BANOBRAS

Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos S.N.C.

INFORME ANUAL

2010

GOBIERNO FEDERAL

SHCP

BANCA DE DESARROLLO: HERRAMIENTA PARA EL PROGRESO

Índice

I. Directorio
- a. Consejo Directivo
- b. Directorio de funcionarios

II. Mensaje de la Directora General

III. Introducción

IV. Resultados financieros
- a. Activo total
- b. Capital contable
- c. Resultado neto

V. Otorgamiento de crédito
- a. Otorgamiento de crédito a Estados, Municipios y organismos
- b. Otorgamiento de crédito a proyectos con fuente de pago propia

VI. Negocios y servicios
- a. Financiamiento a gobiernos estatales, municipales y organismos
  - i. Programa Banobras- Fondo de Aportación para la Infraestructura Social
- b. Proyectos con fuente de pago propia
- c. Banco agente
- d. Garantías
- e. Asistencia técnica
- f. Negocios fiduciarios
  - i. Fondo Nacional de Infraestructura
  - ii. Fondo de Estabilización de los Ingresos de las Entidades Federativas
  - iii. Fideicomisos carreteros de vialidad y ferroviarios
  - iv. Fideicomisos de plantas de tratamiento de aguas residuales
  - v. Fondos de Desastres Naturales
  - vi. Fondo de Apoyo a Estados y Municipios

VII. Fortalecimiento institucional

a. Cumplimiento del mandato
   i. Mapa estratégico
   ii. Cumplimiento del Plan Estratégico

b. Eficiencia operativa
   i. Administración integral de riesgos
   ii. Mejora de procesos

c. Control interno y transparencia
   i. Control interno
   ii. Transparencia

I. Directorio

a. Consejo Directivo[1]

CONSEJEROS

Propietario	Suplente
Certificados de Aportación Patrimonial de la Serie "A"	
Act. Ernesto Javier Cordero Arroyo Secretario de Hacienda y Crédito Público	**Dr. Rafael Gamboa González** Titular de la Unidad de Banca de Desarrollo (SHCP)
Lic. Heriberto Félix Guerra Secretario de Desarrollo Social	**Vacante**
Lic. Dionisio Pérez-Jácome Friscione Secretario de Comunicaciones y Transportes	**Vacante**
Lic. Gloria Rebeca Guevara Manzo Secretaria de Turismo	**Lic. Héctor de la Cruz Ostos** Subsecretario de Innovación y Calidad (SECTUR)
Dr. Agustín Guillermo Carstens Carstens Gobernador de Banco de México	**Dr. José Gerardo Quijano León** Director General de Análisis del Sistema Financiero
Lic. Gerardo Rodríguez Regordosa Subsecretario de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	**Lic. Alejandro Díaz de León Carrillo** Titular de la Unidad de Crédito Público (SHCP)
Lic. Carlos Montaño Fernández Subsecretario de Egresos (SHCP)	**Dr. Jaime Francisco Hernández Martínez** Director General de Programación y Presupuesto B (SHCP)
Certificados de Aportación Patrimonial de la Serie "B"	
Mtro. Leonel Godoy Rangel Gobernador del Estado de Michoacán	**Vacante**
Lic. Fernando Eutimio Ortega Barnés Gobernador del Estado de Campeche	**C.P. Tirso Agustín Rodríguez de la Gala Gómez** Secretario de Finanzas del Gobierno del Estado de Campeche
Lic. Guillermo Padrés Elías Gobernador del Estado de Sonora	**C.P. Alejandro López Caballero** Secretario de Hacienda del Gobierno del Estado de Sonora

[1] *Al 30 de marzo de 2011*

Consejeros Independientes Serie "B"

Lic. José Vicente Corta Fernández
Consejero Independiente

Lic. Jonathan Davis Arzac
Consejero Independiente

COMISARIOS[2]

Propietario **Suplente**

Certificados de Aportación Patrimonial de la Serie "A"

Lic. Martha Elvia Rodríguez Violante
Comisario Público Propietario
Secretaría de la Función Pública

Lic. Mario Alberto Cervantes García
Comisario Público Suplente
Secretaría de la Función Pública

Certificados de Aportación Patrimonial de la Serie "B"

C.P. Víctor Aguilar Villalobos
Consultor

C.P. Roberto Mateos Cándano
Consultor

[2] *Al 30 de marzo de 2011*

b. Directorio de funcionarios[3]

Dra. Georgina Yamilet Kessel Martínez
Directora General

Lic. Carlos Federico Petersen y Vom Bauer
Director de Negocios con Gobiernos y Organismos

Lic. Daniel Robles Ferrer
Director de Proyectos

Dr. David Madero Suárez
Director de Crédito

Lic. Alejandro Fleming Kauffman
Director Jurídico

Lic. Adolfo Xavier Zagal Olivares
Director Fiduciario

Act. Guillermo Castillo Sánchez
Director de Finanzas

Lic. Mauro Díaz Domínguez
Director de Planeación, Análisis y Contraloría

Act. María de Lourdes de la Fuente Deschamps
Directora de Administración de Riesgos

Lic. Miguel Siliceo Valdespino
Director de Administración

Lic. Federico Patiño Márquez
Director de Banca de Inversión

Lic. Rodolfo Aguilar Jiménez
Titular de Órgano Interno de Control

[3] *Al 1 de abril de 2011*

II. Mensaje de la Directora General

México, en el 2010, fue capaz de superar la crisis económica de 2009 gracias a la fortaleza del propio país y al trabajo conjunto de los mexicanos. Hoy podemos decir, en palabras del propio Presidente de la República, Lic. Felipe Calderón Hinojosa, que *"México se erige como una Nación más fuerte y más determinada que nunca. Una Nación y un pueblo listos para hacer frente al futuro y tomar el lugar que les corresponde en el mundo"*. Muestra de lo realizado en 2010, fue la creación de miles de empleos y el crecimiento de nuestra economía, el más importante de los últimos diez años.

Bajo este marco, Banobras, el Banco de la Infraestructura, durante el año pasado contribuyó en forma muy destacada al desarrollo de México. Se siguieron instrumentando soluciones financieras para que los Estados y Municipios cuenten con mayor infraestructura, y se siguió otorgando financiamiento a proyectos de diversos sectores. Adicionalmente, el Banco contó con una sólida posición financiera, lo cual le permitió sostener el crecimiento de su cartera.

Con uno de nuestros programas más importantes, Banobras-FAIS, los Municipios accedieron a financiamientos para proyectos de infraestructura con alto impacto social. Cabe mencionar que el 80 por ciento de los Municipios atendidos bajo el programa Banobras-FAIS, son de media, alta y muy alta marginación.

Se incrementó la cobertura geográfica del Banco, al incorporar en la cartera a 119 Municipios que previamente no eran atendidos por la Institución. En lo que se refiere a la atención de Estados, la cartera de crédito al cierre del ejercicio 2010 sumó 44,392 millones de pesos. La Institución también ofreció el servicio de asistencia técnica con el cual fueron atendidos 431 Estados y Municipios y se impartieron capacitaciones y conferencias a 374 Municipios de nuestro país.

Por su parte, la cartera de crédito de proyectos de infraestructura con fuente de pago propia tuvo un incremento del 28 por ciento, destacando por su importancia, el financiamiento a la infraestructura carretera, y teniendo presencia en sectores hidráulico, energético y residuos sólidos. Además, en la función de Banco Agente, se estructuraron proyectos de grandes magnitudes bajo la modalidad de asociaciones público-privadas con esquemas de financiamiento innovadores.

Dentro de otras actividades, Banobras mantuvo una importante presencia en la administración de diversos fideicomisos, entre ellos, el Fondo Nacional de Infraestructura, mediante el cual se siguió apoyando la construcción de nueva infraestructura en nuestro país.

En los resultados financieros, el capital contable de Banobras se incrementó en dos mil millones de pesos, ascendiendo a 18,804 millones de pesos. Estos resultados se lograron gracias a un incremento en el resultado neto de 20 por ciento respecto a 2009. Además, la cartera vencida tuvo una reducción de su saldo en 10 por ciento y el índice de cobertura cerró en 9.4 veces. Esta y otra información relevante se encuentra contenida en el Informe Anual el cual da cuenta de lo realizado por el Banco durante el año 2010.

Invertir en infraestructura es mejorar las condiciones de vida de la población; es brindar a cada uno de los mexicanos una mayor oportunidad de crecimiento; es construir un México más fuerte y competitivo. Lo realizado el año pasado nos impulsa y nos motiva a redoblar nuestros esfuerzos, con el fin de que Banobras sea reconocida como la Institución líder en soluciones financieras eficaces, innovadoras y oportunas para proyectos de infraestructura y servicios públicos.

Dra. Georgina Kessel Martínez
Directora General

III. Introducción

El propósito de este informe es dar a conocer los objetivos y logros alcanzados por Banobras como parte de una política nacional para el desarrollo del país.

En función de lo anterior y como parte de las mejores prácticas en materia de transparencia, el Informe Anual presenta un resumen de los estados financieros, con cifras auditadas por un despacho externo, así como el detalle de las diversas operaciones realizadas por el Banco durante 2010.

Banobras ha trabajado intensamente durante la presente Administración para canalizar más recursos a su sector objetivo: Estados, Municipios y proyectos. La recuperación de la economía en 2010 modificó la tendencia en el otorgamiento de crédito; sin embargo, las acciones llevadas a cabo se tradujeron en un aumento en la cartera de crédito del 11 por ciento respecto al año anterior. De igual manera, Banobras ha desarrollado productos financieros innovadores para atender, principalmente, a aquellos Municipios con limitado o nulo acceso al crédito bancario.

Uno de los programas más importantes de Banobras y que ha permitido fortalecer la atención que la Institución brinda a los Municipios es el Programa de Financiamiento Municipal Banobras-Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS). A través de este programa los Municipios pueden acceder a recursos crediticios para llevar a cabo obras de infraestructura con alto impacto social. Del mismo modo, la cartera de crédito de proyectos de infraestructura con fuente de pago propia también mostró un dinamismo importante, al presentarse un incremento de 28 por ciento con respecto al año pasado. En la distribución sectorial de esta cartera destaca la infraestructura carretera, la cual representa 79 por ciento del total de los proyectos. El 21 por ciento restante se encuentra distribuido en proyectos en los sectores de agua, obra pública, energía y residuos sólidos.

Dentro de los servicios que ofrece Banobras se encuentra la asistencia técnica, la cual tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento financiero e institucional de los gobiernos estatales y municipales. Como parte de estos servicios, el Banco cuenta con un Programa de Capacitación para funcionarios de los gobiernos locales, enfocado a brindarles las herramientas técnicas para mejorar la planificación, gestión y administración de sus recursos.

De esta manera, Banobras cumple con su misión, al impulsar el desarrollo de proyectos de infraestructura que fomenten el crecimiento y, principalmente, el bienestar de la población.

IV. Resultados financieros

a. Activo total

Durante 2010, el activo total de Banobras se ubicó en 265,680 millones de pesos, cifra que representa un incremento de 3 por ciento, en comparación con el cierre de 2009.

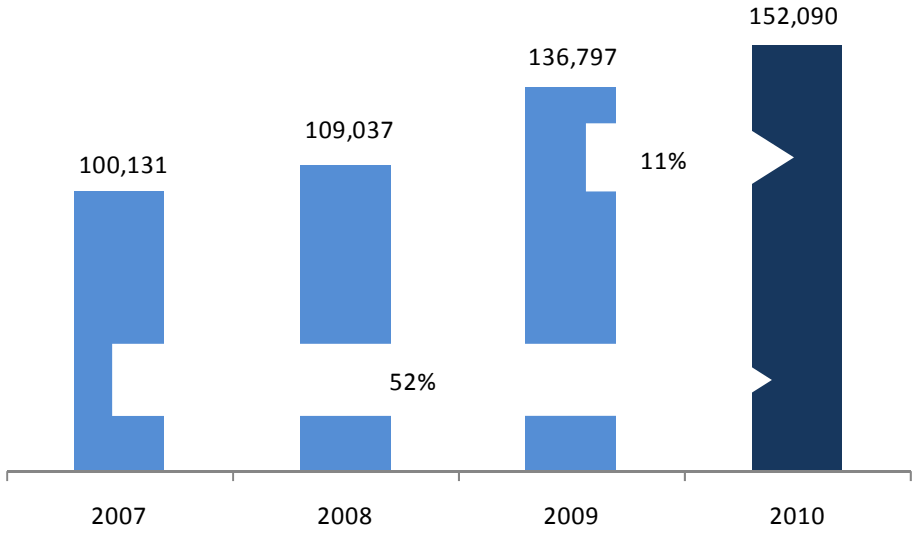
Es importante destacar que este incremento se originó, principalmente, por un mayor volumen en las operaciones de crédito, dando como resultado un crecimiento en la cartera de crédito de 11 por ciento de 2009 a 2010, obteniendo un saldo en cartera de crédito de 152,090 millones de pesos al cierre del ejercicio 2010.

Cartera de crédito

Banobras llevó a cabo importantes actividades en materia de financiamiento a Estados, Municipios y a proyectos con fuente de pago propia, contribuyendo de esta manera al logro de programas de inversión estatales y municipales, así como al desarrollo de infraestructura con alta rentabilidad social.

Estas importantes actividades se han materializado en el crecimiento de la cartera de crédito, en donde destacan la cartera de proyectos con fuente de pago propia, con un incremento de 8,630 millones de pesos; la de gobiernos municipales y sus organismos, con un aumento de 3,350 millones de pesos, y la cartera de crédito a gobiernos estatales y sus organismos, con un aumento de 1,242 millones de pesos, respecto a lo observado en 2009.

Evolución de la cartera de crédito al cierre de cada año (Millones de pesos)

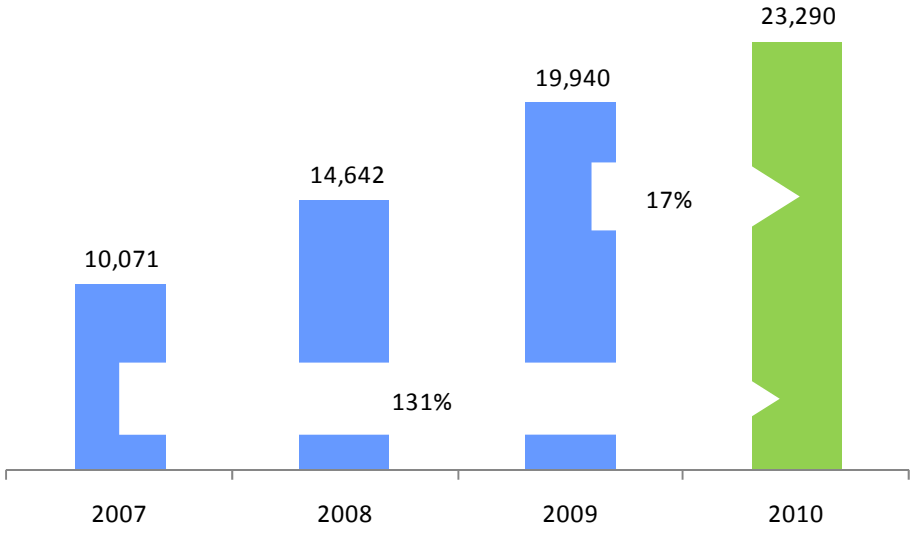


Cartera de crédito a Municipios[4]

Las diversas actividades que Banobras ha llevado a cabo para apoyar al sector municipal originaron que la cartera de crédito en este sector se situara en 23,290 millones de pesos al cierre de 2010, lo que representa un incremento de 17 por ciento respecto al cierre de 2009.

Este crecimiento en la cartera dio como resultado una cobertura de Municipios atendidos de 650 al cierre de 2010. El 57 por ciento de estos Municipios tienen medio, alto y muy alto grado de marginación. Lo anterior demuestra el compromiso de Banobras por apoyar con recursos crediticios a aquellos Municipios que más lo necesitan.

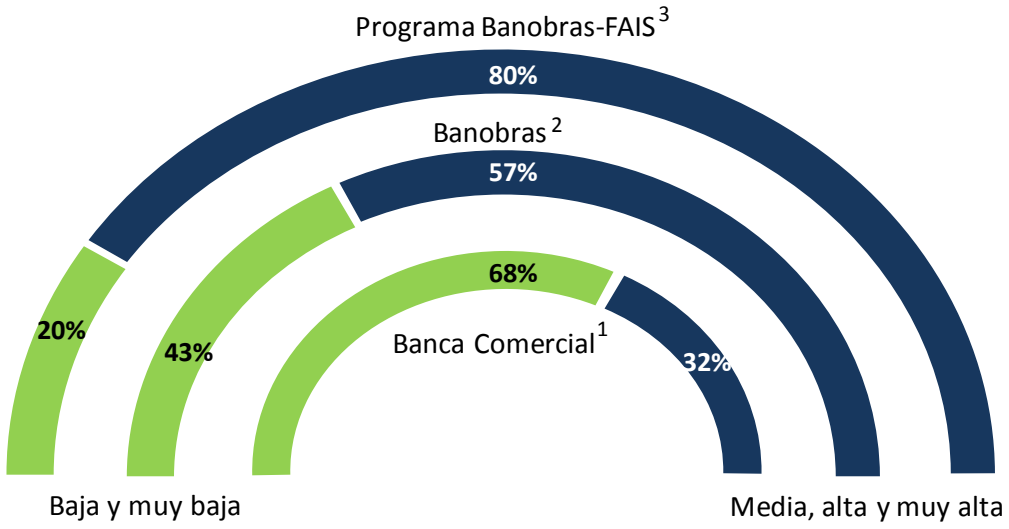
Evolución de la cartera de crédito a Municipios y sus organismos al cierre de cada año (Millones de pesos)



[4] La suma de la cartera de crédito a Estados y Municipios puede no coincidir con la cifra presentada en el *"Informe sobre Resultados al 31 de diciembre de 2010"*, debido a criterios de clasificación.

En el incremento de la cartera de crédito a Municipios han contribuido, de manera importante, los financiamientos otorgados al amparo del Programa de Financiamiento Municipal Banobras-FAIS. Este Programa tiene como objetivo acreditar a Municipios con un perfil de mayor marginación, los cuales no son atendidos por la banca comercial. Del total de Municipios adheridos al Programa 80 por ciento tienen media, alta y muy alta marginación. Esta cifra contrasta con el obtenido por la banca comercial, que es de sólo 32 por ciento.

Municipios atendidos por Banobras y la Banca Comercial por nivel de marginación al 31 de diciembre de 2010

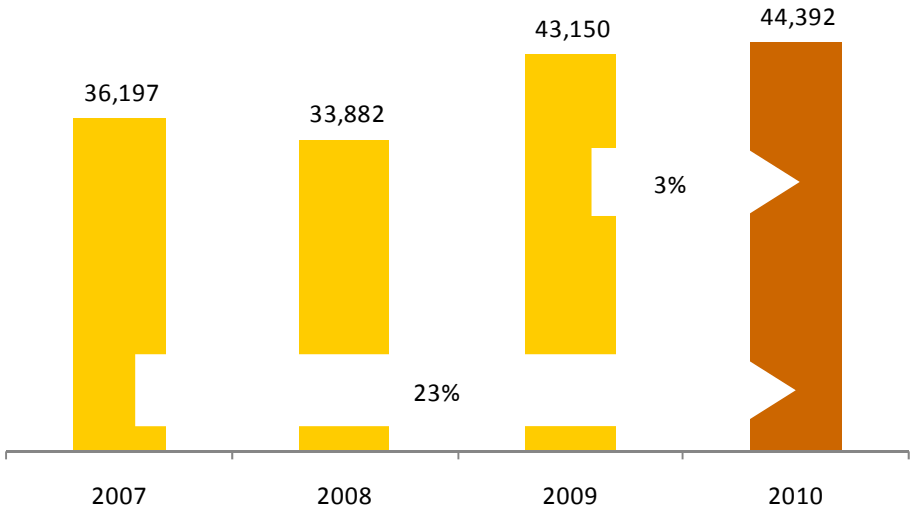


1/ Banca Comercial 130 Municipios, al mes de septiembre de 2010, fuente SHCP.
2/ Distribución a diciembre de 2010.
3/ Cifras a diciembre 2010.

Cartera de crédito a Estados

En atención a su mandato, Banobras ha canalizado importantes recursos a los gobiernos estatales, y como consecuencia, la cartera de crédito a Estados al cierre del ejercicio 2010 sumó 44,392 millones de pesos. Esta cifra representa un aumento de 1,242 millones de pesos, 3 por ciento respecto al cierre de 2009.

Evolución de la cartera de crédito a Estados y sus organismos al cierre de cada año (Millones de pesos)

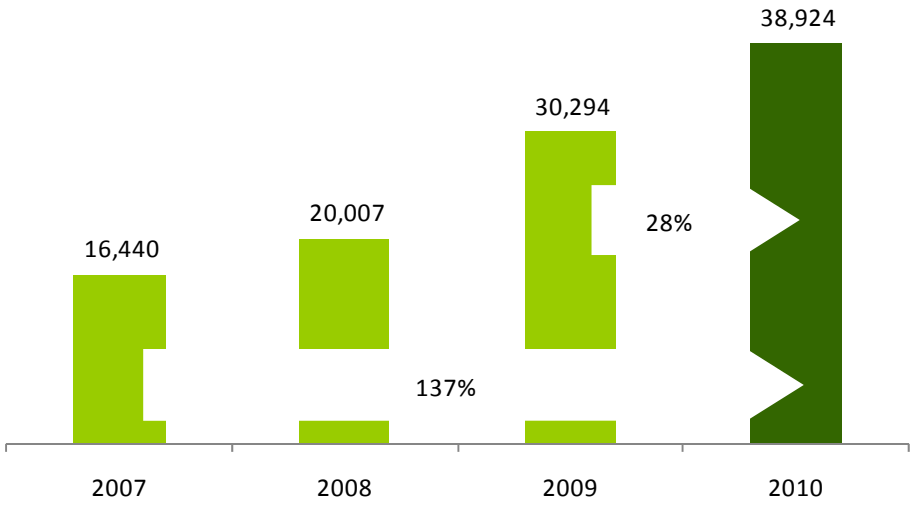


Cartera de crédito a proyectos

Durante la presente Administración, Banobras ha llevado a cabo acciones encaminadas a impulsar el desarrollo de proyectos de infraestructura con fuente de pago propia. Es por ello que el crecimiento en la cartera de crédito en este sector se situó al cierre del 2010 en 38,924 millones de pesos, cifra que representa un incremento de 28 por ciento, respecto a 2009.

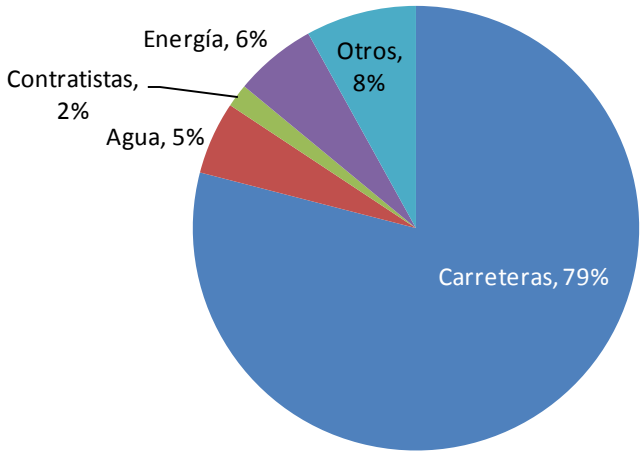
Este aumento equivale a 8,630 millones de pesos, de los cuales 84 por ciento se ha canalizado a proyectos del sector carretero, y el 16 por ciento a otros proyectos de gran impacto social de los sectores de agua, energía y contratistas, entre otros.

Evolución de la cartera de crédito a proyectos al cierre de cada año (Millones de pesos)



Al cierre de 2010, la distribución sectorizada de la cartera de crédito a proyectos de infraestructura con fuente de pago propia está compuesta de la siguiente manera: 79 por ciento proyectos carreteros; 5 por ciento proyectos del sector agua; 2 por ciento contratistas de obra pública, y el 14 por ciento restante por diversos proyectos de los sectores de energía y residuos sólidos, entre otros.

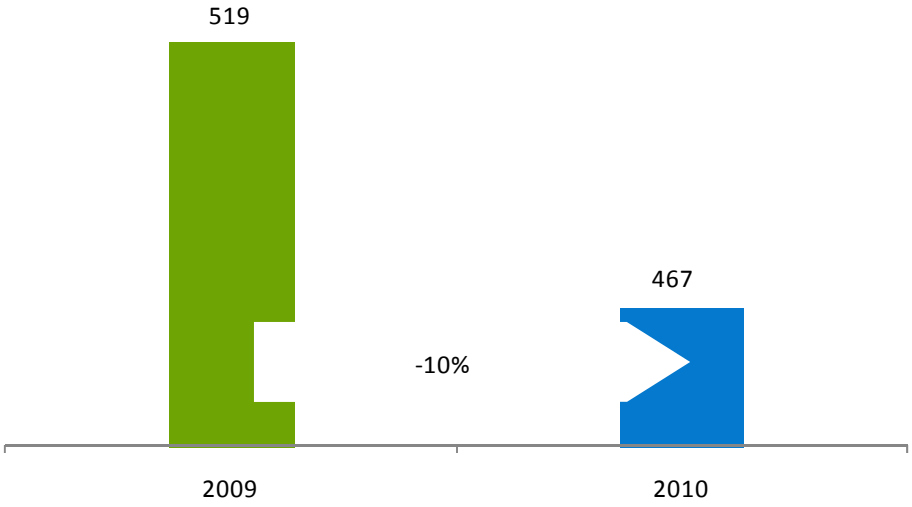
Distribución sectorizada de la cartera de crédito a proyectos al cierre de diciembre de 2010 (Millones de pesos)



Cartera vencida

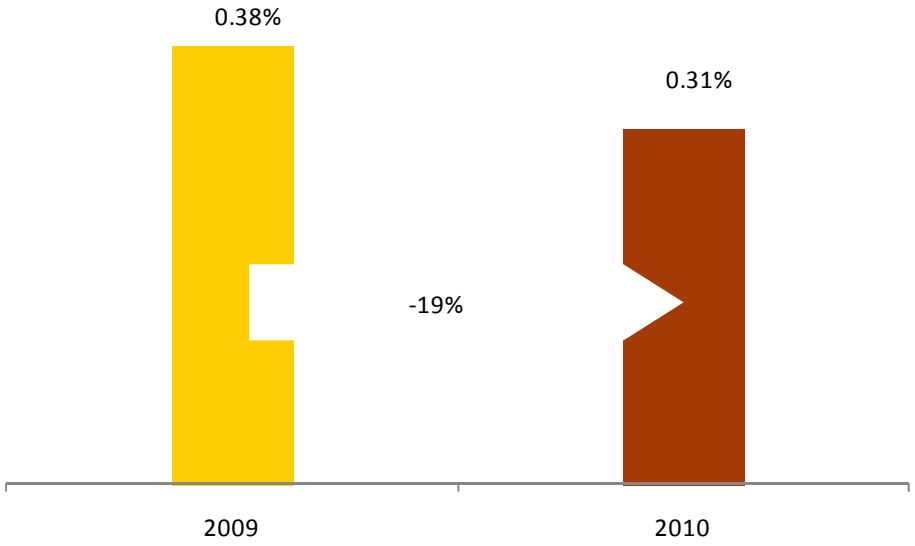
De 2009 a 2010, la evolución de la cartera vencida de Banobras muestra la calidad crediticia de los clientes que son atendidos por el Banco, ya que el crecimiento de la cartera total no implicó un aumento en la cartera vencida, sino que incluso ésta redujo su saldo en 10 por ciento, sumando 467 millones de pesos al cierre del ejercicio 2010. Este resultado confirma el crecimiento sano de la cartera de crédito total.

Cartera vencida al cierre de cada año (Millones de pesos)



Como resultado de la calidad crediticia que tienen los clientes de Banobras, el índice de morosidad se ubicó en sólo 0.31 por ciento, lo que significó una disminución de 19 por ciento respecto a diciembre de 2009.

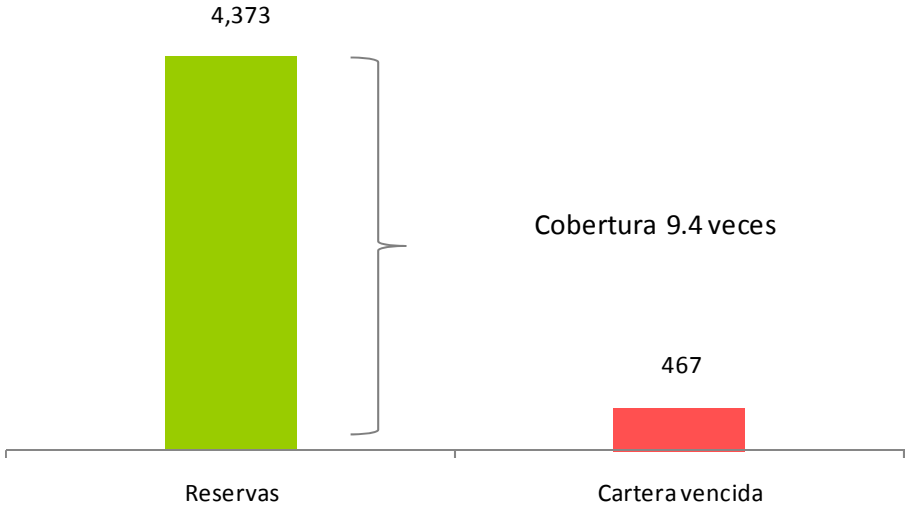
Índice de Morosidad
al cierre de cada año



Asimismo, a diciembre de 2010, la disminución en la cartera vencida originó una disminución en las reservas preventivas, las cuales sumaron 4,373 millones de pesos. Lo anterior significó una reducción de 2 por ciento, equivalente a 101 millones de pesos.

Como resultado de la mejora en la calidad de la cartera de Banobras, el índice de cobertura de la cartera vencida cerró al cierre de 2010, en 9.4 veces.

Índice de Cobertura
al 31 de diciembre de 2010
(Millones de pesos)



Crédito impulsado

El crédito impulsado se refiere al monto potenciado de recursos a través de una garantía de crédito que otorga un banco. Al 31 de diciembre de 2010, las garantías vigentes otorgadas por Banobras impulsan créditos por 28,282 millones de pesos.

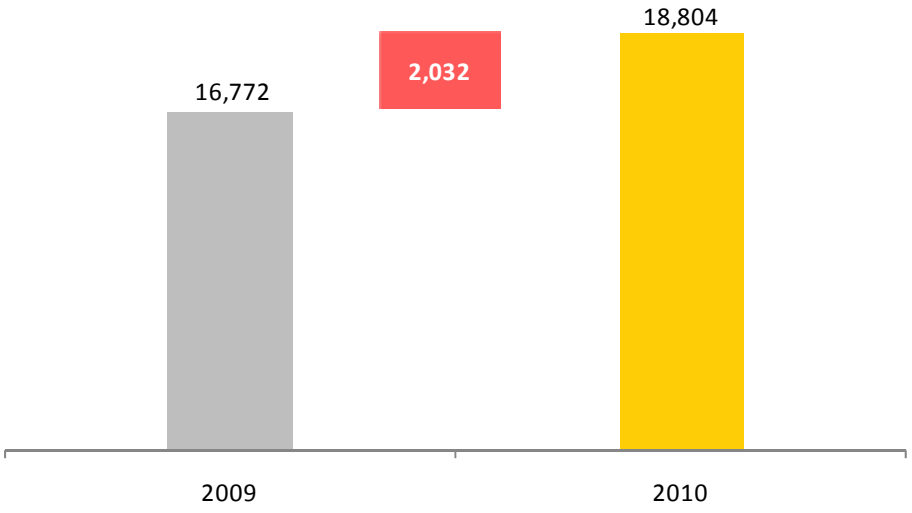
Cartera de crédito y crédito impulsado

Al sumarse la cartera de crédito y el portafolio de crédito impulsado por garantías se obtuvieron 180,372 millones de pesos, lo que representa un incremento de 9 por ciento respecto a diciembre de 2009.

b. Capital contable

Banobras ha logrado consolidar una importante solidez financiera. Muestra de ello es el incremento en su capital contable, de 2009 a 2010, por un monto de 2,032 millones de pesos, lo que tuvo como resultado que al cierre de 2010 sumara 18,804 millones de pesos. Este importante aumento se debió principalmente, al resultado de las utilidades obtenidas durante el periodo 2010. De esta forma, al cierre del ejercicio 2010, Banobras ha alcanzado un nivel de capitalización de 18.12 por ciento.

Capital contable
al cierre de cada año
(Millones de pesos)

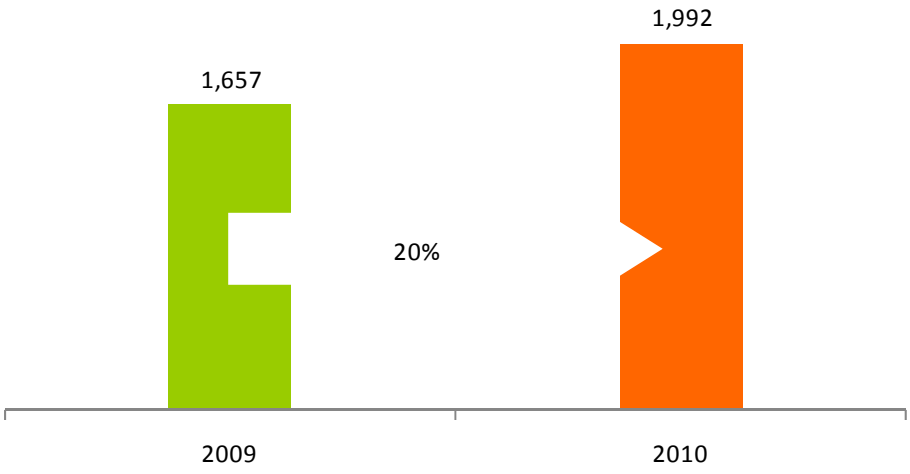


c. Resultado neto

Resultado neto

Al cierre de 2010, Banobras reporta un resultado neto de 1,992 millones de pesos que, en comparación con 2009, representa un incremento de 20 por ciento. Lo anterior se debió, principalmente, a un aumento en el resultado de operación y el resultado observado en diversas partidas.

Resultado neto
al cierre de cada año
(Millones de pesos)

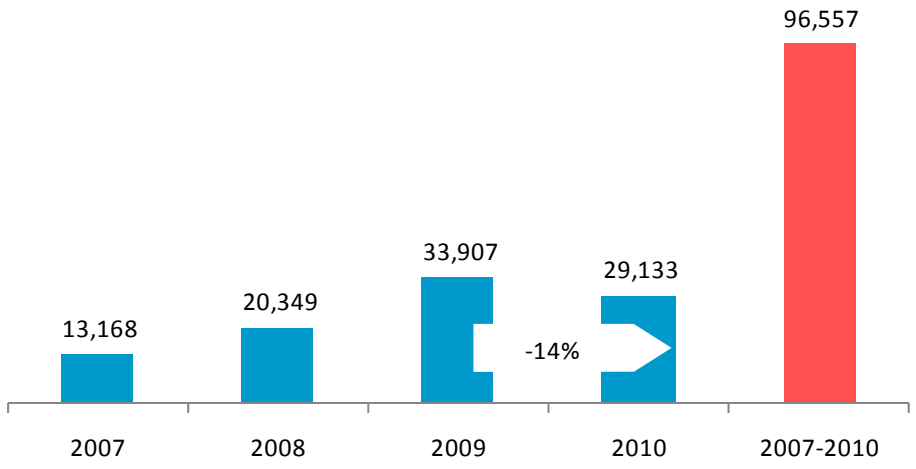


V. Otorgamiento de crédito

Banobras canalizó recursos a su sector objetivo por un monto equivalente a 29,133 millones de pesos. Esta cifra es inferior en 14 por ciento a lo otorgado en 2009. Este resultado se explica, fundamentalmente, por la recuperación del mercado crediticio en 2010 en comparación con su situación en 2009, año en el que la economía atravesaba por una crisis financiera global.

En los últimos cuatro años, Banobras ha canalizado recursos al sector de infraestructura en México por cerca de 100 mil millones de pesos. Los financiamientos otorgados por el Banco han contribuido a la realización de los programas de inversión y de proyectos de infraestructura de gran relevancia para el país.

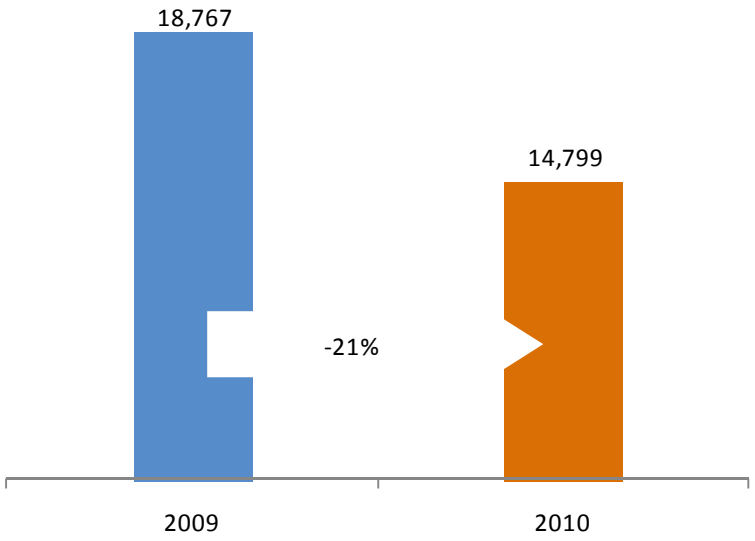
Evolución del otorgamiento de crédito
al cierre de cada año
(Millones de pesos)



a. Otorgamiento de crédito a Estados, Municipios y sus organismos

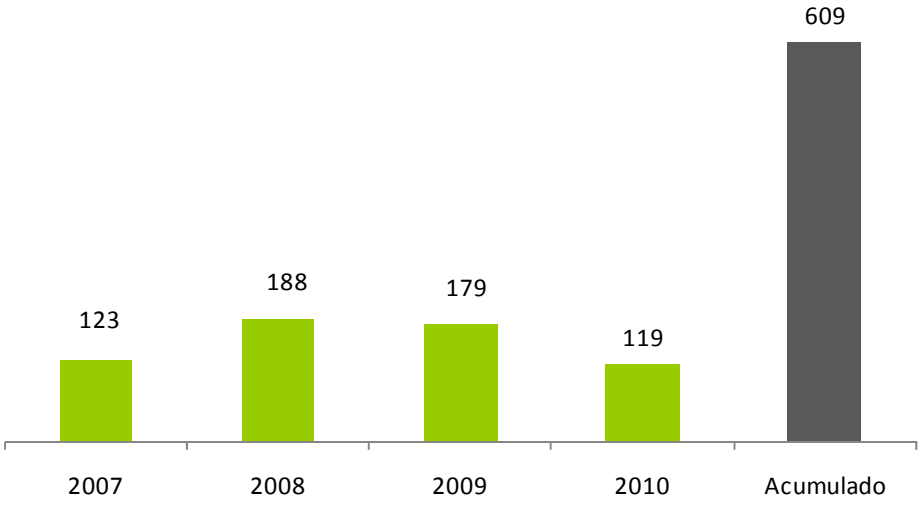
Durante 2010, Banobras otorgó a diversos gobiernos estatales y municipales recursos crediticios por un monto que ascendió a 14,799 millones de pesos. Esta cifra representa una disminución de 21 por ciento con respecto a lo otorgado en 2009, a consecuencia de la recuperación del sector financiero.

Otorgamiento de crédito a Estados, Municipios y sus organismos al cierre de cada año (Millones de pesos)



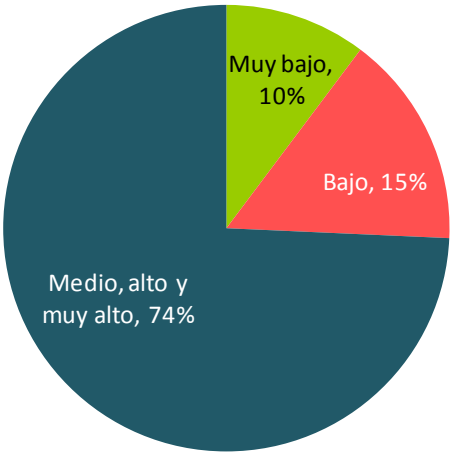
Además de los recursos crediticios que Banobras ha otorgado a los Municipios y sus organismos, también es importante destacar el número de gobierno locales que se han apoyado en los cuatro años que van de la presente Administración. Durante estos cuatro años, se ha otorgado financiamiento a 609 Municipios que previamente no eran atendidos por el Banco, de los cuales, 119 fueron apoyados en 2010.

Número de Municipios apoyados nuevos al cierre de cada año



De los 609 Municipios apoyados nuevos, 74 por ciento tienen un perfil medio, alto y muy alto de marginación, con lo que Banobras ratifica su compromiso de otorgar financiamiento a aquellos sectores que tienen difícil acceso a créditos de la banca comercial.

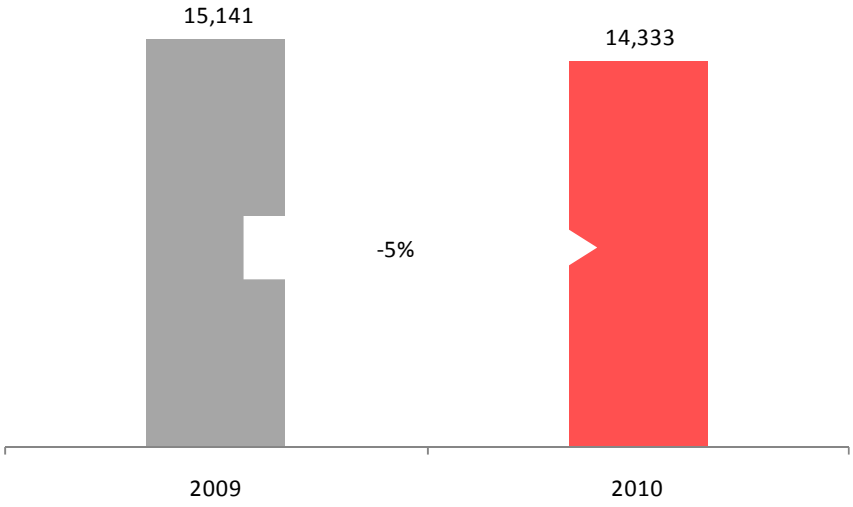
Grado de marginación de los Municipios apoyados nuevos
(2007-2010)
(609 Municipios)



b. Otorgamiento de crédito a proyectos con fuente de pago propia

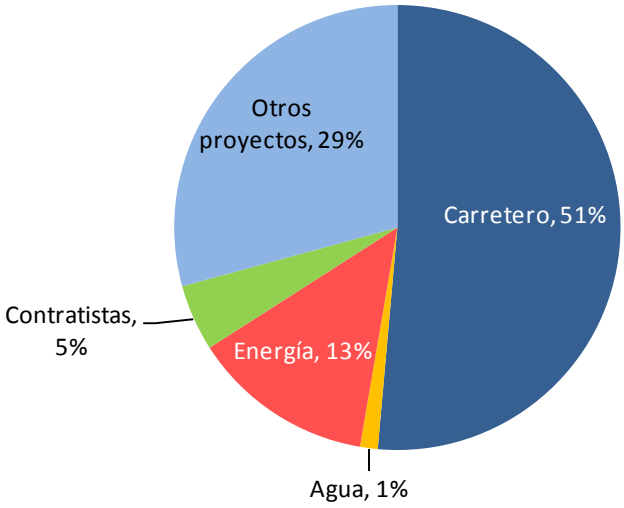
En lo que se refiere al financiamiento a proyectos con fuente de pago propia, Banobras otorgó recursos durante 2010 equivalentes a 14,333 millones de pesos, lo que representa 5 por ciento menos que lo otorgado en 2009.

Otorgamiento de crédito a proyectos
al cierre de cada año
(Millones de pesos)



Como parte de estos recursos destacan el financiamiento otorgado a diversos proyectos carreteros por 7,368 millones de pesos; 1,897 millones de pesos a proyectos de energía; 691 millones de pesos a contratista de obra pública; 183 millones de pesos a proyectos de agua, y 4,194 millones de pesos a otros proyectos como residuos sólidos, turismo, servicios públicos, principalmente.

Sectorización del otorgamiento de crédito a proyectos al cierre de diciembre de 2010



VI. Negocios y servicios

Banobras, asumiendo su compromiso de promover la inversión en infraestructura y servicios públicos, así como contribuir al fortalecimiento institucional de los tres órdenes de gobierno, como se ha mencionado, en 2010 canalizó recursos por más de 29 mil millones de pesos, a Estados, Municipios, y proyectos de infraestructura, además de atender operaciones como banco agente, otorgar garantías y servicios de asistencia técnica, así como administrar negocios fiduciarios.

a. Financiamiento a Estados, Municipios y sus organismos

Esta línea de negocios otorga financiamiento a los gobiernos estatales y municipales, y a sus respectivos organismos para fomentar el desarrollo de diversos proyectos de infraestructura básica, hidráulica y vial, entre otros. De esta forma, Banobras contribuye a mejorar el bienestar de la población del país. Durante 2010, el Banco otorgó recursos por 14,799 millones de pesos, destacando los canalizados a través del Programa Banobras-FAIS.

Programa de Financiamiento Municipal Banobras-FAIS

El Programa Banobras-FAIS permite a los Municipios adelantar, a través de crédito, recursos hasta por el 25 por ciento del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal (FAIS). Estos recursos permiten beneficiar directamente a sectores de la población que se encuentren en condiciones de rezago social y pobreza extrema. Lo anterior debido a que con los financiamientos que reciben al amparo de este programa, los Municipios pueden llevar a cabo proyectos de infraestructura relacionados con agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización municipal, electrificación rural y de colonias pobres, mejoramiento de vivienda, entre otros.

El Programa se instrumentó con éxito en el año 2007 en el Estado de Michoacán, y al cierre del ejercicio 2008 en los Estados de Chiapas, Veracruz, Oaxaca y Durango, en donde se canalizaron importantes recursos. Para 2009, se instrumentó en los Estados de Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Veracruz, Chihuahua, Michoacán y Guerrero.

Durante 2010, el programa desembolsó 1,141 millones de pesos para 155 Municipios, distribuidos de la siguiente manera:

Programa de Financiamiento Banobras-FAIS 2010
(Millones de pesos)

Estado	Municipios atendidos	Monto desembolsado
Campeche	8	110
Colima	6	29
Edo. Mex	25	203
Guerrero	22	218
Michoacán	22	124
Morelos	18	81
Nayarit	12	41
Nuevo León	20	48
Oaxaca	6	4
San Luis Potosí	12	147
Tabasco	4	136
Total	**155**	**1,141**

Desde el inicio del programa en 2007 hasta el cierre de 2010, uno de cada cinco Municipios del país se había adherido al esquema. A estos Municipios se les otorgaron recursos crediticios por poco más de 5 mil millones de pesos.

Programa de Financiamiento Banobras-FAIS
Periodo 2007-2010

Estado	Municipios en la entidad	Municipios atendidos	Monto desembolsado (mdp)
Campeche	11	8	110
Chiapas	118	99	1,294
Chihuahua	67	1	5
Colima	10	6	29
Durango	39	39	213
Edo. Mex	125	40	203
Guerrero	81	25	775
Michoacán	113	72	419
Morelos	33	18	81
Nayarit	33	12	41
Nuevo León	51	20	48
Oaxaca	570	106	401
Quintana Roo	8	1	30
San Luis Potosí	58	12	147
Tabasco	17	4	136
Veracruz	212	141	1,157
Total	**1,546**	**604**	**5,089**

b. Financiamiento a proyectos con fuente de pago propia

Esta línea de negocio tiene como objetivo la estructuración y financiamiento de proyectos de inversión pública y privada, de infraestructura y servicios públicos, con la característica de que los flujos que generen son su fuente de pago. Es importante destacar que estos proyectos detonan importantes montos de inversión privada de constructores, concesionarios, banca comercial, y otros intermediarios y prestadores de servicios del sector de infraestructura y servicios públicos.

Durante 2010, Banobras otorgó recursos destinados al financiamiento de proyectos carreteros por 7,368 millones de pesos. Entre los proyectos que iniciaron desembolsos durante este año destacan:

- *Autopista Talismán-Tapachula.* Forma parte del corredor Puebla-Oaxaca-Cd. Hidalgo, que comunica a la frontera sur de México con Guatemala y Centroamérica. En la zona de influencia se encuentran tres pasos fronterizos en los Puentes Internacionales Talismán, Suchiate II y Rodolfo Robles.

- *Autopista Nuevo Necaxa-Tihuatlán.* Concesión por un plazo de 30 años de los tramos carreteros, Nuevo Necaxa-Ávila Camacho de 36.6 km, a construirse mediante un esquema PPS, y Ávila Camacho-Tihuatlán de 48 km de longitud, que construye la Secretaría de Comunicaciones y Transportes como una autopista de cuota.

Asimismo, continuaron los desembolsos de importantes obras carreteras como son:

- *Vialidad Las Torres.* Consiste en el desarrollo, construcción y operación de la prolongación de la Avenida Solidaridad Las Torres (23.4 km), así como la construcción de dos puentes para librar el Río Lerma y cuatro pasos vehiculares a desnivel (PIV). Se ubica en los Municipios de Zinacantepec, Toluca, Metepec, San Mateo Atenco y Lerma, en el Estado de México.

- *Carretera Lerma-Tres Marías.* Concesión otorgada en noviembre de 2004 por el Gobierno del Estado de México para construir y operar una autopista con longitud de 59.57 km, que comprende los tramos de Lerma–Santiago Tianguistenco-Ocuilan-Límite del Estado de México y Ramal a Tenango del Valle.

- *Viaducto Bicentenario.* Este proyecto consiste en la construcción de un viaducto elevado en el Estado de México, de 32 km y 3 carriles. Une el límite norte del D.F., a la altura del Toreo de Cuatro Caminos con el km 44 de la autopista México-Querétaro, y atravesará los Municipios de Naucalpan, Tlalnepantla, Cuautitlán Izcalli, Cuautitlán y Tepotzotlán.

- *Sistema Carretero Oriente del Estado de México.* El proyecto contempla cuatro fases:
    - Fase I, inicia en Jorobas y termina en Peñón, con una longitud de 53 kilómetros.
    - Fase II, abarca de Texcoco - Autopista Puebla – México, con una longitud de 38 kilómetros.
    - Fase III, inicia en Lago de Guadalupe y termina en Tultepec, con una longitud de 20 kilómetros.
    - Fase IV, inicia en la autopista México-Puebla al límite del Estado de Morelos, con una longitud de 45 kilómetros.

- *Río Verde-Cd Valles.* El proyecto está ubicado en San Luis Potosí y consiste en la modernización y ampliación de los tramos carreteros libres de peaje de jurisdicción federal:
    - Río Verde - Rayón de 37 km.
    - La Pitahaya - Ciudad Valles de 8 km.
    - Construcción de tramo carretero Rayón-La Pitahaya de 69 km.

Al cierre del ejercicio 2010, se otorgaron recursos por 6,965 millones de pesos, destinados a proyectos de energía, agua y contratistas de obra pública. Durante el periodo iniciaron desembolso:

- *Hospital de Alta Especialidad Ixtapaluca y Unidad de Apoyo.* Consiste en el financiamiento, diseño, construcción, equipamiento, operación y mantenimiento de un hospital con 246 camas, 12 quirófanos, más de 30 consultorios y gabinetes y 4 unidades de apoyo. Se localiza en Zoquiapan, Municipio de Ixtapaluca, Estado de México.

- *Nuevo Pemex Cogeneración, Tabasco*

    - Inversión total: 8,304 millones de pesos.
    - Construcción de una planta de cogeneración en el Complejo Procesador de Gas de Nuevo Pemex, Tabasco.
    - Producirá simultáneamente electricidad y vapor, utilizando como fuente de combustible al gas natural, los cuales serán usados en los procesos industriales del Complejo Procesador de Gas.
    - Capacidad de 300 Mega Watts anuales y 500 toneladas de vapor por hora.

- *Proyecto Eólico en Oaxaca.* Consiste en el desarrollo de un parque eólico en el Municipio de Santo Domingo Ingenio, Oaxaca, en la región del Istmo de Tehuantepec, que constará de 51 aerogeneradores repartidos en 5 alineaciones, con una potencia total de 102 MW.

De igual forma, continuaron desembolsando recursos los proyectos:

- *Hidroeléctrica La Yesca.* El proyecto consiste en la construcción de una central hidroeléctrica con capacidad de 750 MW y 266 km-c de líneas de transmisión y adquisición de equipos con capacidad de 117 MVAR de compensación.

- *Financiamiento al proyecto "Pozos Geotérmicos" en Cerro Prieto, Baja California.* En este caso, la Comisión Federal de Electricidad (CFE) licitó un contrato de obra pública para llevar a cabo la perforación y equipamiento de 20 pozos en el campo geotérmico en Cerro Prieto. El proyecto consiste en extraer vapor endógeno a la superficie y así producir energía eléctrica.

- *Financiamiento para la realización de diversas obras para PEMEX.* Estos recursos se destinaron a la realización de obras para PEMEX Exploración y Producción de un nuevo contrato celebrado para la ejecución de trabajos en la "Batería Luna", frente a las costas de Tabasco.

El impulso que ha dado Banobras al desarrollo de proyectos de infraestructura ha sido reconocido a nivel internacional. En este sentido, la Revista Project Finance otorgó al Banco los premios a la Transacción de Energía del año 2010 de América Latina y a la Operación de Asociación Público-Privada del año 2010 también de América Latina por su participación en los financiamientos a la Planta de Cogeneración de Nuevo PEMEX y al Viaducto Bicentenario, respectivamente.

c. Servicios de Banobras como Banco agente

La prestación de servicios como Banco Agente ha posicionado al Banco como un actor que ha permitido la estructuración e implementación de proyectos de infraestructura de grandes magnitudes y de importantes recursos financieros. Estos proyectos han requerido esquemas de financiamiento innovadores que involucran la participación de instituciones, dependencias, los tres órdenes de gobierno y la iniciativa privada.

Planta de tratamiento de aguas residuales de Atotonilco

Esta planta tratará alrededor del 60 por ciento de las aguas residuales del Valle de México. Actualmente más del 90 por ciento de las aguas residuales son descargadas en el Valle de Tula, Hidalgo y se utilizan para riego agrícola, con los consecuentes riesgos para la salud y el medio ambiente.

El rol que jugó Banobras como banco de desarrollo en la estructuración financiera del proyecto fue un factor clave. Por un lado, fue el Banco Agente del proyecto y, por el otro, logró un acuerdo exitoso para conformar un sindicato de bancos comerciales para financiar el proyecto. El esquema de financiamiento constituye un referente para otros proyectos contemplados en el Programa de Sustentabilidad Hídrica del Valle de México.

La estructuración del financiamiento para una de las plantas de tratamiento de aguas residuales más grandes del mundo no fue una tarea fácil, fundamentalmente por el número de participantes involucrados: un consorcio conformado por cinco diferentes empresas, un sindicato de cuatro bancos y la Comisión Nacional del Agua.

Este proyecto recibió el premio al mejor Proyecto Público-Privado del año que otorga la agencia Global Water Intelligence a los proyectos más destacados en el sector agua a nivel mundial.

Aeropuerto de la Riviera Maya.

Durante 2010, Banobras fue designado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes como banco agente para la coordinación del concurso público para la asignación de la concesión para la construcción, equipamientos y explotación de un nuevo aeropuerto en la zona de la Riviera Maya, en Tulúm, Quintana Roo. Se estima que el aeropuerto atenderá en el 2015 una demanda de 3 millones de pasajeros. El monto total de inversión del proyecto se estima en 2,700 millones de pesos.

d. Otorgamiento de garantías

La garantía financiera estimula la participación de otros intermediarios financieros, al mitigar los riesgos que este sector de otra manera no estaría dispuesto a asumir, lo que favorece el desarrollo del mercado de deuda subnacional y de proyectos de infraestructura.

Durante 2010, se formalizaron 1,833 millones de pesos en garantías de pago oportuno para proyectos de prestación de servicios (PPS), las cuales se instrumentaron a través de garantías específicas para cubrir la falta de recursos económicos de los contratantes y del fideicomiso irrevocable de fuente de pago, a fin de cumplir con las obligaciones de pago derivadas de los contratos de prestación de servicios celebrados. Al cierre de 2010, el monto total de crédito o inversión inducida a través de garantías otorgadas asciende a 28,282 millones de pesos.

e. Servicios de asistencia técnica

Como parte de los servicios que ofrece Banobras se encuentra la asistencia técnica que está sustentada en el conocimiento de las características y necesidades de infraestructura que existen en el país. Durante el ejercicio 2010, 431 Estados y Municipios fueron atendidos con programas de capacitación y asistencia técnica.

De esta manera, dentro de los servicios de asistencia técnica que ofreció Banobras durante 2010 destacan los siguientes programas:

i. Programa de Modernización Catastral

El catastro es el sistema de información territorial relativo a la propiedad inmobiliaria. En el conjunto de contribuciones sobre propiedad inmobiliaria destaca, por sus características y por su rendimiento recaudatorio, el impuesto predial, que constituye la principal fuente de ingresos propios de los Municipios.

Durante 2010, el Programa de Modernización Catastral registró los resultados siguientes:

- Municipios atendidos: 43.
- Municipios que iniciaron la ejecución de acciones de modernización catastral: 32.
- Proyectos concluidos: 4.
- Incremento promedio de facturación en Municipios concluidos: 25 por ciento.

ii. Programa de Capacitación para Funcionarios de Gobiernos Locales

El programa de asistencia técnica “Capacitación para Funcionarios de Gobiernos Locales” tiene como objetivo apoyar la estrategia de financiamiento de Banobras para reforzar las capacidades de planificación, gestión y administración de los funcionarios municipales de primer nivel, enfocándose principalmente a:

- Crear capacidades relacionadas con las finanzas públicas, gestión administrativa y planificación municipal.
- Reforzar los conocimientos y las aptitudes a través del intercambio de información y experiencias entre funcionarios, el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) y Banobras.
- Impartir conferencias y talleres de capacitación.

Como resultado, al cierre de 2010, el Programa otorgó asistencia técnica a 374 Municipios de cuatro Estados. La asistencia técnica consistió en la impartición de 15 talleres de capacitación y cuatro conferencias magistrales, en los que un total de 989 funcionarios municipales fueron capacitados.

Resumen de talleres y conferencias del programa 2010

Ciudad sede	No. Talleres	Conferencias
Campeche	3	1
Nayarit	3	1
Aguascalientes	3	1
Oaxaca	6	1
Total	**15**	**4**

Funcionarios municipales capacitados durante 2010

Posición dentro de la administración	Asistentes
Presidente Municipal	284
Tesoreros	122
Otras posiciones	583
Total	**989**

f. Negocios fiduciarios

Dentro de los servicios que ofrece Banobras se encuentra la administración de fideicomisos, la cual está relacionada con los sectores de atención del Banco.

Al 31 de diciembre de 2010, el total de activos fiduciarios sumaron 259,196 millones de pesos, integrados por 240 negocios fiduciarios, de los cuales 71 por ciento son públicos (171) y 29 por ciento privados (69).

Dentro de los negocios fiduciarios que administra Banobras destacan los siguientes:

i. Fondo Nacional de Infraestructura

El 7 de febrero de 2008 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se ordena la creación del Fondo Nacional de Infraestructura (El Fondo). Este Fondo tiene por objeto fungir como un vehículo de coordinación de la Administración Pública Federal para la inversión en infraestructura, principalmente en las áreas de comunicaciones, transportes, hidráulica, medio ambiente y turística, que auxiliará en la planeación, fomento, construcción, conservación, operación y transferencia de proyectos de infraestructura con impacto social o rentabilidad económica; nombrando como fiduciario al Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.

El Fondo Nacional de Infraestructura se constituyó con los recursos provenientes del Fideicomiso de Apoyo al Rescate de Autopistas Concesionadas (FARAC) y del Fondo de Inversión en Infraestructura (FINFRA).

El Fondo es una herramienta financiera para apoyar en el cumplimiento de la agenda establecida en el Programa Nacional de Infraestructura 2007-2012, a través de promover la participación de la iniciativa privada. También maximiza y facilita la movilización del capital privado en proyectos de infraestructura, al tomar riesgos que el mercado no está dispuesto a asumir, y procurando hacer bancables los proyectos con alta rentabilidad social, pero baja rentabilidad financiera.

De esta manera, durante 2010, el Comité Técnico del Fondo Nacional de Infraestructura autorizó apoyos por más de 32 mil millones de pesos. Del total de los recursos que han sido autorizados, se desembolsaron 17,714 millones de pesos destinados a sectores de atención tales como:

- Agua
- Carretero
- Energía
- Ferroviario
- Residuos sólidos
- Transporte urbano

Por otro lado, Banobras y el Fondo autorizaron recursos para que se llevaran a cabo diversos procesos de licitación que detonaron proyectos de gran relevancia para el desarrollo de infraestructura en el país, tales como:

- El Paquete carretero Pacífico Norte. Este proyecto se conforma por 182 kilómetros de activos existentes y 60 kilómetros de obra nueva, con una inversión total por más de 7 mil millones de pesos.

- La Planta de Tratamiento de Agua en Atotonilco. Esta planta tendrá una inversión total por más de 10 mil millones de pesos, con una capacidad convencional de hasta 23 m^3/s y de 12m^3/s de un tren de proceso químico. El fallo de esta licitación se llevó a cabo en diciembre de 2009.

Como parte de las funciones del Fondo Nacional de Infraestructura se administra la red de autopistas y puentes de cuotas concesionados. Al cierre de 2010, esta red representaba el 46.4 por ciento del total de autopistas de cuota del país, equivalentes a 3,785.613 km, mismos que comprenden 34 autopistas y 3 puentes de cuota.

De esta manera, en 2010 se consideraron obras por un importe total de 9,883 millones de pesos destinados para la operación y mantenimiento carretero, dentro de los cuales sobresale la contratación de los trabajos de rehabilitación del pavimento mediante losas de concreto hidráulico en 39.1 km, de los cuales 13 km corresponden a la autopista Puebla-Acatzingo con una inversión de 276 millones de pesos, y 26.1 km a la autopista Cuernavaca-Acapulco por 399 millones de pesos.

Asimismo, se inició la modernización de la autopista Estación Don-Nogales en el subtramo Hermosillo-Magdalena del km 120+000 al km 166+000 ambos cuerpos y del km 120+000 al km 166+000 cuerpo “B” del tramo Hermosillo-Magdalena por 787 millones de pesos, con el fin de incrementar la seguridad del usuario y mejorar la calidad del servicio con la construcción de acotamientos.

ii. Fondos de Estabilización de los Ingresos de las Entidades Federativas

En el 2009 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público creó este Fondo con la finalidad de compensar la caída en el monto de la recaudación federal participable. En el 2010, en su carácter de fideicomitente, realizó aportaciones por 6,938 millones de pesos, de los cuales se han transferido a los Estados 6,788 millones de pesos. Al cierre del ejercicio 2010, en el patrimonio del fideicomiso existen recursos líquidos del orden de 6,323 millones de pesos.

iii. Fideicomisos carreteros de vialidad y ferroviarios

Al cierre del ejercicio 2010, se administraron 11 fideicomisos carreteros para apoyar la operación y mantenimiento de diversos tramos carreteros y de vialidades, de los cuales el 64 por ciento son privados y el 36 por ciento son públicos. El patrimonio líquido de dichos fideicomisos, ascendió a 1,494 millones de pesos. La red carretera se integra por 1,084.3 kilómetros.

Al cierre de dicho ejercicio, se administró 1 fideicomiso ferroviario para apoyar la construcción, operación y mantenimiento del Ferrocarril Suburbano en su tramo Buenavista-Huehuetoca, mismo que es de índole privado. El patrimonio líquido ascendió a 620 millones de pesos.

iv. Fideicomisos de plantas de tratamiento de aguas residuales

Al 31 de diciembre de 2010, se administraron 17 fideicomisos para apoyar la construcción y operación de plantas de tratamiento de aguas residuales y sistemas hidráulicos, cuyo patrimonio líquido es de 6,012 millones de pesos, con una inversión financiada por parte de Banobras de 5,893 millones de pesos y una capacidad acumulada de tratamiento de agua por 75,955 litros por segundo.

v. Fondos de Desastres Naturales

A través de estos fideicomisos se continúa apoyado los trabajos tendientes a la reconstrucción de la infraestructura pública en los Estados de la República, con motivo de la presencia de fenómenos naturales perturbadores, tales como sismos, lluvias e inundaciones atípicas impredecibles, heladas incendios forestales y sequías. Estos fondos están divididos en federales y estatales.

a) Federal

Durante el 2010, se entregaron recursos por 11,854 millones de pesos, de los cuales 7,488 millones de pesos se transfirieron a los fideicomisos públicos estatales para complementar la mezcla de recursos para la ejecución de las obras de reparación en las entidades federativas del país; 3,894 millones de pesos se destinaron a liquidar, por cuenta y orden de las dependencias ejecutoras, las obras de reconstrucción de la infraestructura de competencia cien por ciento federal y 472 millones de pesos al pago de la prima de un Seguro Catastrófico del Fideicomiso 2003 FONDEN.

Al 31 de diciembre de 2010, los recursos líquidos de este fideicomiso ascienden a 17,272 millones de pesos, de los cuales se encuentran comprometidos 11,459 millones de pesos, de conformidad con los acuerdos adoptados a esa fecha por su Comité Técnico.

b) Estatales

Al 31 de diciembre de 2010, el Gobierno Federal ha aportado al patrimonio de los fideicomisos públicos estatales, vía subsidio a los gobiernos estatales, 30,938 millones de pesos y éstos a su vez han aportado recursos propios en coparticipación por 27,621 millones de pesos.

vi. Fondo de Apoyo a Estados y Municipios (FOAEM)

Este fondo permite cubrir el riesgo cambiario generado por aquellos créditos fondeados con recursos externos para que sean dispuestos y pagados por los Estados y Municipios en moneda nacional y/o en Udis, asegurando el pago en moneda extranjera por parte del agente financiero que hubiere concertado la operación con acreditantes del exterior.

Durante el ejercicio 2010, el FOAEM recibió recursos por concepto de coberturas por un total de 940 millones de pesos y pagó riesgos cambiarios por un importe de 635 millones de pesos, lo que generó un superávit en el Mandato por 305 millones de pesos, derivado de las condiciones cambiarias al cierre del ejercicio.

Por otra parte, se tienen coberturas registradas sobre pasivos institucionales por un valor de 371 millones de dólares americanos, los cuales generan derechos de cobro a favor del Mandato sobre la cartera de créditos en UDI's por 783 millones y por 853 millones de pesos.

Adicionalmente, al 31 de diciembre de 2010, el FOAEM tiene contratadas 32 operaciones de derivados con diversos intermediarios financieros por un importe de 333 millones de dólares americanos, equivalentes a 3,631 millones de pesos para cubrir operaciones de créditos otorgados por NADBANK a diversos Municipios y organismos municipales.

VII. Fortalecimiento institucional

a. Cumplimiento del mandato

i. Mapa estratégico

En el mapa estratégico del Banco se plasman los objetivos concretos y medibles que describen la ruta que seguirá Banobras para alcanzar la propuesta de valor hacia el cliente y concretar los cuatro objetivos estratégicos de impacto social.

En el primer semestre de 2010, este mapa se actualizó con el fin de reconocer a nivel de este documento algunos rubros de la operación del Banco, así como simplificar su seguimiento a través de la consolidación de algunos objetivos estratégicos.

La administración del mapa estratégico en Banobras se realizó a través de dos tipos de reuniones:

Reunión de análisis de la estrategia (RAE)

En estas reuniones se discuten y revisan los objetivos estratégicos establecidos en el mapa, se presentan los avances de los proyectos estratégicos más relevantes y se definen acciones que permiten consolidar la ejecución efectiva de la estrategia.

Asimismo, se establecen las metas de los indicadores de los objetivos estratégicos.

En abril de 2010 se llevó a cabo la segunda RAE, de la cual se desprendieron los siguientes resultados:

- Se evaluó el desempeño de las metas 2007-2012 establecidas en el plan estratégico presentado al Consejo Directivo en 2007. Derivado del buen desempeño de estos indicadores, se decidió actualizar algunas metas a la alza y se presentaron los cambios al Consejo Directivo.

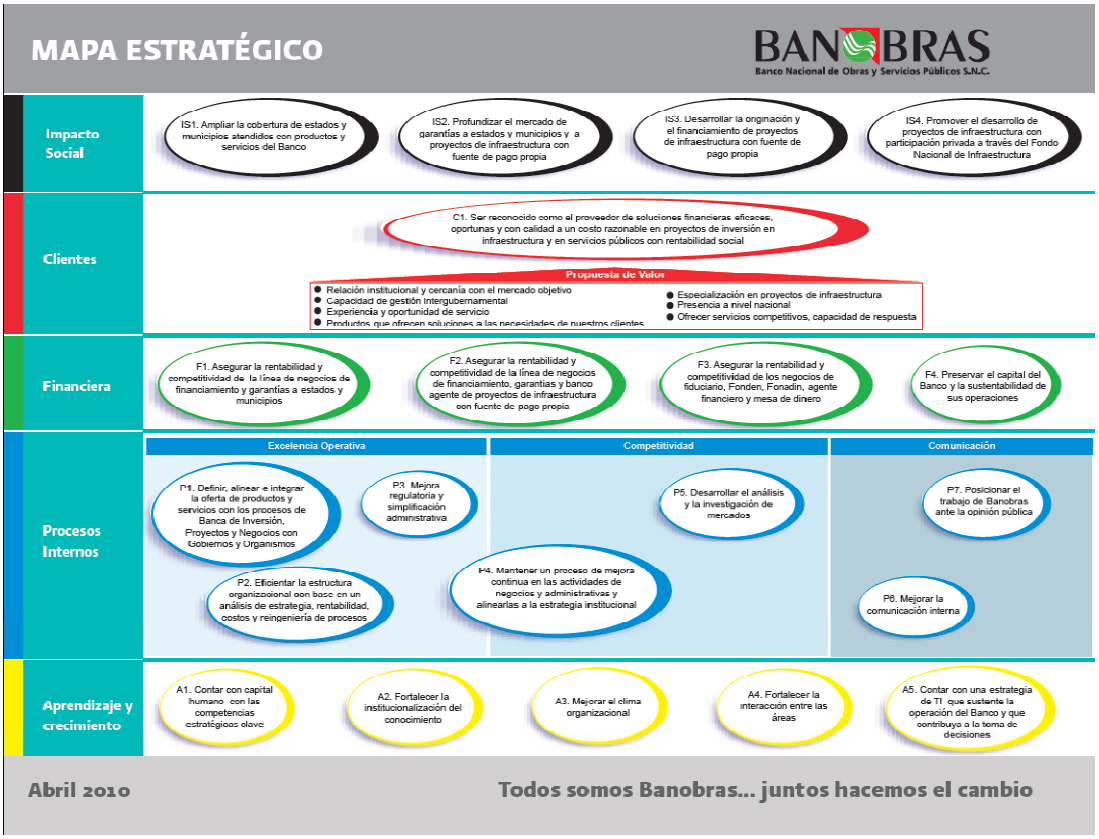
- Se agregó un objetivo estratégico (IS4) a nivel de impacto social que establece: Promover el desarrollo de infraestructura con participación privada a través del Fondo Nacional de Infraestructura.

- Se acordó modificar el primer objetivo estratégico de impacto social que establecía: Ampliar la cobertura de Municipios atendidos con productos y servicios del Banco, para agregar en él a los Estados.

- En la perspectiva de procesos internos del mapa se referían tres distintos tipos de objetivos para alinear procesos a la estrategia: administrativos, apoyo y de negocio. Éstos se consolidaron en uno solo.

- En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, uno de los objetivos se refería a la motivación y compromiso del personal con la Institución. Derivado de los buenos resultados que arrojó una encuesta de clima organizacional realizado en el Banco por un consultor externo respecto al indicador de este objetivo, se decidió consolidarlo como un elemento más del clima organizacional que también es un objetivo estratégico.

Estos cambios en la estrategia, resultado de la segunda RAE, quedaron plasmados en el nuevo mapa estratégico que a continuación se presenta.



Reuniones de análisis de proyectos

En el sistema de gestión estratégica se contempla la revisión periódica de aquellos proyectos que se han establecido para el logro de la estrategia. Las reuniones que se llevaron a cabo durante el 2010 permitieron darle seguimiento a estos proyectos e incorporar algunos nuevos.

ii. Cumplimiento del Plan Estratégico

A continuación se presentan las cifras al cierre de 2010 de las metas establecidas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos; reportados en su oportunidad al Consejo Directivo:

Objetivo estratégico	Indicadores	Metas 2010	Cierre 2010
Ampliar la cobertura de Municipios atendidos con productos y servicios del Banco	Otorgamiento de crédito a Estados y Municipios	11,919 mdp	14,799 mdp
	Número de Estados y Municipios apoyados nuevos	70 Estados y Municipios	119 Estados y Municipios
	Número de Estados y Municipios atendidos con programas de capacitación y asistencia técnica	129 Estados y Municipios	431 Estados y Municipios
Profundizar el mercado de garantías a Estados y Municipios y proyectos de infraestructura con fuente de pago propia	Monto de crédito inducido con garantías	4,461 mdp	1,833 mdp
Desarrollar la originación y el financiamiento de proyectos de infraestructura con fuente de pago propia.	Otorgamiento de crédito a proyectos de infraestructura con fuente de pago propia	14,729 mdp	14,333 mdp
Promover el desarrollo de proyectos de infraestructura con participación privada a través del Fondo Nacional de Infraestructura	Otorgamiento de apoyos recuperables del Fondo[1/]	4,292 mdp	9,237 mdp
	Apoyos autorizados por el Fondo[1/]	22,651 mdp	32,316 mdp

Nota: [1/] Indicador incorporado a partir de 2010.

b. Eficiencia operativa

i. Administración Integral de Riesgos

En un contexto de recuperación económica y financiera mundial, el énfasis de la administración bancaria global está puesto en la prevención y en el fortalecimiento de las instituciones de crédito. En 2010, las lecciones derivadas de la crisis financiera llevaron al Comité de Basilea a plantear nuevas propuestas para fortalecer el capital y robustecer el sistema de manejo y prevención de riesgos en las instituciones financieras.

El análisis de las debilidades del Acuerdo de Basilea II reveló la prociclicidad de la regulación actual, es decir, su tendencia a permitir caídas abruptas como consecuencia de la inestabilidad en los mercados financieros altamente correlacionados, y vulnerabilidades potenciales tales como falta de planeación en la toma de riesgos, revisión insuficiente de tolerancias y exposición de portafolios, problemas de liquidez y deterioro de la calidad crediticia, entre otras.

En resumen, Basilea II enfocaba sus recomendaciones en aspectos de capitalización y solvencia pero carecía de medidas preventivas para posibles estadios de estrés.

El nuevo paquete de reformas a la regulación denominado Basilea III tiene como objetivos disminuir riesgos a nivel sectorial, fortalecer la posición de las instituciones bancarias en periodos de estrés y reducir la prociclicidad.

En lo que se refiere a la prociclicidad, Basilea III propone la implementación de las siguientes medidas: crear un fondo de cobertura de capital del 2.5 por ciento basado en el ciclo crediticio para ser utilizado en periodos de crisis, establecer restricciones para el pago de dividendos a las instituciones que consuman el fondo de cobertura del capital y definir reservas crediticias que se calculen con base en las pérdidas esperadas de los portafolios.

Durante 2010 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) inició el proyecto para recalibrar los parámetros de la estimación de reservas de tal forma que los modelos reflejen el entorno actual y la pérdida esperada para los próximos 12 meses. Banobras utilizará estos modelos para el cálculo de las reservas de las carteras de ex-empleados (de consumo e hipotecaria), a partir de marzo de 2011, de acuerdo con lo dispuesto por la CNBV.

En este sentido, la Dirección de Administración de Riesgos trabaja en un modelo que permitirá estimar la probabilidad de incumplimiento de Estados y Municipios, así como de los proyectos con fuente de pago propia, con base en factores de riesgo específicos, con objeto de determinar el cálculo de su pérdida esperada y de las reservas bajo la visión propuesta por Basilea III.

Para el fortalecimiento de capital, Basilea III propone: aumentar el índice de capitalización (ICAP) de 8 por ciento a 10.5 por ciento, para que el capital tenga capacidad de absorber pérdidas sin poner en riesgo la continuidad del negocio y mejorar la calidad del capital regulatorio. El capital debe ser sólido, constituido principalmente por acciones comunes, utilidades retenidas y certificados de participación patrimonial, de tal manera que en caso de un evento no se arriesgue la continuidad de la entidad financiera. En el caso de Banobras este ICAP representa una gran fortaleza.

Muchos de los eventos que desencadenaron la crisis fueron originados por la cartera de instrumentos financieros derivados, principalmente en lo que respecta al riesgo de contraparte. Las propuestas de Basilea III en este rubro hacen énfasis en una participación más activa del Consejo Directivo en el establecimiento de políticas, criterios y límites para los instrumentos financieros derivados, así como planes de fondeo contingentes y pruebas periódicas de estrés.

Algunas medidas específicas consisten en determinar requerimientos de capital bajo escenarios de riesgo de contraparte con límites de apalancamiento de 3 por ciento del capital básico y 2.5 por ciento del capital común, reservar para los casos en que se incluya un cargo adicional cuando existan pérdidas por valuación a mercado y la calidad crediticia de la institución se encuentre deteriorada, establecer políticas para prolongar requerimientos de margen a las instituciones que muestren debilidad respecto a su liquidez, políticas para evitar riesgo sistémico, aumentar la ponderación de riesgo en instituciones altamente correlacionadas y valuar constantemente la posición de instrumentos financieros derivados para poder medir el riesgo de contraparte, es decir su valor de reemplazo.

El mercado en recuperación representó para Banobras un mayor poder de colocación de créditos que incluyen proyectos de infraestructura, financiamiento a Estados y Municipios, acceso a mayores fuentes de liquidez y fortalecimiento de la administración de riesgos en cuanto a modelos, políticas y procedimientos.

La Dirección de Administración de Riesgos de Banobras opera sistemáticamente para dotar a la Institución de un marco global eficiente para el análisis de los riesgos de los proyectos sustentables que se traduzcan en desarrollo y crecimiento económico para amplios sectores de la población.

Con base en las principios básicos del Acuerdo de Basilea y la regulación en materia de administración de riesgos de la CNBV, esta Dirección ha desarrollado metodologías, políticas y procedimientos que permiten identificar, medir, vigilar, limitar y controlar los distintos tipos de riesgos a los que está expuesta la Institución, de tal forma que los beneficios del financiamiento se potencien y sus resultados se reflejen en el desarrollo económico del país.

ii. Mejora de procesos

Banobras ha hecho importantes esfuerzos y ha logrado resultados tangibles en la mejora de sus procesos y, de esta manera, contribuye a la eficiencia de la atención de las necesidades de sus clientes.

Sistema Banobras para la Mejora de la Gestión Institucional

Durante todo el 2010, se ha trabajado en el fortalecimiento del Sistema Banobras para la Mejora de la Gestión Institucional como el mecanismo para administrar de manera integral los elementos interrelacionados de Banobras (como sus procesos, la mejora continua de éstos, su Sistema de Control Interno, el cumplimiento de programas gubernamentales, el enfoque al cliente, entre otros) y para que dé soporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos, la misión y la visión de Banobras.

Asimismo, se mantuvo durante todo el 2010 una campaña para difundir entre todo el personal de la Institución lo relativo al Sistema Banobras para la Mejora de la Gestión Institucional: su documentación, política (misión de Banobras), objetivos (objetivos estratégicos), así como lo relativo a los grupos de trabajo para la mejora de los procesos, entre otros aspectos.

Certificación de Banobras bajo la norma ISO 9001:2008

A fin de establecer un proceso de mejora permanente y cumplir con los compromisos asumidos por Banobras ante los Organismos Financieros Internacionales, se llevaron a cabo los trabajos y mejoras correspondientes para preparar a la Institución a fin de obtener su certificación bajo la norma ISO 9001:2008.

Como un primer alcance para la certificación se ha contemplado el proceso de crédito, desde la promoción hasta la recuperación, y, por ende, el servicio de otorgamiento de créditos, así como los procesos que gestionan los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, y el Sistema de Control Interno.

Se solicitó una auditoría externa por parte de un organismo certificador, la cual se llevó a cabo sin contratiempos. El equipo auditor recomendó algunas mejoras y manifestó su conformidad respecto del cumplimiento de la norma ISO 9001:2008 en Banobras, por lo que otorgó su recomendación para la certificación del Sistema Banobras para la Mejora de la Gestión Institucional con el alcance planteado.

Mediante la Certificación del Sistema Banobras para la Mejora de la Gestión Institucional, se demostró la capacidad del Banco para proporcionar el servicio de otorgamiento de créditos, satisfaciendo los requisitos del cliente, así como los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

Grupos de trabajo para la mejora de los procesos de Banobras

Se integraron la totalidad de los grupos de trabajo para la mejora de los procesos de Banobras, los cuales se encuentran en operación. Con ello se ha fortalecido la interacción y comunicación entre las áreas facilitando el control, la mejora y la gestión de los procesos.

En el seno de cada grupo:

a. Se ha llevado a cabo un análisis de la situación actual de cada proceso.
b. Se ha identificado el estado que se requiere alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.
c. Se está analizando cada proceso con el fin de identificar la brecha entre el estado que se quiere alcanzar y la situación actual.
d. Se han identificado algunas acciones de mejora que incrementarán la eficiencia y la eficacia de Banobras a través de la mejora integral de cada proceso (detectando y limitando los funcionamientos incorrectos o áreas de oportunidad, estableciendo mejores prácticas, alineándolo a la estrategia institucional, etc.). Asimismo, permitirán mejorar continuamente el Sistema Banobras y los requisitos de los productos y servicios que presta la Institución; así como, lograr la misión y los objetivos estratégicos.
e. Se han aprovechado, para la mejora de Banobras, las observaciones y recomendaciones de las distintas instancias de supervisión y fiscalización, las cuales se han traducido en acciones correctivas y preventivas que aseguran que las desviaciones no se materialicen o se repitan.

Mejora de procesos

Se ha capacitado al personal en distintas materias para mejorar sus capacidades técnicas y facilitar el logro de los objetivos institucionales. En particular, se impartió el curso de “Herramientas para el Análisis y Mejora de los Procesos”.

En dicho curso se capacitó al personal del Banco en lo relativo a conceptos sobre el enfoque de procesos, el entendimiento del modelo de procesos de Banobras, las técnicas de mejora y el esquema de los grupos de trabajo para la mejora de los procesos institucionales, así como en la definición de los indicadores operativos y su alineación con los objetivos y el mapa estratégico.

Institucionalización del conocimiento

Durante el 2010, se trabajó en identificar la mejor estrategia para la institucionalización del conocimiento, lo cual permitirá llevar a cabo proyectos específicos de documentación del mismo.

Mejora regulatoria

Se llevaron a cabo diferentes acciones, en coordinación con las áreas correspondientes de Banobras, para trabajar en la actualización y mejoras de los manuales que norman la operación (documentación de los procesos), a fin de fortalecer el Sistema de Control Interno.

Además de lo anterior, con apoyo del Comité de Mejora Regulatoria Interna (COMERI) y en coordinación con las áreas del Banco, se ha trabajado en cambiar el paradigma de un control regulatorio a otro que libere el potencial innovador y productivo de los servidores públicos que laboran en Banobras y de la misma Institución para que mantenga los elementos mínimos y suficientes de control y evaluación que garanticen el buen uso de los recursos, la prevención de la corrupción y la respuesta oportuna en la prestación de los servicios, propios de su objeto.

Programas gubernamentales

Se aprovechó y dio cumplimiento en tiempo y forma a las actividades inherentes a los compromisos asumidos en los distintos programas gubernamentales de la Administración Pública Federal que son aplicables a Banobras, tales como el relativo a Transparencia y Rendición de Cuentas, Mejora Regulatoria, Cultura Institucional y de Mejora de la Gestión. En línea con lo anterior, se actualizaron y mejoraron las Cartas Compromiso al Ciudadano.

Programa de Mejora de la Gestión

En lo que se refiere al Programa de Mejora de la Gestión, durante el 2010, se dio seguimiento en tiempo y forma a 4 proyectos comprometidos por la Institución y a 2 proyectos establecidos por la Secretaria de la Función Pública, los cuales se encuentran con el siguiente estatus:

#	Proyectos de mejora	Objetivos	Estatus al 31/12/2010
1	Regulación base cero a través de Comités de Reemisión Normativa BANOBRAS	Eficientar el desempeño organizacional de la Administración Pública Federal (APF), mediante la eliminación y fusión de todas aquellas normas internas sustantivas, trámites y servicios que no agreguen valor a la ciudadanía o a la institución.	Concluido en tiempo y forma
2	Mejorar el servicio a Clientes	Emitir automáticamente los recibos/facturas digitales para los clientes de Banobras S.N.C., de acuerdo con lo establecido en el Código Fiscal de la Federación.	En proceso en tiempo y forma
3	Mejora del portal institucional de internet	Utilizar la infraestructura tecnológica como herramienta fundamental para difundir, entre el mercado objetivo, información sobre los productos y servicios que ofrece Banobras	Concluido en tiempo y forma

#	Proyectos de mejora	Objetivos	Estatus al 31/12/2010
4	Mejora del macro proceso Crediticio	Realizar un diagnóstico para determinar qué es necesario para mejorar la capacidad de Banobras para proporcionar el servicio de otorgamiento de crédito, en apego a los requisitos legales y reglamentarios aplicables. Asimismo, aumentar la satisfacción del cliente, incrementar la eficiencia de Banobras y promover el logro de los objetivos estratégicos, la misión y la visión de Banobras a través de la mejora del macro proceso de crédito.	Concluido en tiempo y forma
5	Aseguramiento del proceso de la regulación base cero para normas administrativas de BANOBRAS (aseguramiento de la Aplicación de Manuales de Administración de Aplicación General con apoyo del COMERI)	- Garantizar la eliminación de las normas comprometidas en materia de los manuales administrativos de aplicación general, así como la formalización y difusión de las mismas entre el personal de la Institución. - Garantizar que se realicen acciones para la difusión y capacitación de los Manuales Administrativos de Aplicación General (MAAG). - Realizar las acciones graduales y programadas para el proceso de Administración de Riesgos Institucionales.	Concluido en tiempo y forma
6	Mejora del proceso en la atención de las solicitudes de recursos de los fideicomisos Fonden estatales.	Agilizar la atención de las solicitudes de traspaso de recursos a los fideicomisos Fonden estatales, mediante la digitalización de las solicitudes vía Sistema Tlamatini.	En proceso en tiempo y forma

Medición de la percepción de la satisfacción de los clientes

Se ha dado seguimiento a los mecanismos mediante los cuales es posible obtener retroalimentación por parte de los clientes de Banobras, respecto de los servicios prestados. Al respecto, en 2010 no se reportaron quejas o inconformidades.

c. Control interno y transparencia

Durante 2010, Banobras llevó a cabo tareas encaminadas a fortalecer el control interno de los procesos y operaciones, al cumplimiento de los programas gubernamentales, así como a transparentar sus actividades hacia las distintas instancias regulatorias y al público en general.

i. Control interno

En 2010, se continuó con las acciones tendientes al fortalecimiento del Sistema de Control Interno de Banobras, dentro de las cuales se revisaron, actualizaron y difundieron los objetivos del Sistema de Control Interno, los lineamientos para su implementación y las funciones y responsabilidades asignadas a las distintas áreas y órganos internos que intervienen en su instrumentación, aplicación, vigilancia y supervisión.

Asimismo, se revisó y actualizó el Código de Conducta, a efecto de eliminar referencias a normativa derogada en el transcurso del año, así como para mejorar su redacción.

Adicionalmente, y en cumplimiento tanto a las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Instituciones de Crédito como a las Normas Generales de Control Interno en el ámbito de la Administración Pública Federal, se realizaron actividades de carácter permanente para fortalecer las medidas y controles institucionales.

De igual manera,, se cumplió en tiempo y forma con los informes y requerimientos de las autoridades.

Las labores desarrolladas permitieron atender las recomendaciones derivadas de las observaciones/recomendaciones formuladas por las diferentes instancias de supervisión y fiscalización, como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

Observaciones por instancia de supervisión/fiscalización al 31 de diciembre de 2010

Instancia de Fiscalización	Al 31 de diciembre de 2009	Altas	Atendidas	Al 31 de diciembre de 2010
OIC	35	25	53	7
CNBV	41	5	37	9
ASF	0	11	11	0
SFP (UAG)	0	1	0	1
AE	29	26	49	6
Total	**105**	**68**	**150**	**23**

Notas: OIC= Órgano Interno de Control; CNBV= Comisión Nacional Bancaria y de Valores; ASF= Auditoría Superior de la Federación; SFP (UAG)= Secretaría de la Función Pública (Unidad de Auditoría Gubernamental); y, AE= Auditor Externo.

ii. Transparencia

Durante el 2010, se llevaron a cabo las acciones para dar cumplimiento en tiempo y forma a lo establecido en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, tanto en lo que se refiere a la publicación de información, como a lo relacionado en la atención de solicitudes.

Durante 2010, se recibieron 308 solicitudes de información, las cuales fueron atendidas de la siguiente manera:

Concepto	Número de solicitudes
Información entregada	78
No competencia	45
Inexistencia de información	27
Información parcialmente reservada	7
Información reservada	65
No se dará trámite	1
Desechadas por falta de respuesta del ciudadano	64
No corresponde al marco de ley	21
En trámite	0
Total de solicitudes recibidas	**308**

Por su parte, el Comité de Información celebró 12 sesiones ordinarias y 11 extraordinarias, generando un total de 117 acuerdos, cumplidos en su totalidad.

Por lo que hace a los recursos de revisión, se atendieron en tiempo y forma los 3 casos que se presentaron.

De igual forma y a efecto de dar cumplimiento de obligaciones legales ante el Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (IFAI), se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Se remitió al IFAI la actualización de índices de información reservada correspondientes al segundo semestre de 2009 en enero de 2010, así como el primer semestre de 2010 en julio de ese año.

- Se actualizó lo correspondiente al Sistema Persona en el mes de marzo y septiembre.

- En cumplimiento al artículo 7 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, se llevó a cabo la actualización de información en el Portal Institucional Sitio de Transparencia conforme a lo establecido en dicho ordenamiento.

- Se entregaron en tiempo y forma los informes correspondientes al ejercicio.