legal de la Administradora sancionada. El proceso concluye en el momento en el que la notificación es llevada a cabo y se hacen las labores administrativas pertinentes para llevar a cabo el control interno dentro del área.

El proceso y sus distintas etapas mencionadas anteriormente están articuladas entre sí, donde el producto final de una etapa es el insumo directo de la etapa siguiente, así los productos generados en este proceso de imposición de sanciones son los insumos necesarios para el desarrollo de consecuentes procesos dentro del mismo macroproceso, particularmente el proceso de seguimiento de cobro de multas, que será analizado a continuación.

#### **B.VI.3.3.3. Insumos y Recursos**

##### **i. Tiempo**

La notificación de los oficios se realiza dentro del término de tres días hábiles, contados a partir de la firma del oficio respectivo por parte del Presidente de la Comisión o del Vicepresidente Jurídico. Conforme a la información obtenida en el trabajo de campo, se considera este plazo como suficiente, puesto que contempla el desplazamiento hacia la administradora, así como la notificación el día posterior en caso de que no se haya encontrado al representante legal de la Administradora. El horario para notificar es de 09:00 a 18:00 horas, el cual atiende a los horarios laborales dentro de las Administradoras.

##### **ii. Personal**

Existe la figura de abogado notificador dentro de la DGAS, cuyo único trabajo es el de recibir los oficios por parte del Director Adjunto de Sanciones para llevar a cabo la notificación de manera personal, y elaborar la cédula de notificación. Quien realiza esta función suele ser un abogado recién licenciado que ingresó a la CONSAR de manera reciente, o que previamente se encontraba realizando su servicio profesional. De esta manera es como se suele instruir de primera instancia a los recién



ingresados a la DGAS y que quizás no cuenten con la experiencia necesaria para empezar a redactar oficios de sanciones o similares.

#### **iii. Recursos económicos**

Se cuenta con los recursos suficientes para llevar a cabo la notificación de la sanción. El abogado notificador cuenta con los viáticos para poder trasladarse, de ida y regreso, desde la Comisión hasta la ubicación de la Administradora para poder hacer la notificación a su representante legal.

#### **iv. Infraestructura**

Al personal encargado de hacer la notificación se le proporciona de un medio de transporte o de los recursos suficientes como para poder hacer uso de un servicio de transporte en caso de ser requerido. Se cuenta con los espacios físicos suficientes para poder elaborar los documentos necesarios para llevar a cabo el proceso.

#### **B.VI.3.3.4. Productos**

Los productos (documentos) generados durante la notificación de sanciones son los siguientes:

- i. Acuse y cédula de notificación.
- ii. Libro de gobierno: integración en expediente.

#### **B.VI.3.3.5. Sistemas de información**

Para llevar a cabo la notificación de sanciones no se utiliza ningún sistema de información, puesto que no se lleva a cabo ningún registro de base de datos. La única integración en una base de datos la realiza el Director General Adjunto de Sanciones, el cual registra en control interno de trámite de asuntos e integra al expediente.

#### **B.VI.3.3.6. Coordinación entre actores, órdenes de gobierno y dependencias**

La coordinación interna para la notificación de sanciones se lleva a cabo entre el Director General Adjunto de Sanciones y el abogado notificador, la cual consiste en que este último recibe del DGAS el oficio a notificar a la administradora, y una vez llevada a cabo la notificación, la regresa para que se realicen las labores administrativas.

No existe una coordinación previa entre la entidad participante del SAR y la Comisión. La CONSAR se coordina con las Administradoras para llevar a cabo la notificación de sanciones, solo cuando no se encontró previamente al representante legal de la Administradora, definiéndose un nuevo día y hora para llevar a cabo la notificación.

#### **B.VI.3.3.7. Pertinencia del proceso**

En relación a las condiciones bajo las cuales se desarrolla la notificación de sanciones, esta opera bajo una situación favorable y con los recursos suficientes para poder llevarse a cabo en el tiempo y la forma requerida.



#### **B.VI.3.3.8. Importancia estratégica del proceso**

El procedimiento bajo análisis tiene relevancia operativa dentro del macroproceso en que está insertada cuya correcta consecución, como ya se ha justificado, es esencial para la realización del propósito del Programa presupuestario.

#### **B.VI.3.3.9. Opinión de los actores**

Dado que el principal actor del proceso (el abogado notificador) era de reciente ingreso, la realización de la entrevista en el trabajo de campo no permitió tener una opinión adecuada sobre este proceso, ya que en algunas de las etapas la experiencia adquirida hasta el momento aún no abarcaba hasta ese punto del proceso. Aunque, al contar con un Manual de Procedimientos, el actor tuvo pleno conocimiento del proceso de manera teórica.

#### **B.VI.3.3.10. Mecanismos de seguimiento a los destinatarios de los componentes que otorga el Pp**

Para este procedimiento no se cuenta aún con mecanismos que permitan evaluar o conocer la opinión o experiencia de los destinatarios (es decir, los participantes del SAR) acerca de la imposición y notificación de sanciones.

**B.VI.3.4. Proceso: Seguimiento de cobro de multas**

La Dirección General Adjunta de Sanciones, con relación a las actividades de cobro de multas que lleva a cabo el Sistema de Administración Tributaria SAT, realiza el seguimiento del cobro de las sanciones impuestas a los participantes del SAR. Este seguimiento se lleva a cabo a través de los informes que el SAT o los participantes del SAR proporcionan.

La CONSAR no cuenta con la facultad de cobrar multas. Esta facultad es exclusiva del Sistema de Atención Tributaria. La obligación del área de sanciones es la de notificar al SAT las sanciones que se imponen.

**B.VI.3.4.1. Actividades, elementos y actores**

El seguimiento de cobro de multas es un proceso que lleva a cabo el siguiente personal de la Dirección General Adjunta de Sanciones dentro la Vicepresidencia Jurídica de la Comisión:

- Director General Adjunto de Sanciones
- Dictaminador

Asimismo, participan los siguientes actores:

- Participante del SAR sancionado y multado.
- Administración Central de Cobro Persuasivo y Garantías del SAT

Los procedimientos que conforman este proceso son:

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
1	Dictaminador	Elabora oficio de notificación al SAT para el cobro de la multa cuando se impone a la Administradora o la Empresa Operadora de base de datos.	Oficio de notificación dirigido al SAT para el cobro de multa.
2	DGAS	Verifica que los datos del oficio sean correctos y que se cumplan con los requisitos legales.  En caso de que cumpla con formalidad, se firma y se hace a notificación al SAT.  En caso de que no cumpla, regresa a Dictaminador para que se hagan las correcciones necesarias.	
3	SAT	Registra en expediente de asuntos por cobrar. Lleva a cabo proceso interno de cobro de multa  En caso de que se haya realizado el pago de la multa por parte del participante infraccionado, notifica a DGAS vía correo electrónico.	Notificación de cobro de multa realizado.
4	DGAS	Recibe notificación del pago de la multa e integra en expediente.	

En caso de que la multa haya sido impugnada y la misma se resuelve en favor de la CONSAR, pero el SAT no la notifica como pagada, la Comisión requiere al participante infractor que le exhiba el comprobante de pago correspondiente a la multa. Una vez que la CONSAR cuente con el comprobante de pago de la multa correspondiente, lo registra en la base de datos y lo integra al expediente para su digitalización y determinación de asunto totalmente concluido.

#### **B.VI.3.4.2. Límites del proceso y articulación con otros**

El seguimiento a cobro de multas llevado a cabo dentro de la Vicepresidencia Jurídica comprende desde el momento en el que se impone la sanción al participante del SAR y se emite un oficio de notificación de dicha sanción a la Administración Local de Recaudación del SAT, para que lleve a cabo el cobro de la multa correspondiente. El proceso no comprende el cobro de la multa como tal, ya que la Comisión no cuenta con dicha facultad, por lo que dicho cobro persuasivo es llevado a cabo por la respectiva área del SAT. El proceso concluye en el momento en el que el SAT hace efectivo el cobro de la multa y remite información de manera electrónica sobre el estatus de la misma al Director General Adjunto de Sanciones para cerrar el expediente.

El proceso y sus distintas etapas mencionadas anteriormente están articuladas entre sí, donde el producto final de una etapa es el insumo directo de la etapa siguiente, así, este proceso de seguimiento a cobro de multas es el proceso final dentro de toda la serie de procesos descrita anteriormente en esta sección, y que inició en la imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión. dando como totalmente concluido el proceso de imposición de multas y sanciones.

Anteriormente se debía solicitar información sobre el estado del cobro de la multa al SAT. Ahora, con el convenio que se tiene con el SAT de intercambio de información, esta información es enviada periódicamente a la CONSAR.

#### **B.VI.3.4.3. Insumos y Recursos**

##### **i. Tiempo**

El proceso de seguimiento de cobro de multas no define un tiempo para el cumplimiento de su objetivo. Los tiempos empleados en este proceso no están definidos en la normatividad del programa o en los lineamientos operativos de la DGAS. La misma naturaleza del proceso es la de realizar un seguimiento, ya que la CONSAR no cuenta con la facultad de cobrar multas.

En el caso de no tener información respecto del cobro de las sanciones impuestas, se solicita al Participante si interpuso algún medio de defensa, o en su defecto el comprobante de pago que acredite el pago de la multa.

##### **ii. Personal**

En el proceso de seguimiento de cobro de multas participan de manera coordinada el Director General Adjunto de Sanciones, el participante en cuestión infraccionado y la Administración Local de Recaudación del SAT. Al ser un proceso de seguimiento, el personal requerido para llevar a cabo este proceso es mínimo, pues solo consiste en recibir la información sobre el estado de las sanciones impuestas que envía el SAT.

##### **iii. Recursos económicos**

Este proceso no implica apenas uso de los recursos del Programa presupuestario para su ejecución, puesto que este seguimiento se hace de manera remota. Para el caso de tener que hacer una solicitud de información respecto al cobro de sanciones impuestas, esta solicitud se hace de manera electrónica ya sea al participante del SAR infraccionado, o a la Administración Local de Recaudación del SAT.

##### **iv. Infraestructura**

Para el seguimiento de cobro de multas, el personal de la DGAS cuenta con espacios de oficina y equipo de cómputo suficientes para realizarlo. Se cuenta con conexión a internet para poder recibir el estatus de las sanciones impuestas.

#### **B.VI.3.4.4. Productos**

Los productos actuales del seguimiento de cobro de multas son:

- i. Oficio de notificación de sanción dirigido al SAT para el cobro de la multa.
- ii. Notificación de cobro de multa realizado: enviado por el SAT o por el participante infraccionado.

Una vez recibida la información sobre el estado del pago de la multa, se integra en el expediente y se da por finalizado el asunto de manera completa.

#### **B.VI.3.4.5. Sistemas de información**

Una vez elaborado el oficio de notificación de sanción por el Dictaminador, es revisado por el Director General Adjunto de Sanciones y él se encarga de hacer la notificación de manera electrónica al SAT. Y, de la misma manera, el SAT envía un estatus de pagos mensualmente de manera automática y electrónica a la DGAS.

#### **B.VI.3.4.6. Coordinación entre actores, órdenes de gobierno y dependencias**

La coordinación entre actores de la misma Comisión es virtualmente innecesaria, puesto que este es un procedimiento que se realiza de manera casi total por parte del Director General Adjunto de Sanciones. La coordinación previa al seguimiento de cobro de multas consiste en la elaboración del oficio de notificación de sanción dirigido al SAT que realizan los abogados dictaminadores del área de sanciones. Una vez elaborado este oficio, es revisado por el DGAS y él se encarga de hacer la notificación de manera electrónica.

Con respecto a las demás dependencias, se cuenta con un convenio reciente (firmado en 2016) con el SAT para compartir información. Mensualmente envían información de su cartera de cobro, para conocer el estatus de las sanciones. Previo al Convenio se tenía que solicitar la información para que se entregase. Ahora se manda automáticamente y de manera periódica.

#### **B.VI.3.4.7. Pertinencia del proceso**

El seguimiento de cobro de multas es el último punto del proceso de imposición de sanciones si se le considerará como un solo proceso integrador. Así pues, se considera pertinente, puesto que supone el poder conocer el resultado último de un proceso que haya procedido en una sanción a los participantes del SAR.

Conocer el estatus del cobro de las sanciones impuestas es proceso clave para medir el grado de eficiencia y funcionamiento de la CONSAR, ya que, a través del mismo, se pueden generar estadísticas que nos indiquen, entre otras cosas, el grado de cumplimiento que tienen estas sanciones impuestas.

Este proceso se realiza de una manera notablemente eficaz. El procedimiento opera bajo situaciones óptimas en la modernización de los instrumentos de información y control interno, así como de la apuesta que tiene la administración de la CONSAR por crear nuevos convenios de cooperación con diferentes dependencias gubernamentales.

#### **B.VI.3.4.8. Importancia estratégica del proceso**

El procedimiento bajo evaluación constituye un componente estratégico para la realización del propósito del programa: proteger el ahorro para el retiro de los trabajadores. Su alcance, en este caso, constituye una parte articuladora para el buen desempeño de la Comisión y las instancias responsables del cobro de las multas impuestas.

#### **B.VI.3.4.9. Opinión de los actores**

En la DGAS, la opinión que se merece este proceso es generalmente positiva, donde se destaca la creación del convenio con el SAT anteriormente comentado, ya que ha permitido agilizar de manera notable el flujo de información para poder llevar a cabo un seguimiento más preciso y actualizado. Anteriormente se debía solicitar información sobre el estado del cobro de la multa al SAT, lo cual exigía un mayor número de acciones a realizar para poder llevar a cabo el seguimiento, además del tiempo de espera que se debía de encarar hasta que el SAT, o el participante, decidiera enviar una respuesta sobre el estatus del cobro de la sanción.

#### **B.VI.3.4.10. Mecanismos de seguimiento a los destinatarios de los componentes que otorga el Pp**

Para este procedimiento no se cuenta aún con mecanismos que permitan evaluar o conocer la opinión o experiencia de los participantes acerca del cobro persuasivo de la multa llevada a cabo por el SAT. Igualmente, no se cuenta con los mecanismos para conocer aspectos sobre la calidad o contribución (impacto) de las resoluciones que favorecen a los trabajadores una vez que se ha resuelto la restauración del daño.

**B.VI.3.5. Proceso: Seguimiento y opinión por comisión de delitos**

Este proceso consiste en un seguimiento a los procesos que la Dirección General Adjunta de Sanciones debe seguir para emitir la opinión ante la SHCP respecto de los delitos previstos en la Ley del SAR, y en los artículos 139 y 400 bis del Código Penal Federal, a partir del análisis y valoración de los elementos y documentos que se vinculen a los hechos. Esta opinión por comisión de delitos es requerida por la Procuraduría Fiscal de la Federación, de Secretaría de Hacienda y Crédito Público, o por Ministerios Públicos, quienes proporcionan los antecedentes por presuntos delitos de empleados, funcionarios y consejeros de los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro.

**B.VI.3.5.1. Actividades, elementos y actores**

El seguimiento y opinión por comisión de delitos es un proceso que lleva a cabo el siguiente personal de la Dirección General Adjunta de Sanciones dentro la Vicepresidencia Jurídica de la Comisión:

- Vicepresidente Jurídico
- Director General Adjunto de Sanciones
- Subdirector de Sanciones

Asimismo, participan los siguientes actores:

- Entidad que hace llegar la solicitud de opinión por comisión de delitos

Los procedimientos que conforman este proceso son:

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
1	Vicepresidencia Jurídica	Recibe de la Procuraduría Fiscal de la Federación, de Secretaría de Hacienda y Crédito Público, o de Ministerios Públicos, los antecedentes por presuntos delitos de empleados, funcionarios y consejeros de los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro.  Turna a DGAS para estudio y análisis de la documentación aportada.	
2	DGAS	Verifica que los antecedentes sean los correctos y suficientes.  Registra en libro de gobierno del área de sanciones y turna al Subdirector de sanciones para su estudio.	
3	Subdirector de Sanciones	Integra expediente respectivo, estudia y analiza la información aportada.  En caso de que la documentación remitida acredite comisión del delito, elabora proyecto de oficio que emite opinión a la SHCP por conducto de la PFF, en el sentido de procedencia del delito.  En caso de que la documentación remitida no sea suficiente o no fundamente el delito, elabora proyecto de oficio que emite opinión en sentido de no procedencia del delito.  Turna proyecto de oficio de opinión por comisión de delitos a DGAS para su revisión y rúbrica.	Proyecto de oficio que emite opinión por comisión de delito.

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
4	DGAS	Revisa los proyectos de oficios. En caso de que el oficio cumpla con los requisitos y formalidad, rubrica y turna a Vicepresidencia Jurídica para su firma. En caso de que el oficio no cumpla con los requisitos o formalidad, regresa al Subdirector para su corrección.	
5	Vicepresidencia Jurídica.	Estudia y valora los oficios remitidos para su firma. En caso de que el oficio cumpla con requisitos y formalidad, firma oficio y turna para hacer la notificación. En caso de que el oficio no cumpla con los requisitos o formalidad, regresa el oficio turnado para su corrección.	Proyecto de oficio firmado.
6	Subdirector	Recibe los oficios firmados y elabora cédula de notificación correspondiente y notifica personalmente a la PFF el oficio respectivo.	Cédula de notificación correspondiente.

Los informes y opinión que se emitan se deberán realizar en un plazo de treinta días posteriores al momento de la notificación de solicitud de opinión por comisión de delitos correspondiente.

#### B.VI.3.5.2. Límites del proceso y articulación con otros

El proceso de seguimiento y opinión por comisión de delitos comprende desde el momento en el que se recibe de la Procuraduría Fiscal de la Federación, de Secretaría de Hacienda y Crédito Público, o de Ministerios Públicos, los antecedentes por presuntos delitos de empleados, funcionarios y consejeros de los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro, y concluye en el momento en el que se emite dicha opinión por comisión de delitos y se notifica al solicitante del oficio respectivo.

El proceso y sus distintas etapas mencionadas anteriormente están articuladas entre sí, donde el producto final de una etapa es el insumo directo de la etapa siguiente. Cuando de manera interna, o externa por medio de otra dependencia, se determina que existe alguna conducta que se asemeje a un delito, se hace llegar a la Vicepresidencia Jurídica de la CONSAR. Los límites del proceso terminan ahí, pues no es facultad de la Comisión el emitir una resolución, sino meramente el pronunciar su opinión al respecto. Se remite a la Procuraduría Fiscal de la Federación a efecto de que se realice la petición de la persecución de los delitos ante las autoridades correspondientes.

#### B.VI.3.5.3. Insumos y Recursos

##### i. Tiempo

El proceso de seguimiento y opinión por comisión de delitos no define un tiempo para el cumplimiento de su objetivo. Los tiempos empleados en este proceso no están definidos en la normatividad del programa o en los lineamientos operativos de la DGAS. No se tiene un estimado de cuánto tiempo pueda requerir el seguimiento y la posterior opinión por comisión de delitos, puesto que en el tiempo en que los responsables entrevistados llevan trabajando en la CONSAR, nunca han recibido un asunto que requiera de la emisión de una opinión por comisión de delitos.

##### ii. Personal



El procedimiento de opinión por comisión de delitos es llevado a cabo desde nivel Subdirección hacia arriba. Los subdirectores en conjunto con el Director General Adjunto de Sanciones estudian la información proporcionada y elaboran la opinión por comisión de delito. Posteriormente es revisado por el Vicepresidente Jurídico, y por el Presidente de la Comisión, si así se considera pertinente. Al ser un asunto de naturaleza excepcional en las labores de la Vicepresidencia Jurídica, estos asuntos se manejan a este nivel de jerarquía, puesto que la experiencia y el grado de especialización a estos niveles jerárquicos permiten hacer un estudio adecuado de la información remitida para su análisis.

### **iii. Recursos económicos**

Al ser un procedimiento de mero carácter jurídico, los recursos económicos que pueda requerir este proceso se consideran bajos. Por lo tanto, existe una suficiencia en los recursos para poder llevar a cabo el proceso de seguimiento y opinión por comisión de delitos.

### **iv. Infraestructura**

De igual manera, para el seguimiento y opinión por comisión de delitos, el personal de la DGAS cuenta con espacios de oficina y equipo de cómputo suficientes para realizarlo. Se cuenta con los medios electrónicos para recibir las solicitudes de este ámbito por parte de las instancias correspondientes.

#### **B.VI.3.5.4. Productos**

Los productos (documentos) generados durante el proceso de seguimiento y opinión por comisión de delitos son:

- i. Oficio que contiene la opinión por comisión de delitos, dirigido a la Procuraduría Fiscal de la Federación.
- ii. Cédula de notificación por emisión de opinión por comisión de delitos.

Una vez recibida la información sobre el estado del pago de la multa, se integra en el expediente y se da por finalizado el asunto de manera completa.

#### **B.VI.3.5.5. Sistemas de información**

No existen sistemas de información que faciliten este proceso más allá de Sistema de Control Documental, que automatiza toda la documentación que se recibe, y a quién se le asigna. Una vez elaborado el oficio que contiene la opinión por comisión de delito, por el Subdirector de Sanciones y el Director General Adjunto de Sanciones, es revisado por el Vicepresidente Jurídico, quien a su vez turna nuevamente al Subdirector de Sanciones para llevar a cabo la notificación a la instancia correspondiente. La notificación se lleva a cabo de manera personal a la Procuraduría Fiscal de la Federación.

#### **B.VI.3.5.6. Coordinación entre actores, órdenes de gobierno y dependencias**

La coordinación se supone entre los entrevistados como buena, en función de la coordinación entre los actores en otros procesos, pese a que no se tiene constancia efectiva de ello, puesto que en los años en los que los responsables entrevistados llevan trabajando en la CONSAR, nunca han recibido un asunto que requiera de la emisión de una opinión por comisión de delitos.

#### **B.VI.3.5.7. Pertinencia del proceso**

Este proceso puede derivar en la imposición de sanciones, ya que la opinión sobre la comisión de estos delitos no excluye la imposición de las sanciones que conforme a otras leyes fueren aplicables, así como la reparación del daño que se hubiere causado. Por este motivo se considera pertinente el proceso, puesto que construye un marco para la correcta imposición de sanciones, así como para los subprocesos y posibles resoluciones que se determinen en las demás instancias.

La imposición de sanciones es un proceso clave en el funcionamiento de la CONSAR, ya que, a través del mismo, esta facultad es el mecanismo con la que cuentan los organismos regulatorios para establecer y aplicar las medidas precautorias correspondientes.

#### **B.VI.3.5.8. Importancia estratégica del proceso**

El proceso de seguimiento y opinión por comisión de delitos está regulado por un Marco Normativo, e incluido en los Artículos 103 a 108 de la Ley del SAR, así como en el Artículo 22 del Reglamento Interior de la CONSAR.

Los delitos previstos en esta ley se perseguirán a petición de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, previa opinión de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, por las instituciones ofendidas reguladas por esta ley, o de quien tenga interés jurídico. Cuando se presuma la existencia de algún delito, el Presidente de la Comisión deberá informar de inmediato a la Procuraduría Fiscal de la Federación.

#### **B.VI.3.5.9. Opinión de los actores**

Debido a que en los años en los que los responsables entrevistados llevan trabajando en la CONSAR nunca han recibido un asunto que requiera de la emisión de una opinión por comisión de delitos, no existe una opinión de estos acerca del proceso aquí evaluado.

#### **B.VI.3.5.10. Mecanismos de seguimiento a los destinatarios de los componentes que otorga el Pp**

Para este procedimiento no se cuenta aún con mecanismos que permitan evaluar o conocer la opinión o experiencia de los destinatarios (es decir, los participantes del SAR) acerca del seguimiento que se realiza desde las oficinas de la Comisión. De igual manera, no se cuenta con los mecanismos para conocer aspectos sobre la calidad, contribución (impacto) u opinión de las resoluciones que favorecen a los trabajadores, una vez que se ha resuelto la restauración del daño por incumplimiento normativo de las administradoras.

**B.VI.3.6. Proceso: Realización de visitas de inspección**

La Dirección General Adjunta de Sanciones, en relación a las actividades de inspección a los participantes del SAR, elabora un Programa Anual de Visitas de inspección para verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas que resulten aplicables en materia de prevención y detección de delitos que puedan ubicarse en el Código Penal Federal.

Esto con el objetivo de poder practicar, cuando menos una vez cada dos años, visitas de inspección a los participantes del SAR con el objeto de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas en materia de prevención y detección de delitos, que pudieran ubicarse en el Código Penal Federal.

**B.VI.3.6.1. Actividades, elementos y actores**

La realización de visitas de inspección es un proceso que lleva a cabo el siguiente personal de la Dirección General Adjunta de Sanciones dentro la Vicepresidencia Jurídica de la Comisión:

- Presidente de la CONSAR
- Director General Adjunto de Sanciones
- Subdirector de Sanciones
- Dictaminadores/Inspectores

Asimismo, participan los siguientes actores:

- Administradora de fondos para el retiro a quien se le efectúe la visita de inspección.

Los procedimientos que conforman este proceso son:

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
1	DGAS	Elabora junto con el Subdirector de Sanciones el Programa Anual de Visitas de Inspección con base en las características operativas de las Administradoras, así como en las observaciones y hallazgos obtenidos en los procesos de vigilancia e inspección anteriores.  Turna a Presidente de la Comisión para su aprobación y firma.	Programa Anual de Visitas de Inspección (PLD)
2	Presidente	Aprueba y firma el Programa Anual de Visitas. Turna a DGAS para que se realice la supervisión.	Programa Anual de Visitas aprobado.
3	DGAS	Turna oficios de comisión y de visita de inspección a Subdirector de Sanciones e Inspectores asignados para efectuar la visita.	
4	Subdirector de Sanciones	Notifica oficio de visita de inspección. En caso de que no se encuentre el representante legal del participante, deja citatorio para su diligencia de notificación en la fecha señalada en la notificación.	Acuse de notificación de visita de inspección.
5	Subdirector de Sanciones  Y Dictaminadores/	Realiza visita de inspección. Elabora requerimientos de información.  En caso de no encontrar irregularidades, elabora proyecto de Acta de Conclusión.	Acta de Conclusión  o Acta Circunstanciada.

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
	Inspectores	En caso de encontrar irregularidades, realiza proyecto de Acta Circunstanciada.  Turna el Acta correspondiente a DGAS para su aprobación.	
6	DGAS	Revisa proyectos de Actas.  En caso de haber observaciones, regresa al responsable para su corrección.  En caso de no haber observaciones, firma oficio y turna al responsable para su notificación.	Acta firmada.
7	Subdirector de Sanciones	Recibe Acta firmada y notifica al participante respectivo. En caso de que no se encuentre el representante legal del participante, deja citatorio para su diligencia de notificación en la fecha señalada en la notificación.	Acuse de notificación del Acta.
8	DGAS	Recibe escrito de pruebas y argumentos del participante del SAR respectivo y turna al Subdirector responsable para su análisis y valoración.	
9	Subdirector de Sanciones	Analiza y hace una valoración de las pruebas y argumentos presentados.  Elabora proyecto de oficio que acredite o desvirtúe irregularidades.	Proyecto de oficio que acredita o desvirtúa irregularidades detectadas.  Acta de Conclusión de visita de inspección.
10	Subdirector de Sanciones	Notifica citatorio para levantamiento de Acta de Conclusión y da lectura al Acta en la fecha señalada.	Lectura de Acta de Conclusión.
11	DGAS	Recibe documentación correspondiente a la visita de inspección y turna a Dictaminador para el proceso administrativo correspondiente.  Registra en control interno del área.	
12	Dictaminador	Elabora expediente físico.	

El proceso comienza con base en el Programa Anual de Visitas de Inspección, presentado en noviembre de cada año. Los oficios mediante los cuales se notifica el Orden de Visita, Acta Circunstanciada y Acta de Conclusión deberán ser firmados por el Vicepresidente Jurídico o Director General de Supervisión Operativa.

El expediente físico que elabora el Dictaminador asignado a la visita de inspección deberá contener la siguiente información:

- Documentación completa de la visita de inspección realizada.
- Detalle de cómo se planeó la visita de inspección.
- Análisis que soporte las conclusiones de la visita realizada.

### **B.VI.3.6.2. Límites del proceso y articulación con otros**

El proceso comienza con base en el Programa Anual de Visitas de Inspección, presentado en noviembre de cada año. El proceso comprende la notificación de la visita de inspección, la ejecución de la visita de inspección, el análisis y levantamiento de actas circunstanciadas ante observaciones presentadas. El proceso concluye con el levantamiento y lectura de un Acta de Conclusión frente a los representantes de la Administradora, donde se presentan las conclusiones de la visita realizada, así como los hallazgos encontrados y la documentación completa de la misma.

El proceso y sus distintas etapas mencionadas anteriormente están correctamente articuladas. La realización de una visita de inspección tiene que cumplir con una serie de formalidades previas que deben presentarse en tiempo y forma para posteriormente llevar a cabo la inspección *in-situ*.

### **B.VI.3.6.3. Insumos y Recursos**

#### **i. Tiempo**

Para la realización de visitas de inspección se cuenta con 4 meses para planear, ejecutar y presentar los resultados de la visita de inspección, con capacidad de prórroga de dos meses más, como máximo. Debido a que las visitas de inspección realizadas por el área de sanciones están enfocadas a procesos más concretos que aquellas visitas realizadas por el área de Supervisión Financiera y Supervisión Operativa, el tiempo de ejecución se considera el adecuado por los responsables dentro del área de sanciones,

#### **ii. Personal**

El alcance de este proceso aplica a la Dirección Adjunta de Sanciones con relación a las actividades del proceso de verificación de cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas que resulten aplicables en materia de prevención y detección de actos u operaciones con recursos de procedencia ilícita o para financiar el terrorismo y puedan ubicarse en los supuestos del Código Penal Federal, que se lleva a cabo a través de visitas de inspección, practicadas a los Participantes del SAR.

Para este proceso interviene el Presidente de la CONSAR y el Director General Adjunto de Sanciones para la aprobación del Programa Anual de Visitas de Inspección PLD, y este último es quien asigna al equipo correspondiente la realización de la visita de inspección. El Subdirector de Sanciones y los Dictaminadores/Inspectores son quienes se encargan de la planeación operativa de la visita de inspección en cuestión.

El personal asignado para la realización de las visitas de inspección dentro de esta área se considera adecuado y suficiente para cubrir cada una de las áreas sujetas a supervisión. Existe un Subdirector de Sanciones particular y enfocado únicamente a los procesos de prevención y lavado de dinero (PLD), y este cuenta con un equipo de dictaminadores/inspectores que de igual manera están enfocados únicamente a estos procesos.

#### **iii. Recursos económicos**

Todos los recursos económicos con los que cuenta este proceso provienen del presupuesto operativo asignado por las áreas de planeación financiera de la Comisión. Este presupuesto se considera suficiente para contratar al personal necesario para el óptimo flujo de las actividades y el trabajo de campo que se lleva a cabo en la realización de las visitas de inspección, por lo que no se considera que exista o pueda existir un cuello de botella derivado de los recursos financieros

#### **iv. Infraestructura**

Se cuenta con los espacios físicos para el personal que permite elaborar todos aquellos oficios y formalidades previos a la inspección *in-situ*. Además, se tiene todo lo requerido para realizar correctamente las visitas de inspección, como, por ejemplo, computadora portátil, banda ancha móvil, y una impresora portátil para poder notificar requerimientos personalmente.

#### **B.VI.3.6.4. Productos**

Los productos (documentos) que entrega el proceso de realización de visitas de inspección son:

- Programa Anual de Visitas de Inspección (PLD)
- Oficio de visita de inspección (para notificación al participante respectivo)
- Realización de visita de inspección
- Acta de Conclusión (en caso de no hallar irregularidades)
- Proyecto de Acta Circunstanciada (en caso de hallar irregularidades)
- Oficio de correcciones
- Expediente físico elaborado y registro en el control interno

#### **B.VI.3.6.5. Sistemas de información**

Las visitas de inspección requieren de actas y expedientes extensos, por lo que resulta un proceso jurídicamente muy complejo. Si llegase a existir alguna equivocación en algún documento, este error podría anular todo el trabajo realizado. Es por esta razón que las visitas de inspección se registran en SUPERVISAR y en CEPRIS. En SUPERVISAR se reportan los tiempos, como va avanzando la visita de inspección. El sistema cuenta con los tiempos establecidos.

CEPRIS es el sistema de gestión de documentos que comprende todo el proceso de la realización de visitas de inspección. El sistema verifica que todos los documentos sean llevados con los tiempos. Cuenta con un sistema de alertas por semáforo que permite vigilar los plazos.

OSIRIS, por otro lado, es un sistema que utilizan las administradoras para comunicarse con la CONSAR, es el medio por dónde envían toda la documentación requerida por la Comisión.

#### **B.VI.3.6.6. Coordinación entre actores, órdenes de gobierno y dependencias**

La coordinación entre actores del área de sanciones es de vital importancia, puesto que este es un procedimiento que se realiza fuera de la CONSAR de manera casi total, al ser un trabajo de campo el ir a inspeccionar personalmente a las administradoras. Se aprecia que para este proceso existe una adecuada coordinación entre el personal que se encuentra en campo realizando la visita de inspección, y el personal que se encuentra en las oficinas de la Comisión. Esta coordinación es importante, puesto que, de haber algún fallo en la comunicación, puede poner en peligro la entrega oportuna de oficios, o podría incurrir en trasapeleos administrativos o elaboración de documentación que pueda haber sido asignado el mismo número de folio.

#### **B.VI.3.6.7. Pertinencia del proceso**

La evaluación que se realizó al proceso de realización de visitas de inspección hace constar que el logro de sus objetivos y metas se cumple cabalmente, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados e impacto del mismo, lo que permite que se califique como pertinente el proceso con respecto al problema que desea atender.

Este proceso establece la selección de los beneficiarios de las visitas de inspección por el área de Prevención de Lavado de Dinero de la DGAS, atendiendo a resultados de visitas de inspección de años anteriores, así como de los resultados de la vigilancia diaria.



#### **B.VI.3.6.8. Importancia estratégica del proceso**

La práctica de las visitas de inspección se determina atendiendo a los resultados de la vigilancia diaria, sin perjuicio de que se practique una visita a cada Participante del SAR cuando menos una vez cada dos años, con el objeto de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas que le resulten aplicables en materia de prevención y detección de actos y operaciones con recursos de procedencia ilícita o para financiar el terrorismo y puedan ubicarse en los supuestos del Código Penal Federal.

La vigilancia in-situ es un medio y facultad medular con la que cuenta la CONSAR para llevar a cabo una regulación y vigilancia adecuada del cumplimiento de la normativa para prevenir, detectar y reportar omisiones u operaciones que pudieran favorecer, prestar ayuda, o cooperar con cualquier tipo de delito previsto en el Código Penal Federal, y proteger y fortalecer el sistema de ahorro de los trabajadores.

#### **B.VI.3.6.9. Opinión de los actores**

Los actores del área de sanciones consideran que el proceso no presenta algún problema que pueda catalogarse como cuello de botella, puesto que, hasta el momento de la evaluación, la realización de visitas de inspección ha tenido un comportamiento fluido.

De manera similar, los actores no identifican algún punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de algún otro tipo. El proceso de inspección está visto como muy imparcial, donde todo se encuentra muy automatizado y transparentado. Todos pueden saber quién está llevando cada actividad y en qué parte del procedimiento se encuentra.

Esta automatización da grandes ventajas en lo ético como en transparencia, porque la injerencia de las personas es poca. Y en las etapas donde pueda existir una mayor injerencia, el proceso sigue siendo transparente en su totalidad.

#### **B.VI.3.6.10. Mecanismos de seguimiento a los destinatarios de los componentes que otorga el Pp**

Para este proceso de realización de visitas de inspección no se cuenta aún con mecanismos internos de la Vicepresidencia Jurídica que permitan evaluar o conocer la opinión o experiencia de los destinatarios (las Administradoras que recibieron la visita) acerca de la realización de la visita de inspección. Sin embargo, se tiene conocimiento que el área de Planeación Estratégica y Proyectos Especiales de la CONSAR lleva a cabo la aplicación de una encuesta a los participantes, posterior a la inspección. La encuesta en cuestión se sabe que tiene preguntas referidas a: la imparcialidad del proceso, el conocimiento que tienen los inspectores, los procesos inspeccionados.

Se dan a conocer los resultados de estas encuestas a la DGAS, pero no se tiene constancia de cambios que se hayan realizado en virtud de recomendaciones derivadas de dichos mecanismos, ya que los resultados de estas encuestas han resultado ser positivos.



**B.VI.3.7. Proceso: Seguimiento de operaciones relevantes**

El objetivo del proceso es el de informar a los participantes del SAR de los procedimientos para prevenir, detectar y reportar omisiones u operaciones que pudieran favorecer, prestar ayuda, o cooperar con cualquier tipo de delito previsto en el Código Penal Federal.

**B.VI.3.7.1. Actividades, elementos y actores**

El proceso comienza cuando el Participante del SAR presenta a través de la transmisión de un archivo encriptado las operaciones relevantes, inusuales y preocupantes detectadas en su operación diaria. Este documento encriptado se envía con periodicidad trimestral durante los primeros 10 días hábiles del mes, junto con un informe que revele si se detectaron o no operaciones relevantes, inusuales y preocupantes.

El seguimiento de operaciones relevantes es un proceso que lleva a cabo el siguiente personal de la Dirección General Adjunta de Sanciones dentro la Vicepresidencia Jurídica de la Comisión:

- Director General Adjunto de Sanciones
- Subdirector de Sanciones
- Dictaminador

Los procedimientos que conforman este proceso son:

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
1	Subdirector de Sanciones y Dictaminador	Realiza revisión diaria en el sistema automatizado la probable transmisión de archivos por parte de las Afores de operaciones inusuales y preocupantes detectadas en su operación diaria.	
2	Subdirector de Sanciones Y Dictaminador	Recibe y comprueba que la información se ajuste a los plazos, horarios de transmisión y requerimientos de la operación reportada por parte de las Administradoras.  Imprime acuses y elabora proyecto de oficio para su remisión a la SHCP. Turna DGAS para revisión y firma.	Proyecto de oficio para remitirse a la SHCP.
3	DGAS	Revisa los proyectos de oficios.  En caso de que el oficio cumpla con los requisitos y formalidad, firma y regresa al Subdirector o Dictaminador para su notificación.  En caso de que los oficios turnados no cumplan con los requisitos o formalidad, regresa al Subdirector o Dictaminador para su corrección.	Proyecto de oficio firmado.
4	Subdirector de Sanciones Y Dictaminador	Elabora cédula correspondiente y notifica personalmente o por mensajería a la SHCP el oficio respectivo.	Cédula de notificación.

No.	Responsable	Descripción de Actividades	Producto
5	DGAS	Registra en el libro de control interno de oficios.	

El reporte de operaciones relevantes, inusuales y preocupantes deberá presentarse vía transmisión de archivo en línea encriptado ante la CONSAR. La Dirección General Adjunta de Sanciones revisa que dicha información se haya transmitido dentro de los plazos y horarios establecidos.

#### **B.VI.3.7.2. Límites del proceso y articulación con otros**

El proceso comienza cuando el Participante del SAR presenta a través de la transmisión de un archivo encriptado las operaciones relevantes, inusuales y preocupantes detectadas en su operación diaria, y concluye en el momento en el que – una vez realizadas las comprobaciones de la información presentada – se emita el proyecto de oficio que será notificado a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El proceso y sus distintas etapas mencionadas anteriormente están articuladas entre sí, donde el producto final de una etapa es el insumo directo de la etapa siguiente. Este proceso es llevado a cabo por el área de Prevención y Lavado de Dinero de la DGAS, por lo que comprende todas aquellas operaciones relevantes que puedan incumplir el Código Penal Federal.

#### **B.VI.3.7.3. Insumos y Recursos**

##### **i. Tiempo**

El proceso de seguimiento de operaciones relevantes no define un tiempo para el cumplimiento de su objetivo. Los tiempos empleados en este proceso no están definidos en la normatividad del programa o en los lineamientos operativos de la DGAS. No se tiene un estimado de cuánto tiempo pueda requerir el seguimiento más allá del tiempo estipulado en la normativa y el manual de procedimientos de que la información debe ser enviada por los participantes a la CONSAR los primeros durante los primeros 10 días hábiles de cada mes. El personal entrevistado considera que el tiempo que tienen para la realización de este seguimiento es el adecuado.

##### **ii. Personal**

Para la realización del seguimiento de operaciones relevantes se cuenta con un equipo de Dictaminadores especializados en el área de prevención y lavado de dinero, bajo el liderazgo de un Subdirector de Sanciones. Cuando llegan a presentarse operaciones relevantes, los del área de PLD turnan la información y el oficio de requerimiento de información al Director General Adjunto de Sanciones. El Director General Adjunto analiza y comenta con las instancias superiores. Si se detecta alguna conducta irregular, se inicia una visita especial o un oficio de posible incumplimiento. Debido a lo anterior, se considera que el personal es suficiente para la realización del seguimiento.

##### **iii. Recursos económicos**

Al ser un procedimiento de seguimiento y verificación de que la información se haya presentado en tiempo y forma correcta, los recursos económicos que pueda requerir este proceso se consideran bajos. Por lo tanto, existe una suficiencia en los recursos para poder llevar a cabo el proceso de seguimiento de operaciones relevantes. Ninguno de los participantes en el proceso considera que dispongan de recursos limitados para la realización de este proceso.

##### **iv. Infraestructura**

De igual manera, para el seguimiento de estas operaciones relevantes, el personal de la DGAS cuenta con espacios de oficina y equipo de cómputo suficientes para el equipo completo que debe realizarlo.

Se cuenta con los medios electrónicos para recibir la información que debe enviar la administradora en el periodo establecido.

#### **B.VI.3.7.4. Productos**

Los productos (documentos) generados durante este proceso de seguimiento son:

- Revisión diaria en el sistema actualizado de operaciones inusuales y preocupantes detectadas.
- Proyecto de oficio para su remisión a la SHCP (en caso de las operaciones relevantes)
- Cédula correspondiente y notificación personal y/o mensajería a la SHCP del oficio respectivo.
- Informe de oficios notificados y registro en el libro de control de oficios.

#### **B.VI.3.7.5. Sistemas de información**

No existen sistemas de información que faciliten este proceso más allá de Sistema de Control Documental, que automatiza toda la documentación que se recibe, y a quién se le asigna. Una vez elaborada la revisión y verificación de la información enviada por los participantes, se elabora un oficio que será remitido a la SHCP, el cual es revisado por el Director General Adjunto de Sanciones, quien a su vez turna nuevamente al Subdirector de Sanciones para llevar a cabo la notificación a la instancia correspondiente. La notificación se lleva a cabo de manera electrónica por el sistema de mensajería interno de la CONSAR.

#### **B.VI.3.7.6. Coordinación entre actores, órdenes de gobierno y dependencias**

El proceso de seguimiento de operaciones relevantes requiere de una adecuada coordinación entre el personal del área de sanciones encargado de los asuntos de prevención y lavado de dinero que están a cargo de la revisión y validación de la información que deben enviar cada mes los participantes del SAR. La coordinación entre los mismos miembros del área es la adecuada. Se observó que desde el envío de la información sobre operaciones relevantes por parte de las administradoras hasta que se turnan al personal encargado, esta información pasa primero por la Unidad de Inteligencia Financiera, quien da un primer análisis y turna al equipo de PLD del área de sanciones. El flujo de información desde que es enviada la información hasta que llega al personal adecuado es el adecuado, ya que el grado de comunicación y coordinación entre estas dos áreas es bueno.

#### **B.VI.3.7.7. Pertinencia del proceso**

Este seguimiento aplica a la Dirección General Adjunta de Sanciones con relación a las actividades de seguimiento a los reportes presentados por los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro, ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, respecto a aquellas operaciones relevantes, inusuales y preocupantes que tiene la obligación de reportar, ajustándose en todo momento a la normatividad aplicable en materia de prevención y detección u operaciones con recursos de procedencia ilícita o para financiar el terrorismo, según a los delitos previstos en el Artículo 139 del Código Penal Federal, o que puedan ubicarse en los supuestos del Artículo 400 Bis del mismo ordenamiento legal.

#### **B.VI.3.7.8. Importancia estratégica del proceso**

El proceso de seguimiento y opinión por comisión de delitos está regulado por un Marco Normativo, e incluido en los artículos 99 y 108 Bis de la Ley del SAR, así como en el Artículo 22 del Reglamento Interior de la CONSAR.

La importancia estratégica de este proceso radica en el hacer del conocimiento a los participantes del SAR de las medidas y procedimientos mínimos que las entidades deberán observar, para prevenir, detectar y reportar, los depósitos o disposición de aportaciones voluntarias o complementarias de retiro los actos, omisiones u operaciones que pudieran favorecer, prestar ayuda, auxilio o cooperación de cualquier especie para la comisión del delito previsto en el artículo 139 del Código Penal Federal, o que pudiesen ubicarse en los supuestos del artículo 400 Bis del mismo ordenamiento legal.

#### **B.VI.3.7.9. Opinión de los actores**

En la DGAS la opinión que se merece este proceso es generalmente positiva, donde se destaca la creación del equipo de trabajo encargado de todos aquellos procesos relacionados para la prevención y lavado de dinero, ya que ha permitido agilizar de manera notable estos procesos y el flujo de información para poder llevar a cabo un seguimiento más preciso y actualizado. El equipo de trabajo de PLD ha permitido especializar al personal de esta área y en caso de que no existiese este proceso, se podría incurrir en un mayor número de acciones y tiempo utilizado para poder llevar a cabo el seguimiento de operaciones relevantes. De acuerdo con los funcionarios entrevistados, el proceso de seguimiento de operaciones relevantes es ágil y claro.

#### **B.VI.3.7.10. Mecanismos de seguimiento a los destinatarios de los componentes que otorga el Pp**

Para este procedimiento no se cuenta aún con mecanismos que permitan evaluar o conocer la opinión o experiencia de los destinatarios (es decir, los participantes del SAR) acerca del seguimiento que se realiza desde las oficinas de la Comisión. De igual manera, no se cuenta con los mecanismos para conocer aspectos sobre la calidad, contribución (impacto) u opinión de las resoluciones que favorecen a los trabajadores, una vez que se ha resuelto la restauración del daño por incumplimiento normativo de las administradoras.

## B.VII. MEDICIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS

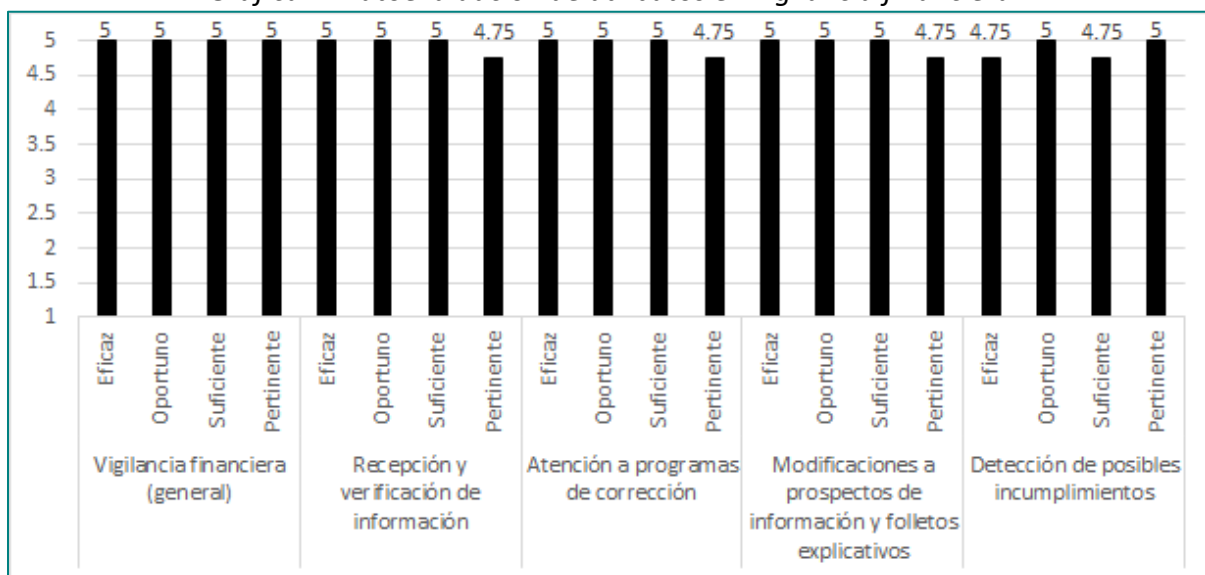
En esta sección se realiza la medición de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, definidos en el mapa de procesos del Pp G-003. A continuación, se definen los atributos en el marco del Módulo de Procesos de la Evaluación:

- Eficacia: un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;
- Oportunidad: un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes o entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos;
- Suficiencia: un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos;
- Pertinencia: un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp

Para la medición de los atributos de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Pp se llevó a cabo una revisión documental de la normativa aplicable, la MIR, sistemas de información y registros administrativos, entre otros documentos, misma que se complementó con el trabajo de campo realizado mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, esto con el objetivo de identificar, diseñar y calcular indicadores relacionados con dichos atributos, especificando su método de cálculo y las fuentes de información empleadas.

A los actores que ejecutan cada uno de los procesos, en las entrevistas semiestructuradas realizadas se les ha solicitado una evaluación cuantitativa de los cuatro atributos: eficacia, oportunidad, suficiencia y eficiencia. A continuación, se presentan los resultados de la evaluación de cada uno de los macroprocesos a objeto de la evaluación.

Gráfica 1. Autoevaluación de atributos en vigilancia financiera

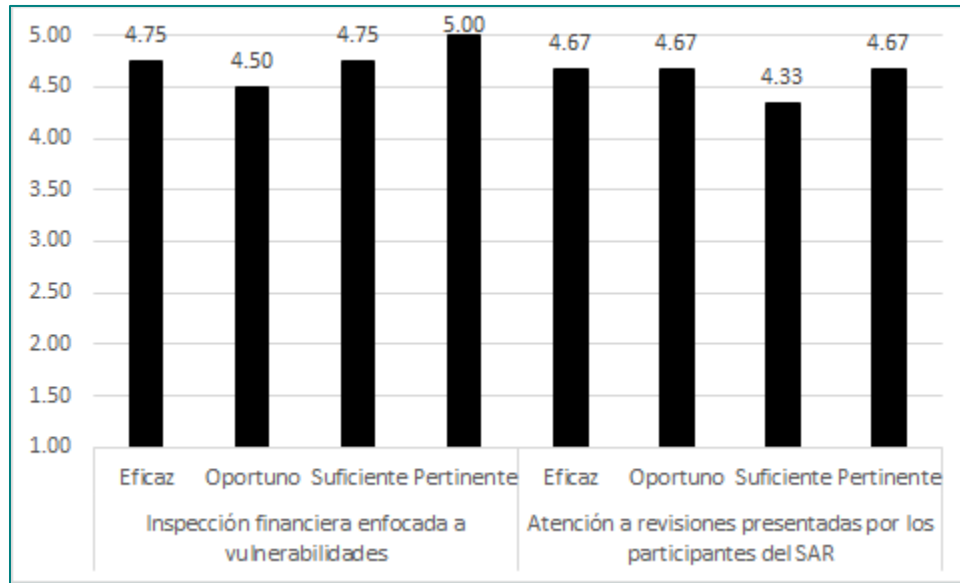


Fuente: Elaboración propia

Al respecto de la supervisión financiera los resultados han sido muy positivos. De manera concreta, todos los actores participantes en procesos vinculados a la vigilancia financiera han evaluado de manera unánime, con un 5, los cuatro atributos de la vigilancia financiera en conjunto.

Se pueden observar algunas calificaciones por debajo del 5 unánime que, en cualquier caso, no marcan una tendencia concreta.

Gráfica 2. Autoevaluación de atributos en inspección financiera

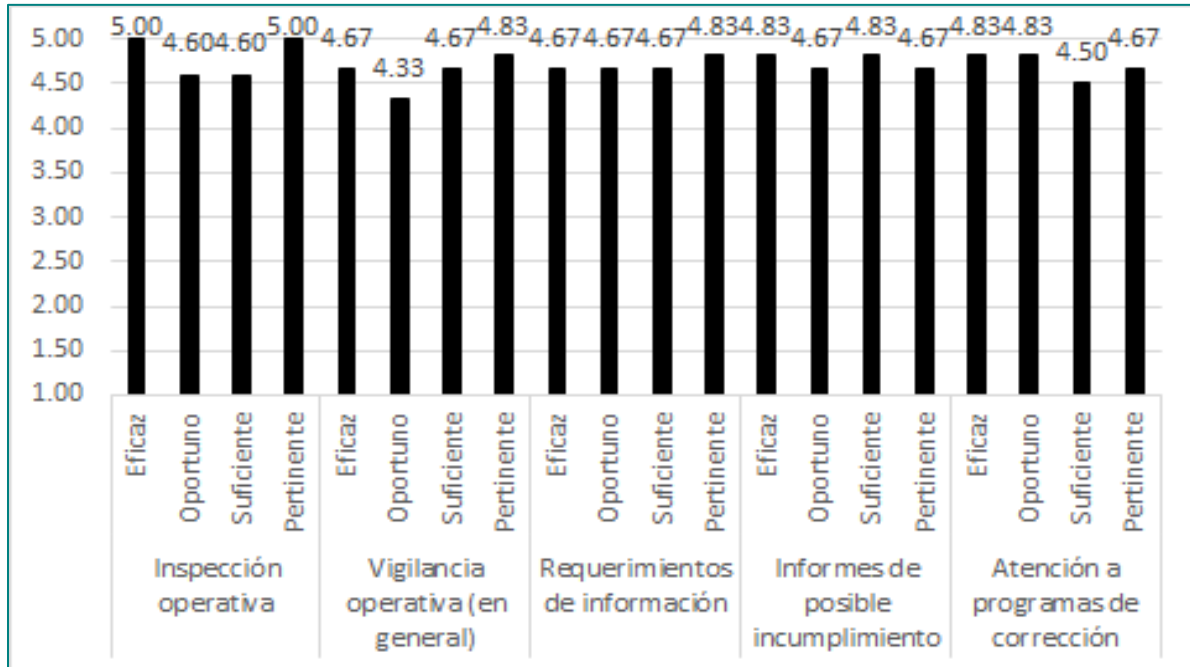


Fuente: Elaboración propia

En inspección financiera, hay una autoevaluación ligeramente más negativa, aunque siempre en la parte positiva de la escala. Acaso se podrían considerar potenciales mejoras en oportunidad de la inspección financiera enfocada a vulnerabilidades y en la suficiencia de atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR.

En comparación con las respuestas otorgadas en relación a la oportunidad, la respuesta parece tener que ver con el hecho de que en ocasiones se empleen las prórrogas, si bien el proceso se ha ejecutado siempre dentro del plazo previsto. Por la propia razón de ser de las prórrogas, esta no parece ser una preocupación relevante.

Gráfica 3. Autoevaluación de atributos en supervisión operativa

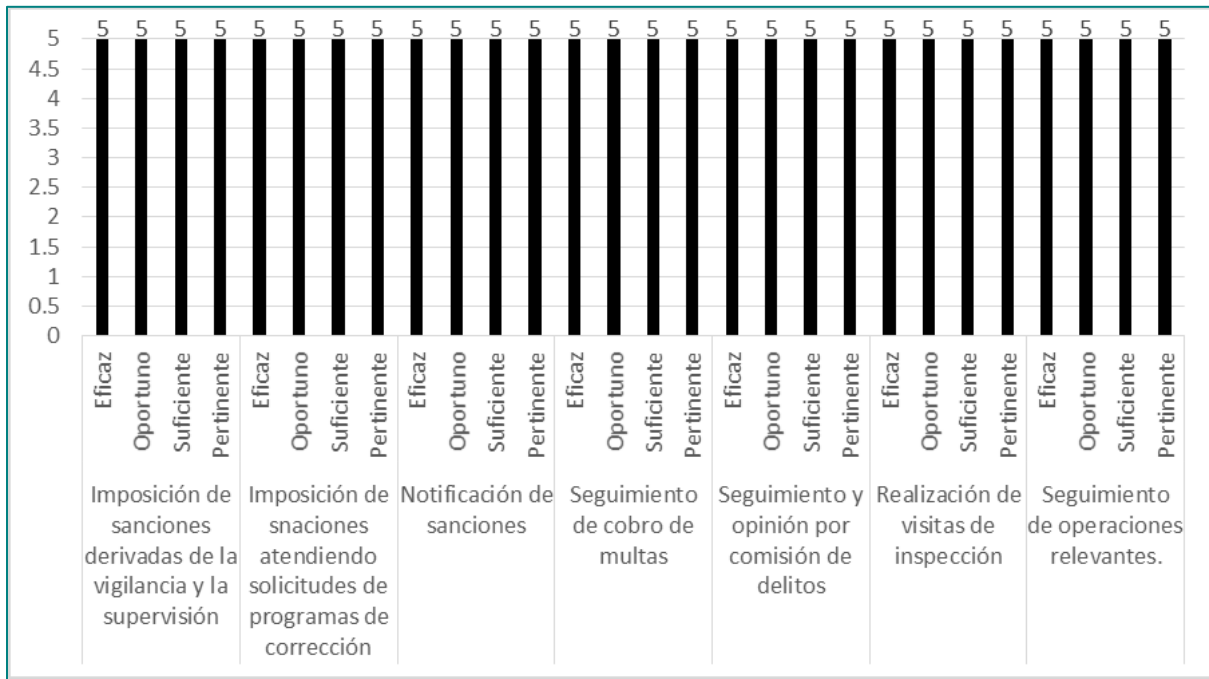


Fuente: Elaboración propia

En supervisión operativa, de igual manera, los resultados son muy positivos. Al fijarse en la variabilidad, se puede apuntar, de igual manera que en el caso de vigilancia financiera, los dos atributos que tienen autoevaluaciones ligeramente más críticas se refieren a la oportunidad y a la suficiencia. Estos atributos podrían ser perfeccionados adoptando alguna de las estrategias propuestas en relación a la adaptación de la carga de trabajo.

Gráfica 3. Autoevaluación de atributos en imposición de multas y sanciones





Finalmente, respecto del macroproceso de imposición de multas y sanciones, los resultados han sido muy positivos. De manera concreta, todos los actores participantes en procesos vinculados a la vigilancia financiera han evaluado de manera unánime, con un 5, los cuatro atributos de la vigilancia financiera en conjunto.

## **B.VIII. HALLAZGOS Y RESULTADOS**

En esta sección se realiza una valoración integral de la operación del Pp de acuerdo con los alcances definidos. Se especifican las buenas prácticas, cuellos de botella, áreas de oportunidad y problemas con la normatividad encontrados, así como también se incluye un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). La mayor parte de las observaciones están enfocadas a procesos particulares, aunque también se hacen recomendaciones generales.

### **B.VIII.1. Valoración global de la operación del Pp**

En función de las prácticas identificadas anteriormente y que se resumen en la sección IX.2. se puede afirmar que existe un ejercicio institucionalizado de planeación, tanto estratégica como operativa en los macroprocesos analizados. Algunos de ellos aplican a procesos o subprocesos concretos. Debido al número elevado de instrumentos de planeación utilizados uno de los potenciales peligros, cuya materialización no ha sido observado, sería una falta de coordinación entre los mismos, cuestión que debería ser vigilada para evitar su aparición futura.

Tanto en la DGAS, en el área de PLD, así como en las DGSO y en la DGSF se realizan Planes Anuales en los que se indican las inspecciones a realizarse. En función del área correspondiente se establecen plazos máximos distintos para que todos los participantes que pueden potencialmente recibir cada una de las inspecciones lo haga en un plazo máximo de dos años (en el caso de la DGSO este plazo es de un año). A fin de identificar el participante que va a ser objeto de la visita en cada momento y con qué objeto, se sigue una Metodología Basada en Riesgos, que se alimenta de información provista por otras áreas, impidiendo selecciones arbitrarias.

La planificación se realiza a nivel de dirección, pero mantiene una coordinación adecuada con quienes ejecutan el proceso. Ello debido, entre otros factores, a que hay una participación directa de directores y subdirectores, como se puede ver en las respectivas descripciones de los procesos, en la ejecución de los mismos. Esto resulta, en opinión de los actores que ejecutan el proceso, que los objetivos establecidos en la planeación resultan factibles.

En términos operativos, en el área de sanciones se realiza una planeación semanal conforme a lo establecido en el Libro de Gobierno del DGAS, se distribuye el trabajo y se hacen cortes semanales.

Al respecto de la coordinación entre los actores que ejecutan el proceso, se puede afirmar que la misma es buena o muy buena. En todos los procesos analizados, las mejores referencias de coordinación se han referido a dentro de la misma área, esto es, dentro de una misma dirección general, lo cual es lógico y esperable. En la DGAS, los actores afirman contar con libertad suficiente para acudir con los superiores a fin de revisar cualquier duda. En términos de coordinación entre áreas, uno de los puntos donde se ha puesto más atención y donde, potencialmente, más problemas de coordinación se pudieran dar en entre las áreas de la DGSF o de la DGSO con respecto a las áreas de la DGAS, en relación a cada uno de los procesos en los que se enlazan, como el establecimiento de sanciones derivado de una actividad de supervisión.

En relación a la coordinación para asegurar la calidad del trabajo realizado, esta es adecuada y se refleja en los positivos resultados de los indicadores de eficiencia de la MIR. Otro asunto en relación a la coordinación entre áreas, en lo particular a los asuntos presentados por las áreas de supervisión operativa y de supervisión financiera al área de sanciones, afecta a la capacidad de esta última para responder a un flujo no uniforme de trabajo. Ello se puede analizar como un cuello de botella en la sección IX.4.

Además, se ha identificado una adecuada coordinación entre la CONSAR y otras dependencias, como la Unidad de Inteligencia Financiera de la SHCP, en lo referente a la provisión de información de esta última.

En relación a los actores que ejecutan los procesos, se puede afirmar que, su capacitación es adecuada. Por ejemplo, en el área de sanciones, todos los actores que ejecutan los procesos son licenciados en

Derecho; algunos están estudiando su maestría, combinando sus estudios con sus labores en CONSAR. Además, se recibe capacitación de 40 horas anuales. Esta capacitación se dirige a cuestiones de especialización, por ejemplo, a cursos sobre finanzas para abogados, lo que facilita la comunicación entre áreas: qué son los instrumentos financieros; portafolios de referencia; calificaciones crediticias; régimen de inversión, etc.

Si bien la capacitación de las personas trabajando en las diferentes áreas parece ser adecuada, se han observado dos cuestiones que merecen ser atendidas. En primer lugar, en relación al número de personas, se han observado algunos procesos que no cuentan con el personal suficiente, en relación al objeto de supervisión, un sistema de ahorro para el retiro cuya importancia es creciente. Este factor está parcialmente relacionado con el segundo. Debido a las cargas de trabajo, en algunas áreas la rotación del personal es elevada, en opinión de los propios actores, debido a que no se cuenta con un indicador al respecto. Esta cuestión se especifica en la sección B.VIII.3.

### **B.VIII.2. Buenas prácticas y fortalezas detectadas en los procesos operativos del Pp**

En términos de planeación, se realiza un Balanced Scorecard, que permite establecer la relación entre la estrategia, objetivos y resultados. Este Balanced Scorecard se actualiza de manera semestral en la DGAS. Además, se actualizan, de manera trimestral, las cédulas del Medidor de Impacto de Riesgo, mismas que contienen información sobre el número de sanciones impuestas, aquellas que no se encontraron correctamente fundadas, o si se establecieron impugnaciones. Además, se cuenta con el Plan de Trabajo para la Administración de Riesgos, con medidas que implementan a las anteriores.

De manera anual, la DGAS realiza un Plan Anual de Proyectos, en el que se incluyen proyectos de mejora, integración de equipo, etc. y que se desarrollan a lo largo del año. Al finalizar el mismo, se presenta el estado de cada uno de ellos.

En términos de planeación, la misma es realizada a nivel de dirección. Ello no ha impedido que se establezcan objetivos adecuados y asumibles por el área correspondiente. Los actores entrevistados han corroborado que los objetivos establecidos son asumibles, más allá de puntuales y difícilmente predecibles aumentos de carga de trabajo derivados de la propia naturaleza de la supervisión realizada. Con base en la observación directa parece que una de las claves es la cercanía de directores y subdirectores a los procesos y su ejecución, de tal manera que la planificación, finalmente, resulta realista.

Por ejemplo, en la DGSO se advierte que en la actualidad se tiene capacidad para realizar, como mucho, seis visitas integrales al año. En consecuencia, cuando se observa una cuestión específica se establecen visitas especiales, muy acotadas a procesos específicos y con base en la Metodología Basada en Riesgos. El número de visitas especiales, puede variar, lo que otorga flexibilidad para atender un futuro incierto. Por ello, si se detectará alguna irregularidad concreta en, digamos, en asuntos biométricos, se puede plantear una visita de inspección especial que revise dicha área, sin que se hubiese especificado anteriormente el número de visitas que iban a atender este asunto. De lo contrario, se estaría exigiendo una previsión excesiva y poco realista de la información que puede surgir, a lo largo del año, con base en la metodología.

Los diferentes subprocesos que inicia el área de sanciones están articulados con los procesos de supervisión, operativa y financiera respectivamente, que las sustentan. La coordinación entre estos procesos es compleja, puesto que no se limita al momento de finalización de un proceso y el inicio del siguiente. La naturaleza jurídica de los procesos de sanción correspondientes exige que cada uno de los pasos (actas, comunicaciones, etc.) sean realizados de manera adecuada y conforme a derecho.

Se ha observado que se realizan diferentes acciones que mejoran dicha coordinación de manera continua y que las mismas han resultado en beneficios tangibles, como lo es que haya aumentado la eficacia de los procesos de sanción iniciados. Entre estas buenas prácticas destacan:

- La realización de reuniones semanales entre los directores de las diferentes áreas en las que se aclaran dudas.
- Seguimiento a los procesos de imposición de sanciones, así como en el seguimiento de cobro de multas e identificación, en su caso, de las razones que hubieran impedido el establecimiento de la sanción, si hubiera sido un problema de forma, para su corrección.

Desde hace años se ha definido una estrategia conocida como “*Inspección-Sanción*”. Anteriormente a la definición de esta estrategia, el proceso de supervisión era estrictamente previo al de sanción y sin relación entre las áreas responsables de cada uno. En la actualidad, el área jurídica monitorea todos los actos de supervisión, revisando, por ejemplo, las actas emitidas. De igual manera, se miden los tiempos de cada etapa, para el cumplimiento estricto, de manera global, de los límites establecidos. Esta coordinación entre áreas ha tenido resultados muy positivos en términos de la calidad de los resultados. No obstante, esta estrategia puede ralentizar el desarrollo de la supervisión.

En el caso de CONSAR, la coordinación entre áreas ha derivado en una mejora del indicador propósito, es decir, el porcentaje de dictámenes de incumplimiento que derivaron en sanción, con un 96%, por encima de la meta anual establecida del 92%. Es importante reseñar que no solo se logró el cumplimiento de la meta prevista, sino que un nivel del 96% en una materia en la cual los errores de forma pueden ser utilizados por las entidades financieras a fin de evitar las sanciones apunta a un alto grado de calidad en dicha coordinación.

En relación a la coordinación con otras dependencias, conviene subrayar la firma de un convenio de intercambio de información por el cual el SAT envía información periódica referente al seguimiento de la cartera de cobro. Ello facilita que este seguimiento se pueda realizar de manera automatizada, sin necesidad de que se deba solicitar información sobre el estado de cobro de la multa respectiva. La firma de este tipo de convenios para compartir información entre dependencias es una buena práctica que ha de ser imitada, a fin de facilitar el uso de la información.

Los sistemas de captura de información y de establecimiento de controles han resultado muy útiles para la mejor coordinación entre áreas y el cumplimiento de plazos, en función de los controles internos de que no se sobrepasen los límites máximos de cada trámite.

- Todos los abogados tienen acceso a al sistema de Jurisprudencia y Tesis Aisladas de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, a través del cual se tiene acceso a los criterios de la Corte y de los tribunales.
- El sistema CEPRIS que se utiliza en los procesos de inspección.
- ULTIMUS, sistema para el envío de dictámenes al área de sanciones, que recientemente ha sido sustituido por SISAN.
- SISAN, sistema de sanciones diseñado para la gestión de los asuntos que puedan derivar en una sanción, y que articula las diferentes áreas de supervisión con el área jurídica de la CONSAR
- Un Sistema de Control Documental (SICOD) que automatiza toda la documentación que se recibe y a quién se asigna.
- ISIS, sistema de recolección de información del SAR, que proporciona una información a detalle de la información proporcionada por las Administradoras.
- OSIRIS, un sistema de consulta del archivo plano (agregado) que hacen llegar las administradoras.
- SISVIG, que ayuda a gestionar documentos formales, asignándole nombre, número de empleado, número de oficio, etc. para prevenir duplicados.
- SISAT, que es un sistema que se tiene con el área de comunicación, y por ese medio, los trabajadores presentan sus quejas.
- SIVO, sistema de vigilancia operativa, que genera flujos operativos y está diseñado de acuerdo a los procesos.

- SGC que es un sistema de gestión de calidad, el cual se encuentra implementado en los procesos de supervisión financiera.
- UIF, Sistema de Información para la prevención de lavado de dinero.
- WEBSEC, aplicación desarrollada por el Banco de México para el intercambio seguro de información a través de medios electrónicos.
- INTEGRA, para control de asuntos y los programas de corrección.

Se utilizan varias estrategias que permiten reducir la arbitrariedad en la selección de destinatarios. Si bien, en función del reducido número de participantes del Sistema de Ahorro para el Retiro, es posible realizar una vigilancia al 100% de los participantes, algunos de los procesos aplicados, como los que tienen que ver con la inspección in situ puede priorizar su aplicación a algunos participantes sobre otros. Ello sin perjuicio de que todos los participantes sean inspeccionados en periodos de tiempo más alargados. Como ya se ha comentado, por ejemplo, la realización de visitas de inspección por el área de sanciones tiene un plazo superior de dos años y otros plazos máximos que se han observado en las áreas de supervisión financiera y operativa son, incluso, inferiores.

Además, los procesos de selección de destinatarios no los controla un solo actor. La participación de múltiples actores y la coordinación entre áreas, en virtud de que, por ejemplo, algunas áreas proveen de información, misma que es utilizada para la definición de las visitas de inspección, se impide la manipulación de la selección.

Dado que la identificación de destinatarios se realiza en función de una Metodología Basada en Riesgos, se facilita la identificación de aquello que ha de ser inspeccionado de una manera más concreta. Esto es de particular relevancia en caso de visitas de inspección especiales.

En relación a la capacitación los actores tienen cierto margen para proponer cursos, talleres y capacitaciones en aquellos asuntos donde quieran fortalecerse.

Se puede afirmar que los actores cuentan con equipo y acceso a tecnologías suficientes para el desarrollo de los procesos. Una buena práctica reseñable es que todos aquellos actores que participan en una inspección in situ llevan sus propios equipos a fin de trabajar de manera autónoma, como impresoras portátiles o banda ancha móvil. El acceso a este equipo, junto con el uso de comunicaciones encriptadas, impide que la información sea intervenida, lo que podría perjudicar a los procesos de imposición de sanciones y/o de protección de datos. En algunas ocasiones se ha detectado que este equipo móvil no funciona como debería (impresora demasiado lenta para documentos extensos o banda ancha móvil insuficiente para la subida de documentos). Es necesario buscar mejoras tecnológicas que solventen estos problemas, a fin de que la autonomía sea efectiva o formalizar protocolos para el uso de equipo externo.

Se trabaja intensamente a fin de que no existan huecos en el proceso que puedan motivar actuaciones no éticas. Debido a que los procesos están muy definidos, se reduce el margen para actuaciones no éticas. Si bien los actores entrevistados no han identificado, en ningún caso, problemas potenciales en materia de ética, el tipo de información a la que los actores tienen acceso y la naturaleza de supervisión del Pp exigen la máxima atención a esta cuestión. Todos los actores que intervienen en el proceso son inicialmente entrevistados e investigados, a fin de asegurar que no tengan familiares u otro tipo de interés particular en las administradoras que son objeto de supervisión y que pudieran desviarlos de una actuación alineada al interés público. En la ejecución de los procesos de inspección in situ, los actores, si bien deben actuar con amabilidad, tienen como criterio no socializar con los trabajadores de la administradora. Así, por ejemplo, deben comer por su cuenta. Lineamientos como el referido permiten a los inspectores mantener una posición externa y objetiva, claves en la realización de su trabajo.

Se realizan seguimientos de diferente naturaleza. Por ejemplo, en el caso de una sanción, como parte de un proceso identificado, se realiza un seguimiento al cobro de la misma. En caso de que exista



algún error que impida imponer la sanción, esto se comunica en las reuniones semanales y a través del mecanismo “inspección-sanción”, a fin de que dichos errores no se repitan.

Además, en lo concerniente a la opinión de los destinatarios, esta se recaba al respecto de la realización de visitas de inspección. Estas encuestas se refieren al correcto desarrollo de las diferentes etapas de la realización de las visitas, como: claridad y precisión del contenido de actas; profesionalismo; apego al marco regulatorio; duración adecuada; atención a temas de importancia; mejora de los procesos; robustecimiento al proceso de vigilancia interno; etc. Estas encuestas, realizadas por la Coordinación General de Planeación Estratégica y Proyectos Especiales, tienen el potencial de recoger la opinión de los destinatarios y contribuir a la mejora del proceso. Es preciso mencionar que, debido a los buenos resultados obtenidos en los tres tipos de visitas en estas encuestas, más allá de las solicitudes de los participantes que desearían que se redujeran el número de inspecciones, no se han utilizado para corregir el proceso.

Se realizan también seguimiento de las medidas aplicables exigidas a los destinatarios. De manera concreta, en el Informe de Medidas Correctivas y Preventivas, se establecen plazos específicos para la implementación de las medidas exigidas. Se da un seguimiento a las mismas, exigiendo que las administradoras entreguen los informes requeridos y la evidencia de lo implementado.

### **B.VIII.3. Detección de áreas de oportunidad**

En atención al cuello de botella parcial que se detecta en la coordinación entre las áreas de supervisión y el área jurídica se recomienda explorar la posibilidad de que los sistemas de registro de los casos en sus etapas previas puedan recibir algún tipo de status parcial que pueda ayudar a la DGAS a prever parcialmente la carga de trabajo venidera. Esta previsión es en cualquier caso imperfecta, debido a que es difícil adelantar si un asunto concreto puede terminar en una sanción en las etapas previas. Debido a que un mismo asunto puede estar motivando varios casos es posible que todos ellos se aclaren a la vez o que, por el contrario, varios de ellos terminen una sanción.

Se ha observado que el número de sistemas es elevado. Esto, en principio, no parece un problema, debido a que se ha observado en las entrevistas que los actores encargados de utilizarlas identifican sin problema cada uno de los sistemas a emplearse en cada una de las etapas. Acaso para mayor facilidad y reducir la curva de aprendizaje de nuevos empleados se podría analizar las opciones de una mayor integración de los sistemas utilizados.

Se ha trabajado profundamente la coordinación entre las áreas de supervisión operativa y financiera con el área de sanciones. Sin embargo, cuando se presentan programas de corrección que involucran a las áreas de supervisión operativa y financiera, puede haber problemas de coordinación. SISVIG tiene como objetivo sustituir las herramientas internas de atención a programas de corrección para unificarlas en un solo sistema, lo que puede ayudar a una atención más institucional de dichos programas de corrección.

A pesar de que la coordinación con otras dependencias es, en términos generales, adecuada los convenios de colaboración para compartir información pueden facilitar el mismo. Debido a que, como se indica en la sección IX.5. la CONSAR no tiene autoridad sobre otras dependencias, no puede exigir a, por ejemplo, IMSS e ISSSTE, el envío de información. Aunque, en opinión de los actores, finalmente la información se comparte, la ausencia de autoridad, por parte de CONSAR, no le permite exigir a estas dependencias el cumplimiento de plazos concretos.

En opinión de los propios actores en algunas áreas hay demasiada rotación del personal debido a, entre otros factores, cargas de trabajo excesivas. Es preciso tener en cuenta que la importancia creciente del objeto de supervisión por parte de CONSAR, el Sistema de Ahorro para el Retiro, exige que la propia CONSAR mantenga un crecimiento, sino proporcional, acorde al del objeto de su acción. La automatización de procesos y mejora de eficiencia se observa insuficiente para hacer frente

a este reto. Una rotación del personal excesiva puede perjudicar su especialización, máxime teniendo en cuenta el nivel técnico de la supervisión realizada. La curva de aprendizaje es muy elevada y puede retrasar los procesos. Por ejemplo, en el área de vigilancia financiera, aun bajo la contratación de personal cualificado, la curva de aprendizaje puede ser de cuatro meses. Entonces, cuando alguien renuncia a su puesto, se vuelve necesario aumentar las horas de trabajo y realizar una mayor coordinación entre los responsables del proyecto. También es preciso tener en cuenta que el sector financiero puede manejar salarios más atractivos, lo que condiciona, todavía más, la capacidad de retención del capital humano.

No se ha detectado la existencia de canales de comunicación para atender las quejas y sugerencias de los destinatarios, al respecto de su participación en ninguno de los procesos bajo el macroproceso de sanciones, ni en los casos de vigilancia, ya sea operativa o financiera. Es comprensible que la opinión de los destinatarios sobre el desarrollo de un proceso que involucra una sanción no sea pertinente, puesto que la misma estará sesgada por la propia naturaleza del acto del que es objeto. Sin embargo, en el caso de vigilancia, tanto operativa como financiera, la ausencia de dichos canales no se encuentra justificada. Por ello, se recomienda la incorporación de un buzón de sugerencias que los destinatarios puedan emplear para canalizar sus quejas o sugerencias.

#### **B.VIII.4. Cuellos de botella detectados, características y naturaleza**

Sin que pueda ser caracterizado como cuello de botella, de manera estricta, en el sentido de identificación como punto del proceso que pueda retrasar, dificultar o impedir la ejecución del mismo se debe apuntar a que hay que mantener una atención constante a la coordinación entre las áreas de supervisión y el área de DGAS. Por su propia naturaleza y por el objeto de supervisión de la CONSAR, existen problemas potenciales, en su gran mayoría ya resueltos, de coordinación entre áreas. Por un lado, el objeto de supervisión, esto es, los participantes del Sistema de Ahorro para el Retiro son participantes de un sistema financiero y sus acciones son técnicamente complejas. La vigilancia del riesgo en el que incurren, por ejemplo, exige un análisis financiero que está en revisión y mejora permanente, en virtud de nuevos análisis y herramientas. Esta actividad ha de coordinarse, de manera exitosa, con una serie de actuaciones de naturaleza jurídica, cuyo cumplimiento ha de estar apegado a derecho, puesto que de lo contrario se podrían invalidar la imposición de sanciones que se derivara de la supervisión respectiva, invalidando la capacidad correctiva de las mismas.

En la coordinación entre las áreas de supervisión financiera y operativa con la respectiva de sanciones, en cada uno de los procesos en los que participan de manera conjunta se ha identificado un cuello de botella parcial. Debido a la naturaleza del proceso de supervisión, la cantidad de asuntos remitidos al área jurídica no se distribuye de manera uniforme en el tiempo. Debido a lo anterior, el área jurídica puede encontrarse con dificultades para la atención de dichos asuntos. Como los actores del proceso afirman, cuando existen necesidades en esta dirección, se reorganiza el área respectiva para priorizar los asuntos más urgentes. A este respecto, las herramientas en los sistemas de control interno (como el ULTIMUS, recientemente sustituido por SISAN) que incorporan semáforos en función del número de días restantes para la finalización del plazo correspondiente han facilitado dicha coordinación.

Existen dificultades para la mejora de la previsión de dichas cargas de trabajo. Por ejemplo, ante una sospecha de determinado incumplimiento, los requerimientos de información pueden derivar en que dicha sospecha sea aclarada, sin que se inicie procedimiento de sanción alguno, tal y como se puede ver en la descripción de los procesos. Este cuello de botella no es absoluto y ha sido atendido parcialmente. Por ejemplo, existen comités semanales o quincenales para atender los asuntos diarios y, tal y como se puede observar en la descripción de los procesos, existe una coordinación constante entre las áreas de supervisión y el área jurídica en la propia ejecución del proceso de supervisión. Además de lo anterior y del área de oportunidad identificada en la sección IX.4.,



referente a este mismo aspecto. Además, los 5 meses con los que se cuenta para, por ejemplo, ejecutar un proceso de imposición de sanciones da tiempo suficiente para priorizar los asuntos más urgentes. En su momento, el manejo del sistema ULTIMUS podía llegar a representar un cuello de botella, debido a que la subida de documentos era muy lenta. Los dictámenes pueden ser de un tamaño superior a los 100 Mb y el servidor hacía que el proceso se extendiera bastante, en lo que se subía toda la información. La naturaleza de este cuello de botella era meramente tecnológica y, de las diferentes soluciones posibles, la propia mejora tecnológica podía solventarlo. El nuevo sistema SISAN parece mostrar una mayor eficiencia.

Se ha identificado también un posible cuello de botella en la entrega de respuestas de requerimientos de información, cuando la misma llega a través de Oficialía de Partes o en el Sistema de Información Electrónica, en lo que se turna a los responsables. Ello es debido a la combinación de dos factores, la cuantía de información recibida por esos canales y el hecho de que, en ocasiones, se cuente con poco margen de tiempo. A pesar de las dificultades inherentes se han de considerar estrategias que o bien hagan más eficiente la entrega de las referidas respuestas o permitan priorizar las de las cuestiones más urgentes.

La CONSAR no cuenta con las facultades o autoridad para exigir a otras dependencias el envío de información en un periodo determinado, a pesar de que participen en el Sistema de Ahorro para el Retiro. Esto ha ocasionado eventuales cuellos de botella derivados de la recepción de información, principalmente con los institutos – IMSS, ISSSTE o FOVISSSTE - donde si bien coordinación, el tiempo de respuesta que tienen ante solicitudes de información, suele retrasar los procedimientos más de lo debido, pudiendo llevarse incluso meses para recibir una respuesta por parte de estos institutos.

#### **B.VIII.5. Problemas en la normatividad del Pp**

No se han encontrado problemas derivados de la normatividad del programa presupuestario. Una de las mayores restricciones potenciales, que es el tiempo con el que se cuenta para imponer una sanción, es suficiente, según los actores entrevistados, para su ejecución y priorización en función de la carga de cada momento.

Un posible peligro detectado, tanto para las áreas de Supervisión como para el área Jurídica, deriva de los cambios en el marco normativo, que sufre constantes modificaciones. Ello puede afectar a la calidad de la fundamentación en cada una de las etapas que implica la realización de un acto jurídico.

La descripción del proceso de seguimiento de cobro de multas que se realiza en la sección VII de este documento fue con base en el Manual de Procedimientos de la DGAS, apoyado de las entrevistas que se realizaron a los actores involucrados en su ejecución. En función de la información obtenida de estas entrevistas, el Manual de Procedimientos del área de sanciones se encuentra actualmente en desuso, únicamente para este proceso de seguimiento que se realiza al cobro de las multas impuesta a los participantes del SAR. La razón fue que, a partir de las labores de cooperación entre dependencias, la CONSAR firmó un convenio de intercambio de información con el SAT, en el que esta última notifica de manera electrónica un reporte mensual sobre el estado de las sanciones impuestas por la Comisión.

Un problema común dentro de las labores de Supervisión, particularmente en las actividades de inspección, es que en ocasiones resulta difícil para los supervisores aterrizar las observaciones detectadas dentro de la normatividad, ya que se presentan muchas situaciones y hallazgos muy particulares que la Ley no tiene contemplado a un nivel tan específico. Se tiene que recurrir a intentar encajar esas observaciones en aquellos artículos que se presten para ello.

Por ejemplo, para las cuestiones de riesgos operativos, se pueden presentar situaciones que anteriormente no estaban identificadas como situaciones de riesgos, pero que se identifican en el momento y son considerados relevantes. Se suelen encajar estas observaciones no contempladas en la

normatividad dentro de uno de sus incisos, que dice: “la administradora no implementó controles previendo diferentes niveles de riesgo”. Es complejo englobar una serie de errores que no suelen ser comunes.

Si bien la CONSAR muestra una preocupación por mantener a sus funcionarios debidamente cualificados, mediante capacitaciones y talleres, estas pueden resultar insuficientes en virtud de la exigente curva de aprendizaje, en especial para aquellos que recién han ingresado a trabajar. Algunos de los actores entrevistados en el área de supervisión financiera apuntan a que se requeriría formar al personal con diplomados, y no con cursos. Esto debido al alto grado de especialización requerido para poder realizar una supervisión profunda y pertinente. El problema en la normatividad que se ha detectado es que, para los líderes de proyectos, catalogados en el nivel OC1 dentro del Manual de Percepciones de los Servidores Públicos del Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos, tienen que tener una antigüedad mayor a un año dentro de la Comisión para acceder a las prestaciones de apoyos para cursar diplomados, lo cual deja fuera a mucho personal recién contratado.

### **B.VIII.6. Análisis FODA de la operación del Pp**

Como parte final de la evaluación se realizó un análisis FODA por perspectiva, donde se identificaron 22 fortalezas, 6 oportunidades, 12 debilidades y 5 amenazas. Con el fin de sintetizar el análisis FODA, se categorizaron los resultados desde las tres perspectivas definidas en los Términos de Referencia:

#### **FORTALEZAS**

##### **Aspectos generales de la operación del programa**

- F.1 El programa está adecuadamente alineado con los objetivos de la CONSAR, del PND y el PRONAFIDE, en sus objetivos estratégicos relacionados con la inclusión financiera y el desarrollo y estabilidad del sistema financiero mexicano.
- F.2 Se cuenta con un alto grado de consolidación operativa, lo que permite que, en términos generales, el programa sea efectivo en su operación.
- F.3 Atiende un problema claramente identificado, prioritario para el Estado mexicano y cuya relevancia está justificada nacional e internacionalmente. En relación a la descripción de dicho problema, el diseño del Pp es consistente.
- F.4 El personal altamente cualificado, con un alto porcentaje de funcionarios con estudios académicos concluidos.
- F.5 Consecución de las metas establecidas en la MIR del Pp

##### **Planeación.**

- F.6 Se ha desarrollado el *Balanced Scorecard* como mapa estratégico de las actividades de la CONSAR, que permite guiar los objetivos de mediano y largo plazo a nivel agregado.
- F.7 La Comisión ha enfocado esfuerzos para la automatización de sus procesos, propiciando la consecución de las metas y objetivos establecidos.
- F.8 Se puede afirmar que existe un ejercicio institucionalizado de planeación, tanto estratégica como operativa en los macroprocesos analizados.
- F.9 Se da una coordinación efectiva con otras dependencias del gobierno, empleando, como herramienta estratégica, convenios de colaboración.
- F.10 La planeación estratégica está consensuada entre las unidades responsables, lo que permite establecer objetivos realistas y alcanzables, a la vez que retadores.
- F.11 El organismo está concentrado en un mismo domicilio, lo que permite una alta coordinación y comunicación efectiva.

- F.12 Se cuentan con mecanismos formales que fomentan y facilitan el desarrollo de proyectos para la implementación de mejoras e innovaciones en la dependencia.

### **Supervisión del SAR**

- F.13 Los procesos de supervisión están correctamente integrados con los procesos propios del área de sanciones.
- F.14 Existe una retroalimentación constante con el área jurídica para asuntos que involucren un posible incumplimiento detectado.
- F.15 La incorporación de sistemas de información y aplicaciones automatizan y hacen más eficientes los procedimientos de vigilancia y verificación de información.
- F.16 La Supervisión basada en la Metodología Basada en Riesgos permite enfocar el objeto de la supervisión en factores de riesgos y vulnerabilidades detectadas.
- F.17 Los procedimientos son totalmente transparentes e imparciales, impidiendo la toma de decisiones arbitrarias.

### **Imposición de multas y sanciones**

- F.18 El proceso de imposición de multas incide directamente en el Propósito de la MIR, habiendo cumplido con las metas establecidas en años anteriores.
- F.19 La comunicación es efectiva y constante entre el área de sanciones y las áreas de supervisión, tanto operativa como financiera.
- F.20 Se han creado formatecas con plantillas de oficios estandarizados que permiten la elaboración de documentos legales con mayor agilidad y reduciendo la ocurrencia de errores.
- F.21 Se observa una renovación de los sistemas de información para su mejora continua.
- F.22 La integración de los procesos de supervisión y sanción ha supuesto un aumento significativo en la tasa de sanciones impuestas, debido a una mejor coordinación entre áreas.

### **OPORTUNIDADES**

- O.1 Todavía existe espacio para la búsqueda de una mayor integración de sus sistemas y aplicaciones internos.
- O.2 Existen nuevas estrategias de formación en línea que pueden facilitar la especialización del personal.
- O.3 Se puede proceder a una actualización de Manuales de Procedimientos para que se adecúen a los recientes cambios normativos que se hayan realizado y afecten de alguna manera a los procesos de la Comisión.
- O.4 Sería de gran ayuda la creación de un mayor número de plazas para el área de inspección y vigilancia financiera, para así tener una supervisión más profunda.
- O.5 Se puede mejorar la comunicación entre el área de supervisión y el área de sanciones en lo que respecta a la previsión o cuantificación de oficios de posible incumplimiento que serán turnados.
- O.6 Las mejoras tecnológicas pueden propiciar nuevas estrategias para asegurar los ahorros de los trabajadores.

### **DEBILIDADES**

#### **Aspectos generales de la operación del programa**

- D.1 La comunicación con los institutos de seguridad social es ineficiente por la inexistencia de un convenio o del establecimiento de una jerarquía.

- D.2 No se ha detectado la existencia de canales de comunicación para atender las quejas y sugerencias de los destinatarios.

### **Supervisión del SAR**

- D.3 Insuficiencia de personal para las labores de inspección financiera.
- D.4 Las cargas de trabajo son intensas, lo que ha sido declarado fundamentalmente dentro de la Dirección General de Supervisión Financiera.
- D.5 La curva de aprendizaje inicial es muy elevada, lo que hace que las capacitaciones recibidas resulten insuficientes.
- D.6 Restricciones en el acceso de apoyos a programas educativos para servidores que no tengan una determinada antigüedad acumulada.
- D.7 Problemas de coordinación con la Oficialía de Partes de la Comisión, donde la entrega de documentos llega a ser de manera tardía.
- D.8 El equipo necesario para el mantenimiento de autonomía en la realización de visitas de inspección puede presentar limitaciones técnicas.
- D.9 No se cuentan con sistemas de seguimiento más allá del que realiza la CGPEPE para visitas de inspección.

### **Imposición de multas y sanciones**

- D.10 La normatividad vigente no contempla situaciones muy particulares, lo que puede dificultar la fundamentación de los oficios de sanciones.
- D.11 El número de sistemas de información elevado, lo que exige un esfuerzo inicial fuerte al personal entrante para el manejo adecuado de cada uno de ellos.
- D.12 Desuso de Manual de Procedimientos de la DGAS para la ejecución del proceso de seguimiento de cobro de multas.

### **AMENAZAS**

- A.1 La normatividad está en constante cambio, lo que genera potenciales riesgos en el SAR, por la necesidad de adaptación.
- A.2 Se contemplan amenazas externas como desastres naturales que puedan afectar a la recepción de información y realización adecuada de tareas de supervisión.
- A.3 Nuevas estrategias financieras pueden generar peligros no considerados anteriormente por la Comisión.
- A.4 Debido al tipo de información manejado, la Comisión puede recibir ataques informáticos, si bien hay una preparación adecuada a este respecto.
- A.5 Cambio de Gobierno y riesgo de cambio en las políticas y prioridades de la Comisión.
- A.6 Transportación de información sensible de los trabajadores por parte del equipo de inspección.

## B.IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones generales y particulares para los procesos evaluados del Pp, derivadas del análisis de los procesos. El contenido, por claridad, expone en un primer momento las conclusiones generales de la evaluación, los hallazgos más relevantes que se detectaron, así como recomendaciones que se aplican a todo el Pp G003. Se ofrecen conclusiones específicas para cada uno de los procesos analizados.

### B.IX.1. Conclusiones generales de los procesos del programa

La procuración de los derechos del trabajador y la protección a sus ahorros es la principal actividad y la razón de ser de la CONSAR. Mediante una gestión basada en resultados se busca, al igual que en otras áreas de la Administración Pública Federal, que esta Comisión los resultados establecidos en su planeación estratégica. La Comisión ha logrado importantes mejoras en la eficiencia operativa desde su creación como organismo regulador y supervisor del SAR. A partir de la identificación de Aspectos Susceptibles de Mejora, ha realizado acciones importantes para emplear los recursos de forma más eficiente. Por ejemplo, se han reestructurado procesos e implementado sistemas de información que permitan maximizar los recursos, tanto económicos como humanos.

En cuanto a la planeación estratégica, se detectó una coordinación estable entre las unidades responsables del Programa, que permite determinar de manera consensuada las prioridades a alcanzar y el enfoque de la operación. También se destaca la existencia de elementos de análisis y seguimiento a los resultados, que proporciona, a detalle, en formato de reportes semanales el avance en los objetivos, así como también permite visualizar áreas de oportunidad para sustentar las estrategias y directrices de la Comisión. Se ha implementado una agenda de cambios regulatorios para fortalecer el programa, la cual le permite guiar los objetivos de mediano y largo plazo, y que quedó plasmada con la elaboración del *Balanced Scorecard* de la CONSAR, incorporado en 2013.

Este esfuerzo de buscar eficiencia en los procesos es una labor constante dentro de la Comisión. Los directivos de las diferentes áreas evaluadas han mostrado un gran compromiso y apertura a la colaboración en pos de una mejora continua de los procesos. Por ejemplo, a falta de un sistema de información centralizado, las Dirección General Adjunta de Inspección Operativa en colaboración con la Dirección General Adjunta de Sanciones han desarrollado un sistema de *Inspección-Sanción* que define el mecanismo de interacción para realizar el acto de inspección operativa y el de imposición de sanciones. Anteriormente, estos procesos eran independientes, lo que propiciaba un flujo intermitente e inconexo de información por parte de las actividades de supervisión hacia el área de sanciones, lo que suponía en muchas ocasiones que el oficio de sanción que se emitía fueran llevados a juicios de nulidad. Para solucionar esta problemática, se institucionalizó este proceso de *Inspección-Sanción*, donde todos los actos de supervisión a través de inspección entran a través de este proceso, y el área de sanciones de la vicepresidencia jurídica lleva a cabo un seguimiento, monitoreando cada uno de los oficios que se redacten desde el área de inspección operativa. Se describe una conclusión más detallada de estas implementaciones y buenas prácticas llevadas a cabo en las secciones correspondientes de las conclusiones por proceso.

Como parte de las labores de supervisión, se establecen también convenios de colaboración con entidades del Sistema Financiero Mexicano, como lo son la CNBV, CNSF y BANXICO, además de la propia SHCP, ya que una vez impuestas las sanciones a las Afores, sus respectivas multas se deberán turnar para su cobro al SAT, ya que el cobro de multas no es una facultad de la Comisión. Asimismo, la CONSAR cuenta con mecanismos de información y asistencia: La atención telefónica se realiza a través de SARTEL, que ofrece información, promueve servicios y canaliza a los trabajadores para la atención de sus quejas y sugerencias. Se difunde la labor de la Comisión en foros tales como

exposiciones, ferias y módulos de información sobre el SAR, lo que permite a los trabajadores resolver de manera integral sus dudas y realizar movimientos relacionados con su cuenta individual. Como parte de la agenda operativa, durante el segundo trimestre de 2016, la CONSAR, en conjunto con la CONDUSEF, anunció la integración de los datos biométricos (huellas digitales, voz y firma digital) de los trabajadores con cuentas de ahorro en las AFORE. Esta medida busca fortalecer la verificación de la identidad de los trabajadores y los controles de seguridad al momento de realizar cualquier trámite relacionado con la cuenta AFORE. La incorporación del uso de biométricos en el SAR brinda a los trabajadores mayor seguridad en los trámites del SAR, al ser posible corroborar su identidad, lo cual evitará duplicidades o robo de identidad, permitirá una mayor agilidad y facilidad de gestión en la atención de los trámites pues no se requerirá de documentación adicional, representando también una disminución en los costos operativos.

## **B.IX.2. Conclusiones por proceso**

A continuación, se presentan las principales conclusiones por proceso que se obtuvieron de esta evaluación. Estas se derivan de la descripción y el análisis de los procesos, presentados en el tema VII, así como de la presentación de hallazgos y resultados del tema IX.

### **PLANEACIÓN**

En función de las prácticas identificadas se puede afirmar que existe un ejercicio institucionalizado de planeación, tanto estratégica como operativa en los macroprocesos analizados. Algunos de ellos aplican a procesos o subprocesos concretos. Debido al número elevado de instrumentos de planeación utilizados, uno de los potenciales peligros, cuya materialización no ha sido observada, sería una falta de coordinación entre los mismos, cuestión que debería ser vigilada para evitar su aparición futura.

En términos de la planeación estratégica a nivel agregado de la CONSAR, se realiza un Balanced Scorecard, que permite establecer la relación entre la estrategia, objetivos y resultados. El BS se trabaja a nivel alta dirección: Directores Generales, Vicepresidentes. Este Balanced Scorecard se actualiza de manera semestral, y cada Vicepresidencia recibe los avances y actualizaciones a la misma.

Tanto en la DGAS, en el área de PLD, así como en las DGSO y en la DGSF se realizan Planes Anuales Inspección en los que se indican las inspecciones a realizarse. En función del área correspondiente se establecen plazos máximos distintos para que todos los participantes que pueden potencialmente recibir cada una de las inspecciones lo haga en un plazo máximo de un año (en el caso de la DGAS este plazo es de un año). A fin de identificar el participante que va a ser objeto de la visita en cada momento y con qué objeto, se sigue una Metodología Basada en Riesgos, que se alimenta de información provista por otras áreas, impidiendo selecciones arbitrarias.

La elaboración de los Programas Anuales de Supervisión se encuentra normada en el Reglamento Interior y el Manual de Organización General de la CONSAR. En ninguno de estos documentos se define a detalle y es en los Manuales de Procedimientos de la DGSF y la DGSO donde se establece el procedimiento a seguir para la aprobación de este documento ante el Presidente de la Comisión.

En términos de planeación estratégica, esta es realizada a nivel de dirección y subdirección. Ello no ha impedido que se establezcan objetivos adecuados y asumibles por el área correspondiente. Los actores entrevistados han corroborado que los objetivos establecidos son asumibles, más allá de puntuales y difícilmente predecibles aumentos de carga de trabajo derivados de la propia naturaleza de la supervisión realizada. Con base en la observación directa parece que una de las claves es la cercanía de directores y subdirectores a los procesos y su ejecución, de tal manera que la planificación, finalmente, resulta realista. Por ejemplo, en la DGSO se advierte que en la actualidad se tiene



capacidad para realizar, como mucho, seis visitas integrales al año. En consecuencia, cuando se observa una cuestión específica que requiere de atención, se establecen visitas especiales, muy acotadas a procesos específicos y con base en la Metodología Basada en Riesgos. El número de visitas especiales, puede variar, lo que otorga flexibilidad para atender un futuro incierto.

Además, en el área de sanciones, se actualizan de manera trimestral, cédulas de Medidor de Impacto de Riesgo, mismas que contienen información sobre el número de sanciones impuestas, aquellas que no se encontraron correctamente fundadas, o si se establecieron impugnaciones. Además, se cuenta con el Plan de Trabajo para la Administración de Riesgos, con medidas que implementan a las anteriores. De manera anual, la DGAS realiza un Plan Anual de Proyectos, en el que se incluyen proyectos de mejora, integración de equipo, etc. y que se desarrollan a lo largo del año. Al finalizar el mismo, se presenta el avance de cada uno de ellos y se determina si son pertinentes o no para la mejora de los procesos. En términos de planeación operativa, en el área de sanciones se realiza una planeación semanal conforme a lo establecido en el libro de gobierno del DGAS, donde se distribuye el trabajo y se hacen cortes semanales.

## **VIGILANCIA FINANCIERA**

En este proceso cuenta cuatro subprocesos que, definidos por los mismos Manuales de Procedimientos, ayudan a las labores propias de la supervisión extra-situ, los cuales son: i) recepción y verificación de información contable y financiera, ii) modificaciones a prospectos de información y folletos explicativos, iii) atención a programas de corrección y iv) detección de posibles incumplimientos.

El proceso de vigilancia financiera entrega componentes para el cálculo de dos indicadores dentro de la MIR vigente del Pp G003, por un lado, incidiendo de manera indirecta en propósito: "los trabajadores cuentan con protección de su ahorro para el retiro", que es definido como el porcentaje de sanciones impuestas a las administradoras sobre el total de dictámenes de posible incumplimiento, ya que es a través de la supervisión que las sanciones tienen su origen. Asimismo, la vigilancia está y sus productos están contenidos dentro de la MIR en el indicador de actividad "vigilancia financiera a las entidades participantes del SAR", el cual es medido a partir del total de informes de vigilancia financiera programados, calculando el porcentaje de informes de vigilancia que son emitidos. Así pues, para la correcta consecución de objetivos y posterior evaluación de la MIR, es fundamental la supervisión a través de la vigilancia que realiza la vicepresidencia financiera.

Existe buena coordinación entre la DVF con el resto de las direcciones de la Vicepresidencia Financiera y con las diferentes áreas dentro de la Comisión para la ejecución eficiente de los procesos y subprocesos. En particular, existe una muy buena comunicación con la DGAS, donde se han integrado subcomités que sesionan cada dos semanas para atender los asuntos más relevantes que se vayan presentando en las dos áreas. La coordinación con otras dependencias es más bien escasa, pero también es considerada como buena, existiendo convenios de información con CNBV y BANXICO.

Uno de los principales inconvenientes y motivos de preocupación entre los directivos encargados de la vigilancia financiera, es la existencia de mucha rotación en el personal. Durante 2017 (de enero a octubre) de las 223 plazas promedio ocupadas durante el periodo se dieron 24 bajas, lo que se corresponde a un 10.8 % de Índice de Rotación. Sería necesario atender aquellas áreas donde la rotación sea mayor a fin de reducir este índice de manera general. Se considera que la curva de aprendizaje es muy elevada para los recién incorporados a la Comisión, siendo estimado el tiempo requerido para el aprendizaje correcto de los conocimientos y procedimientos aproximadamente de 4 meses para llegar a poder dominar bien los procesos. Esto puede llegar a retrasar la comunicación que se tiene en el área, ya que cuando alguna persona renuncia, vuelve necesario aumentar las horas de



trabajo y realizar una coordinación mayor entre los responsables del proyecto o proceso que esa persona haya estado trabajando para poder entregar los componentes de manera oportuna.

## **INSPECCIÓN FINANCIERA**

En la realización de la inspección financiera se detectaron procedimientos y actividades que, para facilitar el análisis, se han separado del proceso como tal y detallado en un subproceso diferenciado, el cual es nombrado como: atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR. Este subproceso resume las actividades que se llevan a cabo para la revisión de manuales de inversión presentados por los participantes, informes mensuales y plan de funciones de los Contralores Normativos. La inspección financiera está correctamente normada y definida en un Manual de Procedimientos diferenciado del manual respectivo para la vigilancia financiera.

El proceso aporta componentes para el cálculo de dos indicadores dentro de la MIR, siendo uno para el Componente de "supervisión de Afores y Siefores en materia financiera", que muestra el porcentaje de visitas de inspección realizadas, a partir del total de visitas programadas; y para la Actividad: "inspección en materia financiera a las entidades participantes del SAR", que está definida como "Porcentaje de informes de inspección financiera emitidos" y es calculado a partir del total informes de inspección programadas. Para ambos indicadores se han cumplido con las metas establecidas para el año.

Existe una planeación operativa que resulta adecuada, pues permite la coordinación entre los responsables del proceso, pese a que existan ocasiones eventuales en las que la comunicación se vuelva complicada o intermitente entre el equipo que está realizando la visita de inspección en campo y los líderes de proyectos que se encuentran en la Comisión. Existe mucha flexibilidad con las demás áreas. En especial, la coordinación es excelente con el área de jurídico: el proceso está perfectamente sistematizado y articulado con sanciones, conociendo en todo momento y vía notificaciones el momento en el que se abre una visita, los plazos para mandar las formalidades y los oficios respectivos para cada etapa del proceso. Jurídico proporciona asesoría y revisión a los documentos que se elaboran dentro en el área de supervisión financiera.

Los objetivos de cada visita de inspección a realizar, si bien son factibles, se considera que se necesita de un mayor número de personal. Para una inspección más profunda y efectiva se necesitarían equipos de inspección conformados por un supervisor y al menos 4 inspectores, mientras que actualmente, en la mayoría de los casos, se suele enviar a la realización de estas visitas a equipos compuestos por un supervisor y dos inspectores. La visita de inspección requiere división de trabajo para poder seguir los flujos de información de los procesos de las Administradoras. Actualmente, y a causa de esta insuficiencia en el personal de inspección, las cargas de trabajo son considerablemente pesadas para las unidades responsables, siendo casi una norma los horarios de salida tardíos y en muchas ocasiones los inspectores no pueden llegar a tomar su hora de comida, porque el proceso no se los permite.

A opinión de los responsables de las visitas, en ocasiones cuesta trabajo aterrizar las observaciones derivadas de las visitas de inspección en la normatividad, ya que se presentan muchas situaciones y hallazgos muy particulares que la Ley no tiene contemplado a ese nivel tan específico. Esto provoca que se tenga que recurrir a buscar la manera de encajar esas observaciones en aquellos artículos que se presten para ello. Se suelen encajar estas observaciones no contempladas en la normatividad dentro de uno de artículos o párrafos que se consideren medianamente relacionados a lo observado.

## **VIGILANCIA OPERATIVA Y CONTABLE**

Como parte de las labores de vigilancia operativa, abarca procedimientos y actividades que van desde la verificación de la información que las Administradoras y demás participantes del SAR envían

periódicamente a la Comisión para su análisis, hasta la realización de Informes de Posible Incumplimiento que derivan en procesos de imposición de multas y sanciones. Todos los subprocesos aquí mencionados inician a partir de la recepción de información o solicitudes enviadas por los Participantes del SAR, que una vez realizadas las actividades propias de la supervisión vía vigilancia se detectan posibles irregularidades o contravenciones a la Normatividad aplicable.

Actualmente se realiza un seguimiento estricto a las quejas por traspasos indebidos recibidas de trabajadores, CONDUSEF, AFORE, o cualquier otra instancia. En este sentido, se realizan investigaciones de cada caso de posible traspaso indebido, aplicando medidas ejemplares para las AFORE que incurrieron en esta práctica. Además, se solicitó a todas las áreas de la Institución que remitieran a la Dirección General de Supervisión Operativa todas aquellas quejas por traspasos indebidos que hubieran recibido. Asimismo, se atienden quejas de los institutos de seguridad social por el incumplimiento de servicios o falta de atención a los mismos.

La vigilancia operativa aporta entregables que sirven para el cálculo de dos indicadores dentro de la MIR vigente, siendo uno para el Propósito del programa: "Los trabajadores cuentan con protección de su ahorro para el retiro", que muestra el porcentaje de sanciones administrativas impuestas a los participantes, ya que es a través de las labores de supervisión que las irregularidades y contravenciones a la normativa son detectadas; el otro indicador al cual proporciona el insumo es el de la Actividad: "vigilancia operativa a las entidades participantes del SAR", que está definida como "Porcentaje de informes de vigilancia emitidos" y es calculado a partir del total informes de vigilancia operativa programadas. Para ambos indicadores se han cumplido con las metas establecidas para el año.

Los tiempos empleados en este proceso y sus subprocesos están definidos correctamente en la normatividad del programa, las disposiciones de carácter general en materia de operaciones del SAR y el manual de procedimientos de la Dirección General de Supervisión Operativa. En general la percepción que tienen los ejecutores de los procesos es que se dispone del personal y el tiempo adecuado para la ejecución de cada uno de los subprocesos, puesto que existen guías metodológicas que facilitan las actividades, cédulas de cálculos y los plazos se tienen perfectamente identificados por medio del SISAN. La Comisión brinda de capacitaciones constantes para todo el personal sobre temas financieros y contables para mantener al personal actualizado, donde cada año se hace una selección de acuerdo a las necesidades para impartir cursos y capacitaciones que más se detecten como necesarias.

La coordinación es altamente importante para el adecuado flujo de este proceso y para cada uno de los subprocesos que lo componen. En el trabajo de campo se observó que esta coordinación es adecuada, ya que como se ha mencionado, la Comisión se encuentra centralizada en un solo domicilio, en tres plantas distintas, lo cual facilita de manera sustancial la comunicación entre sus actores. A partir de la administración actual, y con la prioridad que tuvo la sistematización de procesos, ULTIMUS - y ahora SISAN - se solucionaron estos problemas, al tener el control preciso de cada uno de los procedimientos entre estas dos áreas (Operaciones y Sanciones). En cuanto a la percepción que tienen los actores, en la mayoría de los casos se encontraron opiniones favorables de una adecuada coordinación entre estas áreas, no importunando en la realización de las labores, sino favoreciendo el flujo operativo de este proceso. Con respecto a la coordinación con demás instituciones, se tiene una relación con CNBV y CNSF participando en mesas de trabajos con estas dependencias, habiendo una comunicación buena, imparcial y orientada a la mutua colaboración. Pese a estas buenas relaciones, la CONSAR no cuenta con las facultades para exigir a otras dependencias el envío de información en un periodo determinado, existiendo casos, principalmente con los institutos - IMSS, ISSSTE o FOVISSSTE - donde si bien existe cierto grado de coordinación, el tiempo de respuesta que tienen suele ser bastante tardado ante solicitudes de información, pudiendo llevarse incluso meses para recibir una respuesta por parte de estos institutos.

## INSPECCIÓN OPERATIVA

El proceso comienza con base en el Programa Anual de Visitas de Inspección y comprende: la notificación de la visita de inspección; la emisión de las formalidades necesarias a la Administradora objeto de inspección para dar inicio al proceso; la ejecución de la visita de inspección; y el posterior análisis y levantamiento de actas circunstanciadas ante observaciones presentadas. Las visitas especiales se podrán hacer por condiciones específicas de riesgo y por peticiones específicas, pudiendo ajustarse el número de visitas de inspección a realizar respecto a lo establecido en el Programa Anual.

Desde hace dos años se definió un proceso de *Inspección-Sanción*. Es un proceso institucional donde se define cómo es el mecanismo de interacción para realizar el acto de supervisión y el de sanción. Anteriormente, ambos procedimientos eran independientes, realizándose la supervisión, pero cuando se llegaba proceso de sanción, estas disputas con los participantes se perdían por cuestiones de una incorrecta presentación de formas: números de oficios duplicados, oficios no correctamente dirigidos, sanción no debidamente motivada y fundada, etc. Para solucionar esta problemática se institucionalizó este proceso de Inspección-Sanción, donde todos los actos de supervisión a través de inspección entran a través de este proceso, y donde el área jurídica lleva a cabo un seguimiento, monitoreando cada uno de los oficios que se redacten desde el área de operaciones. Jurídico revisa todas las Actas, las discute y retroalimenta en subcomités que se reúnen periódicamente. Y la Inspección-Sanción gestiona los tiempos, estableciendo los plazos para cada etapa del proceso. Este nuevo procedimiento vino a robustecer las labores sancionadoras de la Comisión, presentando resultados sobresalientes: desde su incorporación, en los últimos años se han impuesto sanciones millonarias a las Afores, y que efectivamente son cobradas por el SAT. Nunca se habían impuesto tantas sanciones y que se hubieran pagado.

Las visitas de inspección requieren de actas y expedientes extensos, por lo que, al momento de digitalizar los documentos, estos resultan archivos de un gran tamaño y que requieren de un sistema capaz de procesar toda la información. Es por esta razón que las visitas de inspección se registran en SUPERVISAR y en CEPRIS. En SUPERVISAR se reportan los tiempos, y se lleva el seguimiento de todo el procedimiento. El sistema cuenta con los tiempos establecidos. CEPRIS, por otro lado, es el sistema de gestión de documentos que comprende todo el proceso de la realización de visitas de inspección. El sistema verifica que todos los documentos sean llevados con los tiempos. Además, también cuenta con un sistema de alertas por semáforos, que verifica que todos los documentos sean producidos y entregados dentro de los plazos establecidos. Para la Vicepresidencia Operativa se desarrolló el Sistema de Vigilancia Operativa (SISVIG), el cual al momento de la evaluación estaba recién implementándose para el proceso de Inspección. SISVIG es una aplicación que permite seguir el flujo del proceso de vigilancia y envío de incidencias, en caso de que proceda, al sistema automatizado de sanciones. SISVIG gestionará los documentos, oficios, cédulas de manera muy eficiente y accesible a todos los integrantes del equipo.

Las visitas de inspección cuentan con una metodología de supervisión, la cual incluye guías de supervisión con base en la metodología basada en riesgos. Este proceso permite enfocar el objeto de las inspecciones a aquellos factores de riesgo que se requieran revisar por vulnerabilidades potenciales detectadas. Esto es percibido por los actores como un cambio en el propósito de las visitas, pues estas se llevan a cabo no con el objetivo de buscar fallas y contravenciones, si no que se va a la visita de inspección con la intención de revisar aquello que se ha identificado como un factor de riesgo relevante. Los actores no identifican algún punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo, ya que se tiene un código de ética interno, además de que el proceso de reclutamiento de inspectores es riguroso y tienen que aprobar tests de confiabilidad. Esto garantiza un proceso totalmente objetivo e imparcial.

## IMPOSICIÓN DE MULTAS Y SANCIONES

La DGAS cuenta con un Manual de Procedimientos donde se definen todos los procesos que lleva a cabo el área de sanciones de la Vicepresidencia Jurídica. En este documento se establecen los pasos para realizar la imposición de una sanción derivada de las actividades de vigilancia y supervisión que realizan las distintas áreas de la Comisión, y que son turnadas a la DGAS, con el objetivo de ser correctamente fundadas y motivadas para que se lleve a cabo la sanción respectiva, así como las actividades necesarias para la realización de las visitas de inspección a las que se están a cargo en la dirección. Los procesos y sus distintas etapas mencionadas anteriormente están articuladas entre sí, donde el producto final de una etapa es el insumo directo de la etapa siguiente, así los productos generados en el proceso de imposición de sanciones son luego los insumos necesarios para el inicio y desarrollo de consecuentes procesos dentro del mismo macroproceso, particularmente los procesos de notificación de sanciones, seguimiento y cobro de multas.

El personal con la que cuenta la DGAS es suficiente para la realización de las labores, pero existe cierto grado de incertidumbre ante sucesos no previstos, como cuando se lleguen a presentar una cantidad de asuntos tal que llegue a sobrepasar la capacidad operativa para atenderlos. Esta problemática, que se presenta de manera puntual, ha sido solventada mediante la priorización de las tareas a realizarse.

Adicionalmente, se tiene el sistema CEPRIS, que inicia en los procesos de inspección. El proceso de inspección es de los más ‘rigurosos’ dentro de la CONSAR, por lo que reciben un seguimiento mucho más detallado. CEPRIS captura toda esta documentación, desde el inicio de la visita, el acta circunstanciada, el acta de conclusión, el proceso de sanción. CEPRIS verifica que todos los documentos sean llevados de acuerdo a los tiempos marcados.

*Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión.* El proceso de imposición de sanciones incide directamente en el indicador de propósito de la MIR del Programa presupuestario. En concreto, la imposición de sanciones afecta directamente al propósito del Programa presupuestario, que está definido como “Los trabajadores cuentan con protección de su ahorro para el retiro”, el cual es medido por el indicador “porcentaje de sanciones administrativas”, el cual es calculado a partir total de dictámenes de incumplimientos.

Los actores relevantes entrevistados para el proceso de imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión consideran que en los últimos años se ha dado un cambio relevante en la forma de gestionar los procesos dentro de la DGAS. Se reconoce el compromiso y la sensibilidad de la actual administración por hacer más eficaz y eficiente los procesos que realiza la institución. El incremento en la tasa de sanciones impuestas y cobradas es un indicador que pone en evidencia este cambio que ha sufrido la CONSAR.

*Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección.* El procedimiento es prácticamente el mismo que el de imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión, con la más notable diferencia de que es un proceso sustancialmente más corto debido a que no existe emplazamiento. La mayor parte de las actividades dentro del proceso se realizan a través del sistema ULTIMUS, cuyo funcionamiento es básicamente como un buzón de documentos y oficios. Adicionalmente, OSIRIS es el sistema que utilizan las administradoras para enviar los programas de corrección, en caso de no hacerlos llegar de manera personal a la Oficialía de Partes de la Comisión.

*Seguimiento de cobro de multas.* El proceso no comprende el cobro de la multa como tal, ya que la Comisión no cuenta con dicha facultad, por lo que dicho cobro persuasivo es llevado a cabo por la respectiva área del SAT. El proceso concluye en el momento en el que el SAT hace efectivo el cobro de la multa y remite información de manera electrónica sobre el estatus de la misma al Director General Adjunto de Sanciones para cerrar el expediente. Anteriormente se debía solicitar información sobre el estado del cobro de la multa al SAT. En 2016 se firmó un convenio con el SAT para

compartir información. Mensualmente envían información de su cartera de cobro, para conocer el estatus de las sanciones.

*Seguimiento y opinión por comisión de delitos.* Debido a que en los años en los que los responsables entrevistados llevan trabajando en la CONSAR nunca han recibido un asunto que requiera de la emisión de una opinión por comisión de delitos, no se pudo realizar un seguimiento suficiente al proceso más allá de lo recabado en el trabajo de gabinete.

*Realización de Visitas de Inspección (PLD).* La DGAS cuenta con la facultad de realizar labores de supervisión a través de la inspección. Tiene la responsabilidad de practicar, cuando menos una vez cada dos años, visitas de inspección a los participantes del SAR con el objeto de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas en materia de prevención y detección de delitos, que pudieran ubicarse en el Código Penal Federal. Para esta tarea, se creó un área interna dentro de la DGAS que está enfocada de manera exclusiva en materia de prevención y lavado de dinero (PLD). Existe un Subdirector de Sanciones particular y enfocado únicamente a los procesos de PLD, y cuenta con un equipo de dictaminadores/inspectores que especializados para estas labores. La realización de la supervisión in-situ está vista entre las unidades responsables como un proceso imparcial, donde todo se encuentra totalmente automatizado y transparentado, permitiendo saber quién está llevando cada actividad y en qué parte del procedimiento se encuentra la visita. Esta automatización da grandes ventajas tanto en lo ético como en materia de transparencia, porque la injerencia de las personas es poca.

### **B.IX.3. Valoración global de la operación del PP**

En relación a los atributos de los procesos analizados y atendiendo a la metodología establecida en los Términos de Referencia, se describe a continuación el porcentaje de los mismos que se considera bajo cumplimiento.

En términos de eficacia, se evalúa que el total de los procesos analizados cumplen con sus metas, lo que se reflejan en los indicadores de la MIR analizados. En consonancia, se otorgan 5 puntos por este criterio.

A pesar de que, como definen los actores, en algunos procesos de inspección (operativa y financiera) se ha de hacer uso de prórrogas, el equipo evaluador considera que dicho plazo forma parte del tiempo considerado y que, en consecuencia, se cumple con la oportunidad. Así, todos los procesos cumplen con dicho atributo y se otorgan 5 puntos por ese criterio.

En materia de suficiencia, se concluye que a pesar del esfuerzo realizado y la aplicación de la Metodología Basada en Riesgos, misma que permite la priorización de los esfuerzos, existe márgenes de mejora en las áreas de vigilancia merced a las consideraciones ya realizadas de incorporación de personal, disminución de rotación del mismo y reducción de la curva de aprendizaje. En virtud de lo anterior, se otorgan 4 puntos del total de 5 en materia de suficiencia.

Todos los procesos analizados se consideran pertinentes en relación a que son adecuados para lograr las metas específicas establecidas. Por ello se otorgan 5 puntos.

En consecuencias de las puntuaciones anteriores, el Programa cuenta con una valoración del 95%.

### **B.IX.4. Recomendaciones**

En función del análisis realizado no se sustentan recomendaciones de reestructuración de procesos. Los procesos están correctamente diseñados y se ejecutan de acuerdo a la normativa.

En relación al desarrollo de los procesos, no obstante a lo anterior, se han encontrado cuestiones menores que, sin afectar a la correcta ejecución de los mismos, sí permiten la búsqueda de mejoras, ya



sea en términos de eficiencia o de capacidad. Estos, que están explicados, en extenso, en los apartados anteriores, pero se resumen a continuación en sus apartados más importantes.

En función de las funciones cumplidas por la Comisión en materia de supervisión y sanción en los procesos analizados, se considera que la creciente exigencia de los mismos difícilmente puede ser correspondida por mejoras de eficiencia en los procesos o automatizaciones de los sistemas de información y control. En consecuencia, se ha de explorar la posibilidad de dotar a la Comisión de mayor capacidad para afrontar crecientes exigencias en lo que respecta a los sujetos de su acción de supervisión.

La coordinación entre las áreas de supervisión y la de sanciones es muy positiva, en especial en relación a las dificultades ejecución, debido a que ambas áreas son muy técnicas. El mantenimiento de las prácticas de coordinación apuntadas y la exploración de mejoras en términos de información en lo que se refiere, por ejemplo, a cargas de trabajo venideras, pueden permitir una mejora constante de los procesos.

Si bien la cualificación del personal en los procesos analizados es muy buena, existen espacios para la mejora, sobre todo en relación a la incorporación de nuevo personal debido a la alta rotación del mismo. Durante 2017 (de enero a octubre) de las 223 plazas promedio ocupadas durante el periodo se dieron 24 bajas, lo que se corresponde a un 10.8 % de Índice de Rotación. Sería necesario atender aquellas áreas donde la rotación sea mayor a fin de reducir este índice de manera general. Se subrayan, a este respecto, las acciones dirigidas a reducir la curva de aprendizaje, como la posibilidad de unificar sistemas de información y de control y/o la posibilidad de que el personal incorporado acceda a una gama más amplia de cursos formativos.

Es preciso apuntar que desde 2007, en que se ejerció un presupuesto de 194,891,075.35 pesos para supervisar activos netos por valor de 831,438 millones de pesos, con un costo de supervisión de 234.40 pesos por cada millón de pesos a 2014, cuando se ejercieron 293,209,866 pesos para supervisar una creciente cantidad de 2,373,381 millones de pesos, con un costo de supervisión de 123.54 pesos por millón, la eficiencia de la Comisión en materia de supervisión ha sido creciente. A pesar de que parte de lo anterior refleje una mejora de eficiencia en la Comisión, es preciso que no disminuya el esfuerzo de supervisión realizado, en proporción a la cuantía. Ello debido a que los riesgos pueden permanecer ocultos sin una adecuada supervisión. Como se puede observar, los costos de dicha supervisión son muy reducidos.

En términos de la coordinación con otras dependencias, se apunta que los convenios de colaboración para compartir información han facilitado la ejecución de los procesos analizados. Esta herramienta se señala como una posibilidad para facilitar la coordinación en el caso de determinados requerimientos de información señalados.

A pesar de las dificultades señaladas, se valora de manera global muy positivamente la ejecución de los procesos analizados y se recomienda que las acciones de coordinación ejecutadas, así como los esfuerzos para el mantenimiento de un equipo de trabajo cualificado y especializado, sean compartidas en otras dependencias.

## ANEXO B.1. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PP

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	6 - Hacienda y Crédito Público
	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Pp	Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro
	Unidad(es) Responsable(s)	D00 - Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro
	Modalidad y Clave Presupuestal	G - Regulación y supervisión
	Nombre del Pp	G-003 - Regulación y supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro
	Año de Inicio de operaciones	1996
	Responsable titular del Pp	CARLOS RAMIREZ FUENTES
	Teléfono de contacto	3000-2601
	Correo electrónico de contacto	presidencia@consar.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Contribuir a fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad mediante la coordinación, regulación, inspección y vigilancia de entidades participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro a fin de fortalecer el funcionamiento del SAR.
	Principal Normativa	Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro (LSAR)
	Meta Nacional del PND al que está alineado	IV. México Próspero
	Objetivo del PND al que está alineado	Objetivo 4.2. Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento.
	Estrategia del PND al que está alineado	Estrategia 4.2.3. Mantener la estabilidad que permita el desarrollo ordenado del sistema financiero, incluyendo los sectores de aseguramiento y ahorro para el retiro.
	Programa derivado del PND (Sectorial, Especial o Institucional) al que está alineado	Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018
	Objetivo del Programa Sectorial, Especial o Institucional al que está alineado	Objetivo 5. Fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad”, está relacionado con el Pp G-003 “Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro”



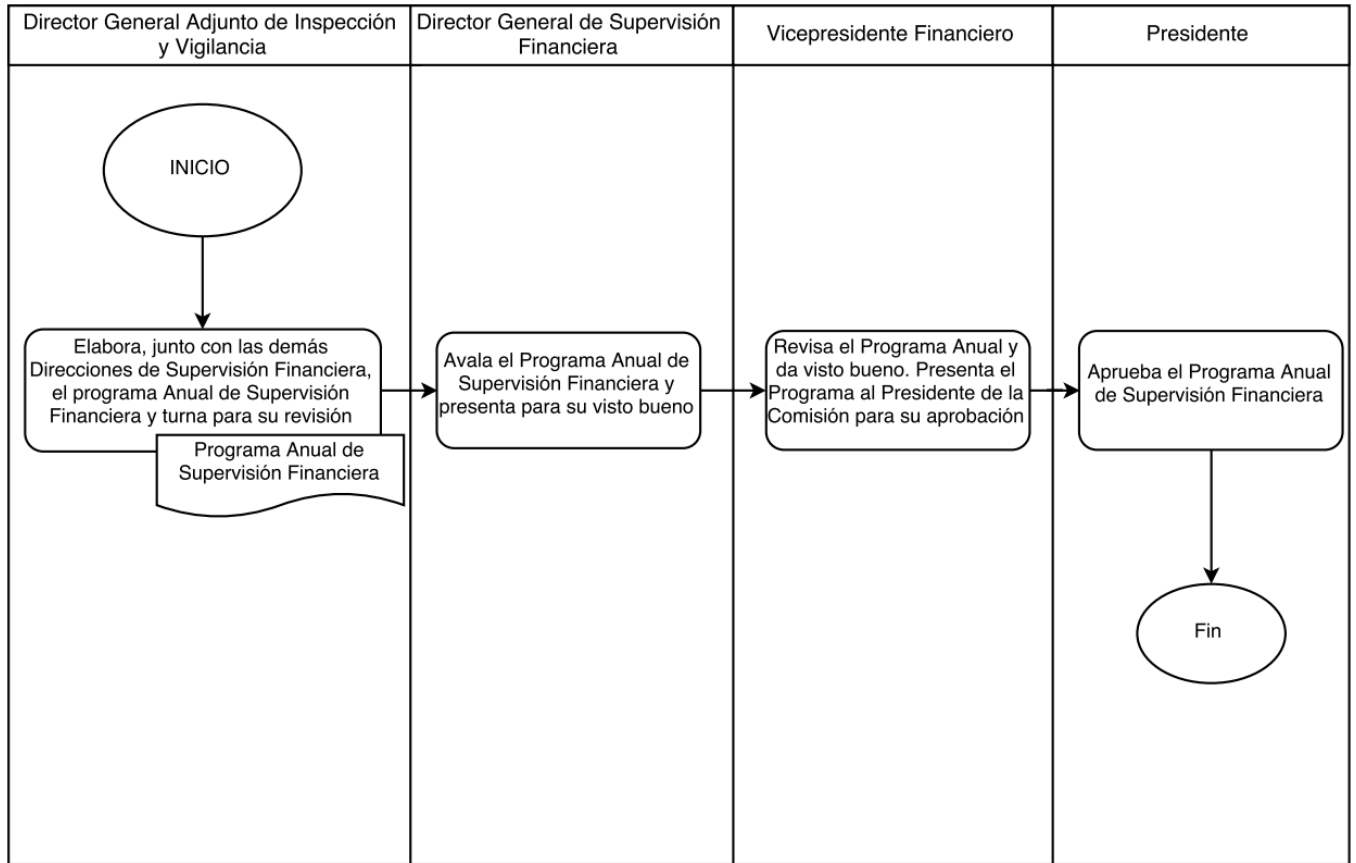
Tema	Variable	Datos
	Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel de Fin de la MIR	Ahorro Financiero Interno
	Propósito del Pp	La actuación de los participantes del sistema de ahorro para el retiro protege el ahorro para el seguro de los trabajadores
Problema público o necesidad que atiende		Riesgo operativo y financiero del SAR derivado de la actuación de los participantes del sistema de ahorro para el retiro
Población o área de enfoque potencial	Definición	Administradoras del Fondo para el Retiro (AFOREs), Sociedades de Inversión Especializadas en Fondos para el Retiro (SIEFOREs) y la empresa operadora de la base de datos.
	Unidad de medida	Número de Participantes del SAR
	Cuantificación	11 AFOREs, 55 SIEFOREs, 1 Empresa Operadora
Población o área de enfoque objetivo	Definición	Administradoras del Fondo para el Retiro (AFOREs), Sociedades de Inversión Especializadas en Fondos para el Retiro (SIEFOREs) y la empresa operadora de la base de datos.
	Unidad de medida	Número de Participantes del SAR
	Cuantificación	11 AFOREs, 55 SIEFOREs, 1 Empresa Operadora
Población o área de enfoque atendida	Definición	Administradoras del Fondo para el Retiro (AFOREs), Sociedades de Inversión Especializadas en Fondos para el Retiro (SIEFOREs) y la empresa operadora de la base de datos.
	Unidad de medida	Número de Participantes del SAR
	Cuantificación	11 AFOREs, 55 SIEFOREs, 1 Empresa Operadora
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$184,966,384.00
	Presupuesto modificado (MDP)	\$321,966,646.36
	Presupuesto ejercido (MDP)	
Cobertura geográfica (si aplica)	Estados de la República en los que opera el Pp	Nacional. 32 Estados
Focalización (si aplica)	Unidad territorial del Pp	No aplica

## ANEXO B.2. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS DEL PP

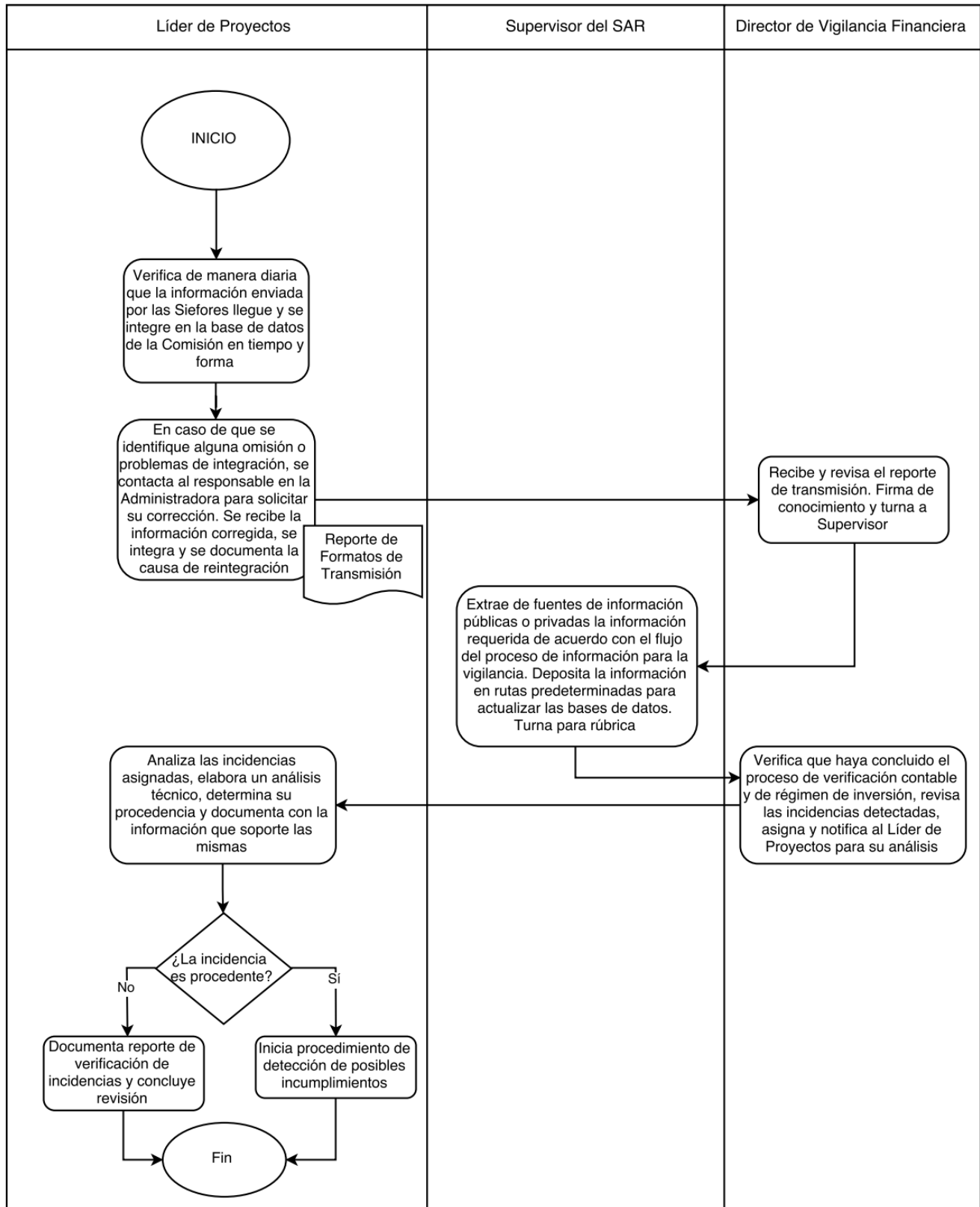
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador (Nombre y breve descripción)
Planeación y selección de destinatarios	F1	Aprobación del Programa Anual de Supervisión Financiera
	O1	Aprobación del Programa Anual de Supervisión Operativa
Comunicación interna y externa	O2	Oficios de requerimiento de información
	S3	Notificación de sanciones
	F2-F5	Vigilancia financiera
Producción de entregables	F2	Recepción y verificación de información contable y financiera
	F3	Atención a programas de corrección
	F4	Modificaciones a prospectos de información y folletos explicativos
	F5	Detección de posibles incumplimientos
	F6	Inspección financiera enfocada a vulnerabilidades
	F7	Atención a revisiones presentadas por los participantes
	O2-O4	Vigilancia operativa y contable
	O3	Informes de posible incumplimiento
	O4	Atención a programas de corrección
	O5	Inspección operativa
	S6	Realización de visitas de inspección
Entrega	S1	Imposición de sanciones derivadas de la supervisión
	S2	Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección
Control	F8	Control interno como actividad transversal
	O6	Control interno como actividad transversal
Seguimiento	S4	Seguimiento de cobro de multas
	S5	Seguimiento y opinión por comisión de delitos
	S7	Seguimiento de operaciones relevantes inusuales y preocupantes

**ANEXO B.3. DIAGRAMAS DE FLUJO DE LA OPERACIÓN DEL PP**

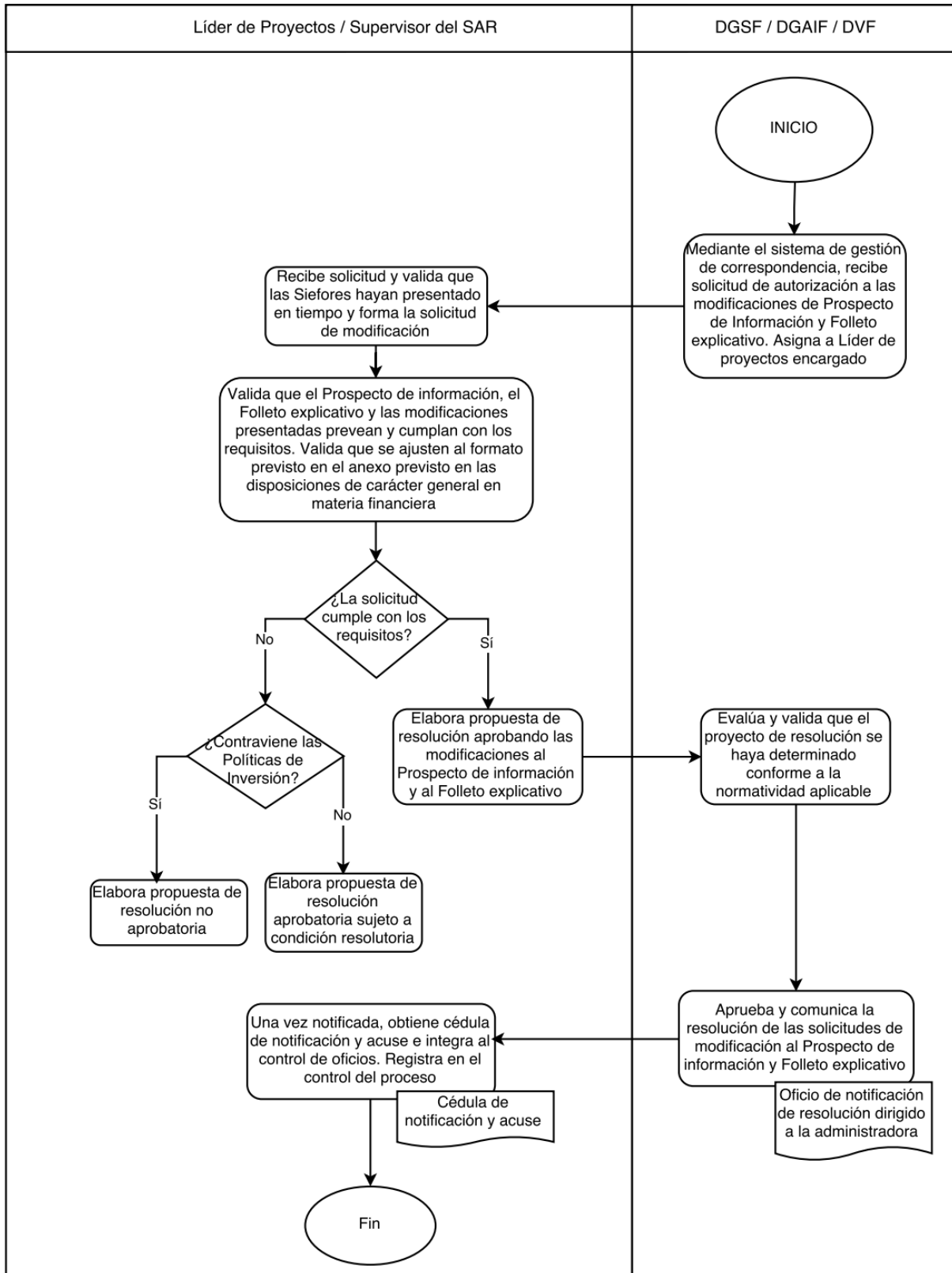
Proceso: Programa Anual de Supervisión Financiera



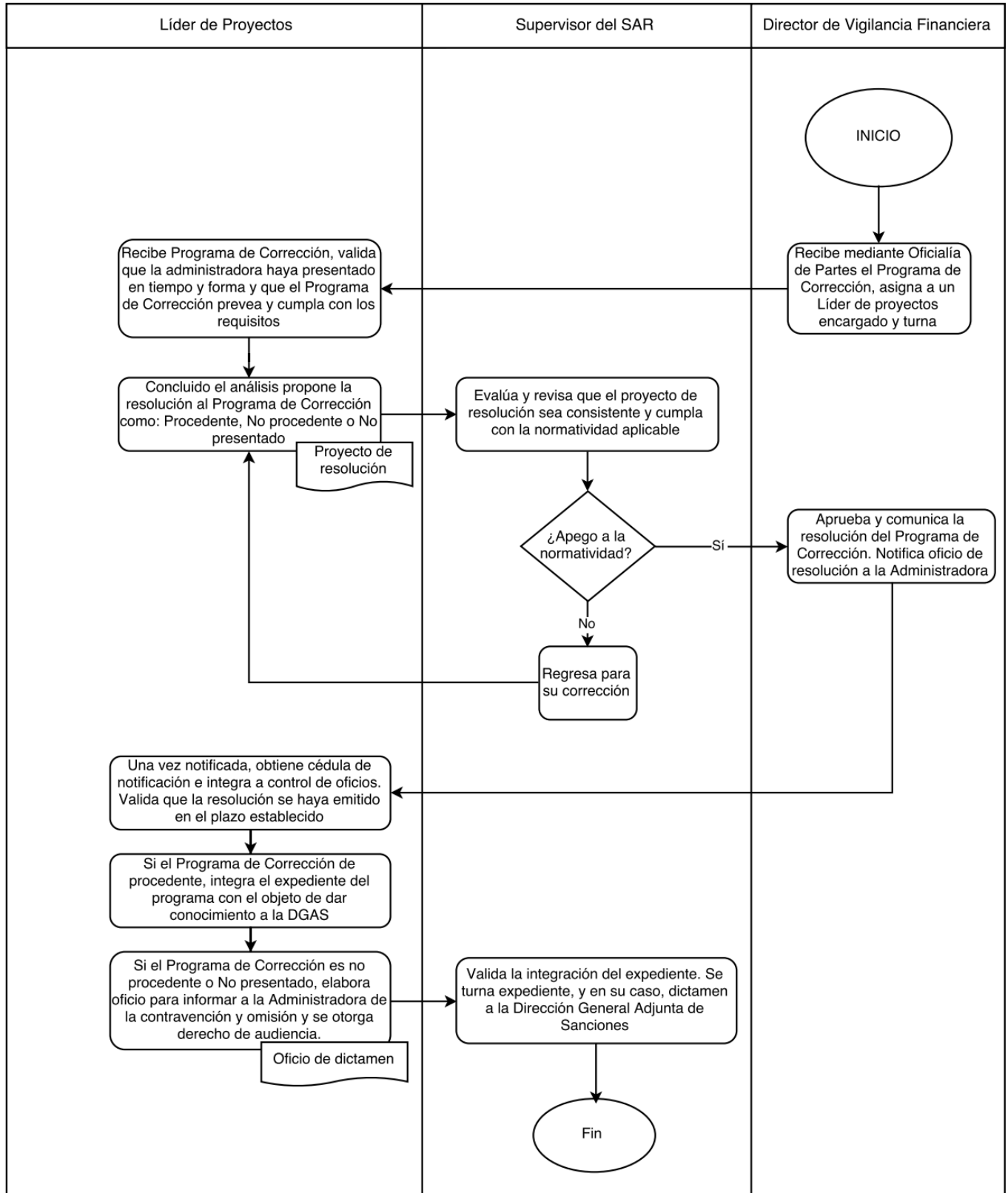
Subproceso: Recepción y verificación de información contable y financiera



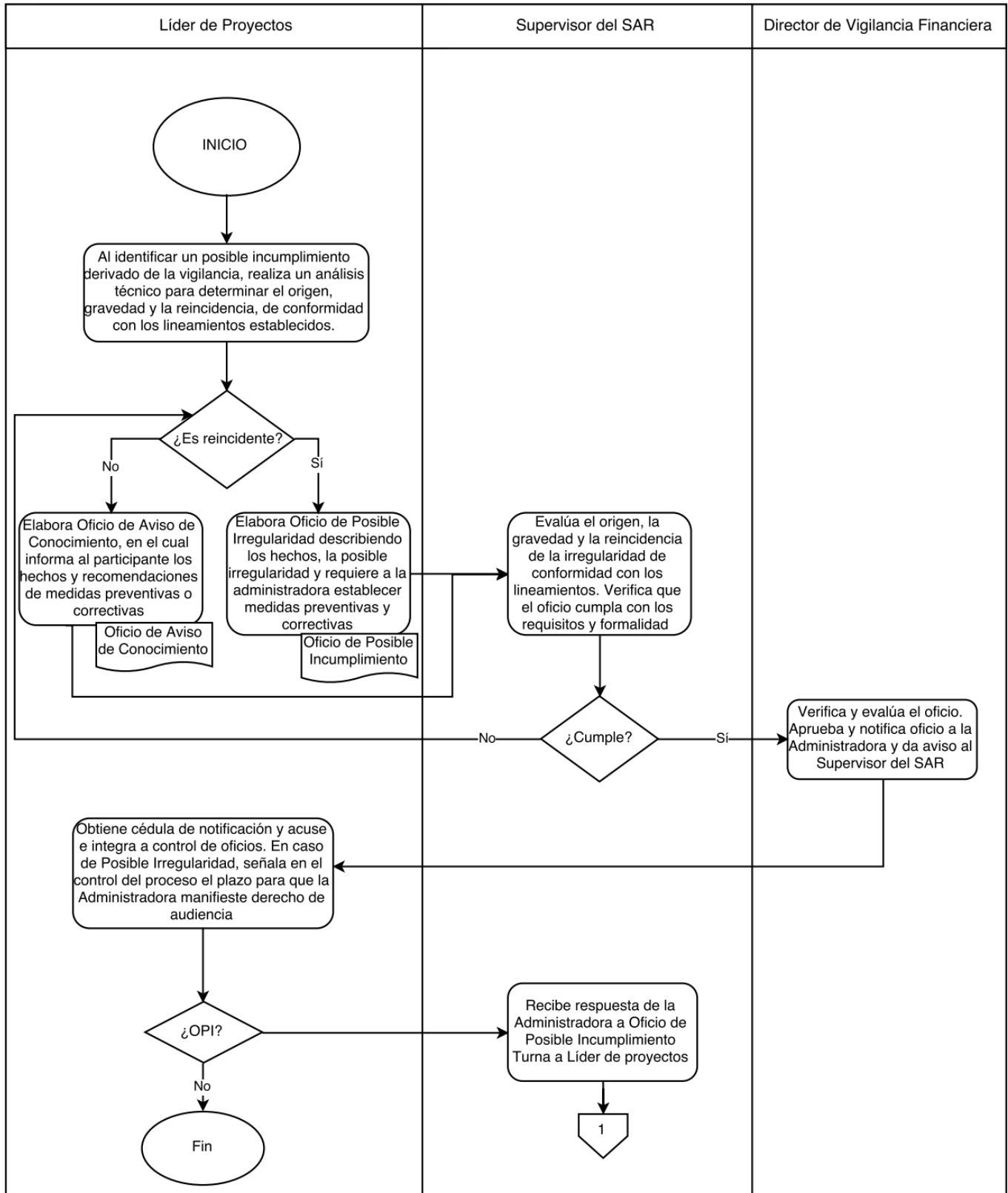
Subproceso: Modificaciones a prospectos de información y folletos explicativos



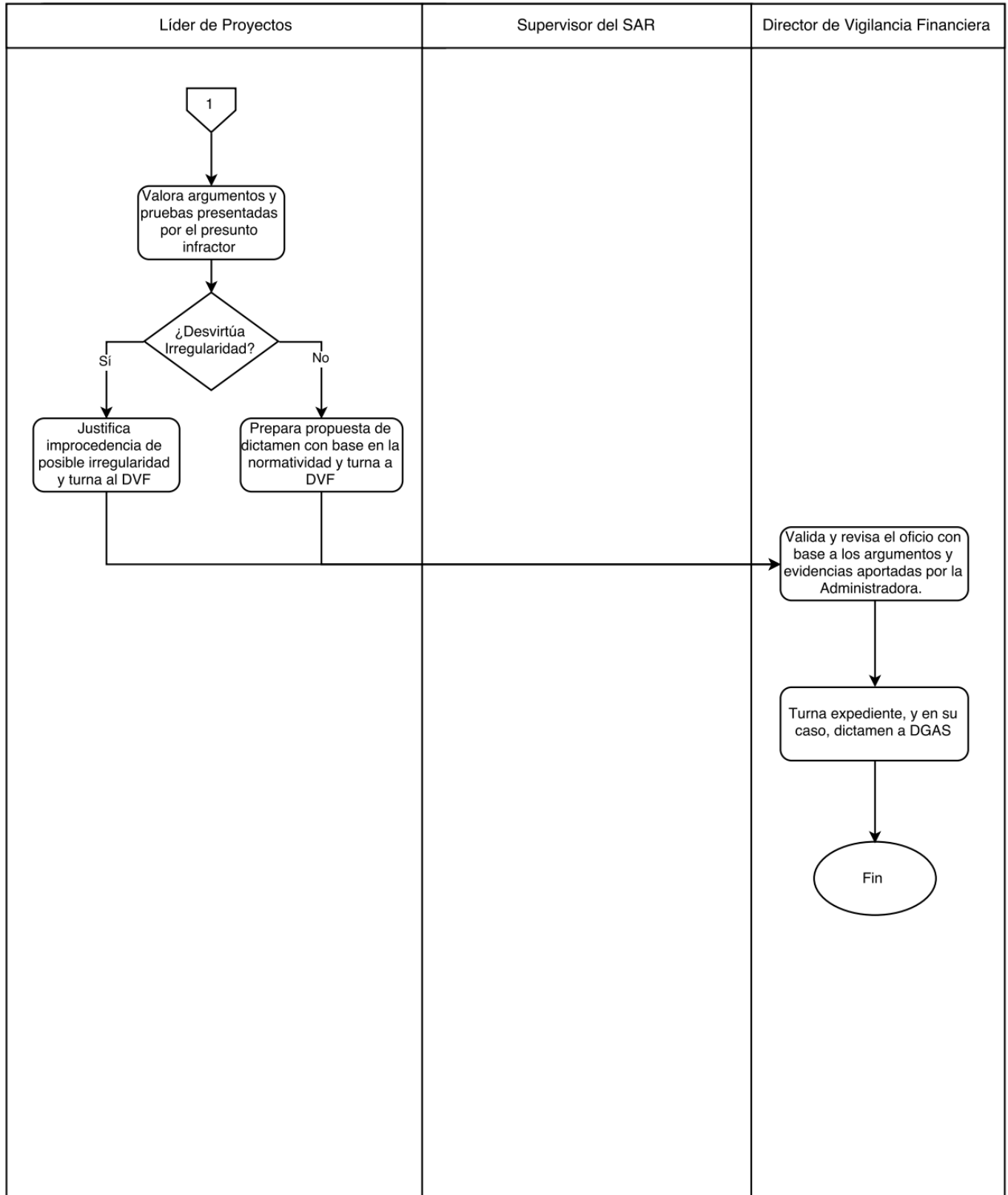
Subproceso: Atención a programas de corrección



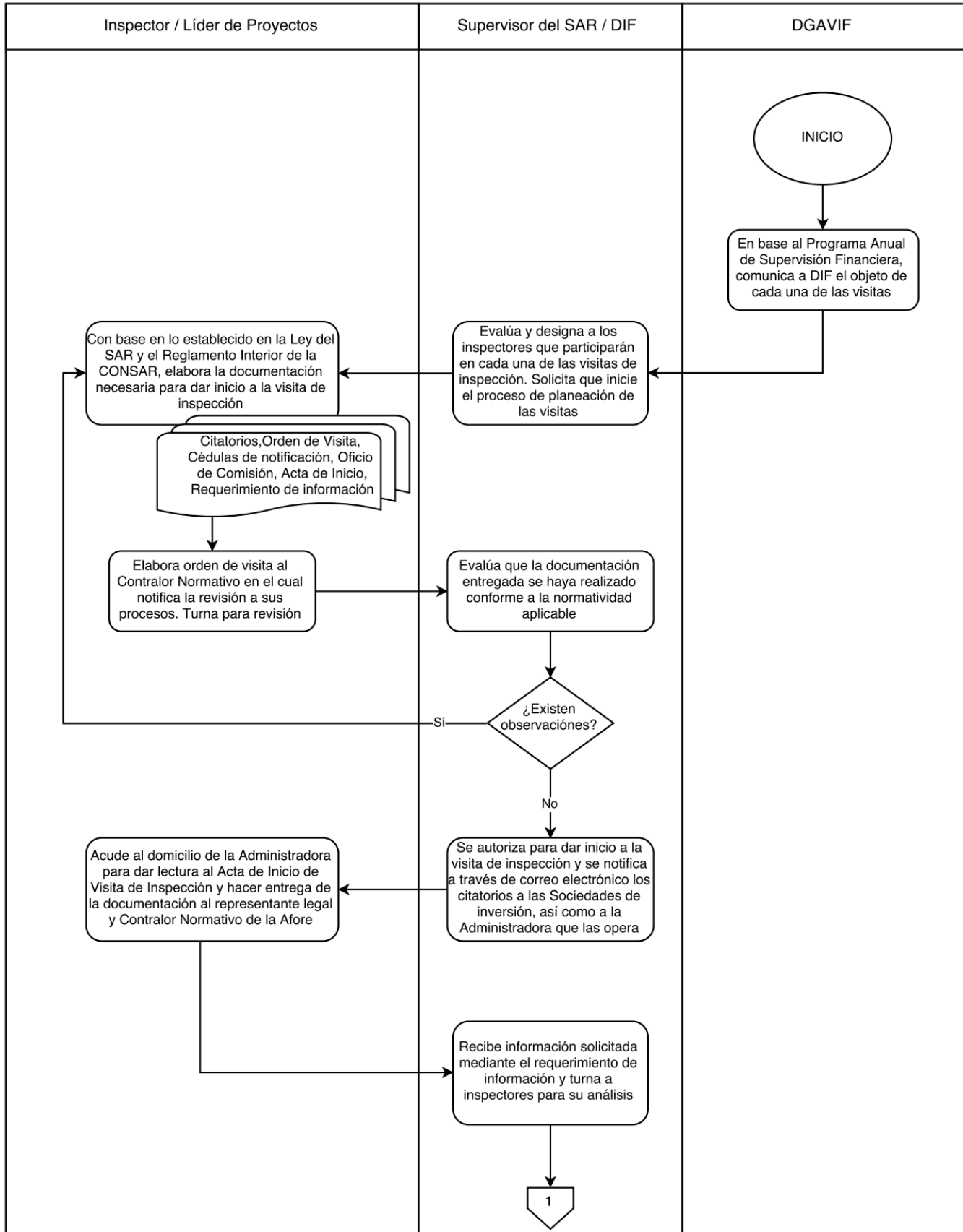
Subproceso: Detección de posibles incumplimientos

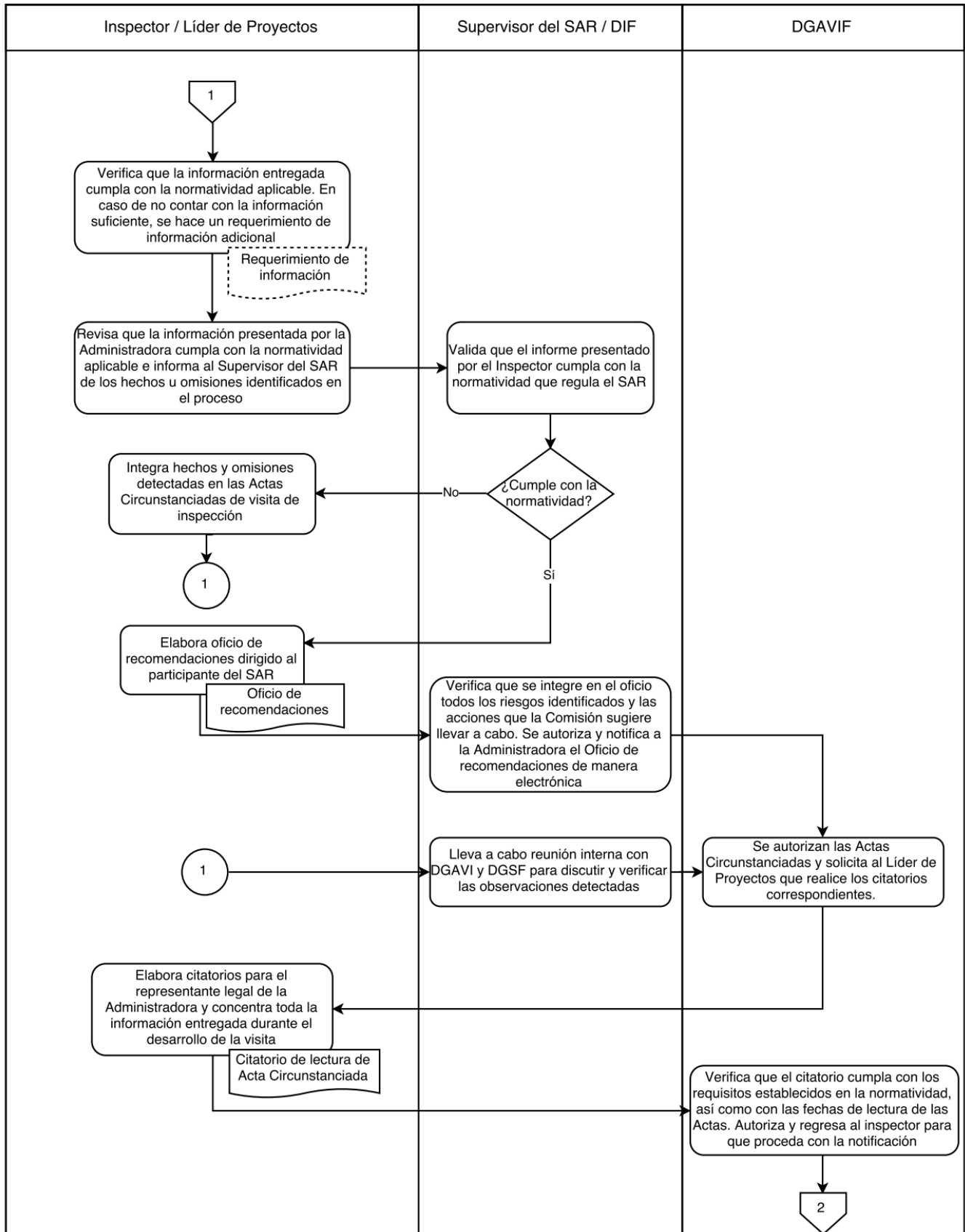


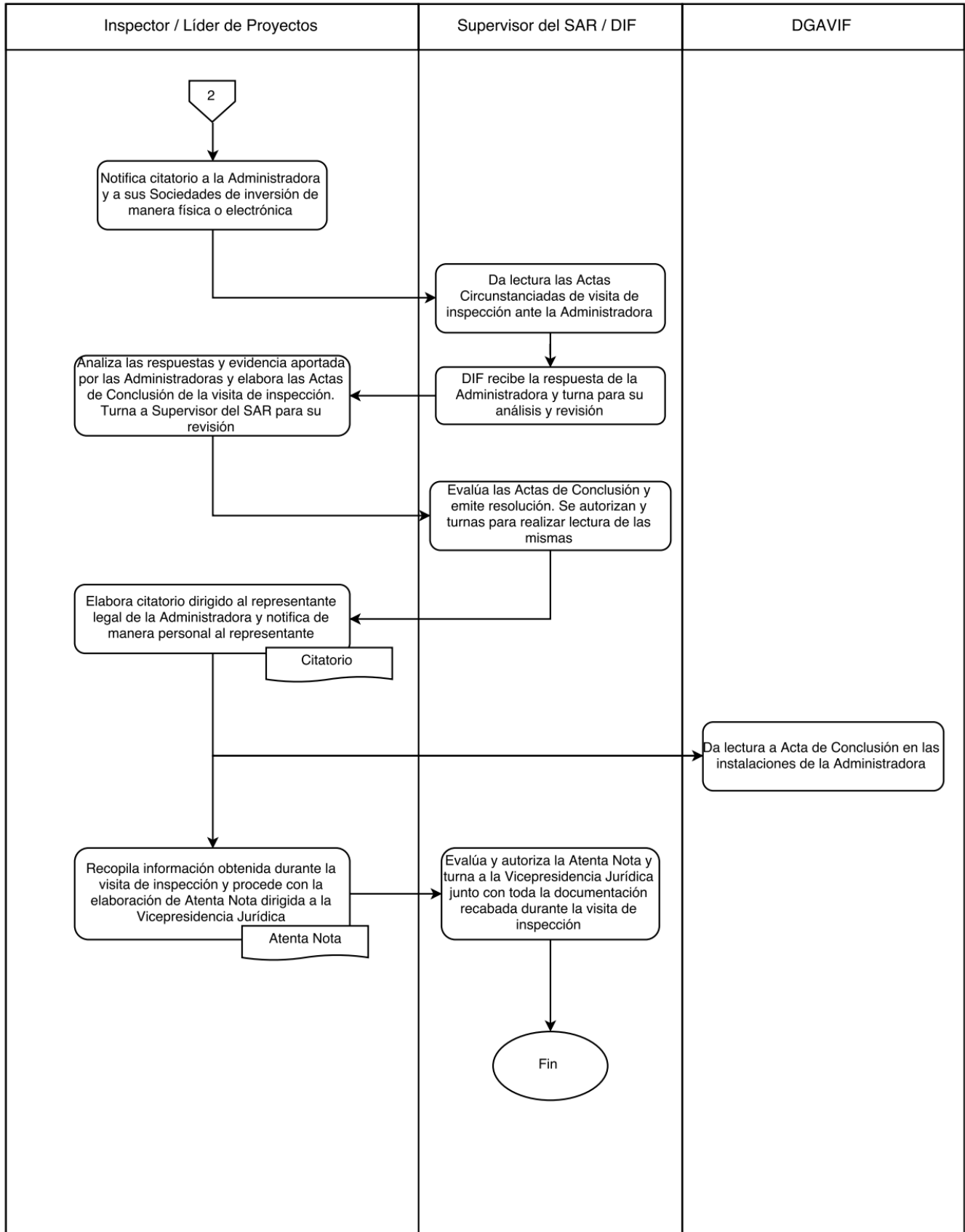




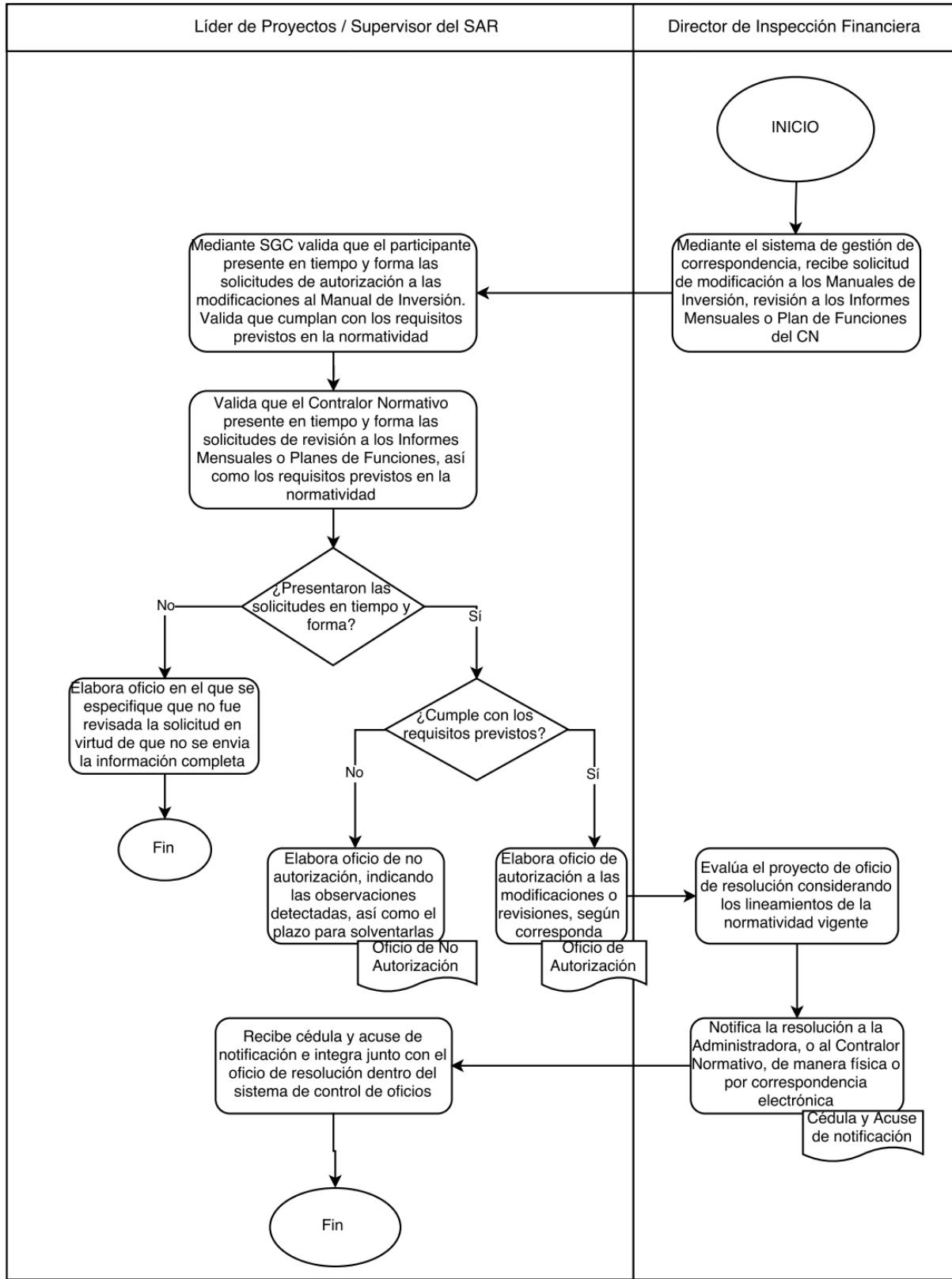
Proceso: Inspección Financiera



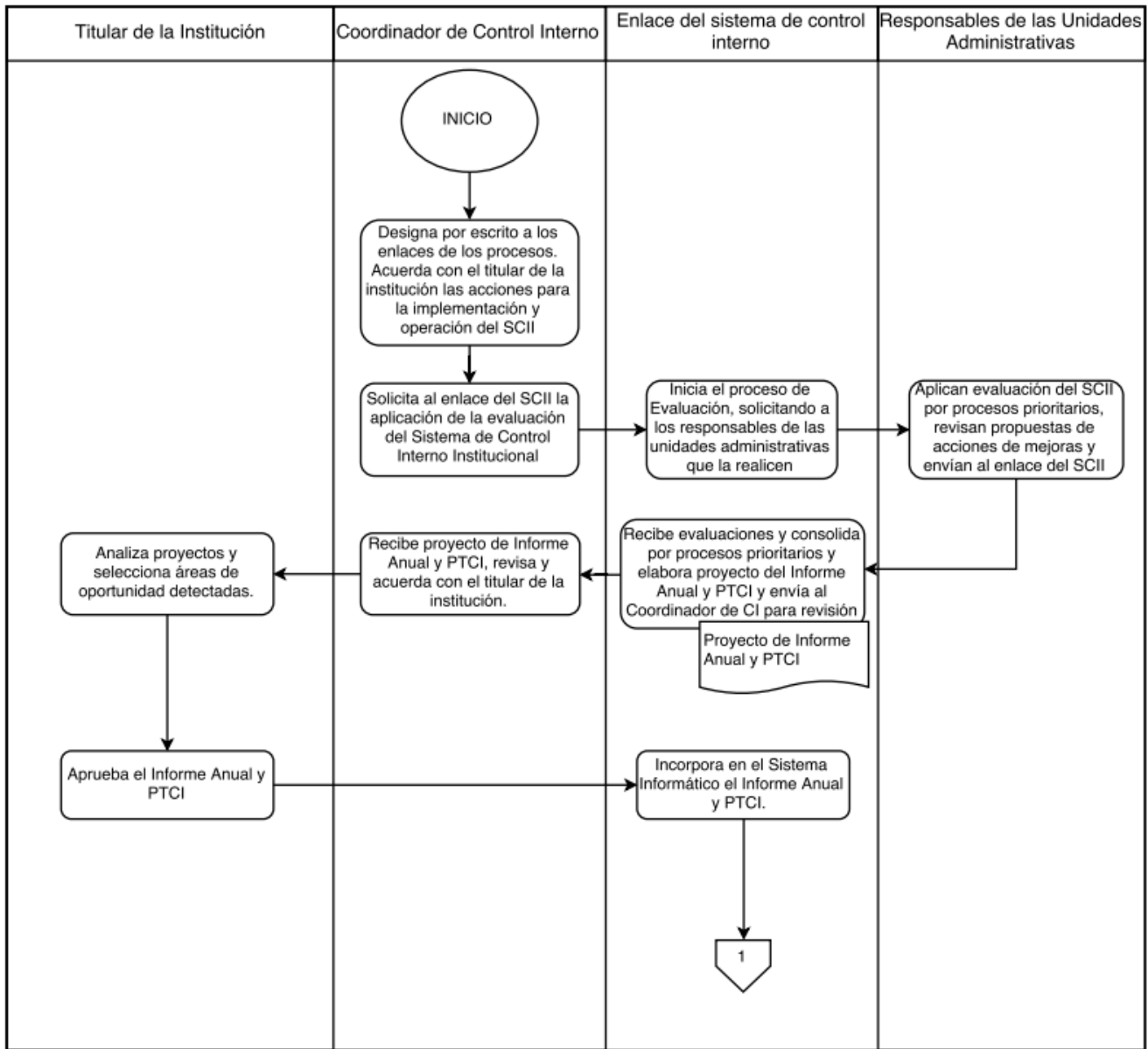


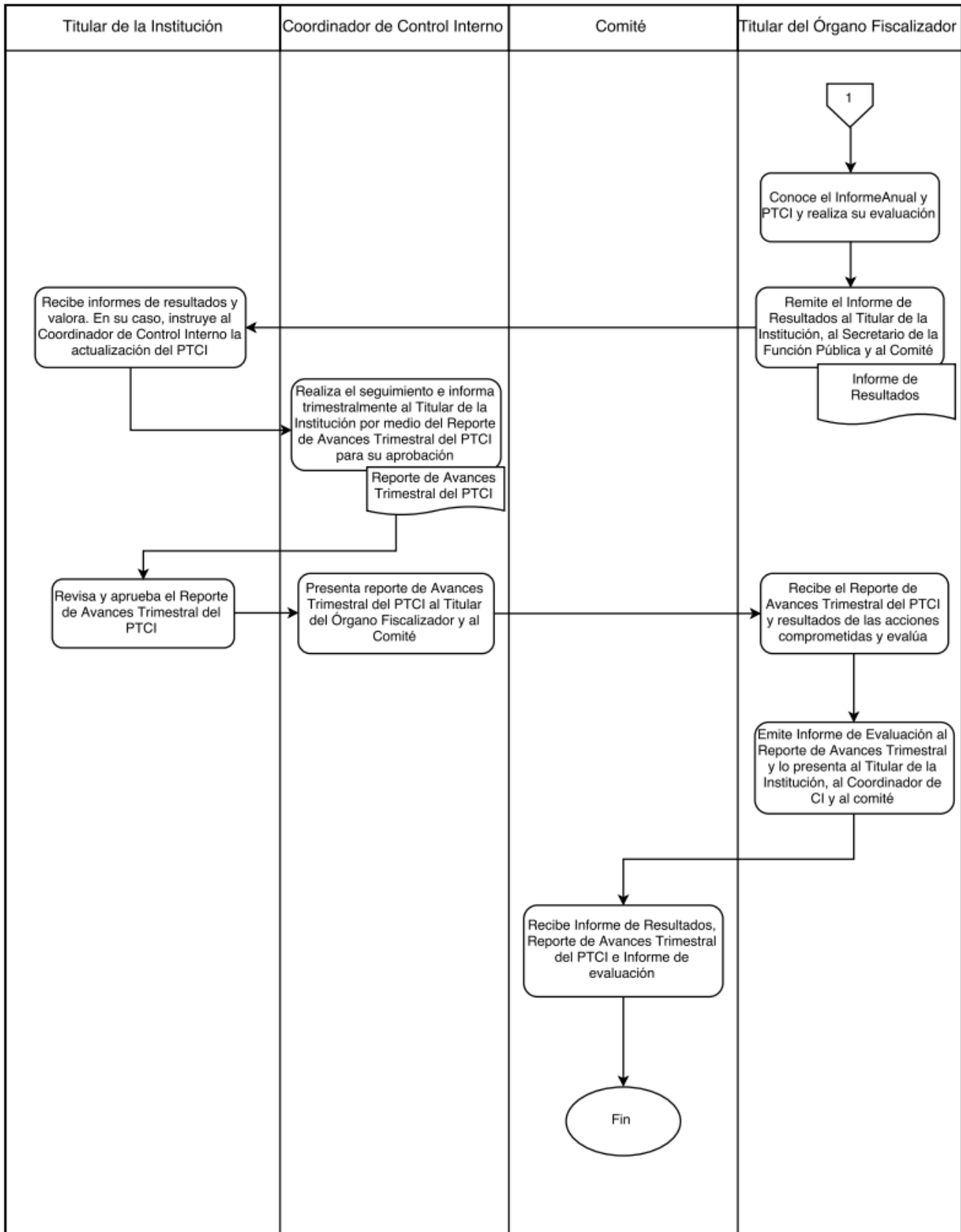


Subproceso: Atención a revisiones presentadas por los participantes



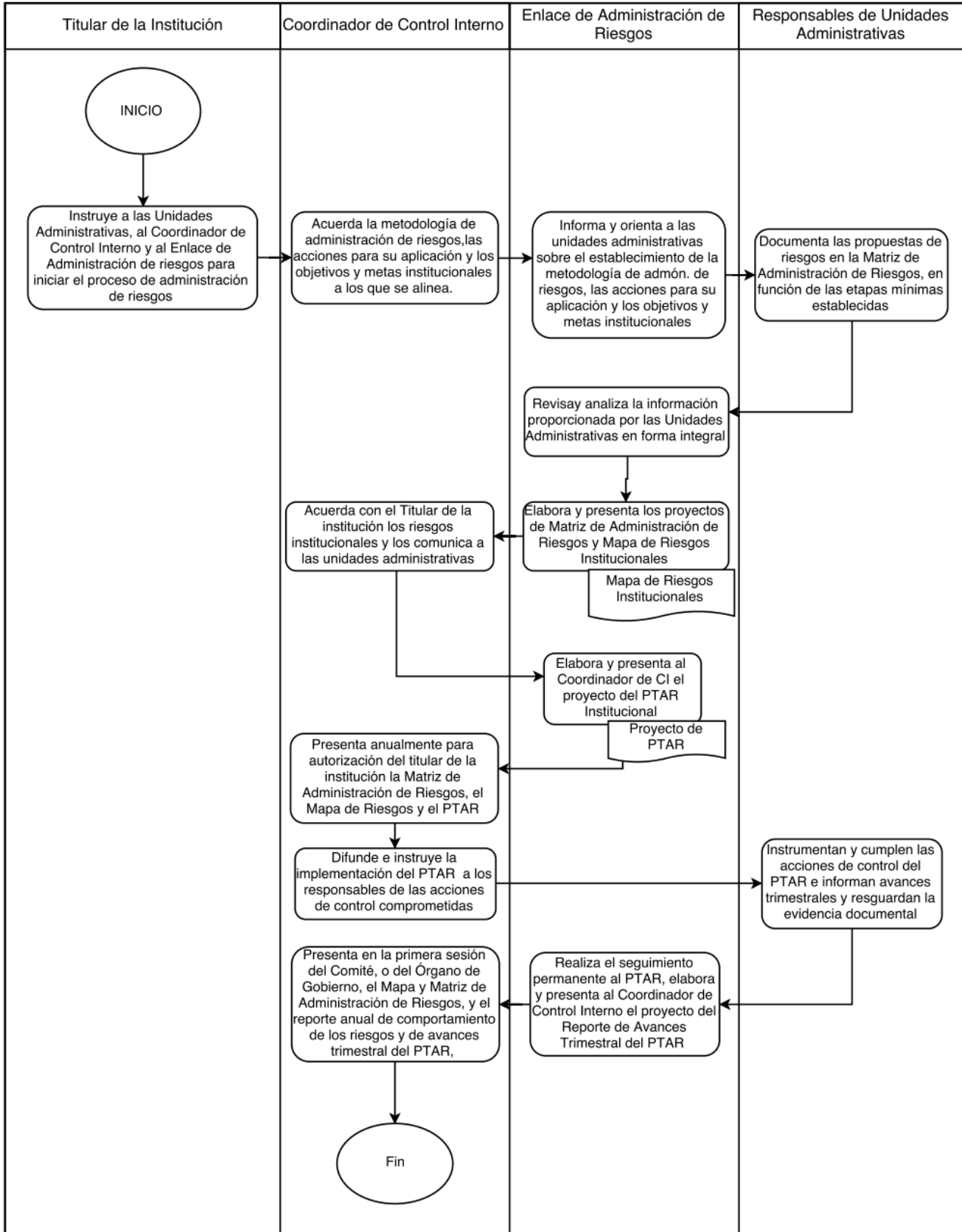
Subproceso: Aprobación e implementación del PTCI



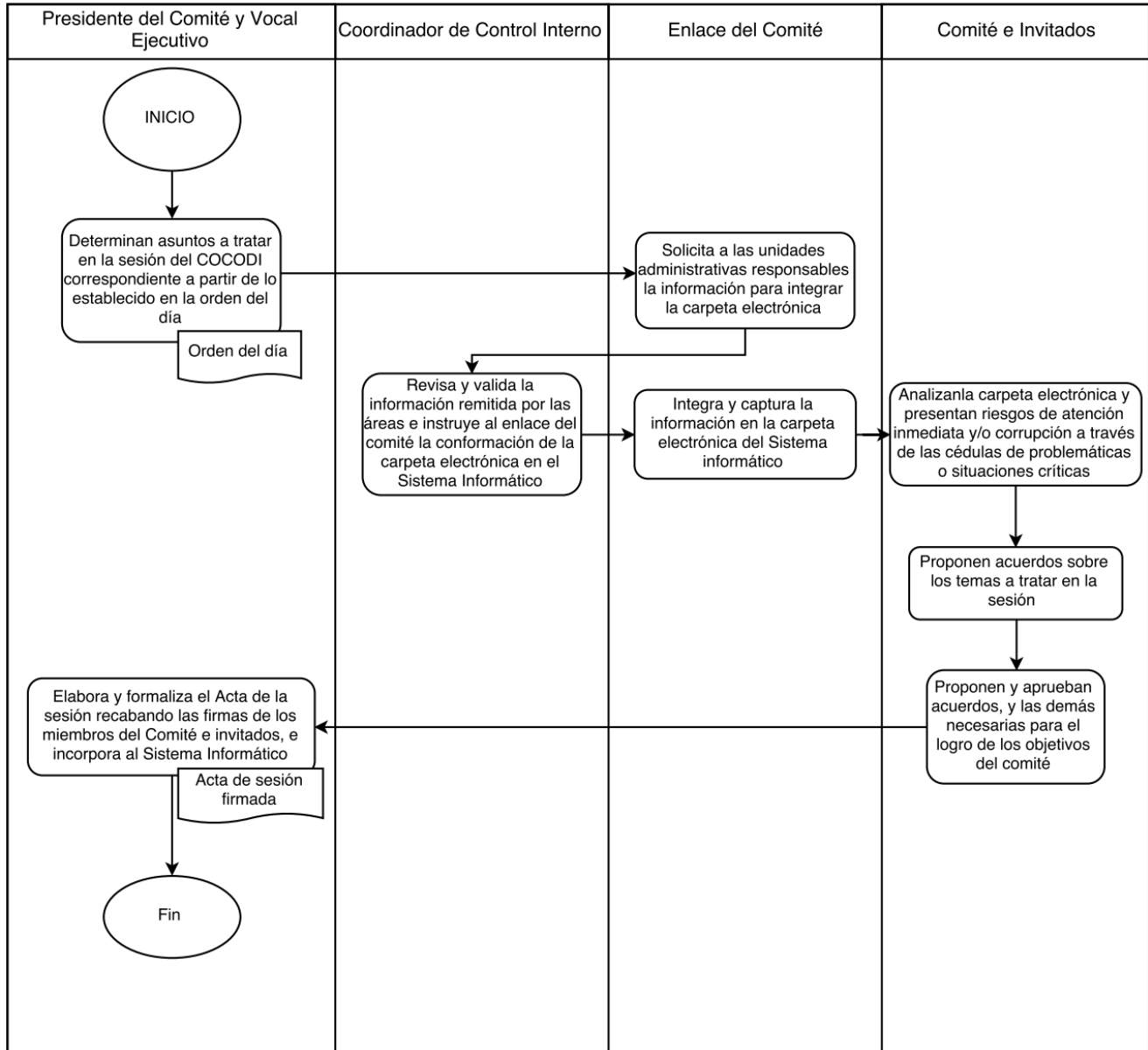




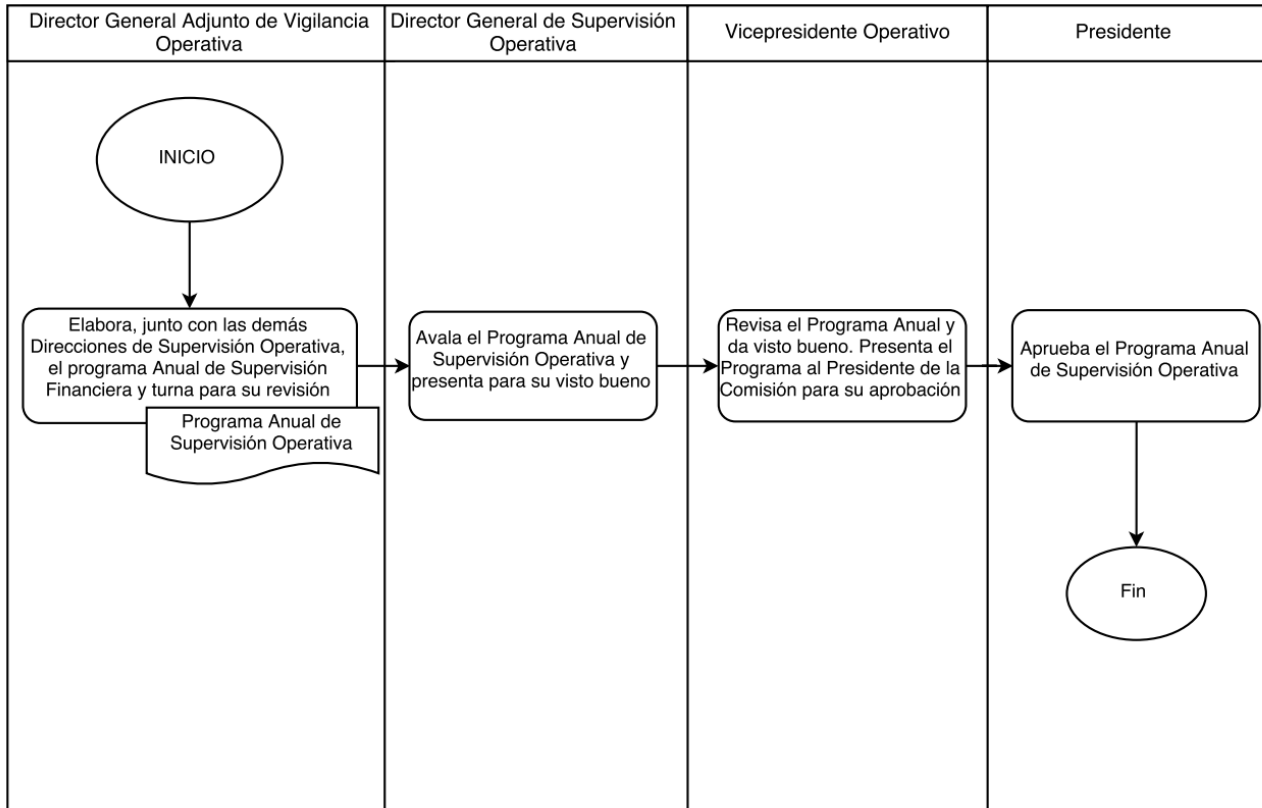
Subproceso: Administración de riesgos institucionales



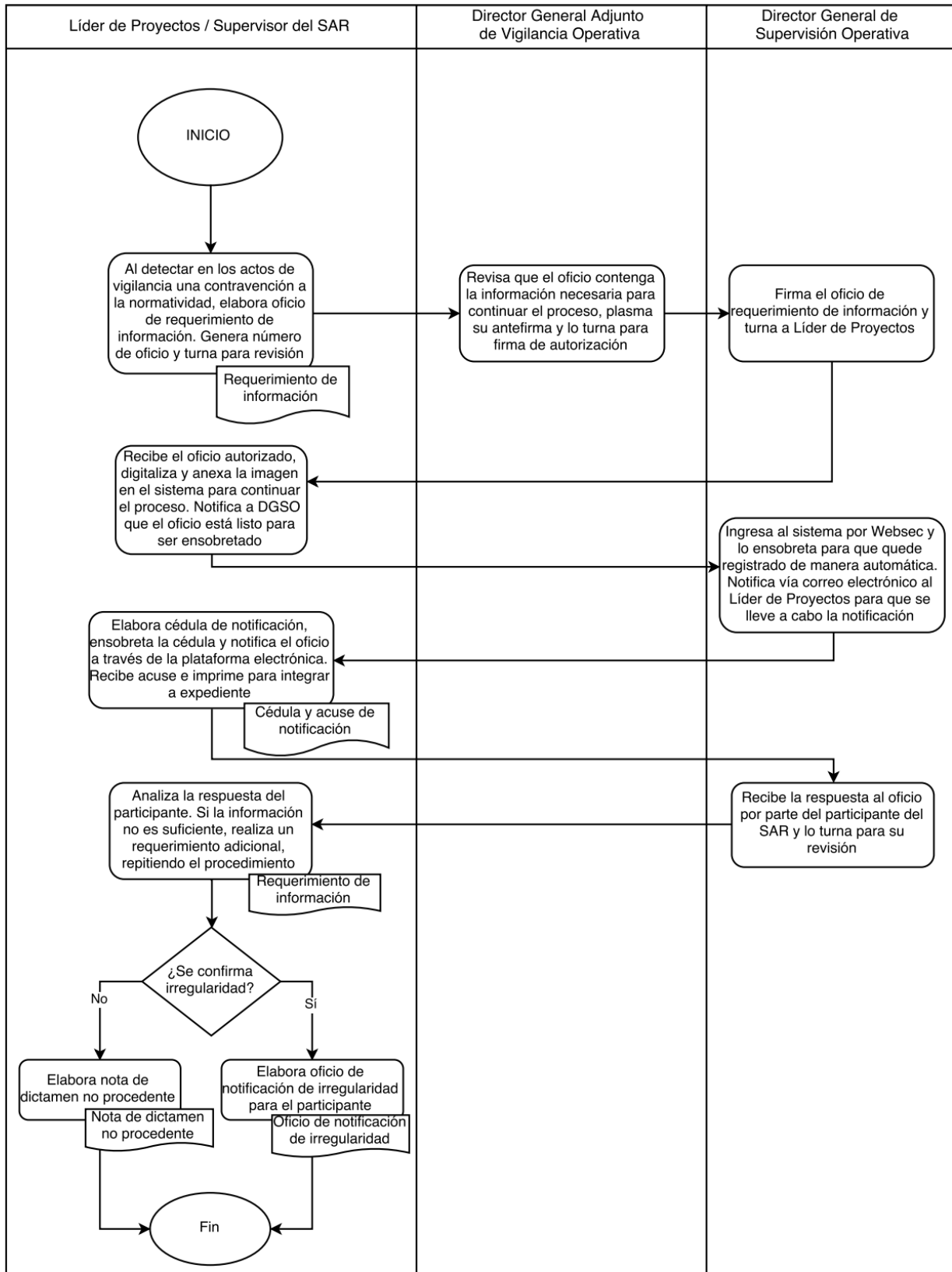
Subproceso: Sesiones del Comité de Control y Desempeño Institucional



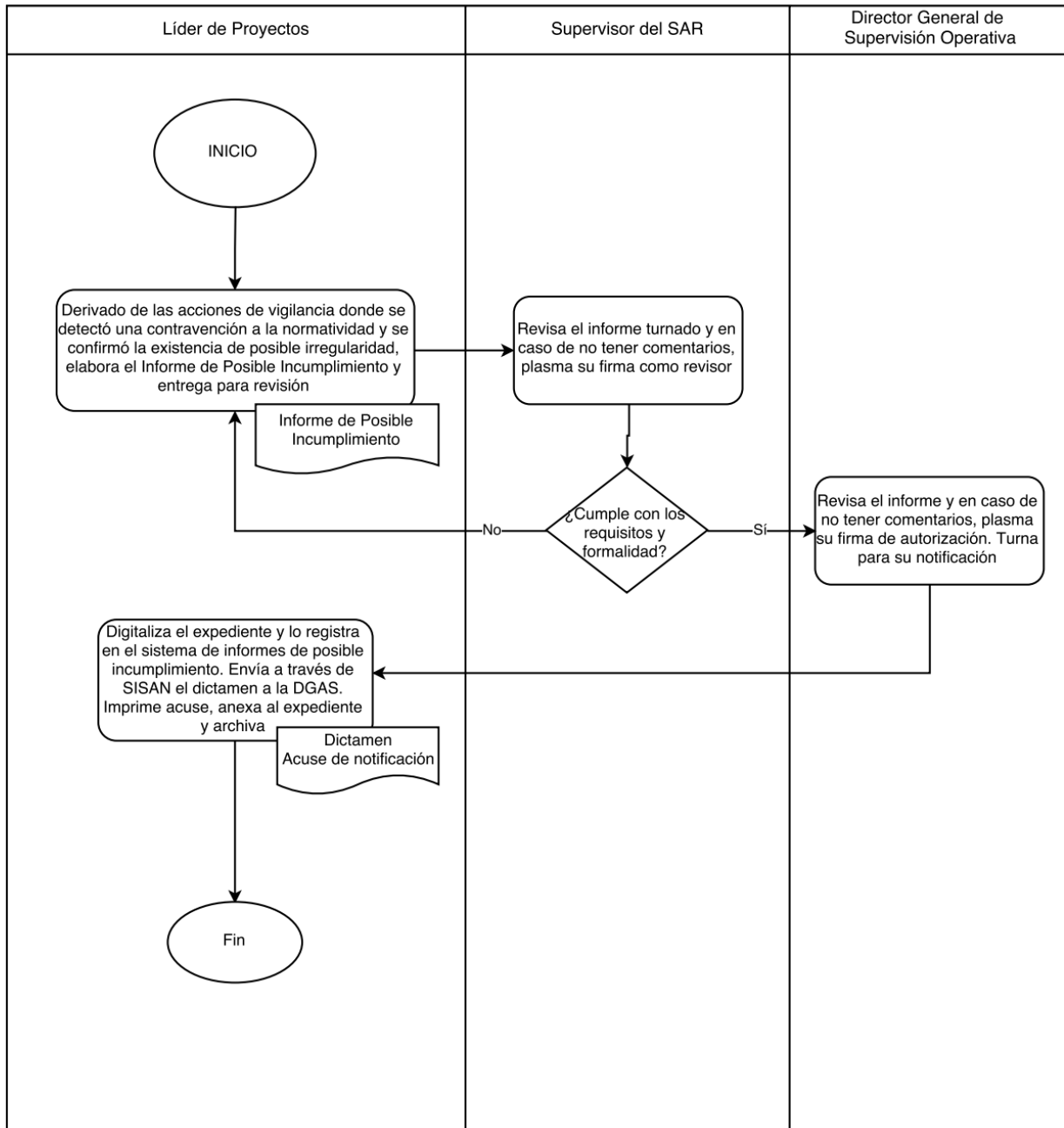
Proceso: Aprobación del Programa Anual de Supervisión Operativa



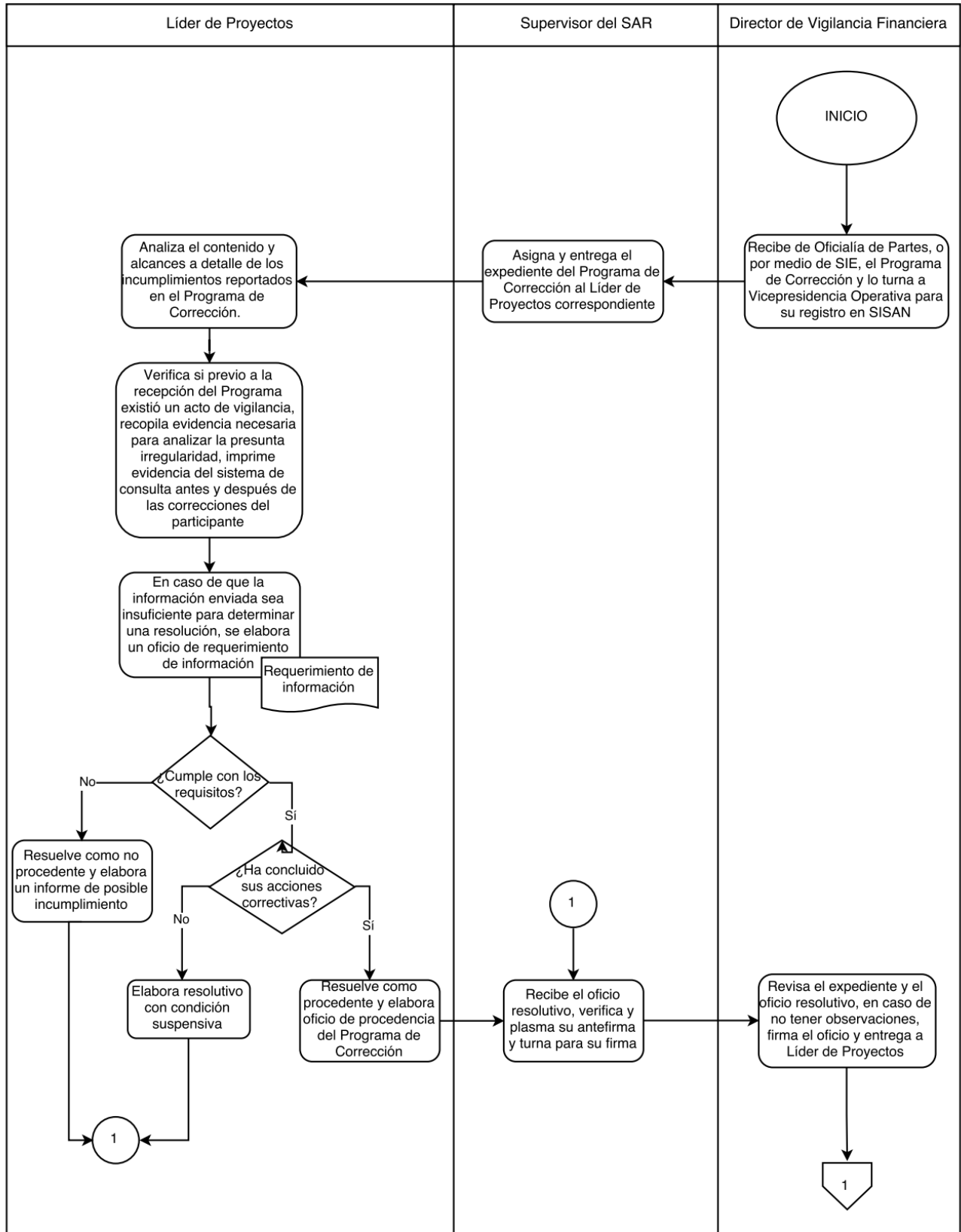
Subproceso: Oficios de posible incumplimiento/requerimientos de información

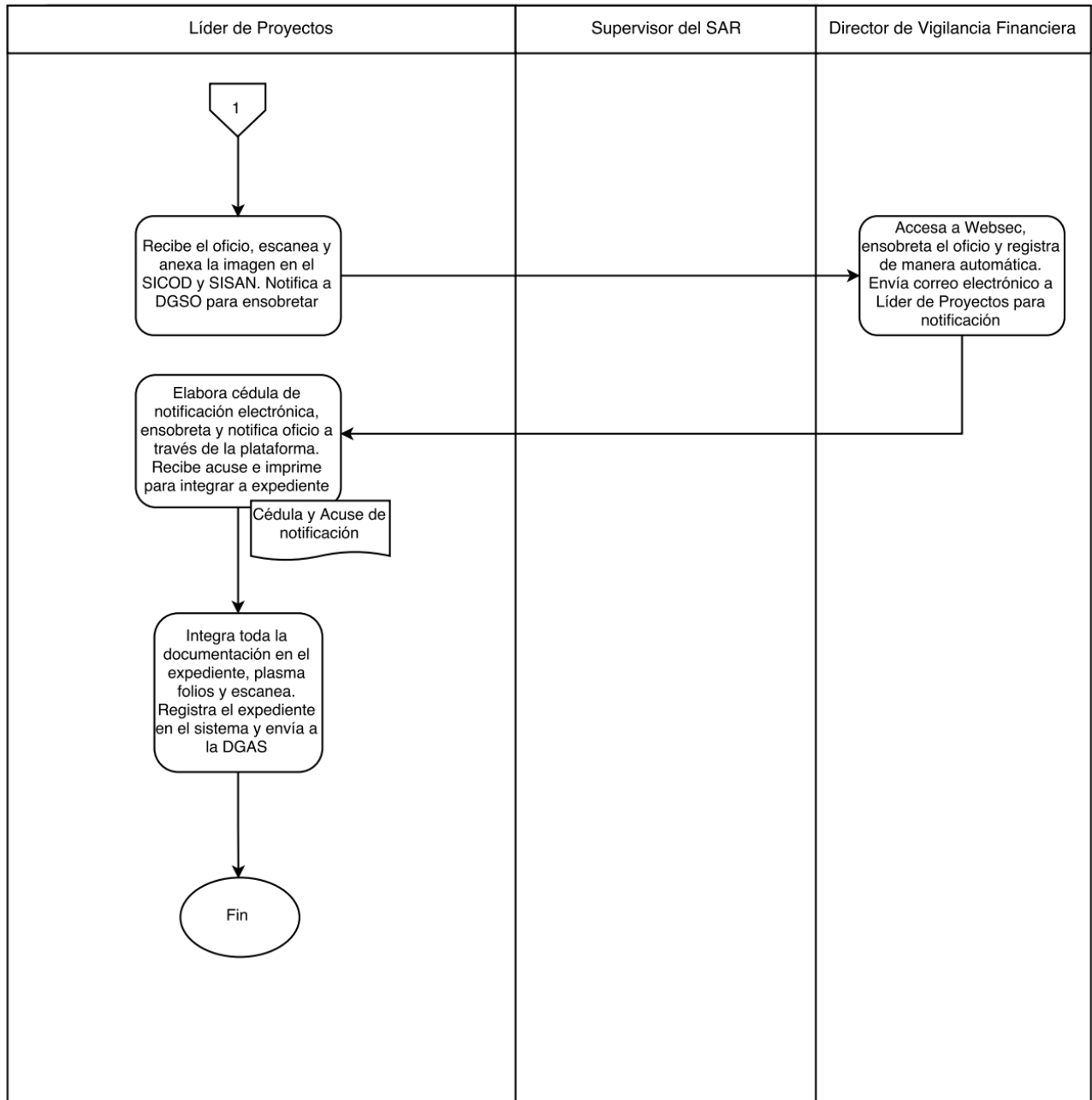


Subproceso: Informes de Posible Incumplimiento



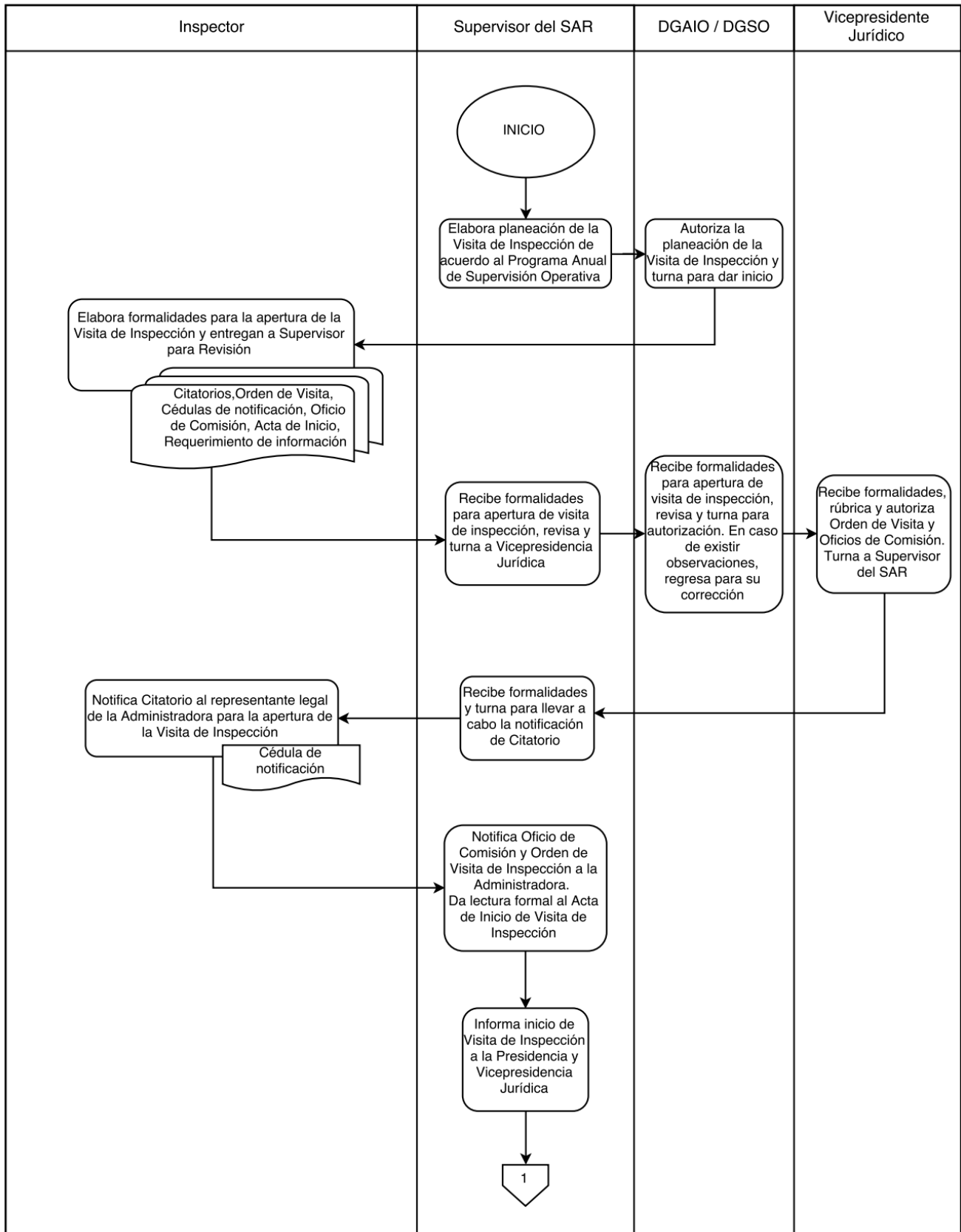
Subproceso: Atención a programas de corrección

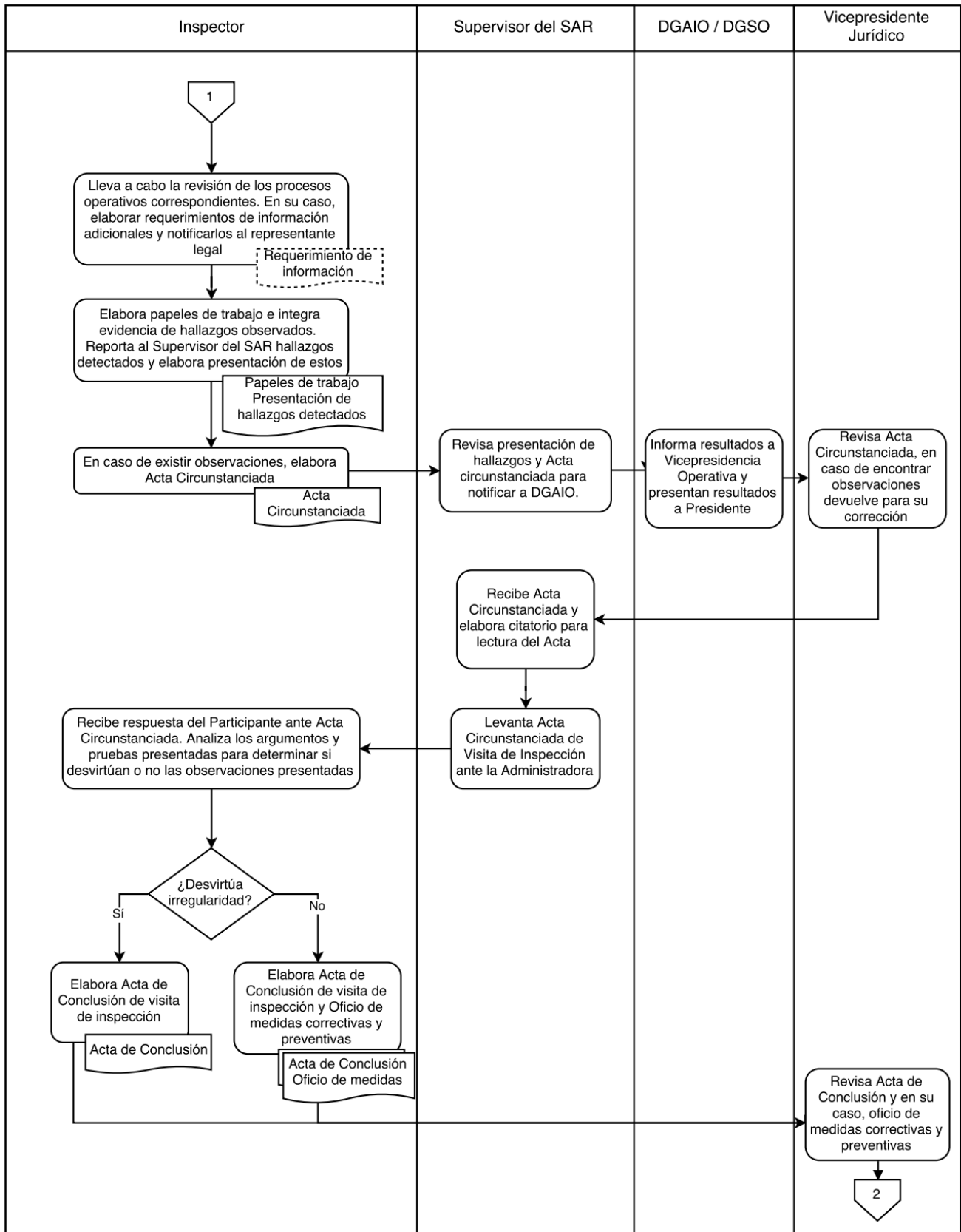


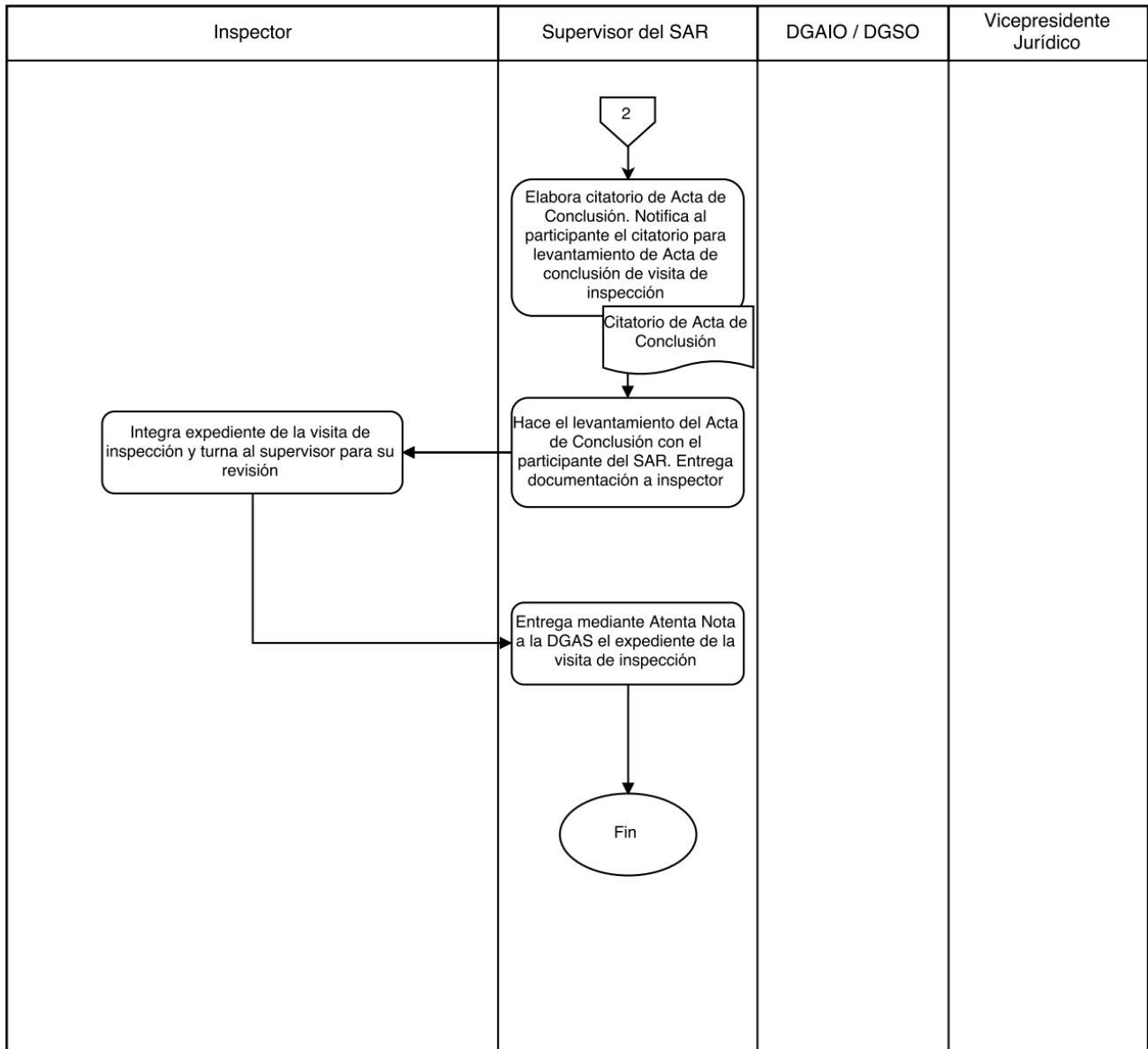


Proceso: Inspección Operativa

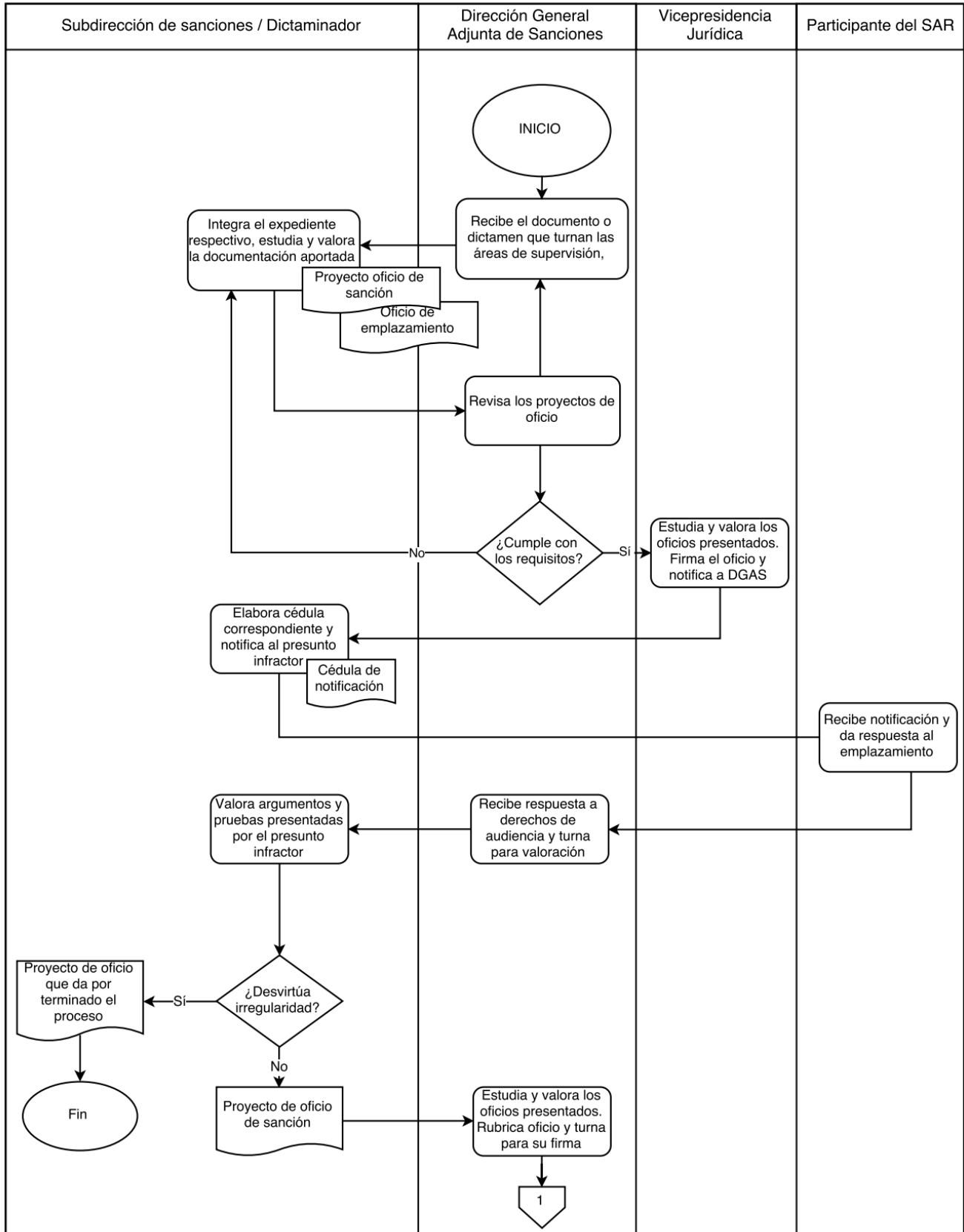


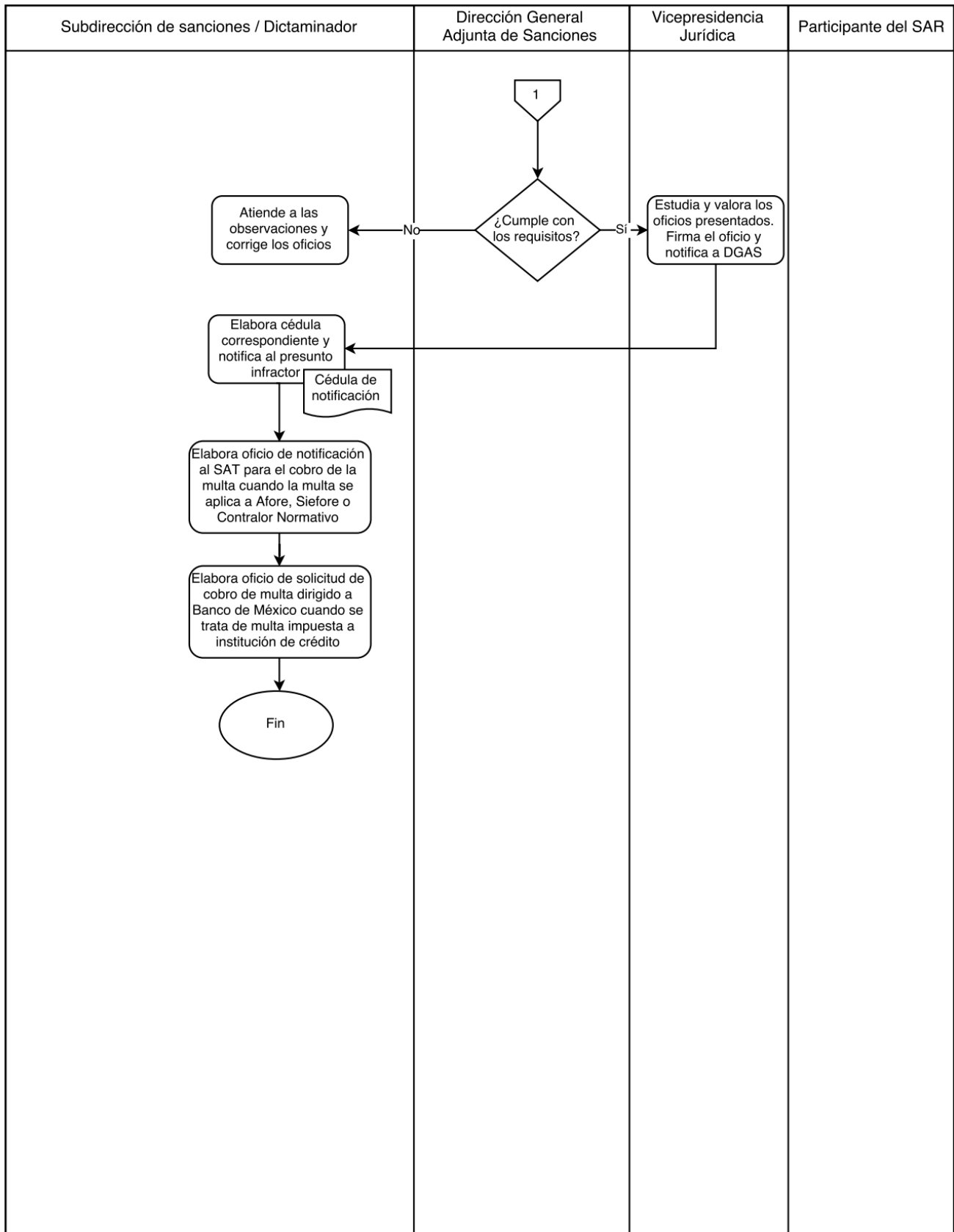




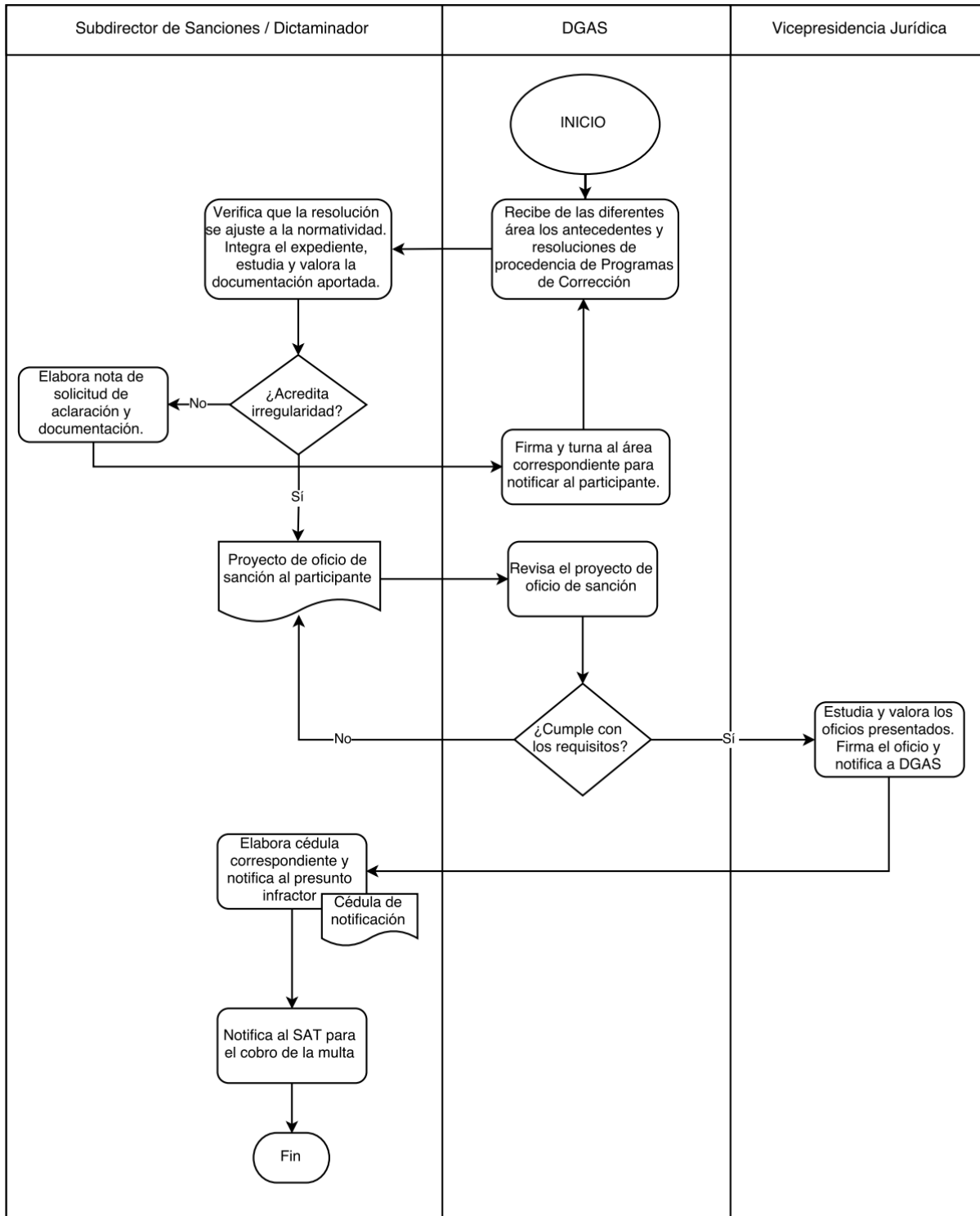


Proceso: Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión

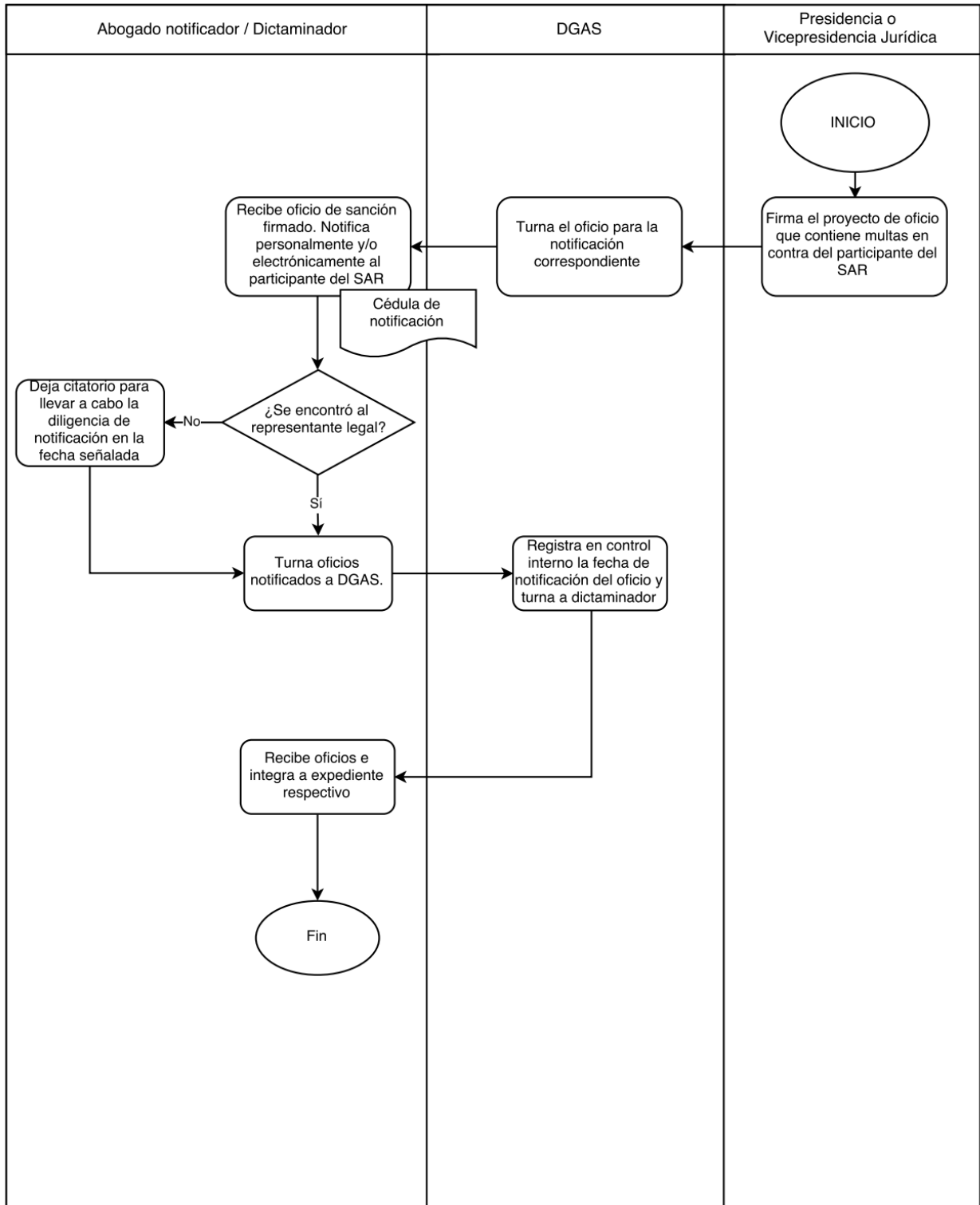




Proceso: Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección

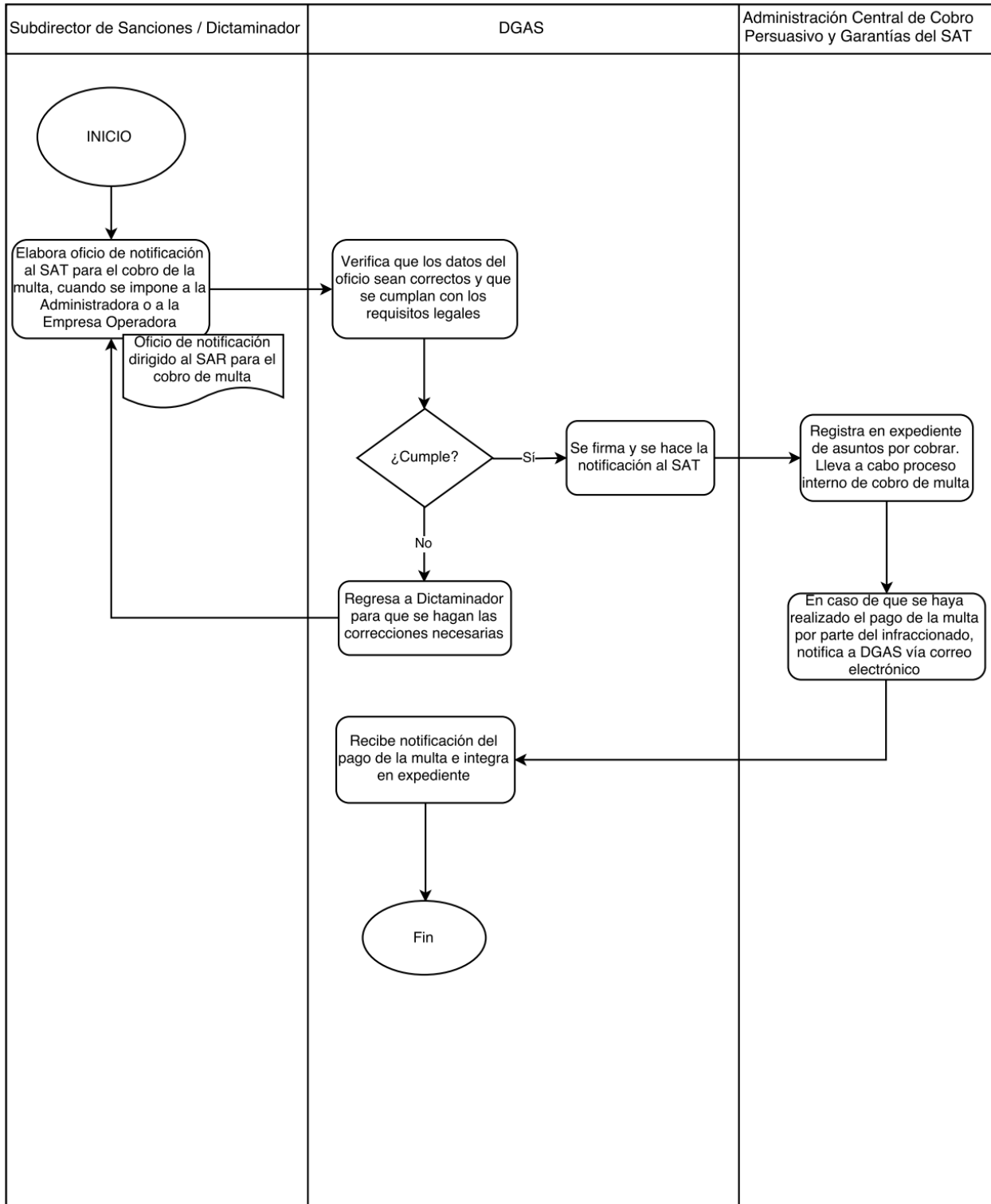


Proceso: Notificación de sanciones

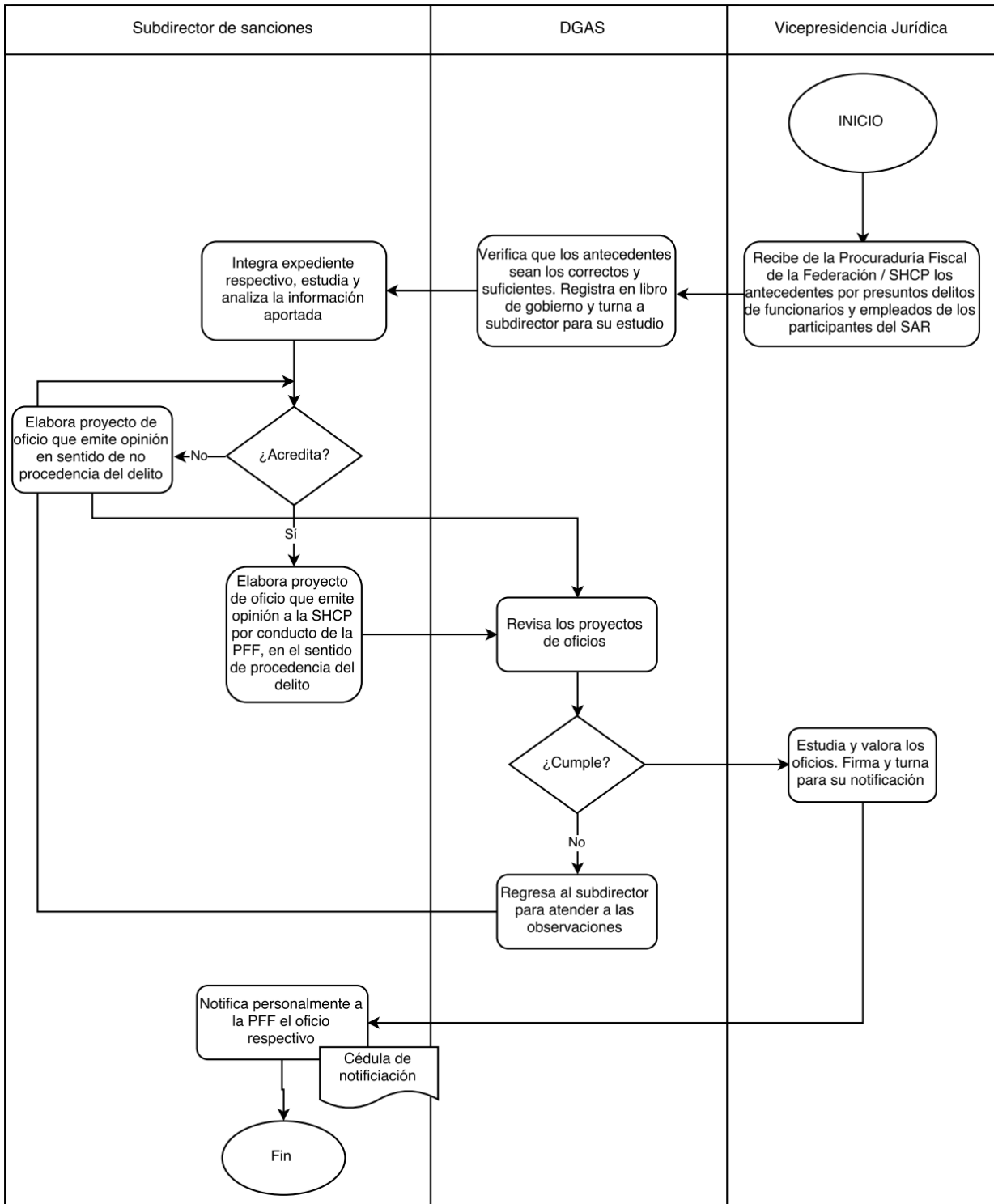


Proceso: Seguimiento de cobro de multas

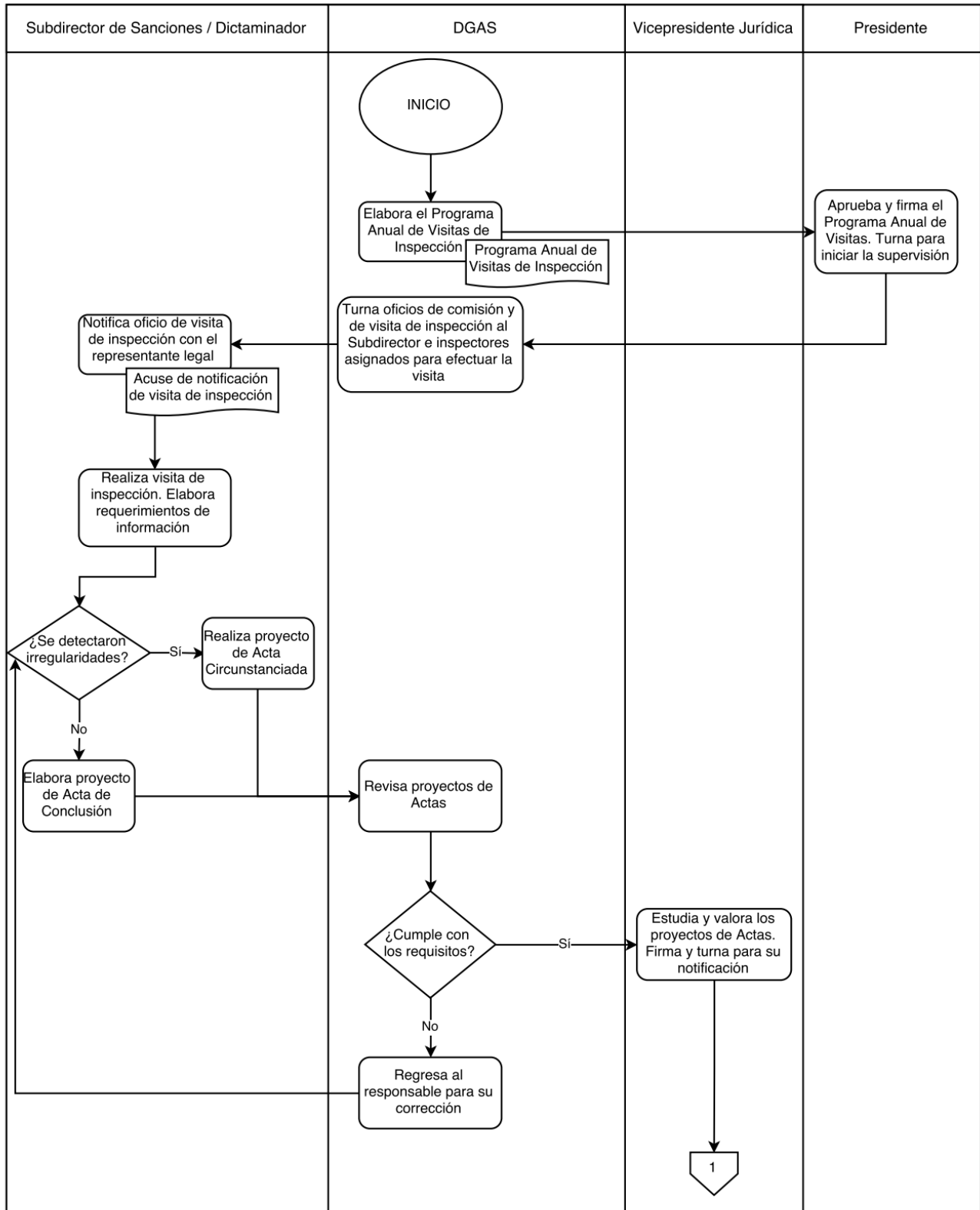


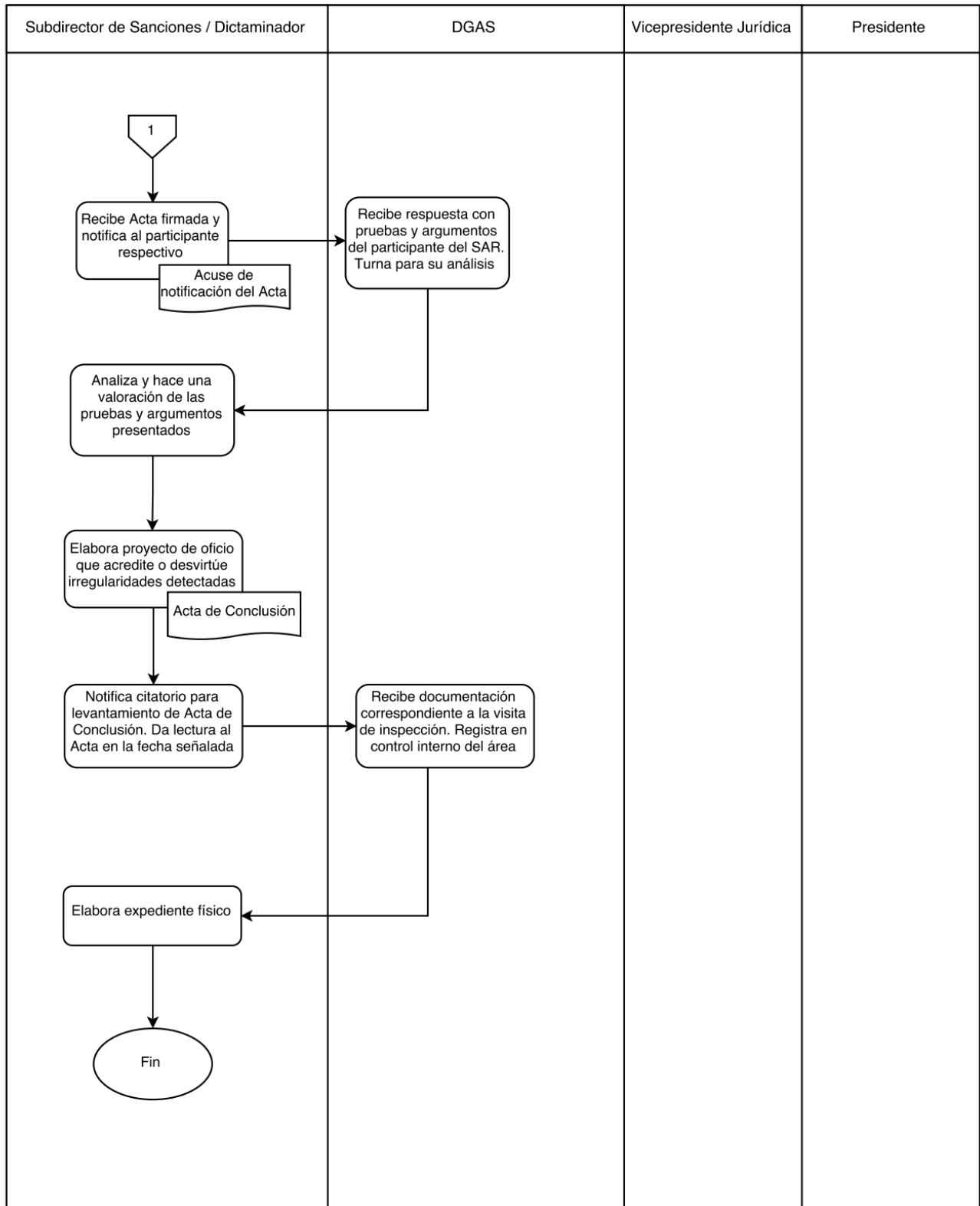


Proceso: Seguimiento y opinión por comisión de delitos

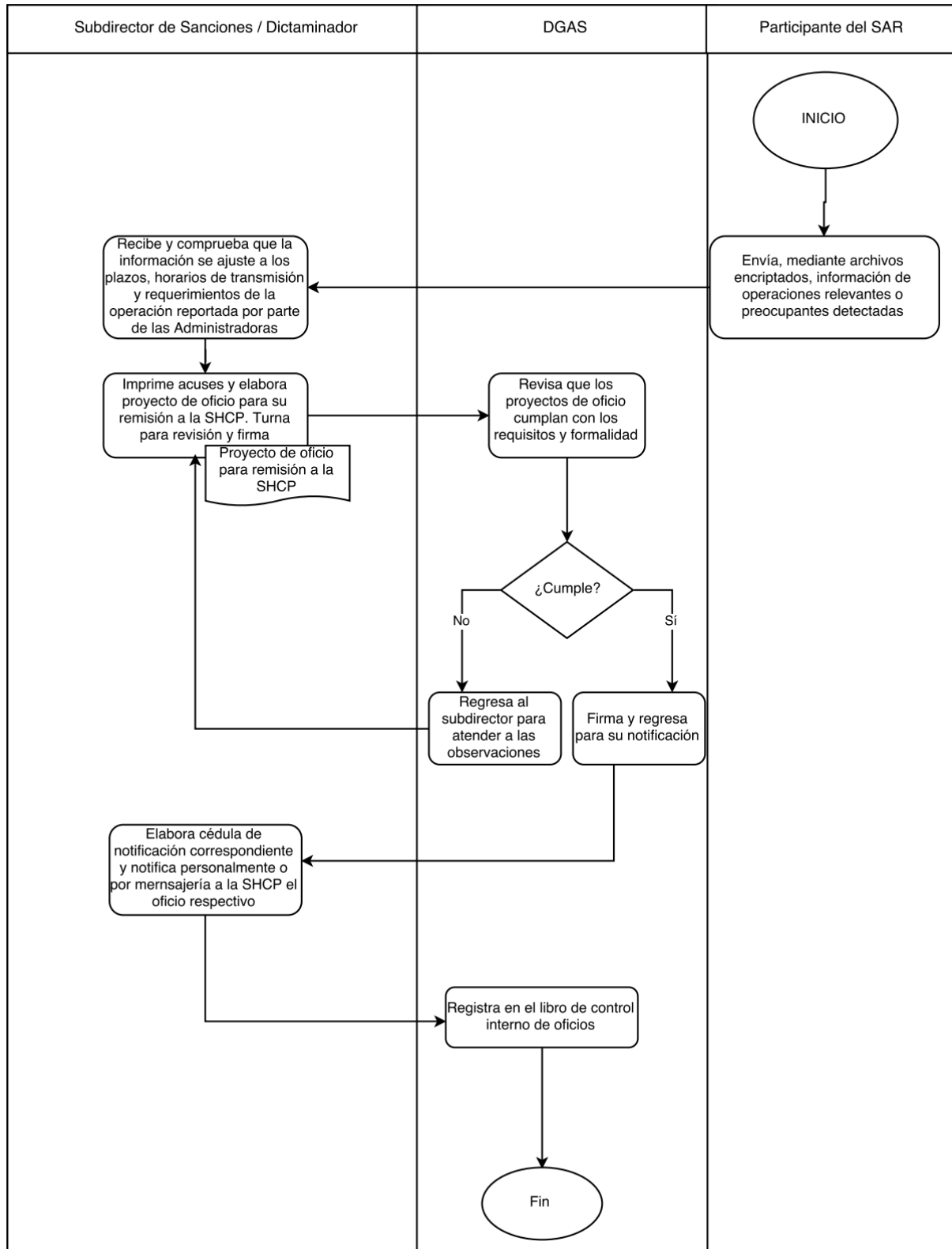


Proceso: Realización de visitas de inspección





Proceso: Seguimiento de operaciones relevantes



**ANEXO B.4. FICHAS DE INDICADORES DE ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS DEL PP**

Para la medición y creación de los indicadores de los atributos de los procesos y subprocesos del Pp se llevó a cabo una revisión documental de la normativa aplicable, la MIR, sistemas de información y registros administrativos, entre otros documentos, misma que se complementó con el trabajo de campo realizado mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, esto con el objetivo de identificar, diseñar y calcular indicadores relacionados con dichos atributos, especificando su método de cálculo y las fuentes de información empleadas.

A los actores que ejecutan cada uno de los procesos, en las entrevistas semiestructuradas realizadas se les ha solicitado una evaluación cuantitativa de los cuatro atributos: eficacia, oportunidad, suficiencia y eficiencia. A continuación, se presentan los resultados de la evaluación de cada uno de los macroprocesos a objeto de la evaluación.

<b>Macroproceso: Supervisión Financiera del SAR</b>				
<b>Proceso</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Suficiencia</b>	<b>Pertinencia</b>
Vigilancia Financiera	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>
Recepción y verificación de información contable y financiera	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>4.75</b>
Modificaciones a prospectos de información y folletos explicativos	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>4.75</b>	<b>4.50</b>
Atención a Programas de Corrección	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>4.75</b>
Detección de posibles incumplimientos	<b>4.75</b>	<b>5.00</b>	<b>4.75</b>	<b>5.00</b>
Inspección Financiera	<b>4.67</b>	<b>4.67</b>	<b>4.67</b>	<b>5.00</b>
Atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR	<b>4.67</b>	<b>4.67</b>	<b>4.33</b>	<b>4.67</b>

**Macroproceso: Supervisión Operativa del SAR**

Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
Vigilancia Operativa y Contable	4.67	4.33	4.67	4.83
Oficios de Posible Incumplimiento / Requerimiento de Información	4.67	4.50	4.50	4.83
Informes de Posible Incumplimiento	4.83	4.67	4.83	4.67
Atención a Programas de Corrección	4.83	4.83	4.50	4.67
Inspección Operativa	5.00	4.60	4.60	5.00

**Macroproceso: Imposición de Multas y Sanciones**

Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>
Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>
Notificación de sanciones	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>
Seguimiento de cobro de multas	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>
Seguimiento y opinión por comisión de delitos	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>
Realización de visitas de inspección	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>
Seguimiento de operaciones relevantes, inusuales y preocupantes	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>



## ANEXO B.5. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LOS DOCUMENTOS NORMATIVOS O INSTITUCIONALES DEL PP

Tipo de normativa	Dice	Problema generado (causas y consecuencia)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que pueden existir para su implementación
Manual de Procedimientos de la DGAS	No se incluye el convenio de colaboración con el SAT.	El Manual de Procedimientos puede generar equívocos en el nuevo personal que lo use como referencia.	Se recomienda la actualización del procedimiento en función del convenio con el SAT y la recepción mensual de información.	Reducción de problemas potenciales que puedan existir de la interpretación del Manual de Procedimientos	Ninguno.
Ley de Supervisión del SAR	Falta de adecuación a observaciones particulares detectadas.	Dificultad a la hora de encajar las observaciones realizadas.	Comunicación constante e inclusión en la recomendación de cambios en la normativa de las observaciones de difícil encaje.	Mejora en la adecuación de las observaciones a la Ley.	Cambios continuos en la Ley.
Manual de Percepciones de los Servidores Públicos	Exigencia de un año de antigüedad dentro de la institución para los líderes de proyectos catalogados en el nivel OC1 para acceder a las prestaciones de apoyos para cursar diplomados.	Complica la preparación continua de los trabajadores en áreas con alta rotación del personal.	Reducción a tres meses del requerimiento.	Mejora de la preparación del personal y mejora de la retención, debido a las prestaciones disfrutadas para la realización de diplomado.	Restricciones presupuestarias.

**ANEXO B.6. ANÁLISIS FODA DE LA OPERACIÓN DEL PP**

			FACTORES INTERNOS	
			FORTALEZAS	DEBILIDADES
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• El programa está adecuadamente alineado con los objetivos de la CONSAR, del PND y el PRONAFIDE, en sus objetivos estratégicos relacionados con la inclusión financiera y el desarrollo y estabilidad del sistema financiero mexicano.</li> <li>• Se cuenta con un alto grado de consolidación operativa, lo que permite que, en términos generales, el programa sea efectivo en su operación.</li> <li>• El personal altamente cualificado, con un alto porcentaje de funcionarios con estudios académicos concluidos.</li> <li>• La Comisión ha enfocado esfuerzos para la automatización de sus procesos, propiciando la consecución de las metas y objetivos establecidos.</li> <li>• Se da una coordinación efectiva con otras dependencias del gobierno, empleando, como herramienta estratégica, convenios de colaboración.</li> <li>• El organismo está concentrado en un mismo domicilio, lo que permite una alta coordinación y comunicación efectiva.</li> <li>• Los procesos de supervisión están correctamente integrados con los procesos propios del área de sanciones.</li> <li>• Existe una retroalimentación constante con el área jurídica para asuntos que involucren un posible incumplimiento detectado.</li> <li>• La incorporación de sistemas de información y aplicaciones automatizan y hacen más eficientes los procedimientos de vigilancia y verificación de información.</li> <li>• Los procedimientos son totalmente transparentes e imparciales, impidiendo la toma de decisiones arbitrarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación con los institutos de seguridad social es ineficiente por la inexistencia de un convenio o del establecimiento de una jerarquía.</li> <li>• No se ha detectado la existencia de canales de comunicación para atender las quejas y sugerencias de los destinatarios.</li> <li>• Insuficiencia de personal para las labores de inspección financiera.</li> <li>• Las cargas de trabajo son intensas, lo que ha sido declarado fundamentalmente dentro de la Dirección General de Supervisión Financiera.</li> <li>• La curva de aprendizaje inicial es muy elevada, lo que hace que las capacitaciones recibidas resulten insuficientes.</li> <li>• Restricciones en el acceso de apoyos a programas educativos para servidores que no tengan una determinada antigüedad acumulada.</li> <li>• Problemas de coordinación con la Oficialía de Partes de la Comisión, donde la entrega de documentos llega a ser de manera tardía.</li> <li>• El equipo necesario para el mantenimiento de autonomía en la realización de visitas de inspección puede presentar limitaciones técnicas.</li> <li>• No se cuentan con sistemas de seguimiento más allá del que realiza la CGPEPE para visitas de inspección.</li> <li>• La normatividad vigente no contempla situaciones muy particulares, lo que puede dificultar la fundamentación de los oficios de sanciones.</li> <li>• El número de sistemas de información elevado, lo que exige un esfuerzo inicial fuerte al personal entrante para el manejo adecuado de cada uno de ellos.</li> <li>• Desuso de Manual de Procedimientos de la DGAS para la ejecución de determinados procesos.</li> </ul>
OPORTUNIDADES			FORTALEZAS/OPORTUNIDADES	DEBILIDADES/OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de una mayor integración de sus sistemas y aplicaciones internos.</li> <li>• Nuevas estrategias de formación en línea que pueden facilitar la especialización del personal.</li> <li>• Proceder a una actualización de Manuales de Procedimientos para que se adecúen a los recientes cambios normativos que se hayan realizado y afecten de alguna manera a los procesos de la Comisión.</li> <li>• Creación de un mayor número de plazas para el área de inspección y vigilancia financiera, para así tener una supervisión más profunda.</li> <li>• Mejorar la comunicación entre el área de supervisión y el área de sanciones en lo que respecta a la previsión o cuantificación de oficios de posible incumplimiento que serán turnados.</li> <li>• Mejoras tecnológicas pueden propiciar nuevas estrategias para asegurar los ahorros de los trabajadores.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mantenimiento de las prácticas de coordinación apuntadas y la exploración de mejoras en términos de información en lo que se refiere a cargas de trabajo venideras, pueden permitir una mejora constante de los procesos.</li> <li>• Firma de convenios de colaboración para compartir información y facilitar la ejecución de los procesos analizados. Esta herramienta se señala como una posibilidad para facilitar la coordinación en el caso de determinados requerimientos de información.</li> <li>• Que sean compartidas con otras dependencias aquellas acciones de coordinación, así como los esfuerzos para el mantenimiento de un equipo de trabajo cualificado y especializado, que han mejorado la eficiencia de los procesos.</li> <li>• Aprovechar las nuevas tecnologías para incentivar las aportaciones voluntarias de los trabajadores, así como para educar financieramente de una manera sencilla a través de dispositivos electrónicos.</li> <li>• Derivadas de las mejoras en los procedimientos internos, es necesaria la actualización constante de los Manuales de Procedimientos de las diferentes áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar la posibilidad de dotar a la Comisión de mayor capacidad para afrontar crecientes exigencias en lo que respecta a los sujetos de su acción de supervisión, a través de la ampliación del presupuesto destinado a la creación de plazas.</li> <li>• Acciones dirigidas a reducir la curva de aprendizaje, como la posibilidad de unificar sistemas de información y de control y/o la posibilidad de que el personal incorporado acceda a una gama más amplia de cursos formativos.</li> <li>• Uso de TICs y herramientas para mejorar los canales de comunicación entre las instituciones de seguridad social y la Comisión.</li> <li>• Capacitaciones en línea para el personal aprovechando los nuevos sistemas de información educativa para reducir de esta manera la curva de aprendizaje.</li> <li>• Modificaciones a la normatividad para adecuarse a las situaciones y nuevas tecnologías y prácticas de la que hacen uso las administradoras y sociedades de inversión.</li> </ul>
AMENAZAS			FORTALEZAS/AMENAZAS	DEBILIDADES/AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La normatividad está en constante cambio, lo que genera potenciales riesgos en el SAR, por la necesidad de adaptación.</li> <li>• Se contemplan amenazas externas como desastres naturales que puedan afectar a la recepción de información y realización adecuada de tareas de supervisión.</li> <li>• Nuevas estrategias financieras pueden generar peligros no considerados anteriormente por la Comisión.</li> <li>• Debido al tipo de información manejado, la Comisión puede recibir ataques informáticos, si bien hay una preparación adecuada a este respecto.</li> <li>• Cambio de Gobierno y riesgo de cambio en las políticas y prioridades de la Comisión.</li> <li>• Transportación de información sensible de los trabajadores por parte del equipo de inspección.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigurosidad en las actividades de revisión podría extender la duración de los procesos de supervisión</li> <li>• Uso de equipo propio en las inspecciones in-situ que puede retrasar y afectar el desempeño de las mismas.</li> <li>• Desarrollo de software de protección de datos que garantice la privacidad de todos los trabajadores en el Sistema de Ahorro para el Retiro</li> <li>• Derivado de la centralización de las Direcciones internas dentro de la Comisión, disminución del riesgo por transportación de información sensible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos de información entregados de manera tardía por parte de los institutos de seguridad que puedan poner en peligro</li> <li>• Dificultad por parte del equipo jurídico para justificar posibles incumplimientos, derivados de la normatividad cambiante y de situaciones muy particulares no contempladas</li> <li>• Limitaciones técnicas en el equipo de oficina que pueden poner en peligro la información sensible que se maneja por parte de las Administradoras y la misma Comisión</li> <li>• Cambio de administración que derive en una total reestructuración de los procesos, sistemas de información, direcciones internas, y normatividad interior de la Comisión</li> </ul>

## ANEXO B.7. VALORACIÓN GLOBAL CUANTITATIVA

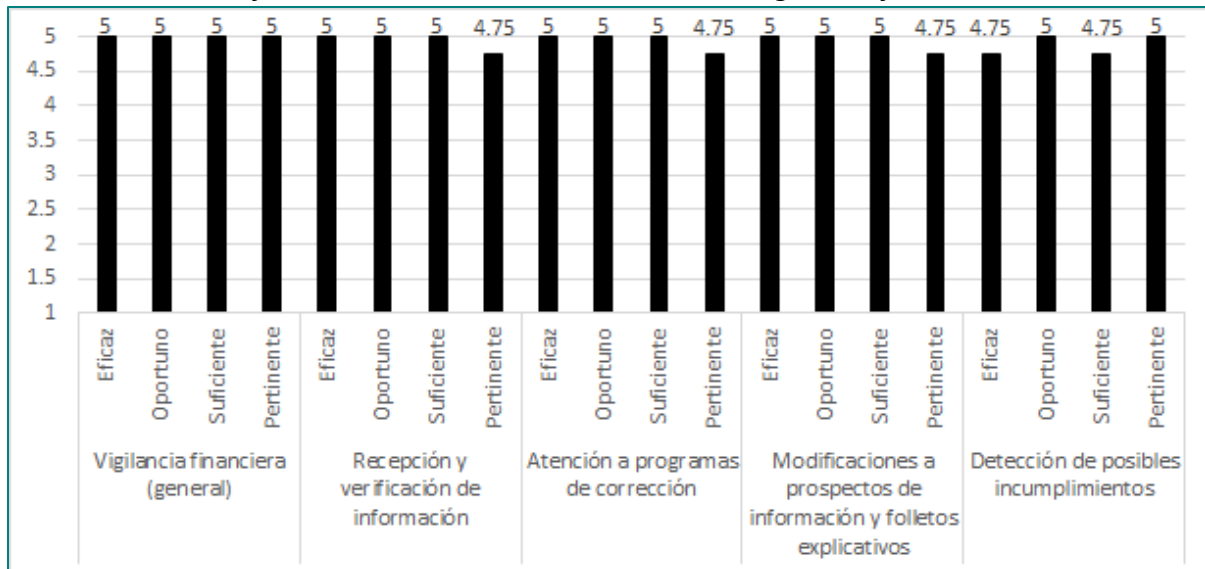
Ya fue incluida en el cuerpo del documento, en la sección VIII denominada “Medición de los atributos de los procesos y subprocesos”. En esta sección se realiza la medición de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, definidos en el mapa de procesos del Pp G-003. A continuación, se definen los atributos en el marco del Módulo de Procesos de la Evaluación:

- Eficacia: un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;
- Oportunidad: un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes o entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos;
- Suficiencia: un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos;
- Pertinencia: un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp

Para la medición de los atributos de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Pp se llevó a cabo una revisión documental de la normativa aplicable, la MIR, sistemas de información y registros administrativos, entre otros documentos, misma que se complementó con el trabajo de campo realizado mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, esto con el objetivo de identificar, diseñar y calcular indicadores relacionados con dichos atributos, especificando su método de cálculo y las fuentes de información empleadas.

A los actores que ejecutan cada uno de los procesos, en las entrevistas semiestructuradas realizadas se les ha solicitado una evaluación cuantitativa de los cuatro atributos: eficacia, oportunidad, suficiencia y eficiencia. A continuación, se presentan los resultados de la evaluación de cada uno de los macroprocesos a objeto de la evaluación.

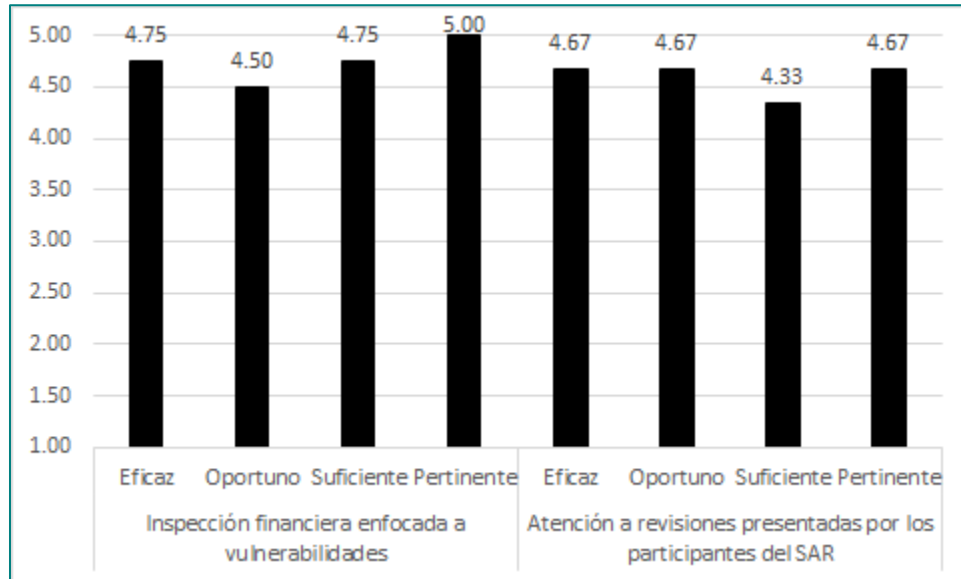
Gráfica 1. Autoevaluación de atributos en vigilancia financiera



Fuente: Elaboración propia

Al respecto de la supervisión financiera los resultados han sido muy positivos. De manera concreta, todos los actores participantes en procesos vinculados a la vigilancia financiera han evaluado de manera unánime, con un 5, los cuatro atributos de la vigilancia financiera en conjunto. Se pueden observar algunas calificaciones por debajo del 5 unánime que, en cualquier caso, no marcan una tendencia concreta.

Gráfica 2. Autoevaluación de atributos en inspección financiera

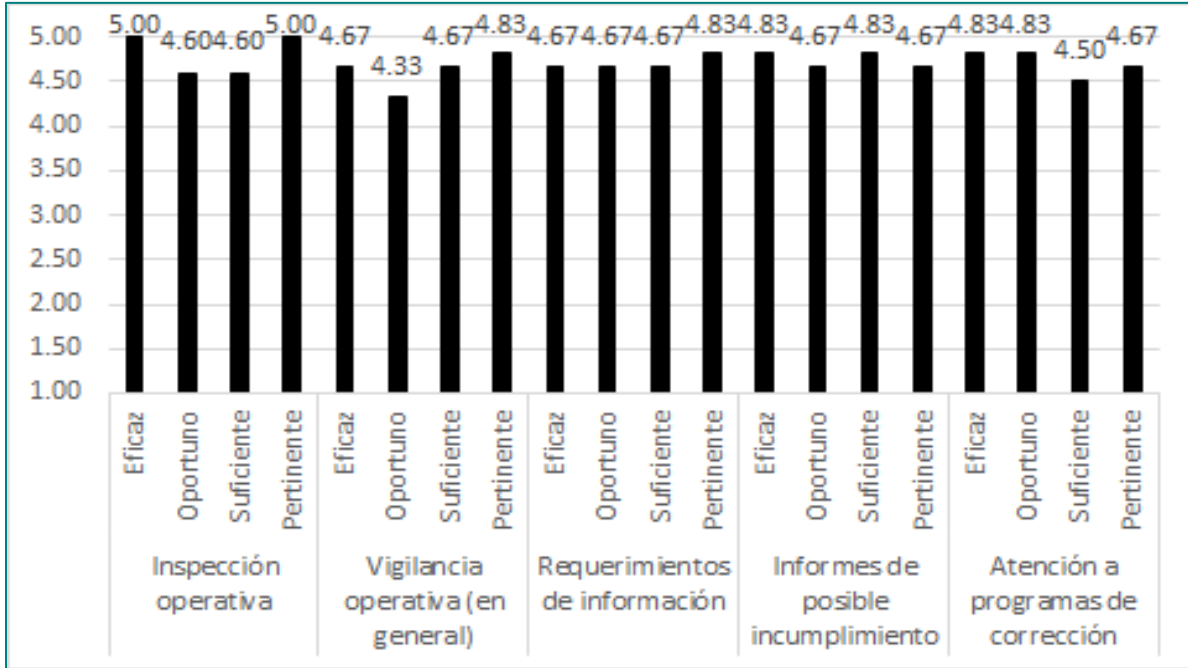


Fuente: Elaboración propia

En inspección financiera, hay una autoevaluación ligeramente más negativa, aunque siempre en la parte positiva de la escala. Acaso se podrían considerar potenciales mejoras en oportunidad de la inspección financiera enfocada a vulnerabilidades y en la suficiencia de atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR.

En comparación con las respuestas otorgadas en relación a la oportunidad, la respuesta parece tener que ver con el hecho de que en ocasiones se empleen las prórrogas, si bien el proceso se ha ejecutado siempre dentro del plazo previsto. Por la propia razón de ser de las prórrogas, esta no parece ser una preocupación relevante.

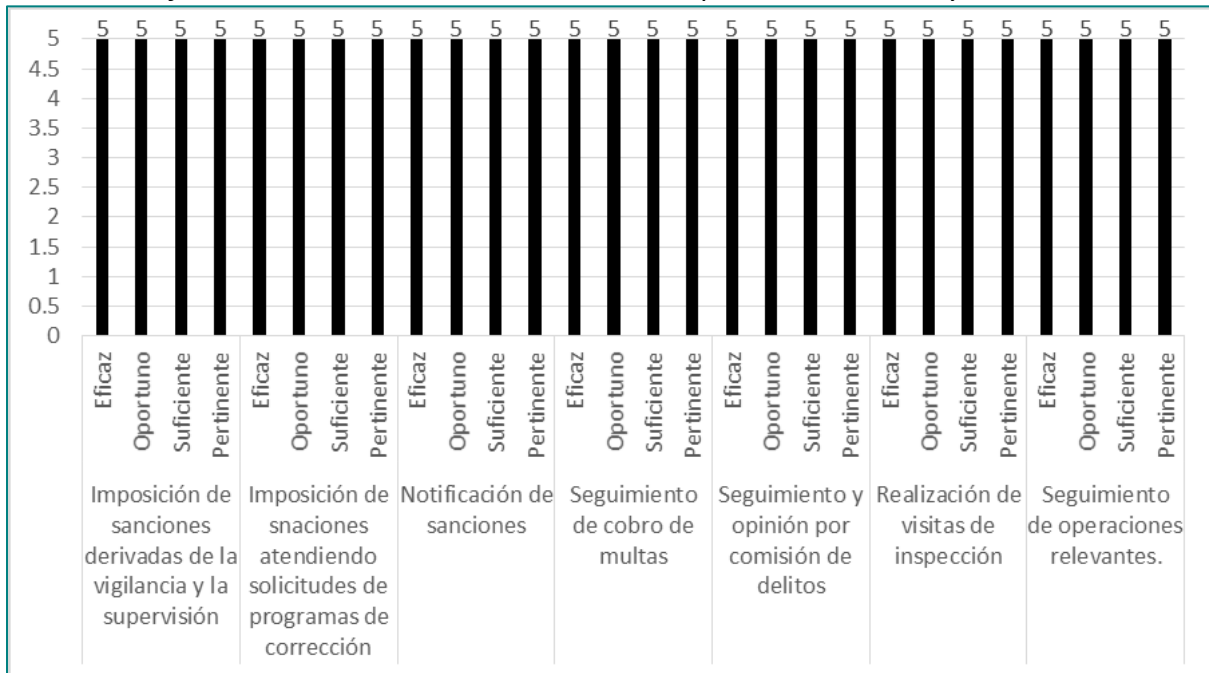
Gráfica 3. Autoevaluación de atributos en supervisión operativa



Fuente: Elaboración propia

En supervisión operativa, de igual manera, los resultados son muy positivos. Al fijarse en la variabilidad, se puede apuntar, de igual manera que en el caso de vigilancia financiera, los dos atributos que tienen autoevaluaciones ligeramente más críticas se refieren a la oportunidad y a la suficiencia. Estos atributos podrían ser perfeccionados adoptando alguna de las estrategias propuestas en relación a la adaptación de la carga de trabajo.

Gráfica 4. Autoevaluación de atributos en imposición de multas y sanciones



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, respecto del macroproceso de imposición de multas y sanciones, los resultados han sido muy positivos. De manera concreta, todos los actores participantes en procesos vinculados a la vigilancia financiera han evaluado de manera unánime, con un 5, los cuatro atributos de la vigilancia financiera en conjunto.

En relación a los atributos de los procesos analizados y atendiendo a la metodología establecida en los Términos de Referencia, se describe a continuación el porcentaje de los mismos que se considera bajo cumplimiento. La justificación de las puntuaciones otorgadas se ofrece a continuación:

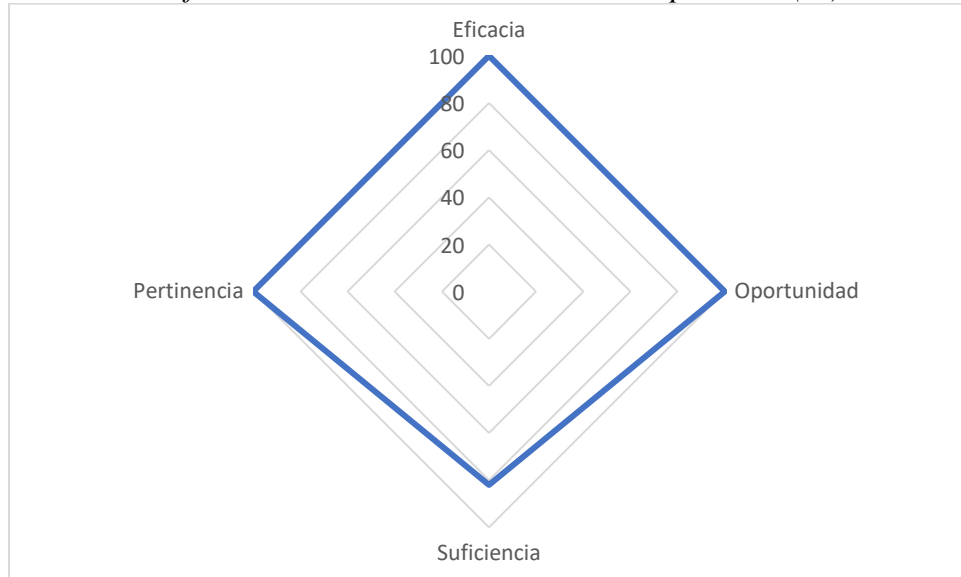
- En términos de eficacia, se evalúa que el total de los procesos analizados cumplen con sus metas, lo que se reflejan en los indicadores de la MIR analizados. En consonancia, se otorgan 5 puntos por este criterio.
- A pesar de que, como definen los actores, en algunos procesos de inspección (operativa y financiera) se ha de hacer uso de prórrogas, el equipo evaluador considera que dicho plazo forma parte del tiempo considerado y que, en consecuencia, se cumple con la oportunidad. Así, todos los procesos cumplen con dicho atributo y se otorgan 5 puntos por ese criterio.
- En materia de suficiencia, se concluye que a pesar del esfuerzo realizado y la aplicación de la Metodología Basada en Riesgos, misma que permite la priorización de los esfuerzos, existe márgenes de mejora en las áreas de vigilancia merced a las consideraciones ya realizadas de incorporación de personal, disminución de rotación del mismo y reducción de la curva de aprendizaje. En virtud de lo anterior, se otorgan 4 puntos del total de 5 en materia de suficiencia.
- Todos los procesos analizados se consideran pertinentes en relación a que son adecuados para lograr las metas específicas establecidas. Por ello se otorgan 5 puntos.

Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
Vigilancia financiera	SÍ	SÍ	No	SÍ
Inspección financiera	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Vigilancia operativa	SÍ	SÍ	No	SÍ
Inspección operativa	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Notificación de sanciones	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Seguimiento de cobro de multas	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Seguimiento y opinión por comisión de delitos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Realización de visitas de inspección	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Seguimiento de operaciones relevantes inusuales y preocupantes	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
<b>PORCENTAJE</b>	100%	100%	81.82%	100%

En consecuencia de las puntuaciones anteriores, el Programa cuenta con una valoración del 95%.



Gráfica 5. Valoración cuantitativa de los procesos (%)



Fuente: Elaboración propia

**ANEXO B.8. RECOMENDACIONES DEL MÓDULO DE PROCESOS DE LA EVALUACIÓN DEL PP**

No se realizan recomendaciones para la reingeniería de procesos, ya que en el análisis de gabinete y en el trabajo de campo se identificó que se estaban tomando acciones al respecto. Por esto, las recomendaciones son para la consolidación de los procesos del programa.

**a) Consolidación**

ASM	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Comunicación entre Direcciones de la CONSAR	Exploración de mejoras en términos de información en relación a, por ejemplo, cargas de trabajo venideras o dificultades de ejecución, que puedan permitir una mejora constante en los procesos	Viabilidad Completa: Se requiere de la modificación de la documentación normativa, lo cual es una facultad de la CONSAR	Dirección General Adjunta de Sanciones Dirección General de Supervisión Financiera Dirección General de Supervisión Operativa	El personal que se tiene es suficiente para la realización de las labores. Pero existe cierto grado de incertidumbre ante sucesos no previstos, como cuando se lleguen a presentar una cantidad de asuntos tal que llegue a sobrepasar la capacidad de la Institución para atenderlos.	Eficientar el proceso para el área de sanciones, al prevenir	Incremento en el número de asuntos atendidos en determinado tiempo. Planes de trabajo que prevean estas cargas de trabajo venideras	Alto

ASM	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Rotación de Personal	Estudiar las alternativas de empleabilidad, condiciones laborales y curva de aprendizaje que pueda estar afectando al personal del área para reducir la rotación.	Viabilidad Intermedia: Se requiere la aprobación externa en caso de aumento en sueldos o modificaciones de las condiciones laborales, mismas que deberán ser modificadas en el manual de percepciones de los servidores públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal	Presidencia de la CONSAR Vicepresidencia Jurídica	Resulta habitual que parte del personal renuncie a los pocos meses de comenzar sus labores. Esto es debido a que varios de los subprocesos requieren de un análisis profundo que puede suponer una enorme dificultad para aquel personal que recién inicia, traduciéndose en horarios de salida variables.	Disminución en la salida del personal de la Comisión Mejores prospectos postulados Mayor número de personal en las Direcciones de Supervisión	Manual de percepciones de los servidores públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal Organigrama de la Comisión	Medio
Cargas de trabajo elevadas en Supervisión Financiera	Considerar la posibilidad en función de la carga de trabajo e importancia del objeto de supervisión, la argumentación para elevar el número de plazas.						

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Coordinación con otras dependencias	Búsqueda de convenios de colaboración para compartir información, de tal forma que faciliten la ejecución de los procesos analizados. Limitar esto al IMSS y al ISSSTE	Viabilidad intermedia: se requiere de asistencia externa para consolidar estos convenios	Vicepresidencia Jurídica Dirección General Normativo y Consultivo	La CONSAR no cuenta con las facultades para exigir a otras dependencias el envío de información en un periodo determinado, existiendo casos, principalmente con los institutos – IMSS, ISSSTE o FOVISSSTE - donde si bien existe cierto grado de coordinación, el tiempo de respuesta que tienen suele ser bastante tardado ante solicitudes de información	Hacer más eficientes los procesos de requerimientos de información a organismos externos	Convenios de colaboración con diferentes dependencias e instituciones	Alto

ASM	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Seguimiento de cobro de multas	Actualización del proceso en los manuales de procedimientos de la DGAS	Viabilidad completa: ya se cuenta con el proceso modificado y hace falta que se modifiquen los manuales de procedimientos	Dirección General Adjunta de Sanciones	Anteriormente se debía solicitar información sobre el estado del cobro de la multa al SAT. En 2016 se firmó un convenio con el SAT para compartir información. Mensualmente envían información de su cartera de cobro, para conocer el estatus de las sanciones.	Apego estricto a los manuales de procedimientos vigentes de la Comisión. Vigencia en los manuales que enfoquen claramente las actividades de los procesos	Manual de Procedimiento de la Dirección General Adjunta de Sanciones	Bajo

ASM	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Canales de comunicación con los destinatarios	Creación y promoción de canales de comunicación con las Administradoras para atender quejas y denuncias, respecto de su participación en los procesos de sanciones o supervisión. Incorporación de buzón de sugerencias para que las Afores puedan canalizar sus comentarios.	Viabilidad completa: Ya se cuentan con encuestas para los procesos de visitas de inspección realizadas por las áreas de supervisión operativa y financiera.	Dirección General de Planeación Estratégica y Proyectos Especiales Dirección General de Supervisión Operativa Dirección General de Supervisión Financiera Dirección General Adjunta de Sanciones	No se ha detectado la existencia de canales de comunicación para atender las quejas y sugerencias de los destinatarios, al respecto de su participación en ninguno de los procesos bajo el macroproceso de sanciones, ni en los casos de vigilancia, ya sea operativa o financiera.	Modificaciones en los procesos para una mayor armonía con las Administradoras Mayor colaboración en los procesos de supervisión por parte de los destinatarios	Buzón de quejas y denuncias de las Afores	Medio

ASM	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Normatividad actualizada	Normatividad en constante cambio y adaptación para poder hacer frente ante el sector financiero en constante cambio.	Viabilidad completa: se requiere la modificación de la normatividad	Vicepresidencia Jurídica Dirección General Normativo y Consultivo	La normatividad vigente no contempla situaciones muy particulares, lo que puede dificultar la fundamentación de los oficios de sanciones.	Oficios de Posible Incumplimiento mejor fundamentados y argumentados. Menor tiempo en reuniones de comité discutiendo estas situaciones extraordinarias para determinar cómo atenderlas	Normatividad actualizada constantemente	Alto



ASM	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Protección de información física en las actividades de inspección	Estudiar el costo para el respaldo y encriptación de la información recabada en las visitas de inspección, ante amenazas externas como desastres naturales, delincuencia o robo de información mediante vulnerabilidades informáticas.	Viabilidad completa: esta recomendación es viable de implementar en el corto plazo ya que se pueden implementar mecanismos de seguridad adicionales que protejan esta información sensible	Dirección General de Supervisión Operativa Dirección General de Supervisión Financiera Dirección General Adjunta de Sanciones	La información recabada en las visitas de inspección, realizadas de manera in-situ a cada Administradora, pone en potencial peligro aquella información sensible recabada y resguardada de manera física por el equipo evaluador.	Información sensible de los trabajadores en el sistema de ahorro en el retiro protegida	Software de encriptación de la información	Medio

ASM	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Equipo competente y funcional en las Visitas de Inspección	Estudiar el costo de adquisición de equipo funcional y eficiente para las visitas de inspección, de tal manera que nunca se tenga que recurrir a las Administradoras de Fondos para el Retiro para hacer uso de sus computadores, impresoras o conexiones a internet	Viabilidad completa: Asignación de recursos para la adquisición de equipo altamente funcional para las visitas de inspección.	Dirección General de Supervisión Operativa Dirección General de Supervisión Financiera Dirección General Adjunta de Sanciones Coordinación General de Planeación Estratégica y Proyectos Especiales	Muchas veces se tiene que recurrir a las Administradoras para que proporcionen su equipo y faciliten todo el proceso. A veces es necesario compartir la Banda Ancha Móvil con otro inspector, lo cual hace que la conexión a internet sea insuficiente. Este servicio móvil de internet también cuenta con muchos problemas de conexión, como desconexiones o una velocidad de subida de archivos que resulta insuficiente.	Visitas de inspección más eficientes, de menor duración. Aumento en la seguridad de la información y equipo de cómputo de la Comisión. Disminución en el riesgo de conductas no éticas por parte de las administradoras	Equipo para visita de inspección (Computadora, Impresora, Banda Ancha Móvil)	Medio

## ANEXO B.9. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PP

El Programa presupuestario G-003 establece un conjunto de indicadores y metas a alcanzar al principio de cada ejercicio, a partir de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), la cual se actualiza de acuerdo con la periodicidad de cada indicador. Se elabora al inicio de cada ejercicio y sus indicadores son propuestos por la Comisión, mismos que son registrados en el PASH de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En el módulo de Diseño de la presente evaluación el equipo evaluador hace la respectiva propuesta de Sistema de monitoreo e indicadores de gestión para que el Pp G-003 cuente con un conjunto de herramientas que permitan realizar un monitoreo de la gestión en general y para cada uno de los procesos, lo que permitirá a la

Comisión tener un registro preciso y medible de los resultados que se están obteniendo. Estos indicadores cuentan con las siguientes características: ser claro, relevante, económico, monitoreable, adecuado y aportación marginal (CREMAA).

A continuación se presenta la MIR propuesta en el módulo de diseño, la cual cumple con cada uno de los criterios CREMAA mencionados:

Nivel de Objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	C	R	E	M	A	A
<b>FIN:</b> Contribuir a fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financiero, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad mediante la coordinación, regulación, inspección y vigilancia de entidades participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro a fin de fortalecer el funcionamiento del SAR	Porcentaje de cuentas individuales registradas.	(Número de cuentas individuales registradas / Número total de cuentas individuales administradas con recursos invertidos en las Siefosres ) * 100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>PROPÓSITO:</b> La actuación de los participantes del sistema de ahorro para el retiro protege a los trabajadores	Porcentaje de sanciones administrativas	(Número total de dictámenes de incumplimientos que derivan en una sanción para las Administradoras en el año de reporte / Número total de dictámenes de incumplimientos) * 100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>COMPONENTE A.</b> Supervisión de Afores y Siefosres en materia financiera (inspección y vigilancia) realizada.	Porcentaje de cumplimiento al programa anual de Supervisión Financiera	(Número total de visitas de inspección realizadas / Número total de visitas de Inspección programadas) x 100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nivel de Objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	C	R	E	M	A	A
<b>COMPONENTE B.</b> Información sobre el SAR difundida	Porcentaje de cumplimiento de publicación de información estadística	(Número total de cuadros de información estadística publicados sin error / Número total de cuadros de información estadística publicados)*100	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí
<b>COMPONENTE C.</b> Visitas de inspección y vigilancia operativa realizadas	Porcentaje de cobertura del programa de visitas de inspección y de supervisión a distancia en materia operativa y contable	(Número total de entidades inspeccionadas / Número total de Entidades a inspeccionar programadas) x 100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>ACTIVIDAD A.1.</b> Inspección (in situ) en materia financiera a las entidades participantes del SAR (Afores, Entidades Públicas que realicen funciones similares a las Afores y Siefores Básicas)	Porcentaje de informes de inspección financiera emitidos	(Número de informes de inspección financiera emitidos / Número de informes de inspección financiera programados)*100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>ACTIVIDAD A.2.</b> Vigilancia financiera (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR (Afores, Entidades Públicas que realicen funciones similares a las Afores y Siefores)	Porcentaje de informes de vigilancia financiera emitidos	(Número de informes de vigilancia financiera emitidos / Número de informes de vigilancia financiera programados)*100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>ACTIVIDAD A.3.</b> Sanción a las entidades participantes del SAR por incumplimiento del marco normativo	Porcentaje de resolución de reportes que superan los 150 días	(Números de reportes que superaron los 150 días en resolverse en el periodo / Total de reportes de incidencias recibidas en el periodo)	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí
<b>ACTIVIDAD B.1.</b> Difusión de información general en el sitio web emitida	Porcentaje de cumplimiento de actualización de página web	(Número de actualizaciones realizadas/ Número de actualizaciones requeridas)*100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>ACTIVIDAD C.1.</b> Proyectos de procesos operativos que rigen el SAR	Porcentaje de atención a propuestas de proyectos a procesos operativos	(Número de propuestas de proyectos a procesos operativos atendidas / (Número de propuestas para análisis de proyectos a procesos operativos solicitados por las Afores cuyo plazo de atención establecido en la Legislación aplicable este comprendido en el periodo de medición del Indicador + Número de	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nivel de Objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	C	R	E	M	A	A
		propuestas para análisis de proyectos a procesos operativos solicitadas por las Empresas Operadoras cuyo plazo de atención establecido en la Legislación aplicable este comprendido en el periodo de medición del Indicador + Número de propuestas para análisis de proyectos a procesos operativos detectadas por la CONSAR cuyo plazo de atención establecido en la Legislación aplicable este comprendido en el periodo de medición del Indicador )) * 100						
<b>ACTIVIDAD C.2.</b> Inspección operativa (auditoría in situ) a las entidades participantes del SAR	Porcentaje de cumplimiento del programa de visitas de inspección operativa.	(Número total de vistas concluidas / Número total de visitas programadas) * 100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>ACTIVIDAD C.3.</b> Vigilancia operativa (supervisión a distancia) a las entidades participantes del SAR	Porcentaje de informes de vigilancia emitidos	(Número de informes de vigilancia emitidos / Número de informes de vigilancia programados)*100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## **ANEXO B.10. ESTUDIOS DE CASO: DESCRIPCIONES EN PROFUNDIDAD Y ANÁLISIS PP**

No aplica. Como se especificó en la Metodología entregada en el Producto 1, no se consideró la realización de estudios de caso, en función del perjuicio que dicha labor pudiera ocasionar en los participantes supervisados y en función a la normativa que solo permite realizar la supervisión *in situ* a los inspectores habilitados para tal efecto. Las descripciones en profundidad de los procesos se encuentran en el cuerpo.

**ANEXO B.11. BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO**

A continuación, se describen en un cronograma las diferentes actividades realizadas durante el desarrollo de los productos respectivos especificados en los Términos de Referencia. En el mismo, las semanas se refieren a la siguiente relación:

- Semana 1: 03/07 - 09/07
- Semana 2: 10/07 - 16/07
- Semana 3: 17/07 - 23/07
- Semana 4: 24/07 - 30/07
- Semana 5: 31/07 - 06-08
- Semana 6: 07/08 - 13/08
- Semana 7: 14/08 - 20/08
- Semana 8: 21/08 - 27/08
- Semana 9: 28/08 - 03/09
- Semana 10: 04/09 - 10/09
- Semana 11: 11/09 - 17/09
- Semana 12: 18/09 - 24/09
- Semana 13: 25/09 - 01/10
- Semana 14: 02/10 - 08/10
- Semana 15: 09/10 - 15/10
- Semana 16: 16/10 - 22/10
- Semana 17: 23/10 - 29/10
- Semana 18: 30/10 - 05/11
- Semana 19: 06/11 - 12/11
- Semana 20: 13/11 - 19/11
- Semana 21: 20/11 - 26/11
- Semana 22: 27/11 - 30/11

ACTIVIDAD	SEMANAS																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Construcción de la Propuesta Metodológica																						
Entrevistas de introducción																						
Revisión de la documentación																						
Elaboración de los instrumentos de recolección de información																						
Discusión de propuesta metodológica																						
Planificación de entrevistas semiestructuradas																						
Realización de entrevistas semiestructuradas																						
Elaboración de Producto 2																						
Integración del Producto 2																						
Elaboración del informe final																						
Edición y corrección de documento final																						
Presentación del infome final																						

Fecha	Persona Entrevistada	Área	Cargo
Entrevistas Introdutorias			



Fecha	Persona Entrevistada	Área	Cargo
13/07/2017	<i>Homero Vanegas Alduenda</i>	<i>Dirección General Adjunta de Sanciones</i>	<i>Director General Adjunto de Sanciones</i>
	<i>Marcía Fuentes Mendez</i>	<i>Dirección General Normativo y Consultivo</i>	<i>Director General Normativo y Consultivo</i>
13/07/2017	<i>Victor Baeza Bravo</i>	<i>Dirección General de Supervisión Operativa</i>	<i>Director General de Supervisión Operativa</i>
	<i>Sergio Hernández Ortiz</i>	<i>Dirección General de Supervisión Operativa</i>	<i>Director General Adjunto de Inspección Operativa</i>
	<i>Sofía Pimentel Castillo</i>	<i>Dirección General de Supervisión Operativa</i>	<i>Subdirector de Inspección Operativa</i>
21/07/2017	<i>Hugo Garduño Arredondo</i>	<i>Dirección General de Supervisión Financiera</i>	<i>Vicepresidente Financiero</i>
	<i>César Cortés Guerrero</i>	<i>Dirección General de Supervisión Financiera</i>	<i>Director General de Supervisión Financiera</i>
	<i>Evelyn Bernal Campuzano</i>	<i>Dirección General de Supervisión Financiera</i>	<i>Director de Inspección Financiera</i>
	<i>Diego Villanueva Pliego</i>	<i>Dirección General de Supervisión Financiera</i>	<i>Jefe de Departamento</i>
<b>Entrevistas Dirección General de Sanciones</b>			
16/08/2017	<i>Homero Vanegas Alduenda</i>	<i>Dirección General Adjunta de Sanciones</i>	<i>Director General Adjunta de Sanciones</i>
16/08/2017	<i>José Romero Arreguín</i>	<i>Dirección General Adjunta de Sanciones</i>	<i>Abogado Notificador</i>
16/08/2017	<i>Yolanda Vivanco Corona</i>	<i>Dirección General Adjunta de Sanciones</i>	<i>Jefe de Unidad</i>
16/08/2017	<i>Jazael López García</i>	<i>Dirección General Adjunta de Sanciones</i>	<i>Abogado Dictaminador</i>
16/08/2017	<i>José Mosqueda González</i>	<i>Dirección General Adjunta de Sanciones</i>	<i>Subdirector de Sanciones</i>
16/08/2017	<i>Noé Rodríguez Díaz</i>	<i>Dirección General Adjunta de Sanciones</i>	<i>Subdirector de Sanciones</i>
16/08/2017	<i>Jonathan Stahl Ducker</i>	<i>Dirección General Adjunta de Sanciones</i>	<i>Subdirector de Sanciones (PLD)</i>
<b>Entrevistas Supervisión Operativa</b>			
04/09/2017	<i>Sergio Hernández Ortiz</i>	<i>Dirección General de Supervisión Operativa</i>	<i>Director General Adjunto de Inspección Operativa</i>

Fecha	Persona Entrevistada	Área	Cargo
04/09/2017	<i>Lizbeth Catalina Flores</i>	<i>Dirección General de Supervisión Operativa</i>	<i>Supervisor Operativo</i>
04/09/2017	<i>Jesús Tello Coronado</i>	<i>Dirección General de Supervisión Operativa</i>	<i>Subdirector de Inspección Operativa</i>
04/09/2017	<i>Fátima Bernabé Corona</i>	<i>Dirección General de Supervisión Operativa</i>	<i>Inspector Operativo</i>
04/09/2017	<i>Ana Aguilar Manríquez</i>	<i>Dirección General de Supervisión Operativa</i>	<i>Inspector Operativo</i>
04/09/2017	<i>Adrián Mujica García</i>	<i>Dirección General de Supervisión Operativa</i>	<i>Subdirector de Vigilancia Operativa</i>
04/09/2017	<i>Adriana Baez Rivera</i>	<i>Dirección General de Supervisión Operativa</i>	<i>Subdirector de Vigilancia Operativa</i>
05/09/2017	<i>Georgina Castañón Espinoza</i>	<i>Dirección General de Supervisión Operativa</i>	<i>Supervisor Operativo</i>
05/09/2017	<i>Guadalupe Fonseca Ocaña</i>	<i>Dirección General de Supervisión Operativa</i>	<i>Supervisor Operativo</i>
05/09/2017	<i>Román González Salazar</i>	<i>Dirección General de Supervisión Operativa</i>	<i>Líder de Proyectos</i>
05/09/2017	<i>Miguel Leija Velázquez</i>	<i>Dirección General de Supervisión Operativa</i>	<i>Líder de Proyectos</i>
<b>Entrevistas Supervisión Financiera</b>			
06/09/2017	<i>Karen Rosales Ocampo</i>	<i>Dirección General de Supervisión Financiera</i>	<i>Líder de Proyectos</i>
06/09/2017	<i>Juana Benitez</i>	<i>Dirección General de Supervisión Financiera</i>	<i>Director de Vigilancia Financiera</i>
07/09/2017	<i>Evelyn Bernal Campuzano</i>	<i>Dirección General de Supervisión Financiera</i>	<i>Director de Inspección Financiera</i>
07/09/2017	<i>Raymundo Ortiz</i>	<i>Dirección General de Supervisión Financiera</i>	<i>Jefe de Unidad de Inspección Financiera</i>
07/09/2017	<i>Diego Villanueva Pliego</i>	<i>Dirección General de Supervisión Financiera</i>	<i>Subdirector de Inspección Financiera</i>
07/09/2017	<i>Christopher Guerrero</i>	<i>Dirección General de Supervisión Financiera</i>	<i>Director de Vigilancia Financiera</i>

## **ANEXO B.12. BASES DE DATOS**

Se anexa en un documento de Excel la base de datos recabada en las entrevistas realizadas al personal de la Comisión, así como la utilizada para el análisis de global cuantitativa de la operación del Pp.

## **ANEXO B.13. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DISEÑADOS POR EL EQUIPO EVALUADOR**

### **Cuestionarios para los Actores de los procesos**

Por Actores entendemos a las personas que ejecutan los procesos. En los casos de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro nos referimos a las personas que, en sus diferentes cargos, contribuyen de manera medular en la realización de las actividades de supervisión de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, tanto en la vigilancia (extra-situ) como los que están en contacto directo con las administradoras en las visitas de inspección (in-situ).

#### **Director General de Supervisión Financiera**

### **PLANEACIÓN**

1. ¿Cuáles son las actividades relacionadas con la planeación estratégica y operativa que se realizan en torno a los procesos de supervisión financiera?
2. ¿Es este un ejercicio institucionalizado?
3. ¿Qué documentos son el resultado de los anteriores?
4. ¿A qué actores se involucra o se consulta en las actividades de planeación?
5. ¿Se realiza una planeación operativa diferenciada de la planeación estratégica?
6. ¿Considera que, en términos generales, los objetivos establecidos en la planeación estratégica son factibles o existen limitaciones?

### **SELECCIÓN DE DESTINATARIOS**

7. En aquellos procesos que implican una selección de destinatarios (planeación y realización de visitas de inspección), ¿cómo se realiza dicha selección? ¿Quiénes son los actores involucrados en dicho proceso?
8. ¿Esta selección se realiza de manera sistematizada, transparente e imparcial?
9. ¿Existe una base de datos para el registro de las visitas de inspección realizadas y en su caso de la imposición de sanciones? ¿Qué información integra esta base de datos?

### **DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

10. Describa brevemente cómo se desarrolla la coordinación de cada uno de los siguientes procesos, desde su punto de vista (en la medida en que usted esté involucrado).
  - a. Recepción y verificación de información (vigilancia)
  - b. Atención a programas de corrección (vigilancia)
  - c. Modificaciones a prospectos de información y folletos explicativos (vigilancia)
  - d. Detección de posibles incumplimientos (vigilancia)
  - e. Inspección financiera enfocada a vulnerabilidades
  - f. Atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR (inspección)
11. Determine si en los anteriores detecta algún problema de coordinación:
  - g. Entre actores, dentro de una misma área.
  - h. Entre diferentes áreas de la dependencia.
  - i. Entre diferentes instituciones
12. Determine si en los anteriores detecta algún cuello de botella, entendido como un punto que puede retrasar la continuación del proceso.
13. Si en el pasado han detectado cuellos de botella, ¿cómo los han solucionado?
14. ¿Identifica algún otro punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo?

## RECURSOS

15. ¿El tiempo para ejecutar los procesos anteriores es el adecuado?
16. ¿Cuenta con el personal suficiente, tiene el perfil adecuado y cuentan con la capacitación necesaria?
17. ¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución de los procesos?
18. ¿Se cuenta con insumos tecnológicos suficientes para la ejecución de los procesos?
19. ¿Qué sistemas de información utilizan? ¿Estos sistemas de información son útiles? ¿Automatizan alguno de los procesos? ¿Sirven como mecanismo de control interno?

## CONTROL

20. ¿Cuáles son los mecanismos de control dentro de estos procesos?
21. ¿Cuáles son los resultados de dichos mecanismos de control?
22. ¿Considera que los mecanismos de control actuales son suficientes?

## SEGUIMIENTO

23. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento a destinatarios que puede identificar en relación a los procesos mencionados?
24. ¿Considera que los anteriores son adecuados y suficientes?
25. ¿Se utilizan las quejas y sugerencias que brindan los destinatarios? ¿Existe evidencia de dicho uso para la mejora continua del programa?

## EVALUACIÓN

26. Podría evaluar del 1 al 5 (refiriéndose el 1 a nada y el 5 a totalmente) si cada uno de los siguientes procesos es: eficaz (cumple con las metas); oportuno (o4torga los componentes en un periodo de tiempo adecuado); suficiente (produce los resultados de manera completa); pertinente (contribuye al mejoramiento de la gestión del Pp).
  - a. Vigilancia financiera (en general)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - b. Recepción y verificación de información (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - c. Atención a programas de corrección (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - d. Modificaciones a prospectos de información y folletos explicativos (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - e. Detección de posibles incumplimientos (vigilancia)

- i. Eficaz:
- ii. Oportuno:
- iii. Suficiente:
- iv. Pertinente:
- f. Inspección financiera enfocada a vulnerabilidades
  - i. Eficaz:
  - ii. Oportuno:
  - iii. Suficiente:
  - iv. Pertinente:
- g. Atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR (inspección)
  - i. Eficaz:
  - ii. Oportuno:
  - iii. Suficiente:
  - iv. Pertinente:

## Director de Vigilancia Financiera

### PLANEACIÓN

1. ¿Cuáles son las actividades relacionadas con la planeación estratégica y operativa que se realizan en torno a los procesos de vigilancia financiera?
2. ¿Es este un ejercicio institucionalizado?
3. ¿Qué documentos son el resultado de los anteriores?
4. ¿A qué actores se involucra o se consulta en las actividades de planeación?
5. ¿Se realiza una planeación operativa diferenciada de la planeación estratégica?
6. ¿Considera que, en términos generales, los objetivos establecidos en la planeación estratégica son factibles o existen limitaciones?

### DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

7. Describa brevemente cómo se desarrolla la coordinación de cada uno de los siguientes procesos, desde su punto de vista (en la medida en que usted esté involucrado).
  - a. Recepción y verificación de información (vigilancia)
  - b. Atención a programas de corrección (vigilancia)
  - c. Modificaciones a prospectos de información y folletos explicativos (vigilancia)
  - d. Detección de posibles incumplimientos (vigilancia)
8. Determine si en los anteriores detecta algún problema de coordinación:
  - a. Entre actores, dentro de una misma área.
  - b. Entre diferentes áreas de la dependencia.
  - c. Entre diferentes instituciones
9. Determine si en los anteriores detecta algún cuello de botella, entendido como un punto que puede retrasar la continuación del proceso.
10. Si en el pasado han detectado cuellos de botella, ¿cómo los han solucionado?
11. ¿Identifica algún otro punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo?

### RECURSOS

12. ¿El tiempo para ejecutar los procesos anteriores es el adecuado?
13. ¿Cuenta con el personal suficiente, tiene el perfil adecuado y cuentan con la capacitación necesaria?
14. ¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución de los procesos?
15. ¿Se cuenta con insumos tecnológicos suficientes para la ejecución de los procesos?
16. ¿Qué sistemas de información utilizan? ¿Estos sistemas de información son útiles? ¿Automatizan alguno de los procesos? ¿Sirven como mecanismo de control interno?

### CONTROL

17. ¿Cuáles son los mecanismos de control dentro de estos procesos?
18. ¿Cuáles son los resultados de dichos mecanismos de control?
19. ¿Considera que los mecanismos de control actuales son suficientes?

### SEGUIMIENTO



20. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento a destinatarios que puede identificar en relación a los procesos mencionados?
21. ¿Considera que los anteriores son adecuados y suficientes?
22. ¿Se utilizan las quejas y sugerencias que brindan los destinatarios? ¿Existe evidencia de dicho uso para la mejora continua del programa?

## EVALUACIÓN

23. Podría evaluar del 1 al 5 (refiriéndose el 1 a nada y el 5 a totalmente) si cada uno de los siguientes procesos es: eficaz (cumple con las metas); oportuno (otorga los componentes en un periodo de tiempo adecuado); suficiente (produce los resultados de manera completa); pertinente (contribuye al mejoramiento de la gestión del Pp).
  - a. Vigilancia financiera (en general)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - b. Recepción y verificación de información (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - c. Atención a programas de corrección (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - d. Modificaciones a prospectos de información y folletos explicativos (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - e. Detección de posibles incumplimientos (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:

## Supervisores financieros y líderes de proyecto

### PLANEACIÓN

1. ¿Cuál es su participación en el proceso de planeación? ¿Es consultado?
2. ¿Considera que, en términos generales, los objetivos establecidos en la planeación estratégica son factibles o existen limitaciones? ¿Existe un número de personas suficiente para enfrentar el proceso?
3. ¿Participa en una planeación operativa diferenciada de la planeación estratégica?

### DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

4. Describa brevemente cómo se desarrollan los siguientes procesos, desde su punto de vista (en la medida en que usted esté involucrado).
  - a. Recepción y verificación de información (vigilancia)
  - b. Atención a programas de corrección (vigilancia)
  - c. Modificaciones a prospectos de información y folletos explicativos (vigilancia)
  - d. Detección de posibles incumplimientos (vigilancia)
5. Determine si en el anterior detecta algún problema de coordinación:
  - a. Entre actores, dentro de una misma área.
  - b. Entre diferentes áreas de la dependencia.
  - c. Entre diferentes instituciones
6. Determine si en el anterior detecta algún cuello de botella, entendido como un punto que puede retrasar la continuación del proceso.
7. Si en el pasado han detectado cuellos de botella, ¿cómo los han solucionado?
8. ¿Identifica algún otro punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo?

### RECURSOS

9. ¿Disponen de un tiempo adecuado para la ejecución de cada uno de los procesos?
10. ¿Considera que el personal del área es suficiente, tiene el perfil adecuado y cuenta con la capacitación necesaria?
11. ¿Se cuenta con insumos tecnológicos suficientes para la ejecución de los procesos?
12. ¿Qué sistemas de información utilizan? ¿Estos sistemas de información son útiles? ¿Automatizan alguno de los procesos? ¿Sirven como mecanismo de control interno?

### CONTROL

13. ¿Cuáles son los mecanismos de control dentro del proceso?
14. ¿Cuáles son los resultados de dichos mecanismos de control
15. ¿Considera que los mecanismos de control actuales son suficientes?

### SEGUIMIENTO

16. ¿Conoce cuáles son los mecanismos de seguimiento a destinatarios?
17. Si los conoce, ¿considera que son suficientes y adecuados?
18. ¿Tiene constancia de cambios que se hayan realizado en virtud de recomendaciones derivadas de dichos mecanismos?

## EVALUACIÓN

19. Podría evaluar del 1 al 5 (refiriéndose el 1 a nada y el 5 a totalmente) si cada uno de los siguientes procesos es: eficaz (cumple con las metas); oportuno (otorga los componentes en un periodo de tiempo adecuado); suficiente (produce los resultados de manera completa); pertinente (contribuye al mejoramiento de la gestión del Pp). En caso de que no participe en alguno de los mismos, NA.
- a. Vigilancia financiera (en general)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - b. Recepción y verificación de información (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - c. Atención a programas de corrección (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - d. Modificaciones a prospectos de información y folletos explicativos (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - e. Detección de posibles incumplimientos (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:

## Director de Inspección Financiera

### PLANEACIÓN

1. ¿Cuáles son las actividades relacionadas con la planeación estratégica y operativa que se realizan en torno a los procesos de supervisión financiera?
2. ¿Es este un ejercicio institucionalizado?
3. ¿Qué documentos son el resultado de los anteriores?
4. ¿A qué actores se involucra o se consulta en las actividades de planeación?
5. ¿Se realiza una planeación operativa diferenciada de la planeación estratégica?
6. ¿Considera que, en términos generales, los objetivos establecidos en la planeación estratégica son factibles o existen limitaciones?

### SELECCIÓN DE DESTINATARIOS

7. En aquellos procesos que implican una selección de destinatarios (planeación y realización de visitas de inspección), ¿cómo se realiza dicha selección? ¿Quiénes son los actores involucrados en dicho proceso?
8. ¿Esta selección se realiza de manera sistematizada, transparente e imparcial?
9. ¿Existe una base de datos para el registro de las visitas de inspección realizadas y en su caso de la imposición de sanciones? ¿Qué información integra esta base de datos?

### DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

10. Describa brevemente cómo se desarrolla la coordinación de cada uno de los siguientes procesos, desde su punto de vista (en la medida en que usted esté involucrado).
  - a. Inspección financiera enfocada a vulnerabilidades
  - b. Atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR
11. Determine si en los anteriores detecta algún problema de coordinación:
  - a. Entre actores, dentro de una misma área.
  - b. Entre diferentes áreas de la dependencia.
  - c. Entre diferentes instituciones
12. Determine si en los anteriores detecta algún cuello de botella, entendido como un punto que puede retrasar la continuación del proceso.
13. Si en el pasado han detectado cuellos de botella, ¿cómo los han solucionado?
14. ¿Identifica algún otro punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo?

### RECURSOS

15. ¿El tiempo para ejecutar los procesos anteriores es el adecuado?
16. ¿Cuenta con el personal suficiente, tiene el perfil adecuado y cuentan con la capacitación necesaria?
17. ¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución de los procesos?
18. ¿Se cuenta con insumos tecnológicos suficientes para la ejecución de los procesos?
19. ¿Qué sistemas de información utilizan? ¿Estos sistemas de información son útiles? ¿Automatizan alguno de los procesos? ¿Sirven como mecanismo de control interno?

### CONTROL

20. ¿Cuáles son los mecanismos de control dentro de estos procesos?
21. ¿Cuáles son los resultados de dichos mecanismos de control?
22. ¿Considera que los mecanismos de control actuales son suficientes?

## SEGUIMIENTO

23. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento a destinatarios que puede identificar en relación a los procesos mencionados?
24. ¿Considera que los anteriores son adecuados y suficientes?
25. ¿Se utilizan las quejas y sugerencias que brindan los destinatarios? ¿Existe evidencia de dicho uso para la mejora continua del programa?

## EVALUACIÓN

26. Podría evaluar del 1 al 5 (refiriéndose el 1 a nada y el 5 a totalmente) si cada uno de los siguientes procesos es: eficaz (cumple con las metas); oportuno (otorga los componentes en un periodo de tiempo adecuado); suficiente (produce los resultados de manera completa); pertinente (contribuye al mejoramiento de la gestión del Pp).
  - a. Inspección financiera enfocada a vulnerabilidades
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - b. Atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR (inspección)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:

## Inspector financiero

### PLANEACIÓN

1. ¿Cuál es su participación en el proceso de planeación? ¿Es consultado?
2. ¿Considera que, en términos generales, los objetivos establecidos en la planeación estratégica son factibles o existen limitaciones? ¿Existe un número de personas suficiente para enfrentar el proceso?
3. ¿Participa en una planeación operativa diferenciada de la planeación estratégica?

### DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

4. Describa brevemente cómo se desarrollan los siguientes procesos, desde su punto de vista (en la medida en que usted esté involucrado).
  - a. Inspección financiera enfocada a vulnerabilidades
  - b. Atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR (inspección)
5. Determine si en el anterior detecta algún problema de coordinación:
  - a. Entre actores, dentro de una misma área.
  - b. Entre diferentes áreas de la dependencia.
  - c. Entre diferentes instituciones
6. Determine si en el anterior detecta algún cuello de botella, entendido como un punto que puede retrasar la continuación del proceso.
7. Si en el pasado han detectado cuellos de botella, ¿cómo los han solucionado?
8. ¿Identifica algún otro punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo?

### RECURSOS

9. ¿Disponen de un tiempo adecuado para la ejecución de cada uno de los procesos?
10. ¿Considera que el personal del área es suficiente, tiene el perfil adecuado y cuenta con la capacitación necesaria?
11. ¿Se cuenta con insumos tecnológicos suficientes para la ejecución de los procesos?
12. ¿Qué sistemas de información utilizan? ¿Estos sistemas de información son útiles? ¿Automatizan alguno de los procesos? ¿Sirven como mecanismo de control interno?

### CONTROL

13. ¿Cuáles son los mecanismos de control dentro del proceso?
14. ¿Cuáles son los resultados de dichos mecanismos de control
15. ¿Considera que los mecanismos de control actuales son suficientes?

### SEGUIMIENTO

16. ¿Conoce cuáles son los mecanismos de seguimiento a destinatarios?
17. Si los conoce, ¿considera que son suficientes y adecuados?
18. ¿Tiene constancia de cambios que se hayan realizado en virtud de recomendaciones derivadas de dichos mecanismos?

### EVALUACIÓN

19. Podría evaluar del 1 al 5 (refiriéndose el 1 a nada y el 5 a totalmente) si cada uno de los siguientes procesos es: eficaz (cumple con las metas); oportuno (otorga los componentes en un periodo de tiempo adecuado); suficiente (produce los resultados de manera completa); pertinente (contribuye al mejoramiento de la gestión del Pp). En caso de que no participe en alguno de los mismos, NA.
- a. Inspección financiera enfocada a vulnerabilidades
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - b. Atención a revisiones presentadas por los participantes del SAR
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:



## Director General de Supervisión Operativa

### PLANEACIÓN

1. ¿Cuáles son las actividades relacionadas con la planeación estratégica y operativa que se realizan en torno a los procesos de supervisión operativa?
2. ¿Es este un ejercicio institucionalizado?
3. ¿Qué documentos son el resultado de los anteriores?
4. ¿A qué actores se involucra o se consulta en las actividades de planeación?
5. ¿Se realiza una planeación operativa diferenciada de la planeación estratégica?
6. ¿Considera que, en términos generales, los objetivos establecidos en la planeación estratégica son factibles o existen limitaciones?

### SELECCIÓN DE DESTINATARIOS

7. En aquellos procesos que implican una selección de destinatarios (planeación y realización de visitas de inspección), ¿cómo se realiza dicha selección? ¿Quiénes son los actores involucrados en dicho proceso?
8. ¿Esta selección se realiza de manera sistematizada, transparente e imparcial?
9. ¿Existe una base de datos para el registro de las visitas de inspección realizadas y en su caso de la imposición de sanciones? ¿Qué información integra esta base de datos?

### DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

10. Describa brevemente cómo se desarrolla la coordinación de cada uno de los siguientes procesos, desde su punto de vista (en la medida en que usted esté involucrado).
  - a. Requerimientos de información
  - b. Informes de posible incumplimiento
  - c. Atención a programas de corrección
  - d. Inspección operativa
11. Determine si en los anteriores detecta algún problema de coordinación:
  - a. Entre actores, dentro de una misma área.
  - b. Entre diferentes áreas de la dependencia.
  - c. Entre diferentes instituciones
12. Determine si en los anteriores detecta algún cuello de botella, entendido como un punto que puede retrasar la continuación del proceso.
13. Si en el pasado han detectado cuellos de botella, ¿cómo los han solucionado?
14. ¿Identifica algún otro punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo?

### RECURSOS

15. ¿El tiempo para ejecutar los procesos anteriores es el adecuado?
16. ¿Cuenta con el personal suficiente, tiene el perfil adecuado y cuentan con la capacitación necesaria?
17. ¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución de los procesos?
18. ¿Se cuenta con insumos tecnológicos suficientes para la ejecución de los procesos?
19. ¿Qué sistemas de información utilizan? ¿Estos sistemas de información son útiles? ¿Automatizan alguno de los procesos? ¿Sirven como mecanismo de control interno?

## CONTROL

20. ¿Cuáles son los mecanismos de control dentro de estos procesos?
21. ¿Cuáles son los resultados de dichos mecanismos de control?
22. ¿Considera que los mecanismos de control actuales son suficientes?

## SEGUIMIENTO

23. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento a destinatarios que puede identificar en relación a los procesos mencionados?
24. ¿Considera que los anteriores son adecuados y suficientes?
25. ¿Se utilizan las quejas y sugerencias que brindan los destinatarios? ¿Existe evidencia de dicho uso para la mejora continua del programa?

## EVALUACIÓN

26. Podría evaluar del 1 al 5 (refiriéndose el 1 a nada y el 5 a totalmente) si cada uno de los siguientes procesos es: eficaz (cumple con las metas); oportuno (otorga los componentes en un periodo de tiempo adecuado); suficiente (produce los resultados de manera completa); pertinente (contribuye al mejoramiento de la gestión del Pp).
  - a. Vigilancia operativa (en general)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - b. Requerimientos de información (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - c. Informes de posible incumplimiento (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - d. Atención a programas de corrección (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - e. Inspección operativa
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:

## Director General Adjunto de Vigilancia Operativa

### PLANEACIÓN

1. ¿Cuáles son las actividades relacionadas con la planeación estratégica y operativa que se realizan en torno a los procesos de supervisión operativa?
2. ¿Es este un ejercicio institucionalizado?
3. ¿Qué documentos son el resultado de los anteriores?
4. ¿A qué actores se involucra o se consulta en las actividades de planeación?
5. ¿Se realiza una planeación operativa diferenciada de la planeación estratégica?
6. ¿Considera que, en términos generales, los objetivos establecidos en la planeación estratégica son factibles o existen limitaciones?

### DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

7. Describa brevemente cómo se desarrolla la coordinación de cada uno de los siguientes procesos, desde su punto de vista (en la medida en que usted esté involucrado).
  - a. Requerimientos de información
  - b. Informes de posible incumplimiento
  - c. Atención a programas de corrección
8. Determine si en los anteriores detecta algún problema de coordinación:
  - a. Entre actores, dentro de una misma área.
  - b. Entre diferentes áreas de la dependencia.
  - c. Entre diferentes instituciones
9. Determine si en los anteriores detecta algún cuello de botella, entendido como un punto que puede retrasar la continuación del proceso.
10. Si en el pasado han detectado cuellos de botella, ¿cómo los han solucionado?
11. ¿Identifica algún otro punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo?

### RECURSOS

12. ¿El tiempo para ejecutar los procesos anteriores es el adecuado?
13. ¿Cuenta con el personal suficiente, tiene el perfil adecuado y cuentan con la capacitación necesaria?
14. ¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución de los procesos?
15. ¿Se cuenta con insumos tecnológicos suficientes para la ejecución de los procesos?
16. ¿Qué sistemas de información utilizan? ¿Estos sistemas de información son útiles? ¿Automatizan alguno de los procesos? ¿Sirven como mecanismo de control interno?

### CONTROL

17. ¿Cuáles son los mecanismos de control dentro de estos procesos?
18. ¿Cuáles son los resultados de dichos mecanismos de control?
19. ¿Considera que los mecanismos de control actuales son suficientes?

### SEGUIMIENTO

20. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento a destinatarios que puede identificar en relación a los procesos mencionados?

21. ¿Considera que los anteriores son adecuados y suficientes?
22. ¿Se utilizan las quejas y sugerencias que brindan los destinatarios?

## EVALUACIÓN

23. Podría evaluar del 1 al 5 (refiriéndose el 1 a nada y el 5 a totalmente) si cada uno de los siguientes procesos es: eficaz (cumple con las metas); oportuno (otorga los componentes en un periodo de tiempo adecuado); suficiente (produce los resultados de manera completa); pertinente (contribuye al mejoramiento de la gestión del Pp).
  - a. Vigilancia operativa (en general)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - b. Requerimientos de información (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - c. Informes de posible incumplimiento (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - d. Atención a programas de corrección (vigilancia)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:

## Subdirectores de Vigilancia Operativa

### PLANEACIÓN

1. ¿Cuál es su participación en el proceso de planeación? ¿Es consultado?
2. ¿Considera que, en términos generales, los objetivos establecidos en la planeación estratégica son factibles o existen limitaciones? ¿Existe un número de personas suficiente para enfrentar el proceso?
3. ¿Participa en una planeación operativa diferenciada de la planeación estratégica?

### DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

4. Describa brevemente cómo se desarrolla cada uno de los siguientes procesos, desde su punto de vista (en la medida en que usted esté involucrado).
  - a. Requerimientos de información
  - b. Informes de posible incumplimiento
  - c. Atención a programas de corrección
5. Determine si en los anteriores detecta algún problema de coordinación:
  - a. Entre actores, dentro de una misma área.
  - b. Entre diferentes áreas de la dependencia.
  - c. Entre diferentes instituciones
6. Determine si en los anteriores detecta algún cuello de botella, entendido como un punto que puede retrasar la continuación del proceso.
7. Si en el pasado han detectado cuellos de botella, ¿cómo los han solucionado?
8. ¿Identifica algún otro punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo?

### RECURSOS

9. ¿Disponen de un tiempo adecuado para la ejecución de cada uno de los procesos?
10. ¿Considera que el personal del área es suficiente, tiene el perfil adecuado y cuenta con la capacitación necesaria?
11. ¿Se cuenta con insumos tecnológicos suficientes para la ejecución de los procesos?
12. ¿Qué sistemas de información utilizan? ¿Estos sistemas de información son útiles? ¿Automatizan alguno de los procesos? ¿Sirven como mecanismo de control interno?

### CONTROL

13. ¿Considera que los mecanismos de control actuales son suficientes? ¿Considera que importunan la realización de su trabajo?
14. ¿Utiliza alguna base de datos para el registro de las operaciones del proceso? ¿Qué opinión le merece?

### SEGUIMIENTO

15. ¿Conoce cuáles son los mecanismos de seguimiento a destinatarios?
16. Si los conoce, ¿considera que son suficientes y adecuados?
17. ¿Tiene constancia de cambios que se hayan realizado en virtud de recomendaciones derivadas de dichos mecanismos?

## EVALUACIÓN

18. Podría evaluar del 1 al 5 (refiriéndose el 1 a nada y el 5 a totalmente) si cada uno de los siguientes procesos es: eficaz (cumple con las metas); oportuno (otorga los componentes en un periodo de tiempo adecuado); suficiente (produce los resultados de manera completa); pertinente (contribuye al mejoramiento de la gestión del Pp). En caso de que no participe en alguno de los mismos, NA.
- a. Vigilancia operativa (en general)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - b. Requerimientos de información
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - c. Informes de posible incumplimiento
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - d. Atención a programas de corrección
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:

## Supervisor operativo y Revisor

### PLANEACIÓN

1. ¿Cuál es su participación en el proceso de planeación? ¿Es consultado?
2. ¿Considera que, en términos generales, los objetivos establecidos en la planeación estratégica son factibles o existen limitaciones? ¿Existe un número de personas suficiente para enfrentar el proceso?
3. ¿Participa en una planeación operativa diferenciada de la planeación estratégica?

### DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

4. Describa brevemente cómo se desarrolla la cada uno de los siguientes procesos, desde su punto de vista (en aquellos que participe).
  - a. Requerimientos de información
  - b. Informes de posible incumplimiento
  - c. Atención a programas de corrección
5. Determine si en los anteriores detecta algún problema de coordinación:
  - a. Entre actores, dentro de una misma área.
  - b. Entre diferentes áreas de la dependencia.
  - c. Entre diferentes instituciones
6. Determine si en los anteriores detecta algún cuello de botella, entendido como un punto que puede retrasar la continuación del proceso.
7. ¿Tiene constancia de cambios que se hayan realizado para hacer frente a cuellos de botella en el pasado?
8. ¿Identifica algún otro punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo?

### RECURSOS

9. ¿Disponen de un tiempo adecuado para la ejecución de cada uno de los procesos?
10. ¿Considera que el personal del área es suficiente, tiene el perfil adecuado y cuenta con la capacitación necesaria?
11. ¿Se cuenta con insumos tecnológicos suficientes para la ejecución de los procesos?
12. ¿Qué sistemas de información utilizan? ¿Estos sistemas de información son útiles? ¿Automatizan alguno de los procesos? ¿Sirven como mecanismo de control interno?

### CONTROL

13. ¿Considera que los mecanismos de control actuales son suficientes? ¿Considera que importunan la realización de su trabajo?
14. ¿Utiliza alguna base de datos para el registro de las operaciones del proceso? ¿Qué opinión le merece?

### SEGUIMIENTO

15. ¿Conoce cuáles son los mecanismos de seguimiento a destinatarios?
16. Si los conoce, ¿considera que son suficientes y adecuados?
17. ¿Tiene constancia de cambios que se hayan realizado en virtud de recomendaciones derivadas de dichos mecanismos?



## EVALUACIÓN

18. Podría evaluar del 1 al 5 (refiriéndose el 1 a nada y el 5 a totalmente) si cada uno de los siguientes procesos es: eficaz (cumple con las metas); oportuno (otorga los componentes en un periodo de tiempo adecuado); suficiente (produce los resultados de manera completa); pertinente (contribuye al mejoramiento de la gestión del Pp). En caso de que no participe en alguno de los mismos, NA.
- a. Vigilancia operativa (en general)
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - b. Requerimientos de información
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - c. Informes de posible incumplimiento
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - d. Atención a programas de corrección
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:

## Director General Adjunto de Inspección Operativa

### PLANEACIÓN

1. ¿Cuáles son las actividades relacionadas con la planeación estratégica y operativa que se realizan en torno a los procesos de supervisión operativa?
2. ¿Es este un ejercicio institucionalizado?
3. ¿Qué documentos son el resultado de los anteriores?
4. ¿A qué actores se involucra o se consulta en las actividades de planeación?
5. ¿Se realiza una planeación operativa diferenciada de la planeación estratégica?
6. ¿Considera que, en términos generales, los objetivos establecidos en la planeación estratégica son factibles o existen limitaciones?

### SELECCIÓN DE DESTINATARIOS

7. En aquellos procesos que implican una selección de destinatarios (planeación y realización de visitas de inspección), ¿cómo se realiza dicha selección? ¿Quiénes son los actores involucrados en dicho proceso?
8. ¿Esta selección se realiza de manera sistematizada, transparente e imparcial?
9. ¿Existe una base de datos para el registro de las visitas de inspección realizadas y en su caso de la imposición de sanciones? ¿Qué información integra esta base de datos?

### DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

10. Describa brevemente cómo se desarrolla la coordinación de inspección operativa, desde su punto de vista (en la medida en que usted esté involucrado).
11. Determine si en el anterior detecta algún problema de coordinación:
  - a. Entre actores, dentro de una misma área.
  - b. Entre diferentes áreas de la dependencia.
  - c. Entre diferentes instituciones
12. Determine si en el anterior detecta algún cuello de botella, entendido como un punto que puede retrasar la continuación del proceso.
13. Si en el pasado han detectado cuellos de botella, ¿cómo los han solucionado?
14. ¿Identifica algún otro punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo?

### RECURSOS

15. ¿El tiempo para ejecutar los procesos anteriores es el adecuado?
16. ¿Cuenta con el personal suficiente, tiene el perfil adecuado y cuentan con la capacitación necesaria?
17. ¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución de los procesos?
18. ¿Se cuenta con insumos tecnológicos suficientes para la ejecución de los procesos?
19. ¿Qué sistemas de información utilizan? ¿Estos sistemas de información son útiles? ¿Automatizan alguno de los procesos? ¿Sirven como mecanismo de control interno?

### CONTROL

20. ¿Cuáles son los mecanismos de control dentro del proceso?
21. ¿Cuáles son los resultados de dichos mecanismos de control?
22. ¿Considera que los mecanismos de control actuales son suficientes?

## SEGUIMIENTO

23. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento a destinatarios que puede identificar en relación a la inspección operativa?
24. ¿Considera que los anteriores son adecuados y suficientes?
25. ¿Se utilizan las quejas y sugerencias que brindan los destinatarios?

## EVALUACIÓN

Podría evaluar del 1 al 5 (refiriéndose el 1 a nada y el 5 a totalmente) si cada uno de los siguientes procesos es: eficaz (cumple con las metas); oportuno (otorga los componentes en un periodo de tiempo adecuado); suficiente (produce los resultados de manera completa); pertinente (contribuye al mejoramiento de la gestión del Pp).

- a. Inspección operativa
  - i. Eficaz:
  - ii. Oportuno:
  - iii. Suficiente:
  - iv. Pertinente:

## Subdirectores de Vigilancia Operativa

### PLANEACIÓN

1. ¿Cuál es su participación en el proceso de planeación? ¿Es consultado?
2. ¿Considera que, en términos generales, los objetivos establecidos en la planeación estratégica son factibles o existen limitaciones? ¿Existe un número de personas suficiente para enfrentar el proceso?
3. ¿Participa en una planeación operativa diferenciada de la planeación estratégica?

### SELECCIÓN DE DESTINATARIOS

4. Participa en la selección de destinatarios (planeación y realización de visitas de inspección), ¿Cómo se realiza dicho proceso en su opinión?

### DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

5. Describa brevemente cómo se desarrolla la inspección operativa, desde su punto de vista (en la medida en que usted esté involucrado).
6. Determine si en el anterior detecta algún problema de coordinación:
  - a. Entre actores, dentro de una misma área.
  - b. Entre diferentes áreas de la dependencia.
  - c. Entre diferentes instituciones
7. Determine si en el anterior detecta algún cuello de botella, entendido como un punto que puede retrasar la continuación del proceso.
8. Si en el pasado han detectado cuellos de botella, ¿cómo los han solucionado?
9. ¿Identifica algún otro punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo?

### RECURSOS

10. ¿Disponen de un tiempo adecuado para la ejecución de cada uno de los procesos?
11. ¿Considera que el personal del área es suficiente, tiene el perfil adecuado y cuenta con la capacitación necesaria?
12. ¿Se cuenta con insumos tecnológicos suficientes para la ejecución de los procesos?
13. ¿Qué sistemas de información utilizan? ¿Estos sistemas de información son útiles? ¿Automatizan alguno de los procesos? ¿Sirven como mecanismo de control interno?

### CONTROL

14. ¿Cuáles son los mecanismos de control dentro del proceso?
15. ¿Cuáles son los resultados de dichos mecanismos de control?
16. ¿Considera que los mecanismos de control actuales son suficientes?

### SEGUIMIENTO

17. ¿Conoce cuáles son los mecanismos de seguimiento a destinatarios?
18. Si los conoce, ¿considera que son suficientes y adecuados?
19. ¿Tiene constancia de cambios que se hayan realizado en virtud de recomendaciones derivadas de dichos mecanismos?

## EVALUACIÓN

20. Podría evaluar del 1 al 5 (refiriéndose el 1 a nada y el 5 a totalmente) si cada uno de los siguientes procesos es: eficaz (cumple con las metas); oportuno (otorga los componentes en un periodo de tiempo adecuado); suficiente (produce los resultados de manera completa); pertinente (contribuye al mejoramiento de la gestión del Pp). En caso de que no participe en alguno de los mismos, NA.
- a. Inspección operativa
    - v. Eficaz:
    - vi. Oportuno:
    - vii. Suficiente:
    - viii. Pertinente:

## Inspector operativo

### PLANEACIÓN

1. ¿Cuál es su participación en el proceso de planeación? ¿Es consultado?
2. ¿Considera que, en términos generales, los objetivos establecidos en la planeación estratégica son factibles o existen limitaciones? ¿Existe un número de personas suficiente para enfrentar el proceso?
3. ¿Participa en una planeación operativa diferenciada de la planeación estratégica?

### DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

4. Describa brevemente cómo se desarrolla la inspección operativa, desde su punto de vista (en la medida en que usted esté involucrado).
5. Determine si en el anterior detecta algún problema de coordinación:
  - a. Entre actores, dentro de una misma área.
  - b. Entre diferentes áreas de la dependencia.
  - c. Entre diferentes instituciones
6. Determine si en el anterior detecta algún cuello de botella, entendido como un punto que puede retrasar la continuación del proceso.
7. Si en el pasado han detectado cuellos de botella, ¿cómo los han solucionado?
8. ¿Identifica algún otro punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo?

### RECURSOS

9. ¿Disponen de un tiempo adecuado para la ejecución de cada uno de los procesos?
10. ¿Considera que el personal del área es suficiente, tiene el perfil adecuado y cuenta con la capacitación necesaria?
11. ¿Se cuenta con insumos tecnológicos suficientes para la ejecución de los procesos?
12. ¿Qué sistemas de información utilizan? ¿Estos sistemas de información son útiles? ¿Automatizan alguno de los procesos? ¿Sirven como mecanismo de control interno?

### CONTROL

13. ¿Cuáles son los mecanismos de control dentro del proceso?
14. ¿Cuáles son los resultados de dichos mecanismos de control?
15. ¿Considera que los mecanismos de control actuales son suficientes?

### SEGUIMIENTO

16. ¿Conoce cuáles son los mecanismos de seguimiento a destinatarios?
17. Si los conoce, ¿considera que son suficientes y adecuados?
18. ¿Tiene constancia de cambios que se hayan realizado en virtud de recomendaciones derivadas de dichos mecanismos?

### EVALUACIÓN

19. Podría evaluar del 1 al 5 (refiriéndose el 1 a nada y el 5 a totalmente) si cada uno de los siguientes procesos es: eficaz (cumple con las metas); oportuno (otorga los componentes en un periodo de tiempo adecuado); suficiente (produce los resultados de manera completa); pertinente (contribuye al mejoramiento de la gestión del Pp). En caso de que no participe en alguno de los mismos, NA.
- a. Inspección operativa
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:



## Director General Adjunto de Sanciones

### PLANEACIÓN

1. ¿Cuáles son las actividades relacionadas con la planeación estratégica que se realizan en torno a los procesos de sanciones?
2. ¿Es este un ejercicio institucionalizado?
3. ¿Qué documentos son el resultado de los anteriores?
4. ¿A qué actores se involucra o se consulta en las actividades de planeación?
5. ¿Se realiza una planeación operativa diferenciada de la planeación estratégica?
6. ¿Considera que, en términos generales, los objetivos establecidos en la planeación estratégica son factibles o existen limitaciones?

### SELECCIÓN DE DESTINATARIOS

7. En aquellos procesos que implican una selección de destinatarios (planeación y realización de visitas de inspección), ¿cómo se realiza dicha selección? ¿Quiénes son los actores involucrados en dicho proceso?
8. ¿Esta selección se realiza de manera sistematizada, transparente e imparcial?
9. ¿Existe una base de datos para el registro de las visitas de inspección realizadas y en su caso de la imposición de sanciones? ¿Qué información integra esta base de datos?

### DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

10. Describa brevemente cómo se desarrolla la coordinación de cada uno de los siguientes procesos, en la medida en que involucren a su persona.
  - a. Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y la supervisión.
  - b. Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección.
  - c. Notificación de sanciones.
  - d. Seguimiento de cobro de multas.
  - e. Seguimiento y opinión por comisión de delitos.
  - f. Realización de visitas de inspección.
  - g. Seguimiento de operaciones relevantes.
11. Determine si en los anteriores detecta algún problema de coordinación:
  - a. Entre actores, dentro de una misma área.
  - b. Entre diferentes áreas de la dependencia.
  - c. Entre diferentes instituciones
12. Determine si en los anteriores detecta algún cuello de botella, entendido como un punto que puede retrasar la continuación del proceso.
13. Si en el pasado han detectado cuellos de botella, ¿cómo los han solucionado?
14. ¿Identifica algún otro punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo?

### RECURSOS

15. ¿El tiempo para ejecutar los procesos anteriores es el adecuado?
16. ¿Cuenta con el personal suficiente, tiene el perfil adecuado y cuentan con la capacitación necesaria?
17. ¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución de los procesos?
18. ¿Se cuenta con insumos tecnológicos suficientes para la ejecución de los procesos?
19. ¿Qué sistemas de información utilizan? ¿Estos sistemas de información son útiles? ¿Automatizan alguno de los procesos? ¿Sirven como mecanismo de control interno?

## CONTROL

20. ¿Cuáles son los mecanismos de control dentro de estos procesos?
21. ¿Cuáles son los resultados de dichos mecanismos de control? ¿Se utilizan estos mecanismos de control para la mejora de la logística?
22. ¿Considera que los mecanismos de control actuales son suficientes?

## SEGUIMIENTO

23. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento a destinatarios que puede identificar en relación a los procesos mencionados?
24. ¿Considera que los anteriores son adecuados y suficientes?
25. ¿Se utilizan las quejas y sugerencias que brindan los destinatarios? ¿Existe evidencia de dicho uso para la mejora continua del programa?

## EVALUACIÓN

26. Podría evaluar del 1 al 5 (refiriéndose el 1 a nada y el 5 a totalmente) si cada uno de los siguientes procesos es: eficaz (cumple con las metas); oportuno (otorga los componentes en un periodo de tiempo adecuado); suficiente (produce los resultados de manera completa); pertinente (contribuye al mejoramiento de la gestión del Pp).
  - a. Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y la supervisión.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - b. Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - c. Notificación de sanciones.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - d. Seguimiento de cobro de multas.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - e. Seguimiento y opinión por comisión de delitos.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - f. Realización de visitas de inspección.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:

- iv. Pertinente:
- g. Seguimiento de operaciones relevantes.
  - i. Eficaz:
  - ii. Oportuno:
  - iii. Suficiente:
  - iv. Pertinente:

## Subdirector de Sanciones

### PLANEACIÓN

1. ¿Cuál es su participación en el proceso de planeación? ¿Es consultado?
2. ¿Considera que, en términos generales, los objetivos establecidos en la planeación estratégica son factibles o existen limitaciones? ¿Existe un número de personas suficiente para enfrentar el proceso?
3. ¿Participa en una planeación operativa diferenciada de la planeación estratégica?

### SELECCIÓN DE DESTINATARIOS

4. Participa en la selección de destinatarios (planeación y realización de visitas de inspección), ¿Cómo se realiza dicho proceso en su opinión?
5. En caso de que sí, ¿considera que dicha selección se realiza de manera sistematizada, transparente e imparcial?
6. ¿Existe una base de datos para el registro de las visitas de inspección realizadas y en su caso de la imposición de sanciones? ¿Qué información integra esta base de datos?

### DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

7. Describa brevemente cómo se desarrolla la coordinación de cada uno de los siguientes procesos, en la medida en que involucren a su persona.
  - a. Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y la supervisión.
  - b. Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección.
  - c. Notificación de sanciones.
  - d. Seguimiento de cobro de multas.
  - e. Seguimiento y opinión por comisión de delitos.
  - f. Realización de visitas de inspección.
  - g. Seguimiento de operaciones relevantes.
8. Determine si en los anteriores detecta algún problema de coordinación:
  - a. Entre actores, dentro de una misma área.
  - b. Entre diferentes áreas de la dependencia.
  - c. Entre diferentes instituciones
9. Determine si en los anteriores detecta algún cuello de botella, entendido como un punto que puede retrasar la continuación del proceso.
10. Si en el pasado han detectado cuellos de botella, ¿cómo los han solucionado?
11. ¿Identifica algún otro punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo?

### RECURSOS

12. ¿El tiempo para ejecutar los procesos anteriores es el adecuado?
13. ¿Cuenta con el personal suficiente, tiene el perfil adecuado y cuentan con la capacitación necesaria?
14. ¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución de los procesos?
15. ¿Se cuenta con insumos tecnológicos suficientes para la ejecución de los procesos?
16. ¿Qué sistemas de información utilizan? ¿Estos sistemas de información son útiles? ¿Automatizan alguno de los procesos? ¿Sirven como mecanismo de control interno?

## CONTROL

17. ¿Cuáles son los mecanismos de control dentro de estos procesos?
18. ¿Cuáles son los resultados de dichos mecanismos de control?
19. ¿Considera que los mecanismos de control actuales son suficientes?

## SEGUIMIENTO

20. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento a destinatarios que puede identificar en relación a los procesos mencionados?
21. ¿Considera que los anteriores son adecuados y suficientes?
22. ¿Se utilizan las quejas y sugerencias que brindan los destinatarios?

## EVALUACIÓN

23. Podría evaluar del 1 al 5 (refiriéndose el 1 a nada y el 5 a totalmente) si cada uno de los siguientes procesos es: eficaz (cumple con las metas); oportuno (otorga los componentes en un periodo de tiempo adecuado); suficiente (produce los resultados de manera completa); pertinente (contribuye al mejoramiento de la gestión del Pp).
  - a. Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y la supervisión.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - b. Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - c. Notificación de sanciones.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - d. Seguimiento de cobro de multas.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - e. Seguimiento y opinión por comisión de delitos.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - f. Realización de visitas de inspección.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - g. Seguimiento de operaciones relevantes.

- i. Eficaz:
- ii. Oportuno:
- iii. Suficiente:
- iv. Pertinente:

## Dictaminador

### PLANEACIÓN

- a. ¿Cuál es su participación en el proceso de planeación? ¿Es consultado?
- b. ¿Considera que, en términos generales, los objetivos establecidos en la planeación estratégica son factibles o existen limitaciones? ¿Existe un número de personas suficiente para enfrentar el proceso?
- c. ¿Participa en una planeación operativa diferenciada de la planeación estratégica?

### DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

- d. Describa brevemente cómo se desarrolla la coordinación de cada uno de los siguientes procesos, desde su punto de vista (en aquellos que participe).
  - a. Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y la supervisión.
  - b. Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección.
  - c. Notificación de sanciones.
  - d. Seguimiento de cobro de multas.
  - e. Seguimiento y opinión por comisión de delitos.
  - f. Realización de visitas de inspección.
  - g. Seguimiento de operaciones relevantes.
- e. Determine si en los anteriores detecta algún problema de coordinación:
  - a. Entre actores, dentro de una misma área.
  - b. Entre diferentes áreas de la dependencia.
  - c. Entre diferentes instituciones
- f. Determine si en los anteriores detecta algún cuello de botella, entendido como un punto que puede retrasar la continuación del proceso.
- g. ¿Tiene constancia de cambios que se hayan realizado para hacer frente a cuellos de botella en el pasado?
- h. ¿Identifica algún otro punto del proceso que pueda inducir problemas de ética, de información o de otro tipo?

### RECURSOS

- i. ¿Disponen de un tiempo adecuado para la ejecución de cada uno de los procesos?
- j. ¿Considera que el personal del área es suficiente, tiene el perfil adecuado y cuenta con la capacitación necesaria?
- k. ¿Se cuenta con insumos tecnológicos suficientes para la ejecución de los procesos?
- l. ¿Qué sistemas de información utilizan? ¿Estos sistemas de información son útiles? ¿Automatizan alguno de los procesos? ¿Sirven como mecanismo de control interno?

### CONTROL

- m. ¿Considera que los mecanismos de control actuales son suficientes? ¿Considera que importunan la realización de su trabajo?
- n. ¿Utiliza alguna base de datos para el registro de las operaciones del proceso? ¿Qué opinión le merece?

### SEGUIMIENTO

- o. ¿Conoce cuáles son los mecanismos de seguimiento a destinatarios?

- p. Si los conoce, ¿considera que son suficientes y adecuados?
- q. ¿Tiene constancia de cambios que se hayan realizado en virtud de recomendaciones derivadas de dichos mecanismos?

## EVALUACIÓN

- r. Podría evaluar del 1 al 5 (refiriéndose el 1 a nada y el 5 a totalmente) si cada uno de los siguientes procesos es: eficaz (cumple con las metas); oportuno (otorga los componentes en un periodo de tiempo adecuado); suficiente (produce los resultados de manera completa); pertinente (contribuye al mejoramiento de la gestión del Pp). En caso de que no participe en alguno de los mismos, NA.
  - a. Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y la supervisión.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - b. Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - c. Notificación de sanciones.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - d. Seguimiento de cobro de multas.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - e. Seguimiento y opinión por comisión de delitos.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - f. Realización de visitas de inspección.
    - i. Eficaz:
    - ii. Oportuno:
    - iii. Suficiente:
    - iv. Pertinente:
  - g. Seguimiento de operaciones relevantes.
    - ii. Eficaz:
    - iii. Oportuno:
    - iv. Suficiente:
    - v. Pertinente:



**ANEXO B.14. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN**

<b>Nombre o denominación de la evaluación</b>	Evaluación Específica de Procesos del Programa Presupuestario “G003 Regulación y Supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro” operado por la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR)
<b>Nombre o denominación del programa evaluado</b>	G-003 - Regulación y supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro
<b>Ramo</b>	6 - Hacienda y Crédito Público
<b>Unidad(es) Responsable(s) de la operación del programa</b>	D00 - Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro
<b>Titular(es) de la(s) unidad(es) responsable(s) de la operación del programa</b>	CARLOS RAMIREZ FUENTES
<b>Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en que fue considerada la evaluación</b>	PAE 2017
<b>Instancia de Coordinación de la evaluación</b>	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
<b>Año de conclusión y entrega de la evaluación</b>	2017
<b>Tipo de evaluación</b>	Evaluación Específica de Procesos con módulo completo de Diseño
<b>Nombre de la instancia evaluadora</b>	EL COLEGIO DE MÉXICO, A.C.
<b>Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación</b>	Dr. José A. Romero Tellaache
<b>Nombre de los(as) principales colaboradores(as) del(a) coordinador(a) de la evaluación</b>	Dr. Julen Berasaluce Iza Lic. Luis Giovanni Lucio Vázquez
<b>Nombre de la Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)</b>	Coordinación General de Administración y Tecnologías de la Información
<b>Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)</b>	Carlos Maximiliano Huitrón Escamilla
<b>Nombres de los(as) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación</b>	Carlos Maximiliano Huitrón Escamilla Raquel Ramírez López

<b>Forma de contratación de la instancia evaluadora</b>	Adjudicación Directa
<b>Costo total de la evaluación con IVA incluido</b>	\$1'160,000.00 (UN MILLÓN CIENTO SESENTA MIL PESOS 00/100 M.N.). Incluye I.V.A.
<b>Fuente de financiamiento</b>	Presupuesto de Egresos de la Federación

## ANEXO FINAL. FUENTES DE INFORMACIÓN

- Bosch, M., Melguizo, A., & Pagés, C. (2013). *Mejores pensiones, mejores trabajos: hacia la cobertura universal en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington (D.C.).
- CONEVAL. (Enero de 2016). Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2016 de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.
- CONSAR. (2013). Manual de procedimientos de la Dirección General Adjunta de Sanciones.
- CONSAR. (Junio de 2015). Diagnóstico del Sistema de Pensiones.
- CONSAR. (2015). *Tercer informe trimestral de 2015*.
- CONSAR. (2015b). Programa Anual de Supervisión Financiera 2016.
- CONSAR. (2015c). Programa Anual de Supervisión Operativa 2016.
- CONSAR. (2015d). Programa Anual de Visitas de Inspección PLD 2016.
- CONSAR. (2016a). *Primer informe trimestral de 2016*.
- CONSAR. (2016b). *Segundo informe trimestral de 2016*.
- CONSAR. (2016c). *Tercer informe trimestral de 2016*.
- CONSAR. (2016d). *Cuarto informe trimestral de 2016*.
- CONSAR (2016e). Programa anual de Supervisión Financiera 2017.
- CONSAR (2016f). Programa anual de Supervisión Operativa 2017.
- CONSAR (2016g). Programa anual de Visitas de Inspección PLD 2017.
- CONSAR (2017). Manual de Inspección Financiera.
- CONSAR (2017b). Manual de Vigilancia Financiera.
- CONSAR (2017c). Manual General de Supervisión Operativa.
- CONSAR (2017d). Manual de Organización del a Dirección General Adjunta de Sanciones.
- CONSAR (2017e). Proyectos de Vicepresidencia Jurídica 2017.
- DOF. (30 de Marzo de 2007). Lineamientos generales para la evaluación de Programas Federales de la Administración Pública Federal.
- DOF. (10 de Enero de 2014). Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- DOF. (20 de Diciembre de 2015). Disposiciones de carácter general en materia de operaciones de los sistemas de ahorro para el retiro.

- DOF. (25 de Abril de 2016). Disposiciones de carácter general en materia financiera de los sistemas de ahorro para el retiro.
- Fondo Monetario Internacional. (2016). *Brazil: selected Issues*. IMF Country Report No. 16/349.
- Holzmann, R., & Hinz, R. (2005). *Old Age Income Support in the 21st Century*. Washington (D.C.): Banco Mundial.
- Naciones Unidas. (2015). *World Population Ageing*. Nueva York (NY): Naciones Unidas.
- Naciones Unidas. (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago: UN.
- OCDE. (2014). Mortality Assumptions and Longevity Risk: Implications for pension funds and annuity providers. *OECD Publishing*. doi:10.1787/9789264222748-en
- OCDE. (2015). *OECD Review of Pension Systems: Mexico*. Obtenido de <http://www.oecd.org/pensions/private-pensions/OECD-Mexico-Pension-System-Review-2015.pdf>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Secretaría de la Función Pública (2016). Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos.
- Secretaría de Gobernación. (2013). *Programa Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México.
- Secretaría de Gobernación. (2013). *Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018*. México.
- SHCP. (2016). Lineamientos para la revisión y actualización de meta, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios 2016. México, D.F.
- SHCP. (s.f.). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Obtenido de <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf>