

# **NACIONAL FINANCIERA, S.N.C.**

## **INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS 2006-2012**

### **PRIMERA ETAPA**

Período comprendido  
del 1 de diciembre de 2006 al 31 de diciembre  
de 2011



Julio, 2012

<b>CONTENIDO</b>		
<b>11.1</b>	PRESENTACIÓN.....	<b>3</b>
<b>11.2</b>	MARCO JURÍDICO DE ACTUACIÓN.....	<b>13</b>
<b>11.3</b>	ACCIONES Y RESULTADOS RELEVANTES OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1 DE DICIEMBRE DE 2006 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011.....	<b>22</b>
<b>11.4</b>	ASPECTOS FINANCIEROS PRESUPUESTARIOS.....	<b>87</b>
<b>11.5</b>	RECURSOS HUMANOS.....	<b>91</b>
<b>11.6</b>	RECURSOS MATERIALES.....	<b>94</b>
<b>11.7</b>	PROGRAMA ESPECIAL DE MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL 2008-2012 (PMG).....	<b>108</b>
<b>11.8</b>	PROGRAMA NACIONAL DE RENDICIÓN DE CUENTAS, TRANSPARENCIA Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN 2008-2012.....	<b>122</b>
<b>11.9</b>	LEY FEDERAL DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA GUBERNAMENTAL.....	<b>130</b>
<b>11.10</b>	OBSERVACIONES DE ADUTORIAS DE LAS INSTANCIAS DE FISCALIZACIÓN EN PROCESO DE ATENCIÓN.....	<b>142</b>
<b>11.11</b>	PROCESOS DE DESINCORPORACIÓN.....	<b>142</b>
<b>11.12</b>	BASES O CONVENIOS DE DESEMPEÑO Y CONVENIOS DE ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS.....	<b>142</b>
<b>11.13</b>	OTROS ASPECTOS RELEVANTES RELATIVOS A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	<b>143</b>
<b>11.14</b>	ACCIONES Y COMPROMISOS RELEVANTES EN PROCESO DE ATENCIÓN.....	<b>159</b>
	ANEXO.....	<b>160</b>

## 11.1 PRESENTACIÓN

### Marco Legal para la elaboración del Informe de Rendición de Cuentas 2006-2012

Con la finalidad de establecer claramente las bases legales en las que se sustenta la elaboración, contenido y alcance de este Informe de Rendición de Cuentas 2006-2012 de Nacional Financiera, S.N.C.(EL INFORME), a continuación se hace referencia a las diferentes normas a las que se da cumplimiento, partiendo de un marco legal general a disposiciones particulares al efecto emitidas:

#### a) Marco Legal General

1. *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND)*, en el que se señala, como parte del eje rector 2 “Economía competitiva y generadora de empleos”, estrategia 1.3, la necesidad de garantizar una mayor transparencia y rendición de cuentas del gasto público para asegurar que los recursos se utilicen de forma eficiente.

Igualmente, se sustenta en lo señalado en el propio PND como parte de su eje rector 5 “Democracia efectiva y política exterior responsable” donde se establece como estrategia fundamental la rendición de cuentas y la transparencia, como componentes esenciales en los que se fundamenta un gobierno democrático, el cual debe rendir cuentas para reportar o explicar sus acciones y debe transparentarse para mostrar su funcionamiento y someterse a la evaluación de los ciudadanos.

2. *Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la corrupción 2008-2012*, que establece como uno de sus objetivos estratégicos, consolidar una política de Estado en materia de información, transparencia y rendición de cuentas.
3. *Ley Federal de las Entidades Paraestatales*, expedida por el Titular del Ejecutivo Federal, y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de noviembre 2008, en su artículo 47 señala que las Entidades Paraestatales en su desarrollo y operación deberán sujetarse al Plan Nacional de Desarrollo.
4. *Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos*, expedida por el Titular del Ejecutivo Federal y Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de mayo de 2008, establece en la fracción IV del artículo 8 como una de las obligaciones de todo servidor público, la de rendir cuentas sobre la funciones que tenga conferidas y coadyuvar en la rendición de cuentas de la gestión pública federal proporcionando la información requerida conforme a las disposiciones legales correspondientes.

5. *Ley Orgánica de Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo*, establece en su artículo 2º que la operación y funcionamiento de la institución se realizará con apego al marco legal aplicable y a las sanas prácticas y usos bancarios para alcanzar los objetivos de carácter general señalados a este tipo de instituciones en la Ley de Instituciones de Crédito.
6. *Reglamento Orgánico de Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo*, expedido por el Titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de abril de 1991, establece en su artículo 3º que la institución prestará el servicio de banca y crédito conforme a los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo.

#### **b) Marco Legal Específico**

1. *Acuerdo para la Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012*, expedido por el Titular del Ejecutivo Federal y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de diciembre de 2011.

Este acuerdo establece las bases que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal deberán observar para la rendición de cuentas de la administración 2006-2012 y la entrega-recepción de los asuntos a su cargo a la siguiente gestión gubernamental, con la finalidad de que la misma se realice de manera ordenada, transparente, confiable, oportuna y homogénea y permita dar continuidad a los servicios y funciones gubernamentales, así como a los programas y proyectos a su cargo.

2. *LINEAMIENTOS para la formulación del Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012* publicados en el Diario Oficial de la Federación el 18 de enero del 2012.

Estos lineamientos establecen la forma y términos en que se llevarán a cabo la planeación, ejecución y seguimiento de la formulación del Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012, que tendrá el carácter de constancia documental para el proceso de cambio de la Administración Pública Federal, con independencia de que al término de la presente gestión gubernamental se realice o no el cambio del titular de la entidad.

3. *Acuerdo que establece las disposiciones que deberán observar los servidores públicos al separarse de su empleo, cargo, o comisión, para la Rendición del Informe de los Asuntos a su cargo y realizar la entrega-recepción de los recursos*

*asignados*, expedido por el Titular de la Secretaría de la Función Pública, y publicado en el Diario Oficial de la Federación del 13 de octubre de 2005.

4. *GUÍA para la Elaboración del Acta de Entrega-Recepción* publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 13 de octubre del 2005.

## Descripción de Servicios y Funciones de la Entidad

En atención a su mandato, establecido en su propia Ley Orgánica, NAFIN mantiene una oferta de productos y servicios orientada al adecuado cumplimiento de dicho mandato. De acuerdo con su Ley Orgánica, este banco de desarrollo tiene como objeto “...promover el ahorro y la inversión, así como canalizar apoyos financieros y técnicos al fomento industrial y en general, al desarrollo económico nacional y regional del país”.

Para el cumplimiento de lo anterior, cuenta con facultades para realizar operaciones de banca y crédito, así como parapromover, encauzar y coordinar la inversión de capitales, promover el desarrollo tecnológico, la capacitación, la asistencia técnica, promover el desarrollo integral del mercado de valores y actuar como agente financiero del Gobierno Federal en lo relativo a la negociación, contratación y manejo de créditos del exterior, así como para ser administradora y fiduciaria de fideicomisos (públicos y privados), mandatos y comisiones del Gobierno Federal.

En apego a la estrategia aprobada por su Consejo Directivo, los productos y servicios de la Institución se agrupan en los siguientes ejes de negocio:

1. **Fomento:** a través del cual se atiende el segmento de micro, pequeñas y medianas empresas del país (MiPymes) con productos de crédito, garantías, capacitación, asistencia técnica e información, principalmente.
2. **Banca de Inversión:** apoya el desarrollo de proyectos estratégicos y sustentables, así como la industria de capital de riesgo. Para ello, sus principales productos y servicios son el financiamiento corporativo (crédito estructurado, garantías bursátiles, asesoría financiera, elaboración de dictámenes técnicos, reportes valuatorios) y capital de riesgo (incluyendo el apoyo a emprendedores y aportaciones a través de fondos especializados); éste último se coloca y opera a través de la subsidiaria “Corporación Mexicana de Inversiones de Capital” (CMIC).
3. **Tesorería y Mercados Financieros:** tiene como funciones llevar a cabo la captación de recursos para las operaciones del banco, así como participar en los distintos mercados financieros, como el de dinero, capitales, cambios y derivados, tanto para realizar operaciones propias, como para terceros.

Por otra parte, opera el mandato del Gobierno Federal “*Cetes Directo*”, el cual permite a pequeños ahorradores invertir en instrumentos de deuda gubernamentales y coordina a la subsidiaria denominada Operadora de Fondos Nafinsa S.A. la cual ofrece servicios de inversión en sociedades de inversión especializadas, las que son distribuidas a través de operadores privados.

4. **Agente Financiero:** a través de esta función se instrumentan los distintos mandatos del Gobierno Federal en lo relativo a la negociación, contratación y administración de créditos de organismos financieros internacionales, que tienen como propósito apoyar el desarrollo de proyectos a cargo de distintos organismos ejecutores gubernamentales en sectores de importancia nacional, como los de educación, salud y combate a la pobreza entre otros.
5. **Operación Fiduciaria:** por medio de este tipo de servicios, NAFIN apoya el desarrollo de proyectos relevantes del Gobierno Federal y del sector privado, siendo fiduciaria y administradora de sus recursos, mediante la constitución, administración y operación de fideicomisos. Destacan por su importancia los fideicomisos en proyectos que atienden sectores como el del transporte, infraestructura, desarrollo del mercado de valores, desarrollo y fomento a las MiPymes, entre otros relacionados con su mandato.

A partir de los ejes de negocio señalados, NAFIN mantiene una oferta de productos y servicios más amplia, la cual se señalará más adelante en este documento, así como la evolución y principales resultados de la misma, durante el período que se informa.

Finalmente, es importante señalar que las distintas funciones para atender el mandato institucional, las cuales fueron definidas mediante el proceso de planeación estratégica, se encuentran agrupadas bajo un modelo operativo sustentado en procesos, la mayoría de los cuales se encuentran certificados bajo la norma internacional de calidad ISO9001:2008. Cada proceso cuenta con manuales operativos, niveles de servicio e indicadores para medir su desempeño.



Fuente: Elaboración propia con base en el Proceso de Planeación Estratégica Institucional

Para tener un mayor detalle sobre información relacionada con este apartado pueden consultarse los informes anuales de la institución para el período que se informa (2006-2011) en el siguiente vínculo de la página electrónica del banco: <http://www.nafin.com/portalnf/content/sobre-nafinsa/otra-informacion/informes-anuales.html>

### Objetivos institucionales y vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND)

Conforme lo planteado en su Ley Orgánica, así como en lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, en el Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo 2008-2012 (PRONAFIDE) y demás ordenamientos normativos y legales aplicables, NAFIN cuenta con los siguientes objetivos institucionales aprobados por su Consejo Directivo durante el año 2011:

- Impulsar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, proporcionándoles acceso a productos de financiamiento, capacitación, asistencia técnica e información.
- Estructurar y financiar proyectos sustentables y estratégicos para el país.
- Contribuir al desarrollo del mercado de valores y al de la industria de capital de riesgo.

- Actuar como agente financiero y fiduciario del Gobierno Federal.
- Lograr una operación eficiente y rentable que asegure el cumplimiento de su mandato y la preservación de su capital.
- Implementar mejores prácticas en materia de buen gobierno y transparencia para garantizar su operación.
- Obtener altos niveles de calidad y satisfacción con los clientes.
- Contar con recursos humanos capacitados y motivados que le permitan dar cumplimiento a su mandato.

Cabe señalar que durante dicho año se actualizaron también los demás componentes de su marco estratégico: la misión y la visión institucionales.

### **Misión**

*“Promover el acceso de las MiPymes a los servicios financieros; impulsar el desarrollo de proyectos sustentables y estratégicos para el país; promover el desarrollo del mercado de valores y fungir como agente financiero del Gobierno Federal, con el fin de contribuir al crecimiento regional y a la creación de empleos”.*

### **Visión**

*“Ser el principal impulsor del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, a través de innovación y calidad, con gente comprometida y guiada por valores compartidos”.*

A continuación se presenta un esquema que permite analizar la vinculación de los objetivos institucionales con los señalamientos del PND para la banca de desarrollo y en particular para NAFIN, así como los principales programas, productos, servicios y funciones que ha mantenido Nacional Financiera durante el periodo analizado para atender dichos señalamientos.

<b>Vinculación objetivos institucionales con el PND</b>		
<b>Objetivo institucional</b>	<b>Plan Nacional de Desarrollo</b>	<b>Programas / Productos / Servicios / Funciones NAFIN</b>
<p><b>Impulsar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, proporcionándoles acceso a productos de financiamiento, capacitación, asistencia técnica e información.</b></p>	<p><b>Eje 2: Economía Competitiva y Generadora de Empleos.-</b> <b>Objetivo 2. Estrategia 2.4.</b> “Enfocar las acciones de la banca de desarrollo a la atención de la población en sectores prioritarios que se encuentran desatendidos por el sector financiero privado.” [...]”A la banca de desarrollo corresponderá conducir el incremento en el crédito hacia sectores estratégicos que aún tienen acceso limitado al financiamiento [...]”.</p> <p>“Asimismo, se potenciarán los flujos de crédito; [...] esto se hará a través de esquemas tales como la bursatilización y el financiamiento, mismo que impulsa la banca de desarrollo a través de esquemas de seguros de crédito y garantías financieras que operan con intermediarios financieros privados”.</p> <p><i>Subeje 2.6.</i> “[...] es necesario continuar con una política integral de apoyo para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas</p>	<p><b>Principales Programas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadenas Productivas, Compras del Gobierno Federal. Descuento: Crédito Universitario Nafinsa, Microcrédito, NAFIN Empresarial, Estancias infantiles, Modernización del Autotransporte de Carga y Pasaje, Taxi estrena, Apoyo a Empresas Desarrolladoras de Software, Financiamiento al Sector Cuero y Calzado, Apoyo en Caso de Desastres Naturales, Modernización de la Industria de la Masa y la Tortilla, Sustitución de Electrodomésticos para el Ahorro de Energía, Apoyo para la Reactivación de la Industria Automotriz.</li> <li>• Programa de Garantías:</li> <li>• Programas de Capacitación y Asistencia Técnica.</li> </ul>

<b>Vinculación objetivos institucionales con el PND</b>		
	<p>(MiPymes); con énfasis en las de menor tamaño, con el propósito de establecer las condiciones que contribuyan a su creación, desarrollo y consolidación.”</p> <p><i>Objetivo 6. Estrategia 6.1</i> “Favorecer el aumento de la productividad de las MiPymes [...]” <i>Estrategia 6.3</i> “Impulsar el desarrollo de proveedores [...] consolidando Cadenas Productivas [...]”.</p> <p><i>Subeje 2.9</i> “Desarrollo regional integral [...]”.</p> <p><i>Objetivo 13. Estrategia 13.3</i> “Fomentar la competitividad de todas las regiones, con un énfasis particular en las regiones más desfavorecidas, las pequeñas y medianas empresas y en sectores con alto impacto regional como el agropecuario y el turismo”.</p> <p><i>Estrategia 13.5</i> “Promover la profundización financiera [...] un acceso adecuado al crédito en todas las regiones del país, aprovechando para ello la banca de desarrollo”.</p>	
<b>Estructurar y financiar proyectos sustentables y</b>	<b>Eje 4: Sustentabilidad ambiental.-</b> <i>Objetivo 10. Estrategia 10.1</i> “Impulsar la eficiencia y tecnologías limpias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento Corporativo.</li> <li>• Proyectos Sustentables.</li> </ul>

<b>Vinculación objetivos institucionales con el PND</b>		
estratégicos para el país.	(incluyendo la energía renovable) para la generación de energía.”	
<b>Contribuir al desarrollo del mercado de valores y al de la industria de capital de riesgo.</b>	<b>Eje 2: Economía Competitiva y Generadora de Empleos.-</b> Objetivo 2. Estrategia 2.2 “[...] Generación de nuevos instrumentos que contribuyan a canalizar los recursos financieros a proyectos productivos a través del mercado de valores”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuración de productos innovadores: Ejemplo; NAFTRAC y Cetes Directo.</li> <li>• Sociedades de Inversión.</li> <li>• Garantía Bursátil.</li> <li>• Capital de Riesgo: Fondo de Fondos; Capital Emprendedor.</li> </ul>
<b>Actuar como Agente Financiero y Fiduciario del Gobierno Federal.</b>	<b>Eje 5: Democracia Efectiva y Política Exterior Responsable.-</b> Objetivo 6. Estrategia 6.1 “Aprovechar los distintos esquemas de coordinación internacional para apoyar los programas gubernamentales [...]”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermediación con recursos del exterior por medio de la función encomendada a NAFIN como Agente Financiero.</li> <li>• Operación Fiduciaria.</li> </ul>
<b>Implementar mejores prácticas en materia de buen gobierno y transparencia para garantizar su operación.</b>	<b>Eje 2: Economía Competitiva y Generadora de Empleos.-</b> Objetivo 1. Estrategia 1.3. “[...] reforzar la rendición de cuentas y la transparencia [...] asimismo, se adoptarán políticas de rendición de cuentas con un enfoque por resultados que contribuyan a transparentar la mejora en la provisión de bienes y servicios para la sociedad”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso permanente de Rendición de Cuentas e implementación de los programas de mejora de la gestión instruidos por el Gobierno Federal.</li> </ul>

<b>Vinculación objetivos institucionales con el PND</b>		
<b>Lograr una operación eficiente y rentable que asegure el cumplimiento de su mandato y la preservación de su capital.</b>	<b>Eje 2: Economía Competitiva y Generadora de Empleos.-</b> <i>Objetivo 2.4</i> “[...] saneamiento financiero de los bancos de desarrollo, con un esfuerzo encaminado a preservar el capital de las instituciones”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación en procesos certificados mediante la norma ISO9001:2008.</li> <li>• Implementación de programas de ahorro propios y los instruidos por el Gobierno Federal.</li> <li>• Políticas prudenciales de administración de riesgos.</li> <li>• Estructura de Gobierno Corporativo Institucionalizada.</li> </ul>
<b>Obtener altos niveles de calidad y satisfacción con los clientes.</b>	<b>Eje 2: Economía Competitiva y Generadora de Empleos.-</b> <i>Objetivo 2.2</i> “[...] ajustar las condiciones de sus productos para competir por una base más exigente de usuarios”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de calidad Institucional.</li> <li>• Programa de la Mejora de la Gestión.</li> </ul>
<b>Contar con recursos humanos capacitados y motivados que le permitan dar cumplimiento a su mandato.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Estratégico de Recursos Humanos. (Desarrollo de personal, política de compensaciones, y prestaciones).</li> <li>• Condiciones Generales de Trabajo actualizadas.</li> </ul>

Cabe señalar que esta vinculación con objetivos del PND es la misma que se tendría con el PRONAFIDE, dado que este último señala lo planteado en el propio PND. Igualmente para cumplir con el mandato establecido en su Ley Orgánica, NAFIN cuenta no solo con principios estratégicos (visión, misión, objetivos), sino con un marco jurídico de actuación interno y externo presentado en los capítulos iniciales de este documento, los cuales dan origen a los programas y productos institucionales.

La evolución y resultados de los programas, productos y servicios se presentan en el capítulo 11.3.

## 11.2 MARCO JURIDICO DE ACTUACIÓN

### Disposiciones externas

<b>Marco Jurídico de Actuación de Nacional Financiera S.N.C. 2011.</b>	
<b>Tipo de Documento</b>	<b>Nombre del Documento</b>
<b>Disposición Constitucional</b>	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Ley	Ley Orgánica de Nacional Financiera.
Ley	Ley de Instituciones de Crédito.
Ley	Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
Ley	Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
Ley	Ley del Banco de México.
Ley	Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
Ley	Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.
Ley	Ley Federal contra la Delincuencia Organizada.
Ley	Ley del Mercado de Valores.
Ley	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
Ley	Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.
Ley	Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros.
Código	Código de Comercio.
Reglamento	Reglamento Orgánico de Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo.
Circular	Circulares del Banco de México.
Circular	Circulares de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

<b>Marco Jurídico de Actuación de Nacional Financiera S.N.C. 2011.</b>	
Acuerdo	Acuerdo del Consejo Directivo de Nacional Financiera autorizando la transformación de la oficina de representación en Londres a Sucursal.
Disposiciones Diversas	Disposición única de la CONDUSEF aplicable a Entidades Financieras.
Disposiciones Diversas	Disposiciones Generales a las que deberán sujetarse las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal para su incorporación al Programa de Cadenas Productivas de Nacional Financiera, S.N.C., Institución de Banca de Desarrollo.
Disposiciones Diversas	Disposiciones de Carácter General a que se refiere el artículo 115 de la Ley de Instituciones de Crédito.
Disposiciones Diversas	<i>Banking Act 1987.</i>
Disposiciones Diversas	Financial Services and Markets Act 2000.
Disposiciones Diversas	Oficio de Autorización (Licencia Bancaria) emitida por el Banco de Inglaterra 30 III-1994.
Disposiciones Diversas	Oficio de Autorización de Variación de Licencia a “Wholesale Deposit Taker” emitido por la Financial Services Authority 28-II-2003.
Disposiciones Diversas	Autorización de Variación de Licencia para “Arranging Safeguarding and Administering of Investments” 22-02-2012.

Cabe señalar que la anterior relación es enunciativa, más no limitativa, ya que la normatividad referida está directamente relacionada con el cumplimiento del objeto de la Institución.

Adicionalmente y por su importancia se presenta a continuación la evolución de otras disposiciones normativas que resultan aplicables para la operación del banco y que de acuerdo a lo señalado en los *LINEAMIENTOS* forman parte de este capítulo.

## Manuales Administrativos de Aplicación General (MAAG's)

### Introducción

De acuerdo a lo establecido por la Secretaría de la Función Pública (SFP) en coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de Gobernación (SG) (dependencias emisoras), a partir del año 2010 se ha llevado a cabo una estrategia para simplificar el marco normativo interno de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF) con el objetivo de reducir y estandarizar sus normas internas, así como homologar e incrementar la eficiencia de los procesos en el Sector Público. Como parte de esta estrategia se encuentra la implementación de nueve Manuales Administrativos de Aplicación General.

Conforme lo anterior, el 10 de agosto de 2010 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el *“Acuerdo por el que se instruye a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, así como a la Procuraduría General de la República a abstenerse de emitir regulación en las materias que se indican”*.

Los Manuales a implementar y que fueron desarrollados por las dependencias emisoras son:

Nombre del Manual	Fecha de Publicación	Fecha de entrada en vigor	Fecha de la última actualización
Auditoría	12 de julio de 2010	10 de agosto de 2010	16 de junio de 2011
Control Interno	12 de julio de 2010	10 de agosto de 2010	11 de julio de 2011
Recursos Humanos	12 de julio de 2010	10 de agosto de 2010	29 de agosto de 2011
Transparencia y Rendición de Cuentas	12 de julio de 2010	10 de agosto de 2010	27 de julio de 2011
Tecnologías de la Información y Comunicaciones	13 de julio de 2010	11 de agosto de 2010	29 de noviembre de 2011
Recursos Financieros	15 de julio de 2010	13 de agosto de 2010 para dependencias 31 de diciembre de 2012 para entidades paraestatales	15 de junio de 2011
Recursos Materiales	16 de julio de 2010	16 de agosto de 2010	20 de julio de 2011
Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas	9 de agosto de 2010	7 de septiembre de 2010	27 de junio de 2011
Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público	9 de agosto de 2010	7 de septiembre de 2010	27 de junio de 2011

Para tener mayor información sobre el contenido y alcances de estas disposiciones en lo general, puede consultarse la página electrónica de la SFP, en el siguiente vínculo:  
<http://www.normateca.gob.mx/Buscador/index.php>

*Cumplimiento y aplicación en Nacional Financiera*

Las acciones realizadas durante el período 2010-2011 fueron las siguientes:

- *Selección de MAAG´s aplicables.*-De acuerdo a las propias disposiciones, se seleccionaron aquellos manuales acordes al objeto social del banco y cuyo tema es aplicable a NAFIN, quedando fuera el de obras públicas, por lo que el número de manuales a implementar en NAFIN fue de ocho.
- *Implementación y verificación de aplicación.*- Para iniciar el proceso de análisis y determinar las acciones a seguir en el proceso de instrumentación de los MAAG´s, se identificaron las áreas responsables, de acuerdo al tema de cada uno, conforme la siguiente tabla:

<b>Nombre del Manual</b>	<b>Área responsable</b>
Auditoría	Órgano Interno de Control
Control Interno	Contraloría Interna
Recursos Humanos	Recursos Humanos y Calidad
Transparencia y Rendición de Cuentas	Normatividad Gubernamental
Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Informática
Recursos Financieros	Planeación y Programación Financiera/Contabilidad y Presupuesto
Recursos Materiales	Adquisiciones y Servicios
Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público	Adquisiciones y Servicios

- Se designó a la Dirección de Recursos Humanos y Calidad (DRHC) como coordinadora del proyecto de instrumentación y se detectaron las brechas existentes entre lo establecido por los MAAG´s y la normatividad institucional. Como parte de ello, se diseñó una herramienta que se denominó “matriz de brechas”; misma que fue utilizada por los equipos de trabajo para la identificación de las diferencias entre los MAAG's y la normatividad institucional.
- De estos ejercicios, se establecieron planes de trabajo para atender las “brechas” existentes. Estos planes de trabajo fueron revisados por el Órgano Interno de Control en NAFIN y supervisados en su aplicación por la DRHC.
- Como resultado de este ejercicio, se determinó la “eliminación por fusión” de 75 normas internas administrativas en 8 normas internas de las cuales fueron dictaminadas finalmente 7, mismas que constituyen la “Relación de Normatividad Estrictamente Necesaria” (RUNEN) que fue publicada en el DOF el 10 de septiembre de 2010.

De acuerdo a lo anterior, la institución cumplimentó la aplicación de los 8 MAAG´s en tiempo y forma durante los años 2010 y 2011.

Conforme lo establecido en la mecánica de actualización de estos documentos, los MAAG's son revisados por las dependencias emisoras, las cuales determinan de manera anual cambios o actualizaciones del contenido de los documentos. Como práctica interna para mantener vigente esta información, una vez publicada la actualización en el DOF, se solicitó a las áreas participantes la realización del análisis correspondiente de brechas a fin de que, de ser necesario, se procediera a realizar las adecuaciones necesarias tanto a la documentación institucional como a los propios procesos.

De la actualización correspondiente a 2011, se llevó a cabo el análisis de todos los MAAG's aplicables a la institución sin encontrarse brechas significativas.

### **Manuales Operativos**

Estos manuales forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad de NAFIN (SGC), el cual inició su operación a partir del año 2001, teniendo como objetivo implementar y mantener una cultura de calidad, con un enfoque sistémico y permanente, orientado a la satisfacción del cliente tanto interno como externo y a la mejora continua de sus procesos.

Durante el período que abarca este informe, se mantuvo en 18 el número de macroprocesos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad.

Al 31 de diciembre de 2011 y una vez agrupados los manuales operativos y demás normatividad relacionada con los temas de los MAAG's implementados en NAFIN, se registraron en inventario los siguientes:

<b>Manuales Operativos y MAAG's al 31 de diciembre de 2011</b>	
1	Administración de Proyectos de Capital de Riesgo e Inversiones Institucionales.
2	Administración de Consejos Consultivos <i>(Proceso en baja temporal del SGC).</i>
3	Administración de Garantías Bursátiles.
4	Administración de Garantías Selectivas.
5	Administración de la Tesorería.
6	Administración de Procesos <i>(En proceso de inclusión en el SGC).</i>
7	Administración de Productos Electrónicos y Mesas.
8	Administración de Proyectos Financiados con Préstamos y Donaciones de Organismos Internacionales <i>(Proceso en baja temporal del SGC).</i>
9	Administración de Riesgos.
10	Administración y Control de Flujo de Fondos.

<b>Manuales Operativos y MAAG's al 31 de diciembre de 2011</b>	
11	Administración y Operación del Centro de Atención a Clientes.
12	Agente Financiero - Back Office.
13	Agente Financiero - Front Office.
14	Análisis de Crédito.
15	Atención Jurídica en Adquisiciones, Jurídica de Administración y Normatividad Gubernamental.
16	Atención Jurídica en Mercados Financieros, Capital de Riesgo, Asuntos Internacionales y Materia Consultiva.
17	Caja General.
18	Calificación de Cartera de Crédito Comercial.
19	Cartera Permanente en Acciones y Fideicomisos.
20	Cobranza Extrajudicial.
21	Comunicación Social.
22	Custodia y Administración de Valores y Efectivo.
23	Desarrollo de Productos.
24	Desarrollo de Proyectos Sectoriales.
25	Desarrollo Empresarial.
26	Estructuración y Desarrollo de Esquemas Financieros para Proyectos de Inversión.
27	Estructuración y Desarrollo de Esquemas y Proyectos de Inversión, Bursátiles y de Asesoría para Banca de Inversión.
28	Fiduciario.
29	Formulación de la Normatividad en Materia de Crédito, Administración de Comités de Crédito y Creación de Reservas.
30	Guarda Valores y Archivo Central.
31	Información y Registro de Administración Crediticia.
32	Mercado de Cambios y Derivados.
33	Mercado de Capitales y Derivados.
34	Mercado de Dinero y Derivados.
35	Negociación, Formalización y Operación de Esquemas de Cobertura y/o Financiamiento con ECA o Banca Comercial y Desarrollo Internacional <i>(Proceso en baja temporal del SGC).</i>
36	Operación de la Mesa de Control de Crédito.
37	Operación y Control de Fondos de Inversión.
38	Originación, Administración y Recuperación de Garantías Automáticas.
39	Planeación, Administración y Operación del Portal Institucional.
40	Prestación de Servicios Jurídicos de Formalización Bancaria <i>(No incluido dentro del alcance del SGC).</i>
41	Prestación de Servicios Jurídicos, Contenciosos y de Formalización Bancaria.
42	Prevención de Operaciones Ilícitas.
43	Promoción de Primer Piso. <i>(No incluido dentro del alcance del SGC)</i>
44	Promoción de Segundo Piso <i>(No incluido dentro del alcance del SGC).</i>
45	Promoción Regional

<b>Manuales Operativos y MAAG´s al 31 de diciembre de 2011</b>	
	<i>(Baja temporal del SGC).</i>
46	Promoción y Administración de Intermediarios Financieros.
47	Promoción y Venta de Programas de Financiamientos Sectoriales.
48	Proyectos Sustentables.
49	Quejas y Denuncias.
50	Recuperación de Cartera de Exempleados.
51	Recuperación de Cartera de Intermediarios Financieros Bancarios.
52	Recuperación de Cartera de Primer Piso.
53	Recuperación de Cartera de Primer Piso (Programas Emergentes).
54	Recuperación de Cartera de Segundo Piso.
55	Recuperación de Cartera de Segundo Piso de Intermediarios Financieros No Bancarios.
56	Responsabilidades.
57	Revisiones de Control y Seguimiento de Acciones de Mejora.
58	Secretaria del Consejo Directivo.
59	Seguimiento de Estrategias de Promoción y Afiliación de Pymes al Programa de Cadenas Productivas.
60	Supervisión y Seguimiento de la Cartera Crediticia.
61	Venta e Instrumentación de Cadenas Productivas a Través de Intermediarios Financieros y Fideicomisos AAA.
62	Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Transparencia.
63	Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Tecnologías de Información (TIC's).  <i>Contiene las siguientes instrucciones de trabajo:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Calidad Informática.</i></li> <li>• <i>Desarrollo Aplicativo.</i></li> <li>• <i>Desarrollo de Infraestructura.</i></li> <li>• <i>Gestión Administrativa de Informática.</i></li> <li>• <i>Infraestructura Distribuida y Telecomunicaciones.</i></li> <li>• <i>Planeación Estratégica y Arquitectura Tecnológica.</i></li> <li>• <i>Seguridad Informática.</i></li> <li>• <i>Servicios de Producción Central.</i></li> </ul>
64	Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Materiales y Servicios Generales.  <i>Contiene las siguientes instrucciones de trabajo:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Administración y Comercialización de Bienes Adjudicados en Promoción de Venta.</i></li> <li>• <i>Control de Activo.</i></li> <li>• <i>Mantenimiento, Conservación y Operación de Inmuebles.</i></li> <li>• <i>Prestación de Servicios Generales.</i></li> <li>• <i>Prestación del Servicio de Valuación.</i></li> <li>• <i>Seguridad Institucional.</i></li> <li>• <i>Sistema Integral de Archivos.</i></li> </ul>

<b>Manuales Operativos y MAAG's al 31 de diciembre de 2011</b>	
65	<p>Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Humanos</p> <p><i>Contiene las siguientes instrucciones de trabajo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Administración de la Estructura de la Organización.</i></li> <li>• <i>Administración de la Nómina.</i></li> <li>• <i>Administración de Procesos.</i></li> <li>• <i>Capacitación Basada en Competencias.</i></li> <li>• <i>Comunicación Interna.</i></li> <li>• <i>Desarrollo de Personal.</i></li> <li>• <i>Estandarización, Formalización y Difusión de Manuales.</i></li> <li>• <i>Gestión de la Calidad.</i></li> <li>• <i>Prestación y Administración del Servicio Médico.</i></li> <li>• <i>Préstamos y Prestaciones.</i></li> <li>• <i>Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.</i></li> <li>• <i>Relaciones Laborales.</i></li> </ul>
66	<p>Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Financieros</p> <p><i>Contiene las siguientes instrucciones de trabajo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Determinación de la Rentabilidad.</i></li> <li>• <i>Información Financiera y Contable y Elaboración de Estados Financieros.</i></li> <li>• <i>Integración y Difusión de Información Financiera.</i></li> <li>• <i>Integración y Seguimiento del Presupuesto de Gasto Programable.</i></li> <li>• <i>Integración, Procesamiento y Distribución de Información Ejecutiva Data Warehouse.</i></li> <li>• <i>Elaboración, Validación y Formalización de Informes de Rendición de Cuentas.</i></li> <li>• <i>Normatividad y Operación Fiscal.</i></li> <li>• <i>Planeación Estratégica y Seguimiento a Indicadores de Gestión.</i></li> <li>• <i>Programación y Presupuestación Financiera.</i></li> <li>• <i>Operación del Gasto.</i></li> </ul>
67	<p>Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno</p> <p><i>Contiene las siguientes instrucciones de trabajo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Control Interno.</i></li> </ul>
68	<p>Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Auditoria</p> <p><i>Contiene las siguientes instrucciones de trabajo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Auditoría Interna.</i></li> <li>• <i>Diagnósticos para la Mejora de la Gestión y Seguimiento a Acciones de Mejora.</i></li> </ul>
69	<p>Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público</p> <p><i>Contiene las siguientes instrucciones de trabajo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios para nacional Financiera, S.N.C.</i></li> </ul>

### Otra Normatividad Relevante

Nacional Financiera cuenta también con otra normatividad interna relevante en cada una de sus DGA's lo que le permite mayor seguridad y orden en su operación:

Otra Normatividad Relevante
Manual de Crédito.
Manual de Cobranza.
Manual de Operación Crediticia.
Manual de Supervisión Crediticia.
Manual para la aplicación de reservas preventivas y castigos de crédito.
Fondo de Emprendedores.
Manual integral de normas y políticas de administración de riesgos.
Plan continuidad de operaciones, Nacional Financiera.
Manual Normativo para la prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo en Nacional Financiera.
Manual normativo para el tratamiento de cuentas inactivas en <b>NAFIN</b> .
Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la Corrupción 2008-2010.
Disposiciones de carácter general a que se refiere el artículo 115 de la Ley de Instituciones de Crédito.
Manual de Organización de Nacional Financiera.
Manual de Políticas de Planeación.
Procedimiento operativo administración de financiamientos de bancos del extranjero y estadísticas de la deuda externa.
Procedimiento operativo administración de portafolios de inversión por mandatos.
Políticas de administración de ingresos no identificados en bancos.
Procedimiento operativo Formalización y administración de portafolios de inversión NAFIN.
Procedimiento operativo operaciones Swaps y Caps.
Procedimiento para la atención de información sobre billetes de depósito.
Procedimiento operativa para operaciones de inversiones y prestamos tesorería internacional.

Cabe señalar que esta relación es enunciativa, más no limitativa.

### 11.3 ACCIONES Y RESULTADOS RELEVANTES OBTENIDOS DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1 DE DICIEMBRE DE 2006 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

#### Introducción

Durante el período que abarca la etapa I de este informe, la Dirección General de Nacional Financiera, S.N.C. estuvo a cargo de dos diferentes titulares: 1) C.P. Mario Martín Laborín Gómez (del 1 de diciembre de 2006 al 31 de diciembre de 2008, quién también estuvo a cargo de la institución durante el período comprendido entre el 1 de diciembre de 2000 al 30 de noviembre de 2006 (sexenio anterior); 2) Ing. Héctor Alejandro Rangel Domene (del 1 de enero de 2009 a la fecha). En ambos casos, en los respectivos periodos y por designación presidencial, también fueron los titulares del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.

**Acciones y Resultados Institucionales** *(Cifras reportadas al Consejo Directivo bajo una agrupación de gestión para la toma de decisiones. La agrupación oficial requerida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, se presenta en los estados financieros dictaminados).*

Después de un profundo proceso de saneamiento financiero y transformación organizacional, durante el periodo que abarca este informe, Nacional Financiera se consolidó como el principal banco de desarrollo en apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas del país.

La cartera de crédito al sector privado (directa e inducida con garantías), registró durante el periodo 2006-2011 un aumento promedio anual de 29% y el número de empresas atendidas con financiamiento se duplicó.

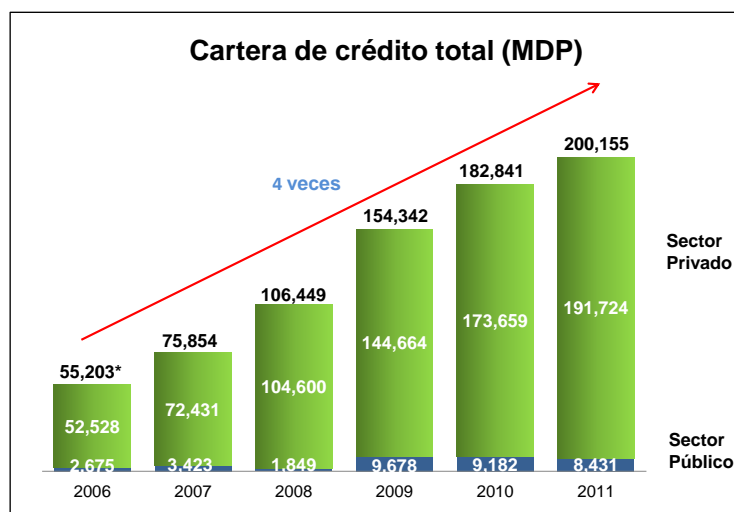
Destaca en el periodo el apoyo a grandes proyectos de inversión en sectores estratégicos para la economía, como el automotriz y el de energía renovable. En este último caso, se financiaron distintos proyectos de generación de energía eólica en el Estado de Oaxaca, con beneficios importantes en la disminución de contaminantes, así como en la generación de empleos y en el desarrollo de proveedores de la región.

Asimismo, y como resultado del mayor volumen de negocio y de las políticas implementadas para hacer más eficiente el gasto, la estructura financiera de la institución se fortaleció, lo que permitió potenciar la colocación de crédito en apoyo al sector productivo nacional.

A continuación se presentan algunas de las cifras más destacadas del periodo 2006-2011.

### Evolución de los saldos de cartera de crédito total de NAFIN (MDP)

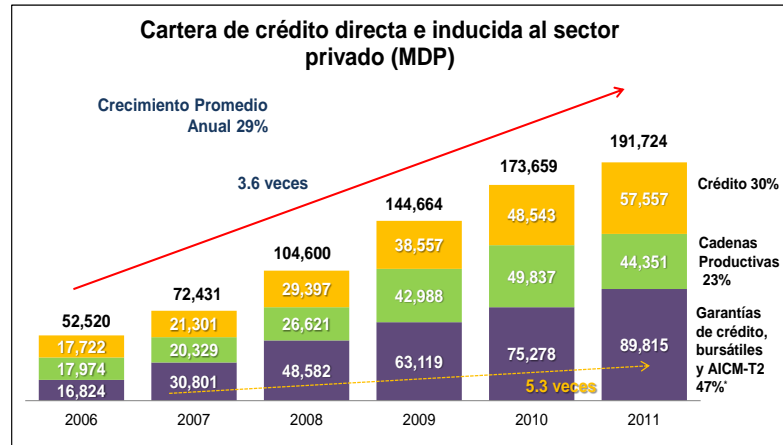
- El saldo total de cartera de crédito de NAFIN se multiplicó cuatro veces en el periodo 2006-2011.
- El 95% se concentró en el sector privado.



\*No incluye crédito a una institución del sector público por 40,000 MDP.  
Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.

### Evolución de los saldos de cartera de crédito directa e inducida al sector privado (MDP)

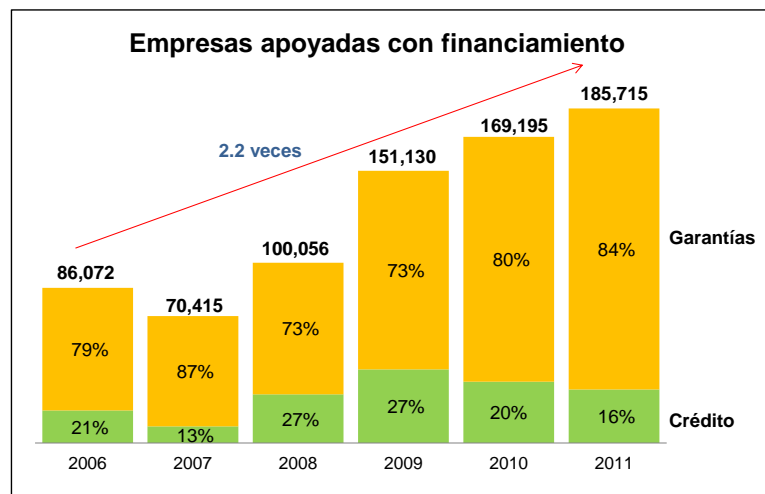
- En 2011 se alcanzó una cifra récord de crédito al sector privado de 191,724 MDP.
- La cartera a este sector se incrementó 3.6 veces en los últimos cinco años, induciendo un mayor crédito con los Programas de Garantías, al participar con el 47% del total en el año 2011.



\*AICM-T2 (Garantía relativa al Proyecto de la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Cd de México).  
Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.

### Empresas apoyadas con financiamiento

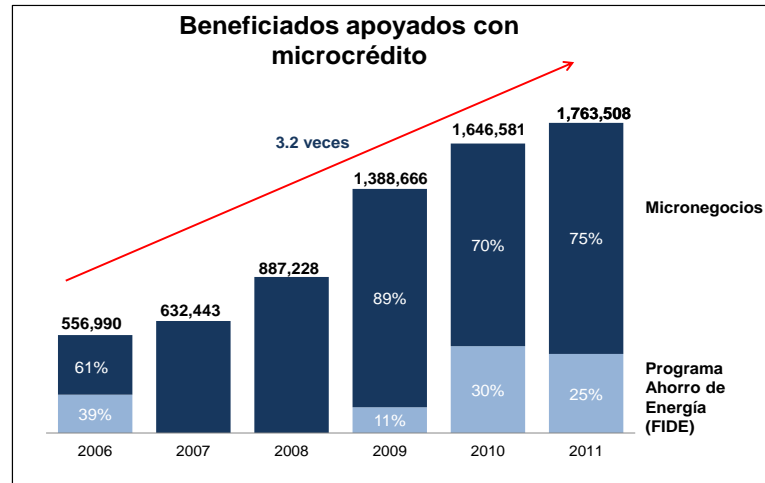
- En los últimos cinco años las empresas apoyadas con financiamiento se incrementaron 2.2 veces para alcanzar más de 185,000 al cierre de 2011.



Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.

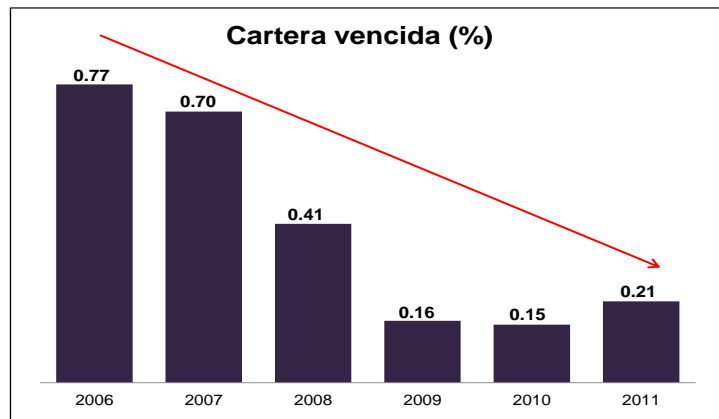
### Beneficiados apoyados con microcrédito

- Los clientes apoyados con microcrédito se incrementaron 3.2 veces, para alcanzar 1.7 millones al cierre de 2011.



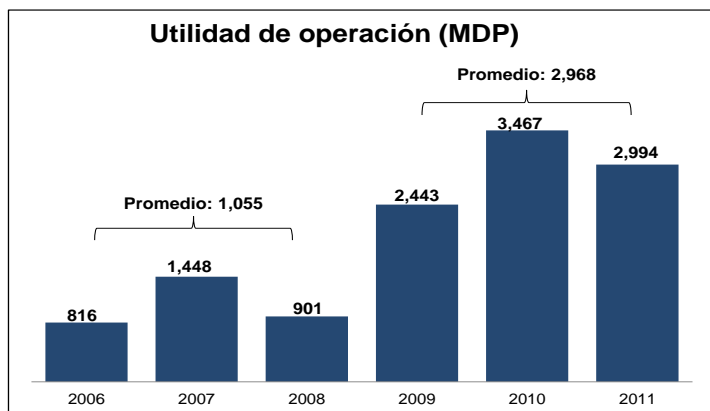
### Cartera vencida (%)

- El porcentaje de cartera vencida disminuyó significativamente, lo que refleja la adecuada calidad del portafolio de crédito, terminando 2011 con un nivel inferior al 0.25%.



### Utilidad de operación (MDP)

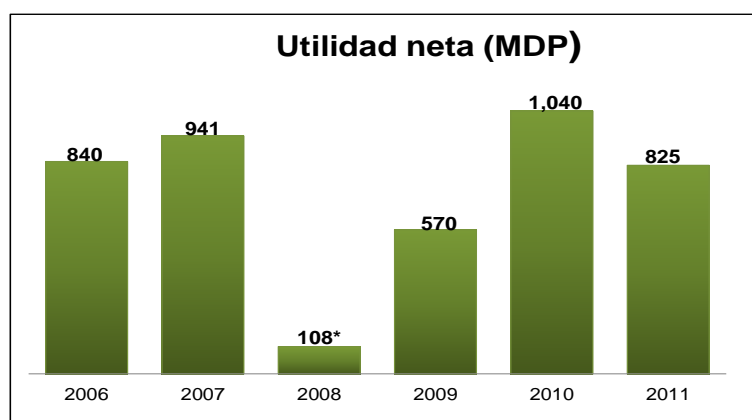
- En el periodo 2009 – 2011 la utilidad de operación se triplicó en comparación con los tres ejercicios anteriores.



Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.

### Utilidad neta (MDP)

- Se generaron utilidades de manera sostenida, fortaleciendo la estructura financiera del banco, para una operación sustentable en el largo plazo.

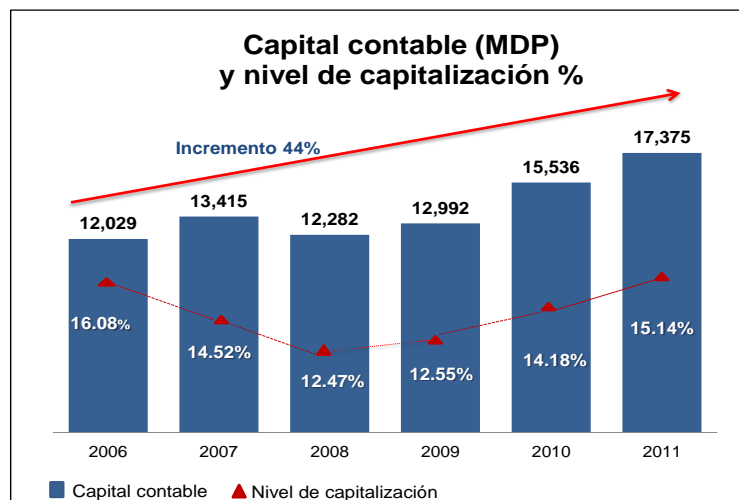


\*En 2008, con motivo de la crisis financiera se constituyó un importante monto de reservas crediticias que afectaron la utilidad de ese año.

Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.

### Evolución del capital contable (MDP) y el nivel de capitalización (%)

- Gracias a la utilidad operativa generada, el capital institucional se incrementó 44% en el periodo.
- NAFIN registró un índice de capitalización superior a los requerimientos establecidos, lo que refleja una adecuada solvencia y fortaleza financiera a nivel internacional.



Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.

## Programas para atender la emergencia económica y la emergencia sanitaria

Derivado de la situación económica adversa en el periodo 2008-2009, el papel de Nacional Financiera fue fundamental en el apoyo a las pequeñas y medianas empresas del país, al instrumentar en forma ágil y oportuna distintos programas emergentes para dichas empresas, así como para el mercado financiero, lo que permitió reducir el riesgo sistémico en la economía, inyectando confianza a través de distintos programas, entre los que destacan:

- **Programas para enfrentar la crisis financiera internacional (a partir de septiembre de 2008)**
  - Líneas de crédito por hasta 23,500 MDP a intermediarios financieros, para canalizar recursos y así recuperar la liquidez perdida por la restricción crediticia; 12,000 MDP adicionales para garantías al segmento Pyme y al micro-financiamiento.
  - Garantías bursátiles hasta por 50 mil MDP, para facilitar la renovación de papel comercial de corporativos e intermediarios financieros no bancarios en el mercado de valores. Programa exitoso que ayudó a restablecer la confianza de los inversionistas en los mercados de deuda corporativa bursátil.
  - Apoyos emergentes a empresas afectadas por la volatilidad en el tipo de cambio, dirigidos a empresas medianas y grandes y a sus proveedores, por 19 mil 500 MDP. Este respaldo permitió apoyar indirectamente 250 mil empleos directos, 43 mil distribuidores y 70 mil proveedores de las empresas apoyadas.

- **Programas contra cíclicos de apoyo a la economía y el empleo (a partir de enero de 2009)**
  - Programa de Garantías, a través del cual se puso a disposición de las empresas un monto de 25,000 MDP, en beneficio de 56,438 Pymes.
  - Programa de Compras del Gobierno Federal a Pymes cuyo propósito ha sido incrementar paulatinamente la participación de las empresas mexicanas en las compras del Gobierno. Dentro de este programa se incorporó a la totalidad de las entidades públicas del Gobierno Federal.
  - Programa de apoyo al sector financiero de la industria automotriz, cuyo objetivo fue atenuar la falta de liquidez que presentaron las financieras armadoras automotrices, derivada del cierre de líneas de crédito por parte de bancos; de la pérdida de factibilidad para colocar papel y emisiones en el mercado y de la falta de garantías de los bancos para financiar a distribuidores. El monto inicial del programa fue de 9,500 MDP.
  - Se constituyó en NAFIN el fideicomiso para el desarrollo de empresas nacionales proveedoras de PEMEX, que tiene como meta lograr el 25% de contenido nacional en las compras de la paraestatal. NAFIN proporciona apoyo mediante capacitación, financiamiento, garantías, fianzas, pagos electrónicos e información de compras.
  
- **Contingencia sanitaria**
  - Diseño e implementación del programa para atender la emergencia sanitaria provocada por el surgimiento del virus de la influenza tipo A (H1N1), a partir de mayo de 2009. El Programa de apoyo a Pymes afectadas por la influenza A (H1N1) fue estructurado con la participación de 9 instituciones de crédito, hasta por un monto de 5,000 MDP en crédito nuevo y 4,000 MDP en reestructuras.

Dada la demanda de financiamiento, se requirió ampliar el monto de los recursos para créditos nuevos de 5,000 MDP a 7,500 MDP. Durante la vigencia del programa se atendieron a 23,039 Pymes en todos los Estados de la República.

## Acciones y Resultados por Eje de Negocio:

### Fomento

#### Objetivo<sup>1</sup>

*“Facilitar el acceso de las MiPymes a los programas de financiamiento, capacitación y asistencia técnica de NAFIN, mediante el diseño, desarrollo, promoción y venta de productos y servicios, canalizados a través de esquemas de segundo piso y dirigidos a empresas que por sus características no tienen acceso al crédito bajo criterios tradicionales, así como a sectores que por su efecto multiplicador o de alta generación de empleos son prioritarios para la economía o de alto impacto social.”*

#### Mercado de atención

El mercado de atención definido para el período que comprende este informe, ha sido el de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como personas físicas con actividad empresarial de los sectores industrial, comercial y de servicios. Estas han sido atendidas a través de la red de intermediarios financieros (bancos, uniones de crédito, SOFOMES; SOFOLES, arrendadoras y fideicomisos, entre otros).

**Productos:** *Garantías de Crédito.*

#### Descripción y esquema de operación

Durante el período 2006-2011, este programa se consolidó como el elemento central en la operación de fomento a Pymes de NAFIN. Su objetivo ha sido el que un mayor número de empresas sin acceso a fuentes formales de financiamiento cuenten con el colateral necesario para facilitar la obtención de recursos de distintos intermediarios financieros. El modelo de operación incluye la participación de la Secretaría de Economía, algunos gobiernos estatales y en ocasiones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quienes aportan recursos a un fondo de contragarantía administrado por NAFIN, lo que permite potenciar dichos recursos, aprovechando las características y capacidades de NAFIN como banco.

En promedio, por cada peso de recursos públicos de contragarantías, se potenció el monto otorgado entre 15 y 20 veces, dependiendo de cada operación. En este programa, NAFIN comparte con los intermediarios financieros el riesgo de los créditos otorgados a las empresas.

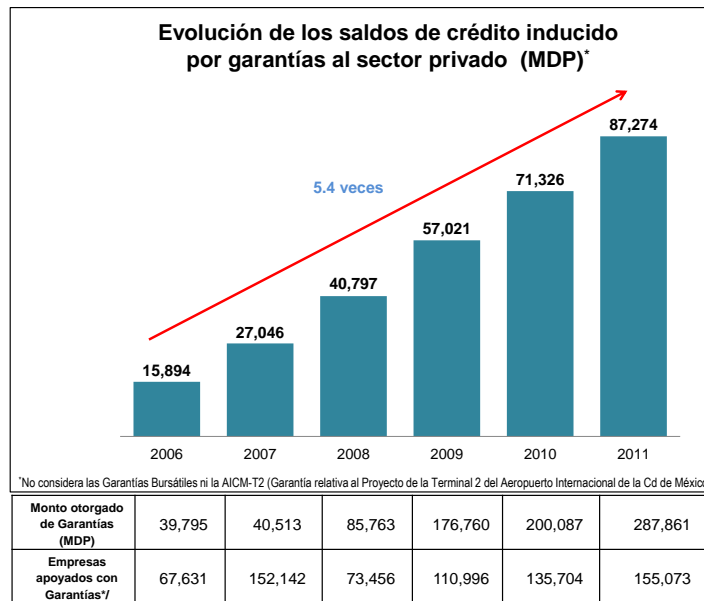
---

<sup>1</sup> / Formulado a partir de lo establecido en los manuales operativos de los procesos de la Dirección General Adjunta de Fomento.

### Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011

El crecimiento sostenido en este programa durante el período 2006-2011, lo consolida como representativo en el apoyo que Nacional Financiera otorga a las Pymes a través de los intermediarios financieros. El saldo directo e inducido del Programa de Garantías de Crédito pasó de 15,894 MDP en 2006 a 87,274 MDP en 2011, lo que representa un crecimiento de 449%; el crecimiento anual promedio en estos años fue de 41.6%.

Las Pymes atendidas pasaron de 67,631 en 2006 a 155,073 en 2011, incluyendo el Programa de Apoyo para la Reactivación de la Industria Automotriz, representando un crecimiento de 129%. Se presentaron en el período dos modalidades en garantías: en 2006 el saldo se componía en un 36% por primeras pérdidas y el 64% por pari passu; en el 2011 el esquema de primeras pérdidas representó el 45% y el de pari passu el 55%.



<sup>1/</sup> No incluye FIDE y Microcrédito  
Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.

Durante el período 2006-2011 pueden destacarse otros logros, desde la perspectiva estratégica de negocios e innovación de este programa, como son la cobertura hacia nuevos sectores y segmentos de mercado, así como la implementación de novedosos esquemas de asignación de recursos, como las subastas electrónicas, las cuales permitieron generar un marco de competencia entre intermediarios, lo que incentivó la reducción en las tasas de interés aplicables al programa.

Se presenta mayor información sobre el esquema de gestión operativa de este programa dentro del informe del Fideicomiso Fondo para la Participación de Riesgo (Fideicomiso 1148 - Garantías) que se incorpora como inciso H, en el anexo de este documento (Informe de Subsidiarias).

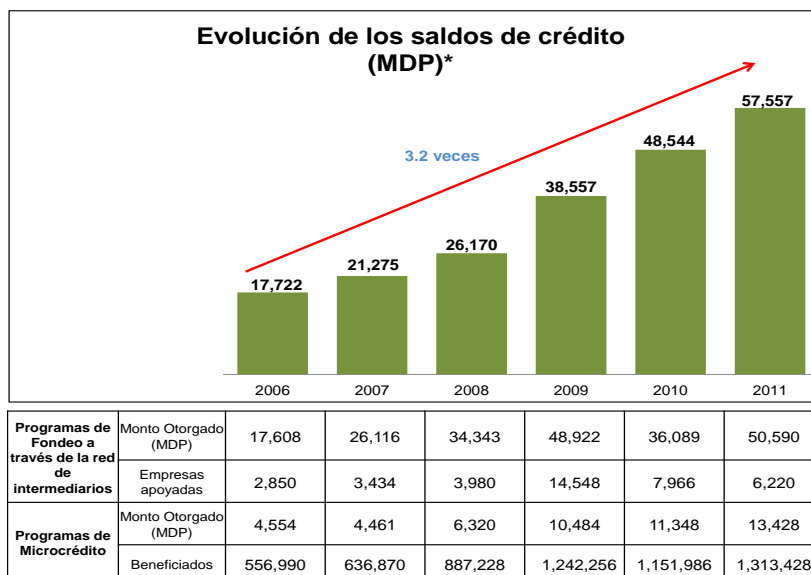
**Productos:** *Crédito MIPYME*

### Descripción y esquema de operación

Su objetivo para el período analizado se orientó a cubrir las necesidades de crédito de las micro, pequeñas y medianas empresas para que puedan obtener financiamiento de acuerdo a sus posibilidades de garantía y de pago. El esquema de operación se llevó a cabo a través de la red de Intermediarios afiliados al programa (segundo piso).

### Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011

El saldo de este programa se incrementó de 17,722 MDP en diciembre de 2006 a 57,557 MDP en diciembre de 2011, lo que representó un aumento de 225% en el período. Por su parte, el número de MiPymes beneficiadas con este esquema de crédito creció 118% en el mismo período.



\*Operación de Fomento, No incluye Garantías, Cadenas Productivas ni Crédito a cargo de Banca de Inversión.

En el marco de este programa, Nacional Financiera colocó recursos en forma específica a través de distintos productos diseñados para atender sectores particulares de la economía, entre los que destacaron durante el período 2006-2011:

Crédito MiPyme	
Crédito Universitario Nafinsa	Apoyo a Empresas Desarrolladoras de Software
Microcrédito	Financiamiento al Sector Cuero y Calzado
NAFIN Empresarial	Apoyo en Caso de Desastres Naturales
Estancias infantiles	Modernización de la Industria de la Masa y la Tortilla
Modernización del Autotransporte de Carga y Pasaje	Sustitución de Electrodomésticos para el Ahorro de Energía

**Productos:** *Cadenas Productivas*

### Descripción y esquema de operación

Se lanzó como un programa integral con productos empaquetados diseñados para el desarrollo de proveedores Mipymes de grandes empresas, dependencias o entidades del gobierno federal, gobiernos estatales y municipales. A través de una plataforma electrónica en Internet. Dichos proveedores obtienen liquidez por la posibilidad de anticipar sus cuentas por cobrar, al operarlas en factoraje sin necesidad de esperar la fecha de vencimiento de las mismas; asimismo, tienen acceso a créditos para capital de trabajo; además, acceso también a otras, herramientas que les permiten incrementar su competitividad con cursos de capacitación y asistencia técnica.

El esquema de operación es a través de la plataforma electrónica administrada por NAFIN llamada “NAFINET” para los proveedores de empresas afiliadas al esquema.

El modelo de operación considera la integración de “cadenas productivas”, las cuales se forman con la empresa o entidad compradora, llamada “Empresa de Primer Orden” (EPO), el proveedor y los intermediarios financieros afiliados al programa, quienes utilizan la plataforma electrónica de NAFIN para la operación del programa.

### Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011

El apoyo a Pymes a través del programa de cadenas productivas proporciona liquidez a corto plazo, por ello se indican los resultados en saldo y en derrama para el período 2006 y 2011.

El saldo en 2006 se ubicó en 17,974 MDP, con una derrama de 107,662 MDP, beneficiando a 15,537 Pymes, manteniendo un crecimiento constante, principalmente

hasta el año 2010. En dicho año, el saldo fue de 49,499 MDP y se registró una derrama de 250,326 MDP en beneficio de 26,289 Pymes.

En el año 2011, el saldo del programa registró una disminución, ubicándose en 44,351 MDP. Dicha disminución obedeció a la salida de la cadena productiva del Gobierno del Estado de Coahuila y a la disminución de operaciones de la cadena que tiene NAFIN con el Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (Fovissste); sin embargo, la derrama se incrementó en el año 2011 respecto al 2010, ubicándose en 256,381MDP y beneficiando a 24,417Pymes, como se muestra a continuación:



Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.

#### Número de Cadenas Públicas y Privadas en Operación 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Privadas</b>	169	208	268	297	322	377
<b>Públicas</b>	57	136	232	249	231	219
<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>344</b>	<b>500</b>	<b>546</b>	<b>553</b>	<b>596</b>

Cabe señalar que en el marco del Programa de Cadenas Productivas se diseñaron e implementaron distintos productos y esquemas de apoyo a proveedores, destacando durante el período 2006-2011 los siguientes:

- **Programa de Compras del Gobierno Federal a Pymes.-** Este programa se diseñó para atender a personas físicas y morales proveedoras de entidades y dependencias del Gobierno Federal. A través de éste acceden a financiamiento, capacitación y asistencia técnica por parte de NAFIN. Desde el año 2007, el Gobierno Federal incluyó en ley la obligación de que los pagos a proveedores se

realizaran mediante el Programa de Cadenas Productivas de NAFIN. Hacia finales del 2011, la oferta integral de financiamiento para proveedores del gobierno representó el 26% del monto operado en el esquema de Cadenas Productivas de NAFIN, contando con la participación de 29 intermediarios financieros.

- **Financiamiento a Contratos de Pymes Proveedoras del Gobierno Federal.-** Puesto en operación durante el año 2010. Su objetivo es que aquellas Pymes que hayan obtenido un contrato para proveer de algún bien, servicio u obra pública a cualquier entidad del Gobierno Federal, tengan acceso a un crédito por un monto equivalente de hasta el 50% del valor del contrato. Este programa operaba en diciembre de 2011 con 7 bancos comerciales, pero está abierto a todos los intermediarios financieros bancarios.

**Productos:** *Capacitación y Asistencia Técnica*

#### **Descripción y esquema de operación**

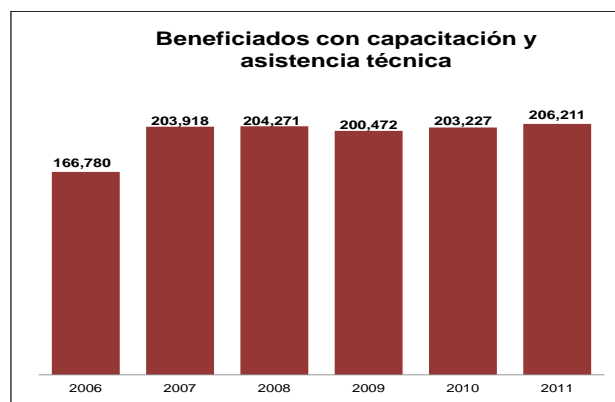
La estrategia durante el período consistió en el desarrollo e impartición de cursos empresariales vinculados a los programas institucionales de financiamiento, como por ejemplo el “curso de estancias infantiles” donde las propietarias de guarderías se capacitaron en temas empresariales a fin de dirigir y administrar sus negocios.

En particular, a partir de 2007 se inició la utilización de recursos multimedia con un alto contenido práctico y didáctico lo que facilitó el proceso de aprendizaje.

Gracias a la evolución de las tecnologías de la información y comunicación, así como a la disponibilidad de ancho de banda en el país, a partir de 2010 se incorporó a NAFIN, la capacitación empresarial en línea, donde destacan los servicios de registro y envío automático de claves de usuario al cliente con disponibilidad en cualquier momento y en cualquier lugar con conexión a Internet.

### Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011

Los principales resultados, en materia de beneficiados atendidos con capacitación y asistencia técnica son los siguientes:



Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.

### Eje de Negocio: Banca de Inversión

#### Objetivo<sup>2</sup>

*“Promover el desarrollo de proyectos estratégicos y sustentables para el país, tanto del sector público como privado, mediante el diseño e implementación de soluciones financieras basadas en créditos estructurados, garantías bursátiles y otros servicios de ingeniería financiera, así como impulsar el mercado de capital de riesgo en el país, a fin de contribuir al mandato de la Institución y en general al desarrollo regional y sectorial.”*

#### Productos: *Financiamiento Corporativo*

#### Descripción y esquema de operación

Durante los primeros años de esta administración federal, las funciones de financiamiento corporativo en la institución estaban concentradas principalmente en la estructuración y financiamiento de proyectos de infraestructura. En 2008, derivado del Decreto Presidencial para la Creación del Fideicomiso “*Fondo Nacional de Infraestructura*”, dichas funciones y una parte del personal se transfirieron a dicho Fondo.

<sup>2</sup> / Formulado a partir de lo establecido en los manuales operativos de los procesos de la Dirección General Adjunta de Banca de Inversión.

Las funciones de financiamiento corporativo no asociadas a proyectos de infraestructura se mantuvieron durante los años 2008 y 2009 dentro de distintas áreas de la institución; sin embargo en el año 2010, se formalizó dentro de la estructura organizacional la Dirección de Financiamiento Corporativo.

A través de los esquemas de financiamiento corporativo se diseñan e instrumentan estructuras de apoyo financiero para el desarrollo de proyectos y empresas en sectores estratégicos para el país. Sus principales esquemas de apoyo son los siguientes:

- Financiamiento directo en primer piso a entidades públicas y privadas (incluye créditos sindicados).
- Agente estructurador o asesor del Gobierno Federal y otras entidades públicas y privadas.
- Asesoría especializada.
- Garantías bursátiles para empresas emisoras que requieren mejorar su calificación de crédito.
- Diseño y operación de vehículos de propósito específico para potencializar el beneficio económico de proyectos y empresas.
- Valuación de activos financieros y dictámenes técnicos.

### **Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011**

Durante el año 2006 se realizaron las funciones de agente financiero y líder de proyecto en la licitación internacional para la concesión de cuatro tramos carreteros en el país (Maravatio–Zapotlanejo; Zapotlanejo-Lagos de Moreno; Guadalajara–Zapotlanejo; León–Lagos–Aguascalientes), actividad que concluyó en el año 2007. Esta concesión fue considerada como la más grande en la historia del país por su orden de magnitud en kilómetros y en valor económico esperado.

En materia crediticia, durante el año 2007 se colocaron recursos por 8,970 MDP y se proporcionaron 5 asesorías para proyectos de inversión; igualmente, se diseñaron 10 propuestas técnico-económicas sobre financiamientos estructurados.

En este contexto, se firmó un mandato con el Gobierno del Estado de Tamaulipas para diseñar el esquema de financiamiento por 40 MDD, destinado a la construcción del libramiento y del nuevo puente FFCC internacional Matamoros-Brownsville.

Por otro lado, en ese mismo año se prestaron servicios de asesoría especializada a empresas privadas y organismos gubernamentales, destacando la actuación de NAFIN

como mandante del Gobierno Federal, particularmente del Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB) y de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) para llevar a cabo la enajenación de las acciones que mantenían dichos entes en la empresa Consorcio Aeroméxico.

En Mandatos de Asesoría Financiera, se atendieron valuaciones de portafolios de cuentas por cobrar solicitadas por una empresa para la emisión de dos colocaciones de Certificados Bursátiles (CEBURES) y las valuaciones de acciones para emisiones de Certificados de Participación Ordinarios (CPO's) de dos empresas.

Durante el año 2008 y a fin de mitigar los efectos adversos del entorno financiero internacional sobre la estructura empresarial del país, se diseñó e implementó el Programa Emergente de Apoyo a la Deuda Bursátil mediante el cual se apoyaron 14 emisiones con un monto principal de 4,956 MDP al cierre de dicho año.

En el año 2009, se dio continuidad al Programa Emergente de Apoyo a la Deuda Bursátil para que las empresas pudieran emitir deuda y refinanciar vencimientos de corto plazo, no enfocado a un rescate de los corporativos, sino para inyectar confianza en los inversionistas para atenuar la contracción crediticia y de liquidez en el mercado financiero.

Con los programas de garantías, tanto emergente como tradicional, el Gobierno Federal contó con herramientas adicionales para enfrentar la crisis financiera internacional.

Durante 2010, vencieron aquellas emisiones que aún contaban con una garantía del Programa Emergente de Apoyo a la Deuda Bursátil, dando por concluido este programa de manera exitosa. Algunas emisoras migraron del programa emergente al tradicional, apoyándose a tres empresas con garantía bursátil, por un saldo superior a los 900 MDP y cerrando el año con un saldo inducido superior a los 2,000 MDP.

En materia de financiamiento estructurado, durante el primer semestre de 2010 se participó en un crédito sindicado para apoyar al sector automotriz, por un monto superior a 2,500 MDP. Asimismo, se obtuvo una nueva autorización para una línea de hasta 1,200 MDP para una "sociedad financiera de objeto múltiple" del mismo sector automotriz.

Igualmente, en el último trimestre de ese año se amplió de 2,000 MDP a 3,000 MDP una línea del crédito otorgada a un fideicomiso constituido por el INFONACOT, línea sobre la que se realizaron disposición es por una suma equivalente a su línea en el año 2010.

Por otra parte, en materia de asesorías destaca la participación de NAFIN como coordinador y asesor de la SCT en el proceso de licitación conducido por dicha secretaría, para otorgar el uso y aprovechamiento accesorio y temporal de un par de

hilos de fibra óptica oscura propiedad de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), generándose ingresos adicionales para la institución. El proceso de licitación concluyó el 5 de julio de 2010.

Asimismo, NAFIN asesoró al Gobierno del Estado de San Luis Potosí para evaluar la sustitución de un crédito bancario por una emisión bursátil respaldada con ingresos de participaciones federales.

En el primer semestre de 2011, no se generaron nuevas emisiones con garantía bursátil; sin embargo, fue un periodo muy activo en la promoción del producto ante intermediarios bursátiles, asesores, asociaciones, la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y algunos posibles emisores.

Finalmente, en materia de venta de activos, a través de la BMV, se concretó la venta del paquete accionario de Médica Sur que era propiedad de NAFIN, logrando una dispersión del activo entre casi 1,000 inversionistas bursátiles.

**Productos:** *Proyectos Sustentables*

### **Descripción y esquema de operación**

En México existe un gran potencial para el desarrollo de proyectos sustentables; sin embargo, se ha identificado en el mercado la falta de estructuras de financiamiento que apoyen y hagan posible la ejecución de éstos.

En julio de 2009, se creó la Unidad de Proyectos Sustentables y Cambio Climático en NAFIN con el fin de atender la demanda de los grupos u organizaciones que buscan una opción de financiamiento a proyectos orientados hacia la conservación y uso sustentable de los recursos naturales, así como de ahorro de energía.

En marzo de 2010, la Unidad de Proyectos Sustentables y Cambio Climático se consolidó como la Dirección de Proyectos Sustentables (DPS) misma que ha impulsado el financiamiento para el desarrollo de este tipo de proyectos, a través de actividades y productos como los siguientes:

- Financiamiento de largo plazo para el apoyo a proyectos de generación de energía eléctrica de fuentes limpias, aprovechando el potencial de recursos naturales que se tiene a nivel regional (sol, agua, viento y biomasa).
- Esquemas financieros novedosos, incorporando diversos participantes en su estructura, que permiten la viabilidad y rentabilidad financiera de cada proyecto.
- Fondeo para instituciones financieras extranjeras y organismos financieros multilaterales que forman parte de un "club de bancos" o sindicato bancario que aporta el financiamiento a cada proyecto, fomentando así la inversión extranjera en el país.
- Garantía selectiva conforme a las características de cada proyecto.
- Asistencia técnica y financiera para el desarrollo de proyectos que son susceptibles de generar bonos de carbono a través del Fondo Mexicano de Carbono (FOMECA).

### **Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011**

Durante el primer semestre de 2010, NAFIN otorgó a una empresa de propósito especial un crédito simple por 22.5 millones de dólares (MDD) a un plazo de 15 años a través de un co-financiamiento integrado por organismos internacionales, instituciones financieras nacionales y extranjeras, así como otras instituciones de banca de desarrollo nacionales e internacionales, quienes proporcionaron la estructura financiera de largo plazo para la operación del Parque Eólico EURUS con una capacidad instalada total de 250 MW.

El proyecto está ubicado en la región de La Ventosa en el Estado de Oaxaca. La inversión total del proyecto asciende a 570 MDD. Los beneficios del proyecto han sido los siguientes:

- Creación de más de 1,300 empleos durante la construcción y una plantilla permanente de 50 personas para su operación.
- Producción anual de 921.8 millones de KWh de forma sustentable; suficiente para el consumo regular de 135,565 familias de tipo medio.
- Evita liberar 600 mil toneladas equivalentes de CO<sub>2</sub> al año (iguales a las emisiones de 122 mil automóviles y camiones livianos).

Durante el segundo semestre de 2010, específicamente en el mes de agosto, NAFIN otorgó un crédito simple por un monto de 32 MDD a un plazo de un año, a una empresa dedicada al desarrollo y gestión de proyectos eólicos, para el pago a la Comisión Federal de Electricidad (CFE) por los derechos de evacuación de la energía eléctrica de dos proyectos eólicos a desarrollar en la región del Istmo de Tehuantepec.

En septiembre de este mismo año, la DPS participó en la estructuración de una Garantía Selectiva a favor de una empresa dedicada al reciclaje de residuos sólidos cuyo destino de los recursos fue financiar la etapa de instalación de una nave industrial de reciclaje de envases tipo *Tetra Park* para obtener celulosa base para la fabricación de papel.

En diciembre de 2010 NAFIN participó exitosamente como agente estructurador global y participante en el financiamiento del proyecto “Piedra Larga”, consistente en la construcción y operación de un parque eólico con una capacidad instalada de 90 MW en su fase I. El desarrollador de origen español a través de subsidiaria creada en México, suministrará energía renovable a su socio auto consumidor siendo una empresa mexicana de reconocido prestigio y con un rating crediticio de AAA.

El proyecto está ubicado en la parte norte de Unión Hidalgo y La Venta en el distrito de Juchitán, en el Estado de Oaxaca. La inversión total del proyecto asciende a 250 MDD en donde NAFIN participa con un monto equivalente en moneda nacional de hasta 75 MDD.

Los beneficios del proyecto han sido:

- Durante la etapa de construcción se crearon aproximadamente 300 empleos y se cuenta con una plantilla permanente de 10 a 15 personas para su operación.
- El parque eólico produce anualmente 300 millones de KW/h de forma sustentable, equivalentes a cubrir más del 70% de la demanda promedio anual

de energía eléctrica del Estado de Hidalgo o el 2.5% del consumo anual de electricidad del Estado de Nuevo León.

- Reduce 200,000 toneladas equivalentes de CO<sub>2</sub> al año (igual a las emisiones de carbono que cada año liberan a la atmósfera 40,000 automóviles y camiones livianos).

Durante el primer semestre de 2011, NAFIN otorgó un financiamiento a favor de un banco mexicano de desarrollo, con recursos al amparo de una Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión contratada con un Organismo Financiero Multilateral, por un monto de 7.2 MDD, a un plazo de 14 años, para su participación en el proyecto de energía renovable denominado Parque Eólico EURUS.

En octubre de 2011, el Consejo Directivo autorizó a NAFIN participar en el financiamiento del Proyecto ION consistente en la construcción y operación de un parque eólico integrado por dos empresas de propósito especial, (i) capacidad instalada de 180 MW, y (ii) capacidad instalada de 216 MW, ambas en el Estado de Oaxaca. Este proyecto tendrá con una capacidad instalada total de 396 MW, siendo un proyecto emblemático mundialmente ya que será el parque eólico más grande de Iberoamérica.

El Proyecto ION proveerá energía limpia a sus socios auto consumidores, empresas de origen mexicano con alta calidad crediticia y de reconocido prestigio, quienes consumirán el 100% de la energía generada.

La inversión total del proyecto es de 14,000 MDP en donde NAFIN está participando en el financiamiento por un monto de 900 MDP y como proveedor de fondeo en pesos a una Institución Financiera Internacional y a un Organismo Financiero Multinacional con un monto de 1,450 MDP.

Los beneficios del proyecto son:

- Contribuir al desarrollo económico del país ya que genera cadenas de valor en los diferentes sectores económicos, un significativo impacto social en la zona donde se asienta el proyecto debido a su tamaño y una importante fuente de creación de empleos.
- El Proyecto ION generará alrededor de 1.7 millones de MWh de forma sustentable, lo cual se traducirá en beneficios ambientales importantes ya que se dejarán de emitir a la atmósfera 830,000 toneladas equivalentes de CO<sub>2</sub> al año.

A partir del 15 de junio de 2011, la operación del Fondo Mexicano de Carbono (“FOMECAR”) está a cargo de la DPS de Nacional Financiera.

La Dirección de Proyectos Sustentables cuenta con una importante cartera de proyectos de generación de energía renovable principalmente eólica y “mini hidráulica” en desarrollo, así como proyectos de co-generación, eficiencia energética, reciclaje, recuperación y tratamiento de residuos.

**Productos:** *Capital de Riesgo*

### **Descripción y esquema de operación**

La inversión a través de capital de riesgo se caracteriza por la aportación temporal de recursos de terceros al patrimonio de una empresa con el fin de optimizar sus oportunidades de negocio e incrementar su valor, dando con ello soluciones a los proyectos de negocio, compartiendo el riesgo y los rendimientos, donde el inversionista busca una asociación estrecha y de mediano plazo con los accionistas originales.

Los fondos de capital de riesgo han cobrado gran importancia a nivel internacional, principalmente en las economías de mayor desarrollo. Se presentan como una prometedora alternativa para apoyar empresas en desarrollo temprano (*venture capital*) o ya consolidadas (*private equity*) y para fomentar inversiones sectoriales especializadas o multisectoriales.

Nacional Financiera participa en este segmento de mercado a través de su subsidiaria “Corporación Mexicana de Inversiones de Capital, S.A. de C.V”. (CMIC), denominada comúnmente “Fondo de Fondos”.

El 2 de febrero de 2006, se constituyó oficialmente el Fondo de Fondos, con un capital mínimo fijo de 50,000 pesos (Serie “A”) y de acuerdo a las autorizaciones de los órganos de gobierno de las instituciones participantes, el porcentaje de participación inicial se integró de la siguiente manera: NAFIN con el 49%, FOCIR con el 26%, BANCOMEXT con el 19% y BANOBRAS con el 6%.

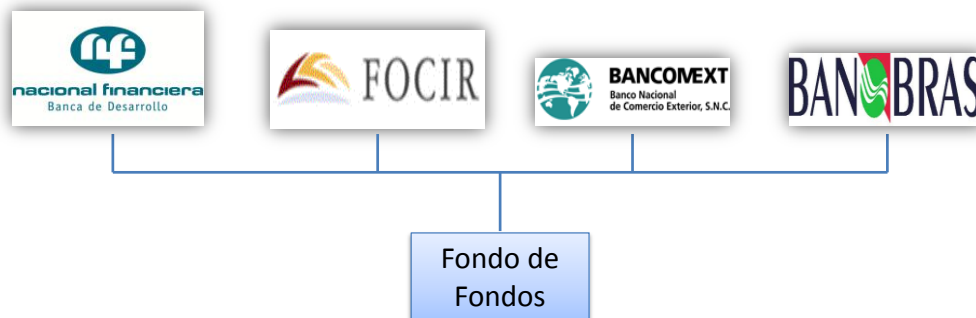
Al 31 de diciembre de 2011, la participación de Nacional Financiera (Serie “A” y Serie “B”) representó el 56.49%.

Es importante señalar que un Fondo de Fondos es una institución especializada que invierte en fondos de capital privado y de capital emprendedor, tanto nacionales como extranjeros, los cuales cuentan con profesionales de inversión que identifican a las

empresas con mayor potencial para aportarles recursos dirigidos a su desarrollo y para promover oportunidades de apertura hacia nuevos mercados.

El esquema de un fondo de fondos reduce el riesgo de inversión al diversificarlo en otros fondos con objetivos de inversión diferenciados, se tiene mayor certeza en las oportunidades de inversión, permite el apoyo de forma más amplia y oportuna a las empresas e integra, por lo general, mayores recursos de inversionistas ya que sirve como un mecanismo de colocación de recursos que facilita la obtención de mayores niveles de rentabilidad.

### Estructura Accionaria del Fondo de Fondos



### Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011

- 42 Fondos en cartera.
- Efecto multiplicador: 11.6 veces.
- 112 empresas apoyadas en México.
- Impacto en 31,952 empleos directos en México.
- Impacto en 90,566 empleos indirectos en México.

La información relacionada con el Fondo de Fondos “Corporación Mexicana de Inversiones de Capital (CMIC)”, puede ser consultada en la siguiente dirección electrónica: [www.fondodefondos.com.mx](http://www.fondodefondos.com.mx)

**Productos:** *Programa de Emprendedores (NAFIN-CONACYT)*

### **Descripción y esquema de operación**

El Programa Emprendedores NAFIN- CONACYT surge a finales de 2004 de la sinergia entre Nacional Financiera y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, para consolidar y desarrollar negocios innovadores de alto valor agregado, de base científica y tecnológica. Este programa piloto surgió bajo la premisa de probar que en México la existencia de proyectos con base científica y/o tecnológica capaces de atraer inversión privada en co-inversión con recursos públicos, alineando los intereses y propiciando el desarrollo de Inversionistas Ángeles en proyectos de alto impacto, distintos a los tradicionales proyectos de bienes raíces.

Durante el período de este informe, la estrategia tomó como base, mantener una tesis de inversión que contó con 70 MDP para su primera fase, la cual fue complementada hasta lograr más de 220 MDP al demostrar resultados favorables. Los sectores de inversión fueron: Tecnologías de la Información, Alimentos, Telecomunicaciones, Biotecnología, Aeronáutica, Energía y Salud. En el año 2008 el Programa empieza a ser identificado como el Fondo Emprendedores NAFIN-CONACYT.

El gran éxito de esta iniciativa se derivó de una operación transparente y de acuerdo a las mejores prácticas internacionales. Los proyectos susceptibles de apoyo se presentaban ante un comité de inversión integrado por consejeros independientes, el cual autorizaba iniciar o no un proceso de *due-diligence*, mismo que incluía una revisión técnica por parte del Conacyt y una validación financiera y legal por parte de NAFIN. Se elaboraba una propuesta de inversión en los casos que resultaran favorables los 3 dictámenes y estos se presentaban en el comité de inversiones de vuelta para su autorización. En este proceso se revisaron más de 600 proyectos tecnológicos y se presentaron ante dicho órgano más de 100 iniciativas de negocio.

El Fondo concluyó su fase de inversión en el 2010 y en diciembre de 2011 se encontraba en fase de recuperación y seguimiento de las inversiones.

### **Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011**

- **43 empresas** apoyadas, **35** con capital privado adicional vs. fondo en esta etapa invierte en solo 10 empresas.
- Efecto multiplicador de la inversión privada **3.5 a 1**.
- Más de **1,200** empleos apoyados con sueldo promedio de **\$18,000** vs. 5,960 sueldo promedio MiPymes.
- **51** patentes, **38** marcas y **78** derechos de autor.

- Salidas **1.4 veces** la inversión vs. fondo en esta fase recupera 1.2 veces.
- Supervivencia de empresas del **84%** vs. sólo el 20% de las empresas sobreviven al 1er. Año.
- **15** proyectos aparecieron en revistas especializadas de emprendedores y el entorno y más de **4** consiguieron la portada de las mismas.

Elementos principales de la estrategia de Capital Emprendedor:

1. Creación de vehículos de inversión: Fondo de Fondos de Capital Emprendedor I (*México Ventures I*) y Fondo de Fondos de Capital Semilla.
2. Desarrollo de *Fund Managers* especializados en este tipo de activos.
3. Desarrollo del Ecosistema de Capital Emprendedor.
4. Asistencia Técnica para levantamiento de capital.

## Mercados Financieros y Tesorería

### Objetivo <sup>3</sup>

*“Proveer a las áreas de negocio de los recursos necesarios para su operación, gestionar los riesgos del balance y coadyuvar a la conformación de activos estratégicos de alta calidad crediticia, así como establecer e implementar estrategias de inversión y negociación con instrumentos de los distintos mercados financieros, que atiendan de manera oportuna los requerimientos de liquidez con el mejor margen de utilidad para la Institución.”*

### Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011

La actividad de los mercados financieros entre 2006 y 2011 estuvo marcada por escenarios diversos: una relativa estabilidad entre 2006 y los tres primeros trimestres 2008, una profunda crisis financiera y económica a partir del último trimestre de 2008 y durante todo el año 2009 y una incierta recuperación económica global desde entonces.

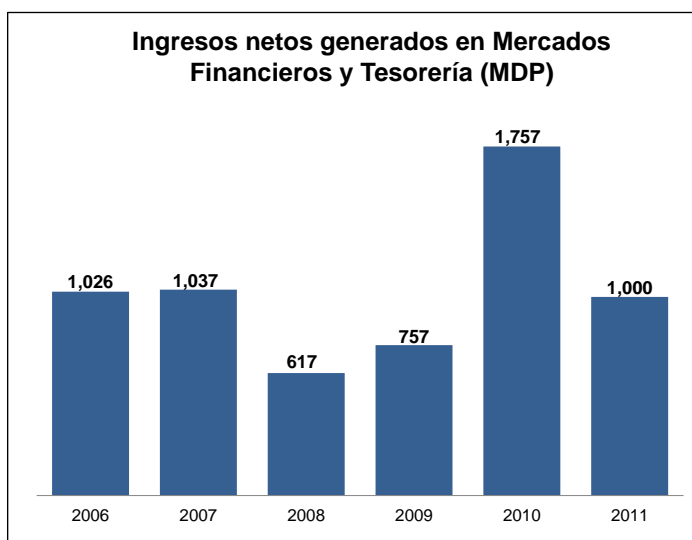
En ese contexto, dominado por la incertidumbre, se adoptó como directriz general en la operación de mercados financieros y tesorería, mantener la protección del capital asignado, por lo cual las estrategias de operación fueron conservadoras, y las acciones

---

<sup>3</sup> / Formulado a partir de lo establecido en los manuales operativos de los procesos de la Dirección General Adjunta Financiera.

se enfocaron en buscar oportunidades basadas en los fundamentos estructurales de nuestro país.

De manera global y no obstante las condiciones adversas del entorno, los resultados acumulados para mercados financieros y tesorería durante el periodo 2006-2011 permitieron generar ingresos netos por 6,194MDP, lo que representa un promedio anual de 1,032 MDP.



Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.

**Productos:** *Mesa de Dinero, Capitales, Cambios*

### **Descripción y esquema de operación**

Entre 2006 y 2008 las Mesas de Capitales y Cambios fungían como unidades independientes que reportaban de manera directa a la Dirección General Adjunta Financiera (DGAF); en tanto que la Mesa de Dinero tenía nivel de Subdirección y reportaba a la Dirección de Mercado de Dinero.

A partir de 2009 se constituyó la Dirección de Mercados Financieros, que para poder alcanzar sus objetivos y realizar las funciones asignadas integró a las tres áreas de negocio y creó la Subdirección de Análisis de Mercados.

Dicha Dirección tiene como objetivo, dirigir y determinar las estrategias de inversión de las posiciones de los Mercados de Dinero, Capitales y Cambios, con base a la normatividad interna y externa definida y a los resultados del análisis de los mercados

financieros, con el fin de contribuir a la rentabilidad de cada uno de los portafolios, metas y objetivos de negocio, definidos por la Institución.

### **Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011**

Los resultados obtenidos en la Mesa de Dinero provinieron básicamente de posiciones conservadoras en valores gubernamentales, soportada por una intensa actividad en fondeo.

En el caso de la Mesa de Capitales y hasta el año 2009, ésta se encargó de operar el instrumento denominado “Naftrac”, diseñado por NAFIN en el año 2002, el cual representa una canasta de acciones que replica el comportamiento del Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores. Este fue el primer instrumento de su tipo en México, lo que contribuyó de forma importante en el desarrollo del mercado de valores en nuestro país. Con ello, NAFIN participó en forma relevante en el mercado accionario.

En el año 2009 se vendió este instrumento, generándose ingresos que fortalecieron la estructura financiera del banco, lo que redujo al mismo tiempo la exposición al riesgo del portafolio de capitales. A partir de entonces los resultados se generaron por la operación de una posición propia, pero conservadora, así como de las comisiones por la administración del mismo instrumento, la cual realiza NAFIN por solicitud de la institución financiera que adquirió los derechos del propio Naftrac en 2009.

Derivado del *expertise* interno adquirido para el diseño y administración de este tipo de instrumentos, en 2010 se ofreció la asesoría a otros participantes en el mercado, apoyando la operación de los primeros TRACs de tercera generación en México, denominados “Diablo” y “Ángel”, de los que se obtienen ingresos por cuotas de rebalanceo.

Por otro lado, la Mesa de Cambios se encargó durante el período de la realización de operaciones de swaps cambiarios, con un riesgo muy acotado, obteniendo ingresos de los diferenciales por el plazo y por los precios de compra y de venta de dólares americanos; dicha actividad se complementó con operaciones de divisas fuertes como euros y yenes.

**Productos:** *Tesorería*

**Descripción y esquema de operación**

Las funciones de Tesorería se orientan a determinar y asegurar las estrategias de captación de recursos para el fondeo de las operaciones del banco, la determinación de precios de transferencia de mercado, el diseño y administración de portafolios de inversión, así como la definición e implementación de esquemas para proteger el balance ante riesgos de tasa de interés, con el propósito de ser competitivos y contribuir a la rentabilidad y productividad de la Institución, contribuyendo con ello al cumplimiento de los objetivos institucionales respecto a promover el desarrollo integral del mercado de valores. Para ello, la Institución cuenta con una Dirección de Tesorería (DT), la cual se apoya también en la “*Sucursal Londres*”, en lo referente a la captación de recursos en moneda extranjera.

La Sucursal Londres, ubicada en el Reino Unido, tiene como misión fungir como un vehículo en el exterior para facilitar la captación de recursos de bajo costo en moneda extranjera, de acuerdo a la planeación financiera institucional, en el marco de una operación eficiente y con equilibrio financiero. Asimismo, y para estas funciones, durante el período 2006-2010 la Institución contó con el apoyo de su subsidiaria en Nueva York, denominada “*Nafinsa Holdings*” (NY), la cual fue cerrada en ese último año. Las funciones y resultados de esta subsidiaria se presentan mas adelante en este documento.

**Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011**

Durante el período que comprende este informe, los resultados obtenidos en la función de tesorería fueron positivos, a pesar del entorno externo de volatilidad en los mercados:

- Optimización del costo de fondeo en moneda nacional, al lograrse tasas de captación, inferiores a la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE) en todos los años (2006-2011).
- Captación de recursos en dólares a costos atractivos, mediante la colocación de Certificados de Depósito, aprovechando la infraestructura de la Sucursal en Londres.
- Suficiencia de fondos al 100% para todas las operaciones del banco.
- Administración de la exposición del balance a movimientos en tasas de interés, realizando las coberturas necesarias para proteger el ingreso que el banco recibió por concepto de margen financiero.

Cabe señalar que durante el año 2008, el cual se caracterizó por un entorno de elevada volatilidad, consecuencia de la crisis financiera que se detonó en los EUA, se generaron riesgos importantes de falta de liquidez en los portafolios de las sociedades de inversión de distintos intermediarios mexicanos.

En octubre de dicho año, operadores de sociedades de inversión solicitaron a NAFIN la posibilidad de implementar un esquema en el cual, pudieran apoyarse para manejar su liquidez en dicho entorno de alta volatilidad e incertidumbre.

Derivado de lo anterior, y como consecuencia de un análisis de viabilidad del proyecto, se trabajó sobre un esquema como el solicitado, que fuera congruente con las iniciativas gubernamentales para proteger el mercado financiero mexicano y a sus participantes; dicho esquema fue denominado “Programa de Liquidez Temporal para Sociedades de Inversión y Casas de Bolsa”.

El programa tuvo una vigencia temporal del 25 de noviembre de 2008 al 25 de mayo de 2009 y determinó como población objetivo a operadores de sociedades de inversión de instrumentos de deuda, cuyos valores se encontraban denominados en moneda nacional y estuvieran en posibilidad de obtener liquidez al vender en directo títulos de emisores no gubernamentales a casas de bolsa elegibles para el programa. El reglamento operativo y los diversos contratos soportes fueron analizados con la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB) y con representantes de casas de bolsa y sociedades de inversión.

Con ello, NAFIN logró enviar señales importantes de confianza en los mercados, apoyando a través de estas medidas su estabilidad en los períodos más difíciles de la crisis.

En lo que respecta a la subsidiaria en Nueva York (NY), el Consejo Directivo decidió a finales de octubre de 2009 extinguir dicha subsidiaria y a las compañías que la integraban. Al respecto, la venta de certificados de depósito (CDs) que realizaba de manera exclusiva la subsidiaria en NY, fue trasladada a la sucursal en Londres, la cual continuó de manera consolidada la operación de los CDs.

En cumplimiento al acuerdo del Consejo Directivo de la institución de octubre de 2009, la subsidiaria en Nueva York, fue cerrada el 14 de mayo de 2010.

Por último cabe señalar que a través de la Dirección de Tesorería, NAFIN opera el mandato del Gobierno Federal denominado comúnmente “Cetes Directo”, el cual se explica más adelante en este documento.

**Productos:** *Promoción de Mercados*

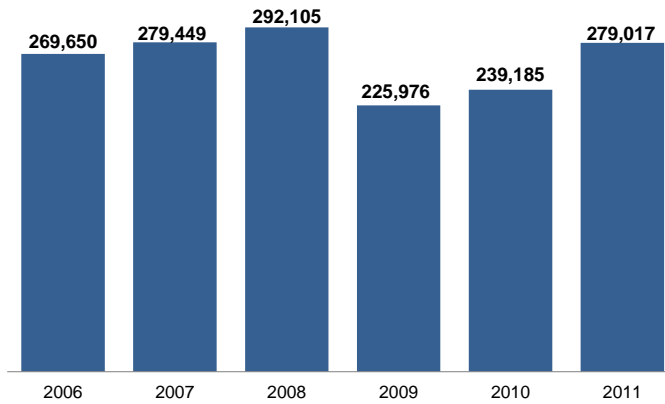
### **Descripción y esquema de operación**

A través de esta actividad, Nacional Financiera promueve entre distintas contrapartes públicas y privadas, la apertura de cuentas de inversión, lo que le permite a la institución captar recursos en condiciones adecuadas de plazo y tasa, así como diversificar sus fuentes de fondeo. Entre sus principales clientes o contrapartes se encuentran la mayoría de los fondos de inversión, afores, aseguradoras así como tesorerías públicas y privadas del país.

### **Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011**

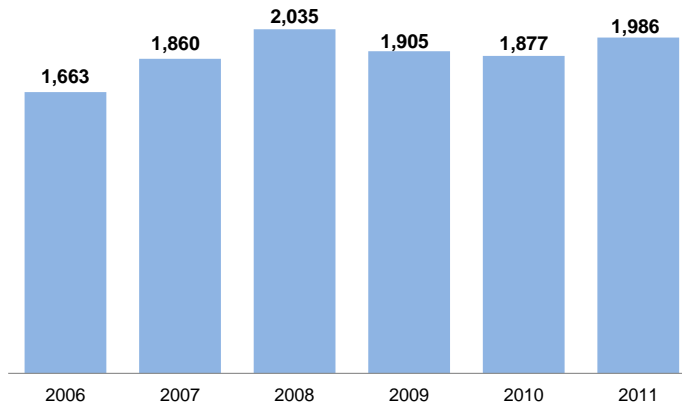
La implementación de la estrategia dirigida a una constante promoción contribuyó a que dentro del periodo 2006- 2011, el área de Promoción de Mercados mantuviera un saldo promedio superior a las metas anuales, con lo cual se logró atender entre un 80% y un 90% de las necesidades de fondeo del banco. En diciembre de 2011 cerró con un saldo de 279,017 MDP y una cartera de clientes con 1,986 contratos.

**Saldo promedio Mercado de Dinero y Tesorería  
operaciones vigentes (MDP)**



Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.

**Número de contratos con  
clientes**



Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.

## Agente Financiero, Administración de Proyectos y Cooperación Internacional

### Objetivo <sup>4</sup>

*“Ser el agente financiero del Gobierno Federal para la administración de préstamos y donaciones contratadas con organismos financieros internacionales que financian proyectos del sector público, así como asesorar y capacitar a dependencias y entidades del Gobierno Federal en la ejecución de los mismos con objeto de mantener un estándar en la relación con dichos organismos y en el nivel de servicios y a estas dependencias y entidades del Gobierno Federal.”*

**Producto:** *Agente Financiero*

### Descripción y esquema de operación

Como Agente Financiero del Gobierno Federal, NAFIN administra las operaciones contratadas con Organismos Financieros Internacionales (OFIs), a fin de mantener un estándar en la relación con dichos organismos y en el nivel de servicio otorgado a dependencias y entidades del Gobierno Federal, así como otras organizaciones que puedan ser beneficiadas con financiamiento externo.

Al cierre de 2011, la institución tenía en administración 40 proyectos y programas, comprendidos en 25 préstamos y 15 donaciones, que corresponden 25 al Banco Mundial (BM), 13 al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y 2 al Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA); asimismo se tenían en cartera 5 proyectos en etapa de preparación.

Principales sectores apoyados:

- Educativo
- Financiero
- Agropecuario
- Medio Ambiente
- Social
- Laboral
- Salud

---

<sup>4</sup> / Formulado a partir de lo establecido en los manuales operativos de los procesos de la Dirección General Adjunta Financiera.

## Mercado de atención

A través de su operación como agente financiero, los recursos contratados son utilizados por los organismos ejecutores del Gobierno Federal (dependencias y entidades públicas), en el marco de la política de deuda pública externa definida por las autoridades hacendarias del país, la cual ha enfatizado durante estos últimos años en mantener una “disciplina fiscal y una administración responsable y cautelosa de la deuda pública, permitiendo una mejora significativa en la situación financiera del sector público durante los últimos años” (PND 2007-2012).

“Se han disminuido los pasivos del sector público como proporción del PIB, mejorando la composición de la deuda a favor de fuentes internas de financiamiento y desarrollando un mercado de deuda local de largo plazo. Esto se ha traducido en una mayor estabilidad macroeconómica y financiera”.

Lo anterior implicó un giro importante en la utilización de los recursos provenientes de organismos financieros internacionales para el periodo 2007-2012, dado que la SHCP continuó disminuyendo los pasivos del sector público como proporción del PIB y acudiendo prioritariamente al mercado interno para satisfacer las necesidades de financiamiento. En cuanto a la política de deuda externa, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 estableció que “se promoverá una presencia regular en los mercados financieros internacionales que mantenga el acceso a los mismos y que garantice una diversificación adecuada de los pasivos públicos y mantenga el acceso a los mercados financieros internacionales”.

“La intención es que la deuda externa se mantenga como una valiosa fuente alterna de financiamiento y que México aproveche su buena reputación en los mercados internacionales de capital”.

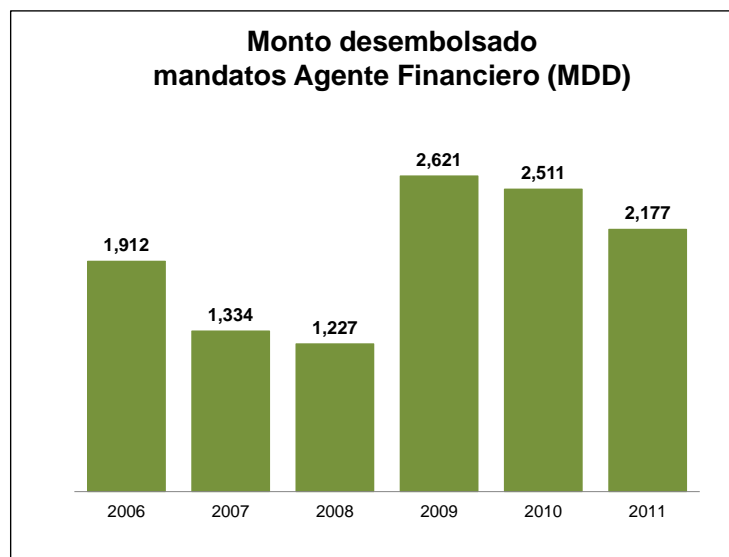
Adicionalmente, los recursos de los organismos financieros internacionales dejaron de ser competitivos en cuanto a sus términos y condiciones. La SHCP señaló que el acceso a estos recursos estaría condicionado a la justificación de un valor agregado por parte de los organismos internacionales, en comparación con el financiamiento de los proyectos y programas con otras fuentes de financiamiento.

Cabe señalar que NAFIN ha otorgado un alto nivel de servicio a la SHCP, dando respuesta ágil a sus requerimientos para obtener más mandatos, con lo cual se superaron ampliamente las metas programadas en nuevos mandatos y montos contratados.

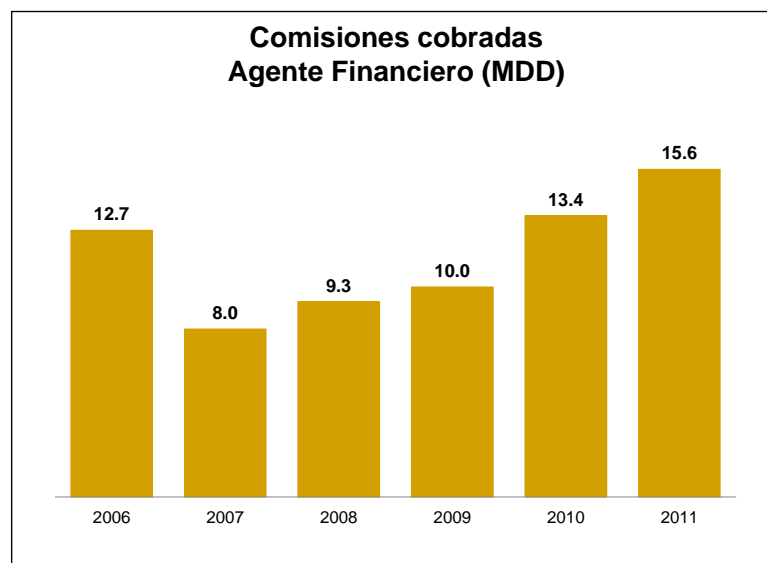
### Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011

*Desembolsos:* derivado de una eficiente administración de los préstamos o donaciones otorgados por los OFIs, durante el periodo que comprende este informe se desembolsaron recursos anuales promedio cercano a los 2,000 MDD.

*Contribución a la generación de ingresos de la Institución:* Las comisiones de Intermediación cobradas como Agente Financiero por la Institución durante el periodo de 2006 a 2011 superaron las metas anuales de manera sobresaliente.



Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.



Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.

*Nuevos Mandatos contratados:* a través de la administración eficiente de los recursos de los Organismos Financieros Internacionales (OFIs), la Institución mantuvo su participación en el mercado como el principal Agente Financiero del Gobierno Federal, obteniendo nuevos mandatos anualmente como se detalla a continuación:



*Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.*

Lo relacionado con los temas de Administración de Proyectos y Cooperación Internacional pueden consultarse en los informes anuales de NAFIN en la siguiente dirección electrónica: <http://www.nafin.com/portalnf/content/sobre-nafinsa/otra-informacion/informes-anuales.html>

### **Oficina en Washington**

El Consejo Directivo de Nacional Financiera, en su sesión del 29 de septiembre del 2011, autorizó el cierre de la Oficina de Representación en Washington D.C, cuyas actividades se centraron en labores de enlace y gestión con las agencias e instituciones gubernamentales de los Estados Unidos, así como con los organismos financieros multilaterales.

Al 30 de diciembre de 2011, se dio cumplimiento formal a los compromisos administrativos y operativos de conformidad con la normatividad y los aspectos legales aplicables.

## **Fiduciario**

### **Objetivo <sup>5</sup>**

*“El Servicio Fiduciario tiene como objetivo instrumentar y operar con seguridad, en forma legal y productiva, encomiendas de confianza que le otorguen expresamente a Nacional Financiera, los diversos agentes económicos que interactúan en la sociedad; dirigiendo y coordinando la prestación de servicios fiduciarios y de custodia, en apego a políticas y procesos de operación establecidos, mediante la determinación de acciones y estrategias para garantizar calidad y oportunidad y contribuir en la generación de ingresos por estos servicios; todo lo anterior de acuerdo a las metas y objetivos establecidos por la Dirección General Adjunta Jurídica y Fiduciaria”.*

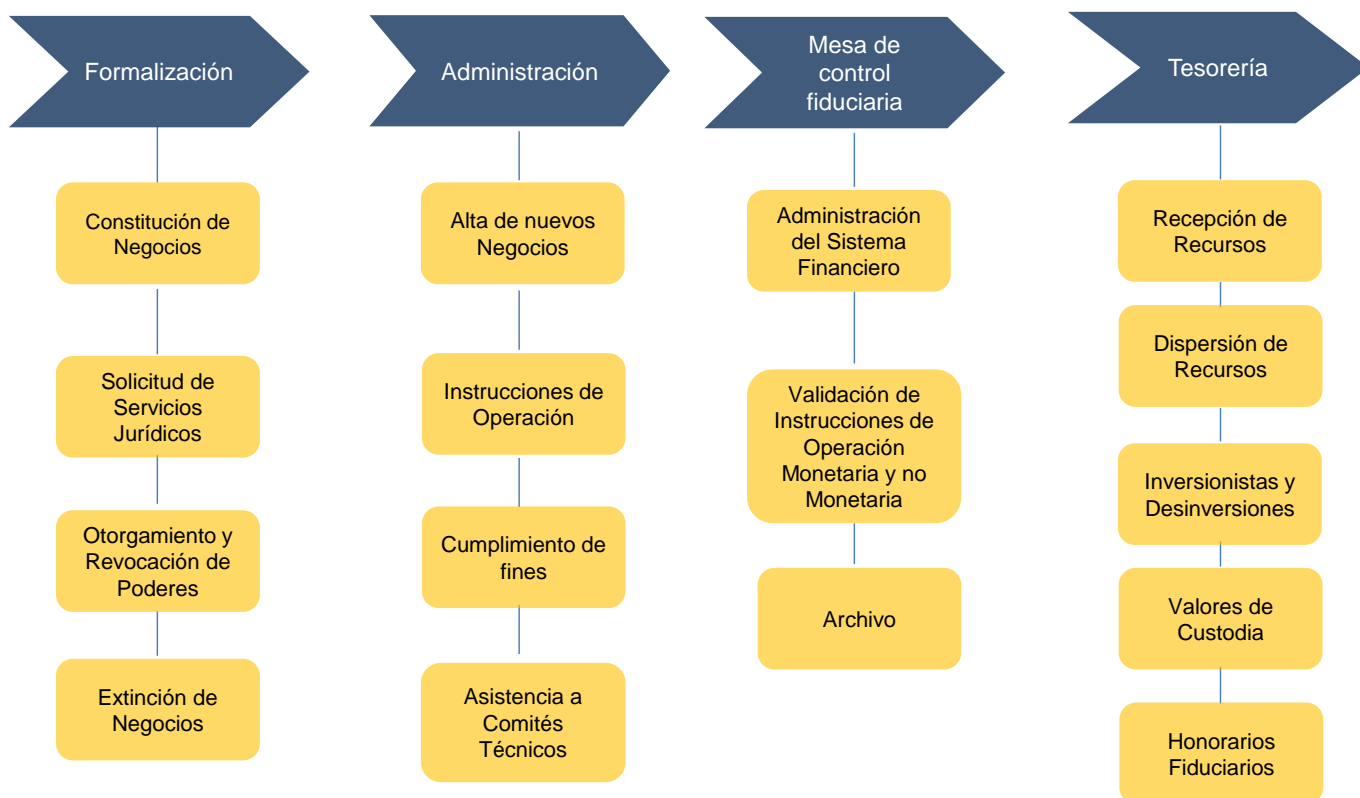
## **Mercado de atención**

El mercado de atención es amplio, ya que por un lado se encuentran los Programas Federales, los cuales son aquellos formulados e instrumentados por la Administración Pública Federal que se encuentran previstos en el Presupuesto de Egresos de la Federación, y en los que se participa o interviene por mandato o instrucción expresa del Ejecutivo Federal, y por otro lado, en el caso de la Iniciativa Privada, el mercado de atención se encuentra enfocado a aquellos negocios, que previa aceptación del Comité de Admisión de Negocios Fiduciarios, se encuentre relacionado con la misión y visión de la Institución.

---

<sup>5</sup> / Formulado a partir de lo establecido en los manuales operativos de los procesos de la Dirección General Adjunta Jurídica y Fiduciaria.

## Proceso Fiduciario



Es importante señalar que con el propósito de eficientar este proceso, durante el año 2010, se incorporaron al Sistema Fiduciario funcionalidades que permitieron realizar el proceso de validación, revisión, autorización, ejecución y registro contable de las operaciones instruidas por los clientes; logrando eliminar el uso de papel al evitar la impresión de formatos.

Al cierre del primer semestre de 2011, la Dirección Fiduciaria realizó un diagnóstico para mejorar sus procesos operativos y mitigar los riesgos, determinándose las necesidades siguientes:

- Diseñar la taxonomía de negocios.
- Elaborar Criterios de Admisión de Negocios Fiduciarios.
- Constituir un Comité de Admisión de Negocios Fiduciarios.
- Desarrollar un nuevo Sistema Integral Fiducia-Custodia.
- Integrar un archivo documental y Sistema de Gestión Documental.
- Extinguir algunos fideicomisos que cumplieron sus fines y aquellos no alineados al mandato institucional.

En el segundo semestre del año 2011, se contrató un consultor externo para desarrollar una reingeniería integral al proceso fiduciario, que conforme a los términos contractuales se programó concluir en el primer trimestre de 2012 (febrero), teniendo como objetivo y alcance el rediseño del proceso fiduciario, el establecimiento de niveles de servicio, la generación de manuales operativos y normativos y la puesta en marcha del nuevo proceso.

Asimismo, con el fin de hacer más eficiente el proceso, en agosto del 2010 se transfirieron las actividades del proceso contable fiduciario al área de Contabilidad Institucional.

Como parte de las actividades de alineación a la misión y visión de la Institución y en apego a las sanas y mejores prácticas bancarias, se realizaron las siguientes acciones.

- Se determinó la taxonomía de Negocios Fiduciarios como parte del proceso de admisión de negocios fiduciarios.
- Se constituyó el Comité de Admisión de Negocios Fiduciarios, que como Órgano Colegiado está integrado por los titulares de las principales áreas de la Institución que se encuentran involucradas en la toma de decisiones relativa a la admisión del negocio fiduciario.
- Se emitieron los Lineamientos en materia de quitas y castigos por adeudos de honorarios fiduciarios.
- Se inició el programa enfocado a la extinción de negocios que cumplieron con sus fines o no eran acordes a los objetivos de la Institución, estimando concluir en el 2012.

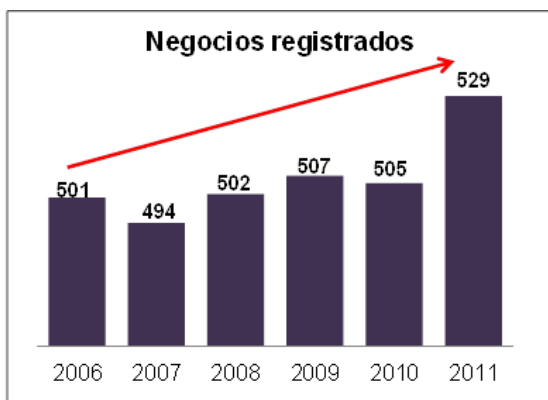
Una vez que se concluya con los trabajos de reingeniería del proceso fiduciario, previsto según contrato para el primer trimestre de 2012, se estima contar con avances importantes en manuales operativos y normativos, así como con el reforzamiento en la estructura y avances en el desarrollo de un nuevo sistema transaccional, que permitirá fortalecer en forma importante el proceso, permitiendo mitigar sus riesgos operativos y generando una operación más eficiente.

Es importante señalar que de acuerdo a las distintas actividades realizadas, el proceso de reingeniería aún no concluye y que todavía existen áreas de mejora como las actualizaciones de manuales, procedimientos contables y sistematización.

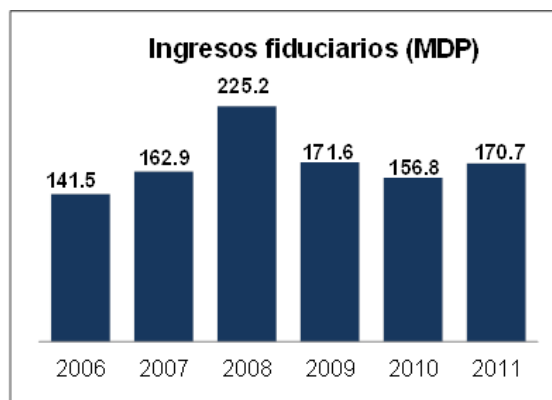
### **Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011**

Los principales resultados de esta área de negocio se miden en función de 3 grandes indicadores: 1) número de negocios en operación; 2) recursos líquidos invertidos y 3) ingresos generados.

Estos resultados mostraron durante el período 2006-2011 un comportamiento positivo, como se muestra a continuación:

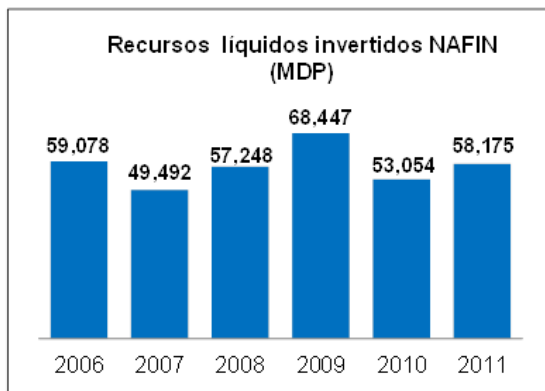


Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.



En 2008 el incremento de los ingresos fiduciarios se debió al aumento del saldo de los activos del NAFTRAC.

Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.



El monto de 2009 se incrementó por la aportación recibida por \$14,622 MDP del Fideicomiso 80573 para dar cumplimiento a la Ley de ISSSTE

Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.



Fuente: Informes del Director General al Consejo Directivo.

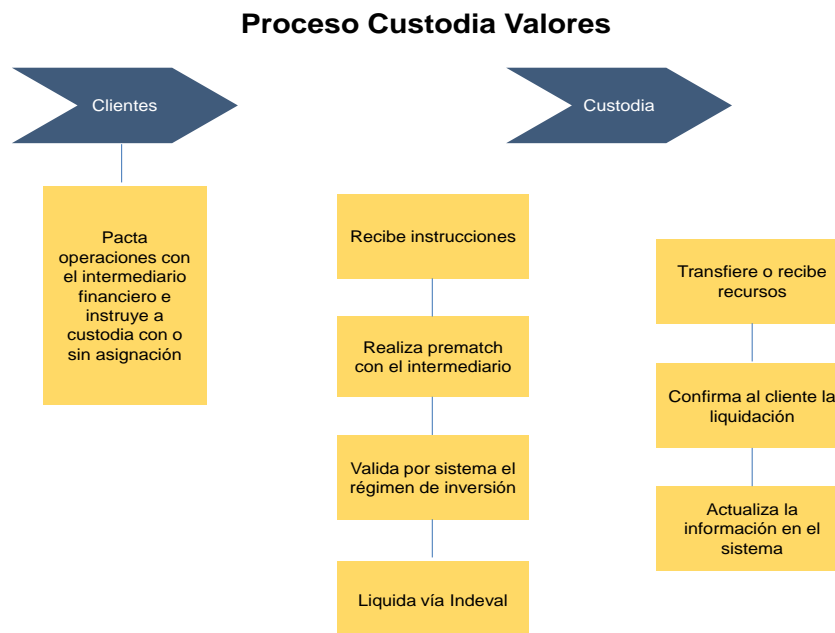
Se considera relevante informar que a partir de 2008 NAFIN obtuvo la calificación de fiduciario emisor por parte de la calificadora Moody's. En el año 2011, se obtuvo la calificación más alta (TQ1).

## Custodia de Valores

### Descripción y esquema de operación

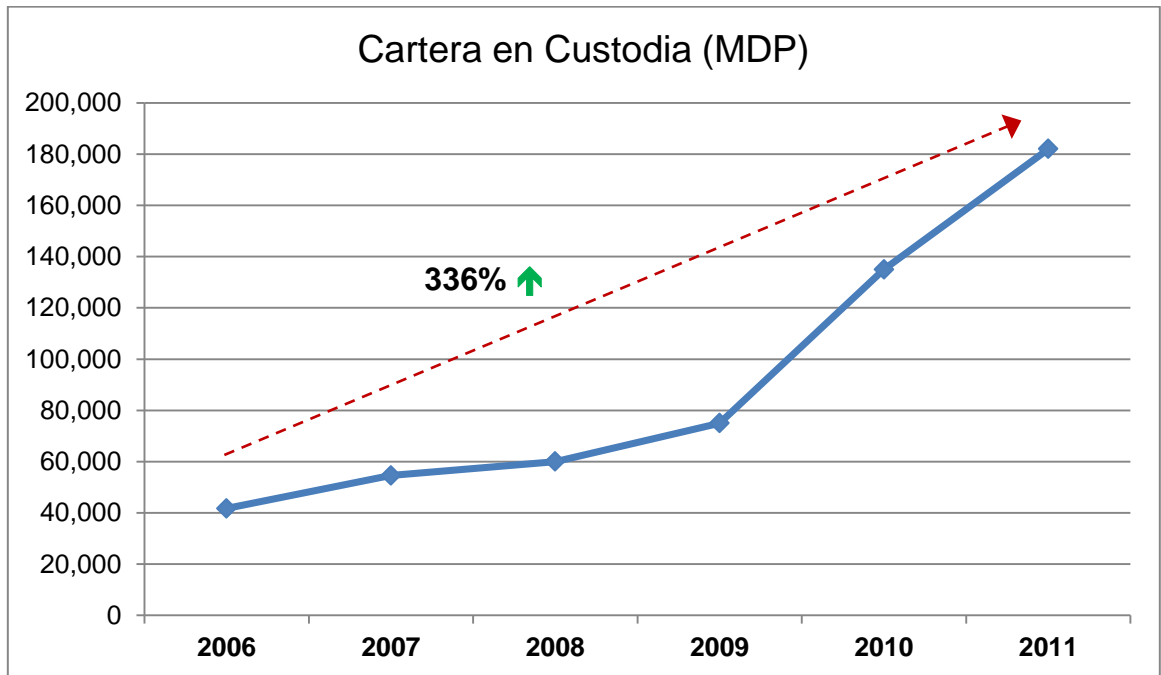
Tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los organismos públicos y privados que requieren servicios de custodia de valores y efectivo, con el mínimo de riesgo de operación y cuotas accesibles de servicio.

El servicio de Custodia esta fundamentado en un proceso operativo con niveles de servicio pactados, responsabilidades, facultades y procedimientos relacionados con: la prospección de clientes y apertura de cuentas en custodia; amortización de títulos y/o pago de intereses; derechos por operación de valores; la determinación del monto de cobro de comisiones por operación; los lineamientos para la contabilización de operaciones; valuación del portafolio del cliente; conciliación de valores; registros contables por cierre diario y mensual; informes a Banco de México, así como con la generación de estados de cuenta y facturas dentro del proceso.



### Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011

Los resultados del área de custodia de valores, la cual forma parte de la Dirección Fiduciaria, han sido producto de las operaciones que se realizan tanto por solicitud expresa de áreas internas de la institución, como de clientes externos privados y del Gobierno Federal. El crecimiento acumulado de la cartera en custodia creció más de 300% durante el periodo 2006-2011, como se muestra a continuación:



Fuente: Dirección Fiduciaria.

## **Esquemas de Apoyo para los Ejes de Negocio:**

### **Promoción Regional**

#### **Objetivo**

Promover y referenciar productos de financiamiento y servicios institucionales a las MiPymes, proveedores de corporativos, a los gobiernos estatales, municipios, dependencias estatales y organismos empresariales de las entidades federativas, así como captar las necesidades del mercado y alinear los productos institucionales a las necesidades locales.

#### **Descripción y esquema de operación**

Las Direcciones Regionales se crean en 2001 de acuerdo a los criterios de regionalización utilizados por la Presidencia de la República a inicios del sexenio anterior, con la finalidad de promover los productos y servicios de Nacional Financiera y mantener una atención cercana a los mercados de cada uno de los estados de la República. De esta forma la Red quedó constituida por 5 Direcciones Regionales (Noroeste, Noreste, Occidente, Centro y Sureste) y 32 Oficinas Estatales. Este esquema de operación se mantuvo hasta mediados del año 2010.

*Modelo de Operación de la Red de Promoción Regional hasta el 1er semestre de 2010.*



Derivado de la reorientación de procesos y estrategias de eficiencia, durante 2010 se instrumentó un nuevo modelo de regionalización para la Red de Promoción Regional, que permite a los Ejecutivos de Promoción en los estados focalizar y potenciar sus esfuerzos de promoción.

El nuevo esquema se constituyó como un modelo de atención especializado y presencial, que atiende el mandato de promover el desarrollo regional del país, mediante:

- a) Una reorientación de las acciones de promoción hacia nichos de mercado de alto interés Institucional.
- b) Un esquema de atención y cobertura en todas las entidades federativas, con un grupo de ejecutivos estatales calificados, que tienen como sede las 5 direcciones regionales.
- c) Un mayor aprovechamiento de la palanca de promoción local que representan los Consejos Consultivos Estatales.
- d) Una promoción más enfocada con esquemas de apoyo local a los clientes.
- e) Una mayor eficiencia y optimización de los gastos directos que conlleva esta función.

La reorientación de procesos mencionada, implicó el cierre de 27 oficinas estatales, manteniendo únicamente 5 Direcciones Regionales, sin embargo, es importante mencionar que se sigue teniendo cobertura en los 32 estados de la República Mexicana; otros de los cambios que se dieron con el nuevo modelo de operación fueron los siguientes: La sede de la Dirección Regional Sur se traslado de Puebla a la ciudad de Mérida en Yucatán. El estado de Querétaro anteriormente formó parte de la Región Occidente, y los estados Tlaxcala y Puebla formaron parte de la Región Sureste; actualmente los tres estados antes mencionados, fueron incorporados a la Región Centro.

La distribución de estados y regiones al 31 de diciembre de 2011 se presenta a continuación.



**Oficina de Representación de Nacional Financiera en Los Ángeles, California**

Esta Oficina de Representación se creó con el propósito de proporcionar asesoría y orientación a los residentes de origen mexicano en los Estados Unidos, sobre las oportunidades de inversión en México a través de los programas y actividades de Nacional Financiera, además de buscar el fortalecimiento del comercio bilateral a través de la promoción de actividades y proyectos específicos. Con fecha 26 de febrero de 2009 el Consejo Directivo de la Institución autorizó el cierre de la oficina de Representación de Nacional Financiera ubicada en Los Ángeles, California; concluyendo el proceso con efectos a partir del 1° de mayo del 2009.

### **Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011**

En este apartado, se mencionan las actividades que realizó la Red de Promoción de acuerdo a los segmentos de atención que se definieron como prioritarios y que pueden variar de acuerdo a las necesidades locales.

Dada la naturaleza de la Red de Promoción y su importancia en la difusión y promoción de los programas institucionales en todo el país, en este apartado se muestra también el cumplimiento a sus indicadores como parte de la contribución a los logros del quehacer institucional.

Las acciones y los resultados relevantes que se describen, comprenden los periodos en los que estuvieron vigentes de acuerdo a las estrategias y acciones que en su momento instrumentó la Red de Promoción.

#### *Instalación y Operación de Cadenas Productivas en todos los estados del país*

A través del programa de cadenas productivas se logra transparentar el proceso de pago a los diferentes proveedores de los gobiernos estatales y municipales y de empresas y corporativos privados, y se establece un mecanismo mediante el cual se otorga liquidez oportuna a las Pymes para que puedan hacer frente a eventuales retrasos en pagos y continúen con su programa normal de producción.

El programa permite financiar en forma ágil a las Pymes, promoviendo con ello una mayor eficiencia en el pago a proveedores.

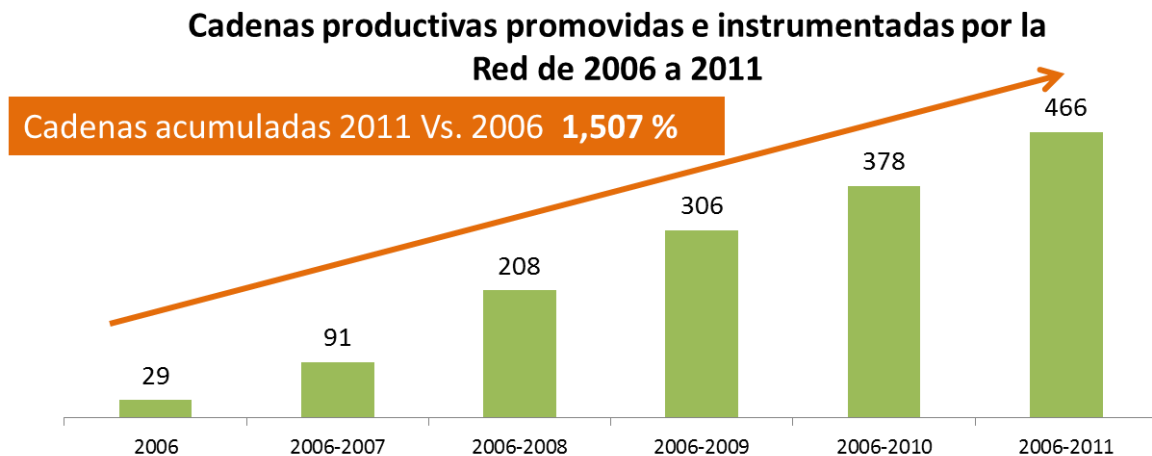
La Red de Promoción Regional, de 2006 a 2011 llevó a cabo una estrategia que permitió potenciar la instalación y operación de cadenas productivas de gran impacto en los proveedores de cada entidad del país, como se menciona a continuación:

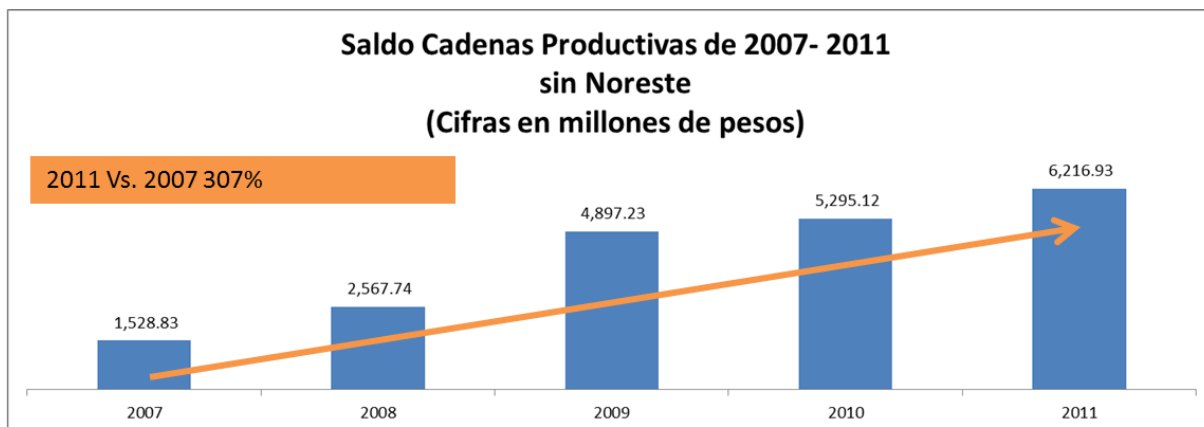
- **2006:** Apertura de la cadena estatal en todas las entidades del país.
- **2007:** Potenciación de las cadenas productivas estatales, apertura del mayor número de cadenas productivas de Organismos Públicos Descentralizados,

apertura de los más grandes municipios calificados del estado de acuerdo a su presupuesto de egresos.

- **2008:** Apertura de las cadenas productivas de municipios que representaban el 80% del presupuesto de egresos a nivel nacional del 2007, y apoyo al área de fomento en la apertura del mayor número de cadenas privadas (la Red contribuyó con la apertura de 67 cadenas productivas en este segmento).
- **2009:** Se realizó un análisis de las 500 empresas de la Revista Expansión, de las cuáles 156 empresas fueron elegibles debido a que estaban en el interior de país y eran empresas privadas; la Red de Promoción se orientó a la promoción exhaustiva de estas empresas.
- **2010-2011:** Con base en el conocimiento del mercado que tiene cada Ejecutivo de Promoción, se generó una base de las empresas más importantes por estado y que no están identificadas en ninguna fuente como la revista expansión, los sistemas de información empresarial de la Secretaría de Economía, entre otras.

Derivado de las estrategias anteriores, la Red de Promoción logró los siguientes resultados, tanto en cadenas instrumentadas como en saldo.





En 2006 se consideró operación no saldo por lo que no se cuenta con dicha cifra.

No se considera Noreste en virtud de que dicha región actualmente comparte funciones e ingresos con el área de Fomento.

La información de saldo se reprocesó con las últimas cadenas que administra la Red Regional.

### *Reuniones de Inversionistas Ángeles y Emprendedores*

A través de la promoción de los programa con inversionistas ángeles y emprendedores, Nacional Financiera logra vincular proyectos viables que no cuentan con recursos para instrumentarlos, así como a inversionistas que cuentan con recursos pero no con un proyecto confiable e innovador para apoyar. La Red de Promoción participó en la difusión de este programa en los años 2007, 2008 y 2009 utilizando su palanca con empresarios del estado y con base en su conocimiento del mercado. Se destacan los siguientes logros:

Año	Indicador	Índice
2007	Numero de reuniones de Inversionistas Ángeles y Emprendedores	12
2008	Proyectos nuevos por estado en el portal emprendedores	41
2009	Número de proyectos emprendedores con componente tecnológico	27

#### *Realización de Giras de Trabajo de la Dirección General*

Un importante vehículo para promover los productos y servicios de la Institución en los diferentes estados del país fueron las giras realizadas por el Director General, las cuales fueron particularmente relevantes para el cierre de programas para el fortalecimiento regional y la firma de convenios marco con los gobiernos estatales y municipales.

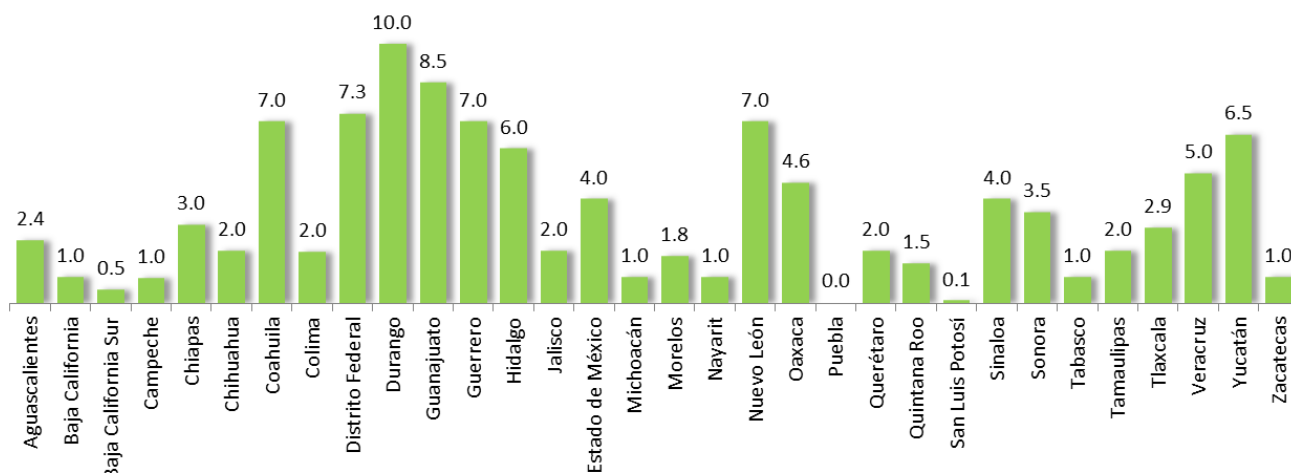
Año	Giras de trabajo
2006	21
2007	16
2008	16
2009	4
2010	12
2011	4
<b>2006-2011</b>	<b>73</b>

A partir de 2009, las giras tuvieron una reducción debido a que hubo cambio en la Dirección General y el nuevo Director se abocó en analizar la situación institucional y a definir la estrategia de su mandato.

#### *Fondo Pyme*

Durante 2006, la Red de Promoción Regional negoció con cada gobierno estatal la aportación de recursos para un fondo de contragarantía en beneficio de las pymes de cada estado, destacando la aportación de 31 estados del país por un monto de 108.6 MDP; dichos recursos se potenciaron hasta 50 veces.

**Aportación de los Gobiernos de los Estados al Fondo Pyme (MDP)  
Año 2006**



*Promoción y apertura de cuentas en Mesa de Distribución y Fondos de Inversión*

La Red de Promoción Regional, de 2006 a 2008, aprovechando su perfil de banquero de relación, promovió la apertura de cuentas en mesa de distribución y en fondos de inversión con las tesorerías de los organismos de los diferentes Estados y empresas, incluyendo las de Consejeros Consultivos.

De 2006 a 2008, la Red de Promoción concretó 248 cuentas en fondos de inversión y 269 cuentas en mesa de distribución. Durante los años siguientes no se promovió la apertura de nuevas cuentas debido al cierre de la Mesa de Distribución Regional ubicada en Nuevo León y por cambio de estrategia.

Año	Indicador	Índice
2006	Cuentas abiertas en fondos de inversión	117
	Cuentas abiertas en mesa de distribución	80
2007	Cuentas abiertas en fondos de inversión	49
	Cuentas abiertas en mesa de distribución	93
2008	Cuentas abiertas en fondos de inversión	82
	Cuentas abiertas en mesa de distribución	96

*Programas Especiales instrumentados en los Estados: Sectoriales y Emergentes.*

De 2009 a 2011, se destacó la participación de la red de Promoción en la instrumentación de programas especiales (sectoriales) en las diferentes Entidades del país, con el fin de permitir el acceso de las Pymes a los servicios bancarios.

Los Ejecutivos de Promoción Regional se acercan al gobierno del estado con el fin de identificar las necesidades de apoyo en la localidad, o a realizar la promoción de la gama de sectoriales que propone el área de productos de Nacional Financiera, posteriormente establece la comunicación con el área correspondiente en Nacional Financiera para el rediseño del producto o el diseño del traje a la medida solicitado, el valor agregado, además de la negociación con el gobierno local, es la gestión de la aportación para el fondo de contragarantía que permite instrumentar el programa en beneficio de las pymes del estado.

Para los emergentes por inundaciones, sequías, terremotos, huracanes, contingencias sanitarias, etc. Los Ejecutivos de Promoción Regional son los responsables de apoyar al gobierno del estado, previo a la declaratoria del desastre, los Ejecutivos identifican las necesidades de las empresas, son el canal de comunicación con las autoridades, participan en la instrumentación y dan seguimiento a la implementación y operación del programa, siendo el vínculo con oficina matriz.

A través de programas sectoriales y emergentes se otorgan créditos en los diferentes estados del país que permiten que las empresas más pequeñas de la localidad y de un cierto sector accedan a los recursos de intermediarios financieros bancarios y no bancarios sin la necesidad de presentar garantías. Destacan los siguientes programas:

Durante 2009 la Red de Oficinas Estatales concretó 13 programas sectoriales en las siguientes Regiones: 1 en la Noroeste, 3 en la Noreste, 2 en la Occidente, 4 en la Centro y 3 en la Sur.

<b>Región</b>	<b>Número</b>
Centro	Puebla (2), Ciudad de México, Guerrero
Noreste	Coahuila (2), Durango
Noroeste	Sinaloa
Occidente	San Luis Potosí, Jalisco
Sur	Veracruz, Yucatán (2)

En 2010, se instrumentaron 7 programas sectoriales que contribuyen al desarrollo regional en el país, dichos programas iniciaron operación en 2010.

<b>Región</b>	<b>Número</b>
Centro	Guerrero, Querétaro
Noreste	Durango
Noroeste	Sonora
Occidente	Jalisco, San Luis Potosí, Guanajuato

Durante 2011, la Red de Promoción Regional realizó 4 programas especiales y 2 emergentes.

<b>Región</b>	<b>Número</b>
Centro	Puebla, Distrito Federal
Noroeste	Sinaloa, Baja California
Occidente	Zacatecas
Sur	Oaxaca

*Banca de Inversión referenciados (incluye estructurados)*

A través de este programa se referencian proyectos viables al área de Banca de Inversión con la finalidad de que sean apoyados con los diferentes esquemas que maneja dicha área, el financiamiento estructurado o la bursatilización de la cartera de las empresas referenciadas, entre otros. También se llevan a cabo eventos de promoción en las principales ciudades del país para ofrecer los productos de Banca de Inversión antes mencionados. La Red de Promoción participó activamente en su difusión en el año de 2009, destacando los siguientes logros:

En relación a los prospectos de Financiamiento Estructurado para ser atendidos en Banca de Inversión se referenciaron 27 proyectos viables provenientes de las siguientes regiones.

Distribución por estado	
Distribución	Estado
Centro (15)	Distrito Federal (8), Morelos (1), Estado de México (3) e Hidalgo (3)
Noreste (6)	Chihuahua (2), Coahuila (1) y Nuevo León (3)
Noroeste (2)	Baja California Sur (1) y Sinaloa (1)
Occidente (1)	San Luis Potosí (1)
Sur (3)	Yucatán (1) y Quintana Roo (2)

En 2010, se referenciaron 12 prospectos al área de Banca de Inversión para su atención.

Distribución por estado	
Distribución	Estado
Centro (2)	Distrito Federal (2)
Noreste (3)	Nuevo León (2) y Tamaulipas (1)
Noroeste (3)	Baja California (1) y Sinaloa (2)
Sur (4)	Quintana Roo (2) y Yucatán (2)

A partir de 2011 se dejaron de referenciar prospectos a solicitud de la DGA de Banca de Inversión debido al elevado número de proyectos que tenían en proceso de análisis.

### *Eventos de Promoción Regional celebrados por la Red*

A través de esta estrategia que se reforzó de 2009 a 2011, los Ejecutivos Estatales de todos los estados del país llevan a cabo eventos de promoción para promover los productos de la Institución y permitir que las empresas de cualquier tamaño conozcan los apoyos que ofrece Nacional Financiera. Para llevar a cabo dichos eventos el Ejecutivo de Promoción está en contacto con las cámaras, Universidades, entre otros e invita a los intermediarios locales.

De 2009 a 2011 la Red llevó a cabo 969 eventos de promoción.

Año	Indicador	Eventos
2009	Numero de Eventos de Promoción Regional Programa Emergente	212
2009	Numero de Eventos de Promoción Regional	192
2010	Numero de Eventos de Promoción Regional	203
2011	Numero de Eventos de Promoción Regional	362

### *Programa de Compras de Gobierno*

La Red de Ejecutivos Regionales de Promoción participó activamente en la promoción de este programa a través de la realización de eventos en todo el país para explicar a los proveedores del Gobierno Federal las características del mismo. La participación de la Red de Promoción en esta estrategia comprendió todo el año 2011 y conjuntamente con el área de Fomento se otorgaron 1,918 MDP, quedando por disponer 410 MDP al cierre de 2011.

### *Referenciación de IFNB's*

Aprovechando el conocimiento del mercado que tiene el Ejecutivo de Promoción Regional conjugado con las relaciones y el papel que llevan a cabo los intermediarios financieros en la plaza, la Red de Promoción identifica prospectos, proporciona asesorías y da seguimiento hasta que dicho intermediario cubre los criterios definidos por la Dirección de Intermediarios Financieros y Microcrédito.

Los intermediarios financieros no bancarios apoyan sectores no atendidos por la banca comercial, de ahí la relevancia de su promoción.

En 2011 la Red de Ejecutivos referenció a Oficina Matriz 19 IFNB's para su análisis y posterior incorporación.

### *Consejos Consultivos*

Nacional Financiera en cumplimiento a su mandato de apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa, instaló formalmente en marzo del 2002 una Red de Consejos Consultivos.

Los Consejos Consultivos son órganos de consejería compuestos por los empresarios más representativos de cada entidad federativa, quienes aportan su conocimiento de los mercados locales para sugerir a Nacional Financiera mejoras a los productos y servicios que ofrece.

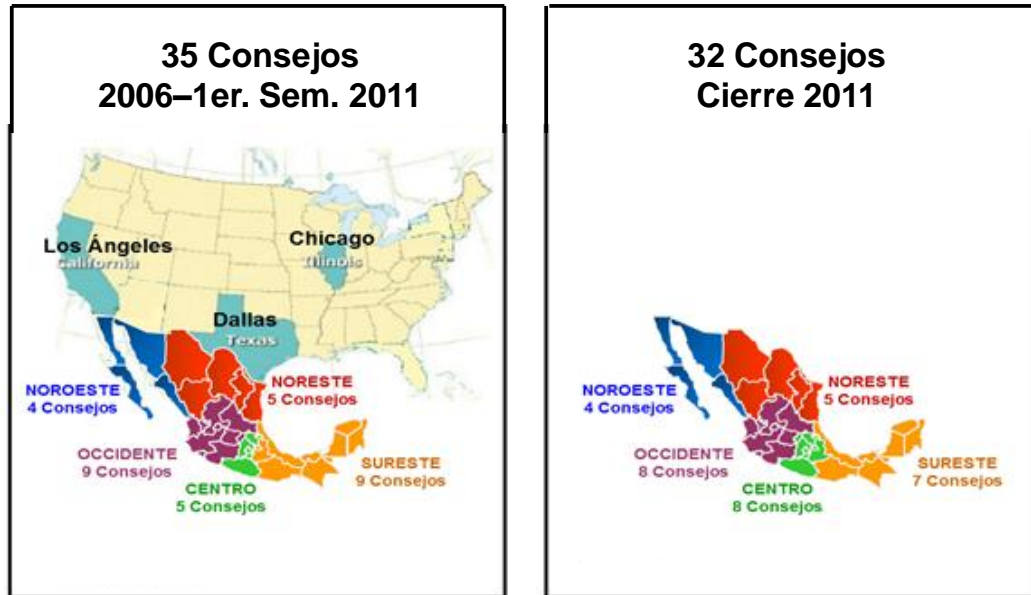
Además de la participación de los empresarios, en los Consejos Consultivos, se cuenta con la participación del Secretario de Desarrollo Económico de cada uno de los Estados, el cual funge como vinculador entre las acciones de los Gobiernos Estatales con los programas de Nacional Financiera a favor de las pequeñas y medianas empresas.

Inició con 380 empresarios y al 31 de diciembre de 2011 contaba con más de 500, integrados en una Red de 32 Consejos Consultivos en México, de los cuales existe uno en cada entidad federativa y el Distrito Federal.

Cada uno de los 32 Consejos sesionan por lo menos 3 veces al año localmente, además de que se lleva a cabo una Reunión de Presidentes y una Reunión Nacional de Consejeros, en las que se revisa el avance regional y nacional de las metas de Nacional Financiera y se dan a conocer nuevos productos ó servicios institucionales.

Hasta mediados del año 2011, también se tenían 3 Consejos Consultivos en los Estados Unidos, en las ciudades de Los Ángeles, California; Chicago, Illinois y Dallas, Texas, en los que participan empresarios de origen mexicano, interesados en promover la vinculación comercial de pequeñas y medianas empresas mexicanas en el mercado de los EUA. Estos consejos fueron traspasados a ProMéxico a partir del segundo semestre del 2011 para establecer vínculos de trabajo con este importante órgano de promoción de inversión extranjera y comercio exterior en México.

### Cobertura de la Red de Consejos Consultivos



En las sesiones de consejo celebradas (por lo menos 3 al año de cada uno de los consejos), los Consejeros orientan el quehacer de Nacional Financiera, revisando los resultados de apoyo a las Pymes en cada estado y sugiriendo nuevas estrategias para apoyar con los servicios de Nacional Financiera a un número cada vez mayor de empresas.

Las actividades relacionadas a las sesiones de consejo se desarrollaron conforme a los programas de trabajo anuales, En estas sesiones se presentaron además de los resultados y programas Institucionales, conferencias sobre temas de interés de la Banca de Desarrollo, temas económico-financieros y de desarrollo local, por mencionar algunos; contando con la participación de expertos de varias áreas de Nacional Financiera así como conferencistas externos.

Sesiones de Consejos Consultivos por Año					
2006	2007	2008	2009	2010	2011
137	140	145	143	115	105

Para reforzar las labores de orientación, promoción y difusión de los programas institucionales para las PYMES, se llevaron a cabo encuentros regionales y

binacionales, así como reuniones con los Presidentes de los Consejos Consultivos y reuniones nacionales.

<b>Encuentros Regionales y Binacionales</b>							
<b>Evento</b>	<b>Total</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Reunión Nacional</b>	6	1	1	1	1	1	1
<b>Encuentros Regionales</b>	16	5	5	4	2	-	-
<b>Reunión de Presidentes</b>	4	-	-	1	1	1	1
<b>Reunión Binacional</b>	1	-	-	1	-	-	-
<b>Total Encuentros y Reuniones</b>	<b>27</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Las reuniones regionales y nacionales además permiten a Nacional Financiera contar con la participación ciudadana en las instituciones públicas, mantener un contacto permanente con el mercado y facilitar el establecimiento de sinergias público-privadas para apoyar a las Pymes.

Algunos de los programas que se promovieron en estos eventos, durante el período 2006-2012 fueron:

- Cadenas Productivas.
- Programa de Compras del Gobierno Federal.
- Capital de Riesgo.
- Proyectos Sustentables.

En dos ocasiones se tuvo la presencia del Presidente de la República (el 16 de octubre de 2009 durante la 8ª Reunión Nacional de Consejeros Consultivos y el 28 de octubre de 2011 en conmemoración del 10º aniversario de la creación de los Consejos Consultivos).

Adicionalmente, a través de esta red, se llevaron a cabo actividades para la difusión e Identificación de prospectos a nivel regional, destacando programas en las siguientes áreas:

- Banca de Inversión:
  - Emprendedores.
  - Capital de Riesgo.
  - Programas de Financiamiento de Proyectos a Largo Plazo.
  - Proyectos de Energía Renovable.

- Operadora de Fondos.
- Eurocentro.
- Cetes Directo.
- Identificación de necesidades para programas Sectoriales.
- Difusión del Programa de Apoyo Emergente para la Reactivación Económica de las Empresas.

## Crédito

### Objetivo

Establecer los procesos de administración de crédito de acuerdo con el Plan Estratégico de Nacional Financiera y regulaciones vigentes para sector bancario, así como las del sector público, con el objeto de garantizar el patrimonio de la institución, desde la evaluación, adjudicación, administración y recuperación de los créditos.

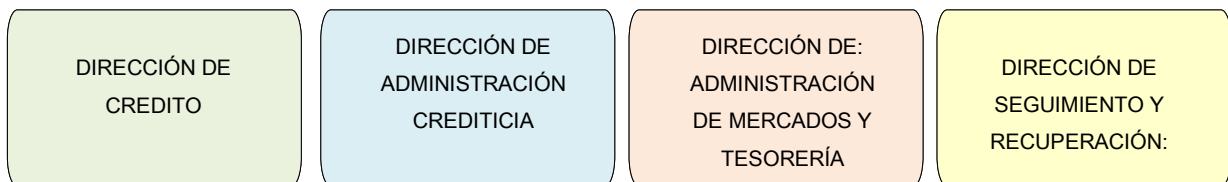
Para el logro de lo anterior, NAFIN cuenta con una Dirección General Adjunta de Crédito (DGAC), la cual tiene las siguientes funciones principales:

- Definir y dirigir el desarrollo de las estrategias, políticas y lineamientos normativos y operativos, en materia de crédito.
- Establecer los procesos, evaluación y otorgamiento del crédito, así como su administración y recuperación.
- Participar en el diseño y desarrollo de productos y servicios financieros, programas de promoción al cliente, que permitan su administración y recuperación, a fin de garantizar que estos se otorguen y operen dentro de los lineamientos institucionales.
- Dirigir la administración y control del flujo de efectivo que asegure el pago de las obligaciones de la Institución, derivadas de las operaciones crediticias con terceros.
- Dirigir la administración y control de las posiciones de los productos financieros que maneja la Institución.

La Dirección General Adjunta de Crédito participa en los procesos fundamentales de la institución:

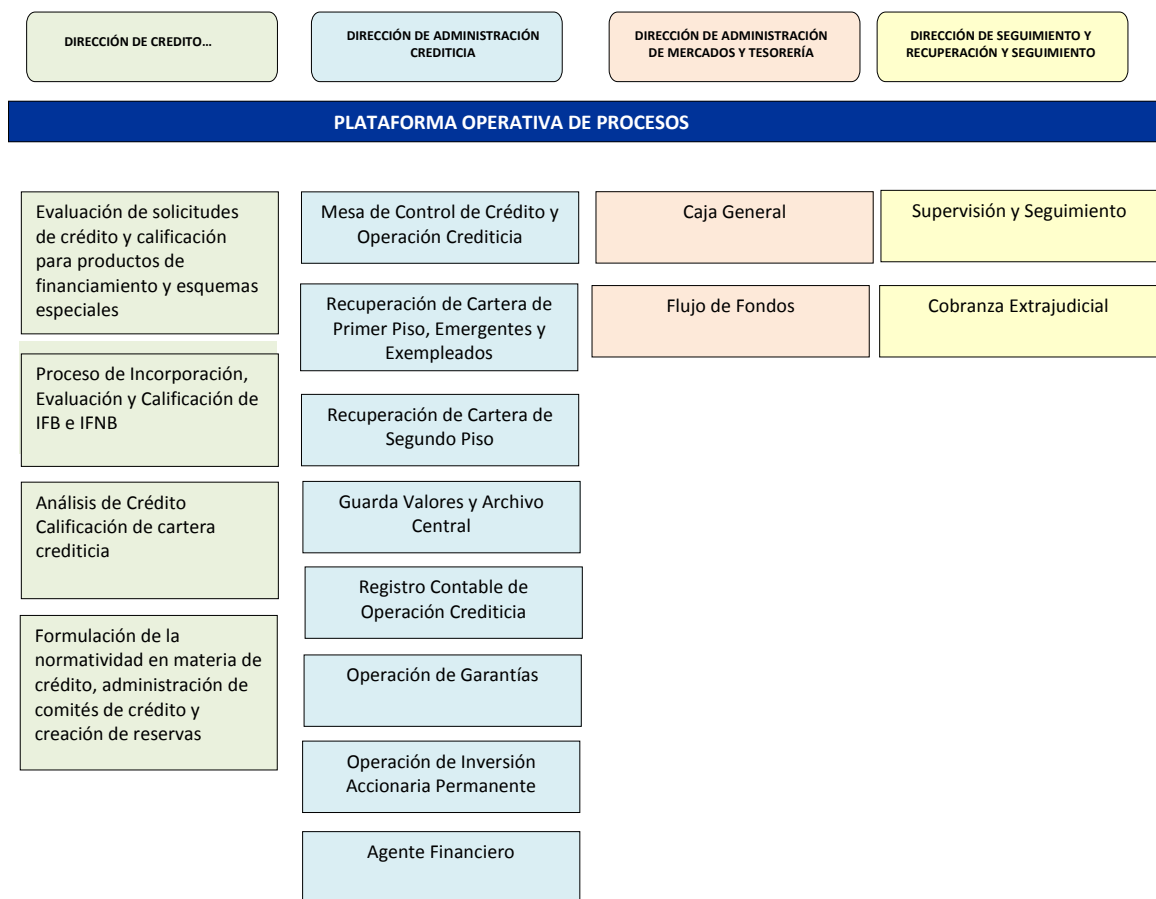
- *Crédito y Garantías*.- admisión; análisis y toma de riesgos; operación; seguimiento y recuperación.
- *Mercados Financieros*.- negociación, confirmación y liquidación.

Para cumplir con lo anterior cuenta con una estructura alineada a procesos:



### Procesos y Normatividad

Los procesos y normatividad implementados han estado orientados a la protección del patrimonio institucional, a la observancia de la normatividad y a la preservación y optimización de la viabilidad operativa de los procesos de crédito y mercados financieros institucionales. Destacan los siguientes procesos:



Asimismo, de manera adicional al Marco Legal aplicable, se han desarrollado políticas y lineamientos internos, mismos que delimitan el accionar particular de cada proceso, como los siguientes:

- Manual de Crédito.
- Manual de Cobranza.
- Manual de Operación Crediticia.
- Manual de Supervisión Crediticia.
- Manual para la Aplicación de Reservas Preventivas y Castigos de Crédito.

## Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011

Durante el período, destacan entre otros los siguientes resultados: bajos niveles de cartera vencida, fortalecimiento de comités, incorporación de nuevas herramientas y modelos de análisis de crédito, fortalecimiento del proceso de supervisión y seguimiento de la recuperación de garantías pagadas, así como mejoras en otros procesos orientados a mantener una operación confiable y orientada a los objetivos estratégicos de la Institución.

### *Cartera Vencida*

Los bajos niveles de cartera vencida se lograron por la continuidad en las estrategias de planeación instrumentadas, destacando las siguientes:

- Emisión de alertas tempranas, como resultado de las visitas de supervisión que se practican a la cartera crediticia, las cuales favorecen la oportuna toma de decisiones.
- Cobranza directa, mediante programas de visitas al domicilio a los acreditados que presentan mayor riesgo de no recuperación, negociando propuestas de pago o reestructuras de crédito, previa autorización de los órganos facultados.
- Estrategias de aplicación de reservas preventivas y castigos de créditos, autorizados por el Consejo Directivo.
- Mayor control y seguimiento en la administración de la cartera vencida derivado de las mejoras al Sistema de Recuperación y Seguimiento (Sirese) y de la creación del área de *Workout*, lo que permitió tener un estrecho acercamiento, negociación y seguimiento a la cartera con montos vencidos significativos.

### *Comités de Crédito*

Se aumentó la frecuencia en la celebración de las sesiones de los Comités de Crédito.

- *Comité Interno de Crédito*. Sesiones ordinarias mensuales a sesiones semanales, con opción a celebrar sesiones extraordinarias en función de las necesidades de las áreas de negocios.
- *Comité de Crédito*. Sesiones ordinarias mensuales a sesiones cada tres semanas, con opción a celebrar sesiones extraordinarias en función de las necesidades de las áreas de negocios.

### *Análisis de Crédito de Proyectos Sustentables y de Garantías Bursátiles*

Con el propósito de contribuir con las áreas de negocio, en el desarrollo de la ingeniería financiera para el análisis de sus casos, desde la etapa de prospección hasta la estructuración de los proyectos de inversión, se rediseñaron los procesos de análisis y calificación de los financiamientos a proyectos sustentables y garantías bursátiles. Asimismo, se disminuyeron los tiempos comprometidos en los niveles de servicio para la atención de los mismos.

### *Análisis de Crédito de Intermediarios Financieros Bancarios y No Bancarios*

Se creó un modelo que se alimenta con la información publicada en el portal de la CNBV, así como con la proporcionada por los intermediarios financieros no bancarios, que permite realizar un análisis de crédito con base a una estructura predefinida, basada en la metodología CAMEL (*Capital, Asset, Management, Earning and Liquidity*), que proporciona de manera automática los indicadores financieros del intermediario objeto de la evaluación y de contrapartes similares, a una fecha, o bien, de tendencias en determinados periodos de tiempo. Dicho modelo apoya la respuesta oportuna a las solicitudes que presentan las áreas de negocio de la institución.

### *Fortalecimiento del Proceso de Supervisión y Seguimiento de la Recuperación de Garantías Pagadas*

Se diseñaron metodologías estadísticas (portafolios masivos) y expertas (caso por caso) para establecer y acordar presupuestos de recuperación de las garantías pagadas con intermediarios financieros.

- Se implementó un seguimiento a las metas de recuperación establecidas, mediante un tablero de gestión, que a través de semáforos permite conocer oportunamente el desempeño de cada intermediario y tomar medidas correctivas en los casos de desviaciones relevantes.
- Como parte del fortalecimiento a esta actividad, se prepararon informes mensuales para la alta dirección, respecto del avance en la recuperación de garantías pagadas.
- Se establecieron controles sobre las garantías recuperadas a través de la adjudicación de bienes por parte de los intermediarios.

### *Reingeniería de Procesos*

- Alineación de los procesos, derivada de la Reingeniería de las Funciones de Seguimiento y Recuperación del Proceso de Crédito.
- En diciembre de 2009 se llevó a cabo la redistribución de las funciones del proceso de agente financiero, con el objeto de crear sinergias para mejorar el servicio y condiciones de atención, tanto a los Organismos Financieros Internacionales (OFI's), como a las dependencias de la Administración Pública Federal (APF). Asimismo, estos cambios permitieron fortalecer el control interno en las actividades de desembolsos y administración de la cartera de Agente Financiero.

### *Mejoras en el Proceso de Entrega Foránea de Documentos Valor Liquidados*

En el proceso de Guarda Valores se identificaron áreas de oportunidad para reducir los costos, manteniendo el cumplimiento normativo existente en la guarda y custodia de documentos valor.

Dichas mejoras se instrumentaron en el año 2008 en las actividades relacionadas con el envío de los documentos valor liquidados a los acreditados y/o intermediarios.

### *Emisión de Estados de Cuenta Factura (ECF)*

Se instrumentaron cambios al proceso del entrega de los ECF, sustituyendo su envío a través de mensajería especializada por la entrega vía el Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX), disminuyendo con ello los costos de 1.6 a 0.3 MDP anuales.

Se estableció como una de las metas para 2010 la implementación de un mecanismo primario de entrega de ECF's sustentado en la generación de Comprobantes Fiscales Digitales, el cual se liberó en marzo 2010.

### *Automatización de Operaciones de Flujo de Recursos*

Se incorporaron las operaciones de la Caja General en el Sistema Transaccional de Flujo de Fondos (FFON), logrando la automatización de las operaciones de liquidaciones de esta área y completando la integración modular del Sistema FFOF.

Con la incorporación del módulo de Caja en el Sistema FFON, se iniciaron los trabajos de mejoras al Sistema, con el fin de fortalecer las operaciones de control de efectivo, liquidación de operaciones y así reducir riesgos operativos.

Entre dichas mejoras resaltan las siguientes:

- Incorporación de nuevas interfaces con sistemas transaccionales.
- Mejoras para la reducción de partidas pendientes en Bancos.
- Incorporación del esquema de RECLASIFICACIONES, el cual es un Control de Ingresos No Identificados con la contabilidad desde el SFFON.

#### *Programa CETES Directo (Proyectos Institucionales)*

Derivado del Mandato para que NAFIN administre el Programa CETES DIRECTO y con el fin de asegurar la automatización y control de ingresos y egresos, se generaron las acciones internas en el Sistema Institucional de Flujo de Fondos, para incorporar los siguientes procesos, mismos que ya se concluyeron y se encuentran en operación:

- Cobranza domiciliada DOMI a través de CECOBAN.
- Proceso de liquidaciones del Producto SPEI y TEF.

#### *Fortalecimiento del Control en Liquidaciones de Valores*

Uno de los objetivos establecidos en las operaciones que se tienen a través del Sistema INDEVAL, es la reducción de las aperturas que se solicitan para continuar con el proceso de las operaciones de mercado de dinero, lo que genera costos a la Institución, por lo que se establecieron los mecanismos de control internos necesarios para reducir éstas. Se logró durante el año 2011 una reducción a cero en las solicitudes de aperturas.

Con el fin de evitar el proceso manual para enviar las operaciones de los Mercados al INDEVAL y por consiguiente para mitigar el riesgo y agilizar los tiempos operativos, internamente se realizaron las acciones para la implementación del Host 2 Host con INDEVAL.

## Administración de Riesgos

### Objetivo

Dirigir la estrategia de identificación, medición y control del riesgo de mercado, de crédito y no discrecional (legal, operativo y tecnológico) de NAFIN, basándose en la normatividad interna y externa existente, con la finalidad de proteger el capital y medir la generación del valor en el mismo, minimizando el riesgo que la Institución desea adquirir.

### Procesos y Normatividad



## Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011

### *Jornadas de Riesgos*

Un elemento fundamental en la divulgación de la cultura de riesgos institucional, es la difusión de temas de actualidad referentes a la administración integral de riesgos, ante lo cual, desde 2008 la Dirección de Administración de Riesgos (DAR) diseñó, organizó e impartió las Jornadas de Riesgos a través de invitación abierta a toda la Institución, con el objetivo de dar a conocer las metodologías de medición, evaluación y temas afines a riesgos. En 2011 éstas Jornadas trascendieron más allá de la Institución, ya que se realizó un foro con funcionarios de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE).

### *Calculadoras, control de límites / líneas*

Como parte de las acciones de mitigación del riesgo en las operaciones de mercados financieros, durante el período que abarca este informe, se implementó el uso de dos tipos de calculadoras: la primera para obtener la valuación de instrumentos en tiempo real y la segunda referente a la aplicación para determinar el Valor en Riesgo (VaR) y control de límites Intradía. Lo anterior proporcionó a los operadores y responsables de las mesas de negociación, de forma prudencial, elementos de toma de decisión y manejo de los límites establecidos al cierre de las operaciones diarias.

### *Renovación 31 puntos de Banco de México*

Una parte de la gama de operaciones que lleva a cabo NAFIN en los mercados financieros es la que realiza con productos derivados, de acuerdo con los objetivos, lineamientos y políticas para la administración de riesgos autorizados por el Consejo Directivo, para tales efectos, durante el sexenio la DAR ha coordinado en forma sistemática los esfuerzos institucionales para obtener anualmente la renovación de autorización por parte de Banco de México para poder continuar operando instrumentos derivados, al cumplir con los 31 requerimientos establecidos por éste Instituto Central. De esta forma, se obtuvieron en cada uno de los años las autorizaciones respectivas.

### *Fortalecimiento de Capital*

A través de la determinación y gestión del nivel de capitalización, así como del seguimiento de los límites estratégicos y tácticos con base en capital, en 2008, 2010 y 2011, se estimó el capital necesario para mantener el nivel de capitalización acorde al apetito de riesgo institucional y fortalecer el capital vía aportaciones, previo aprovechamiento de capital (generación de utilidades).

Es importante mencionar que esta gestión se realiza diariamente a partir del 2006, y ha permitido además, mantener una baja volatilidad del nivel – entre 49 y 183 puntos base, lo cual permitió no aportar recursos al fondo relativo al artículo 55 Bis de la Ley de Instituciones de Crédito.

### *Garantías*

Durante 2010, se apoyó a la Dirección de Seguimiento y Recuperación en el desarrollo de un modelo de seguimiento de la recuperación que los Intermediarios Financieros realizan en los portafolios de Garantías, para su aplicación durante 2011.

### *Planes de recuperación*

Durante 2008, y como respuesta al Plan Nacional de Protección Civil de la Secretaría de Gobernación, fue creada la Unidad Interna de Continuidad de Negocio (UICN), cuya labor principal ha sido la de gestionar a través del Plan de Continuidad de Operaciones las actividades que permitan salvaguardar, tanto la integridad física del personal, así como la de los procesos operativos críticos de Nacional Financiera. Cabe destacar que la actividad eje en este Plan de Continuidad, ha sido la realización de varios simulacros durante el año, los cuales se efectúan en condiciones de escenarios diversos (ausencia de personal clave y colapso de estructuras, incluyendo el factor sorpresa).

### *Metodología de Riesgo Operativo*

Como parte de las adecuaciones a las metodologías para la determinación de los riesgos no discrecionales y no cuantificables, destaca la Incorporación del Requerimiento de Capitalización por Riesgo Operativo a través del método del Indicador Básico, el cual forma parte del cómputo de capitalización. Asimismo, se implementó como herramienta institucional el sistema (HERO), el cual permite realizar el registro mensual de los eventos de pérdida asociados al Riesgo Operativo.

### *Cumplimiento Normativo*

Una de las funciones que realizó la DAR durante el sexenio, fue la incorporación de las actividades de Cumplimiento Normativo con las áreas de especialización técnica de riesgos, lo cual ha permitido mejorar la gestión de respuesta de los requerimientos de supervisión establecidos por los organismos reguladores tanto internos como externos, tales como Órgano Interno de Control, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Auditoría Superior de la Federación y Banco de México.

---

**NOTA:** Conforme lo señalado en el inciso 11.3 de los LINEAMIENTOS, la información sobre este capítulo III, puede consultarse a mayor detalle en los informes institucionales y en el Portal de Obligaciones de Transparencia en el siguiente vínculo electrónico: <http://www.nafin.com/portalfn/content/sobre-nafinsa/>

---

#### 11.4 ASPECTOS FINANCIEROS PRESUPUESTARIOS

Durante el período 2006-2011 la Institución llevó a cabo su proceso presupuestario conforme las políticas y normatividad establecidas por la SHCP, el cual incluyó entre otros aspectos el flujo de efectivo (ingresos / egresos) autorizados y ejercidos.

El ejercicio del presupuesto y del Programa Financiero se apegó igualmente a los límites autorizados, incluyendo los relativos a los techos de operación financiera. En los dictámenes presupuestales de cada año emitidos por el auditor independiente, se manifestó, entre otros aspectos, que los estados analíticos de ingresos presupuestales y el estado del ejercicio presupuestal del gasto cumplieron con lo siguiente:

- La Institución cuenta con un presupuesto anual de ingresos y egresos autorizado por la SHCP, así como por la Cámara de Diputados.
- La Institución tiene establecidas por escrito las políticas y procedimientos para el manejo, control y registro de las operaciones presupuestarias.
- La Institución tiene procedimientos establecidos para identificar y registrar todas las operaciones relacionadas con ingresos de recursos y egresos sobre la base de flujo de efectivo, a través de un origen y aplicación de los recursos de la Institución.

Adicionalmente, dentro de los formatos de la Cuenta Pública de la Hacienda Federal de los años mencionados se encuentra el cumplimiento de los ingresos y egresos presupuestales respecto a los programas autorizados y modificados por la SHCP.

## Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006 – 2012.

INGRESOS PRESUPUESTALES, 2006 - 2011 (Millones de pesos)							
CONCEPTO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Variación % 2011 vs 2006
<b>Presupuesto Modificado</b>							
Disponibilidad inicial	59,953	64,733	67,007	66,258	49,807	38,606	64.39
Ingresos	282,557	443,523	464,318	582,802	561,557	654,294	231.56
Recuperación de cartera	192,552	138,789	192,108	249,433	298,721	321,336	166.88
Contratación de créditos	35,042	266,290	224,894	267,583	200,423	278,790	795.58
Operaciones bancarias netas	11,885	6,260	15,647	28,671	34,377	16,166	136.02
Apoyos fiscales del Gobierno Federal	2,500	0	3,500	0	1,650	1,000	40.00
Ingresos por operación	19,620	24,566	19,105	21,402	19,704	25,350	129.21
Otros Ingresos	20,957	7,619	9,064	15,713	6,682	11,653	55.60
<b>Total de recursos</b>	<b>342,510</b>	<b>508,256</b>	<b>531,325</b>	<b>649,060</b>	<b>611,363</b>	<b>692,900</b>	<b>202.30</b>
<b>Presupuesto Ejercido</b>							
Disponibilidad inicial	59,953	64,733	67,007	66,258	49,807	38,606	64.39
Ingresos	759,529	398,078	444,603	488,803	587,673	659,843	86.88
Recuperación de cartera	449,280	211,440	200,158	251,740	289,125	325,101	72.36
Contratación de créditos	240,855	181,932	207,904	176,249	266,687	304,205	126.30
Operaciones bancarias netas	(265)	(23,569)	8,639	20,192	6,059	(5,906)	2231.71
Apoyos fiscales del Gobierno Federal	2,500	0	3,500	0	1,650	1,000	40.00
Ingresos por operación	23,736	21,553	18,540	20,939	18,085	23,803	100.28
Otros Ingresos	43,423	6,722	5,862	19,683	6,067	11,640	26.81
<b>Total de recursos</b>	<b>819,483</b>	<b>462,811</b>	<b>511,610</b>	<b>555,061</b>	<b>637,480</b>	<b>698,449</b>	<b>85.23</b>

Fuente: Cuenta Pública de los años que se indican, reportados a la SHCP.

EGRESOS PRESUPUESTALES, 2006 - 2011 (Millones de pesos)							
CONCEPTO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Variación % 2011 vs 2006
<b>Presupuesto Modificado</b>							
Egresos	188,601	441,418	456,692	582,716	550,365	642,817	340.83
Financiamientos	114,416	148,740	210,226	287,281	323,282	337,347	294.84
Amortización de crédito	41,525	263,087	220,496	269,327	204,390	278,401	670.45
Recursos del exterior a Tesorería	610	11	11	81	78	74	12.16
Inversiones físicas	4	19	17	2	1	2	45.29
Intereses, comisiones y gastos	16,770	14,877	12,177	12,067	9,670	13,728	81.86
Egresos por operación	7,259	10,043	7,926	8,245	7,450	9,245	127.36
Gasto corriente <sup>7</sup>	1,185	1,180	1,195	1,319	2,332	2,222	187.42
Otros Egresos	6,833	3,461	4,645	4,394	3,162	1,799	26.33
Disponibilidad final	63,904	66,838	74,634	66,343	60,999	50,083	78.37
<b>Total de recursos</b>	<b>252,506</b>	<b>508,256</b>	<b>531,325</b>	<b>649,060</b>	<b>611,363</b>	<b>692,900</b>	<b>274.41</b>
<b>Presupuesto Ejercido</b>							
Egresos	444,500	395,804	445,353	505,254	598,874	661,835	148.89
Financiamientos	133,350	172,126	208,500	286,610	305,529	326,600	244.92
Amortización de crédito	279,792	200,269	211,628	189,714	270,798	309,612	110.66
Recursos del exterior a Tesorería	29	17	0	22	23	0	0.00
Inversiones físicas	4	12	1	1	1	1	25.40
Intereses, comisiones y gastos	15,249	12,036	11,586	14,113	13,901	16,388	107.47
Egresos por operación	9,420	8,840	6,950	6,188	2,498	5,017	53.26
Gasto corriente <sup>7</sup>	1,091	1,085	1,101	1,167	1,879	1,922	176.26
Otros Egresos	5,567	1,418	5,587	7,440	4,245	2,294	41.21
Disponibilidad final	64,733	67,007	66,258	49,807	38,606	36,614	56.56
<b>Total de recursos</b>	<b>509,233</b>	<b>462,811</b>	<b>511,610</b>	<b>555,061</b>	<b>637,480</b>	<b>698,449</b>	<b>137.16</b>

<sup>7</sup> A partir del ejercicio 2010, se considera dentro de Gasto Corriente la Aportación al Fondo de Pensiones, cuyo monto para 2010 fue de 698 MDP y para 2011 801 MDP.

Fuente: Cuenta Pública de los años que se indican, reportados a la SHCP.

GASTO CORRIENTE E INVERSIÓN FÍSICA, 2006 - 2011 (Millones de pesos)							
CONCEPTO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Variación % 2011 vs 2006
<b>Presupuesto Autorizado</b>	1,190	1,199	1,211	1,321	2,333	2,224	186.90
Gasto Corriente	1,185	1,180	1,195	1,319	1,465	1,331	112.29
Inversión Física	4	19	17	2	1	2	45.29
Otros de Corriente	0	0	0	0	867	891	N.C.
<b>Presupuesto Ejercido</b>	1,095	1,097	1,102	1,168	1,880	1,923	175.70
Gasto Corriente	1,091	1,085	1,101	1,167	1,181	1,122	102.83
Inversión Física	4	12	1	1	1	1	25.40
Otros de Corriente	0	0	0	0	698	801	N.C.

N.C. No Comparable  
Fuente: Cuenta Pública de los años que se indican, reportados a la SHCP.

Cabe precisar que los programas sustantivos de NAFIN corresponden a sus programas presupuestarios: Captación y Canalización de Recursos Financieros, Otorgamiento de Crédito y Garantías, Capacitación y Asistencia Técnica e Información a las MiPymes, Operación como Agente Financiero del Gobierno Federal, Operación de Servicios Fiduciarios.

Toda la información sobre este capítulo, incluyendo los avances financieros y presupuestarios conforme la Cuenta Pública puede consultarse, tanto en los dictámenes presupuestales emitidos por el auditor independiente, como en las páginas de la SHCP, en las siguientes páginas electrónicas:

[http://www.nafin.com/portalfn/content/sobre-nafinsa/rendicion-de-cuentas-de-la-apf-2006-2012/rendicion\\_cuentas\\_apf.html](http://www.nafin.com/portalfn/content/sobre-nafinsa/rendicion-de-cuentas-de-la-apf-2006-2012/rendicion_cuentas_apf.html)

[http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe\\_cuenta/2011/index.html](http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2011/index.html)

[http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe\\_cuenta/2010/index.html](http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2010/index.html)

[http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe\\_cuenta/2009/index.html](http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2009/index.html)

[http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe\\_cuenta/2008/index.html](http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2008/index.html)

[http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe\\_cuenta/2007/index.html](http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2007/index.html)

[http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe\\_cuenta/2006/index\\_gobierno\\_federal.html](http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2006/index_gobierno_federal.html)

Asimismo y a partir del año 2011, con el objeto de dar cumplimiento a lo establecido en el Artículo 29, fracción I, párrafo tercero del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación, para el ejercicio fiscal 2011 y el numeral 14, párrafo quinto del Programa Anual de Evaluación 2011 (PAE), se publicaron las matrices de indicadores para resultados (MIR's) correspondientes a los programas presupuestarios del ejercicio fiscal

2011 en la página de internet: <http://www.nafin.com/portalnf/content/sobre-nafinsa/otra-informacion/mir.html>

La MIR es una herramienta que permite alinear los objetivos de los programas y las políticas públicas, con los objetivos estratégicos de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, los cuales a su vez deben ser congruentes con los objetivos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas derivados de éste, de conformidad con las disposiciones emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la materia.

Cabe precisar que derivado de la estrategia implementada por la Institución, durante el periodo se han obtenido resultados financieros positivos, lo que ha fortalecido la sustentabilidad de mediano plazo del banco. Esto se refleja en los resultados de las evaluaciones al mes de diciembre del 2011, que las distintas calificadoras de valores le han otorgado a las emisiones de deuda de la Institución, como se muestra a continuación:

<b>Empresa Calificadora</b>	<b>Calificación de Deuda en Escala Nacional</b>
<b>Fitch</b>	AAA (mex)
<b>Standard &amp; Poor's</b>	mxAAA/Estable/mxA-1+
<b>HR Ratings</b>	HR+1

## 11.5 RECURSOS HUMANOS

### Estructura básica y no básica al 31 de Diciembre de 2011

El Consejo Directivo en su sesión del 29 de septiembre de 2011, aprobó la estructura orgánica de la Institución conformada por un total de 986 plazas, correspondiendo 481 a mandos medios y superiores y 505 a personal operativo, con vigencia a partir del 1° de enero de 2011.

Puesto	Estructura Modificada 2001/PEF 2012	Tipo de Estructura	
		Básica	No Básica Mandos Medios
Director General	1	Básica	47
Director adjunto <sup>1</sup>	9		
Director Área <sup>1</sup>	37		
Subdirector <sup>1</sup>	108	No Básica Mandos Medios	434
Gerente <sup>1</sup>	172		
Subgerente <sup>1</sup>	154		
<b>Subtotal Mandos Medios Superiores</b>	<b>481</b>		
Operativos	505	No Básica Operativos	505
<b>Total</b>	<b>986</b>	<b>Total</b>	<b>986</b>

<sup>1</sup> Incluye Homólogos

Con Oficio No. 368.IV.-472 de fecha 26 de agosto de 2011, la Dirección de Banca de Servicios Financieros, Vivienda, Obras Públicas y Turismo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, envía copia del Oficio No. 312.A.1.-1954 de la Dirección General de Programación y Presupuesto "B", con el que remite Oficio No. 307-A-3951 de la Unidad de Política y Control Presupuestario, a través del cual comunica que anexa copia de la plantilla modificada, con fecha de vigencia 1° de enero de 2011, con un total de 986 plazas.

Con Oficio No. SSFP/408/0977/2011 y SSFP/408/DGOR/1642/2011 el 13 de diciembre de 2011, la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal y la Dirección General de Organización y Remuneraciones de la Administración

Pública Federal, dependientes de la Secretaría de la Función Pública, informó la aprobación y registro de la modificación a la estructura de referencia con vigencia a partir del 1° de enero de 2011.

De la plantilla ocupacional que se anexa, 47 plazas corresponden a estructura básica (Director General, Directores Generales Adjuntos y Directores de Área) y las restantes 939 plazas corresponden a estructura no básica (434 mandos medios y 505 operativos).

### **Personal de base y de confianza**

De la plantilla ocupacional presentada, las 481 plazas de personal de mando o directivo corresponden a personal de confianza y las 505 de personal operativo corresponden a plazas de personal de base.

### **Contratos por honorarios y personal de carácter eventual**

La Institución no cuenta con contratos por honorarios, así como personal de carácter eventual.

### **Relación de puestos de libre designación y puestos sujetos a la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal (LSPCAPF) ó a otro Servicio de Carrera establecido legalmente**

En atención a este punto, se informa que no es aplicable para la Institución. Los fundamentos se encuentran contenidos en el siguiente marco jurídico:

*1. Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, artículo 1°, que señala:*

- “La presente Ley tiene por objeto establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Centralizada.”
- “Las Entidades del sector paraestatal previstas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal podrán establecer sus propios sistemas de servicio profesional de carrera tomando como base los principios de la presente Ley.”

*2. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, párrafo 2, artículo 1°, que señala:*

- “Las instituciones nacionales de crédito componen la Administración Pública paraestatal.”

Nacional Financiera, S.N.C., es una entidad del sector paraestatal, Institución Nacional de Crédito, que tiene su propio esquema de desarrollo de personal, por lo cual no le es aplicable la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

La Institución, cuenta con un área dentro de la Dirección de Recursos Humanos y Calidad encargada del reclutamiento, selección, capacitación y promoción del desarrollo profesional, conforme al marco normativo interno.

### **Condiciones Generales de Trabajo (CGT´s)**

La última actualización corresponde a la revisión 2006, las cuales pueden ser consultadas en el siguiente vínculo electrónico:  
[http://www.nafin.com/portalnf/content/sobre-nafinsa/rendicion-de-cuentas-de-la-apf-2006-2012/rendicion\\_cuentas\\_apf.html](http://www.nafin.com/portalnf/content/sobre-nafinsa/rendicion-de-cuentas-de-la-apf-2006-2012/rendicion_cuentas_apf.html)

## 11.6 RECURSOS MATERIALES

### Bienes muebles e inmuebles al servicio de la Entidad

Al 31 de diciembre de 2011, la Institución contaba con un inventario de bienes muebles compuesto por 7,600 unidades físicas registradas en el Sistema de Inventario de Mobiliario y Equipo (SIME), debidamente conciliado con los registros contables de la organización:

Inventario de Bienes Muebles al 31 de Diciembre de 2011			
Tipo de bien Mueble	Bienes Muebles	Saldos (MDP)	
	Número de Unidades	Inversión Física	Cuentas de orden
Oficina	6,123	6,063,339	5,047
Cómputo Electrónico	1,049	1,793,870	1,048
Periférico de Cómputo	236	0	236
Equipo de Transporte	4	0	4
Diversos	188	51,139	187
Totales	7,600	7,908,348	6,522

La situación analítica sobre los bienes muebles puede consultarse en el siguiente vínculo:

[http://www.nafin.com/portalfn/content/sobre-nafinsa/rendicion-de-cuentas-de-la-apf-2006-2012/rendicion\\_cuentas\\_apf.html](http://www.nafin.com/portalfn/content/sobre-nafinsa/rendicion-de-cuentas-de-la-apf-2006-2012/rendicion_cuentas_apf.html)

### Bienes Inmuebles

Para el cumplimiento de su objeto social, Nacional Financiera cuenta con los siguientes inmuebles:

- Inmuebles proporcionados por su empresa filial Plaza Insurgentes Sur, S. A. de C. V., dentro del marco de un contrato de servicios inmobiliarios integrales:

INMUEBLE		SUPERFICIES			
ESTADO	Dirección	OFICINA	OTROS	BODEGA	ESTTO
		(M2)	(M2)	(M2)	(CAJON)
<b>AREA REGIONAL</b>					
EDO. DE MEXICO (CENTRO DE COMPUTO)	VIALIDAD METEPEC No. 556 COL. HIPICO C.P. 52140 . METEPEC, EDO. DE MEXICO.	192.84			
GUADALAJARA, JALISCO	RUBEN DARIO NO. 1109 5 PISO NORTE COL. PROVIDENCIA C.P. 44620 GUADALAJARA JAL.	235.00			
MONTERREY, NUEVO LEON	AV. ROBLE No. 300 P.B. ESQ. GOMEZ MORIN LOCALES 15, 16 Y 17 COL. VALLE DEL CAMPESTRE C.P. 66265. SAN PEDRO GARZA GARCIA, N.L.	840.00			
HERMOILLO, SONORA	BLVD. LUIS ENCINAS No. 258, 5 PISO, COL. VALLE HERMOSO.	250.00			
MERIDA, YUCATAN	CALLE 1-C NO. 353, TORRE BANCRESER, PISO 4, DEPTO. 16, COL. GONZALO GUERRERO, MERIDA YUC.	334.00			
<b>AREA METROPOLITANA</b>					
Torre IV (incluye L-230, L-240,L-250 Nivel Galería)		12,986.00			
Torre IV, Piso 1 (Centro de Cómputo)		758.00			
Torre IV, Piso 1 (Sala Petriccioli + vestibulo)		296.15			
Caja General		495.70			
Servicio Médico		270.78			
<b>TORRE IV</b>	<b>INSURGENTES SUR 1971 COL. GUADALUPE INN C.P. 01020 MEXICO, D.F.</b>	<b>14,806.63</b>			
Edificio Anexo- Fabrica Electronica de Crédito		268.45			
Edificio Anexo - Piso Financiero		442.00			
Edificio Anexo (DGA Financiera)		1,017.00			
Edificio Anexo (Aulas de Capacitación)		441.37			
Edificio Anexo Fiduciario		1,026.00			
<b>EDIFICIO ANEXO</b>	<b>INSURGENTES SUR 1971 COL. GUADALUPE INN C.P. 01020 MEXICO, D.F.</b>	<b>3,194.82</b>			
Comandancia L-143 Avenida		117.47			
Eurocentro Nafin L-340, L-371 Y P.P. L372, L381, L382 Paseo		502.42			
Local 230 Nivel Terraza Difusión Cultural y Jubilados P.P		60.00			
Fideicomiso Pago (Focoha)		546.40			
Aulas de capacitación 252 y 253		172.23			

b) Inmuebles propios

Bodega Insurgentes Norte.  
Insurgentes Norte No. 540  
Col. San Simón Tolnahuac  
C.P. 06920  
Del. Cuauhtémoc  
México, D.F.  
Superficie de Terreno: 2,439.72 m2

Bodega de Concentración del Archivo Institucional Eduardo Molina  
Av. Ing. Eduardo Molina No. 12  
Col. Diez de Mayo  
C.P. 15290  
Del. Venustiano Carranza  
México, D.F.  
Superficie de Terreno: 4,401.90 m2

Es importante señalar el cumplimiento en tiempo y forma que la Institución dio a los distintos programas federales relacionados con las funciones de recursos materiales, destacando en el período:

### **Programa de Ahorro Energético**

Nacional Financiera, en apego al protocolo de actividades para la implementación de acciones de eficiencia energética en el apartado de flotas vehiculares, estableció un proceso de mejora continua que permitió fomentar la eficiencia energética con los siguientes resultados:

A partir de una meta establecida de ahorro de 5% como mínimo en el volumen del consumo de combustible en la flota vehicular, a partir del ejercicio 2008, cuando surge esta obligación; la Institución dio cumplimiento a éste requerimiento en los siguientes términos:

Un ahorro acumulado en litros equivalente a 42% durante ejercicio 2009 al 2011, en contraste con el ahorro requerido por la disposición (15% acumulado, 5% anual) en el mismo período. Esta información, en términos de la disposición es registrada y revisada en el portal electrónico establecido por la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía (CONUE). En materia de energía eléctrica, la meta fue mantener el índice de consumo eléctrico en 203 KWh/m<sup>2</sup>, lo cual se cumplió para todo el período.

### **Bienes Tecnológicos**

Durante el periodo de este informe en materia de Tecnologías de Información NAFIN realizó diferentes acciones a fin de contar con un entorno tecnológico adecuado a los niveles de servicio comprometidos y como apoyo a los diferentes proyectos de las áreas de la Institución que de manera general se enuncian a continuación.

Como parte del objetivo principal de la función tecnológica, a cargo de la Dirección de Informática, esta el dirigir y planear las estrategias de infraestructura tecnológica a través del desarrollo y operación de los recursos informáticos y es por esto que durante el periodo que se implementó una estrategia de modernización tecnológica tanto en los aspectos de computo central, como en los de computo distribuido y telecomunicaciones a fin de mantener la plataforma tecnológica actualizada la cual permitió cumplir con los niveles de servicio de forma confiable, segura y rentable, alineada al mismo tiempo a las estrategias y necesidades del negocio y de las áreas de soporte.

Para regir y normar la evolución tecnológica en NAFIN, la Institución cuenta con un Plan Estratégico de Tecnología (PET) el cual permite la gestión y administración de las diferentes necesidades de las áreas a través de una metodología que fue reconocida a nivel gubernamental como una mejor practica y que permite llevar el control adecuado de los requerimientos de automatización de las áreas, así como de la evolución de las plataformas tecnológicas que les dan soporte. Como resultado de este Plan Estratégico de Tecnología se han desarrollado diferentes proyectos tanto de actualización de las plataformas tecnológicas como de creación de nuevos sistemas que automatizan en menor o mayor grado las funciones de los procesos de negocio.

Entre los logros importantes del período destacan los siguientes:

- Desarrollo de 19 nuevos sistemas que soportan la operación del negocio y la modernización y mantenimiento de otros 60.
- Modernización de las plataformas de cómputo y telecomunicaciones así como de seguridad lógica.
- Construcción de la plataforma tecnológica que permite soportar el plan de contingencia laboral donde la Dirección de Informática desarrollo el escenario de Oficina Virtual la que permite que el personal crítico de la Institución pueda seguir operando de manera confiable y adecuada. La Oficina Virtual esta desarrollada en base a infraestructura tecnológica confiable, segura y moderna, además de estar alineada a las mejores practicas.
- Construcción de plataformas y sistemas de colaboración electrónica que apoyaron el objetivo de reducción de papel y redujeron tiempos de trámites inter-oficinas.
- Automatización del seguimiento al cumplimiento de planes de proyectos mediante la implantación de una oficina de control de proyectos (PMO).
- En 2007-2008 el portal de Nacional Financiera S.N.C recibió un reconocimiento internacional como el mejor portal de *e-business* por el WSC (*World Summit Award*).

Es importante mencionar que los procesos del área de Informática están alineados a las mejores prácticas internacionales, lo que le permite operar de manera efectiva y eficiente a fin de prestar servicios tecnológicamente adecuados y alineados a las necesidades de las diferentes áreas.

La Dirección de Informática proporciona el servicio y soporte a 77 sistemas aplicativos centrales institucionales definidos, administrados y operados por las diferentes áreas de la Institución, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

<b>Sistemas Aplicativos Centrales (diciembre 2006-diciembre 2011)</b>	
<i>DGA de Administración y Finanzas:</i>	
Dirección de Adquisiciones y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema Integral de Archivos</li> <li>- Sistema de Inventario de Mobiliario y Equipo</li> <li>- Sistema Integral de Operaciones Reportables</li> <li>- Sistema de Integral de Gestión de Adquisiciones</li> </ul>
Dirección de Contabilidad y Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Conciliación Automática</li> <li>- Control de Bancos</li> <li>- Sistema de Información Financiera</li> </ul>
Dirección de Planeación y Programación Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conciliación Bancaria</li> <li>- Sistema de Programación Financiera y Rentabilidad</li> <li>- Data Warehouse</li> <li>- Sistema de Control Presupuestal</li> <li>- Sistema de Información Ejecutiva</li> <li>- Sistema de Gestión del Proceso de Crédito</li> </ul>
Dirección de Recursos Humanos y Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranafin</li> <li>- Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos</li> </ul>
<i>DGA de Banca de Inversión:</i>	
Dirección de Mercados Binacionales y Emprendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ángeles Inversionistas</li> </ul>
Dirección de Proyectos Sustentables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-ROOM de Proyectos Sustentables</li> </ul>
Dirección Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Administración de Agente Financiero</li> <li>- Sistema Integral de Agente Financiero</li> </ul>
Dirección Seguimiento de Fondos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Seguimiento de Fondos de Inversión</li> </ul>
<i>DGA de Crédito:</i>	
Dirección de Administración Crediticia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema Institucional de Recuperación y Administración de Cartera</li> <li>- Mesa de Control de Crédito</li> <li>- Sistema Integral de Administración de Garantías</li> <li>- Sistema de Buró Nacional de Crédito</li> <li>- Sistema de Guarda Valores</li> </ul>

<b>Sistemas Aplicativos Centrales (diciembre 2006-diciembre 2011)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Administración de Crédito Externo</li> <li>- Sistema de Mesa de Control de Agente Financiero</li> <li>- Sistema de Cartera</li> </ul>
Dirección de Administración de Mercados y Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado de Dinero, Cambios y Derivados</li> <li>- Sistema de Flujo de Fondos</li> <li>- Mercado de Capitales</li> <li>- Sistema de Conciliación Automática de Títulos</li> <li>- Sistema de Custodia y Administración de Valores</li> <li>- Sistema de Mercado Secundario de la Deuda</li> <li>- Sistema de Operaciones Internacionales</li> <li>- Sistema de Huellas de Auditoría</li> </ul>
Dirección de Administración de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Identificación y Medición de Riesgos de Crédito</li> <li>- Sistema de Administración de Riesgos de Exposición y Contraparte</li> <li>- Carpeta Electrónica del Comité de Riesgos</li> <li>- Herramienta de Riesgo Operativo</li> <li>- Sistema Integral de Riesgos</li> <li>- Sistema Integral de Estimación de Riesgos</li> </ul>
Dirección de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Workflow de Crédito</li> <li>- Sistema de Reservas</li> </ul>
Dirección de Seguimiento y Recuperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Seguimiento Primer Piso</li> <li>- Sistema de Recuperación y Seguimiento</li> <li>- Sistema de Calificación Crediticia Batch Electrónica</li> <li>- Sistema de Calificación de Cartera</li> <li>- Sistema de Seguimiento y Crédito</li> </ul>
<i>DGA Financiera:</i>	
Dirección de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Inversiones y Prestamos al extranjero</li> <li>- Subastador</li> <li>- Sistema de Arbitraje Corto Plazo</li> </ul>
Mercado de Cambios y Derivados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subastador de Dólares para subastas de Banco de México</li> </ul>
<i>DGA Fomento:</i>	
Dirección de Intermediarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Líneas Revolventes</li> </ul>

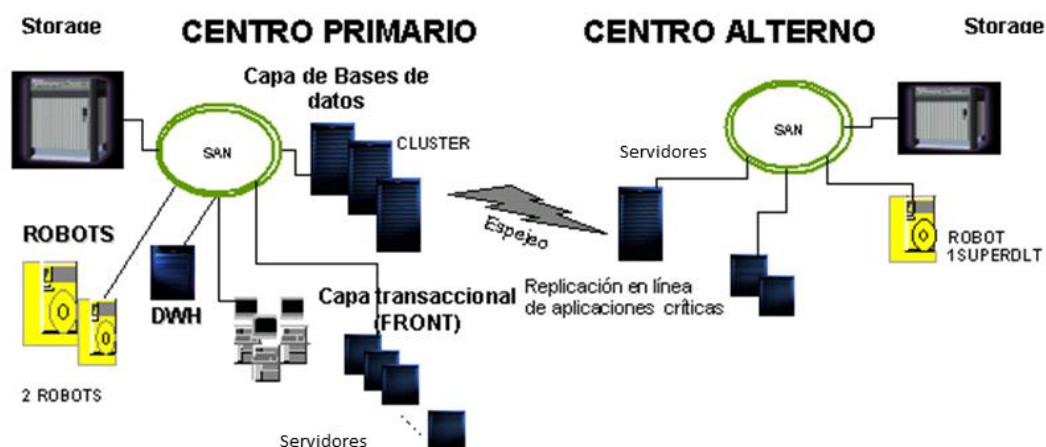
<b>Sistemas Aplicativos Centrales (diciembre 2006-diciembre 2011)</b>	
Financieros y Microcrédito	
Dirección de Canales Alternos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internacionalización de Cadenas</li> <li>- NAFIN Electrónico</li> <li>- Gestión de la Red de Consultores e Instructores NAFIN</li> <li>- Sistema de Venta Cruzada</li> <li>- Sistema de Digitalización</li> <li>- Sistema de Workflow de Afiliación</li> <li>- Sistema de Compras del Gobierno</li> <li>- Sistema de Información Estadística para Promoción</li> </ul>
Dirección de Desarrollo de Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal Nafin.com</li> </ul>
Dirección de Cadenas Productivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Promoción EPO'S</li> </ul>
<i>DGA Jurídico y Fiduciaria:</i>	
Dirección Fiduciaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema Fiduciario</li> <li>- Sistema de Custodia NAFIN</li> <li>- Sistema Integral de Registro Fideicomiso Pago</li> <li>- Comité de Admisión de Negocios Fiduciarios</li> </ul>
Dirección Jurídica Contenciosa y de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Administración de Cartera Contenciosa</li> </ul>
Secretaría del Consejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpeta Electrónica del Comité Ejecutivo de Crédito</li> <li>- Consejo Directivo</li> <li>- Carpeta Electrónica del Comité de Recursos Humanos</li> </ul>
<i>DGA Promoción Regional y Relaciones Institucionales:</i>	
Dirección de Coordinación de la Red	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejos Consultivos</li> </ul>
<i>Órgano Interno de Control:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpeta Electrónica de Auditoría</li> <li>- Sistema de Gestión del Órgano Interno de Control</li> </ul>
Dirección de Contraloría Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Administración de Control Interno</li> <li>- Sistema de Operaciones Relevantes e Inusuales</li> </ul>

Para dar servicio a las aplicaciones centrales antes mencionadas se construyó desde 2006 a la fecha una infraestructura central robusta y ágil, siempre alineada a los requerimientos de las áreas; esta infraestructura consiste en tres arquitecturas principalmente: arquitectura de cómputo y red, arquitectura de seguridad y arquitectura aplicativa.

La arquitectura de cómputo y red considera:

- Infraestructura donde residen las aplicaciones institucionales (plataforma de hardware considerando Unix y Windows), así como el esquema de contingencia.
- Infraestructura de almacenamiento y respaldo.
- Infraestructura de conectividad para las redes WAN, LAN, Internet y Segmentos Perimetrales.

La infraestructura de cómputo central se puede describir de la siguiente manera:



- Redundancia automática nivel de los Web Servers y *Applications Servers en cluster de Software*.
- Almacenamiento Consolidado en disco externo en una SAN.
- Infraestructura de respaldo automatizada y redundante para sistemas críticos.
- Servidores separados para WS, WAS y RDBMS.
- Para los sistemas críticos replicación automática de bases de datos a los centros de respaldo.

- Servidores para:
  - Control de dominio y directorio activo.
  - Mensajería.
  - Filtrado de contenido.
  - Administración del escritorio (*desktop*).
  - PKI.
  - SSO y antivirus.
  - Excepciones aplicativas.
  - Virtualización.
  - Sistemas que corran con SQL Server y IIS.
  - Digitalización de imágenes.
  - Montaje de File System para Cliente / Servidor.
  - Servicios que requieran sistemas operativos WINDOWS.
  
- Disco interno sólo para:
  - Sistema operativo en espejo.
  - Programas producto.
  - Herramientas de administración comunes.
  - Eliminación de múltiples servidores para respaldo.
  - Administración de equipos automatizada.

En materia de cómputo personal la Institución ha mantenido una evolución constante para proveer de equipo de cómputo a su personal, a fin de contribuir al desempeño correcto y ágil de sus funciones. Al cierre de 2011 se contaba con 1,256 equipos de los cuales 762 eran propiedad de NAFIN y el resto se encontraba bajo la modalidad de arrendamiento por servicio como se muestra en la siguiente tabla:

<b>Propios NAFIN</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje %</b>
Escritorios	646	85
Portátiles	116	15
<b>Total</b>	<b>762</b>	<b>100</b>
<b>Por Servicios</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje %</b>
Escritorio	449	91
Portátiles	45	9
<b>Total</b>	<b>494</b>	<b>100</b>

Durante los últimos años la evolución de los equipos de cómputo personal se ha venido desarrollado a fin de proveer una infraestructura con mayor capacidad y es por esto que a finales del 2011 poco más del 99% de los equipos contaban con procesadores tipo Core 2 Duo (C2D) y el 100% de los mismos mantenían un sistema operativo Windows 7.

Procesador	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pentium 1	0.10%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Pentium 2	19.40%	11.40%	1.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Pentium 3	43.70%	32.90%	5.80%	0.10%	0.00%	0.00%
Pentium 4	36.80%	28.40%	31.90%	4.00%	1.70%	0.60%
C2D	0.00%	27.20%	61.30%	95.90%	98.30%	99.40%
Sistema operativo	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Windows XP	100.00%	90.00%	10.00%	3.00%	1.00%	0.00%
Windows VISTA	0.00%	10.00%	90.00%	96.00%	1.00%	0.00%
Windows 7	0.00%	0.00%	0.00%	1.00%	98.00%	100.00%

Por otro lado la red tiene la siguiente descripción:

- El diseño de la Red de Área Local (LAN) se mantiene bajo el esquema de servicios con terceros y un modelo de pago por nivel de servicio, con lo que se cubren las necesidades de autenticación de equipos para acceso a red, segmentación de redes virtuales (VLAN), asignación dinámica de VLAN y creación de segmentos de red por usuario, dirección IP, subredes y por servicio aplicativo.
- La topología de las redes LAN de la institución conformada por una red conmutada conocida como “*Switching Network*” y basada en tres niveles de acceso, central (*core*), centro de datos (Data C) y distribución con los cuales se cubren los requerimientos de conectividad de manera, escalable, flexible, segura y con una capacidad del dorsal de comunicaciones de 1 a 10 Gbps. Además de mantener la separación de VLAN y segmentos de red para las áreas de desarrollo, proveedores externos, servicios financieros, acceso a Internet.

La Arquitectura de Seguridad considera:

- Control de acceso a través de esquemas de primero y segundo factor de autenticación.
- Infraestructura de llaves públicas.
- Administración de correo no deseado (*spam*).

Como parte de la estrategia de seguridad de la información, se encuentran componentes de arquitectura que tienen la finalidad de proteger a la organización de posibles ataques informáticos entre los que destacan:

- Procesos de Administración de Tecnología de Información (TI).
- Infraestructura de procesamiento Central, Distribuida y Personal.
- Seguridad de la red perimetral (*Firewall, Routers*).
- Esquemas de Seguridad para Aplicaciones Web y Cliente Servidor.
  - Control de acceso (*Servicios Single Sign On*).
  - Servicios de directorios (LDAP).
  - Bitácoras de acceso a nivel aplicativo.
- Protección contra virus a nivel perimetral y de escritorio.
- Inspección de contenido.
- Encriptación de datos.
- Certificados digitales (PKI).
- Detección de intrusos (IDS) / Prevención de Intrusos (IPS).
- Comunicación segura por internet (VPN).
- Seguridad en E-Mail.
- Control de la navegación por Internet.

En materia de tecnología Web para banca y comercio electrónico, donde existen diferentes servicios ofrecidos a través de servidores distribuidos en capas de seguridad en red, se tienen los siguientes componentes:

- Sistemas Client/Host para presentación de la información y operación de aplicativos ejecutando lógica de negocio basada en tecnología Java, con interconexión a servicios de Back End y BackOffice a través de segmentos de red.
- Sistemas de administración de Llaves Públicas (PKI).
- Sistemas de control de acceso y manejo de identidad a nivel aplicativo.
- Sistemas de control de acceso en red (VPNs, Firewall, routers, IDS/IPS).

Asimismo para el BackOffice y administración interna de los servicios de soporte a la operación los puntos relevantes en tecnológica interna son:

- Tecnología en red Ethernet con uso de TCP/IP y definición de zonas restringidas, donde se emplean zonas desmilitarizadas (DMZ's).
- Uso de RDBMS Oracle y Tecnología Java.
- Infraestructura distribuida con Servidores Windows Server y Active Directory.
- Infraestructura Central basada en servidores Unix.

La Arquitectura de Aplicativa considera:

- Manejador de base de datos.
- Herramientas de desarrollo.
- Lenguajes de desarrollo.
- Web Application Server.
- Web Server.
- Middleware.
- Herramientas de workflow.
- Herramientas de explotación analítica.
- Herramientas de explotación ejecutiva.

El diseño aplicativo ha incluido como estándar la interfase *Web*, lo cual proporciona ubicuidad, independencia de las características de la PC del usuario y evita complejos procesos de distribución y actualización en sitio.

Como parte de la seguridad lógica, se cuenta con una capa común de autenticación que garantiza la integridad y confidencialidad de las diferentes transacciones realizadas por los clientes así como de la información. Esta capa no obstante de ser inviolable para intrusos, una vez autenticado administra la identidad del usuario, facilitando el acceso al cliente con todos los privilegios y aplicaciones que correspondan.

Los sistemas se intercomunican para la orquestación de servicios y datos a través del *middleware* estándar que actúa como un *bus* central de información, generando un repositorio centralizado donde se orquesta y lleva el control de los servicios en ejecución, así como los metadatos referentes a las interfases de escritura.

Los sistemas administrativos y financieros exponen sus servicios para que estos sean reusados con seguridad y eficiencia, desde cualquier aplicación que los requiera.

Todo esto ha sido soportado por una plataforma tecnológica robusta y segura conservando la separación aplicativo en 3 capas (presentación, lógica de negocio y datos).

Desde 2006 a la fecha se han privilegiado los desarrollos y licenciamientos principalmente en las plataformas de programación *Java* y *Developer*, reduciendo los desarrollos y aplicaciones que se encontraban en *Forms* y *Visual Basic*.

Herramienta	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Java</i>	40%	49%	54%	56.14%	57.89%
<i>Forms</i>	12%	10%	4%	5.26%	5.26%
<i>Developer</i>	29%	27%	33%	33%	33.33%
<i>Visual Basic</i>	14%	8%	5%	5.26%	3.51%

*Lenguajes / Herramientas de Desarrollo, Tecnologías y Programas Producto:* actualmente la mezcla de herramientas, licencias, lenguajes, tecnologías y Programas producto permiten operar un total de 77 sistemas.

El 100% de las bases de datos de sistemas transaccionales se encontraba al cierre de 2011 en Oracle; esta uniformidad en el RDBMS permite un manejo homogéneo en su administración y respaldo.

Por otro lado, como parte de la plataforma tecnológica para el cumplimiento de los objetivos institucionales, a continuación se cita el inventario de los proyectos aplicativos PET a cargo de las Direcciones de Área que conformaban la estructura de la Institución a diciembre de 2011:

DGA	Dirección	Nombre de Proyecto	Nuevo Desarrollo (ND) / Mantenimiento (M)	ESTATUS
DGA Crédito 12	Administración de Mercados y Tesorería	Ver. 9.0 Mejoras al Flujo de Fondos (FFON)	M	No ha iniciado
	Administración de Mercados y Tesorería	Ver. 9.0 Nuevas Reglas Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI)	M	Terminado
	Administración de Mercados y Tesorería	Ver. 9.0 Sistema de Mercado de Dinero, Cambios y Derivados (TAS)	M	En Proceso
	Seguimiento y Recuperación	Sistema de Seguimiento de Crédito (SISEC)	ND	Terminado
	Administración Crediticia	Nuevo Sistema de Agente Financiero (NSAF)	ND	En Proceso
	Administración Crediticia	Nuevo Sistema Institucional de Recuperación y Administración de Cartera (Nuevo SIRAC)	ND	En Proceso
	Administración Crediticia	Ver. 7.0 Sistema Institucional de Recuperación y Administración de Cartera (SIRAC)	M	Terminado
	Administración Crediticia	Ver. 8.0 Sistema Integral de Administración de Garantías (SIAG)	M	Terminado
	Administración de Riesgos	Sistema de Información para Estimación de Riesgos	ND	Terminado
	Administración de Riesgos	Ver. 9.0 Instrumento de Medición del Riesgo Crediticio (IMRC) - Troya	M	Terminado
	Administración de Riesgos	Ver. 9.0 Mantenimiento al SIRF	M	En Proceso
	Fideicomisos	Ver. 9.0 Sistema de Guarda Valores (GVAL)	M	Terminado
DGA Fomento 8	Cadenas Productivas	Ver. 9.0 Sistema de Promoción para Empresas de Primer Orden (PROMOEPO)	M	Terminado
	Intermediarios Financieros	Ver. 9.0 Sistema de Gestión del Proceso de Crédito (PDC - Fomento)	M	No ha iniciado
	Desarrollo de Productos	Ver. 9.0 Nafin Electrónico	M	Terminado
	Desarrollo de Productos	Ver. 9.0 Work Flow de Origenación Administración y Recuperación de Garantías (WFG)	M	En Proceso
	Canales Alternos	Ver. 9.0 Fábrica de Crédito	M	Terminado
	Canales Alternos	Ver. 9.1 Fábrica de Crédito	M	Terminado
	Canales Alternos	Ver. 9.0 Sistema de Información Estadístico para Promoción	M	Terminado
	Desarrollo de Productos	Sistema de Administración de Recursos y Límites de Riesgo (SIAG FRONT)	ND	En Proceso
	Recursos Humanos y Calidad	Ver. 9.0 Sistema Integral de Recursos Humanos (LOBO - RH)	M	En Proceso
	Planeación y Programación Financiera	Ver. 9.0 Work Flow Proceso de Crédito (PDC - Administración y Finanzas)	M	No ha iniciado
DGA Administración y Finanzas 8	Adquisiciones y Servicios	Mesa Control de Pagos - Comprobante Fiscal Digital (CFD)	ND	Terminado
	Adquisiciones y Servicios	Ver. 9.0 Sistema Integral de Operaciones Reportables (SIOR)	M	Terminado
	Adquisiciones y Servicios	Ver. 9.0 Sistema de Inventario de Mobiliario y Equipo (SIME)	M	Terminado
	Adquisiciones y Servicios	Ver. 9.0 Sistema Integral de Archivos (SIARCH)	M	En Proceso
	Adquisiciones y Servicios	Sistema Integral de Gestión de Adquisiciones	ND	En Proceso
	Control Presupuestal	Ver. 7.0 SICP Sistema Integral de Control Presupuestal (SICP)	M	Terminado
	Fiduciario	Ver. 8.0 Sistema de Información Financiera y Contabilidad Fiduciaria (SIF y CONFID)	M	Terminado
DGA Jurídica y Fiduciaria 5	Fiduciario	Ver. 9.0 Sistema Custodia Nafin y Sistema Integral Fiduciario y Custodia (SCN y SIFC)	M	En Proceso
	Fiduciario	Host to Host Indeal	ND	En Proceso
	Fiduciario	Portal Comité de Admisión de Negocios Fiduciarios	ND	Terminado
	Jurídica Contenciosa y de Crédito	Ver. 9.0 Sistema Integral de Administración de Cartera Contenciosa (SIACC)	M	Terminado
DGA Banca de Inversión 4	Financiamiento Corporativo	Ver. 9.0 Sistema de Gestión del Proceso de Crédito (PDC - Banca de Inversión)	M	En Proceso
	Proyectos Sustentables	Carpeta Electrónica para Proyectos Sustentables (E-Room Piedra Larga)	ND	En Proceso
	Proyectos Sustentables	Proceso de Seguimiento de Fondos de Inversión (SEFI)	ND	En Proceso
	Proyectos Sustentables	Portal Ecosistema de Capital Emprendedor	ND	En Proceso
Contraloría Interna 2	Contraloría Interna	Ver. 9.0 Sistema de Administración de Control Interno (SACI)	M	Terminado
	Contraloría Interna	Ver. 9.0 Sistema de Operaciones Relevantes e Inusuales (SORI)	M	En Proceso
DGA Financiera 2	Tesorería	Nuevo Sistema de Derivados y Cambios	ND	En Proceso
	Tesorería	Ver. 9.0 Sistema de Inversiones y Prestamos Extranjeros (SIPE) Aplicación Contable 1503	M	Terminado

Durante el periodo de este informe, a través de la estrategia descrita anteriormente, la Institución mantuvo, administró y desarrolló productos y servicios acordes a las necesidades de las áreas de negocio y soporte, dentro de los niveles de servicio comprometidos, contribuyendo con ello al logro de los objetivos estratégicos de la Institución.

## 11.7 PROGRAMA ESPECIAL DE MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL 2008-2012 (PMG)

De acuerdo a lo señalado en los lineamientos para la generación del presente informe, en esta sección se presenta una síntesis de los resultados relevantes de las acciones realizadas por la institución para maximizar la calidad de los bienes y servicios, incrementar la efectividad de las instituciones y minimizar los costos. Así mismo, por considerarse relevante y para dar contexto a lo realizado por la institución, también en esta sección se presenta un panorama general del PMG. De igual manera los resultados obtenidos se presentan en dos subsecciones; mismas que corresponden a los periodos 2008 a 2009 y 2010 a 2011, mismos que responden a las dos grandes etapas de gestión del PMG.

### Contexto general del programa

El propósito del Programa Especial de Mejora de la Administración Pública Federal (PMG), diseñado por la SFP, ha sido convertirse en la palanca que ayude a toda actividad pública a lograr sus mayores y mejores efectos. El PMG evaluó los avances en el desarrollo interno de la Institución; así como la efectividad de sus programas y servicios, con la finalidad de encontrar y promover las mejores formas de lograrlo.

Los objetivos planteados por la SFP para este programa fueron los siguientes:

1. *Maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta la Administración Pública Federal.*
2. *Incrementar la efectividad de las instituciones.*
3. *Minimizar los costos de operación y administración de las dependencias y entidades.*

Durante el periodo 2008 a 2009, la ejecución de este programa dentro de la Institución se basó en la implementación de siete sistemas, los cuales se enlistan a continuación:

1. Procesos eficientes.
2. Trámites y servicios públicos de calidad.
3. Atención y participación ciudadana.
4. Desregulación.
5. Mejora regulatoria interna.
6. Gobierno digital.
7. Racionalización de estructuras.

A partir de 2010, la ejecución de este programa estuvo conformada por proyectos de mejora que la Institución estableció. Para cada proyecto de mejora NAFIN definió el calendario de trabajo respectivo; así como las actividades pertinentes para su realización.

En este marco, se determinó que los proyectos a incluirse dentro del Proyecto Integral de Mejora de la Gestión (PIMG) Institucional fueran sobre proyectos relevantes; ya sea por su impacto en la operación y su impacto en los clientes y, por otro lado, los que permitieran una mejora en actividades clave para la correcta administración del banco.

Para la planeación de los proyectos de mejora, se utilizó, la guía para integrar proyectos de mejora editada por la SFP.

Igualmente, se utilizó la herramienta en línea SAPMG (Sistema de Administración del Programa de Mejora de la Gestión) para adecuar y uniformizar de acuerdo a las disposiciones de la SFP la información y actividades definidas para el registro de los proyectos.

Las estrategias y líneas de acción generales de este programa, para la APF pueden ser consultadas en la siguiente liga: [http://www.normateca.gob.mx/Archivos/42\\_D\\_1684\\_10-09-2008.pdf](http://www.normateca.gob.mx/Archivos/42_D_1684_10-09-2008.pdf)

Un aspecto importante que se comentó con las autoridades de la SFP encargadas de la aplicación de este programa, en octubre de 2008, fue el relativo a que en términos generales, la Institución, desde el año 2001, implementó una serie de cambios sustentados en lo que se denominó “Estrategia de Transformación Institucional” y que estos en particular y la estrategia en general, cumplieran con los objetivos, estrategias y sistemas solicitados a aplicar en NAFIN por el PMG.

De acuerdo a lo anterior, la Institución consideró que los siguientes elementos de dicha estrategia cumplían con cada uno de los sistemas requeridos por el PMG:

<b>Sistemas requeridos por PMG</b>	
<b>Sistema</b>	<b>Elementos de la estrategia de transformación que atienden a los requisitos del sistema.</b>
<b>1. Procesos eficientes</b>	<p><b>Sistema de Gestión de la Calidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desde el 2001, la Institución implementó un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma ISO9001:2000, certificando la totalidad de sus macroprocesos de 2003 a la fecha; con un enfoque hacia la mejora continua de los mismos.</li> <li>Como parte de la mecánica operativa para la mejora de los procesos, se tienen establecidos comités operativos de calidad, cuyo número al cierre de 2011 fue de 37 comités. Estos órganos colegiados sesionan al menos trimestralmente y evalúan el desempeño y promueven, mediante un mecanismo participativo, las mejoras a los procesos institucionales.</li> <li>Cada proceso tiene identificados los niveles de servicio, que ofrecen a sus clientes tanto externos como internos, manteniendo mediciones del cumplimiento de dichos niveles y estableciendo mejoras a los mismos en el tiempo.</li> </ul> <p><b>Rediseño de Procesos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desde el 2001, se ha llevado a cabo un esfuerzo de rediseño permanente de procesos con un enfoque hacia la mejora de los mismos, reducción del ciclo, eliminación de actividades que no agregan valor, determinación de proyectos de automatización, cargas de trabajo e indicadores de eficiencia.</li> </ul> <p><b>Modelo Institucional de Control Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2007, se implementó el Modelo Institucional de Control Interno, que establece y norma los diferentes mecanismos de control interno que permiten a los procesos mantener un ambiente de autocontrol en sus operaciones, evitando así de manera preventiva riesgos operativos.</li> </ul> <p><b>Mejores Prácticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como una práctica común en todos los procesos institucionales, NAFIN, incorpora este mecanismo como elemento para la búsqueda de mejores prácticas, tanto a nivel nacional como internacional, a fin de mantener nuestros procesos a nivel de clase mundial.</li> </ul>
<b>2. Tramites y Servicios Públicos de Calidad</b>	<p><i>Se informó que Nacional Financiera, por su naturaleza, la mayoría de sus productos o servicios no se entregan directamente a la ciudadanía, por ejemplo: El financiamiento se hace a través de su red de intermediarios financieros bancarios y</i></p>

Sistemas requeridos por PMG	
Sistema	Elementos de la estrategia de transformación que atienden a los requisitos del sistema.
	<i>no bancarios. Dado lo anterior, este sistema no debería aplicar en la Institución.</i>
<b>3. Atención y Participación Ciudadana</b>	<p><b>Consejos Consultivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismo de participación ciudadana: Brinda evaluación de los productos y servicios de la Institución. Sistema de Gestión de la Calidad: Genera evaluaciones del grado de satisfacción de los clientes con respecto a productos y servicios de la Institución.</li> </ul> <p><b>Diseño de Productos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incorpora la opinión del cliente para el diseño y mejora de los productos y servicios.</li> </ul> <p><b>Portal Nafin.com</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incorpora la voz del cliente, a través del estudio de los patrones de navegación del sitio y a través de los comentarios y sugerencia recibidos.</li> </ul> <p><b>Red de Promoción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incorpora la voz del cliente, a través del contacto con los actores principales del desarrollo de los estados de la república.</li> </ul> <p><b>Inteligencia comercial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza estudios de las Pymes y como estas acceden al financiamiento, a fin de incorporarlo a productos y servicios, minería de datos e investigaciones de mercado.</li> </ul> <p><b>Centro de Atención de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incorpora la voz del cliente y atiende a los clientes y a la ciudadanía.</li> </ul> <p><b>Encuestas de Impacto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Genera información para la toma de decisiones y para el desarrollo y mejora de los productos y servicios existentes.</li> </ul>
<b>4. Desregulación</b>	<i>Se informó que Nacional Financiera, por su naturaleza, la mayoría de sus productos o servicios no se entregan directamente a la ciudadanía, por ejemplo: El financiamiento se hace a través de su red de intermediarios financieros bancarios y no bancarios. Dado lo anterior, este sistema no debería aplicar en la Institución.</i>
<b>5. Mejora Regulatoria Interna</b>	<p><b>Rediseño de procesos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A través del rediseño de procesos se generan mejoras a la regulación interna de los procesos.</li> </ul> <p><b>Sistema de Gestión de la Calidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administra el proceso de Estandarización, formalización y difusión de</li> </ul>

<b>Sistemas requeridos por PMG</b>	
<b>Sistema</b>	<b>Elementos de la estrategia de transformación que atienden a los requisitos del sistema.</b>
	<p>manuales, donde se documentan la regulación interna de los procesos de la Institución.</p> <p><b>Proyectos de automatización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera elementos que modifican la regulación interna de los procesos.</li> </ul> <p><b>Modificación de la estructura organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera elementos que modifican la regulación interna de los procesos.</li> </ul> <p><b>Modelo Institucional de control interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regula y promueve el control interno y la periódica revisión de los manuales operativos que integran la normatividad interna vigente para los procesos, misma que mejora la regulación interna de la Institución.</li> </ul>
<b>6. Gobierno Digital</b>	<p><b>Planeación Estratégica de la Tecnología (PET)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera el Plan Estratégico de Tecnología.</li> <li>• Prioriza desarrollos tecnológicos, alineados a la planeación estratégica.</li> </ul>
<b>7. Racionalización de Estructuras</b>	<p><b>Modelo estratégico de Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de la planeación estratégica y la determinación de los productos y servicios que nos ayudarán a cumplir con el mandato, se diseñan los procesos y las estructuras que permiten cumplir ese propósito.</li> </ul> <p><b>Rediseño de procesos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña los procesos, las cargas, y la estructura ideal para el desarrollo de los procesos, alineados al mandato institucional.</li> </ul>

No obstante que esta información fue presentada a la SFP como elementos sobre el cumplimiento de los sistemas del PMG; la Institución llevó a cabo las diversas actividades y generó los productos correspondientes por cada uno de los sistemas del PMG.

## **Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011**

### **a) Periodo 2008 y 2009**

En consideración a los productos entregables definidos por la SFP para cada sistema del PMG, la institución implementó las acciones conducentes para la realización de los mismos. En la siguiente tabla se presentan los resultados relevantes por sistema del PMG.

Sistema	Productos /actividades requeridas a la Institución
<p><b>1. Procesos eficientes</b></p>	<p>Se seleccionaron los <b>procesos sustantivos</b> a mejorar, los cuales fueron el proceso fiduciario, Agente Financiero y Compras de Gobierno; mismos que formaron parte del componente específico destacando lo siguiente:</p> <p>En el Proceso de <b>Agente Financiero</b> se implementaron las políticas de depuración y respaldo de información; así como los tipos de documentación a digitalizarse y se realizó la alineación de funciones con las responsabilidades y facultades del manual operativo, esto último derivado de la formalización de las descripciones de puesto faltante y se planteó el proyecto de migración del sistema de administración del Agente Financiero a una plataforma web.</p> <p>En el proceso <b>Fiduciario</b> se determinaron las políticas correspondientes para la promover la mayor participación en los comités técnicos y el acotamiento de las facultades que se otorgan en los fideicomisos con administración delegada; adicionalmente, se incorporaron funcionalidades al sistema informático, lo cual permitió automatizar operaciones y se estableció una mesa de control para asegurar el cumplimiento de los requisitos de las operaciones.</p> <p>En el proceso de <b>Compras del Gobierno</b> se implementaron las cadenas productivas con las dependencias y entidades, en una primera etapa se incorporaron a las principales dependencias y organismos y en etapas posteriores, se continuó con la instrumentación de las demás cadenas productivas de la APF en atención a los establecido en el decreto del presupuesto federal de 2009.</p> <p>Con relación a los <b>procesos administrativos</b>, se realizó el análisis correspondiente de acuerdo a la metodología establecida por la SFP en 14 procesos administrativos.</p>
<p><b>2. Tramites y Servicios Públicos de Calidad</b></p>	<p>Se integro el inventario de trámites/servicios de la Institución, el cual estuvo integrado por 71 trámites/servicios institucionales, de los cuales se determinó que 2 eran considerados de alto impacto (con base en los criterios establecidos por la SFP en 2009). Al cierre de 2009, derivado de una depuración realizada al inventario de trámites/servicios Institucionales, este se redujo a 49.</p> <p>Así mismo, se realizó el diagnostico integral de los dos trámites y servicios considerados como de alto impacto, destacando que era conveniente mejorar su operación; aspecto que fue atendido mediante las mejoras a los procesos; mismas que fueron presentados en los Comités Operativos de Calidad correspondiente.</p>
<p><b>3. Atención y</b></p>	<p>Se realizó un diagnostico sobre los mecanismo de atención y participación</p>

<b>Sistema</b>	<b>Productos /actividades requeridas a la Institución</b>
<b>Participación Ciudadana</b>	<p>ciudadana; resultando que la Institución cuenta con mecanismos robustos para la atención de sus clientes y para promover la participación ciudadana, no obstante y como un área de oportunidad en el tema de verificaciones, se determinó que podía integrarse este mecanismo para fortalecer los medios de evaluación de los productos y servicios institucionales para el caso de la capacitación presencial y en un ejercicio efectuado en octubre de 2009, se concluyo que se cumple las expectativas del cliente en cuanto al contenido de los cursos y satisfacción con el servicio recibido.</p> <p>Así mismo se cuenta con la Red de Consejos Consultivos que proporciona el sentir de los empresarios de las diferentes entidades federativas y se aplican encuestas de impacto cuyos resultados permiten concluir que se tiene una buena percepción de los productos y servicios que ofrece la institución.</p>
<b>4. Desregulación</b>	<p>Nacional Financiera, por su naturaleza, la mayoría de sus productos o servicios no se entregan directamente a la ciudadanía, razón por la cual no tiene registrados trámites/servicios ante la COFEMER. Esta situación fue planteada al grupo técnico correspondiente, el cual determinó que este sistema no era aplicable a la Institución.</p> <p>Así mismo y de acuerdo a lo establecido por la SFP en la “Guía para informar el Tercer y Cuarto trimestre del PIMG 2009”, ciertas acciones que podrían haber aplicado de este sistema a la Institución, se realizarán a través de la instrucción presidencial de “Regulación Base Cero”; misma que se publicó hasta 2010. Mas adelante, dentro de este mismo informe, se comentarán los resultados que se consideraron relevantes.</p>
<b>5. Mejora Regulatoria Interna</b>	<p>Se definió el catalogo de emisores de normatividad interna; el cual se integró por 24 unidades administrativas. Así mismo se emitió una circular en la cual se estableció formalmente como un punto de acuerdo el que tema de mejora regulatoria interna fuera obligatorio a efecto de sancionarla y mejorarla y se modificó el formato “Constitución de Comités Operativos de Calidad” donde explícitamente se hizo referencia a las obligaciones en la materia.</p> <p>Se integró y fue publicado en la red interna el marco normativo interno, realizando en su momento las actualizaciones correspondientes.</p>
<b>6. Gobierno Digital</b>	<p>Anualmente se lleva a cabo la definición del Plan Estratégico de Tecnología (PET), en el cual se incorporan los principales mantenimientos y nuevos desarrollos de sistemas informáticos de la Institución. Cabe señalar que el PET y los cambios relevantes a éste son autorizados por el Comité de Planeación y Evaluación de Sistemas (COPYES).</p>
<b>7. Racionalización de Estructuras</b>	<p>De acuerdo a lo establecido, fue registrada la estructura de organización de la Institución conforme a las fechas definidas en este sistema. Así mismo, se</p>

<b>Sistema</b>	<b>Productos /actividades requeridas a la Institución</b>
	realizó el análisis de costo del recurso humano con funciones administrativas, mismo que fue enviado a la SFP.

### **b) Periodo 2010 a 2011**

Para garantizar la convergencia y sinergia entre los sistemas del PMG e incrementar con ello la eficiencia y la eficacia de los esfuerzos de mejora, a partir de 2010 la estrategia general del PMG cambio hacia la realización de proyectos de mejora y con base en este cambio, en ese año se integró un Proyecto Integral de Mejora de la Gestión (PIMG); acción que también fue realizada en 2011. Los PIMG se integraron con los proyectos de mejora que fueron considerados como relevantes, y en su caso por los proyectos de mejora instruidos por la SFP.

En este contexto, la Institución registró los siguientes proyectos de mejora en sus PIMG 2010 y 2011; y cuyos resultados considerados como relevantes se presentan a continuación.

<b>Proyectos registrados en el PIMG Institucional (2010-2011)</b>			
<b>Proyecto</b>	<b>Año</b>	<b>Inicio</b>	<b>Termino</b>
<b>Regulación base cero a través de Comités de Re-emisión Normativa</b>	2010	04/12/2009	31/03/2010
<p><b>Resultados relevantes</b></p> <p>Como resultado relevante del proyecto se destaca que se determinó un total de 47 normas sustantivas consideradas como indispensables y la fusión de 9 modalidades con lo cual el inventario final de tramites/servicios se redujo a 40 al 31 de marzo de 2010.</p>			

### Proyectos registrados en el PIMG Institucional (2010-2011)

Proyecto	Año	Inicio	Termino
<b>Aseguramiento del proceso de la Regulación base cero administrativa NAFIN</b>	2010	27/09/2010	16/12/2010

#### Resultados relevantes

Análisis de brechas con las áreas responsables de la aplicación de los MAAG, lo cual sirvió como el principal elemento de capacitación al personal responsable de aplicarlos.

Difusión de los MAAG al interior de la Institución, así como la difusión en la red interna de las normas que fueron eliminadas por fusión (75 normas internas administrativas), derivado de la aplicación de los MAAG en la Institución.

### Proyectos registrados en el PIMG Institucional (2010-2011)

Proyecto	Año	Inicio	Termino
<b>Comprobante Fiscal Digital</b>	2010	13/10/2010	31/12/2010

#### Resultados relevantes

Se modernizó la recepción de facturas electrónicas en la Institución y se atendió a los lineamientos de la Reforma Fiscal 2010, en específico de la aplicación de lo dispuesto en el Artículo 29. A continuación se presentan las actividades con los resultados que se consideraron relevantes.

**Se adecuaron los procesos institucionales implícitos en la emisión de comprobantes fiscales digitales y se desarrollo n sistema informático para la recepción de comprobantes fiscales digitales, el cual genero los siguientes beneficios:**

- Recepción del CFD enviada por el proveedor al portal de NAFIN.
- Validación de los datos fiscales del Certificado Fiscal Digital y Certificado Fiscal Digital por Internet y el folio generado por el SAT.
- Notificación de rechazo al proveedor en caso de no cumplir con los requisitos fiscales.
- Notificación vía mail al funcionario o empleado considerado el contacto dentro de Nacional Financiera S.N.C.
- Permite la consulta del CFD para las áreas de la Institución para su validación de importes y autorización para continuar con el proceso de pago.
- Permite el rechazo de las áreas en caso de que el CFD sea incorrecto con la notificación al proveedor del servicio.
- Permite la consulta por parte del proveedor para identificar el estatus de su CFD.
- Emite alertas para las áreas y administrador del sistema cuando el CFD tiene más de 3 días sin

**Proyectos registrados en el PIMG Institucional (2010-2011)**

autorización de las áreas.

- Genera reportes con los datos principales del CFD posterior a su autorización por parte de las áreas.
- Permite la consulta de la historia del CFD considerando fechas y personas que intervinieron en su autorización o rechazo.
- Genera un reporte integral para el administrador con los datos de los CFD's recibidos, validados y rechazados.

Otros resultados obtenidos son los siguientes:

- Mayor seguridad dado que la información contenida en el comprobante está protegida y no puede ser manipulada o modificada.
- Mayor facilidad para verificar la identidad del emisor del comprobante, detectar un comprobante apócrifo y/o que no cumpla los requisitos que señalan las disposiciones fiscales, así como evitar errores de captura.
- Agilización de la conciliación de la información contable, así como la integración automática y segura a su contabilidad.
- Acceso a la información de manera remota a través de medios electrónicos.
- Reducción de espacio físico para el almacenamiento de documentos comprobatorios al realizarlo de manera electrónica.
- Mejoramiento de la gestión y control documental.

De igual manera, los resultados de aplicación de este proyecto implican la sustitución de una factura impresa por una en medios digitales, la incorporación de un proceso con firma electrónica y la eliminación de un trámite en papel.

**Proyectos registrados en el PIMG Institucional (2010-2011)**

<b>Proyecto</b>	<b>Año</b>	<b>Inicio</b>	<b>Termino</b>
<b>Reingeniería del Proceso de Agente Financiero</b>	2010	08/01/2010	29/12/2010

**Resultados relevantes**

Se eficientó la operación del proceso para mejorar la presencia de NAFIN como representante del Gobierno Federal ante los Organismos Financieros Internacionales (OFI'S), así como de otros donantes.

Las acciones implementadas comprendieron lo siguiente:

- Se redefinió el proceso Agente Financiero enfocado a la atención a los OFI'S y un soporte operativo eficiente.
- Se validaron y definieron las etapas del proceso en *Front office* y *Back office*.
- Se fortaleció el marco normativo interno.
- Se establecieron mejores puntos de inspección para mejorar el control interno.
- Se diseñó el modelo conceptual del sistema informático requerido para mejorar la automatización del proceso.
- Se hizo un rediseño de estructura, alienada a los procesos.

Proyectos registrados en el PIMG Institucional (2010-2011)

- Se determinaron los flujos de los procedimientos, incluyendo la definición de áreas involucradas, funciones y responsabilidades.
- Se re documentó el proceso con los nuevos cambios desarrollados.

Para el cumplimiento de los objetivos de los préstamos y donaciones, aplicando las normas y políticas de los OFI's, así como la legislación nacional y a fin de garantizar la transparencia y correcta elegibilidad y desembolso de estos recursos. Se realizó lo siguiente:

- Transferencia de funciones del *Back Office* de Agente Financiero a la DGA de Crédito.

Se fortaleció el control interno al segregar de una manera congruente las funciones y responsabilidades del proceso y se focalizaron las funciones de Banca de Inversión.

En relación con la mejora del servicio prestado a las dependencias y entidades de la APF usuarias de los recursos provenientes de los préstamos y donaciones se tienen los siguientes resultados:

- Satisfacción del cliente sobre los atributos de calidad del producto derivado del proceso o trámite; cuya calificación fue de 8.
- Percepción del usuario sobre el trato, imparcialidad y capacidad de los servidores públicos que participan en mismo; calificándolo en promedio como 8.
- Nivel de honestidad en la prestación del trámite o servicio; el cual fue calificado en promedio como 9.

Proyectos registrados en el PIMG Institucional (2010-2011)

Proyecto	Año	Inicio	Termino
Reingeniería del Proceso Fiduciario	2010	01/04/2010	31/12/2010

Resultados relevantes

A través del proceso de la reingeniería, se fortalecieron los siguientes aspectos del proceso fiduciario:

- **Reorganización del proceso fiduciario**
  - Separación *front y back*, autorización de transacciones con firmas electrónicas, fortalecimiento del proceso contable y vinculación del área jurídica en la administración durante la vida del negocio.
- **Automatización de la etapa de la Tesorería (retiros)**
  - Generación de interfaces entre los sistemas informáticos FIDUCIA TAS y FFON para la Automatización del 80% de las operaciones de desinversión y liquidación (TEF y SPEI).
- **Traspaso de la contabilidad de los fideicomisos al área de Contabilidad de la Institución, como fortalecimiento de la estrategia contable y fiscal de los fideicomisos.**

En relación a la revisión de la estructura del proceso; se aprobó la redistribución de funciones del proceso fiduciario; Con ello, se encuentra en proceso la segregación de las funciones de administración, control y de operación; el fortalecimiento de controles transversales a lo largo del proceso y la vinculación del proceso jurídico con el proceso de administración de fideicomisos.

**Proyectos registrados en el PIMG Institucional (2010-2011)**

Con relación al tiempo para la realización del proceso; se paso de un día hábil (tomando como base las transacciones TEF bajo “métodos tradicionales”) a 5 horas (siempre y cuando la transacción haya sido recibida dentro del horario establecido para su operación).

**Proyectos registrados en el PIMG Institucional (2010-2011)**

Proyecto	Año	Inicio	Termino
Reingeniería de la Contraloría Interna	2010	07/10/2010	Cancelado

**Resultados relevantes**

Proyecto cancelado. Por estrategia de la Institución, se determino que el proyecto se ejecutaría hasta 2012.

**Proyectos registrados en el PIMG Institucional (2010-2011)**

Proyecto	Año	Inicio	Termino
Fortalecimiento del proyecto de reingeniería del proceso fiduciario (segunda etapa)	2011	01/08/2011	16/12/2011

**Resultados relevantes**

Se generaron los siguientes resultados de esta etapa del proyecto:

- Taxonomía de negocios fiduciarios ajustada.
- Redefinición de etapas proceso.
- Redefinición de flujos del proceso.
- Redefinición de responsabilidades de participantes en el proceso.
- Redefinición de niveles de supervisión y operativos.
- Reasignación de funciones.
- Constitución del Comité de Aceptación de Nuevos Negocios Fiduciarios incluyendo sus reglas y mecánica de operación a efecto de que los nuevos negocios que se incorporen sean convenientes para la institución.

Finalmente, la calificación de la satisfacción del usuario con respecto al desempeño de las actividades de los servidores públicos, pasó de 8 en 2010, a 9.19 en 2011.

**Proyectos registrados en el PIMG Institucional (2010-2011)**

Proyecto	Año	Inicio	Termino
Reestructuración del inventario de productos/servicios institucionales	2011	29/07/2011	16/12/2011

**Proyectos registrados en el PIMG Institucional (2010-2011)**

**Resultados relevantes**

Se realizó la actualización del inventario institucional de trámites y servicios, considerando la participación de las diversas áreas de la institución responsables de los mismos. Derivado de lo anterior el inventario institucional disminuyó a 33 tramites/servicios de 37 que lo integran a inicios de 2011.

Como resultado de las adecuaciones del inventario de trámites y servicios y con el propósito de mantenerlo actualizado, se modificaron los documentos oficiales del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Los documentos actualizados fueron:

- Manual normativo institucional de la calidad; al cual se le incluyó el listado oficial de tramites/servicios de la institución.
- Manual operativo del proceso de estandarización de manuales; mismo que ya indica las actividades que se deben de realizar a fin de que los documentos actuales de la Institución incluyan la parte correspondiente de los productos y servicios que se realizan en los procesos.

Así mismo, se realizó un esfuerzo para atender las solicitudes de actualización de manuales operativos pasando de un promedio de 29 en 2010 a 17 días al cierre de 2011. De igual manera, la satisfacción del usuario respecto de los productos derivados del proceso, paso de 9.2 en septiembre de 2011 a 9.7 al cierre de diciembre del mismo año.

**Proyectos registrados en el PIMG Institucional (2010-2011)**

Proyecto	Año	Inicio	Termino
<b>Fortalecimiento del proyecto de Reingeniería del proceso de Agente Financiero (segunda etapa)</b>	2011	11/04/2011	16/12/2011

**Resultados relevantes**

Se aprobó la realización del desarrollo del nuevo sistema informático para el Agente Financiero. Al cierre de 2011 se obtuvieron los siguientes resultados:

- En el mes de Noviembre de 2011, se llevó a cabo la liberación del módulo de gestión documental cuyo propósito es el manejo y explotación de información cuya fuente son documentos previamente digitalizados y cargados en el sistema.
- Se realizó el diseño conceptual, alcance detallado y especificaciones del módulo de Mesa de Control de Agente Financiero y del módulo del sistema transaccional de Desembolsos, los cuales se tiene previsto su liberación entre abril y noviembre de 2012.

Finalmente, se puede comentar que se obtuvo una calificación de 9 sobre 10 puntos en la satisfacción del usuario respecto de la información disponible para la obtención del servicio (nueva medición incorporada en 2011).

Proyectos registrados en el PIMG Institucional (2010-2011)			
Proyecto	Año	Inicio	Termino
Reingeniería de la Contraloría Interna	2011	29/08/2011	16/12/2011
<p><b>Resultados relevantes</b></p> <p>Se realizó un diagnostico profundo de la situación de la Dirección de Contraloría Interna, en el cual <b>se determinó como alcance del proyecto mejorar el desempeño que las Agendas de Rutinas de Control para fortalecer al Control Interno.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cabe mencionar que</b> el tiempo dedicado a la realización del diagnostico superó lo originalmente planeado y, adicionalmente por necesidades de la Institución, se tuvo que reasignar personal dedicado a este proyecto para atender otras prioridades; lo que ocasionó que al cierre de 2011, solo se pudiera concluir el diagnostico antes señalado.</li> </ul>			

## 11.8 PROGRAMA NACIONAL DE RENDICIÓN DE CUENTAS, TRANSPARENCIA Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN 2008-2012

### Antecedentes

A partir de 2008, Nacional Financiera en su carácter de entidad de la Administración Pública Federal se integró al Programa de Transparencia y Rendición de Cuentas (PTRC), el cual fue creado por la Secretaría de la Función Pública (SFP) en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, cuya implementación y puesta en marcha ha estado a cargo de la Secretaría de la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción (SCITCC) en la propia SFP.

De los avances y resultados reportados trimestralmente a la SCITCC, se generó el Índice de Seguimiento de Transparencia de Nacional Financiera (IST), el cual para el año 2008, fue de 9.9 puntos, colocando a la Institución en un nivel de calificación sobresaliente, al cumplir al 99% con la meta establecida.

En 2009, la Secretaría de la Función Pública sustituyó el Programa de Transparencia y Rendición de Cuentas por el Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la Corrupción 2008-2012 (PNRCTCC).

Los objetivos planteados para este Programa fueron: Consolidar una política de Estado en materia de información, transparencia y rendición de cuentas; fortalecer la fiscalización de los recursos públicos y mejorar el control Interno de la Administración Pública Federal para que contribuya a la efectividad y el desempeño de las instituciones; contribuir al desarrollo de una cultura de apego a la legalidad, de ética y responsabilidad pública; institucionalizar mecanismos de vinculación y participación ciudadana en el combate a la corrupción y la mejora de la transparencia y de la legalidad; establecer mecanismos de coordinación de acciones para el combate a la corrupción en la Administración Pública Federal; combatir la corrupción en instituciones del gobierno federal que participan en la prevención, investigación y persecución de los delitos, así como en la ejecución de sanciones penales.

La Institución ha participado en dicho Programa en los temas que se describen a continuación, con excepción del referido a programas sectoriales; esto debido a que trata de acciones exclusivas para la cabeza de sector:

## Programa de Blindaje Electoral

Este Programa se refiere a las acciones para fortalecer la prevención de los delitos electorales federales, cometidos por servidoras y servidores públicos.

### 2009

Los trabajos iniciaron con las elecciones extraordinarias que se efectuaron en el municipio de Tulum del estado de Quintana Roo; en virtud que se trató de una elección local, el Programa sólo aplicó a las instituciones que contaban con oficinas regionales en el estado.

Para las elecciones Federales del 5 de julio, se desarrollaron las siguientes acciones de transparencia y difusión:

- Difusión del ABC de los servidores públicos y de la Guía de Responsabilidades Administrativas y Elecciones. La SCITCC estableció como meta de difusión mínima el 80 % de los servidores públicos de la Institución, acción cumplida por NAFIN al 100%, equivalente a 1021 servidores públicos.
- Capacitación: Guía de Responsabilidades Administrativas y Elecciones, de la cual se solicitó difundir al menos al 30% de los servidores públicos de la Institución, acción que gracias a la participación de 623 empleados y funcionarios, se logró duplicar la cifra solicitada.
- Capacitación: ABC de los Servidores Públicos, la solicitud fue alcanzar al menos el 60% de los servidores públicos de la institución, esta meta fue superada al cubrir el 65%, equivalente a 664 participantes.
- Información a través de comprobantes de pago de nómina. De marzo a diciembre, se generó en cada recibo de pago de la primera quincena de cada mes la Leyenda: “Evita participar en eventos públicos electorales en horarios laborables”, y en el recibo correspondiente a la segunda quincena de cada mes “Evita el uso político, electoral y/o partidista de los recursos públicos en los procesos electorales de estados y municipios”. Con estas acciones se cumplió al 100% esta solicitud.
- Información a través del correo electrónico Institucional. Para cumplir con este punto, se envió periódicamente a todos los servidores públicos de la Institución mensajes dando a conocer diversos aspectos sobre blindaje electoral. En este punto la institución también cumplió al 100%.
- Instalación de buzones de quejas. Sobre este apartado, se proporcionó a los servidores públicos de la institución una herramienta que les permitiera emitir sugerencias o quejas con respecto a cómo se desarrollaba el Blindaje Electoral

dentro de Institución, al mismo tiempo se informó de los demás medios de denuncia tanto del OIC como de la SFP y la FEPADE.

En agosto dio inicio el Programa de Blindaje Electoral en los estados de Coahuila y Tabasco, ante el proceso electoral que se celebraría en octubre del mismo año. Para este fin, la SFP solicitó por medio de la CITCC que el personal de NAFIN que laborara en esos estados realizara la lectura del ABC y de la Guía, así como la aplicación de ejercicios de la propia Guía. En ambos estados los requerimientos se cumplieron al 100%.

## **2010**

Durante 2010, las acciones correspondientes a este programa se iniciaron con cuatro meses de anticipación a cada proceso electoral, de conformidad con el calendario de elecciones (Yucatán el 16 de mayo; y el 4 de julio en Tamaulipas, Veracruz, Oaxaca, Puebla, Durango, Chihuahua, Aguascalientes, Sinaloa, Zacatecas, Hidalgo, Tlaxcala, Baja California, Chiapas y Quintana Roo.

La Institución cumplió al 100% en la realización de las acciones de Control Interno solicitadas por la SFP, entre las que destaca el monitoreo del horario del personal, del uso de inmuebles y parque vehicular, del ejercicio presupuestal y de campañas publicitarias.

## **2011**

Durante el segundo semestre de 2010, la Institución concluyó su proceso de reestructuración regional, conformando cinco Direcciones Regionales a saber Dirección Regional Centro, Dirección Regional Occidente, Dirección Regional Noreste, Dirección Regional Sur, Dirección Regional Noroeste. Por lo anterior, la Institución no participó en este tema, al no contar con oficina de presencia en los estados de Guerrero y Baja California Sur donde se realizaron elecciones.

## **Programa de Transparencia Focalizada**

El objetivo de este Programa consiste en cumplir con las normatividad que regula el acceso a la información pública en relación a los productos, trámites y servicios gubernamentales.

## **2009**

Por instrucciones de la SFP, el tema de la Transparencia Focalizada fue actualizado en el portal NAFIN.com y vinculado con la encuesta relativa a la importancia que tiene el

programa de cadenas productivas por ser un tema Institucional relevante a nivel Federal. La calificación obtenida por la institución en este rubro fue de 100.

## 2010

Las acciones para el 2010, consideraron la difusión a través del portal NAFIN.com de la información socialmente útil o focalizada señalada en el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Transparencia, las cual incluía las recomendaciones que los órganos públicos en materia de derechos humanos (no discriminación o equidad de género), hubieran dirigido a las dependencias; los resultados de los procedimientos y mecanismos de evaluación instrumentados a partir de las convenciones internacionales ratificadas por México y; los estudios y opiniones, sobre el quehacer gubernamental financiados con recursos públicos, mencionando los consultores, el monto y el tiempo en que se desarrollaron. Como resultado, la institución presenta y actualiza semestralmente en el portal NAFIN.com, el reporte de gastos por consultoría externa de la dirección de Contabilidad y Presupuesto.

La ejecución en tiempo y forma de estas acciones se reflejaron en la calificación de 100 que obtuvo la Institución en este tema.

## 2011

La SFP publicó la Guía para la identificación y difusión de la información socialmente útil o focalizada, con actividades para mejorar o completar la información de las páginas de las Dependencias y Entidades bajo el rubro de Transparencia Focalizada. Como resultado, la Institución actualizó y homologó su página de Acuerdo a las Consideraciones para la Publicación de Información, que la Unidad de Políticas de Transparencia y Cooperación Internacional envió a toda la Administración Pública Federal. La Institución cumplió en tiempo y forma de acuerdo al calendario, recibiendo de la Unidad de Enlace de la propia SFP la calificación de 100 para el año 2011.

## Programa de Cultura Institucional

Este programa forma parte de una estrategia que se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo en el Eje Rector 3. Igualdad de Oportunidades, objetivo 16, que se refiere a la eliminación de cualquier forma de discriminación por motivos de género y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, Estrategias 4.3 y 4.5. Este programa contribuye en la Administración Pública a cumplir en el mediano y largo plazo, con la transformación del quehacer institucional para el ejercicio de un gobierno responsable desde una perspectiva de equidad de género, así como a lograr una cultura de igualdad de oportunidades y no discriminación.

## 2009

En cumplimiento a esta programa, se asistió al Primer Seminario Internacional de Cultura Institucional, en el cual se proporcionó la capacitación necesaria para construir el Plan de Acción Institucional, , en un sistema perteneciente al Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), La Institución cumplió en tiempo y forma con los compromisos adquiridos, obteniendo una calificación de 10.

## 2010

Las acciones solicitadas fueron reflejadas en la liga <http://intranaf/> y los resultados, indicadores y avances de las acciones se reportaron en el sistema de INMUJERES. De manera adicional, y en cumplimiento a este programa, se asistió al VIII Encuentro Iberoamericano de Protección de Datos y a la VII Semana de la Transparencia 2010; asimismo, se participó en el curso en línea de Sensibilización de Género. La calificación alcanzada por la Institución en este rubro fue de 10.

## 2011

En el marco del PNRCTCC, se publicaron las actividades del Programa de Cultura Institucional 2011: Guía de Cultura Institucional 2011 y Lineamientos, donde se solicitó la difusión permanente del tema “Estrategias de Intervención para casos de Hostigamiento y Acoso Sexual”. Adicionalmente, se aplicó el Segundo Cuestionario de Cultura Institucional, y se hizo entrega del diagnóstico sobre sus resultados con perspectiva de género y no discriminación. La Institución cumplió en tiempo y forma con los compromisos adquiridos, obteniendo una calificación de 10.

### **Programa de Mejora de Sitios Web**

Los sitios web gubernamentales son uno de los principales canales con que cuentan los ciudadanos, para tener acceso a servicios e información que ofrece el Gobierno Federal en forma electrónica, por ello el objetivo de este programa es mejorar y facilitar el acceso de los ciudadanos a la información de los portales de la APF.

## 2009

En el mes de julio, la Oficina de la Presidencia de la República envió la guía con las especificaciones a cumplir para la evaluación anual que realiza la Presidencia de los sitios web de la Administración Pública Federal. La evaluación para el portal NAFIN fue de 9.05.

## 2010

En el marco de las acciones a realizar durante 2010, se recibieron instrucciones del Sistema Internet de la Oficina de la Presidencia (SIP) para que se agregara en el portal NAFIN, un *banner* sobre el Cuarto Informe de Gobierno el cual debía permanecer del 27 de agosto al 3 de septiembre 2010.

En ese año, se solicitó la actualización del Índice de Seguimiento de Transparencia (IST), para 2009. En septiembre la Oficina de la Presidencia solicitó fuera incluido en el portal NAFIN.com, un banner sobre la celebración del bicentenario de la Independencia y centenario de la Revolución; y durante el cuarto trimestre del año, se dio de alta el portal NAFIN.COM para telefonía celular. La calificación otorgada a la institución sobre este rubro para el 2010 la cual es de 9.9, siendo el segundo lugar dentro del Sector Hacienda, superada sólo por el FIRA.

## 2011

En el primer semestre del año se llevó a cabo una revisión comparativa de la información del POT respecto de la contenida en el portal NAFIN.com. A principios de junio se recibió de la Presidencia de la República una solicitud de modificación al portal pidiendo habilitar una liga para dar a conocer la celebración de los juegos panamericanos de Guadalajara 2011.

En septiembre la Unidad de Gobierno Digital de la SFP, envió la Guía de integración de la APF al Nuevo Portal Ciudadano, el cual solicitaba a todas las instituciones tener como buscador el portal gob.mx. Toda vez que esta modificación implicaba un costo extraordinario para la Institución, la SFP autorizó mantener sin cambio el buscador hasta nuevo aviso. Cabe señalar que el resto de las solicitudes tanto del SIP de Presidencia como de la propia SFP fueron atendidas en tiempo por lo que la Institución obtuvo una calificación definitiva de 10 en este rubro.

## **Programa de Participación Ciudadana**

Este Programa tiene la finalidad de fomentar la participación ciudadana en la prevención de la corrupción mediante la realización del Ejercicio de Rendición de Cuentas a la Sociedad, en el cual las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal brindan información y dan respuesta a las preguntas y propuestas de la sociedad civil.

### **2010**

Con el propósito de dar cumplimiento al requerimiento realizado por la CITCC, dependiente de la SFP, relativo a la realización de la consulta a la sociedad civil respecto de los temas sobre los cuales se deseara contar con rendición de cuentas, la Institución solicitó a los representantes de las oficinas regionales que por su conducto se hiciera llegar una invitación a participar en este programa a los Consejos Ciudadanos a los que pertenecen. Sobre el particular, la Institución no recibió propuesta de temas ni preguntas específicas sobre algún tema en particular. La calificación que obtuvo la Institución en este rubro durante 2010 fue de 10.

### **2011**

En 2011 este ejercicio se cumplió por un lado, poniendo a disposición de la ciudadanía el acceso a la página web en transparencia para las consultas ciudadanas y por otro, mediante la celebración de los consejos consultivos. La calificación obtenida para 2011 en este rubro fue de 10.

## **Programa de Rezago Educativo. El Buen Juez**

En 2010, la CITCC dio a conocer el proyecto “El Buen juez por su casa empieza” con el propósito de que los servidores públicos del Gobierno Federal estén en la posibilidad de concluir sus estudios de educación básica y media superior.

A partir de esta fecha se llevó a cabo un diagnóstico sobre el rezago educativo dentro de la institución el cual dio como resultado 4 y 5 personas con estudios incompletos de primaria y secundaria, respectivamente. La Institución a través de la Dirección de Recursos Humanos envió cartas personalizadas a cada una de las personas bajo esta situación, obteniéndose resultados favorables, al lograrse la certificación de secundaria de tres de los aspirantes.

Por lo que se refiere a las asesorías de Primaria, la mecánica operativa radicó en la entrega de libros y en atender asesorías para posteriormente estar en posibilidad de acreditar sus estudios de educación básica.

## 2011

Ante la imposibilidad del personal del INEA de continuar otorgando las asesorías a nivel primario, la Institución ha participado en este proyecto, brindando asesorías semanales al personal en esta condición. Cabe señalar que a petición de estos últimos, las asesorías fueron suspendidas temporalmente, hasta nueva notificación de los aspirantes.

## 11.9 LEY FEDERAL DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA GUBERNAMENTAL

La estructura del presente informe atiende las principales obligaciones que comprende la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (LFTAIPG), a saber:

- a) Publicación de Información Obligatoria.
- b) Atención de Solicitudes de Acceso y Recursos de Revisión.
- c) Clasificación de Información y
- d) Protección de Datos Personales.
- e) Organización de Archivos.

Asimismo se hace referencia a la actuación de las instancias responsables y a las acciones de difusión emprendidas.

El Informe presenta los resultados obtenidos por la Institución del 1 de enero de 2006 al 31 de diciembre de 2011 empleando básicamente, en donde procede, las cifras generadas a fecha determinada por el Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (IFAI).

### Publicación de información obligatoria del 2006 al 2011

Para divulgar la información obligatoria señalada en el artículo 7 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, durante los años 2006 al 2011, se trabajó en coordinación con las diferentes unidades administrativas de la Institución a fin de publicar la información que les correspondiera en el Portal de Obligaciones de Transparencia diseñado por el Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (IFAI).

Al ser evaluados por el IFAI, las calificaciones obtenidas durante el periodo 2006 al segundo semestre del 2011 fueron:

<b>Indicador de Obligaciones de Transparencia (ODT)</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Total % de Avance</b>
1er. Semestre 2006	100.00
2do. Semestre 2006	100.00
1er. Semestre 2007	100.00
2do. Semestre 2007	100.00
1er. Semestre 2008	83.60
2do. Semestre 2008	98.66
1er. Semestre 2009	97.62
2do. Semestre 2009	96.53
1er. Semestre 2010	99.40
2do. Semestre 2010	98.24
1er. Semestre 2011	92.07
2do. Semestre 2011	89.04

Es importante mencionar que en el año 2009, el Área de Auditoría para el Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública del OIC en NAFIN efectuó un diagnóstico para corroborar el cumplimiento que esta Institución dio al artículo 7 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. Derivado de este diagnóstico dicha área proporcionó a la Unidad de Enlace sugerencias para mejorar la calidad y oportunidad de la información publicada por la Institución, las cuales fueron atendidas para mantener un destacado nivel de cumplimiento.

Las acciones que llevó a cabo la Unidad de Enlace para atender los resultados obtenidos en el diagnóstico, fueron los siguientes:

- a) La Unidad de Enlace se coordinó con la Dirección de Recursos Humanos y Calidad para actualizar las fracciones I.- Estructura Orgánica, II.- Facultades, III.- Directorio y IV.- Remuneración mensual del artículo 7 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- b) En el caso de la actualización de la fracción VII.- Servicios, la Unidad de Enlace coordinó reuniones de trabajo con los enlaces responsables en las unidades administrativas competentes, para propiciar la depuración y actualización de sus registros publicados y dar de alta nuevos servicios, según fuera cada caso.

Para la carga de la fracción XVII.- Información Relevante se emprendieron las siguientes acciones:

- a) Se habilitó nuevamente el hipervínculo de acceso a las versiones públicas de solicitudes de información;
- b) Conjuntamente con la Coordinación General de Archivos, se actualizó el informe situacional y calendario de organización de archivos;
- c) En coordinación con la Contraloría Interna, se actualizó el reporte del Índice de Seguimiento de Transparencia; y
- d) Conjuntamente con la Dirección Fiduciaria, se actualizaron los datos que se deben publicar en NAFIN.com y en el Portal de Obligaciones de Transparencia (POT).

En el año 2010 el Área de Auditoría para el Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública del OIC nuevamente realizó el diagnóstico sobre el cumplimiento institucional en la publicación de información en el POT, a efecto de corroborar que la información que NAFIN está obligada a difundir, se elabore, actualice y publique conforme a las disposiciones normativas en vigor y, se encuentren disponible para consulta del público en general, obteniéndose como resultado que Nacional Financiera cumplió en tiempo y forma, con su obligación de mantener actualizado el POT.

### **Atención de solicitudes de acceso del 2006 al 2011**

La Institución recibió y atendió durante el 2006 al 2011 un total de 1,195 requerimientos de los ciudadanos a través de las solicitudes de acceso. El Comité de Información se pronunció principalmente en respuestas en donde el área administrativa declaraba la inexistencia de la información requerida o bien en asuntos relacionados con los secretos bancario y fiduciario en donde se debe proteger la información de terceros. Agrupadas en grandes segmentos, se tiene lo siguiente:

<b>Solicitudes de Acceso Presentadas a NAFIN</b>						
<b>Solicitudes</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Recibidas</b>	134	214	228	221	191	207
<b>No son competencia de NAFIN</b>	8	36	15	38	21	18
<b>Declaración de inexistencia</b>	19	22	19	39	28	29
<b>Negativa por ser información clasificada</b>	36	18	29	25	19	25
<b>Respuesta con entrega de información</b>	71	138	165	119	123	135

La temática que predominó durante el 2006 al 2011 en las solicitudes de información se concentró en los resultados de las actividades sustantivas, complementada con los asuntos de carácter administrativo y estadístico.

<b>Solicitudes de Acceso por Tema</b>						
Principales temas (%)	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Recursos Humanos</b>	14%	9%	19%	14%	16%	30%
<b>Actividades Sustantivas</b>	58%	55%	35%	55%	43%	38%
<b>Contratos y Erogaciones</b>	16%	10%	19%	5%	12%	12%
<b>Estadísticas y de Orientación</b>	12%	26%	27%	26%	29%	20%

Durante los años 2006 al 2008, el IFAI no calificaba las respuestas de las solicitudes de información, fue cuando a partir del 2009 el Instituto implementó el Indicador de “Respuestas a Solicitudes de Información” (RSI) mediante el cual evaluó la calidad de la atención que NAFIN otorgó a las solicitudes. Los resultados de la Institución a partir del 2009 al segundo semestre de 2011 fueron los siguientes:

<b>Indicador de Respuestas a Solicitudes de Información</b>	
Periodo	Evaluación Total (% de avance)
1er. Semestre 2009	80.61
2do. Semestre 2009	88.50
1er. Semestre 2010	79.97
2do. Semestre 2010	79.98
1er. Semestre 2011	85.72
2do. Semestre 2011	96.78

### Atención a recursos de revisión de 2006 a 2011

De las respuestas a las solicitudes de acceso a información de los años 2006 al 2011, los particulares interpusieron en el IFAI, en total 76 recursos de revisión.

<b>Recursos de Revisión Interpuestos</b>						
Total de Recursos	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	16	4	17	13	12	14

La Unidad de Enlace y el Comité de Información brindaron asesoría permanente a las unidades administrativas con objeto de agilizar y dar calidad a sus respuestas tanto a las solicitudes de información como a los recursos de revisión.

El IFAI valoró la actuación del Comité de Información, de la Unidad de Enlace y del área administrativa responsable al atender recursos de revisión y sus resoluciones a través del indicador “Alineación de Criterios, Comportamiento de las Resoluciones y su Cumplimiento”. A continuación se presenta los resultados que ha obtenido NAFIN en este indicador durante el 2006 al segundo semestre de 2011.

<b>Indicador de Alineación de Criterios, Comportamiento de las Resoluciones y su Cumplimiento (A3C)</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Total</b>
1er. Semestre 2006	100.00
2do. Semestre 2006	6.27
1er. Semestre 2007	6.12
2do. Semestre 2007	100.00
1er. Semestre 2008	8.50
2do. Semestre 2008	9.07
1er. Semestre 2009	94.88
2do. Semestre 2009	84.25
1er. Semestre 2010	81.81
2do. Semestre 2010	78.31
1er. Semestre 2011	99.33
2do. Semestre 2011	88.42

Cabe mencionar que el IFAI para evaluar este indicador se basa en el total de solicitudes y de recursos recibidos semestralmente en la Unidad de Enlace, por lo que al recibirse en algún período menor número de requerimientos afecta la calificación final de la institución según los criterios del IFAI.

### **Clasificación de información de 2006 a 2011**

Durante los años 2006 al 2011 la Institución cumplió con la obligación de actualizar su Índice de Expedientes Reservados (IER), destacando el esfuerzo de las áreas administrativas para alinear y hacer congruentes el Sistema de Expedientes Reservados con sus instrumentos de control archivístico.

Es de mayor trascendencia destacar las acciones que efectuaron el Comité de Información y la Unidad de Enlace en algunos años que se reportan:

- En el año 2006, el Pleno del IFAI emitió el Acuerdo ACT/21/06/2006.03 en donde exceptuó de registrar los expedientes en el sistema denominado “Índice de Expedientes Reservados” aquellos clasificados bajo los supuestos de los secretos bancario, fiduciario y fiscal.
- En el año 2007 la Unidad de Enlace y el Área de Auditoría para el Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública del OIC efectuaron un diagnóstico; derivado de los resultados, el Comité de Información, emitió y difundió la Guía Práctica en materia de acceso a la información y organización de archivos que busca facilitar a los servidores públicos de NAFIN la atención de las responsabilidades de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- Por lo que respecta al año 2008 las áreas administrativas depuraron el Índice de Expedientes Reservados que NAFIN tenía registrado en el sistema diseñado por el IFAI.
- Para el año 2010, el Área de Auditoría para el Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública del OIC, efectuó un diagnóstico sobre el cumplimiento Institucional en materia de Índice de Expedientes Reservados, cuyo objetivo fue corroborar que la información que Nacional Financiera, está obligada a difundir en el IER se elabore, actualice y publique conforme a las Disposiciones normativas y se encuentre disponible para consulta del público en general, a través de las herramientas desarrolladas y administradas por el Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos, encontrándose áreas de oportunidad que se están atendiendo.
- El Comité de Información instruyó a la Unidad de Enlace a coordinarse con las áreas administrativas para atender las áreas de oportunidad que identificó el Área de Auditoría para el Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública del OIC.

Finalmente para el año 2011 la Unidad de Enlace conjuntamente con el Área de Auditoría para el Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública del OIC y la Dirección de Administración Crediticia, realizaron un diagnóstico sobre la clasificación de información reservada de la Institución, cuyo objetivo fue determinar el estado que guarda la clasificación de los expedientes catalogados como reservados o confidenciales, obteniéndose también áreas de oportunidad que se están atendiendo y de las cuales se reportará su avance en las siguientes etapas de este Informe.

<b>Expedientes Registrados en el IFAI</b>						
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Total de Expedientes</b>	477	5,976	3,349	3,101	2,027	2,882

### **Protección de datos personales de 2006 a 2011**

Durante los años 2006 al 2011 el Comité de Información y la Unidad de Enlace apoyaron a la administración del banco con el fin de que las áreas administrativas de la Institución cumplieran con los lineamientos específicos y en general con la normativa en materia de protección de datos personales.

Durante el periodo que se informa es de mayor relevancia mencionar que el Comité de Información y la Unidad de Enlace con el ánimo de fomentar la transparencia en la Institución en el año 2008 tuvieron la iniciativa de realizar un Diagnóstico de Datos Personales, cuyo objeto fue auxiliar a los titulares de las áreas administrativas a identificar aquella información relativa a una persona física y que se encuentre bajo su resguardo, a fin de asegurar su debido resguardo.

Para el año 2009 derivado del diagnóstico, el Comité de Información emitió las “Recomendaciones a Protección a Sistemas de Datos Personales” para que las áreas administrativas cumplan con las disposiciones de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. Asimismo la Dirección de Adquisiciones y Servicios expidió el Documento de Seguridad de NAFIN en la materia.

<b>Sistemas de Datos Personales Registrados</b>						
<b>Sistemas</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
	4	5	5	19	27	29

### **Instancias responsables de 2006 a 2011**

Durante el periodo del 2006 al 2011 la Unidad de Enlace y el Comité de Información tuvieron a su cargo la coordinación de los trabajos encaminados a cumplir con las obligaciones que impone la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

En el desarrollo de las funciones que la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental les asigna, ambas instancias han adoptado el papel de asesorar y acompañar a las diferentes áreas de la Institución a cumplir en tiempo y forma con las obligaciones que esa normativa impone.

Para el caso del Comité de Información, destacan el número de reuniones como se aprecia en el siguiente cuadro:

<b>Comité de Información de NAFIN</b>		
<b>Año</b>	<b>Número de sesiones</b>	<b>Total de casos atendidos en las sesiones</b>
<b>2006</b>	35	200
<b>2007</b>	23	161
<b>2008</b>	28	183
<b>2009</b>	35	227
<b>2010</b>	35	236
<b>2011</b>	25	197
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>1,204</b>

Una última evaluación que llevó a cabo el IFAI reflejó la atención que brinda la Unidad de Enlace de la Institución a aquellos usuarios de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental que se acercan a la oficina matriz de NAFIN. El indicador revisa no sólo la atención a los particulares sino además a la infraestructura de la Unidad que está a su servicio.

La evaluación fue sobresaliente para el segundo semestre de 2011, lo cual es indicativo del compromiso que se tuvo para lograr que la Institución cumpliera plenamente con las obligaciones de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, como se aprecia en el cuadro siguiente:

<b>Atención Prestada por las Unidades de Enlace (AUE)</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Total</b>
1er. Semestre 2006	9.40
2do. Semestre 2006	9.20
1er. Semestre 2007	8.50
2do. Semestre 2007	9.50
1er. Semestre 2008	10.00
2do. Semestre 2008	8.80
1er. Semestre 2009	10.00
2do. Semestre 2009	10.00
1er. Semestre 2010	9.63
2do. Semestre 2010	10.00

<b>Atención Prestada por las Unidades de Enlace (AUE)</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Total</b>
1er. Semestre 2011	10.00
2do. Semestre 2011	10.00

### **Acciones de difusión emprendidas de 2006 a 2011**

Durante el periodo que se informa, el Comité de Información y la Unidad de Enlace han tenido una permanente disposición en sostener reuniones de trabajo con las diferentes áreas administrativas de la Institución para promover un mejor cumplimiento de las obligaciones de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

Finalmente, cabe mencionar que se emprendieron diversas acciones de divulgación mencionando a continuación las de mayor relevancia:

En el año 2007 se emprendieron más de 30 actividades de divulgación y capacitación en las materias que comprende la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. Entre éstas destaca la implantación coordinada con el IFAI del curso @-FAI que en esta etapa abarcó a los enlaces de las áreas administrativas que más participación tienen en el desahogo de los asuntos de la Ley. Como resultado de los hallazgos de las acciones de divulgación y capacitación llevadas a cabo, se integró la “Guía práctica en materia de acceso y clasificación de la información y clasificación de archivos”.

En el año 2008 sobresalió la implantación en NAFIN del curso en línea administrado por el IFAI denominado e-FAI, que abarcó temas como la Cultura de la Transparencia y el Acceso a la Información Pública y la propia Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, e incluyó ejercicios de diagnóstico y evaluación.

Para el año 2009 se emprendieron acciones de divulgación mediante comunicados masivos en materia de Transparencia y Acceso a la Información, incluyendo los relativos a diferentes Criterios para atender solicitudes de información y la reforma al artículo 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Así mismo en Nacional Financiera, se implementó el Sistema de Gestión del Comité de Información, con el objeto de difundir información y documentos de interés para todo servidor público de la institución y así promover entre nosotros la cultura de la Transparencia y Acceso a la Información.

Todos en NAFIN estamos obligados a cumplir con las Disposiciones de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental; este portal pone a disposición documentación que facilita esa atención, además de que incorpora lecturas, sitios de interés, criterios, normatividad que ponen énfasis en la parte del fortalecimiento cultural en estos temas. También presenta algunas estadísticas que dan cuenta de cómo todos en la Institución venimos cumpliendo con nuestras obligaciones en materia de transparencia.

En el año 2010 el IFAI requirió a la Titular de la Unidad de Enlace para participar en la mesa de trabajo de la Semana Nacional de Transparencia con la presentación del Sistema de Gestión del Comité de Información.

Por último en el año 2011 se enviaron comunicados masivos a la Institución particularmente referidos a Criterios para atender solicitudes de información y protección de los datos personales en redes sociales.

Se debe destacar que el Comité de Información y la Unidad de Enlace en el 2011 sostuvieron reuniones de trabajo con las diferentes unidades administrativas de la Institución para promover un mejor cumplimiento de las obligaciones de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental como la atención de solicitudes de acceso y de recursos de revisión, la publicación de información obligatoria, clasificación de información y protección de datos personales.

## **Organización de Archivos**

### **Cumplimiento de la LFTAIPG**

La Institución cumplió con las obligaciones que imponen la LFTAIPG y su Reglamento, así como los Lineamientos Generales para la Organización y Conservación de Archivos de las Dependencias y Entidades de la APF y su Calendario de organización de archivos.

El Sistema Integral de Archivos implementado en la Institución se ha consolidado como una herramienta que permite controlar y administrar todo el ciclo vital de la documentación dando seguridad y respaldo a los diferentes procesos y ha servido de base para el cumplimiento de elementos normativos y de cumplimiento institucional; su sistema informático denominado SIARCH administra el Inventario General por Expedientes siendo la base de datos más confiable y la única herramienta institucional para la generación, actualización y administración de los expedientes de archivo generados por las diferentes unidades administrativas y contempla de una forma ordenada y controlada pasar de lo físico a lo electrónico en el corto plazo.

Dicho sistema permitió durante su implementación, realizar un estudio a las Unidades Administrativas con el objeto de conformar un Cuadro General de Clasificación Archivística y un Catálogo de Disposición Documental, acorde a las atribuciones que les confiere, clasificando la información y definiendo su registro general y sistemático, así como establecer los valores documentales, plazos de conservación, vigencia documental, clasificación de la información en reservada y/o confidencial y el destino final, controlando todo el ciclo vital del documento y atendiendo de una forma ágil y dinámica los requerimientos de la Ley y Lineamientos.

Con ello se logró la definición de terminología, ya que al realizar el inventario general de expedientes de cada una de las Unidades Administrativas, se obtuvo una reducción de hasta el 60% de documentación que ingresa al Archivo de Concentración para su guarda y custodia, con todo lo que implica el impacto en gasto respecto al almacenaje, operación, recursos humanos y materiales asignados para ello.

Asimismo se obtuvo una reducción y eliminación de los denominados papeles de trabajo inactivos y disminución considerable en la generación de papel, se Instrumentó el Programa de Depuración de Archivos, logrando hasta el momento una reducción en el volumen de los acervos y mobiliario destinado a su guarda de 400 archiveros y liberar peso en el inmueble por 40 toneladas.

Se tienen establecidos programas permanentes de Transferencia Primaria, Digitalización, Foliado y Valoración Documental, éstos permiten atender de manera integral el ciclo vital de los documentos considerando hasta el momento la administración del 100% de acervo documental el cual asciende a 156,367 expedientes. Asimismo se implemento un esquema innovador de Archivo Central que permitió concentrar hasta el momento los expedientes de 5 unidades administrativas, lo que permitió simplificar la administración de 91,540 expedientes y 100,468 legajos, dar seguridad al proceso y a la documentación y liberar peso y espacio del inmueble haciendo más rentable el uso de oficina.

El Programa de Digitalización Institucional implementado permite atender de forma inmediata a las áreas de negocio y uno de sus objetivos es contar en formato digital con el 100% de los expedientes registrados, lo que permitirá iniciar una nueva era en la conformación de expedientes digitales y electrónicos bajo esquemas de clasificación archivística logrando la reducción gradual de uso de papel y simplificando la consulta de información que beneficia directamente al personal e institución.

En lo que se refiere al Archivo de Concentración se mantiene un programa permanente de valoración y bajas documentales, esto ha permitido liberar y donar a la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos (CONALITEG) en los últimos años 11,200 cajas, que representaron desalojar 280 toneladas de peso y liberar 6,720 metros lineales del inmueble.

Dentro de proyectos específicos se analizan los procesos y desarrollaran herramientas que permiten automatizar y generar en lo sucesivo expedientes digitales y electrónicos y eliminar en su totalidad la generación de papel dando cumplimiento a los objetivos instituciones en apoyo al Programa de Austeridad y cero papel.

## **11.10 OBSERVACIONES DE AUDITORIAS DE LAS INSTANCIAS DE FISCALIZACIÓN EN PROCESO DE ATENCIÓN**

### **Evolución de observaciones de instancias de fiscalización**

Como resultado del compromiso asumido con la Alta Dirección en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno Institucional, se observa que las áreas revisadas han registrado una tendencia favorable en el cumplimiento de la implementación de las medidas sugeridas en las observaciones determinadas por las diferentes instancias de fiscalización: OIC, ASF, Auditores Externos, CNBV y BANXICO.

El número de observaciones disminuyó en un 75%, al haberse tenido registradas 102 al cierre de 2006 y 26 a diciembre de 2011, las cuales si bien son importantes, no representan riesgos críticos que pudieran afectar la consecución de los objetivos y metas de los procesos de la Institución.

Instancia Fiscalizadora	En Proceso Cierre 2006	Observaciones 2007-2011		En Proceso Cierre 2011
		Generadas	Solventadas	
Auditores Externos	13	72	84	1
Auditoría Superior de la Federación	4	96	98	2
Banco de México	0	21	20	1
Comisión Nacional Bancaria y de Valores	45	118	163	0
Órgano Interno de Control	40	482	500	22
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>789</b>	<b>865</b>	<b>26</b>

## **11.11 PROCESOS DE DESINCORPORACIÓN**

No se registraron procesos de desincorporación en el período.

## **11.12 BASES O CONVENIOS DE DESEMPEÑO Y CONVENIOS DE ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS**

No se registraron bases, convenios de desempeño o convenios de administración de resultados durante el período.

### 11.13 OTROS ASPECTOS RELEVANTES RELATIVOS A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### Convenio de Colaboración NAFIN- Bancomext

Con fecha 1 de diciembre de 2006, el C. Presidente de la Republica, ratifica el nombramiento del Director General de Nacional Financiera, S.N.C. y así mismo, lo designa Director General del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., en tal virtud se informa al Consejo Directivo de ambas instituciones y se procede a formalizar los nombramientos ante la Secretaria de La Función Publica, en cumplimiento a los acuerdos tomados en las sesiones de las dos instituciones, celebradas en diciembre de 2006, adicionalmente y con el fin de dar cumplimiento al principio de coordinación previsto en el artículo 31 de la Ley de Instituciones de Crédito segundo párrafo, que a la letra señala:

“Artículo 31.- Las instituciones de banca de desarrollo formularan anualmente sus programas operativos y financieros, sus presupuestos generales de gastos e inversiones, así como las estimaciones de ingresos. Las sociedades nacionales de crédito deberán someter a la autorización de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, de Acuerdo con los Lineamientos, medidas y mecanismos que al efecto establezca, los límites de endeudamiento neto externo e interno; financiamiento neto y los límites de intermediación financiera. Para los efectos de este párrafo la Secretaria de Hacienda y Crédito Público dará a conocer los conceptos que integran la intermediación financiera en el informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, que corresponda.

Los programas deberán formularse conforme a los Lineamientos y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, así como el Programa Nacional de Financiamiento para el Desarrollo y los demás programas sectoriales del propio Plan. En el marco de los planes mencionados, cada institución de banca de desarrollo, deberá elaborar sus programas institucionales, mismos que contendrán un apartado relativo a la forma en que se coordinarán con las demás instituciones de banca de desarrollo”.

Con este antecedente las Direcciones Generales Adjuntas de Administración, de Nacional Financiera, S.N.C. y Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., de acuerdo a sus funciones y atribuciones, suscribieron un convenio de coordinación y colaboración, firmado el 4 de diciembre de 2006 por los titulares de las citadas áreas, mismo que establece las bases generales de coordinación y colaboración conforme a las cuales NAFIN y Bancomext realizaran conjuntamente el análisis y diagnostico de la situación actual de cada una de las instituciones, que les permita definir estrategias de interacción y operación complementaria que redunden en un mayor impacto de sus acciones para el logro y cumplimiento de sus objetos sociales.

De manera enunciativa mas no limitativa el convenio se refiere a: Mercados y Productos, Procesos Administrativos y contables, Tesorería, Administración integral de riesgos, Portafolios de crédito e inversiones, Infraestructura tecnológica, Estructuras de personal, Servicios a cargo de proveedores externos, Recursos materiales, Empresas filiales, así como otros conceptos que coadyuven al logro de las obligaciones contenidas en el mencionado convenio.

La formulación de diagnósticos y definición de estrategias de las dos instituciones, se realizaran bajo las premisas de complementariedad, homologación de procesos, prestación de servicios interinstitucionales, sinergias, reducción de costos y eficiencia operativa, de conformidad con los Lineamientos de política económica del ejecutivo Federal, en beneficio de su clientela objetivo.

Adicionalmente, el instrumento incluye una clausula de confidencialidad, en la que las partes se comprometen a guardar absoluta confidencialidad con respecto a todo lo inherente a la información y documentación que una parte proporcione a la otra, para el cumplimiento del convenio y ambas se comprometen también a no usar la información y documentación para cualquier propósito diverso a lo pactado y mantener y tratar dicha información y documentación como confidencial, además de abstenerse de divulgar la información y/o documentación a cualquier tercero sin el consentimiento previo y por escrito de una de las partes a la otra.

La vigencia del convenio será a partir de su firma y hasta que alguna de las partes avise por escrito a la otra, su deseo de darlo por terminado, con 30 días naturales de anticipación a la fecha en que quiera que surta efectos la terminación.

### **Convenio de Prestación de Servicios entre Nacional Financiera (Fideicomiso 1148-0) y Banco Nacional de Comercio Exterior**

Con fecha 26 de octubre de 2007, NAFIN en su carácter de Fiduciaria del Fideicomiso 1148, Fondo para la Participación de Riesgos firmó con el Banco Nacional de Comercio Exterior un convenio de prestación de servicios, cuyo objetivo es la operación, administración y explotación de información del Programa de Garantías de BANCOMEXT.

Los beneficios están relacionados con el aprovechamiento de la infraestructura y experiencia desarrollada por NAFIN en la operación y administración de esquemas de garantías, como parte de las sinergias y complementariedad que el Gobierno Federal ha establecido en sus programas de política pública entre las entidades y dependencias para facilitar la puesta en operación de los esquemas de apoyo financieros dirigidos a las Pymes del país.

## Modelo Estratégico de Recursos Humanos

La institución en apego a su modelo estratégico de Recursos Humanos, llevó a cabo acciones que impulsaron la mejora en los diferentes temas que competen a su gestión, tales como: evaluación de desempeño, clima organizacional, desarrollo de personal, compensaciones y modernización de los planes de pensiones, entre otros.

Durante el período transcurrido 2006–2011, se implementó el modelo de **Evaluación por Competencias** y de 360°, con el fin de darle seguimiento al desempeño del personal, desde las conductas observables que cada puesto requiere, con base en el perfil y la descripción de puesto.

Por otro lado, desde el 2008 la Institución participó en la encuesta de **Clima y Cultura Organizacional** (ECCO), de la Administración Pública Federal. Los porcentajes de aceptación obtenidos fueron incrementándose cada año de la siguiente manera:

- 2008: 85% de aceptación.
- 2009: 87% de aceptación.
- 2010: 88% de aceptación.
- 2011: 88% de aceptación.

Se logró un incremento de 3 puntos porcentuales entre 2008 y 2011, lo que indica una mejoría en los temas que en ella se incluyen. Esto ubicó a la Institución durante el año 2011 en el sexto lugar de entre 259 instituciones públicas participantes.

Para el fortalecimiento de la estrategia de **desarrollo de personal**, inició la operación de la Universidad Nafinsa (UN) en el 2011, como modelo de entrenamiento y capacitación de los miembros de la institución, fue un logro que ha posicionado a Nacional Financiera, dentro de las instituciones con mejores prácticas en torno a capacitación y desarrollo.

### *Universidad Nafinsa*

Tiene como misión *“formar y desarrollar especialistas en banca de desarrollo, capaces de generar soluciones innovadoras con impacto en la sociedad, a través de una oferta académica de alto nivel y con generación de valor para sus clientes”*.

Es una herramienta que permite alinear la formación del personal con los objetivos del negocio. Anteriormente a su constitución, la capacitación tradicional era reactiva, táctica, individualista, basada en cursos, con poca participación directiva.

Actualmente, con la Universidad Nafinsa se busca una formación proactiva, vinculada a los objetivos estratégicos de la institución, basada en el desarrollo colectivo y con alta participación directiva.

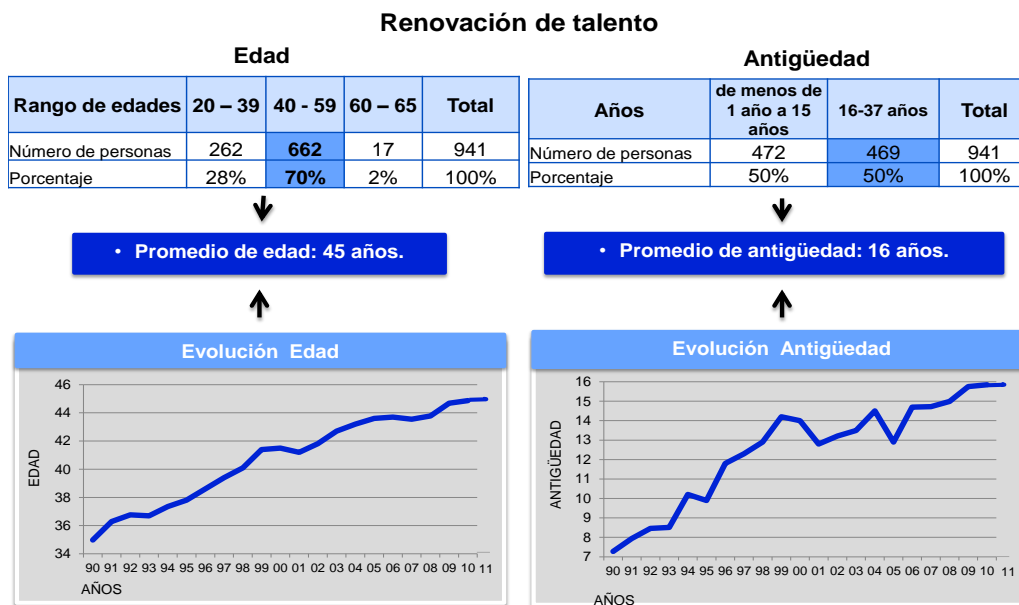
La Universidad Nafinsa cuenta con dos colegios: el *Colegio de Empleados* y el *Colegio de Clientes y Proveedores*. El Modelo Educativo está formado por 4 elementos básicos: *programas, técnicas de aprendizaje, recursos y medios y políticas y reglamentos*.

Cabe destacar que la UN ha desarrollado su modelo educativo en alianza estratégica con el *Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)*. Los programas de la UN están vinculados a las competencias institucionales, del puesto y distintivas definidas para Nacional Financiera.

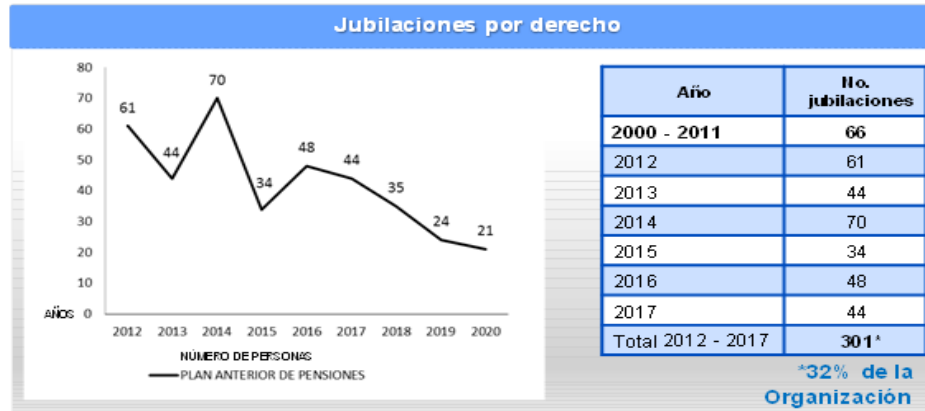
Este modelo educativo ha sido reconocido como una “mejor práctica” dentro del Gobierno Federal.

### *Renovación del Talento Humano y Compensaciones*

Sin embargo y a pesar de los avances obtenidos, en materia de renovación del talento humano y compensaciones, aun existen aspectos que deben solucionarse. El promedio de edad y antigüedad del personal es alto, lo que aunado a sus derechos, así como a las restricciones oficiales para la contratación de personal y creación de nuevas plazas, ha contribuido a los bajos niveles de renovación de personal y de desarrollo de cuadros de remplazo.

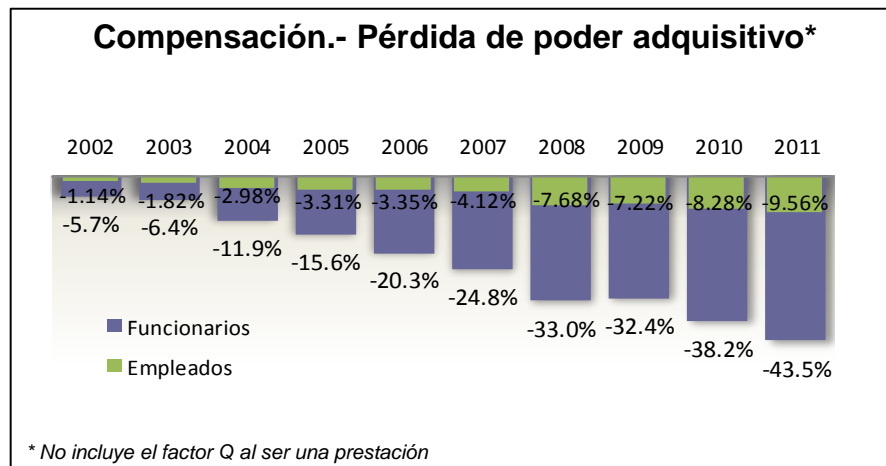


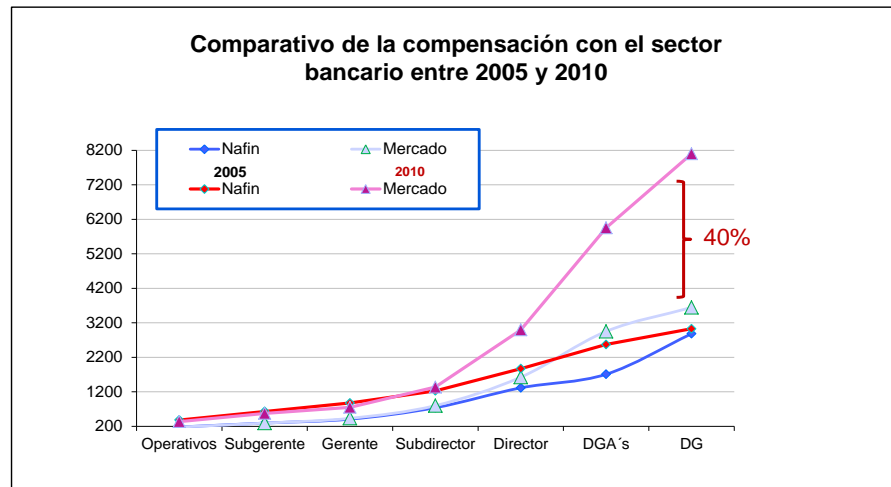
### Renovación de talento - jubilaciones



Respecto al tema de compensaciones, concretamente durante el período de este informe, se han presentado los siguientes aspectos relevantes:

- Falta de un esquema de incentivos al personal, vinculado a resultados.
- Rigidez y falta de competitividad con el sector financiero del esquema de compensaciones, derivado de las restricciones oficiales de incrementos de sueldos a nivel funcionario.





Con el objeto de contar con un modelo de compensaciones flexible, incluyendo incremento de sueldos a funcionarios y esquemas de incentivos, que permitieran apoyar la estrategia institucional para atraer y retener talento, se hicieron durante este periodo varias propuestas al Consejo Directivo del banco y a las autoridades respectivas. La última solicitud sobre el esquema de incentivos, se llevó a cabo en el Consejo Directivo del 28 de enero de 2010.

Aunque las propuestas fueron aprobadas por el Órgano de Gobierno de la Institución, no se recibió la conformidad por parte de la SHCP y de la SFP, aspecto requerido previo a su instrumentación.

### *Servicio Médico*

De acuerdo a las Condiciones Generales de Trabajo y conforme lo establece el Reglamento del Servicio Médico de la institución, el personal activo y pensionado cuenta con prestaciones relacionadas con servicios médicos y de salud, independientes a los otorgados por entidades oficiales como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o el Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

Hasta el año 2005, la administración completa de esta prestación se llevaba a cabo con personal interno de NAFIN, lo que ocasionaba que el cuerpo médico institucional se concentrara en aspectos administrativos, y de la gestión de cientos de contratos individuales con proveedores (médicos, hospitales, farmacias, laboratorios).

En dicho año el modelo evoluciona hacia uno basado en un solo contrato de prestación de servicios con una institución de seguros especializada en salud (ISES) y partir de en 2007 se lleva a cabo mediante una Administradora de Servicios Médicos Integrales

(ASMI), lo que permite contar con el respaldo de una compañía de carácter internacional y con estabilidad el mercado.

Para mayor seguridad se cuenta con una fianza de garantía del otorgamiento de los servicios entregada por dicha ASMI a NAFIN.

Este modelo le ha permitido al banco los siguientes beneficios:

- Concentrar los esfuerzos del cuerpo médico institucional en la parte clínica y fortalecer la estrategia de los programas de medicina preventiva, de seguimiento a enfermedades de larga evolución (crónico degenerativas) y evaluación de estadística médica, lo que ha apoyado las acciones para pasar de un enfoque correctivo a uno preventivo.
- Delegar, mediante un contrato de prestación de servicios, las actividades administrativas, de gestión y de atención telefónica entre otras, a la administradora.
- Ampliar la oferta de puntos de atención, así como de personal especializado y de infraestructura de proveedores, al utilizar la red de la propia ASMI.
- Contar con un centro de atención telefónica especializado las 24 horas y los 365 días del año.
- Mayor control administrativo y de gastos en los siguientes aspectos: fármacos, servicios de atención, hospitales, laboratorios y gabinetes.

Este nuevo modelo que inició operaciones en el año 2005 y con sus ajustes de 2007, permaneció durante el período que abarca este informe, manteniendo las prestaciones establecidas en CGT y mejorando el nivel de calidad y de infraestructura de atención.

### *Fondos de Pensiones*

Durante el año 2006 y con la entrada en vigor de las Revisión 2006 de las Condiciones Generales de Trabajo, NAFIN rediseñó su plan de pensiones, al implementar un nuevo esquema basado en un modelo de contribución definida, tanto para el personal de nuevo ingreso, como el personal en activo que así lo decidiera.

De esta forma y a partir del año 2006, conviven dos modelos de pensiones 1) de beneficio definido, basado exclusivamente en las aportaciones de la Institución y 2) de contribución definida, el cual es fondeado tanto por las aportaciones de los trabajadores, como por la Institución. Durante el período de este informe, la Institución cumplió en tiempo y forma con las aportaciones y coberturas respectivas conforme lo exige la normatividad. Las aportaciones a sus Fondos de Pensiones, se realizaron conforme a lo determinado en los cálculos actuariales respectivos.

Se realizaron aportaciones extraordinarias en los años 2006, 2010 y 2011 para contar con la cobertura necesaria del pasivo laboral, tanto por aspectos derivados de los cambios en las tablas de mortandad de la población, como por los movimientos en las tasas de interés.

Igualmente, se implementó un fondo para cubrir “otros beneficios posteriores al retiro”, el cual se tenía debidamente fondeado al 31 de diciembre de 2011.

Los saldos totales de los distintos fondos de pensiones de NAFIN ascendieron a 13,056 MDP al cierre del 2011.

Con todo ello, el pasivo laboral de la Institución no representa una contingencia que pudiera poner en riesgo su viabilidad financiera de mediano plazo de NAFIN.

### **Prevención de Operaciones Ilícitas**

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, establece que una de las estrategias más efectivas en la lucha contra la delincuencia es el menoscabo en el abastecimiento de sus recursos económicos. En este marco, la SHCP emitió las Disposiciones de carácter general a que se refiere el artículo 115 de la Ley de Instituciones de Crédito, las cuales tienen por objeto establecer las medidas y procedimientos mínimos que las instituciones de crédito están obligadas a observar para prevenir y detectar los actos, omisiones u operaciones que pudieran favorecer, prestar ayuda, auxilio o cooperación de cualquier especie para la comisión de los delitos previstos en los artículos 139 ó 148 Bis del Código Penal Federal o que pudiesen ubicarse en los supuestos del artículo 400 Bis del mismo Código.

En Nacional Financiera, el objetivo del proceso de Prevención de Lavado de Dinero ha sido el establecer las medidas y controles necesarios con base en la regulación vigente, para prevenir que tanto la Institución, como sus funcionarios o empleados, no se vean involucrados en operaciones con recursos de procedencia ilícita.

Para alcanzar el objetivo planteado, se implementaron medidas, controles y procedimientos para prevenir, detectar y reportar operaciones relacionadas con el blanqueo de capitales y/o el financiamiento al terrorismo. Como medidas de prevención, la Oficialía de Cumplimiento en NAFIN ha elaborado políticas, lineamientos, criterios y medidas, que permiten actuar de manera oportuna en la identificación y conocimiento del cliente.

Para la detección de operaciones con características inusuales, preocupantes o relevantes, se ha mantenido en constante actualización el Sistema de Operaciones Relevantes e Inusuales; sistema paramétrico que emplea algoritmos desarrollados que

consideran los productos y servicios de la Institución para el monitoreo y seguimiento de transacciones realizadas por los diferentes tipos de clientes.

Del mismo modo, la Institución ha fomentado la cultura de prevención, mediante programas de difusión de disposiciones externas e internas y en la capacitación de todo su personal con un curso en línea que ha permitido a los empleados y funcionarios, estudiar y realizar su examen de conocimientos desde cualquier lugar con acceso a internet para no interferir en sus actividades laborales. El porcentaje de personal capacitado bajo este esquema, respecto al total de los trabajadores fue superior al 97% durante el periodo que se informa.

### **Sistema de Control Interno Institucional (SICOI)**

#### *Antecedentes*

En atención a las Disposiciones de carácter generales aplicables a las instituciones de crédito (*Disposiciones*) emitidas por la CNBV en el Diario Oficial de la Federación el 2 de diciembre de 2005, y específicamente a lo dispuesto en su Artículo 166, NAFIN implementó las funciones de Control Interno; orientadas a diseñar, establecer y actualizar medidas y controles que propicien, entre otros, el cumplimiento de la normatividad interna y externa aplicable a la Institución; que permitan que la concertación, documentación, registro y liquidación diaria de operaciones, se realicen conforme a las políticas y procedimientos establecidos en los Manuales de la Institución en apego a las Disposiciones legales aplicables; que propicien el correcto funcionamiento de los sistemas de procesamiento de información conforme a las políticas de seguridad, así como la elaboración de información completa, correcta, precisa, íntegra, confiable y oportuna, incluyendo aquella que deba proporcionarse a las autoridades competentes, y que coadyuve a la adecuada toma de decisiones; que tengan como finalidad el verificar que los procesos de conciliación entre los sistemas de operación y contables sean adecuados.

Para llevar a cabo las funciones descritas, se desarrolló el Método Estandarizado de Evaluación (MESE), el cual garantiza el cumplimiento de los objetivos planteados en las citadas *Disposiciones*, proporcionando los insumos de información requeridos para el adecuado funcionamiento y consolidación del control interno institucional, al incorporar nuevos elementos de decisión para la Alta Dirección, optimizando los procesos y la calidad a través de la cultura de autocontrol en la ejecución de los procesos institucionales.

### **Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el período 2006-2011**

Durante 2006, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Elaboración del Manual Operativo de Control Interno, mismo que se publicó en la red interna del banco.
- Participación en el diseño conceptual y elaboración de los Lineamientos del Modelo Institucional de Control Interno, documento normativo en materia de control interno de aplicación general en Nacional Financiera.
- Inicio de la autoevaluación de los 20 procesos definidos como críticos por el Modelo Institucional de Riesgo Operativo (MIRO).

Para llevar a cabo la autoevaluación de los procesos, se diseñaron y elaboraron Agendas de Rutinas de Control (ARC), las cuales son concebidas como una herramienta de autocontrol que permite al personal que realiza las actividades sustantivas en cada proceso, asegurar la adecuada realización de sus actividades.

En ese año, de la autoevaluación de los procesos que se efectuó a través de las ARC, se concluyó que los mecanismos de control con que contaban los procesos institucionales observaban un adecuado desempeño en su ejecución operativa, existiendo incidencias de control interno que fueron documentadas para su corrección y mejora continua de los procesos. Así mismo, se constató que en la ejecución cotidiana existía una seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de políticas y Disposiciones normativas.

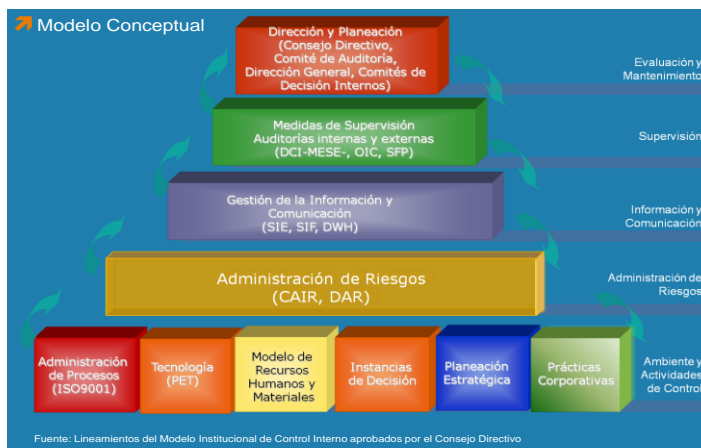
Durante 2007, se incorporaron mejores prácticas de gobierno corporativo al desarrollar las Guías Corporativas de Control, que son una herramienta de autocontrol, mediante la cual las direcciones de Área llevan a cabo un ejercicio de autoevaluación de la infraestructura de control interno instalada en su dirección, a una fecha determinada.

Cabe señalar que en ese año, además de integrar cinco procesos adicionales a la MESE, se dio especial énfasis a la difusión del control interno dentro de la Institución, apegado al concepto de Gobierno Corporativo y a la regulación externa aplicable.

Por otro lado, en ese mismo año, atendiendo a las Disposiciones de la CNBV y en particular, las relativas al establecimiento del Sistema de Control Interno (SICOI) y las Normas Generales de Control Interno publicadas por la Secretaría de la Función Pública (SFP) en el Diario Oficial de la Federación el 26 de septiembre de 2006, y sus resoluciones modificatorias, Nacional Financiera llevó a cabo la revisión general de su operación a la luz de las citadas normas.

La revisión puso de manifiesto que Nacional Financiera tenía ya incorporados en su operación la mayoría de los elementos de control dispuestos en las citadas normas, de manera que se procedió a ajustar solamente aquellos aspectos pendientes tomando como base para ello las mejores prácticas de control interno.

El resultado quedó plasmado en el documento denominado Lineamientos del Modelo Institucional de Control Interno (LIMICI), mismos que fueron sancionados favorablemente por el Comité de Auditoría y aprobados por el Consejo Directivo, elevándolo a la categoría de documento normativo de observancia general en la Institución.



Con objeto de difundir los LIMICI, se realizaron reuniones con representantes de todas las Direcciones de Área para explicar el Modelo Institucional de Control Interno, con énfasis en el autocontrol y en la estructura de supervisión del control interno, bajo la filosofía de mejora continua que priva en la Institución.

Por otra parte, en cumplimiento a lo dispuesto por la SFP y la CNBV, Nacional Financiera elaboró, conforme a la Guía y encuesta general de control interno que para el efecto emitió la propia SFP, su Informe Anual del Estado que Guarda el Control Interno Institucional correspondiente al ejercicio 2006, el cual fue sancionado favorablemente en su oportunidad por el Comité de Auditoría y el Consejo Directivo.

Cabe destacar, que este requerimiento permitió la participación de todas las Direcciones de Área de la Institución en la aplicación de una encuesta de control interno, misma que arrojó un resultado satisfactorio, atendiendo a la diversidad de temas en materia de control interno planteados por la SFP, identificándose sólo las siguientes dos áreas de oportunidad:

- Evaluación del desempeño del personal de la Institución: Respecto a este rubro, se diseñó y aprobó el modelo de evaluación de desempeño, al mismo tiempo que se desarrolló un sistema informático que permitiría aplicar la evaluación de Acuerdo al modelo. La evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2007, se llevó a cabo a principios de 2008.
- Actualización de los manuales operativos de calidad: Sobre el particular, se estableció en el inventario Institucional de manuales operativos de calidad disponible en Intranafin, una señalización de semáforos en donde a partir de entonces, se presenta de manera permanente el estatus de actualización de cada manual operativo, con las referencias i) actualizado, ii) en actualización, y iii) desactualizado. Al cierre de 2007, el 57% de los manuales operativos habían sido actualizados, el 42% se encontraba en proceso de actualización y el 1% restante en proceso de elaboración.

Durante 2008, se desarrolló un sistema informático denominado Sistema de Administración de Control Interno (SACI), mediante el cual se hace más eficiente el control interno en la ejecución de los procesos, vía la aplicación de las ARC. Para ello, se llevó a cabo la carga de los catálogos de usuarios, áreas, parámetros de calificación y los reactivos que compondrían las distintas ARC.

De manera adicional, se realizó un esfuerzo importante para duplicar prácticamente el número de procesos incorporados al aseguramiento de la metodología MESE, al mismo tiempo se llevó a cabo el ejercicio de autoevaluación de la infraestructura de control mediante la aplicación de 26 Guías Corporativas de Control.

Por otra parte, atendiendo los Lineamientos para la elaboración del Informe Anual del Estado que Guarda el Control Interno Institucional para el ejercicio 2008, éste además de realizarse a nivel general mediante una encuesta de 122 elementos de control interno, se presentó a nivel del principal proceso sustantivo institucional, el de crédito.

En términos generales, las encuestas permitieron confirmar el cumplimiento satisfactorio de la cultura y mecanismos de control interno, así como de las prácticas corporativas vigentes en NAFIN por cada rubro que se evalúa a través de los reactivos. Así mismo, el ejercicio permitió llevar a cabo una revisión integral de la evolución de dichos conceptos, identificando las siguientes oportunidades de desarrollo y fortalecimiento de control, las cuales incluyeron los avances realizados al cierre del ejercicio 2008:

- Fiduciario: Implementación de una Mesa de Control para fortalecer el control interno.
- Agente Financiero: Establecimiento de una Mesa de Control.
- Conciliaciones: La conciliación no se realizaba en su totalidad de manera automática, por lo que se llevó a cabo la actualización de la interfaz permitiendo

la incorporación de un mayor número de sistemas transaccionales al sistema de conciliación.

- Agendas de Rutinas de Control: Generalizar gradualmente su aplicación en los procesos de naturaleza crítica de la Institución, llegando a duplicar su número en el ejercicio 2008.
- Programa Emprendedores: Transparentar el procedimiento de elección de proyectos que recibían apoyos.

En ese mismo año, se llevó a cabo la actualización del Manual Operativo de Fortalecimiento Preventivo del Control Interno, la cual consideró entre otros aspectos, la incorporación de los procedimientos de Evaluación de la Política de Mejora Regulatoria Interna; el Programa de Transparencia y Rendición de Cuentas; Requerimientos de Información de la CNBV y la Actualización de los Lineamientos del Modelo Institucional de Control Interno. La documentación de estos procesos hizo propicio modificar el nombre del Manual a Manual Operativo de Control Interno y cubrir los requerimientos para obtener la certificación de este proceso bajo la Norma de Calidad ISO9001-2000.

En 2009, se continuó con la incorporación de procesos al aseguramiento de la metodología MESE, superando la meta establecida para ese año. Para ello, se llevaron a cabo reuniones con los propietarios de los procesos para definir las ARC necesarias para asegurar la realización de las actividades sustantivas de cada proceso. Así mismo, como parte de la sistematización de las herramientas de autoevaluación desarrolladas a partir del MESE, se aplicaron las Guías Corporativas de Control desde la plataforma informática SACI, con alcance, en una primera etapa, a las direcciones de Área que ya habían realizado este ejercicio de autocontrol en archivos de Excel, ya que se contaba con la evidencia del cumplimiento del control interno referida en cada reactivo.

En 2010, la estrategia continua de fortalecer el control interno y maximizar la seguridad de la información mediante su automatización, se vio reflejada en la incorporación de las distintas herramientas de control interno al SACI.

Dentro de los objetivos establecidos en términos de control interno para el ejercicio 2011, se destaca el referido a la identificación de los principales riesgos institucionales utilizando la metodología establecida por la SFP. Para tal efecto, a partir del plan estratégico de metas y objetivos, formalizado por cada una de las Direcciones Generales Adjuntas (DGA), la Institución coordinó reuniones de trabajo con el objetivo de identificar los riesgos que pudieran obstaculizar el cumplimiento de sus metas, procediéndose , a su consolidación y a la determinación de los 10 principales riesgos institucionales que pudieran afectar el logro de objetivos y metas institucionales de conformidad con su mandato, mismos que fueron presentados al Comité de Administración Integral de Riesgos y al Comité de Auditoría.

De manera adicional a las metas comprometidas para el año 2011, la Institución incorporó 15 nuevos procesos a la Metodología MESE, acumulando un total de 81 procesos monitoreados al cierre del ejercicio. En este sentido, las incidencias de control interno detectadas a través de las ARC, fueron confirmadas con los propietarios de los procesos, buscando asegurar oportunidad de decisiones y, en los casos que lo ameritaron, participar con las Áreas en el diseño y establecimiento de medidas y controles, fomentando y fortaleciendo la cultura del autocontrol y contribuyendo al objetivo de que todos los procesos evaluados registraran un grado de criticidad bajo en su ejecución.

### **Gobierno Corporativo**

La estructura de gobierno corporativo de Nacional Financiera, está integrada por el Consejo Directivo como máxima instancia de decisión, el cual es apoyado en sus actividades por diferentes Comités, donde participan miembros externos, con el fin de alcanzar una mayor objetividad y sano equilibrio en la toma de decisiones, atendiendo a las mejores prácticas de gobierno corporativo. Estos comités analizan temas relacionados con la operación institucional destacando:

- Comités relacionados con la operación del negocio, enfocados al fomento, crédito y capital de riesgo, en donde destaca la estructuración de sus decisiones con la participación de consejeros y expertos independientes, tales como: el Comité Ejecutivo de Crédito del Consejo Directivo y el Comité Interno de Crédito (CIC).
- Comités relacionados con el control interno y la administración de riesgos. En esta materia, se ha tenido gran avance en la determinación de las metodologías para asignar y controlar el portafolio de operaciones de la Institución, reservando las decisiones fundamentales al Consejo Directivo, destacando el Comité de Auditoría y el Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR).
- Comités administrativos, de control y de información. Fueron creados en cumplimiento a diversas Disposiciones oficiales o para institucionalizar y fortalecer las decisiones de la Institución, destacando en este grupo el Comité de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional (CRHYDI).
- Consejos Consultivos Estatales. Estos consejos fueron creados por el Consejo Directivo de la Institución con la finalidad de construir una red regional que vinculara las necesidades de los clientes en cada una de las Entidades federativas, agrupadas regionalmente, contando con la activa de representantes de los sectores productivos del país y de las instancias gubernamentales encargadas de promover el desarrollo económico de cada zona del país.

### ESTRUCTURA DE GOBIERNO EN NACIONAL FINANCIERA



Fuente: Lineamientos del Modelo Institucional de Control Interno, aprobados por el Consejo Directivo en julio de 2011

Con esta estructura de órganos de decisión la Institución ha venido tomando las decisiones oportunas y con el grado de especialización necesario, para participar en los diversos mercados, hacer frente a los retos operativos y obtener resultados satisfactorios.

Cabe señalar que el Consejo Directivo durante el período 2006 a 2011 llevó a cabo algunas modificaciones a la estructura de los órganos colegiados, así como en la conformación y operación de algunos de ellos, con el fin calibrar su aportación para orientarlo a dar mejor y más rápida atención a los clientes, destacando las siguientes:

- Considerando la relevancia que ha ido adquiriendo el Programa de Garantías dentro de la operación y los resultados del Banco, en junio de 2008 se instruyó **la creación del Comité de Garantías**, con el fin de que conozca los asuntos relacionados con este programa, para lo cual ajustó las facultades respectivas que tenían encomendadas dos comités de crédito.
- Como parte de los servicios financieros que presta NAFIN, se encuentra la realización de las operaciones fiduciarias, así como llevar a cabo mandatos y comisiones. Fundamentalmente se participa en negocios fiduciarios en apoyo: a las MiPymes; al Mercado de Valores; a programas de la Institución; a programas gubernamentales; al desarrollo de proyectos sustentables y estratégicos del país; la garantía para la constitución de Entidades financieras, entre otros, logrando una importante generación de ingresos a favor de la Institución.

Con el fin de formalizar y estandarizar el proceso de admisión de negocios fiduciarios conforme a las sanas prácticas bancarias y la normativa aplicable, se **constituyó el Comité de Negocios Fiduciarios**, con facultades para la toma de decisiones relativas a dicho proceso, entre las que destacan: aprobar los criterios de admisión de negocios fiduciarios, autorizar la admisión de negocios fiduciarios y aprobar las tarifas de honorarios para nuevos negocios fiduciarios, entre otros.

Adicionalmente, aprobó distintas Disposiciones de apoyo a la toma de decisiones, como las siguientes:

- **Bases para la cancelación de reservas de inversión accionaria y otorgamiento de facultades al Comité de Inversión / Desinversión en Capital de Riesgo.**- La Institución contaba en 2010 con aproximadamente 70 inversiones accionarias, la mayoría reservadas y castigadas, con valor de registro cero o registradas en cuentas de orden, ya que presentan una antigüedad de más de 13 años. A esa fecha, ningún órgano interno contaba con las facultades necesarias para cancelar las reservas creadas en materia de inversión accionaria, ni para la baja de las cuentas de orden por ese concepto.

Por lo anterior y con el fin de agilizar el desahogo de los temas relacionados con las inversiones mencionadas, el Consejo Directivo aprobó las Bases para la cancelación de reservas en materia de inversión accionaria y para la baja de cuentas de orden relacionadas con ese concepto, así como delegar al Comité de Inversión/Desinversión en Capital de Riesgo las facultades necesarias para autorizar la aplicación de esas Bases en casos concretos, debiendo informar al Comité Ejecutivo de Crédito y al Consejo Directivo sobre los casos que autorice.

- **Criterios para el desahogo de asuntos del Consejo Directivo.**- En febrero de 2009, se analizó la composición de los asuntos que son desahogados por el Consejo Directivo en cumplimiento a las Leyes y normativa que le aplica, así como a las necesidades estratégicas de su actuación, llegando a la conclusión de que más del 80% de los asuntos tienen un contenido preponderantemente operativo o administrativo.

Por ello, el Consejo Directivo autorizó los criterios generales para el desahogo de asuntos, cuyo objetivo es focalizar la atención de ese Órgano de Gobierno en los asuntos estratégicos durante el desahogo de las sesiones, mientras que aquellos temas informativos o de decisión que deban presentarse en observancia de Leyes o normatividad y que sean de naturaleza operativa o administrativa, sin contenido estratégico, se tengan por aprobados en bloque durante la sesión, sin necesidad de presentación o explicación en sala.

### 11.14 ACCIONES Y COMPROMISOS RELEVANTES EN PROCESO DE ATENCIÓN



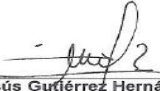
**SFP**

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Relación de Acciones y Compromisos en proceso relevantes

<b>Clave Presupuestaria:</b> HIU	<b>Nombre:</b> Nacional Financiera, S.N.C.
<b>Fecha:</b> 15-Dic-2011	<b>Sector:</b> 06 Hacienda

No.	Descripción de la Acción y Compromiso	Nivel	Actividad a Realizar	Área y Servidor Público Responsable	Fecha Programada	Avance	
						%	Comentarios
1	Solventación de observaciones relacionadas con el riesgo legal y operativo determinado para el proceso fiduciario.	1	Llevar a cabo la reingeniería del proceso fiduciario con el fin de prestar los servicios en forma eficiente y con los riesgos operativos controlados	Dirección General Adjunta Jurídica y Fiduciaria	1er. Trimestre del 2012		
2	Apoyar a las instancias correspondientes en el proceso de imposición de responsabilidades administrativas sancionatorias, con motivo de las auditorías relacionadas con la contratación de deuda externa.	3	Facilitar la información solicitada por las diversas autoridades.	Dirección de Administración Crediticia	30 Nov 2012		

  
 Lic. Jesús Gutiérrez Hernández  
 Subdirector de Planeación  
 Elaboró

  
 Lic. María del Carmen Arreola Steger  
 Directora General Adjunta de Administración y Finanzas  
 Vo. Bo.

Este documento contiene información clasificada como reservada en los términos establecidos en el Art. 14 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

# ANEXO

## INFORMES DE SUBSIDIARIAS

Durante el periodo 1 de diciembre de 2006 - 31 de diciembre del 2011, la Institución tenía registradas las siguientes subsidiarias, mismas que consolidaron en sus Estados Financieros:

Plaza Insurgentes Sur, S.A. de C.V.

PISSA Servicios Corporativos S.A. de C.V.

Operadora de Fondos Nafinsa, S.A. de C.V.

Nafinsa Holdings, Corp.

Corporación Mexicana de Inversiones de Capital, S.A. de C.V.

Fideicomiso Programa de Venta de Títulos en Directo al Público.

Fideicomiso ATISBOS.

Fideicomiso Fondo para la Participación de Riesgos.

De conformidad con lo señalado en el numeral 6 de los LINEAMIENTOS, los informes correspondientes se presentan en este anexo.

## Índice:

- A. PLAZA INSURGENTES SUR, S.A. DE C.V.**
- B. PISSA SERVICIOS CORPORATIVOS S.A. DE C.V.**
- C. OPERADORA DE FONDOS NAFINSA, S.A. DE C.V.**
- D. NAFINSA HOLDINGS.**
- E. CORPORACIÓN MEXICANA DE INVERSIONES DE CAPITAL S.A DE C.V.**
- F. FIDEICOMISO PROGRAMA DE VENTA DE TÍTULOS EN DIRECTO AL PÚBLICO.**
- G. FIDEICOMISO ATISBOS.**
- H. FIDEICOMISO FONDO PARA LA PARTICIPACIÓN DE RIESGO.**

Dado que las subsidiarias que consolidan en los estados financieros de la Institución mantienen figuras jurídicas basadas en sociedades anónimas y en fideicomisos, éstas no operan en muchos de los casos con criterios propios de la Administración Pública Federal. En este sentido, existen capítulos señalados en los LINEAMIENTOS que no le son aplicables, como los relacionados con el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal; Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental; Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la Corrupción; Observaciones de Auditorías, entre otros.

Derivado de lo anterior, en los informes de las subsidiarias presentados en este anexo se enfatiza solo en aspectos relacionados con sus resultados relevantes así como en los temas financieros, de recursos humanos, materiales y asuntos relevantes en proceso de atención.

## A. PLAZA INSURGENTES SUR, S.A. DE C.V.

### 1.- Presentación

- **Fundamento Legal para la incorporación de información de las subsidiarias o filiales dentro del IRC**

Los Lineamientos para la Formulación del Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012, emitidos por la Secretaría de la Función Pública y publicados en el Diario Oficial de la Federación con fecha 18 de enero de 2012, señalan en el numeral I. Lineamientos Generales, punto 6., que las entidades paraestatales que cuenten con filiales o subsidiarias tendrán la obligación de incluir como anexo del informe que presenten, una copia en medio digital o electrónico del que a su vez elaboren estas entidades.

En cumplimiento a lo anterior, a través de este informe se incorpora la información correspondiente a PLAZA INSURGENTES SUR, S.A. DE C.V., empresa subsidiaria de Nacional Financiera, S.N.C

- **Objetivo de la Subsidiaria o Filial**

Proporcionar a su principal accionista (Nacional Financiera), servicios inmobiliarios integrales, a través del arrendamiento de espacios y mobiliario, así como adaptación de oficinas con programas de mantenimiento preventivo y correctivo a la infraestructura inmobiliaria, a fin de que cuente con instalaciones y niveles de confort adecuados, que permitan una mayor eficiencia en el desarrollo de las funciones del personal.

Conforme a lo anterior, la visión y misión se define de la siguiente forma:

**Visión:** Constituirnos como una fuente de valor para nuestros accionistas, así como en la herramienta inmobiliaria óptima para coadyuvar a su crecimiento y desarrollo.

**Misión:** Proporcionar a nuestros clientes, servicios inmobiliarios de calidad en la renta, venta, mantenimiento y adaptación de inmuebles.

## 2.- Acciones y resultados relevantes obtenidos durante el periodo comprendido de 2006 a 2011

Durante el periodo 2006-2011, la inmobiliaria contribuyó al logro de los objetivos institucionales de Nacional Financiera a través de proporcionarle los servicios inmobiliarios integrales, necesarios para su operación.

Asimismo, logró la disminución de activos improductivos, dado el cierre de oficinas de su socio principal en diversas regiones del país, realizando las siguientes ventas:

- 2006: 4 (cuatro) inmuebles en el interior de la República Mexicana.
- 2007: 4 (cuatro) inmuebles en el interior de la República Mexicana.
  - 1 (un) local comercial en el Centro Comercial Plaza Inn.
- 2008: 1 (un) inmueble en el interior de la República Mexicana.
  - 2 (dos) locales comerciales en el Centro Comercial Plaza Inn.
- 2009: 4 (cuatro) inmuebles en el interior de la República Mexicana.
  - 1 (un) local comercial en el Centro Comercial Plaza Inn.
- 2010: 2 (dos) inmuebles en el interior de la República Mexicana.
  - 11 (once) locales comerciales en el Centro Comercial Plaza Inn.
- 2011: 1 (un) inmueble en el interior de la República Mexicana.
  - 1 (un) local comercial en el Centro Comercial Plaza Inn.

Adicionalmente, destacan las siguientes acciones emprendidas por la administración de la inmobiliaria:

### **2006**

- Obras de adaptación y adecuación para las oficinas Estatales de Nacional Financiera, S.N.C. en los estados de Tabasco, Durango, Baja California, Quintana Roo y Michoacán.

### **2009:**

- Independización del sistema hidroneumático de las Torres III y IV del Conjunto Plaza Inn.

### **2010:**

- Desarrollo de la obra de modernización de helipuertos.
- Cambio de Administración de los Condominios propiedad de la Inmobiliaria, con un ahorro del orden de \$110 mil anuales.
- Participación en el proyecto de Regionalización de las oficinas estatales de Nacional Financiera, en la definición de la logística del cierre de las oficinas.
- Diagnóstico General del estado de operación y administración de la inmobiliaria.

- Modernización de infraestructura de aire acondicionado y de soporte de energía eléctrica de diversos inmuebles.
- Estudio de Análisis de Riesgos para aseguramiento de inmuebles.
- Elaboración del modelo de empresa inmobiliaria y sumario general de organización.
- Desarrollo e implementación del Manual de Adquisiciones.

**2011:**

- Desarrollo de proyectos de obras y mantenimiento por un monto del orden de 11 MDP, en los que destacan por su trascendencia la remodelación de las aulas de capacitación para la Universidad Nafinsa, la sustitución de dos transformadores de acometida principal, el sellado de fisuras en el estacionamiento Caracol 2 y la impermeabilización de la azotea y del edificio anexo.
- Elaboración de expedientes históricos de la tenencia accionaria.
- Modificación del sistema de operación de estacionamiento.
- Implementación de sistema de posición diaria de Tesorería y sistema de conciliación diaria.
- Implementación de Control de Activo Fijo, con tecnología RFID, con lo que se logra mayor rapidez y exactitud en el levantamiento de inventarios y se mantiene un sistema actualizado.
- Selección de proveedores a través de concursos, para una mayor transparencia en los procesos y diversificación de proveedores, que impactó en ahorros presupuestales.

### **3.- Aspectos Financieros y Presupuestarios**

Para su operación, la Inmobiliaria cuenta con recursos propios, que se generan principalmente por la venta y arrendamiento de inmuebles; con respecto a esta última actividad, la básicamente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público así como a su socio principal, con quien celebra contratos de servicios inmobiliarios integrales.

El siguiente cuadro muestra la situación financiera de Plaza Insurgentes Sur, S.A. de C.V., al cierre de los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2006 a 2011:

<b>Balance General al 31 de diciembre 2006-2011 (miles de pesos)</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Disponibilidades	123,054	80,032	95,354	74,721	33,435	64,100
Cuentas por Cobrar	25,425	30,460	63,293	46,176	23,532	15,104
Muebles, Inmuebles y otros	2'107,579	2'090,946	1'975,050	1'891,046	1'807,035	1'766,972
Suma Activo	2'256,058	2'201,438	2'133,697	2'011,943	1'864,002	1'846,176
Pasivo	22,016	21,909	360,600	342,334	323,972	312,626
Capital	2'234,042	2'179,529	1'773,097	1'669,609	1'540,030	1'533,550
Suma Pasivo y Capital	2'256,058	2'201,438	2'133,697	2'011,943	1'864,002	1'846,176

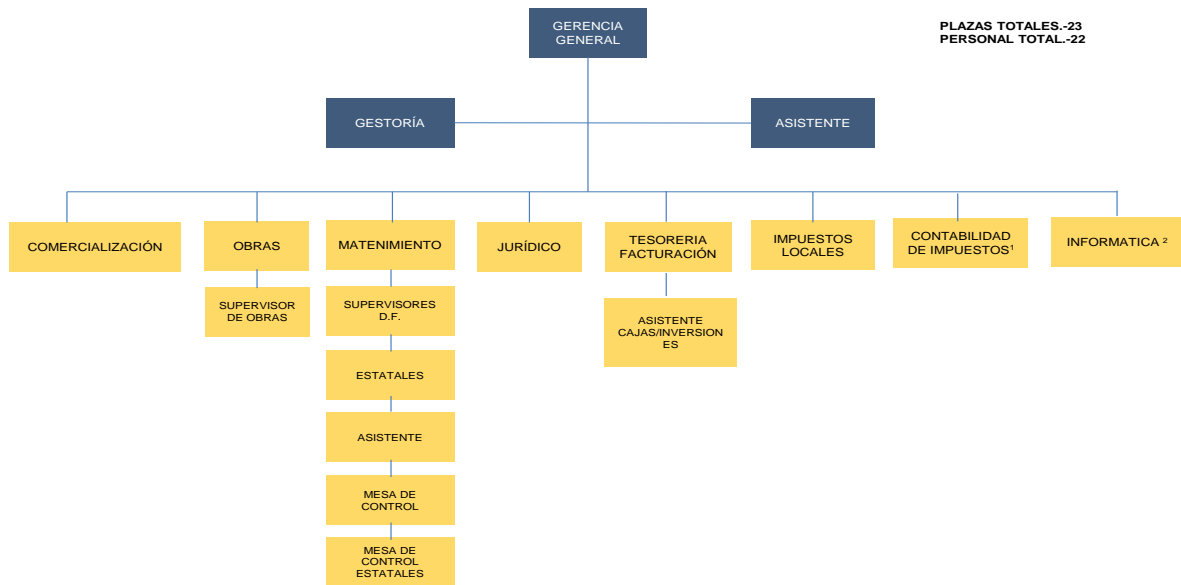
Por lo que corresponde a los resultados obtenidos por Plaza Insurgentes Sur, S.A. de C.V. en el periodo de 2006 a 2011, éstos se muestran en el cuadro que se incluye a continuación:

<b>Utilidad (perdida) neta 2006-2011 (miles de pesos)</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Utilidad (pérdida) neta	83,040	(11,208)	13,256	2,019	20,421	43,520

En lo que respecta a la información presupuestaria, la inmobiliaria es una sociedad anónima, razón por la cual no operan los criterios programáticos presupuestales propios de la Administración Pública Federal. El presupuesto con el que se opera es aprobado por su Consejo de Administración.

### 4.-Recursos Humanos

Para la realización de sus funciones, Plaza Insurgentes Sur, S.A. de C.V. cuenta con la siguiente estructura:



1.-SERVICIO PROPORCIONADO POR EL DESPACHO DÍAZ Y DÍAS, CONTADORES PÚBLICOS, S.C.  
2.-PRESTADOR DE SERVICIOS INDEPENDIENTE

Dicha estructura se cubre de 3 formas:

- Personal de confianza.
- Personal contratado a través de terceros.
- Contratos de Prestación de Servicios.

## 5.- Recursos Materiales

### a) Inmuebles

Núm.	Inmueble	Domicilio
1	Edificio de Oficinas	Acapulco, Guerrero
2	Edificio de Oficinas	Hermosillo, Sonora
3	Terreno	Tlaxcala, Tlaxcala
4	Guardería	México, D.F.
5	Local de Oficinas	San Pedro Garza García, N.L.
6	Edificio de Oficinas	Pachuca, Hidalgo
7	Edificio de Oficinas	Reynosa, Tamaulipas
8	Edificio de Oficinas	Tampico, Tamaulipas
9	Edificio de Oficinas	Tepic, Nayarit
10	Edificio de Oficinas (2 torres), 2,523 cajones de estacionamiento, 63 locales en centro comercial y un espacio para local sin construir	México, D.F
11	Edificio de Oficinas (sindicato)	México, D.F

### b) Muebles

Al 31 de diciembre de 2011, el monto del inventario de muebles se integró de la siguiente forma:

CONCEPTO	MOBILIARIO Y EQUIPO	REVALUACIÓN MOB. Y EQUIPO	DEPRECIACIÓN	REVALUACIÓN DEPRECIACIÓN	NETO
Equipo de Transporte	119	25	119	25	(0)
Equipo de cómputo	9,932	8,817	9,701	8,753	294
Mobiliario	58,922	65,307	58,222	65,036	971
Equipo de Telefonía	36,757	15,450	33,336	14,845	4,026
Equipo de video	8,496	4,294	4,397	4,337	4,055
Equipo de fotocopiado	71	256	71	256	(0)
Equipo de dibujo	118	30	114	29	5
Equipo de control de acceso	3,559	494	2,595	421	1,037
Equipo de cocina	126	14	70	11	59
Equipo de edificios	7,873	7,310	3,213	7,112	4,857
Adaptación de oficinas	70	1,165	52	1,165	17
Estacionamiento Centro Comercial	1,274	897	1,272	899	(1)
Obras de arte	420	142	419	141	2
Equipo de mantenimiento y construcción	315	544	115	526	220
<b>TOTAL</b>	<b>128,053</b>	<b>104,744</b>	<b>113,697</b>	<b>103,557</b>	<b>15,544</b>

### c) Recursos Tecnológicos

- Equipos

AREA	TIPO	MARCA	MODELO	NO. SERIE	SISTEMA OPERATIVO	OFFICE	OTRO SOFTWARE	ANTIVIRUS
<b>SERVIDORES</b>								
SISTEMAS	SERVIDOR	COMPAQ	PROLIANT ML310	N/A	WINDOWS 2003		SERV. MCAFEE Y DISCOVERY	MCAFEE
SISTEMAS	SERVIDOR	COMPAQ	PROLIANT ML310	6J32LG52C003	WINDOWS 2000		SERV. MP	MCAFEE
SISTEMAS	SERVIDOR	COMPAQ	PROLIANT ML350	N/A	WINDOWS 2000	OFFICE XP	SQL 2000 Y SOLOMON	MCAFEE
SISTEMAS	SERVIDOR	COMPAQ	PROLIANT ML390	6J32LG52C004	WINDOWS 2003		SQL 2008 Y SIST. CONT. ACTIVO	MCAFEE
SISTEMAS	SERVIDOR	COMPAQ	PROLIANT ML430	N/A				

<b>COMPUTADORAS PERSONALES</b>								
COMERCIALIZACION	PC	HP	HP PRO 3000 SMF	MXL0320ZNM	WINDOWS 7	OFFICE 2010		MCAFEE
COMERCIALIZACION	PC	HP	HP PRO 3000 SMF	MXL0320ZP2	WINDOWS 7	OFFICE 2010		MCAFEE
CONTABILIDAD	PC	HP	HP D530 CMT(DG770A)	MXJ33401YJ	WINDOWS XP	OFFICE 2007		MCAFEE
CONTABILIDAD	PC	HP	HP PRO 3000 SMF	MXL0320ZLQ	WINDOWS XP	OFFICE 2010	SOLOMON	MCAFEE
CONTABILIDAD	PC	HP	HP PRO 3000 SMF	MXL0320ZLW	WINDOWS XP	OFFICE 2010	SOLOMON	MCAFEE
CONTABILIDAD	PC	HP	HP PRO 3000 SMF	MXL0320ZMS	WINDOWS XP	OFFICE 2010	SOLOMON	MCAFEE
CONTABILIDAD	PC	HP	HP PRO 3000 SMF	MXL0320ZMT	WINDOWS XP	OFFICE 2010	SOLOMON	MCAFEE
CONTABILIDAD	PC	HP	EVO D510		WINDOWS XP	OFFICE XP		MCAFEE
GERENCIA GENERAL	PC	HP	HP PRO 3000 SMF	MXL0320ZN8	WINDOWS 7	OFFICE 2010		MCAFEE
GERENCIA GENERAL	PC	HP	HP PRO 3000 SMF	MXL0320ZNY	WINDOWS XP	OFFICE 2010	SOLOMON	MCAFEE
JURIDICO	PC	HP	HP PRO 3000 SMF	MXL0320ZP0	WINDOWS 7	OFFICE 2010		MCAFEE
MANTENIMIENTO	PC	HP	HP PRO 3000 SMF	MXL0320ZMY	WINDOWS 7	OFFICE 2010	MP	MCAFEE
MANTENIMIENTO	PC	HP	HP PRO 3000 SMF	MXL0320ZN3	WINDOWS 7	OFFICE 2010	MP	MCAFEE
MANTENIMIENTO	PC	HP	HP PRO 3000 SMF	MXL0320ZN5	WINDOWS 7	OFFICE 2010		MCAFEE
MANTENIMIENTO	PC	HP	HP PRO 3000 SMF	MXL0320ZP2	WINDOWS 7	OFFICE 2010	MP	MCAFEE
MANTENIMIENTO	PC	HP	EVO D510		WINDOWS XP	OFFICE 2001		
MANTENIMIENTO	PC	COMPAQ	EVO	6X22KGMZD1A5	WINDOWS XP	OFFICE XP		MCAFEE
MANTENIMIENTO	PC	COMPAQ	HP D530 CMT(DC577AV)	MXJ33802TW	WINDOWS XP	OFFICE 2007		MCAFEE
MANTENIMIENTO	PC	HP	HP D530 CMT(DG770A)	MXJ33401Y4	WINDOWS XP	OFFICE XP		MCAFEE

AREA	TIPO	MARCA	MODELO	NO. SERIE	SISTEMA OPERATIVO	OFFICE	OTRO SOFTWARE	ANTIVIRUS
<b>COMPUTADORAS PERSONALES</b>								
OBRAS	PC	HP	HP COMPAQ 8100 ELITE SFF	MXL0382J6R	WINDOWS XP	OFFICE 2010	AUTOCAD 2004	MCAFEE
OBRAS	PC	HP	HP COMPAQ 8100 ELITE SFF	MXL0382J7G	WINDOWS XP	OFFICE 2010	AUTOCAD 2004	MCAFEE
SISTEMAS	PC	HP	HP D530 CMT(DG770A)	USC32706ZF	WINDOWS XP	OFFICE 2007		MCAFEE
SISTEMAS	PC	HP	HP PRO 3000 SMF	MXL0320ZP2	WINDOWS 7	OFFICE 2010		MCAFEE
GERENCIA GENERAL	LAPTOP	LENOVO			WINDOWS 7	OFFICE 2010		MCAFEE
GERENCIA GENERAL	LAPTOP	COMPAQ	EVO		WINDOWS XP	OFFICE XP		MCAFEE

<b>EQUIPOS INMOBILIARIA EN RED NAFIN</b>								
MANTENIMIENTO	PC	HP	DC5800	SMXJ9260458	WINDOWS 7	OFFICE 2010		OFFICE 2010
MANTENIMIENTO	PC	HP	DC5800	SMXJ9270304	WINDOWS 7	OFFICE 2010		OFFICE 2010
MANTENIMIENTO	PC	HP	DC5800	SMXJ9300688	WINDOWS 7	OFFICE 2010		OFFICE 2010
SEGURIDAD	PC	HP	Z600	2UA0320W5F	WINDOWS VISTA			
TELEFONIA NAFIN	PC	HP	HP D530 CMT(DG770A)	MXJ33802TX	WINDOWS 7	OFFICE 2010		OFFICE 2010

- Software y Licencias

El estado de los sistemas y licencias al 31 de diciembre de 2011 es el que se muestra a continuación:

SOFTWARE	LICENCIAS	DESCRIPCIÓN	USO
Microsoft Windows	6	Para Redes – Windows 2003 Server, Windows 2000 Server y Windows NT	win 2000, win 2003
	120	Para Usuarios – Windows 7, Windows vista, Windows 2000, Windows XP y Windows 98 en un equipo	win 7, win xp, win vista
Microsoft Office		Versión	
	10	Office 2000	no
	30	Office xp	si
	89	Office 97	no
	25	Office 2003	no
	4	Office 2007	si
	18	Office 2010	si

SOFTWARE	LICENCIAS	DESCRIPCIÓN	USO
Autocad	2 version 2004 architec	Software para diseño arquitectónico y de ingeniería	si
	2 version 2002		no
Microsoft Exchange	1 de servidor y 100 usuario	Servidor de correos internos	no, obsoleto
Microsoft Dynamics SL ver. 6.5	5	Sistema de Contabilidad	si
Microsoft SQL Server 2000	8 concurrentes	Servidor de Base de datos	si
Microsoft SQL Server 2008	4	Servidor de Base de datos	si
Sistema de Control de Activo	4	Sistema de Control de Activo	si
McAfee	34	Antivirus	si
MP Software	3	Sistema para control de Mantenimiento Preventivo	si
Neodata		Software para control y administracion de obras	obsoleto
	2	Este software cuanta con varias aplicaciones - Precios unitarios – Generacion de Presupuestos de obra	
	1	- Costo de Obra – Controla proyectos	
	1	- Compras – Requisiciones, cotizaciones, cuadros comparativos	
	1	- Gerencia de Proyectos – Licitaciones electronicas	
Microsoft Project 2008	6	Software para control de proyectos	obsoleto
Microsoft FrontPage	2	Software para diseño de paginas WEB	si
Microsoft Visual Basic	2	Software para diseño de aplicaciones	si
CardFive	1	Software para diseño de credenciales	si
KeyFlow	1 servidor y 50 usuarios	Software para diseño de workflows	obsoleto
Archibus	1 servidor y 16 usuarios	Software para administración de espacios	no
SQL Anywhere	1 servidor y 30 usuarios	Base de datos de Archibus	no
Norton Utilities	1	Software de apoyo para reparación de sistemas	si
Corel Draw	1	Software para diseño	si
Bioscrypt	2	Sistema para control de acceso	si
Adobe Acrobat 9	2	Sistema para Edición de archivos protegidos PDF	si

## **6.-Otros Aspectos Relevantes Relativos a la Gestión Administrativa**

Al 31 de diciembre de 2011 no se tenían aspectos relevantes a señalar.

## **7.- Acciones y Compromisos Relevantes en Proceso de Atención**

Al 31 de diciembre de 2011 no se tenían acciones y compromisos relevantes en proceso de atención.

### **B. PISSA SERVICIOS CORPORATIVOS S.A. DE C.V.**

Con fecha 14 de diciembre de 2004, el Consejo Directivo de NAFIN aprobó la liquidación de su empresa subsidiaria PISSA SERVICIOS CORPORATIVOS S.A. DE C.V. Durante el periodo que abarca este informe la empresa llevó a cabo las acciones necesarias para su liquidación, la cual se encontraba aún en curso al 31 de Diciembre de 2011, dados los tiempos que se han requerido para la resolución de un proceso laboral vigente.

Derivado de lo anterior, esta empresa subsidiaria no realizó operaciones en el período mencionado, por lo que solo se informa su estatus de empresa en liquidación al cierre del 2011.

### **C. OPERADORA DE FONDOS NAFINSA, S.A. DE C.V.**

#### **1.- Presentación**

- **Fundamento Legal para la incorporación de información de las subsidiarias o filiales dentro del IRC**

Los Lineamientos para la Formulación del Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012, emitidos por la Secretaría de la Función Pública y publicados en el Diario Oficial de la Federación con fecha 18 de enero de 2012, señalan en el numeral I. Lineamientos Generales, punto 6, que las entidades paraestatales que cuenten con filiales o subsidiarias tendrán la obligación de incluir como anexo del informe que presenten, una copia en medio digital o electrónico del que a su vez elaboren estas empresas.

En cumplimiento a lo anterior, a través de este informe se incorpora la información correspondiente a OPERADORA DE FONDOS NAFINSA, S.A. DE C.V. empresa subsidiaria de Nacional Financiera, S.N.C.

• **Objetivo de la Subsidiaria o Filial**

Esta subsidiaria se constituyó en 1987; su objetivo es contribuir al desarrollo de los mercados financieros, fomentando el acceso al mercado de valores a los pequeños y medianos inversionistas.

**2.- Acciones y Resultados relevantes obtenidos durante el periodo comprendido de 2006 a 2011**

De 2006 a la fecha la Operadora ha destacado en lo siguiente:

- Administración de fondos para personas físicas, morales y morales exentas, reflejando un crecimiento importante desde su creación.
- Reconocimiento durante 2008 y 2009 en la administración del Fondo de Conservación Patrimonial Nafinsa, para personas morales exentas por *Fund Pro Platinum Performance*.
- Certificación en ISO 9001:2008 en la operación y control de sus Fondos de Inversión.
- En 2009, se constituyó un Fondo especializado en Cedevis que ha tenido una gran aceptación en el mercado desde su creación.
- En 2010, se creó un Fondo Diario que sirve de apoyo al proyecto de Cetes Directo de Nacional Financiera.
- En 2011, se lanzaron al mercado dos Fondos, uno que invierte en instrumentos sin retención y otro en papeles cuasi-gubernamentales.

Al cierre de 2011, los activos administrados por Operadora de Fondos Nafinsa, ascendieron a 20,307 MDP integrados por nueve Sociedades de Inversión.

<b>Activos Administrados (MDP)</b>						
<b>Año</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Activos Ofinsa</b>	15,029	15,708	17,892	21,429	24,366	20,307
<b>Crecimiento vs año ant.</b>		4.52%	13.90%	19.77%	13.71%	- 16.66%
Soc. de Inv.	5	5	5	6	7	9

La Operadora de Fondos cuenta con una amplia red de distribuidores, lo que permite llegar a un gran número de clientes a nivel nacional. Los distribuidores que formaban parte de la red al 31 de diciembre de 2011 representaban el 47% de las Operadoras existentes en el mercado.

### **3.- Aspectos Financieros y Presupuestarios**

Los resultados de la Operadora han sido positivos, ya que todos sus gastos son solventados de manera autónoma, (no tiene un presupuesto asignado por Nacional Financiera), los ingresos son mayores a los gastos, con lo cual en cada ejercicio se han tenido utilidades; así mismo, es una de las principales Operadoras con mayor distribución de sus Fondos en el mercado bursátil.

En 2011, Operadora de Fondos Nafinsa, efectuó una capitalización de utilidades acumuladas, para llegar a un capital social de 12 MDP, en cumplimiento a lo establecido en la Circular Única de Sociedades de Inversión, emitida por la CNBV.

Así mismo, es importante destacar el aumento de sus ingresos y la mejora en sus resultados.

<b>Ingresos y Egresos (MDP)</b>						
<b>Ejercicio</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Ingreso Total</b>	99,280	92,336	77,738	80,878	110,391	103,797
<b>Gasto Total</b>	61,223	63,197	65,008	64,231	82,237	81,284
<b>Resultado Neto</b>	38,057	29,139	12,730	16,646	28,154	22,512
<b>Dividendo pagado</b>	20,000	30,000	-	35,000	25,000	20,000

### **4.- Recursos Humanos**

La Operadora tiene una estructura conformada por 20 plazas, de las cuales una está contratada directamente y 19 a través de una prestadora de servicios. Todo el personal que labora para la Operadora cuenta con amplia experiencia en materia de sociedades de inversión, lo cual ha contribuido al crecimiento de los últimos seis años.

### **5.- Recursos Materiales**

En cuanto a los recursos materiales y tecnológicos que requiere para su funcionamiento, la Operadora se administra de manera independiente a Nacional Financiera, con recursos propios; así mismo, todos los servicios que requiere, se apegan a los estándares de calidad de proveedores que establece la Institución.

Además de contar con la infraestructura tecnológica para el desempeño de sus operaciones, tiene un *site* alterno para contingencias, con las medidas necesarias para garantizar la continuidad del negocio.

#### 6.- Otros Aspectos Relevantes Relativos a la Gestión Administrativa

Al 31 de diciembre de 2011 no se tenían aspectos relevantes a señalar.

#### 7.- Acciones y Compromisos Relevantes en Proceso de Atención

Al 31 de diciembre de 2011 no se tenían acciones y compromisos relevantes en proceso de atención.

Los Estados Financieros se anexan en el siguiente vínculo:  
[www.ofnafin.com.mx/desweb/default.php?id=1&idc=7](http://www.ofnafin.com.mx/desweb/default.php?id=1&idc=7)

### D. NAFINSA HOLDINGS CORPORATION

#### 1.- Presentación

- **Fundamento Legal para la incorporación de información de las subsidiarias o filiales del IRC**

Los Lineamientos para la Formulación del Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012, emitidos por la Secretaría de la Función Pública y publicados en el Diario Oficial de la Federación con fecha 18 de enero de 2012, señalan en el numeral I. Lineamientos Generales, punto 6., que las entidades paraestatales que cuenten con filiales o subsidiarias tendrán la obligación de incluir como anexo del informe que presenten, una copia en medio digital o electrónico del que a su vez elaboren estas empresas.

En cumplimiento a lo anterior, a través de este informe se incorpora la información correspondiente a NAFINSA HOLDING CORPORATION., empresa subsidiaria de Nacional Financiera, S.N.C.

- **Objetivo de la Subsidiaria o Filial**

En 1994, Nacional Financiera constituyó la empresa subsidiaria *Nafinsa Holdings Corporation* (NHC), como controladora y tenedora de acciones de otras dos compañías: una inmobiliaria denominada *Nafinsa Real Estate* (NRE) y *Nafinsa Securities Inc.* (NSI); ésta última era una casa de bolsa regulada en los Estados Unidos de América. Por

decisión estratégica de la Institución NHC fue cerrada y concluyó operaciones en mayo de 2010.

El objetivo al establecer NHC fue el mantener un canal de distribución de valores financieros mexicanos en el mercado internacional a través de NSI.

Durante el periodo 2006-2010 (mayo) NSI se utilizó como brazo operativo para promover y distribuir de manera exclusiva Certificados de Depósito (Cedes) de NAFIN entre inversionistas que radican en Estados Unidos. Los Cedes son instrumentos negociables de corto plazo (máximo 1 año), que se emiten desde la sucursal Londres de NAFIN.

Sin embargo, una vez llevado a cabo el cierre de NHC, la colocación o venta de los Cedes se trasladó a la Sucursal Londres quien a partir de esa fecha (mayo de 2010) se hizo cargo también, además de la emisión, de dicha venta.

## **2.- Acciones y Resultados relevantes obtenidos durante el periodo comprendido de 2006 a 2011**

En el periodo considerado la subsidiaria tuvo ingresos crecientes en los años 2006 y 2007. Sin embargo, la crisis financiera internacional en septiembre de 2008 afectó sus operaciones y por tanto sus ingresos en 2008 y 2009 respecto de 2007 ya que tuvieron una reducción de 36% y 46% respectivamente.

En el periodo enero mayo de 2010 se llevó a cabo el traslado paulatino y ordenado de la colocación de Cedes de la subsidiaria en Nueva York a la sucursal Londres quien a partir de mayo de 2010 se hizo cargo totalmente de la emisión y también de su colocación.

## **3.- Aspectos Financieros y Presupuestarios**

Sus ingresos se derivaban de la colocación, entre los inversionistas del mercado norteamericano, de los Certificados emitidos por la sucursal Londres, buscando consolidar una base amplia y diversificada de clientes.

En cuanto a sus gastos, estos se originaban por un lado al pago de la plantilla de personal (estructura mínima de tres personas) y por otro al pago de la renta de un local para operar y de los servicios de computación e información necesarios para trabajar en los mercados internacionales.

#### **4.- Recursos Humanos**

Durante el periodo, NHC operó con una estructura de personal mínima de 3 personas quienes a su vez también eran responsables de la administración de la subsidiaria.

#### **5.- Recursos Materiales**

Durante el período operó con infraestructura rentada.

#### **6.- Otros Aspectos Relevantes Relativos a la Gestión Administrativa**

Al 31 de diciembre de 2011 no se tenían aspectos relevantes a señalar.

#### **7.- Acciones y Compromisos Relevantes en Proceso de Atención**

Al 31 de diciembre de 2011 no se tenían acciones y compromisos relevantes en proceso de atención.

### **E. CORPORACIÓN MEXICANA DE INVERSIONES DE CAPITAL S.A DE C.V**

Toda la información de carácter público de esta Subsidiaria se presenta en la siguiente dirección electrónica [www.fondodefondos.com.mx](http://www.fondodefondos.com.mx)

### **F. FIDEICOMISO PROGRAMA DE VENTA DE TÍTULOS EN DIRECTO AL PÚBLICO**

#### **1.- Presentación**

- **Fundamento Legal para la incorporación de información de las subsidiarias o filiales dentro del IRC**

Los Lineamientos para la Formulación del Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012, emitidos por la Secretaría de la Función Pública y publicados en el Diario Oficial de la Federación con fecha 18 de enero de 2012, señalan en el numeral I. Lineamientos Generales, punto 6., que las entidades paraestatales que cuenten con filiales o subsidiarias tendrán la obligación de incluir como anexo del informe que presenten, una copia en medio digital o electrónico del que a su vez elaboren estas empresas.

En cumplimiento a lo anterior, a través de este informe se incorpora la información correspondiente a FIDEICOMISO PROGRAMA DE VENTA DE TÍTULOS EN DIRECTO AL PÚBLICO, empresa subsidiaria de Nacional Financiera, S.N.C.

- **Objetivo de la Subsidiaria o Filial.**

El Gobierno Federal estableció como una de sus metas el incrementar la penetración de los servicios financieros entre la población. Esta estrategia se ha orientado a dotar de mayor profundidad, competencia y eficiencia al Sistema Financiero.

La venta de títulos en directo al público es congruente con la necesidad de continuar mejorando las condiciones de acceso y oferta de servicios financieros para las familias de ingresos medios y bajos, representando una alternativa de inversión para los pequeños y medianos ahorradores. Asimismo, incentiva una mayor competencia en el sector financiero (reducción de costos de entrada, mayor transparencia en costos de manejo de cuenta y comisiones por operación y reducción de márgenes de intermediación, entre otros).

En este contexto, el 27 de octubre de 2008, el Consejo Directivo de NAFIN autorizó suscribir un mandato sin representación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mismo que fue formalizado el 31 de diciembre de 2008, para el desarrollo y operación del Programa de “Venta de Títulos en Directo al Público” (CETESDIRECTO).

Con fecha 20 de octubre de 2009 se constituyó un Fideicomiso de Administración Delegada denominado Fideicomiso Programa de Venta de Títulos en Directo al Público. Cabe señalar que en dicho fideicomiso Nacional Financiera actúa como fideicomitente y fiduciaria.

Son fines del Fideicomiso, la administración de los recursos fideicomitados para que se lleven a cabo los actos necesarios para desarrollar, implementar y operar el Programa de Venta de Títulos en Directo al Público, de conformidad con las Reglas de Operación que, en su caso, autorice el Comité Técnico.

El Programa fue anunciado por el Presidente de la República el 26 de noviembre de 2010 y su desarrollo estuvo a cargo de NAFIN en una estrategia de inclusión financiera emprendida por el Gobierno Federal.

El objetivo de este programa es incentivar el ahorro en las familias y el crecimiento económico del país, ya que a través del mismo se venden valores del Gobierno sin intermediarios, a pequeños y medianos inversionistas, por lo que a partir del anuncio las personas empezaron a adquirir títulos gubernamentales hasta por cantidades de 100 pesos, vía internet o a través de las instituciones financieras designadas y desde la

comodidad del hogar. Antes, comprar Cetes implicaba tener un capital de al menos 10,000 pesos y estar en un fondo de inversión.

La relación entre el cliente y el Programa se lleva a cabo por las siguientes vías para la apertura de la cuenta:

- Internet.
- Vía telefónica.
- Sucursales del Banco Nacional de Servicios Financieros, S.N.C. (BANSEFI).

Adicionalmente, con este proyecto se ha logrado tener un canal adicional para la distribución de la deuda pública con una mejor oferta de servicios financieros para una amplia gama de ahorradores pequeños y medianos, y con ello ampliar la base de inversionistas y financiar el gasto público, considerando que anteriormente, los Cetes se podían adquirir sólo por los bancos a través de subastas del Banco de México.



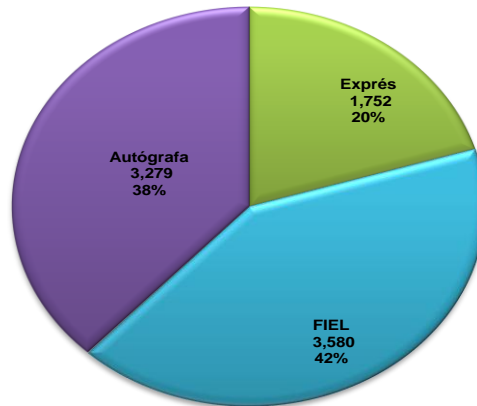
## 2.- Acciones y Resultados relevantes obtenidos durante el periodo comprendido de 2006 a 2011

A partir de su lanzamiento en noviembre de 2010 el Programa cetes-directo mostro su preferencia entre el público; es así que en sus primeros 36 día de operación se tuvieron más de 300 mil accesos al portal, 17,321 personas registradas y más de 24 MDP invertidos.

Al cierre de 2011 se registraron 40,706 personas de las cuales concluyeron sus procesos de contratación en el programa 8,611, alcanzando un monto invertido total de 542 MDP.

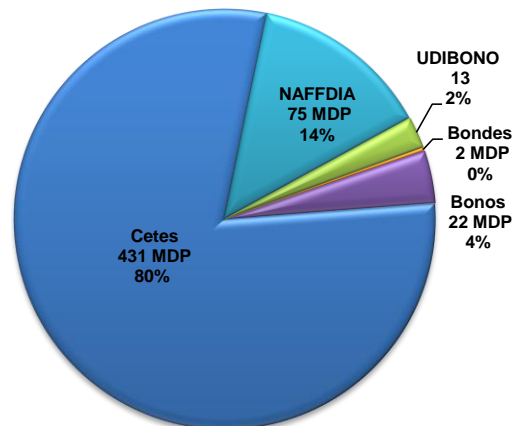
El 42% de la contratación al programa se llevó a cabo a través de la utilización de la Firma Electrónica Avanzada, el 39% se contrató a través de la firma autógrafa de su contrato y no obstante que la contratación exprés fue lanzada en el mes de octubre de 2011 en tan solo tres meses logró representar el 20% del total de contrataciones.

### Tipo de Firma Empleada

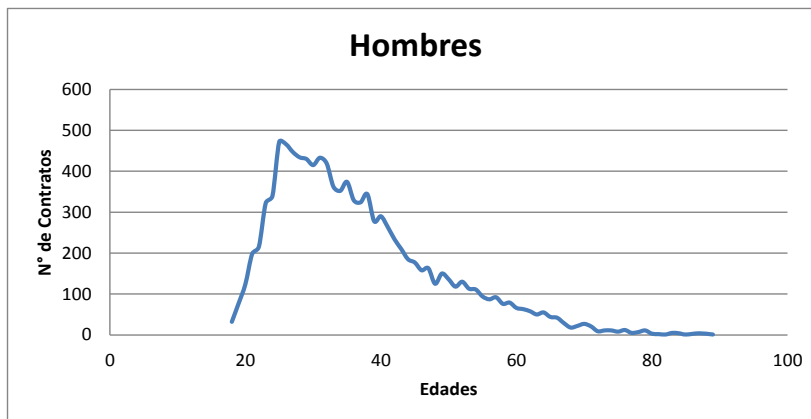


Por último, el monto invertido por estos 8,611 clientes del programa ascendió al cierre de 2011 a 542 MDP, y la inversión promedio en el programa es del orden de 63,000 pesos por contrato.

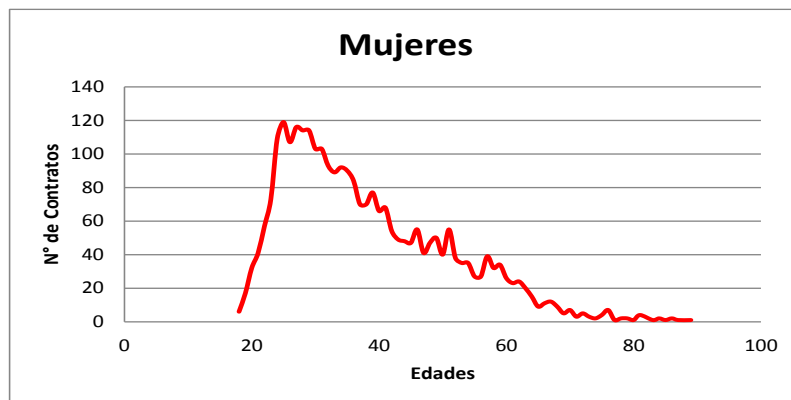
### Tipo de Inversión



De las 8,611 personas contratadas al cierre de 2011, el 79% son hombres con la siguiente campana de distribución respecto a sus edades:



Y el 21% restante corresponde a mujeres con la siguiente campana de distribución:



Como se puede observar la preferencia del programa se ha concentrado entre los 20 años y los 45 años sin importar el género.

### 3.- Aspectos Financieros y Presupuestarios

En el Mandato otorgado por la SHCP a Nacional Financiera se establece que la mandante reembolsará todas las erogaciones que realice la mandataria para dar cumplimiento al mandato.

En este sentido, Nacional Financiera a partir de la constitución del Fideicomiso llevó a cabo aportaciones patrimoniales por un monto de 266.8 MDP, de conformidad con el presupuesto de gasto autorizado por la SHCP.

#### **4.- Recursos Humanos**

De conformidad con lo establecido con la Ley Federal Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento este Fideicomiso no cuenta con una estructura de Recursos Humanos, por lo que para llevar a cabo sus actividades lo hace a través de la contratación de servicios especializados en sitio, los cuales son contratados conforme a las necesidades operativas del Fideicomiso.

#### **5.- Recursos Materiales**

Con la finalidad de dar cumplimiento al mandato se llevaron a cabo los 32 contratos de prestación de servicios con los cuales se dotó al Programa de los siguientes recursos:

- Infraestructura central de cómputo.
- Infraestructura de comunicaciones.
- Servicios de instalaciones físicas del Fideicomiso.
- Servicios técnicos especializados para la operación de la plataforma del programa.
- Servicios en sitio para la administración y operación del Programa.

#### **6.- Otros Aspectos Relevantes Relativos a la Gestión Administrativa**

Al 31 de diciembre de 2011 no se tenían aspectos relevantes a señalar.

#### **7.- Acciones y Compromisos Relevantes en Proceso de Atención**

Al 31 de diciembre de 2011 no se tenían acciones y compromisos relevantes en proceso de atención.

## **G. FIDEICOMISO ATISBOS (Fideicomiso 80611)**

### **1.- Presentación**

- **Fundamento Legal para la incorporación de información de las Subsidiarias o Filiales dentro del IRC.**

Los Lineamientos para la Formulación del Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012, emitidos por la Secretaría de la Función Pública y publicados en el Diario Oficial de la Federación con fecha 18 de enero de 2012, señalan en el numeral I. Lineamientos Generales, punto 6., que las entidades paraestatales que cuenten con filiales o subsidiarias tendrán la obligación de incluir como anexo del informe que presenten, una copia en medio digital o electrónico del que a su vez elaboren estas empresas.

En cumplimiento a lo anterior, a través de este informe se incorpora la información correspondiente al fideicomiso ATISBOS, constituido en Nacional Financiera, S.N.C

- **Objetivo de la Subsidiaria o Filial.**

Este fideicomiso se constituyó en Nacional Financiera, para regularizar la situación legal, contable y fiscal de la empresa editorial “Atisbos, S.A”, cuya propiedad era de la SHCP y cuyo patrimonio se integra por dos inmuebles que ocupa y da mantenimiento NAFIN desde 1978. Estos inmuebles fueron transferidos a NAFIN bajo la figura de cesión a título gratuito de las 600 acciones representativas del capital social de Atisbos, S.A., una vez que se obtuvo la autorización respectiva por parte de la SHCP, a través de un acuerdo de la Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento.

El objetivo del Fideicomiso consiste en administrar los recursos fideicomitados para que se lleven a cabo los actos necesarios para regularizar la sociedad denominada Atisbos, S.A., y transmitir su patrimonio a la FIDEICOMITENTE o la persona que el Comité Técnico indique.

### **2.- Acciones y Resultados relevantes obtenidos durante el periodo comprendido de 2006 a 2011.**

El fideicomiso fue constituido en mayo de 2010. Durante el período de 2010 y 2011, se realizaron a través de un despacho, las acciones tendientes a regularizar legal, contable y fiscalmente la sociedad denominada Atisbos, S.A., determinando como opción la disolución y liquidación de la sociedad derivado de los siguientes aspectos:

- Extinción del plazo de duración de la sociedad (50 años).
- No se cumple con el aspecto legal de contar con al menos dos socios como mínimo.
- Falta de formalización en la conversión de las acciones de al portador a nominativas.
- Falta del convenio de dación en pago de las acciones.
- No se cuenta con el libro de accionistas.
- No se cuenta con ningún documento relativo a las actas de asamblea.
- No existen registros contables ni estados financieros de la sociedad.
- Se requiere la obtención de inscripciones en el Registro Público de la Propiedad.

Es importante señalar que el Fideicomiso Atisbos elabora sus Estados Financieros a través de la Coordinación Fiduciaria de Registro, en los cuales se refleja en su patrimonio el valor de las acciones de la empresa y la aportación realizada por NAFIN como fideicomitente.

### **3.- Aspectos Financieros y Presupuestarios**

Al 31 de diciembre de 2011 el patrimonio del Fideicomiso estaba compuesto por 1 MDP.

### **4.- Recursos Humanos.**

El fideicomiso no cuenta con estructura de personal propia. Todas las acciones se realizan a través de la Dirección de Adquisiciones y Servicios de Nacional Financiera, en su carácter de fideicomitente.

### **5.- Recursos Materiales.**

No cuenta con recursos materiales y tecnológicos, al no contar con estructura de personal propia.

### **6.- Otros Aspectos Relevantes Relativos a la Gestión Administrativa**

Al 31 de diciembre de 2011 no se tenían aspectos relevantes a señalar.

### **7.- Acciones y Compromisos Relevantes en Proceso de Atención**

Al 31 de diciembre de 2011 no se tenían acciones y compromisos relevantes en proceso de atención; sin embargo, se han continuado realizando las acciones acordes a su objeto.

## H. FIDEICOMISO FONDO PARA LA PARTICIPACIÓN DE RIESGO (Fideicomiso 1148 - Garantías)

### 1.- Presentación

- **Fundamento Legal para la incorporación de información de las subsidiarias o filiales dentro del IRC.**

Los Lineamientos para la Formulación del Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012, emitidos por la Secretaría de la Función Pública y publicados en el Diario Oficial de la Federación con fecha 18 de enero de 2012, señalan en el numeral I. Lineamientos Generales, punto 6, que las entidades paraestatales que cuenten con filiales o subsidiarias tendrán la obligación de incluir como anexo del informe que presenten, una copia en medio digital o electrónico del que a su vez elaboren estas empresas.

En cumplimiento a lo anterior, a través de este informe se incorpora la información correspondiente a Fideicomiso Fondo para la Participación de Riesgo, empresa subsidiaria de Nacional Financiera, S.N.C.

- **Objetivo**

La finalidad de este Fideicomiso es compartir con las instituciones financieras bancarias y no bancarias (Intermediarios) que determine el Comité Técnico, el riesgo crediticio de los financiamientos que éstos otorguen a las empresas y personas físicas nacionales.

La participación en el riesgo, está orientada a facilitar el acceso al financiamiento al mayor número de empresas; así como inducir la participación de los intermediarios en el financiamiento de aquellos proyectos que, siendo viables y rentables, se les percibe con un mayor riesgo.

También prevé extender los beneficios de la garantía institucional a aquellas empresas que se ubiquen en zonas y regiones en que se presenten siniestros o desastres naturales. NAFIN podrá participar conjuntamente con otras instituciones de financiamiento o entidades públicas o privadas.



**2.- Acciones y Resultados relevantes obtenidos durante el periodo comprendido de 2006 a 2011**

AÑO	SALDO INDUCIDO (MDP)
2006	\$15,894
2007	\$27,046
2008	\$40,797
2009	\$56,967
2010	\$71,326
2011	\$87,274
TOTAL	<b>\$299,304</b>

**3.- Aspectos Financieros y Presupuestarios**

El Fideicomiso contaba al 31 de diciembre de 2011 con un patrimonio contable de 5,466 MDP y el origen de sus resultados proviene principalmente de las comisiones por las garantías otorgadas y de la inversión de su patrimonio.

**4.- Recursos Humanos**

El Fideicomiso no cuenta con estructura de personal. La administración se realiza a través de las distintas áreas de la Institución.

**5.- Recursos Materiales**

El Fideicomiso no cuenta con infraestructura física.

**6.- Otros Aspectos Relevantes Relativos a la Gestión Administrativa**

Al 31 de diciembre de 2011 no se tenían aspectos relevantes a señalar.

**7.- Acciones y Compromisos Relevantes en Proceso de Atención**

Al 31 de diciembre de 2011 no se tenían acciones y compromisos relevantes en proceso de atención.