

**Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores**

**Control Interno y Gobernanza del INFONAVIT**

Auditoría Combinada de Cumplimiento y Desempeño: 2020-4-00001-21-0414-2021

414-DS

***Criterios de Selección***

Esta auditoría se seleccionó con base en los criterios establecidos por la Auditoría Superior de la Federación para la integración del Programa Anual de Auditorías para la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020 considerando lo dispuesto en el Plan Estratégico de la ASF.

***Objetivo***

Fiscalizar la razonabilidad del diseño, implementación y eficacia del Sistema de Control Interno Institucional en los procesos sustantivos del Instituto, y de los elementos de Gobernanza ejercidos por los órganos de gobierno, la Administración y los diversos órganos colegiados y unipersonales relativos a la eficiencia, la eficacia y la economía de sus operaciones, a fin de verificar la consecución de los objetivos y las metas institucionales, su contribución al fomento de la disponibilidad de vivienda y su cadena de valor, la vigencia del marco jurídico y normativo, la confiabilidad, veracidad y oportunidad de la información, la transparencia, la rendición de cuentas, la salvaguarda de los activos y la aplicación de las mejores prácticas internacionales, para en su caso, sugerir estrategias de mejora para el fortalecimiento y contribución de la gestión institucional.

***Alcance***

La auditoría comprendió la revisión y análisis de la Gobernanza y de los elementos del Sistema de Control Interno diseñados y ejercidos por el INFONAVIT durante 2020, lo que conllevó a la revisión de las disposiciones jurídicas y normativas que regularon la integración, funcionamiento y supervisión de los órganos de Gobierno y la Administración; la elaboración de la planeación estratégica institucional de corto y mediano plazos; el diseño de la estructura orgánica y los lineamientos y manuales que definieron sus funciones y responsabilidades; la gestión de riesgos; y, la eficacia de las actividades sustantivas relacionadas con la imposición de quejas, denuncias e infracciones interpuestas. El periodo de revisión comprendió el ejercicio fiscal 2020, y los efectos de la gestión de 2020 en el ejercicio 2021 mediante la prueba de hechos posteriores.

***Antecedentes***

El 14 de febrero de 1972, mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF), se reformó el artículo 123, apartado A, fracción XII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) con el objeto de instituir en favor de los trabajadores el

derecho de previsión social relacionado con la obtención de créditos baratos; también, se consideró de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado de forma tripartita por representantes del Gobierno Federal, los trabajadores y los patrones, que administre los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda.

El 24 de abril de 1972, mediante decreto publicado en el DOF, el H. Congreso de la Unión reformó los artículos 136 al 151 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), en los cuales se estableció que para proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas los patrones deberán aportar al Fondo Nacional de la Vivienda el 5.0% sobre los salarios ordinarios de los trabajadores a su servicio; asimismo, se indicó que dicho fondo tendrá por objeto crear sistemas de financiamiento que permitan a los trabajadores obtener créditos baratos y suficientes para adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas.

En consecuencia, en ese mismo año se constituyó el INFONAVIT y se promulgó la Ley del INFONAVIT, que entre sus diversas disposiciones, se señala en el artículo 2º que el INFONAVIT es un organismo social con personalidad jurídica y patrimonio propios y, en el artículo 3º se indica que tiene como propósito administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda; establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener créditos baratos y suficientes para la adquisición, construcción, reparación y mejoramiento de sus habitaciones; coordinar y financiar programas de construcción de habitaciones destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores y lo demás a que se refiera el artículo 123, apartado A, fracción XII, de la CPEUM y el Título Cuarto, Capítulo III de la LFT; además, de regular las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones.

El 14 de mayo de 1986, mediante decreto publicado en el DOF, el H. Congreso de la Unión decretó la LFEP, en la cual el artículo 5º establece que el INFONAVIT se regirá por sus leyes específicas en cuanto a la estructura de sus órganos de gobierno y vigilancia, pero en cuanto a su funcionamiento, operación, desarrollo y control, en lo que no se oponga a aquellas leyes específicas, se sujetarán a las disposiciones de la LFEP. También, señala que aquellas entidades que además de Órgano de Gobierno, Dirección General y Órgano de Vigilancia cuenten con patronatos, comisiones ejecutivas o sus equivalentes, se seguirán rigiendo en cuanto a estos órganos especiales de acuerdo con sus leyes u ordenamientos relativos.

El 1 de diciembre de 2014, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) considerando lo establecido en el artículo 66, fracciones II y III, de la Ley del INFONAVIT, así como lo dispuesto en los artículos 4, fracciones II, III, IV, V, VI y XXXVI, 6, 16, fracción I, y 19 de la Ley de la CNBV; el artículo 125, último párrafo de la Ley de Instituciones de Crédito (Ley de IC); el artículo 33, primer párrafo de la Ley del Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (Ley del IFNCT) y el artículo 190, segundo párrafo de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (Ley del ISSSTE), expidió las Disposiciones de la CNBV instrumento jurídico al que el INFONAVIT, los fideicomisos, los fondos y las instituciones de crédito deberán de sujetarse para asegurar la solvencia y estabilidad en el desarrollo de sus operaciones relativas al otorgamiento de créditos; la integración de expedientes de créditos; la diversificación y administración de riesgos; la

calificación de cartera crediticia; los requerimientos por pérdidas inesperadas derivadas de la operación de dichos entes. Respecto a la información financiera y su revelación indica que dichos entes deben entregar a la CNBV información periódica para que este en el ámbito de su competencia supervise y vigile que sus operaciones se ajusten a las normas establecidas y a las sanas prácticas.

### **Resultados**

#### **1. Marco jurídico y normativo del INFONAVIT vigente en 2020**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 2013 por sus siglas en inglés) establece que el componente “Entorno de Control” es influenciado por factores internos y externos, tales como la historia de la entidad, los valores y el ambiente competitivo y regulatorio; asimismo, indica que dicho componente comprende las normas, los procesos y las estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la entidad y se convierte en el cimiento de los demás componentes, proporcionando disciplina y estructura. Además, refiere que para lograr un entorno de control apropiado, la entidad debe contar con una asignación adecuada de responsabilidades, así como de políticas, reglamentos, manuales de organización y procedimientos.

El Marco Integrado de Control Interno (MICI)<sup>1/</sup> señala que el componente “Ambiente de Control” es la base del control interno, proporciona disciplina y estructura para apoyar al personal en la consecución de los objetivos institucionales. Asimismo, en los principios 1 y 3 de dicho componente, se menciona que el Órgano de Gobierno, en su caso, el Titular y la Administración deben mostrar una actitud de respaldo y compromiso con la integridad, los valores éticos, las normas de conducta y la prevención de irregularidades; y, que el Titular y la Administración deben autorizar, conforme a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, la estructura organizacional, asignar responsabilidades y delegar autoridad para alcanzar los objetivos institucionales, preservar la integridad, y rendir cuentas de los resultados alcanzados.

Con base en las sugerencias de las mejores prácticas internacionales y nacionales, se analizó el marco jurídico y normativo del INFONAVIT que reguló su gestión institucional durante 2020, del cual se constató lo siguiente:

El artículo 123, apartado A, fracción XII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) establece que toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias a

---

<sup>1/</sup> En 2014, el Grupo de Trabajo de Control Interno del Sistema Nacional de Fiscalización compuesto por la Secretaría de la Función Pública, las Entidades de Fiscalización Superior y la Auditoría Superior de la Federación publicaron el Marco Integrado de Control Interno, el cual se elaboró con base en la adaptación y las actualizaciones de las mejores prácticas de control interno emitidas por COSO en mayo de 2013 y, de las Normas de Control Interno para el Gobierno Federal publicadas por la Oficina de Rendición de Cuentas Gubernamental (GAO por sus siglas en inglés) en septiembre de 2014; lo anterior, a fin de instituir un modelo general para establecer, mantener y mejorar el Sistema de Control Interno Institucional en las entidades de los tres órdenes de Gobierno.

proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un Fondo Nacional de la Vivienda a fin de constituir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a estos créditos baratos y suficientes para que adquieran en propiedad tales habitaciones.

Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones, que administre los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda. Dicha ley regulará las formas y los procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas.

El Título Cuarto, Capítulo III, “Habitaciones para los trabajadores” de la Ley Federal del Trabajo (LFT) dispone que toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, está obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportar al Fondo Nacional de la Vivienda el 5.0% sobre los salarios de los trabajadores a su servicio. El Fondo Nacional de la Vivienda tendrá por objeto crear sistemas de financiamiento que permitan a los trabajadores obtener créditos baratos y suficientes para adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, para la construcción, reparación o mejoras de sus casas habitación y, para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos. Los recursos del fondo serán administrados por un organismo integrado en forma tripartita por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones. La ley que cree dicho organismo regulará los procedimientos y formas conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad habitaciones y obtener los créditos.

El artículo 5º de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales (LFEP) señala que “...el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, el Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores, el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, el Instituto Nacional de las Mujeres, la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas y los demás organismos de estructura análoga que hubiere, se regirán por sus leyes específicas en cuanto a las estructuras de sus órganos de Gobierno y vigilancia, pero en cuanto a su funcionamiento, operación, desarrollo y control, en lo que no se oponga a aquellas leyes específicas, se sujetarán a las disposiciones de la presente Ley. Aquellas entidades que además de Órgano de Gobierno, Dirección General y Órgano de Vigilancia cuenten con patronatos, comisiones ejecutivas o sus equivalentes, se seguirán rigiendo en cuanto a estos órganos especiales de acuerdo a sus leyes u ordenamientos relativos.”

El artículo 12 de la LFEP establece que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) publicará anualmente en el Diario Oficial de la Federación, la relación de las entidades paraestatales que forman parte de la Administración Pública Federal, es por ello, que el 5 de agosto de 2019, la SHCP publicó la “RELACIÓN de Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal” en la que en su apartado A, fracción I, “Organismos

Descentralizados”, numeral 71, clasificó al INFONAVIT como un organismo descentralizado no sectorizado.

Con base en lo anterior, se constató que el artículo 45 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) define que son organismos descentralizados las entidades creadas por ley o decreto del H. Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.

Al efecto, el equipo auditor verificó que para instrumentar lo previsto en el artículo 123, apartado A, fracción XII, de la CPEUM y el Título Cuarto, Capítulo III, de la LFT, en 1972, el H. Congreso de la Unión expidió la Ley del INFONAVIT para regular las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores pueden adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas. En este sentido, se verificó que la ley define el objeto del Instituto, el patrimonio, los órganos de Gobierno, las obligaciones de los patrones, los derechos de los trabajadores y beneficiarios inscritos, el destino de los recursos del fondo, el otorgamiento de créditos, las denuncias e inconformidades de las empresas, trabajadores o sus beneficiarios y, las sanciones e incumplimientos de los patrones, entre otras. En este orden de ideas, se identificaron las principales disposiciones jurídicas que justificaron la gestión institucional del INFONAVIT, durante 2020, entre las que destacan:

- Artículo 3º.- El INFONAVIT tiene como propósito administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda; establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener créditos baratos y suficientes para la adquisición, construcción, reparación y mejoramiento de sus habitaciones; coordinar y financiar programas de construcción de habitaciones destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores y los demás a que se refiere el artículo 123, apartado A, fracción XII, de la CPEUM y el Título Cuarto, Capítulo III de la LFT.
- Artículo 5º.- El patrimonio del INFONAVIT se integra de las aportaciones en numerario, servicios y subsidios que proporcione el Gobierno Federal; de las cantidades y comisiones que obtenga por los servicios que preste, los cuales se determinarán en los términos de los reglamentos respectivos; de los montos que se obtengan de las actualizaciones, recargos, sanciones y multas; de los bienes y derechos que adquiera por cualquier título y de los rendimientos que obtenga de la inversión de los recursos a que se refiere este artículo.
- Artículo 6º.- Los órganos del Instituto serán: la Asamblea General, el Consejo de Administración, la Comisión de Vigilancia, el Comité de Auditoría, el Director General, dos directores sectoriales, la Comisión de Inconformidades, el Comité de Transparencia y las comisiones consultivas regionales.
- Artículo 52.- En los casos de inconformidad de las empresas, de los trabajadores o sus beneficiarios sobre la inscripción en el Instituto, derecho a créditos, cuantía de aportaciones y de descuentos, así como sobre cualquier acto del Instituto que lesione

derechos de los trabajadores inscritos, de sus beneficiarios o de los patrones, se podrá promover ante el propio Instituto un recurso de inconformidad.

- Artículo 62.- Las relaciones de trabajo entre el Instituto y su personal se regirán por las disposiciones de la LFT.

Adicionalmente, el equipo auditor identificó que el INFONAVIT, dentro de su diverso marco regulatorio, tuvo cuatro instrumentos normativos relevantes que regularon de forma interna los aspectos o temas no considerados en la Ley del INFONAVIT, como fue el caso del Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT (Reglamento Interior) publicado el 30 de noviembre de 2017 y vigente en 2020, en el que se establecieron las disposiciones específicas referentes a las denuncias e inconformidades de las empresas, trabajadores o beneficiarios relacionados con el Instituto, las relaciones laborales, la determinación de responsabilidades laborales y administrativas, el catálogo de conductas, entre otras; el Estatuto Orgánico del INFONAVIT (Estatuto Orgánico) actualizado el 22 de mayo de 2020 y el cual definió la estructura orgánica y las atribuciones del personal directivo; el Manual General de Organización del INFONAVIT (Manual de Organización) modificado el 18 de noviembre de 2020 y estableció principalmente las atribuciones específicas del personal directivo y operativo; y, las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT (Reglas de Operación) emitido el 22 de mayo de 2020, con el cual fueron abrogadas 13 disposiciones y, tiene como objetivo el establecimiento de perfiles, la integración, atribuciones y funciones de los órganos colegiados, así como la integración y atribuciones de los órganos auxiliares.

Por lo antes expuesto, se identificaron los aspectos más relevantes de las disposiciones definidas por el INFONAVIT en cada instrumento, el resultado del análisis se detalla a continuación:

#### Reglamento Interior

El Reglamento Interior reguló las condiciones y los términos para el desarrollo del trabajo y los procedimientos de determinación de responsabilidades laborales y administrativas, en términos de lo establecido en los artículos 422 y 423 de la LFT. Entre los aspectos más relevantes de este instrumento jurídico, se destaca que se observó que el INFONAVIT no se rige bajo las disposiciones definidas en la Ley General de Responsabilidades Administrativas, por lo que de manera interna la entidad fiscalizada definió diversas disposiciones en el reglamento que rigen al personal que presta servicios subordinados y que dichas disposiciones están enfocadas a regular aspectos laborales relacionados con el contrato, horario y lugar de trabajo; el registro de asistencia y puntualidad; horario de trabajo; jornada semanal; faltas de asistencia; tiempo extraordinario; pago del tiempo y jornada extraordinaria; vacaciones y días de descanso; seguridad e higiene; de los riesgos de trabajo; mantenimiento; conservación de las instalaciones, mobiliario y equipo; derechos y obligaciones del personal, así como sus prohibiciones; y, la determinación y aplicación de sanciones.

Al respecto, en el caso específico de la determinación y aplicación de sanciones, se observó que el INFONAVIT tipificó las faltas en leve, grave y muy grave en función de las conductas negativas laborales señaladas en el párrafo anterior, por lo que las instancias competentes para investigar e imponer sanciones se limitaron al área de Recursos Humanos y a la Contraloría General del INFONAVIT. Con base en lo antes descrito, se presume que el marco normativo que reguló las faltas laborales y administrativas fue insuficiente y mostró incertidumbre al determinarse áreas de oportunidad ante la posible materialización de riesgos relacionados con actos de discrecionalidad y situaciones de impunidad ante conductas infringidas por el personal del INFONAVIT; además, de observarse la inexistencia de normativa que regule y sancione las infracciones cometidas por terceros vinculados con la entidad fiscalizada, lo que la posiciona en una esfera de incompetencia jurídica, como se determinó con las pruebas de fiscalización en el resultado número 5 “Denuncias e infracciones interpuestas ante el INFONAVIT en 2020” que forma parte de este informe.

#### Estatuto Orgánico

El 22 de mayo de 2020, mediante acuerdo publicado en el DOF, la Asamblea General del INFONAVIT aprobó la reforma del Estatuto Orgánico, con el que autorizó la creación de la Coordinación General de Inversiones, el cambio de denominación de tres subdirecciones generales, la eliminación del Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible y de las coordinaciones generales de Delegaciones y de Modalidad. Además, se establecieron las responsabilidades y funciones de la Dirección General, de las dos direcciones sectoriales y de las 11 áreas directivas adscritas a la Dirección General (Contraloría General, Secretaría General y Jurídica, siete subdirecciones y dos coordinaciones generales). Se identificó que las funciones de la Coordinación General de Delegaciones fueron absorbidas por la Subdirección General de Operaciones, mientras que la Subdirección General de Crédito adquirió las funciones del Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible y de la Coordinación General de Modalidad.

El estatuto en su artículo 6º definió que el personal directivo del INFONAVIT se integrará por los titulares de las 11 áreas directivas adscritas a la Dirección General y los titulares de las coordinaciones generales de Recaudación Fiscal y Jurídica, de las subdirecciones generales de Planeación Financiera y Fiscalización y de la Secretaría General y Jurídica, respectivamente.

Por último, se identificó que la Coordinación de Inversiones fue creada para administrar y supervisar las operaciones del fondo.

#### Manual de Organización

El 18 de noviembre de 2020, la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos del INFONAVIT realizó la actualización del Manual de Organización para estar en congruencia y armonía con el Estatuto Orgánico, publicado en mayo de 2020. Además, se verificó que el manual incluyó la estructura orgánica formal y vigente del INFONAVIT en 2020 y, determinó los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, las responsabilidades y funciones del Director General, de las dos direcciones sectoriales, de las 11 áreas directivas y de las 95 áreas

administrativas del INFONAVIT (53 gerencias Sénior, 7 coordinaciones, 2 gerencias de Investigación en Comunicación y de Gestión y Seguimiento, 1 Contaduría General y 32 delegados regionales).

#### Reglas de Operación

El 22 de mayo de 2020, la Asamblea General, a propuesta del Consejo de Administración, emitió las Reglas de Operación con las que abrogó 13 disposiciones (un reglamento; seis reglas de operación que regularon la organización, el funcionamiento y los deberes de los miembros de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de los cinco órganos colegiados -Comisión de Vigilancia, Comité de Auditoría, Comisión de Inconformidades, Comité de Transparencia y Comisiones Consultivas Regionales-; y, seis bases de funcionamiento que regularon las facultades y obligaciones de los miembros de los órganos auxiliares). Las nuevas reglas de operación fueron emitidas para sintetizar todos los aspectos relativos al funcionamiento, organización y actuación de los miembros de los órganos colegiados, así como la integración y atribuciones de los órganos auxiliares.

En consecuencia, en la misma fecha, la Asamblea General aprobó la actualización del Manual de Operación de las Comisiones Consultivas Regionales, en el cual estipuló su integración y funcionamiento, así como la jurisdicción y la localidad en la que deben establecerse.

Por otra parte, se verificó dentro del marco regulatorio del INFONAVIT la normativa en materia de control interno y se comprobó que conforme a lo establecido en los artículos 16, fracción XIV, y 18 Bis, fracción II, de la Ley del INFONAVIT, así como del artículo 149, fracciones I y II de las Disposiciones de la CNBV, el 27 de mayo de 2020, el Consejo de Administración aprobó la actualización de los “Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno”, en los que se establecieron los conceptos, los alcances, los roles y las responsabilidades del Sistema de Control Interno Institucional basado en el modelo COSO 2013, la conclusión de las pruebas de fiscalización se detallan en el resultado número 7 “Sistema de Control Interno del INFONAVIT” del presente informe.

También, se identificó que la Coordinación General de Riesgos emitió el “Manual de Administración Integral de Riesgos”, en el cual se definieron las políticas, los objetivos, los lineamientos, las funciones, las responsabilidades y las actividades asociadas a la Coordinación General de Riesgos en su carácter de Unidad de Administración Integral de Riesgos del INFONAVIT.

En materia de Transparencia, se comprobó que los “Lineamientos de Transparencia, Acceso a la Información, Archivos y Protección de Datos Personales del INFONAVIT” definieron la forma y los términos en los que el Instituto asegurará el derecho de acceso a la información, instaurará las políticas de transparencia, garantizará la protección de datos personales, así como organizará y conservará los archivos.

Por último, se verificó la existencia del Código de Ética del INFONAVIT, documento que expone los principios y valores que deben regir la conducta laboral e institucional de los

empleados en todos sus niveles; así como, los mecanismos de investigación en materia de “Tramitación de denuncias y aplicación al Programa de Beneficio”. Al respecto, se identificó que el Consejo de Administración emitió las “Políticas de tramitación de denuncias y programas de beneficios por violaciones al Código de Ética de las y los miembros de los Órganos Colegiados del INFONAVIT” y las “Políticas de Tramitación de Denuncias y Programa de Beneficio aplicables a las y los trabajadores del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores” en las cuales se establecieron las vías de denuncias, tramitación y cursos de la investigación por presuntas violaciones del Código de Ética y demás normativa vigente del Instituto, por parte de los trabajadores y de los miembros de los órganos colegiados y auxiliares.

### **Conclusión**

Con los trabajos de fiscalización, se concluyó que el INFONAVIT forma parte de la Administración Pública Federal y fue constituido como un organismo de servicio social, con personalidad jurídica y patrimonio propios, integrado por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones, para instituir en favor de los trabajadores el derecho de previsión social relacionado con la obtención de financiamientos que les permitan obtener créditos baratos para adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, con base en lo establecido en el artículo 123, apartado A, fracción XII, de la CPEUM y el Título Cuarto, Capítulo III, de la LFT.

Por lo anterior, se verificó que para instrumentar lo previsto en el artículo 123, apartado A, fracción XII, de la CPEUM y el Título Cuarto, Capítulo III, de la LFT, en 1972, el H. Congreso de la Unión expidió la Ley del INFONAVIT para regular las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores pueden adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas. Además, de que la referida ley define, entre otros aspectos, el objeto, el patrimonio, los órganos de Gobierno, las obligaciones de los patrones, los derechos de los trabajadores y beneficiarios inscritos, el destino de los recursos del fondo, el otorgamiento de créditos, las denuncias e inconformidades de las empresas trabajadores o sus beneficiarios y las sanciones e incumplimientos de los patrones.

Adicionalmente, se identificó que el INFONAVIT, dentro de su diverso marco regulatorio, tuvo cuatro instrumentos normativos relevantes que regularon de forma interna los aspectos o temas no normados en la Ley del INFONAVIT, como fue el caso del Reglamento Interior, en el que se establecieron las disposiciones específicas referentes a las denuncias e inconformidades de las empresas, trabajadores o beneficiarios relacionados con el Instituto, las relaciones laborales, la determinación de responsabilidades laborales y administrativas, el catálogo de conductas, entre otras, lo anterior bajo el argumento de la entidad fiscalizada que no le es aplicable la Ley General de Responsabilidades Administrativas; el Estatuto Orgánico que determinó la estructura orgánica y las atribuciones del personal directivo; el Manual de Organización en el que se definieron principalmente las atribuciones específicas del personal directivo y operativo; y, las Reglas de Operación que tienen como objetivo el establecimiento de perfiles, la integración, atribuciones y funciones de los órganos colegiados, así como la integración y atribuciones de los órganos auxiliares.

En el caso específico del Reglamento Interior del INFONAVIT, en lo correspondiente a la determinación y aplicación de sanciones, se observó que éste tipificó las faltas en leve, grave y muy grave en función de las conductas negativas laborales previstas en el mismo reglamento, por lo que las instancias del INFONAVIT encargadas de investigar e imponer sanciones se limitaron al área de Recursos Humanos y a la Contraloría General, por lo que se presume que el marco normativo que reguló las faltas laborales y administrativas fue insuficiente y mostró incertidumbre al determinarse áreas de oportunidad ante la posible materialización de riesgos relacionados con actos de discrecionalidad y situaciones de impunidad ante conductas que infringieron el personal del INFONAVIT por temas laborales o relacionados con el Código de Ética; además, de observarse la inexistencia de normativa que regule y sancione las infracciones cometidas por terceros vinculados con la entidad fiscalizada, lo que la posicionó en una esfera de incompetencia jurídica, como se determinó con las pruebas de fiscalización en el resultado número 5 “Denuncias e infracciones interpuestas ante el INFONAVIT en 2020” que forma parte de este informe.

Por último, se identificó que la normativa que estableció las disposiciones en materia de control interno del INFONAVIT fueron los “Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno” los cuales establecen el Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO 2013 y el “Manual de Administración Integral de Riesgos” que define las políticas, los objetivos, los lineamientos, las funciones, las responsabilidades y las actividades asociadas a la Coordinación General de Riesgos.

## 2. *Planeación Estratégica del INFONAVIT*

La planeación estratégica es el ejercicio periódico que facilita la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mediante el cual se integra el programa de trabajo que permite establecer las palancas o acciones estratégicas o prioritarias, en virtud de que son las que derivan el mayor impacto en resultados, satisfacción y confianza de la sociedad.<sup>2/</sup>

Se analizó el plan o programa estratégico y financiero o sus equivalentes elaborado por el INFONAVIT en 2020; así como, los objetivos, las estrategias, las líneas de acción, los indicados y las metas establecidos para cumplir con la misión institucional; asimismo, se verificó en qué medida dicho documento se vinculó a la consecución de los objetivos y las metas previstos en el Marco Rector del Sector Vivienda (PND 2019-2024, Política Nacional de Vivienda y Programa Nacional de Vivienda 2019-2024). Los resultados se presentan a continuación:

### A. Planeación estratégica y la vinculación con el marco rector del sector vivienda (PND 2019-2024, Política Nacional de Vivienda y Programa Nacional de Vivienda 2019-2024)

El *Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019 - 2024<sup>3/</sup>* es el instrumento de planeación estratégica de mediano plazo, que tiene como finalidad establecer los objetivos nacionales,

---

2/ Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT, Pág. 36.

3/ Publicado en el DOF el 12 de julio de 2018.

las estrategias y las prioridades que deberán regir la gestión gubernamental para lograr un desarrollo integral, equitativo, incluyente, sustentable y sostenible del país; aunado a lo anterior, se identificó que dicho documento incluyó 12 principios rectores y 3 ejes generales, de los cuales el INFONAVIT se vinculó al principio rector ***"No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera"*** y al eje general ***"Política Social"*** por medio del Programa de ***"Desarrollo Urbano y Vivienda"***.

Al respecto, se identificó que el principio rector ***"No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera"*** definió que el crecimiento económico excluyente, concentrador de la riqueza en unas cuantas manos, opresor de sectores poblacionales y minorías, depredador del entorno, no es progreso si no retroceso. Asimismo, estableció el fomento del respeto de los pueblos originarios, usos y costumbres; así como, el derecho a la autodeterminación y a la preservación de los territorios; salvaguardando la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, la dignidad de los adultos mayores y el derecho de los jóvenes a tener un lugar en el mundo, rechazando toda forma de discriminación por características físicas, posición social, escolaridad, religión, idioma, cultura, lugar de origen, preferencia política e ideológica, identidad de género, orientación y preferencia sexual. Además, de enfocarse a instituir un modelo de desarrollo respetuoso de los habitantes y del hábitat, equitativo, orientado a subsanar y no a agudizar las desigualdades, defensor de la diversidad cultural y del ambiente natural, sensible a las modalidades y singularidades económicas regionales y locales y consciente de las necesidades de los habitantes futuros del país, a quienes no pueden heredar un territorio en ruinas. En consecuencia, se verificó que el INFONAVIT con la finalidad de contribuir a dicho principio rector planteó atender a todos los trabajadores del sector formal, enfocando sus esfuerzos a tener cercanía a ellos para escuchar y detectar sus necesidades y, con ello, facilitar su atención y procurar su bienestar.

Asimismo, en el apartado de ***"Programas"*** correspondiente al eje general ***"Política Social"***, se estableció el ***"Programa Desarrollo Urbano y Vivienda"***, en el cual el INFONAVIT contribuirá en el desarrollo urbano y vivienda, con el objetivo de priorizar la vivienda social, por medio de la ejecución de miles de acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda. En el que se indicó que durante 2019 se proyectó la restructuración de 194 mil créditos del INFONAVIT en beneficio de miles de familias trabajadoras.

Aunado a lo anterior, el equipo auditor comprobó que el INFONAVIT, al tomar como punto de referencia lo establecido en el PND 2019-2024 y dar cumplimiento a la consecución de su objetivo superior ***"el bienestar general de la población"***, alineó su estrategia institucional, la cual fomentó el cumplimiento de la planeación nacional, toda vez, que en el apartado ***"IV. Alineación de la Estrategia Institucional con el PND 2019-2024"*** del ***"Plan Estratégico y Financiero 2020-2024"*** estableció un objetivo prioritario, tres estrategias prioritarias y ocho acciones puntuales.

También, se identificó que, en 2020, el INFONAVIT se vinculó al sector vivienda, encabezado por Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), ya que el artículo 16 de

la Ley de Vivienda<sup>4/</sup> prevé que dicha Secretaría es la encargada de formular, ejecutar, conducir, coordinar, evaluar y dar seguimiento a la Política Nacional de Vivienda; además, en el artículo 7º de dicha ley se establecen diversos instrumentos para la programación del sector vivienda, entre los que destacaron el Programa Nacional de Vivienda, los programas regionales y especiales, y los programas institucionales de las entidades de la Administración Pública Federal (APF) en materia de vivienda.

Referente a la “**Política Nacional de Vivienda**” se identificó que en el Plan Estratégico y Financiero 2020-2024, el INFONAVIT incluyó las “Líneas Estratégicas de la Política Nacional de Vivienda”<sup>5/</sup> definidas por la SEDATU, con el objetivo de garantizar el ejercicio del derecho a la vivienda adecuada con la participación de los diferentes actores públicos, privados y sociales, mediante el rediseño del marco institucional y la construcción de esquemas financieros que den prioridad a la atención en el rezago habitacional y la población vulnerable, dicha política incluyó cuatro líneas estratégicas:

- I. El acceso a una vivienda adecuada.
- II. El rediseño institucional para que las acciones de los tres órdenes de gobierno pongan al centro a las personas, la vivienda y el territorio, para garantizar el derecho a una vivienda adecuada.
- III. Concebir la vivienda y el hábitat como elementos del ordenamiento del territorio, incorporando los mecanismos de gobernanza.
- IV. La construcción de un sistema de financiamiento integral y sostenible que garantice la asequibilidad de la vivienda, los territorios inclusivos con bajo nivel de riesgo, que dé certidumbre a los diferentes actores y que abarque la diversidad de requerimientos de la población mexicana.

Asimismo, se verificó que la SEDATU, mediante el Comunicado 097/2019 del 30 de abril de 2019 publicado en el apartado de prensa de la página web oficial de dicha Secretaría, informó que para contribuir a la pacificación del país, impulsará una nueva Política Nacional de Vivienda que tendrá como objetivo garantizar, promover y proteger el derecho humano a la vivienda, la cual estará enfocada en los tres órdenes de gobierno, los distintos sectores y los organismos nacionales, para lo cual formuló el “Decálogo de Lineamientos” que incluyó 10 principios rectores con la finalidad de contribuir a la recuperación del territorio y garantizar el derecho humano a la vivienda; no obstante, se observó que dicho documento no fue publicado en el Diario Oficial de la Federación y que no se instituyeron las acciones para garantizar el cumplimiento de los lineamientos.

---

4/ Modificada y publicada en el DOF el 14 de mayo del 2019.

5/ Plan Estratégico y Financiero 2020- 2024 INFONAVIT. Pág. 54. Relatoría Mesas de Diálogo Infonavit, julio 2019.

Con base en lo anterior, se verificó que la SEDATU emitió el documento denominado “**Programa Nacional de Vivienda 2019-2024**” a fin dar cumplimiento a las disposiciones de la Ley de Planeación para la elaboración de programas derivados del PND 2019-2024, y que mediante éste buscó contribuir al Eje 2. Política Social, bajo los principios rectores de: honradez y honestidad; economía para el bienestar; el mercado no sustituye al Estado; por el bien de todos, primero los pobres; no dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera; y con ello, garantizar el derecho a la vivienda; dicho programa planteó reformas al diseño y operación de los marcos institucionales, normativos y financieros, para que, mediante un enfoque integral y sostenible del territorio, se priorice la atención a las necesidades de los grupos en condición de vulnerabilidad; el cual incluyó 5 objetivos prioritarios, 21 estrategias prioritarias y 145 líneas de acción puntuales, enfocados a establecer la colaboración de los diferentes actores del Sistema de la Vivienda<sup>6/</sup> con relación a la gestión del desarrollo, la entrega y el acceso a la vivienda; de los anteriores, el equipo auditor identificó que se incluyeron 3 objetivos prioritarios, 5 estrategias prioritarias y 10 acciones puntuales vinculados con la operación del INFONAVIT, relativo a garantizar el ejercicio del derecho a la vivienda adecuada a todas las personas, especialmente a los grupos en mayor condición de discriminación y vulnerabilidad, mediante soluciones financieras, técnicas y sociales de acuerdo con las necesidades específicas de cada grupo de población; así como, la coordinación entre los organismos nacionales de vivienda y los distintos órdenes de gobierno para el uso eficiente de los recursos públicos y, asegurar el derecho a la información y la rendición de cuentas de todos los actores del Sistema de la Vivienda adecuada.

Por lo anterior, el equipo auditor analizó la vinculación del INFONAVIT al Marco Rector del Sector Vivienda, para lo cual se tomaron como referencia el Principio Rector, el Eje General y el Objetivo General del PND 2019-2024; las líneas estratégicas para la Política Nacional de Vivienda; el Decálogo de Lineamientos para la Política Nacional de Vivienda 2019-2024; y los objetivos prioritarios, las estrategias prioritarias y las acciones puntuales del Programa Nacional de Vivienda 2019-2024 y el Planteamiento Estratégico del INFONAVIT. Con el análisis, el equipo auditor comprobó que la planeación nacional de mediano plazo incluyó el quehacer del INFONAVIT, misma que se orientó a garantizar el ejercicio del derecho a la vivienda adecuada a todas las personas, especialmente a los grupos en mayor condición de discriminación y vulnerabilidad, mediante soluciones financieras, técnicas y sociales de acuerdo con las necesidades específicas de cada grupo de población; así como, la coordinación entre los organismos nacionales de vivienda y los distintos órdenes de gobierno para el uso eficiente de los recursos públicos y asegurar el derecho a la información y la rendición de cuentas de todos los actores del Sistema de Vivienda adecuada.

Aunado a lo anterior, se constató que la SEDATU estableció 4 líneas estratégicas, 10 principios rectores y 39 acciones para la integración de la Política Nacional de Vivienda; no obstante, se

---

6/ Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), Instituto Nacional del Suelo Sustentable (INSUS), Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), Fondo Nacional de Habitaciones Populares (FONHAPO), Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los trabajadores del Estado (FOVISSSTE) y Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI).

verificó que a la fecha de elaboración del presente informe (enero de 2022) la SEDATU no emitió el documento denominado Política Nacional de Vivienda para el periodo 2019-2024 o su equivalente, en el que se instituyeran las acciones para dar cumplimiento a las líneas estratégicas, los principios rectores y las acciones; así como, la consideración de los lineamientos para la integración de dicha política previstos en el artículo 6°, del Capítulo I “De los lineamientos” de la Ley de Vivienda.

Referente al seguimiento de los objetivos prioritarios, las estrategias prioritarias y las líneas de acción puntuales del Programa Nacional de Vivienda 2019-2024, la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización del INFONAVIT, por medio del oficio número SGPFF/200/2021 del 18 de agosto del 2021, informó a el equipo auditor que el INFONAVIT se alineó al Programa Nacional de Vivienda 2019-2024 para apegarse al Marco Rector de Vivienda; sin embargo, se observó que dicho programa no fue publicado en el Diario Oficial de la Federación; toda vez, que mediante la prueba de hechos posteriores se verificó que el 4 de junio de 2021, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el “DECRETO por el que se aprueba el Programa Nacional de Vivienda 2021-2024”, documento que se elaboró a efecto de coadyuvar con lo establecido en el PND 2019-2024 con base en los artículos 9, 22, 26, 26 Bis, 27, 28 y 29 al 32 de la Ley de Planeación (LP); 9, 31, 37 y 41 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), y 7, fracción I, 8, 9 y 16, fracción I, de la Ley de Vivienda.

Asimismo, se identificó que el Programa Nacional de Vivienda (PNV) 2021-2024 incluyó 5 objetivos prioritarios, 22 estrategias prioritarias y 116 acciones puntuales, de las cuales el INFONAVIT se alineó a los 5 objetivos prioritarios, mediante 13 estrategias prioritarias y 27 acciones puntuales. Adicionalmente, se verificó que dicho DECRETO establece en los artículos SEGUNDO y TERCERO, que la SEDATU, con la participación de las secretarías de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y de la Función Pública (SFP) darán seguimiento a la implementación de las estrategias prioritarias y acciones puntuales, así como al cumplimiento de los objetivos prioritarios establecidos en el PNV 2021-2024, con base en las metas para el bienestar y parámetros correspondientes; asimismo, se indicó que el programa es de observancia obligatoria para las dependencias y entidades de la APF.

Adicionalmente, el INFONAVIT señaló que en atención a la recomendación HAG119-2.7 de la Asamblea General, en la cual se solicitó un informe del avance de las tareas que implementó o implementará para dar cumplimiento a los compromisos planteados en el PNV 2019-2024, las subdirecciones de Planeación Financiera y Fiscalización y, de Crédito elaboraron el informe titulado “Infonavit: acciones para el Programa Nacional de Vivienda”, en el cual se verificó que se establecieron las acciones para dar seguimiento a los objetivos prioritarios del PNV 2019-2024; no obstante, dicho documento no incluyó las acciones realizadas para cumplir con las estrategias prioritarias y líneas puntuales.

Al respecto, el INFONAVIT remitió los correos electrónicos mediante los cuales se hizo entrega de citado informe y la tarjeta resumen a la Secretaría General y Jurídica para las gestiones subsecuentes requeridas para integrar a la Orden del Día del Comité de Planeación correspondiente, y hacer del conocimiento de sus miembros y; mediante el cual la

Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización del INFONAVIT dio atención al requerimiento recibido por la SEDATU para integrar el Segundo Informe de Labores, en el cual se remitieron las acciones y principales resultados del Instituto vinculados con las estrategias prioritarias de la SEDATU; además, de remitir la versión final de la sección a cargo del INFONAVIT en el informe citado; sin embargo, el equipo auditor determinó, que el Instituto no contó con información suficiente para acreditar que, durante 2020, estableció acciones y actividades para avanzar en el cumplimiento de los objetivos prioritarios, las estrategias prioritarias y las acciones puntuales del citado programa; en términos de lo dispuesto en el artículo SEGUNDO del “DECRETO por el que se aprueba el Programa Nacional de Vivienda 2021-2024” y, el apartado de “Objetivos de la Institución” del MICI de México.

Por otra parte, se comprobó que la alineación de la Estrategia Institucional del INFONAVIT con el PND 2019-2024 se enfocó al objetivo prioritario **“Establecimiento de soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes”**; mismo que se alineó al objetivo prioritario uno del PNV 2019-2024 por medio de las estrategias prioritarias orientadas a la consolidación de la oferta actual y flexibilización de condiciones, a la creación de soluciones para necesidades no atendidas, y el diseño y aplicación de soluciones financieras de cartera; así como, las acciones prioritarias orientadas a la flexibilidad de soluciones para la atención a nuevos mercados, créditos solidarios, autoproducción, vivienda adecuada, programa 90 diez, cobranza social, responsabilidad compartida y seguros patrimoniales; no obstante, dichas estrategias prioritarias y acciones puntuales no señalaron la alineación con el PNV 2019-2024; tampoco se definieron los objetivos prioritarios para atender los objetivos dos y cuatro del Programa Nacional de Vivienda 2019-2024; y no se definió la alineación con la Política Nacional de Vivienda.

#### B. Planeación Estratégica Institucional del INFONAVIT 2020-2024

Referente a la Planeación Estratégica Institucional, el equipo auditor comprobó que a fin de dar cumplimiento a las premisas del PND 2019-2024, el INFONAVIT elaboró el Plan Estratégico y Financiero 2020-2024, mismo que se enfocó en el otorgamiento de atención a todos los trabajadores del sector formal; así como, a la focalización de los esfuerzos en la cercanía a los trabajadores, para escuchar y detectar sus necesidades y facilitar su atención y para procurar su bienestar.<sup>7/</sup>

Se analizó el marco normativo del Instituto, en el que se identificó que en los numerales 1 y 2, de la Quinta “Funciones del Comité de Planeación”, de las Bases de Funcionamiento Comité de Planeación”, emitidas el 27 de octubre de 2015, se facultó al Comité de Planeación para analizar y proponer al Consejo de Administración las políticas para la elaboración de los siguientes planes financieros y estratégicos: a) Plan Financiero y Estratégico a 5 años, b) Programas de Labores y de Financiamientos anuales, y c) Presupuesto de ingresos y egresos anual; así como, proponer al Consejo de Administración las políticas para la evaluación y seguimiento de los planes financieros y estratégicos del Instituto; no obstante, con la emisión

---

7/ Plan Estratégico y Financiero del INFONAVIT 2019-2024.

de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados el 22 de mayo de 2020, el artículo Transitorio Tercero abrogó las Bases de Funcionamiento del Comité de Planeación; por lo que con el análisis de dicho documento se identificó que mediante el artículo 35, fracciones I y IV se le confirió al Comité de Planeación sólo el análisis, dictaminación y aprobación de la planeación estratégica, y mediante el artículo 31 se facultó al Consejo de Administración para vigilar las políticas operativas de control, administración de riesgos, programas de financiamiento de créditos señalados en el artículo 42 de la Ley del INFONAVIT; así como, cualquier otra política que sea necesaria para el cumplimiento de los objetivos del Instituto.

Por lo anterior, se solicitó al INFONAVIT la metodología mediante la cual elaboró la planeación estratégica en el periodo 2019-2024. Al efecto, la entidad fiscalizada informó que el Comité de Planeación no propuso las políticas para la elaboración de los planes financieros y estratégicos al Consejo de Administración; toda vez que, la Administración del Instituto aprobó el Marco de Gobierno de Procesos, integrado por dos procesos y seis procedimientos que contienen la metodología para la elaboración de los planes financieros y estratégicos. Asimismo, señaló que la Gerencia Séñior de Planeación y Gestión de la Estrategia, ahora Gerencia Séñior de Evaluación e Información Institucional, que en apego a dicho marco fue la Unidad Administrativa que coordinó los trabajos de planeación estratégica institucional.

Asimismo, se verificó que el artículo 34, fracciones I y II, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT y las funciones III y V del Manual General de Organización del INFONAVIT, facultó a la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización para elaborar, gestionar y evaluar la planeación estratégica del Instituto. Con el análisis de la información remitida por la entidad fiscalizada, se verificó que durante la Cuenta Pública 2020, el INFONAVIT contó con el documento denominado “Plan de Negocios” o “Programa Estratégico y Financiero 2020-2024” en el que se estableció la planeación estratégica, mismo que fue aprobado por medio de la resolución número RCA-7471-10/19 del Consejo de Administración del INFONAVIT.

Con la finalidad de verificar que el proceso de planeación estratégica del INFONAVIT fue congruente con los objetivos institucionales, se revisó el Plan Estratégico y Financiero 2020-2024 del INFONAVIT, del cual se verificó que en el apartado “I. Plan Financiero 2020-2024” incluyó el “Planteamiento Estratégico del INFONAVIT”, conformado por la misión, visión, valores, ejes, objetivos y habilitadores; como se presenta a continuación:

## PLANTEAMIENTO ESTRÁTÉGICO DEL INFONAVIT, VIGENTE EN 2020

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN		
Misión	Ser la institución que da soluciones financieras para que las y los trabajadores derechohabientes accedan a una vivienda adecuada.		
Visión	Ser el aliado de confianza de las y los trabajadores derechohabientes, ofrecer soluciones financieras para la vivienda, adaptadas a sus necesidades y administrar sus recursos con eficiencia, seguridad y transparencia, con un trato proactivo, rápido y resolutivo, con base en los principios de tripartismo, autonomía de gestión y su naturaleza social.		
Valores	Integridad, Nobleza, Fortaleza, Optimismo, Nacionalismo, Aprendizaje permanente, Vocación de servicio e Innovación.		
Ejes	Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes.	Soluciones financieras sencillas adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes.	Operación eficiente y transparente.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar de forma continua la experiencia de las y los derechohabientes.</li> <li>- Rediseñar y homologar procesos en todos los canales.</li> <li>- Digitalizar trámites e interacciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construir patrimonio a través del ahorro de las y los derechohabientes.</li> <li>- Consolidar oferta actual y flexibilizar condiciones.</li> <li>- Crear soluciones para necesidades no atendidas.</li> <li>- Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalar una cultura de gestión de presupuesto con foco en resultados.</li> <li>- Mejorar gestión y estrategia de compras.</li> <li>- Automatizar procesos administrativos y operativos.</li> </ul>
Habilitadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arquitectura integral de datos.</li> <li>- Sistemas flexibles y escalables.</li> <li>- Modelo operativo.</li> <li>- Gestión de cambio.</li> </ul>		

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en la información del Plan Estratégico y Financiero 2020-2024.

Con el análisis, se determinó lo siguiente:

- a. El INFONAVIT formuló la visión, misión y valores institucionales acordes a su objeto establecido en el artículo 3º de la Ley del INFONAVIT.
- b. Se instituyeron tres ejes en los que planteó los objetivos, las metas y métricas generales que desarrollará durante el período 2020-2024.
- c. Referente a los objetivos, se observó que se establecieron 10 objetivos de los cuales, 3 se alinearon al Eje “Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes”; 4 con el Eje “Soluciones financieras sencillas adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes” y 3 con el Eje “Instalar una cultura de gestión de presupuesto con foco en resultados”; no obstante, dichos objetivos no definieron la alineación con el objetivo prioritario, las tres estrategias prioritarias y las ocho acciones puntuales establecidos en el apartado IV. Alineación de la Estrategia Institucional con el PND 2019-2024” de dicho plan.
- d. Para la implementación de los tres ejes estratégicos, se proyectó la implementación de cuatro “Habilitadores” o plataformas institucionales transversales clave; entre los que destacaron: a) la arquitectura de datos que se enfocó al uso y análisis de datos por medio de una visión integral de la información de los derechohabientes; b) sistemas flexibles y

escalables que contengan las capacidades y seguridad acorde a la operación del Instituto que soporten los planes de crecimiento e innovación; c) se reforzará el modelo operativo del Instituto para que la organización sea más ágil y efectiva y; d) la gestión del cambio orientada a la creación de la Oficina de Coordinación Operativa (OCO), misma que tendrá a su cargo los objetivos estratégicos para asegurar que se cuenta con el equipo, los procesos y los mecanismos de medición de valor necesarios para una ejecución exitosa.

Supletoriamente, con base en el artículo 10 de la Ley de Vivienda que señala que los programas institucionales en materia de vivienda deberán ajustarse a la Ley de Planeación, el equipo auditor analizó que el Programa Estratégico y Financiero 2020-2024 cumpliera con lo dispuesto en el artículo 26 bis. de la Ley de Planeación que indica que los planes derivados PND deberán contener por lo menos un diagnóstico general sobre la problemática a atender por el programa así como la perspectiva de largo plazo en congruencia con el PND; los objetivos específicos del programa alineados a las estrategias del PND; las estrategias para ejecutar las acciones que permitan lograr los objetivos específicos del programa; líneas de acción que apoyen la implementación de las estrategias planteadas en cada programa indicando la dependencia o entidad responsable de su ejecución; y los indicadores estratégicos que permitan dar seguimiento al logro de los objetivos del programa; los resultados se presentan a continuación:

- a. Referente al Diagnóstico se identificó que el Programa Estratégico y Financiero 2020-2024 contó con el apartado “Panorama Macroeconómico” en el que se incluyó el análisis de la evolución de la economía en el ámbito nacional e internacional; así como, la proyección a cinco años y el estudio del sector vivienda.
- b. El programa contó con la definición de los objetivos para cada uno de los ejes; asimismo, estableció 10 objetivos específicos; sin embargo, no se definieron estrategias y líneas de acción mediante las cuales se deban ejecutar las acciones para lograr los objetivos y alcanzar las metas propuestas.
- c. Se establecieron cuatro metas, una enfocada al Eje “Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes” y tres al Eje “Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes”; no obstante, no se definió la meta para el Eje “Operación eficiente y transparente”; además, se identificó que el documento no incluyó metas específicas para dar cumplimiento a los objetivos específicos de cada eje.
- d. Se definieron cuatro indicadores generales relacionados con la mejora en resultados de encuestas de satisfacción del derechohabiente, la inclusión de cada solución en los derechohabientes acreditables, gasto total y ejecución presupuestaria; sin embargo, se observó que se establecieron de forma general por eje.

Asimismo, el equipo auditor identificó que en el Plan Estratégico y Financiero 2020-2024, el INFONAVIT definió 10 objetivos específicos; sin embargo, en el Capítulo 6. “Vinculación del INFONAVIT con el marco rector de vivienda” no se detalló la alineación de dichos

objetivos con el PND 2019-2024, el Decálogo de Lineamientos para la Política Nacional de Vivienda y el Programa Nacional de Vivienda 2019-2024.

- e. El “Tablero de indicadores estratégicos institucionales” incluyó 15 indicadores estratégicos institucionales con el fin de dar seguimiento al avance del Instituto en cada eje estratégico planteado en el Plan Estratégico y Financiero 2020-2024; sin embargo, se verificó que sólo 7 indicadores contaron con metas puntuales y los 8 restantes fueron de seguimiento; lo anterior, no atendió lo dispuesto en el Lineamiento General de Control Interno 27, establecidos en el inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado “Sistema de Control Interno”, Norma General “Evaluación de Riesgos” de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT.
- f. Se identificó que el Instituto contó con 15 indicadores financieros denominados “Indicadores clave de desempeño (KPIs)” enfocados al seguimiento y monitoreo del desempeño institucional conforme al nuevo planteamiento estratégico 2020-2024 para medir la solvencia financiera, mismos en los que se establecieron metas en cuatro escenarios de economía (mínimo, central, máximo y coinciden los tres escenarios).
- g. El Plan Estratégico 2020-2024 incluyó el apartado 3. Áreas Estratégicas que generan valor a la mutualidad, en el que se incluyeron cuatro áreas como fueron: i. Experiencia del derechohabiente, ii. Fuentes de recursos: Recaudación Fiscal, iii. Usos de recursos de la mutualidad: originación de crédito para vivienda y, iv. Administración de los activos y patrimonio; además, se establecieron las contribuciones a la mutualidad, las estrategias, la proyección a cinco años, los costos de operación, inversiones, riesgos y rentabilidad. Se verificó que dichas áreas se vincularon con el planteamiento estratégico de manera general a los ejes generales y los objetivos.

Por otra parte, el equipo auditor verificó que, durante 2020, las delegaciones del INFONAVIT no elaboraron el Programa de Labores alineado con la estrategia institucional; no obstante, que en el apartado “III. Resultados de la Evaluación del periodo” incluido en el “Informe que presenta el Comité de Auditoría al Consejo de Administración sobre el Sistema de Control Interno a febrero de 2020” se recomendó de manera necesaria que las delegaciones implementaran una estrategia integral entre las delegaciones y áreas centrales, dirigida a definir, formalizar y comunicar las actividades, roles, responsabilidades específicas, que coadyuven a eficientar y maximizar la operación; lo anterior, generó en relación a lo previsto en los Lineamientos Generales de Control Interno 4, 7 y 45, establecidos en el inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado “Sistema de Control Interno”, Normas Generales “Ambiente de Control” y “Supervisión” de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT.

### C. Plan de Labores y Financiamientos 2020

En cumplimiento a lo previsto en los artículos 10, fracción I, 16, fracción IV, y 23, fracción V, de la Ley del INFONAVIT, el Instituto incluyó dentro del Plan Estratégico y Financiero 2020–2024 el apartado **“III. Plan de Labores y Financiamientos 2020”** integrado por el portafolio

de proyectos estratégicos y tácticos, los cuales formaron parte de la Planeación Estratégica Institucional del INFONAVIT, vigentes en 2020; toda vez, que en dichos proyectos se planteó la implementación y desarrollo de acciones estratégicas y tácticas con la finalidad de mejorar la relación con los derechohabientes, la operación del Instituto y el desarrollo de soluciones financieras que se adapten a sus necesidades. El equipo auditor revisó los proyectos, vigentes en 2020, a fin de determinar en qué medida dichos proyectos coadyuvieron mejorar la atención y el servicio que se otorgó a los derechohabientes y comprobar que estuvieron alineados a los ejes estratégicos los resultados, se presentan a continuación:

- a. El portafolio de proyectos estratégicos y tácticos, vigentes en 2020, se conformó por 27 proyectos de los cuales 10 se relacionaron con el Eje 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes; 6 con el Eje 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de los trabajadores, 7 con el Eje 3. Operación eficiente y transparente, y 4 con los Habilitadores Institucionales.
- b. Se constató que el Plan Estratégico y Financiero 2020-2024 incluyó las fichas de los 27 proyectos en las que se estableció el área líder, las áreas participantes, la problemática o necesidad, el objetivo del proyecto, el alcance, las soluciones o servicios implementados o por implementar en 2019 y 2020, los beneficios del proyecto y el presupuesto requerido en millones de pesos.
- c. El total del presupuesto requerido para los 27 proyectos fue de 313.4 millones de pesos, de los cuales 265.8 millones de pesos provienen del rubro de inversión y 47.6 millones de pesos del rubro de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia.
- d. No se asignó recursos del rubro de Inversión, ni tampoco del de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia para su ejecución a 5 proyectos (Diagnóstico Estratégico de los Servicios y Canales del Infonavit; Diseño y Aplicación de Metodología para Evaluar el Impacto de las líneas de financiamiento y Servicios Ofrecidos por el Infonavit; Migrantes; Automatización al Seguimiento de la Conciliación Contable Operativa; y Reportes Regulatorios).
- e. De los 27 proyectos, 14 proyectos fueron clasificados en la sección de proyectos estratégicos, 10 en proyectos tácticos y 3 como nuevas iniciativas.

Adicionalmente, el equipo auditor identificó que el artículo 36, fracciones I, II, y IV, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, vigente en 2020, facultó a la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización para establecer y administrar los procesos, métodos y herramientas para identificar, definir, evaluar, priorizar, monitorear y gestionar integralmente las iniciativas y los proyectos estratégicos institucionales; evaluar el impacto de las iniciativas y proyectos estratégicos institucionales en el cumplimiento de los objetivos institucionales; y establecer y operar los mecanismos y herramientas para la administración y seguimiento de las iniciativas y los proyectos institucionales; sin embargo, se observó que, durante 2020, el INFONAVIT no realizó la evaluación e impacto de los 27 proyectos que conformaron el Portafolio de Proyectos Estratégicos y Tácticos; toda vez, que la Subdirección

General de Planeación Financiera y Fiscalización del INFONAVIT, mediante el oficio número SGPFF/200/2021 del 19 de agosto de 2021, informó que durante 2020, no se realizó ninguna actividad para evaluar el impacto de los proyectos estratégicos en cumplimiento de los objetivos institucionales; debido a que la Gerencia de Seguimiento de Proyectos Estratégicos sólo se abocó al rediseño y actualización de los procedimientos relativos a la gestión de los proyectos institucionales, dentro de los cuales se encuentra el procedimiento “GE.02.05 Evaluación al Cierre de proyectos y evaluación anual del portafolio”; asimismo, señaló que el rediseño y actualización de la normativa buscó incluir las mejores prácticas en materia de dirección de proyectos, para lo cual la Gerencia de Seguimiento de Proyectos Estratégicos trabajó en colaboración con el área de Gobierno de Procesos del Instituto durante el segundo semestre de 2020 en la redacción de dicha normativa, mientras que en 2021 se ejecutó el ciclo de revisión necesario para su publicación. Por lo antes expuesto, no se dio observancia a los Lineamientos Generales de Control Interno 17, 30 y 42, establecidos en el inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado “Sistema de Control Interno”, Normas Generales “Actividades de Control” y “Supervisión” de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT.

Aunado a lo anterior, se informó que el 11 de agosto de 2021 se publicó en la intranet institucional, el procedimiento de evaluación referido. En esta tesisura, es hasta 2021 que se podrá llevar a cabo la evaluación del portafolio de proyectos institucionales 2020, con base en el marco normativo recién aprobado, apegándose a los siguientes componentes: a) introducción, b) resumen ejecutivo, c) análisis del portafolio proyecto por eje estratégico o habilitador, modificaciones en alcance tiempo y presupuesto, composición mensual del portafolio, de acuerdo con el ciclo de la vida de los proyectos: constitución, planeación, ejecución y cierre (baja y cancelación según sea el caso); Desempeño mensual del portafolio, comportamiento presupuestal: autorizado, modificado y ejercido; Productos y servicios generados en el año en que se analiza; d) conclusiones; y e) anexos.

Cabe señalar que, con base a la normativa recién publicada -en adelante la evaluación de los portafolios de proyectos-, se desarrollará dentro del primer trimestre del año posterior al que se evalúe.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, el INFONAVIT, por conducto de la Contraloría General y por medio de los oficios números CG/482/2021 y CG/491/2021 del 30 de noviembre de 2021 y 8 de diciembre de 2021, respectivamente, manifestó que:

*(...) el Infonavit cuenta con el Marco de Gobierno de Procesos, que es el “conjunto de normas y prácticas que regulan la forma en que se definen, diseñan, modelan, documentan, implementan y gestionan los procesos en el Instituto”, y cuya ejecución permite al Instituto cumplir con sus atribuciones y funciones, por lo que se destaca que el Instituto no necesariamente se rige o debe regirse por “políticas”.*

Aunado a lo anterior, el INFONAVIT remitió diversos procesos y procedimientos relacionados con la formulación de la planeación estratégica.

## Conclusión

Con el resultado de las pruebas de fiscalización realizadas, el equipo auditor comprobó que el PND 2019-2024 consideró el principio rector “No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera” y al eje general “Política Social” por medio del Programa de “Desarrollo Urbano y Vivienda”, a los cuales el INFONAVIT se vinculó mediante el planteamiento de atender a todos los trabajadores del sector formal, enfocando sus esfuerzos a tener cercanía a ellos para escuchar y detectar sus necesidades y, con ello, facilitar su atención y procurar su bienestar; además, de definir que contribuiría en el desarrollo urbano y vivienda con el objetivo de priorizar la vivienda social. Para lo antes descrito, se constató que en el apartado “IV. Alineación de la Estrategia Institucional con el PND 2019-2024” del “Plan Estratégico y Financiero 2020-2024” el INFONAVIT estableció un objetivo prioritario, tres estrategias prioritarias y ocho acciones puntuales.

Se identificó que el INFONAVIT estuvo vinculado a la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) por los temas relacionados al sector de vivienda. Esta Secretaría, en 2020, fue la responsable de emitir la Política Nacional de Vivienda y el Programa Nacional de Vivienda para la programación de dicho sector; sin embargo, no emitió la Política Nacional de Vivienda o su equivalente para el periodo 2019-2024, en la que estableciera los requerimientos previstos en el artículo 6º de la Ley de Vivienda. Adicionalmente, se comprobó que la SEDATU formuló el Programa Nacional de Vivienda 2019-2024; no obstante, dicho programa no fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, toda vez que, mediante la prueba de hechos posteriores, se verificó que fue hasta el 4 de junio de 2021 cuando se publicó en el Diario Oficial de la Federación mediante el “DECRETO por el que se aprueba el Programa Nacional de Vivienda 2021-2024”.

Aunado a lo anterior, se verificó que, durante 2020, el INFONAVIT no implementó los mecanismos y las acciones para avanzar en el cumplimiento de los 3 objetivos prioritarios, 5 estrategias prioritarias y 10 acciones puntuales del Programa Nacional de Vivienda 2019-2024 relacionados con su operación sustantiva; lo anterior contravino lo señalado en el artículo SEGUNDO del “DECRETO por el que se aprueba el Programa Nacional de Vivienda 2021-2024”, y el apartado de “Objetivos de la Institución” del MICI de México.

Referente a la planeación estratégica institucional, el equipo auditor comprobó que el Consejo de Administración del INFONAVIT aprobó, mediante la resolución número RCA-7471-10/19, el Plan Estratégico y Financiero 2020-2024 que se integró por el Plan Financiero y Estratégico a 5 años, los Programas de Labores y de Financiamientos anuales y, el Presupuesto de Ingresos y Egresos Anual; mismos que se elaboraron con base en el denominado Marco de Gobierno de Procesos del INFONAVIT; no obstante, se verificó que la estrategia institucional del INFONAVIT contó con elementos no vinculados con el PND 2019-2024, el Decálogo de Lineamientos para la Política Nacional de Vivienda y el Programa Nacional de Vivienda 2019-2024, la inexistencia de estrategias y líneas de acción para dar cumplimiento al planteamiento estratégico del INFONAVIT, y la no elaboración de programas de labores en las áreas centrales y las delegaciones del Instituto; ello de acuerdo a lo establecido en el artículo 34, fracción I, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT; los Lineamientos Generales de Control Interno 4, 7, 11

y 45, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado “Sistema de Control Interno”, Norma General “Actividades de control” de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT; los numerales 1 y 2, de la Quinta “Funciones del Comité de Planeación”, de las Bases de Funcionamiento del Comité de Planeación y los puntos de interés 6.01, 6.02 y 6.03, principio 6, del componente “Administración de Riesgos” del MICI de México.

Adicionalmente, se verificó que el INFONAVIT contó con el “Tablero de indicadores estratégicos institucionales” que incluyó 15 indicadores con el fin de dar seguimiento al avance del Plan Estratégico y Financiero 2020-2024; sin embargo, sólo 7 indicadores contaron con metas puntuales y los 8 restantes fueron de seguimiento; lo que contravino lo señalado en los artículos 34, fracción II, y 36, fracción V, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT y el Lineamiento General de Control Interno 27, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado “Sistema de Control Interno”, Norma General “Evaluación de Riesgos” de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT.

Por otra parte, se verificó que el Plan de Labores y Financiamientos 2020 del INFONAVIT incluyó el portafolio de proyectos estratégicos y tácticos, conformado por 27 proyectos; no obstante, el Instituto no realizó ninguna actividad para evaluar el impacto de los proyectos estratégicos como lo prevén los objetivos institucionales en el artículo 36, fracciones I, II y IV, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, los Lineamientos Generales de Control Interno 17, 30 y 42, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado “Sistema de Control Interno”, Normas Generales “Actividades de Control” y “Supervisión” de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT.

### **3. *Órganos de Gobierno del INFONAVIT vigentes en 2020***

Con el análisis de las mejores prácticas de Control Interno y Gobernanza, se identificó que el principio 2 “El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno” y el principio 3 “La dirección establece con la supervisión del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos” del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 2013) indican que los órganos de Gobierno deberán delegar responsabilidades de supervisión y operar con los miembros suficientes, quienes serán independientes y objetivos en la toma de decisiones y, brindarán supervisión sobre el Sistema de Control; así como definir y asignar responsabilidades, segregar funciones según sea necesario en varios niveles de la organización.

También, los principios 2 y 3 del componente Ambiente de Control, del MICI mencionan que el Órgano de Gobierno, en su caso, el Titular y la Administración deben ser responsables de vigilar el funcionamiento del control interno, mediante la administración y las instancias que establezca para tal efecto; así como definir la estructura organizacional necesaria para permitir la planeación, ejecución, control y evaluación de la institución en la consecución de sus objetivos.

Al efecto, con el objetivo de verificar la aplicación de las mejores prácticas de control interno adoptadas por la Asamblea General, los órganos colegiados y auxiliares del INFONAVIT y, las disposiciones de la entidad fiscalizada definidas en la materia, vigentes en 2020, para comprobar que dichos órganos gestionaron y propiciaron el funcionamiento eficiente y eficaz de las actividades y operaciones desarrolladas para la consecución de los objetivos y las metas institucionales; así como revisar su estructura orgánica, las designaciones y remociones de los miembros propietarios y suplentes durante el ejercicio 2020, el equipo auditor realizó las pruebas siguientes:

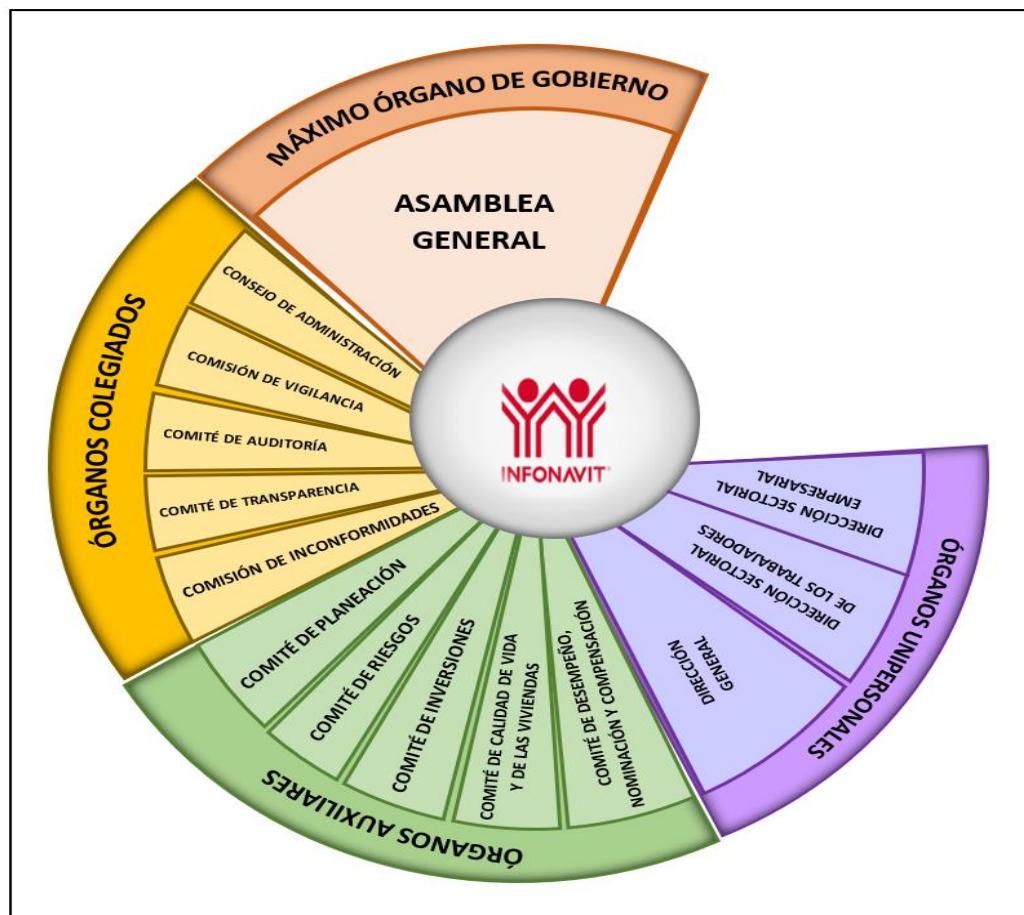
### **I. Estructura orgánica de los Órganos de Gobierno del INFONAVIT**

Con el análisis de las disposiciones jurídicas y normativas del INFONAVIT, vigentes en 2020, se verificó que la Ley del INFONAVIT definió la estructura orgánica, las funciones y las atribuciones de la Asamblea General, los órganos colegiados, auxiliares y unipersonales; asimismo, se identificó que el 22 de mayo de 2020, mediante publicación en el DOF, el INFONAVIT emitió las “Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT” las cuales definen los aspectos relativos al principio de actuación, la designación, la remoción, la organización y el funcionamiento de los órganos colegidos; así como la integración y atribución de los órganos auxiliares.

Además, se verificó que de conformidad con lo establecido en el artículo 6° de la Ley del INFONAVIT, el Instituto contó con una Asamblea General, la cual fungió como la autoridad suprema; cinco órganos colegidos denominados Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia, Comité de Auditoría, Comisión de Inconformidades y el Comité de Transparencia; tres órganos unipersonales integrados por el Director General y dos directores sectoriales y, se validó que conforme a lo dispuesto en el artículo 16, fracción XXI, de la Ley del INFONAVIT y el artículo 32 de las Reglas de Operación, el Consejo de Administración, para el cumplimiento de sus funciones y a fin de coadyuvar en el funcionamiento del Instituto, contó con cinco comités de Planeación, de Riesgos, de Inversiones, de Calidad de Vida y de las Viviendas y, de Desempeño, Nominación y Compensación, los cuales fungieron como órganos auxiliares.

Por lo antes descrito, la estructura orgánica de los órganos de Gobierno del INFONAVIT, vigente en 2020, se integró de la forma siguiente:

## ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DEL INFONAVIT, EN 2020.



FUENTE: Elaborado por el equipo auditor conforme a lo establecido en el artículo 6º de la Ley del INFONAVIT y el artículo 32 de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT.

## II. Designaciones y remociones de los miembros de los Órganos de Gobierno del INFONAVIT

### Asamblea General y órganos colegidos

Conforme lo dispuesto en los artículos 7, 12, 17, 18Bis, 25 y 25Bis de la Ley del INFONAVIT, se identificó que la Asamblea General y los cinco órganos colegiados se integraron de forma tripartita (Sector de Gobierno, Sector Empresarial y Sector de los Trabajadores) y que contaron con 153 plazas de miembros propietarios y suplentes durante 2020; no obstante, con la revisión de las actas de sesiones ordinaria número 120 y extraordinaria número 121 celebradas por la Asamblea General el 30 de abril y 24 de septiembre del 2020, respectivamente, se verificó que 184 personas ocuparon dichas plazas durante el ejercicio sujeto de fiscalización, como se detalla a continuación:

- a. **Asamblea General.**- Se comprobó que 105 personas ocuparon las 90 plazas de miembros propietarios y suplentes de la Asamblea General en 2020; de las cuales se validó que, el 14 de septiembre de 2020 mediante el oficio número STPS/000075/2020, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) notificó al INFONAVIT la designación de 60 miembros propietarios y suplentes para participar en representación de los sectores Empresarial y de los Trabajadores en la Asamblea General por el periodo del 24 de septiembre de 2020 al 23 de septiembre de 2026, los cuales fueron designados por las organizaciones nacionales de trabajadores y patronales conforme a lo establecido en los artículos 7° y 8° de la Ley del INFONAVIT, y en el artículo 10 de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados. En consecuencia, el 24 de septiembre de 2020, mediante sesión extraordinaria número 121, la Asamblea General del INFONAVIT ratificó la designación de los 60 miembros propietarios y suplentes de los sectores de Trabajadores y Empresarial e informó la designación de 30 miembros propietarios y suplentes del Sector de Gobierno.

Referente a los 15 miembros restantes, se verificó que con la instalación de la nueva Asamblea General, éstos fungieron como propietarios y suplentes de los sectores Empresarial y de los Trabajadores durante el periodo de enero a agosto de 2020 y fueron removidos por la STPS a petición de las organizaciones nacionales de trabajadores y patronales.

- b. **Consejo de Administración.**- Se identificó que, durante 2020, 44 personas ocuparon las 30 plazas de miembros propietarios y suplentes del Consejo de Administración, de los cuales se constató que, mediante las actas de sesiones ordinaria y extraordinaria números 120 y 121, la Asamblea General removió a 10 miembros propietarios y suplentes e informó la designación del mismo número de miembros en cumplimiento a lo establecido en los artículos 11 y 18 de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT.

Asimismo, se verificó que la Asamblea General, mediante el acuerdo número 2266 de la sesión ordinaria número 120 del 30 de abril de 2020, informó que designó a una persona como miembro suplente del Sector Gobierno del Consejo de Administración para participar en la sesión ordinaria número 828 que se celebró el 29 de enero del 2020; sin embargo, con la revisión de las actas de sesiones ordinarias y extraordinarias que el Consejo de Administración celebró durante 2020, se observó que dicho miembro suplente participó sin designación en las sesiones ordinarias números 833, 835, 836, 842 y 843 y en las extraordinarias números 831, 834, 838 y 839, por lo antes descrito se validó que no se atendió lo dispuesto en el artículo 5°, fracción IV, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT.

- c. **Comisión de Vigilancia.**- Se comprobó que 22 personas ocuparon las 18 plazas de miembros propietarios y suplentes en la Comisión de Vigilancia durante 2020, de los cuales, mediante la acta de sesión extraordinaria número 121, se verificó que la Asamblea General sustituyó a un miembro suplente de dicha Comisión como lo establece el artículo 11 de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados; no obstante, se observó que un miembro suplente del Sector Gobierno participó sin designación en la sesión ordinaria

número 797 celebrada por la Comisión en diciembre de 2020, lo que contravino lo dispuesto en el artículo 5°, fracción IV, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT.

- d. **Comité de Auditoría-**. Se constató que, durante 2020, 5 personas participaron como miembros propietarios y suplentes del Comité de Auditoria y, se observó que el Consejo de Administración no designó a 1 miembro suplente del Sector Gobierno, por lo que el Comité no sesionó con el total de los miembros como lo establece el artículo 18Bis de la Ley del INFONAVIT.
- e. **Comisión de Inconformidades-**. Se verificó que, durante 2020, 5 personas participaron como miembros propietarios y suplentes de la Comisión de Inconformidades y, se observó que la Asamblea General no designó a 1 miembro suplente del Sector Gobierno; por lo que la Comisión no sesionó con el total de los miembros como lo prevé el artículo 25 de la Ley del INFONAVIT.
- f. **Comité de Transparencia-**. Conforme lo establecido en el artículo 25Bis de la Ley del INFONAVIT, se verificó que la Asamblea General designó a tres miembros propietarios representantes de los tres sectores en el Comité de Transparencia, por lo que sesionó con el total de número de miembros.

Otro aspecto revisado fue la igualdad de género en los órganos colegiados, se verificó que 184 personas ocuparon los cargos de miembros propietarios y suplentes en la Asamblea General y los cinco órganos colegiados, de las cuales 47 (25.5%) fueron mujeres y 137 (74.5%) fueron hombres, por lo que se determinó que el Comité de Desempeño, Nominación y Compensación no promovió la igualdad de género en los órganos de colegiados como lo establece el artículo 39, fracción V, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT.

#### Órganos Auxiliares del Consejo de Administración del INFONAVIT

Con la revisión de las actas de sesiones ordinaria número 835 y extraordinaria número 839 que el Consejo de Administración celebró el 30 de junio y 29 de septiembre de 2020, respectivamente, el equipo auditor identificó que durante dicho ejercicio el Consejo designó a 47 miembros que ocuparon las 48 plazas de miembros propietarios y suplentes, como se muestra a continuación:

- a. **Comité de Planeación-**. Se verificó que 15 personas ocuparon las 18 plazas de miembros propietarios y suplentes en el Comité de Planeación, debido a que el Consejo de Administración no designó a cinco miembros propietarios y suplentes del Sector Gobierno, lo que contravino lo establecido en el artículo 34, fracción I, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados; asimismo, se validó que, mediante sesión extraordinaria número 839, el Consejo sustituyó a dos miembros suplentes de los sectores Empresarial y de los Trabajadores.

- b. **Comité de Riegos.**- Se comprobó que 14 personas ocuparon las 12 plazas de miembros propietarios y suplentes en el Comité de Riesgos, debido a que, el Consejo de Administración removió a cinco miembros propietarios y suplentes e informó la designación del mismo número de miembros; no obstante, se verificó que dicho Consejo no designó a tres miembros propietarios y suplentes del Sector Gobierno, según lo previsto por el artículo 34, fracción III, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados.
- c. **Comité de Inversiones.**- Se verificó que, durante 2020, 4 personas ocuparon las 6 plazas de miembros propietarios y suplentes en el Comité de Inversión, debido a que el Consejo de Administración no designó a dos miembros propietarios y suplentes del Sector Empresarial y a cuatro miembros del Sector de los Trabajadores, además de que no proporcionar documentación para acreditar que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público realizó la designación de cinco miembros propietarios y suplentes del Sector Gobierno; lo que contravino lo previsto en el artículo 34, fracción V, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados.
- d. **Comité de Calidad de Vida y de las Viviendas.**- Se comprobó que siete personas ocuparon las 6 plazas de miembros propietarios y suplentes en el Comité de Calidad de Vida y de las Viviendas, de los cuales se identificó que el Consejo de Administración designó a 2 miembros propietarios y suplentes e informó la remoción del mismo número de miembros propietarios y suplentes; no obstante, se verificó que dicho Consejo no designó a un miembro propietario y suplente del Sector Gobierno, según lo previsto por el artículo 34, fracción II, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados.
- e. **Comité de Desempeño, Nominación y Compensación.**- Se verificó que 7 personas ocuparon las 6 plazas de miembros propietarios y suplentes en el Comité de Desempeño, Nominación y Compensación; sin embargo, se identificó que el Consejo de Administración no designó a un miembro propietario y suplente del Sector Gobierno, lo que contravino con lo dispuesto en el artículo 34, fracción IV, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados.

#### Órganos unipersonales del INFONAVIT

El equipo auditor verificó que, durante 2020, el Instituto contó con un Director General, el cual conforme a lo establecido en el artículo 22 de la Ley del INFONAVIT fue designado en el ejercicio 2018 a propuesta del Presidente de la Republica; así como con dos directores del Sector de Trabajadores y del Sector Empresarial, los cuales fueron designados por los representantes de los trabajadores y de los patrones de conformidad con lo dispuesto en el artículo 24 de la Ley del INFONAVIT.

### **III. Información, comunicación y toma de decisiones de los órganos de Gobierno del INFONAVIT en 2020**

Se verificó que el INFONAVIT proporcionó las actas de sesiones ordinarias y extraordinarias que, durante 2020, celebraron la Asamblea General, el Consejo de Administración y la Comisión de Vigilancia; no obstante, se observó que únicamente proporcionó la orden del día del acta de sesión ordinaria número 122 que celebró la Asamblea General en diciembre y las órdenes del día de las actas de sesiones ordinarias números 829, 832, 840 y 841 que el Consejo de Administración en los meses de febrero, abril, septiembre y octubre.

El resultado del análisis al contenido de las actas de sesiones ordinarias y extraordinarias que la Asamblea General, el Consejo de Administración y la Comisión de Vigilancia, celebraron en 2020, se detalla a continuación:

- a. **Asamblea General**- En cumplimiento a lo indicado en los artículos 9° de la Ley del INFONAVIT y 67, fracción I, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT, la Asamblea General celebró dos sesiones ordinarias y una sesión extraordinaria durante 2020. Con el análisis del contenido de dichas actas, se observó que sólo asistieron 10 de los 15 miembros propietarios de los sectores Empresarial y de los Trabajadores y, 3 de los 15 miembros propietarios del Sector de Gobierno.

Asimismo, se verificó que entre los asuntos tratados de destacaron los siguientes: la designación de los miembros propietarios y suplentes de los órganos colegiados; la instalación de la nueva Asamblea General; el conocimiento, examen y aprobación de los informes de los órganos colegiados; así como el conocimiento y aprobación de los informes sobre la situación financiera, patrimonial y operativa que guarda el INFONAVIT para su envío al Congreso de la Unión y la autorización de la retribución de los miembros propietarios y suplentes de los órganos colegiados.

- b. **Consejo de Administración**- Se verificó que, conforme lo dispuesto en el artículo 14 de la Ley del INFONAVIT y los artículos 66, fracción II, y 67, fracción II, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT, el Consejo de Administración celebró 12 sesiones ordinarias y cuatro sesiones extraordinarias durante 2020, con el análisis del contenido de dichas actas se compró la participación de la totalidad de los miembros propietarios de los sectores Empresarial y de los Trabajadores y, sólo participaron por el Sector Gobierno tres de los cinco miembros propietarios; asimismo, se constató que los temas que fueron tratados en las sesiones fueron acordes a lo establecido en el artículo 28 de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT; entre los temas tratados destaca la designación de los miembros propietarios y suplentes de los órganos auxiliares; la examinación del presupuesto de ingresos y de los informes sobre la situación financiera, patrimonial y operativa que guarda el Instituto para su envío al Congreso de la Unión, la aprobación de los nombramientos del personal directivo, la aprobación del presupuesto de gastos de administración, operación y vigilancia, la retribución de los miembros de los órganos colegiados; así como la examinación y aprobación de los informes de los cinco órganos auxiliares.

c. **Comisión de Vigilancia.**- Se constató que, durante el ejercicio 2020, la Comisión de Vigilancia celebró 12 sesiones ordinarias y tres sesiones extraordinarias conforme lo establecido en el artículo 14 de la Ley del INFONAVIT y los artículos 66, fracción II, y 67, fracción II, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT; con el análisis del contenido se comprobó que en las sesiones participó el total de miembros propietarios de los sectores Empresarial y de los Trabajadores y, sólo participaron por el Sector Gobierno dos de los cinco miembros propietarios.

Respecto a las sesiones ordinarias y extraordinarias celebradas durante 2020, por tres órganos colegiados (comisiones de Vigilancia y de Inconformidades y, el Comité de Auditoría) y los cinco órganos auxiliares, el INFONAVIT generó incertidumbre respecto de las actividades realizadas por los referidos órganos al no acreditar el ejercicio de sus funciones de manera mensual mediante su participación en las actas de sesiones ordinarias, como lo establece el artículo 66, fracciones II y III, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT.

#### **IV. Retribución a los miembros de los órganos de Gobierno del INFONAVIT, en 2020**

El artículo 6° de las Reglas de Operación de los Órganos de Gobierno del INFONAVIT establece que los miembros de los órganos colegiados tendrán derecho a percibir una retribución por el ejercicio de sus funciones e indica que los montos de dichas retribuciones serán propuestos por el Consejo de Administración, para aprobación de la Asamblea General en su segunda sesión ordinaria anual, previo Dictamen del Comité de Desempeño, Nominación y Compensación. En consecuencia, se verificó que, mediante la resolución número 2366 del acta de sesión extraordinaria número 121 celebrada el 24 de septiembre de 2020, la Asamblea General aprobó el “Esquema de Retribución de los Miembros de los Órganos Colegiados”, en el cual se especificó el monto bruto de la retribución que recibirán los miembros de los órganos colegiados y auxiliares. Asimismo, se observó que dicha disposición estableció que los miembros del Sector Gobierno que funjan como servidores públicos no recibirán retribución; los miembros propietarios del Consejo de Administración y de los cinco órganos auxiliares recibirán retribución por asistencia de sesión y los miembros suplentes recibirán retribución cuando acudan ante la ausencia de los miembros propietarios y, los miembros propietarios y suplentes de la Comisión de Vigilancia, el Comité de Auditoría y la Comisión de Inconformidades recibirán retribución cada vez que asistan a una sesión.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, el INFONAVIT, por conducto de la Contraloría General y por medio de los oficios números CG/482/2021 y CG/491/2021 del 30 de noviembre de 2021 y 8 de diciembre de 2021, respectivamente, proporcionó las actas de sesiones ordinarias y extraordinarias que la Asamblea General y el Consejo de Administración realizaron durante el ejercicio 2020; no obstante, con el análisis de dichas actas se ratificó que no se cubrió el número total de miembros requeridos por cada órgano de gobierno y que dichos miembros participaron sin designación. Por lo antes descrito, se mantiene la observación.

## Conclusión

Con las actividades de fiscalización, el equipo auditor comprobó que, en 2020, la Ley del INFONAVIT y las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados regularon la actuación, atribuciones, integración y toma de decisiones de los órganos de gobierno del INFONAVIT y se constató que la estructura orgánica de éstos se integró por la Asamblea General, la cual fungió como la autoridad suprema del Instituto, cinco órganos colegiados, tres órganos unipersonales y cinco órganos auxiliares como lo prevén los artículos 6° y 16, fracción XXI, de la Ley del INFONAVIT y, 32 de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT.

Se verificó que la Asamblea General y los cinco órganos colegiados del INFONAVIT, durante 2020, contaron con 153 plazas de miembros propietarios y suplentes, de las cuales 90 correspondieron a la Asamblea General, 30 al Consejo de Administración, 18 a la Comisión de Vigilancia, 6 al Comité de Auditoría, 6 a la Comisión de Inconformidades y 3 al Comité de Transparencia, en términos de lo establecido en los artículos 7°, 12, 17, 18Bis, 25 y 25Bis de la Ley del INFONAVIT; y con el análisis de las actas de sesiones ordinarias y extraordinarias números 120 y 121, celebradas por la Asamblea General en 2020, se verificó que ésta designó a 184 personas que ocuparon las plazas en los órganos colegiados.

Se comprobó que 105 personas ocuparon las 90 plazas de la Asamblea General, de las cuales se verificó que la STPS notificó al INFONAVIT la designación de 60 miembros que fungieron como miembros propietarios y suplentes de los sectores de Gobierno y de los Trabajadores para el periodo de septiembre de 2020 a septiembre de 2026 e informó la remoción de 15 miembros que fungieron como propietarios y suplentes en dichos sectores, por lo que se dio observancia a lo previsto en los artículos 8° de la Ley del INFONAVIT y 10 de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT. Asimismo, se verificó que, en 2020, 79 personas ocuparon las 63 plazas de los cinco órganos colegidos, y mediante las actas de sesiones ordinaria y extraordinaria números 120 y 121, se comprobó que la Asamblea General aprobó la remoción de 11 miembros del Consejo de Administración, así como la designación del mismo número de miembros como lo prevén los artículos 11 y 18 de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT. También, se constató que, durante 2020, la Asamblea General no designó a 2 miembros suplentes del Sector Gobierno en el Comité de Auditoría y en la Comisión de Inconformidades, y que dos miembros participaron sin designación en las sesiones ordinarias y extraordinarias que el Consejo de Administración y la Comisión de Vigilancia celebraron en 2020; los hallazgos descritos contravinieron lo dispuesto en los artículos 18Bis y 25 de la Ley del INFONAVIT y 5°, fracción IV, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT.

Por otra parte, se constató que el Comité de Desempeño, Nominación y Compensación del INFONAVIT no promovió la igualdad de género en los órganos colegiados como lo prevé el artículo 39, fracción V, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados, debido a que de las 184 personas que ocuparon los cargos de miembros propietarios y suplentes en la Asamblea General y los cinco órganos colegidos 47 (25.5%) fueron mujeres y 137 (74.5%) fueron hombres.

Respecto a los órganos auxiliares, se constató que, durante 2020, el Consejo de Administración únicamente designó a 4 de los 6 miembros propietarios del Comité de Inversiones y no designó a los miembros suplentes del Sector Gobierno en los cinco órganos auxiliares, por lo que no atendió lo dispuesto en el artículo 34, fracciones I, II, III, IV y V, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados.

Con el análisis de las actas de sesiones ordinarias y extraordinarias que, en 2020, celebraron la Asamblea General, el Consejo de Administración y la Comisión de Vigilancia, se verificó que éstos contaron con los canales de comunicación entre ellos y que la información emitida principalmente se relacionó con los objetivos financieros del INFONAVIT. Asimismo, se comprobó que, si bien el quorum de los órganos colegiados se cumplió para poder sesionar en términos de la normativa interna aplicable, se observó una limitada asistencia de los miembros propietarios del Sector Gobierno, lo que generó que la toma de decisiones se concentrara en los miembros propietarios representantes de los sectores Empresarial y de los Trabajadores.

Por último, se corroboró que, mediante resolución 2366 del acta de sesión extraordinaria número 121 celebrada el 24 de septiembre de 2020, la Asamblea General aprobó el “Esquema de Retribución de los Miembros de los Órganos Colegiados”, en el cual se determinó el monto bruto de la retribución que recibieron los miembros de los órganos colegiados y auxiliares.

#### **2020-4-00001-21-0414-01-001 Recomendación**

Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores fortalezca los mecanismos de control para asegurar que se cubra el número total de miembros requeridos por cada órgano de gobierno; que las remociones se realicen de manera oportuna; que la participación de los miembros sea conforme a las designaciones de la Asamblea General y el Consejo de Administración; así como para fortalecer el criterio de equidad de género e igualdad de oportunidades en la designación de puestos administrativos. Lo anterior permitirá garantizar la adecuada coordinación, dirección y supervisión del Sistema de Control Interno y fortalecer las actividades de la gestión institucional mediante una Gobernanza efectiva en el INFONAVIT, para la consecución de sus objetivos y metas institucionales, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 5°, fracción IV, 34, fracciones I, II, III, IV y V, 39, fracción V, y 66, fracciones II y III, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados; los principios 2 y 3 del componente "Ambiente de Control" de COSO 2013 y, los principios 2 y 3 del componente "Ambiente de Control" del Marco Integrado de Control Interno.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

#### **4. Competencia profesional y evaluación de los miembros de la Asamblea General, los órganos colegiados y auxiliares y del personal Directivo del INFONAVIT**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 2013) en el componente “Entorno de Control”, principio 4 “La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos”, menciona que la alta dirección deberá establecer políticas y prácticas que indiquen las expectativas de competencias y responsabilidades para los puestos claves de la entidad. El componente “Ambiente de Control”, principio 5 “La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos” establece, entre otros, que la Administración y la Junta Directiva evalúan el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y a los niveles de competencia esperados.

El Marco Integrado de Control Interno (MICI) en el componente “Ambiente de Control”, principio 2, en los puntos de interés 2.01, 2.02, 2.03, 2.04, 2.05, 2.06 y 2.07 se establece que el Órgano de Gobierno es responsable de supervisar el funcionamiento del control interno, a través de la Administración y las instancias que establezca; una estructura de vigilancia adecuada en función de las disposiciones jurídicas aplicables, de vigilar las operaciones de la institución, de asegurar que la institución logre sus objetivos con el programa de promoción de integridad, valores y normas de conducta. Para la selección de los miembros de los órganos de gobierno se debe considerar el conocimiento necesario respecto de la institución, así como las capacidades como el liderazgo, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y competencias especializadas en prevención, disuasión y detección de faltas a la integridad y corrupción, los conocimientos especializados pertinentes, contar con neutralidad e independencia objetiva y, en su caso, el Titular deberá demostrar experiencia, conocimientos especializados y capacidades técnicas y profesionales apropiadas para realizar su función de vigilancia, particularmente en materia de control interno, administración de riesgos y prevención de la corrupción, demostrar, además, de la pericia requerida para vigilar, deliberar y evaluar el control interno de la institución. Incluir al personal con habilidades especializadas con dominio de temas de control interno, experiencia en planeación estratégica, pericia financiera, sistemas y tecnología relevantes, pericia legal y normativa, pericia en programas y estrategias para la salvaguarda de los recursos.

Asimismo, en el principio 4 “Demostrar Compromiso con la Competencia Profesional” establece que las expectativas de competencia profesional, la atracción, desarrollo y retención de profesionales, así como los planes y preparativos para la sucesión y contingencias son los puntos de interés que contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa para que la Administración establezca los medios necesarios para contratar, capacitar y retener profesionales competentes. Asimismo, el principio 5 “Establecer la Estructura para el Reforzamiento de la Rendición de Cuentas”, numeral 5.01 define que la Administración debe evaluar el desempeño del control interno en la Institución y hacer responsables a todo el personal por sus obligaciones específicas en la materia.

En los puntos de interés 4.02, 4.03 y 4.04 del componente “Ambiente de Control”, principio 4 “Demostrar Compromiso con la Competencia Profesional” del MICI, se establece que las expectativas de competencia profesional sobre los puestos clave y los demás cargos institucionales deben ayudar a la institución a lograr sus objetivos; asimismo, define a la competencia profesional como el conjunto de conocimientos y capacidades comprobables para llevar a cabo sus responsabilidades asignadas; la Administración debe establecer las expectativas de competencia profesional para los puestos clave y para el resto del personal, mediante políticas al interior del Sistema de Control Interno y que el personal debe poseer y mantener un nivel de competencia profesional que le permita cumplir con sus responsabilidades, así como entender la importancia y eficacia del control interno.

Respecto a la atracción, desarrollo y retención de profesionales el punto de interés 4.05 del componente “Ambiente de Control”, principio 4 “Demostrar Compromiso con la Competencia Profesional” del MICI, se indica que la Administración debe atraer, desarrollar y retener profesionales competentes para lograr los objetivos de la institución.

El artículo 8º de la Ley del INFONAVIT prevé que el Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), fijará las bases para determinar las organizaciones nacionales de trabajadores y patrones que intervendrán en la designación de los miembros de la Asamblea General.

En consecuencia, el 28 de agosto del 2020, la STPS emitió las “BASES para determinar las organizaciones nacionales de trabajadores y patrones que deben intervenir en la designación de las y los miembros de la Asamblea General del INFONAVIT”, en las cuales se identificó que la base QUINTA, fracciones I, II, y III se establece que para ser miembros de la Asamblea General se requiere ser ciudadano mexicano por nacimiento, ser persona de reconocida honorabilidad y estar al corriente en cumplimiento de las obligaciones que tenga con el INFONAVIT.

El artículo 5º, fracción VII, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT, publicado el 22 mayo de 2020, establece la obligación de los miembros de los órganos colegiados de presentar un informe de actividades, resultados y toda información necesaria para la evaluación del desempeño y cumplimiento de sus obligaciones conforme a los criterios que emita la Comisión de Vigilancia.

El artículo 7º, fracciones I, II, III, IV, V, VI y VII, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT, define un perfil de puesto relacionado con el cumplimiento del Código de Ética para los miembros propietarios y suplentes del Consejo de Administración, la Comisión de Vigilancia, el Comité de Auditoria, el Comité de Transparencia y la Comisión de Inconformidades; y, en la fracción VIII menciona la experiencia laboral y los conocimientos con los que deben contar los miembros propietarios y suplentes de los órganos colegiados antes mencionados.

El artículo 8º, fracciones I, II, III y IV de dichas reglas de operación, se señalan los años de experiencia laboral, el nivel académico y las áreas de conocimiento con las que deben contar

los miembros propietarios y suplentes del Comité de Inversiones, el cual fue catalogado como un órgano auxiliar del Consejo de Administración del INFONAVIT.

El artículo 15 de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados, señala que la Secretaría General y Jurídica, como unidad de apoyo de los órganos colegiados, recibirá del Ejecutivo Federal representantes del Gobierno Federal y de las direcciones sectoriales los perfiles de los miembros de los órganos colegiados como lo dispone el artículo 7º de dichas reglas, las designaciones a las que se refieren los artículos 11, 13 y 14; revisará los perfiles informando el resultado de esta actividad a cada una de las representaciones sectoriales.

El artículo 39, fracciones III y IV, de las referidas reglas, disponen que el Comité de Desempeño, Nominación y Compensación se encargará de evaluar y reportar al Consejo de Administración el desempeño de los órganos colegiados y sus miembros, así como del Director General, el personal directivo y de las direcciones sectoriales; además, elaborará los informes, dictámenes y opiniones necesarios con relación a los resultados del desempeño de los miembros de dichos órganos.

El artículo 41, fracción IV, señala que la Comisión de Vigilancia establecerá los criterios de evaluación del desempeño a los que estarán sujetos los miembros de los órganos colegiados.

Respecto del personal directivo, el artículo 4º, fracción I, del Proyecto de Principios Generales del Sistema INFONAVIT, define que el sistema de profesionalización y desarrollo es para todo el personal del Instituto, el cual considera características específicas de aplicación para cada grupo organizacional y se consolida en un programa para cada grupo; asimismo, establece que el nivel estratégico estará formado por los puestos del Director General, de los directores sectoriales, de los subdirectores generales, coordinadores, delegados y puestos equivalentes.

El artículo 6º, fracción II, del Proyecto de Principios Generales del Sistema INFONAVIT menciona que las acciones de administración de la profesionalización y desarrollo serán guiadas por un modelo de competencias, que se requerirá de cada empleado ocupante de un puesto y serán definidas con su grado de dominio de perfil del puesto e indica que se establecerán competencias para el nivel estratégico.

El Estatuto Orgánico en el artículo 6º señala que el personal directivo del INFONAVIT serán los titulares de la Secretaría General y Jurídica, de la Contraloría General, de las subdirecciones generales de Planeación Financiera y Fiscalización, de Crédito, de Gestión de Cartera, de Operaciones, de Administración y Recursos Humanos, de Comunicación y de Tecnologías de Información; así como las coordinaciones generales Jurídica, de Recaudación Fiscal, de Inversiones y de Riesgos.

Para verificar que el INFONAVIT, en 2020, estableció los controles necesarios para designar y mantener a profesionales competentes que formaron parte de la Asamblea General, los órganos colegiados y auxiliares, y personal directivo, el equipo auditor verificó lo siguiente:

## I. Competencias profesionales de los integrantes de la Asamblea General y de los órganos colegiados y auxiliares.

El equipo auditor identificó que los órganos de gobierno del INFONAVIT se integraron de forma tripartita (Sector Gobierno, Sector Empresarial y Sector de los Trabajadores) y que, durante 2020, 231 personas ocuparon los cargos de miembros propietarios y suplentes en la Asamblea General, en los cinco órganos colegiados (Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia, Comité de Auditoría, Comisión de Inconformidades y Comité de Transparencia) y en los cinco órganos auxiliares, (comités de Planeación, de Riesgos, de Calidad de Vida y de las Viviendas, y de Desempeño, Nominación y Compensación); de los cuales el INFONAVIT proporcionó la información curricular de 170 miembros, como se muestra en el cuadro siguiente:

INFORMACIÓN CURRICULAR DE LOS MIEMBROS INTEGRANTES DE LA ASAMBLEA GENERAL, DE LOS ÓRGANOS COLEGIADOS Y AUXILIARES, VIGENTES EN 2020

Órgano de Gobierno	Sector Gobierno		Sector Empresarial		Sector de los Trabajadores		Total	
	Propietarios y Suplentes		Propietarios y Suplentes		Propietarios y Suplentes		Propietarios y Suplentes	
	Con Información Curricular	Participaron en 2020						
Asamblea General	29	30	37	41	N.P.	34	66	105
Órganos Colegiados:								
Consejo de Administración	15	16	14	14	10	14	39	44
Comisión de Vigilancia	7	7	8	8	N.P.	7	15	22
Comité de Auditoría	1	1	2	2	N.P.	2	3	5
Comisión de Inconformidades	1	1	2	2	N.P.	2	3	5
Comité de Transparencia	1	1	1	1	N.P.	1	2	3
Subtotal	25	26	27	27	10	26	62	79
Órganos Auxiliares:								
Comité de Planeación	1	1	7	7	6	7	14	15
Comité de Riesgos	1	1	5	5	6	8	12	14
Comité de Inversiones	N.P.	N.D.	2	2	N.P.	2	2	4
Comité de Calidad de Vida y de las Viviendas	1	1	2	2	4	4	7	7
Comité de Desempeño, Nominación y Compensación	1	1	2	2	4	4	7	7
Subtotal	4	4	18	18	20	25	42	47
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>60</b>	<b>82</b>	<b>86</b>	<b>30</b>	<b>85</b>	<b>170</b>	<b>231</b>

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con la información curricular (curriculums vitae, semblanzas y fichas curriculares) proporcionados por el INFONAVIT.

N.P. : No proporcionado por el INFONAVIT.

N.D. : No designado por el INFONAVIT.

Para comprobar que 170 de los 231 miembros que, durante 2020, ocuparon los cargos de propietarios y suplentes en los órganos de gobierno, contaron con los conocimientos y la experiencia laboral definidas por el INFONAVIT y las mejores prácticas para desempeñar las atribuciones y funciones para llevar a cabo las responsabilidades asignadas, se realizó un comparativo de los perfiles de puesto respecto de los currículos vitae y las semblanzas<sup>8/</sup> de dichos miembros propietarios y suplentes, el resultado se muestra a continuación:

a. Asamblea General

Se verificó que en cumplimiento del artículo 8° de la Ley de INFONAVIT, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) emitió las “BASES para determinar las organizaciones nacionales de trabajadores y patrones que deben intervenir en la designación de las y los miembros de la Asamblea General del INFONAVIT”; asimismo, se identificó que la base QUINTA estableció que para ser miembro de la Asamblea General se requiere ser ciudadano mexicano, ser persona reconocida con honorabilidad y estar al corriente en el cumplimiento de las obligaciones con el INFONAVIT; no obstante, se observó que no se estableció un perfil de puestos, ni se definió la formación académica o los años de experiencia laboral y las competencias profesionales para la designación de los miembros propietarios y suplentes de la Asamblea General del INFONAVIT.

Por otra parte, se realizó el análisis de los 30 currículos vitae y las 36 semblanzas proporcionadas por el INFONAVIT, en las cuales se verificó que 66 de los 105 miembros que, durante 2020, ocuparon los cargos de propietarios y suplentes en la Asamblea General, contaron con nivel de licenciatura, entre las que se destacaron las profesiones de derecho, administración, economía y contabilidad; y que la experiencia laboral osciló entre los 10 y 30 años de experiencia en cargos directivos. Respecto de los 39 miembros propietarios y suplentes, que el INFONAVIT no acreditó la información curricular, éstos correspondieron a 34 del Sector de los Trabajadores, 4 del Sector Empresarial y 1 al Sector de Gobierno. Lo que provocó incertidumbre de la competencia profesional por parte de los miembros en el ejercicio de sus funciones durante 2020.

b. Órganos Colegiados

Consejo de Administración. El artículo 7°, fracción VIII, inciso a, de las Reglas de Operación de los órganos colegiados del INFONAVIT, establece que los miembros propietarios y suplentes del Consejo de Administración para ser designados deberán acreditar su capacidad y experiencia en la definición, control y seguimiento de la planeación estratégica y operativa, especialmente en cuanto al seguimiento de planes y presupuestos, y tener capacidad de interpretación de estados financieros, de los indicadores de gestión del Instituto, del riesgo de crédito y, en general, tener conocimientos de administración financiera.

---

8/ Documento elaborado por el INFONAVIT que contiene los datos generales, formación académica y la experiencia laboral.

Con base en lo anterior, se revisaron 23 semblanzas, 15 currículums vitae y 1 ficha curricular, de 39 de los 44 miembros del Consejo de Administración que, durante el 2020, ocuparon los cargos de propietarios y suplentes, de los cuales se comprobó que 34 miembros contaron con estudios en licenciatura y superiores a ésta relacionadas con las áreas requeridas en la normativa del INFONAVIT; y, que 5 miembros (1 miembro propietario del Sector Gobierno, 2 miembros propietarios y 2 suplentes del Sector de Trabajadores) no cumplieron con la capacidad y experiencia establecida, además de que su preparación académica correspondió a niveles de secundaria, preparatoria o carrera técnica.

De los 5 miembros restantes del Consejo de Administración, el INFONAVIT no acreditó que éstos cumplieron con los requisitos previstos en su normativa, lo que generó incertidumbre de la competencia profesional por parte de los miembros en el ejercicio de sus funciones en el ejercicio 2020.

Comisión de Vigilancia. El artículo 17, párrafo 4, numeral 2, de la Ley del INFONAVIT y el artículo 7°, fracción VIII, inciso b, de las Reglas de Operación de los órganos colegiados del INFONAVIT, establece que los miembros propietarios y suplentes de la Comisión de Vigilancia para ser designados deberán acreditar conocimientos y experiencia mínima de 5 años en materia financiera, legal y administrativa.

Al respecto, se revisaron 8 semblanzas y 7 currículums vitae, de 15 de los 22 miembros de la Comisión de Vigilancia que, durante el 2020, ocuparon los cargos de propietarios y suplentes, de los cuales se comprobó que 12 miembros cumplieron con los conocimientos y años de experiencia requeridos en la normativa del INFONAVIT; y, que 2 miembros suplentes del Sector Gobierno no cumplieron con los años de experiencia establecidos, y 1 miembro suplente del Sector Empresarial su nivel académico correspondió a un nivel de preparatoria.

De los 7 miembros restantes, el INFONAVIT no acreditó que éstos cumplieron con los requisitos previstos en su normativa, lo que generó incertidumbre de la competencia profesional por parte de los miembros en el ejercicio de sus funciones durante 2020.

Comité de Auditoría. El artículo 18 Bis, párrafo 3, numerales 2 y 3, de la Ley del INFONAVIT y el artículo 7°, fracción VIII, inciso c, de las Reglas de Operación de los órganos colegiados del INFONAVIT, establece que los miembros propietarios y suplentes del Comité de Auditoría para ser designados deberán tener título y cédula profesional, y contar con conocimientos y experiencia mínima de cinco años en materia de auditoría relacionada con entidades financieras.

Se revisó la información curricular de 3 de los 5 miembros que, durante el 2020, ocuparon los cargos de propietarios y suplentes, se comprobó que cumplieron con los conocimientos, nivel académico y años de experiencia requeridos en la normativa del INFONAVIT; no obstante, de 2 miembros el INFONAVIT no acreditó que éstos cumplieron con los requisitos establecidos, lo que provocó incertidumbre de la competencia profesional por parte de éstos en el ejercicio de sus funciones durante 2020.

Comisión de Inconformidades. El artículo 25, párrafo 3, numeral 2, de la Ley del INFONAVIT y el artículo 7º, fracción VIII, inciso e, de las Reglas de Operación de los órganos colegiados del INFONAVIT, establece que los miembros propietarios y suplentes del Comité de Inconformidades deberá contar con conocimientos y experiencia mínima de cinco años en procedimientos legales.

Al respecto, se revisaron 2 semblanzas y 1 curriculum vitae, de 3 de los 5 miembros de la Comisión de Inconformidades que, durante el 2020, ocuparon los cargos de propietarios y suplentes, se comprobó que cumplieron con los conocimientos y años de experiencia requeridos en la normativa del INFONAVIT; no obstante, de 2 miembros el INFONAVIT no acreditó que éstos cumplieron con los requisitos establecidos, lo que creó incertidumbre de la competencia profesional por parte de éstos en el ejercicio de sus funciones durante 2020.

Comité de Transparencia. El artículo 25 Bis, párrafo 3 numeral 2, de la Ley del INFONAVIT y el artículo 7º, fracción VIII, inciso d, de las Reglas de Operación de los órganos colegiados del INFONAVIT, establece que los miembros propietarios y suplentes del Comité de Transparencia deberá contar con conocimientos y experiencia mínima en materia de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales.

Se revisó la información curricular de 2 de los 3 miembros de la Comisión de Transparencia que, durante el 2020, ocuparon los cargos de propietarios y suplentes, se comprobó que cumplieron con los conocimientos y experiencia mínima de 5 años requeridos en la normativa del INFONAVIT; no obstante, de 1 miembro el INFONAVIT no acreditó que éste cumplió con los requisitos establecidos, lo que generó incertidumbre de la competencia profesional de dicho miembro en el ejercicio de sus funciones durante 2020.

#### c. Órganos Auxiliares

Se comprobó que el INFONAVIT no estableció en su normativa los requisitos que regularan la competencia profesional de los miembros propietarios y suplentes para su designación en cuatro (de Planeación, de Riesgos, de Calidad de Vida y de las Viviendas, y de Desempeño, Nominación y Compensación) de los cinco comités que integraron los órganos auxiliares en 2020. Por lo que no se dio observancia con lo establecido en el componente “Entorno de Control”, Principio 4 del COSO 2013 y el componente “Ambiente de Control”, principio 2, puntos de interés 2.04, 2.05, 2.06 y 2.07, y el principio 4, puntos de interés 4.02, 4.03 y 4.04 del MICI.

No obstante lo anterior, el equipo auditor revisó la información curricular de 40 de los 43 miembros que participaron como propietarios y suplentes, se comprobó que 36 de los 40 miembros cumplieron con los conocimientos en materia del comité al que pertenecieron y con el nivel académico de licenciatura o superior a ésta. Con relación a los 4 miembros restantes se observó que éstos contaron con un nivel académico de secundaria, preparatoria o licenciatura trunca; asimismo, se verificó que los 4 miembros participaron de manera simultánea en el Consejo de Administración, por lo que éste en el proceso de designación no procuró la independencia de juicio y la objetividad en el desempeño de las funciones de

vigilancia, como lo prevé el componente “Entorno de Control”, Principio 2 del COSO 2013 y el componente “Ambiente de Control”, principio 2, puntos 2.04, 2.05, 2.06 y 2.07 del MICI.

Por lo que respecta a los 2 de los 4 miembros del Comité de Inversiones que, en 2020, ocuparon el cargo de propietarios y suplentes, se identificó que éstos cumplieron con los años de experiencia profesional, los conocimientos y los requisitos mínimos establecidos en el artículo 8°, fracciones I, II, III y IV de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT. De los 2 miembros restantes, el INFONAVIT no acreditó que éstos cumplieron con los requisitos previstos en su normativa. Lo que creó incertidumbre de la competencia profesional por parte de los miembros en el ejercicio de sus funciones durante 2020.

## **II. Competencias profesionales del personal directivo del INFONAVIT.**

Se verificó la estructura del personal directivo del INFONAVIT, vigente en 2020, la cual se integró de 16 plazas (1 Director General, 1 Director Sectorial de Trabajadores, 1 Director Sectorial Empresarial, la Contraloría General, la Secretaría General y Jurídica, 4 coordinaciones generales y 7 subdirecciones generales); además, con la revisión de los nombramientos se comprobó que, durante 2020, 19 personas ocuparon dichas plazas, debido a que, la Coordinación General de Riesgos y las subdirecciones generales de Gestión de Cartera y de Operaciones realizaron movimientos de personal; asimismo, se detalla en el cuadro siguiente:

## PERSONAL QUE DURANTE 2020 OCUPÓ LAS PLAZAS DIRECTIVAS DEL INFONAVIT

Cargo	Número de Plazas	Personal que ocupó la plaza en 2020	Con Información curricular
Director General	1	1	1
Director Sectorial de Trabajadores	1	1	1
Director Sectorial de Empresarial	1	1	1
Contraloría General	1	1	1
Secretaría General y Jurídica	1	1	1
Subtotal	5	5	5
<b>Subdirecciones Generales:</b>			
Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización	1	1	1
Subdirección General de Crédito	1	1	1
Subdirección General de Gestión de Cartera	1	2	2
Subdirección General de Operaciones	1	2	2
Subdirección General de Recursos Humanos	1	1	1
Subdirección General de Comunicación	1	1	1
Subdirección General de Tecnologías de la Información	1	1	1
Subtotal	7	9	9
<b>Coordinaciones Generales:</b>			
Coordinación General y Jurídica	1	1	1
Coordinación General de Recaudación Fiscal	1	1	1
Coordinación General de Inversiones	1	1	1
Coordinación General de Riesgos	1	2	2
Subtotal	4	5	5
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>19</b>

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con los movimientos de personal y las fichas Curriculares proporcionados por el INFONAVIT.

Se comprobó que el INFONAVIT no estableció un modelo de competencias, ni definió un perfil de puestos para el personal que ocupó las 16 plazas directivas; no obstante, que el artículo 6°, fracción II, del Proyecto de Principios Generales del Sistema INFONAVIT, definió la obligación de diseñarlo e implementarlo; además, de no atender lo dispuesto en el componente “Entorno de Control”, Principio 4 del COSO 2013 y el componente “Ambiente de Control”, principio 4, puntos 4.02, 4.03 y 4.04 del MICI.

No obstante, lo anterior el equipo auditor revisó la información curricular de los 19 trabajadores que, en 2020, ocuparon las 16 plazas directivas, se verificó que los trabajadores contaron con el nivel académico de licenciatura o superior a ésta, los años de experiencia y los conocimientos profesionales relacionados con las facultades y funciones de los cargos establecidos en el Estatuto Orgánico del INFONAVIT, publicado el 22 de mayo de 2020.

### **III. Evaluación del Desempeño de los órganos de gobierno del INFONAVIT, en 2020.**

El artículo 39, fracciones III y IV, de las referidas reglas, disponen que el Comité de Desempeño, Nominación y Compensación se encargará de evaluar y reportar al Consejo de Administración el desempeño de los órganos colegiados y sus miembros, así como del Director General, el personal directivo y de las direcciones sectoriales; además, elaborará los informes, dictámenes y opiniones necesarios con relación a los resultados del desempeño de los miembros de dichos órganos. Asimismo, el artículo 41, fracción IV, señala que la Comisión de Vigilancia establecerá los criterios de evaluación del desempeño a los que estarán sujetos los miembros de los órganos colegiados.

Con base en lo anterior, mediante el oficio núm. AED/DGAESCI/113/2021 del 11 de agosto de 2021, se solicitó al INFONAVIT los criterios de evaluación del desempeño de los órganos de gobierno y personal directivo y los indicadores diseñados por la Comisión de Vigilancia; así como los reportes que el Comité de Desempeño, Nominación y Compensación elaboró para evaluar el desempeño correspondiente al ejercicio 2020. En respuesta, la Secretaría General y Jurídica, con el oficio SGyJ/237/2021 del 19 de agosto de 2021, informó lo siguiente:

*... se hace de su conocimiento que se remite la certificación de la resolución emitida por la Comisión de Vigilancia respecto a la prórroga solicitada a la Secretaría General y Jurídica para la presentación de los Criterios para la Evaluación del Desempeño y Cumplimiento de las Obligaciones de las y los Miembros de los Órganos Colegiados, lo anterior toda vez que el documento antes citado aún se encuentra en elaboración por parte de la Administración, por lo que durante el 2020 no se llevó a cabo ninguna evaluación a los órganos colegiados y sus miembros, al Titular de la Dirección General, a los Directores Sectoriales ni al personal directivo...*

Por lo antes expuesto, en 2020, el INFONAVIT no contó con un marco normativo o metodología de evaluación del desempeño que incluyera indicadores que permitieran evaluar el desempeño de los órganos colegiados y sus miembros, así como del Director General, el personal directivo y de las direcciones sectoriales, por lo que no se dio observancia a lo previsto en los artículos 5°, fracción VII; 39, fracciones III y IV, y 41, fracción IV, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT; y lo propuesto en el componente “Ambiente de Control”, principio 5, del COSO 2013 y, el componente “Ambiente de Control”, principio 5, puntos de interés 5.01, 5.02 y 5.03 del MICI.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, el INFONAVIT, por conducto de la Contraloría General y por medio de los oficios números CG/482/2021 y CG/491/2021 del 30 de noviembre de 2021 y 8 de diciembre de 2021, respectivamente, informó que:

*... Si bien para el Consejo de Administración la regla establece, como requisito específico, acreditar la capacidad de conocimiento en ciertos temas, no se establece la forma en que ésta se deberá acreditar, sino que la misma puede ser*

*acreditada mediante experiencia o cualquier otro medio que lógicamente permita conocer dicha capacidad ...*

No obstante lo señalado por la entidad fiscalizada, la observación se mantiene al no acreditar con evidencia documental los medios para designar y retener profesionales competentes en los puestos directivos del INFONAVIT, que cumplan con la experiencia, la pericia, los conocimientos especializados pertinentes y las capacidades técnicas, y una vez obtenidos dichos requisitos atiendan las responsabilidades de los puestos clave a los que sean designados.

### **Conclusión**

Con el resultado de las pruebas de fiscalización realizadas, el equipo auditor verificó que 231 personas, durante 2020, fungieron como miembros propietarios y suplentes en la Asamblea General (105 miembros), en cinco órganos colegiados (79 miembros) y en cinco órganos auxiliares (47 miembros) del INFONAVIT, de las cuales éste proporcionó la información curricular de sólo 170 miembros. Con el análisis de los perfiles de puestos de la Asamblea General se comprobó que en cumplimiento del artículo 8° de la Ley del INFONAVIT, la STPS, en la base QUINTA de las “BASES para determinar las organizaciones nacionales de trabajadores y patrones que deben intervenir en la designación de las y los miembros de la Asamblea General del INFONAVIT”, estableció tres requisitos para ser miembros integrantes de la Asamblea (ser ciudadano mexicano, ser persona reconocida con honorabilidad y estar al corriente en el cumplimiento de las obligaciones con el INFONAVIT); sin embargo, no definió la formación académica o los años de experiencia laboral, ni las competencias profesionales que debían de tener para ejercer el cargo; no obstante, se comprobó con la revisión de la información curricular proporcionada de 66 de los 105 miembros propietarios y suplentes, que contaron con un nivel académico de licenciatura o superior a ésta y una experiencia laboral que osciló entre los 10 y 30 años de experiencia en cargos directivos.

Respecto a los Órganos Colegiados del INFONAVIT, se constató que en los artículos 17, 18 Bis, 25 y 25 Bis de su ley, se definieron los perfiles de puesto de los miembros propietarios y suplentes de las comisiones de Vigilancia y de Inconformidades; así como, de los comités de Auditoría y de Transparencia; y, en el artículo 7°, fracción VIII, incisos a, b, c, d y e, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT, se establecieron los requisitos de experiencia y conocimientos que debían acreditar los miembros propietarios y suplentes de los cinco órganos colegiados. Al respecto, con la revisión de la información curricular de 62 de los 79 miembros propietarios y suplentes de los cinco órganos colegiados que participaron durante 2020, se comprobó que 54 miembros cumplieron con el perfil y los requisitos establecidos en la normativa del INFONAVIT; 5 miembros del Consejo de Administración no contaron con la capacidad y experiencia establecida, debido a que su preparación académica correspondió a niveles de secundaria, preparatoria o carrera técnica y, 3 miembros de la Comisión de Vigilancia no contaron con los años de experiencia y el nivel académico requeridos. Lo que reflejó áreas de oportunidad en el proceso de designación de los miembros de los órganos de Gobierno por parte del INFONAVIT, al no establecer éste los medios necesarios para designar representantes competentes que acreditaran experiencia,

pericia, conocimientos especializados y capacidades técnicas para cumplir con las responsabilidades de los puestos clave a los que fueron designados y, con ello, poder vigilar, evaluar y deliberar para coadyuvar en el logro de los objetivos y las metas institucionales; lo que contravino con lo dispuesto en el artículo 7°, fracción VIII, incisos a y b, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT; además, de lo establecido en el componente “Entorno de Control”, principio 4, punto de enfoque “Atrae, desarrolla y retiene profesionales” del COSO 2013 y el componente “Ambiente de Control”, puntos de interés 2.04, 2.05, 2.06 y 2.07, principio 2 “Ejercer la Responsabilidad de Vigilancia” y el punto de interés 4.05, principio 4 “Demostrar Compromiso con la Competencia Profesional” del MICI. Respecto de los 17 miembros propietarios y suplentes restantes de los cinco órganos colegiados, el INFONAVIT no acreditó con información curricular el cumplimiento de la competencia profesional en la designación de los puestos clave, lo que provocó incertidumbre de la gestión efectuada en 2020.

Por otra parte, con relación a los cinco órganos auxiliares del INFONAVIT, se comprobó que, durante 2020, éste sólo estableció en su normativa los requisitos que regularon la competencia profesional de los miembros propietarios y suplentes designados en el Comité de Inversiones; por lo que no definió los requisitos de los miembros participantes en los comités de Planeación, de Riesgos, de Calidad de Vida y de las Viviendas, y de Desempeño, Nominación y Compensación; lo que generó factores de riesgo ya que las responsabilidades de los comités requirieron de pericia, conocimientos especializados, experiencia y capacidades técnicas para coadyuvar al Consejo de Administración en la toma de decisiones; por lo que no se dio observancia a lo establecido en el componente “Entorno de Control”, principio 4 del COSO 2013 y el componente “Ambiente de Control”, principio 2, puntos de interés 2.04, 2.05, 2.06 y 2.07, y el principio 4, puntos de interés 4.02, 4.03 y 4.04 del MICI . No obstante lo señalado, con el análisis de la información curricular de 40 de los 43 miembros propietarios y suplentes, se verificó que, si bien 36 miembros cumplieron con los conocimientos en materia del comité al que pertenecieron y contaron con un nivel académico de licenciatura o superior a ésta, se observó que 4 miembros contaron con un nivel académico de secundaria, preparatoria o licenciatura trunca; además, de que participaron de manera simultánea en el Consejo de Administración; en consecuencia, este órgano de Gobierno no procuró la independencia de juicio y la objetividad técnica de los miembros para cumplir con las responsabilidades de vigilancia en el INFONAVIT y no demostró un compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en atención a las responsabilidades determinadas para los órganos auxiliares, por lo que se incumplió lo previsto en el componente “Entorno de Control”, principios 2 y 4, del COSO 2013 y el componente “Ambiente de Control”, principios 2 y 4, puntos 2.05 y 4.05 del MICI. Además, se identificó que sólo 4 de los 6 miembros propietarios y suplentes del Comité de Inversiones cumplieron con los años de experiencia y la competencia profesionales establecida en el artículo 8°, fracciones I, II, III y IV, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT.

Cabe señalar que el INFONAVIT no proporcionó información curricular de 61 miembros de los órganos de gobierno, lo que provocó incertidumbre de la competencia profesional por parte de éstos en el ejercicio de sus funciones designadas durante 2020.

Con relación a los puestos Directivos del INFONAVIT, vigentes en 2020, se verificó que conforme a lo establecido en el artículo 6º del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, la entidad fiscalizada contó con 16 plazas directivas, las cuales fueron ocupadas por 19 personas; sin embargo, se observó que para dichas plazas el INFONAVIT no definió los perfiles de puesto que determinaran el nivel académico, la experiencia laboral, la pericia, los conocimientos especializados y las capacidades técnicas para cumplir con las responsabilidades de los puestos clave de la Administración; lo que contravino con lo establecido en el artículo 6º, fracción II, del Proyecto de Principios Generales del Sistema INFONAVIT; el componente “Entorno de Control”, Principio 4 del COSO 2013 y el componente “Ambiente de Control”, principio 4, puntos 4.02, 4.03 y 4.04 del MICI.

Otro tema observado fue la evaluación del desempeño de los órganos colegiados (Consejo de Administración, comisiones de Vigilancia y de Inconformidades y comités de Auditoría y de Transparencia) y sus miembros, así como del personal directivo y de las direcciones sectoriales del INFONAVIT, en los cuales se observó la inexistencia de un marco normativo o metodológico de evaluación del desempeño que incluyera indicadores que permitieran medir el desempeño del ejercicio de sus funciones designadas, por lo que no se dio observancia a lo establecido en los artículos 5º, fracción VII; 39, fracciones III y IV, y 41, fracción IV, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT; así como en lo indicado en el componente “Ambiente de Control”, principio 5 del COSO 2013 y el componente “Ambiente de Control”, principio 5, numeral 5.01 del MICI.

#### **2020-4-00001-21-0414-01-002 Recomendación**

Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores diseñe e implemente las políticas que contengan los medios necesarios para designar y retener profesionales competentes en los puestos directivos del Instituto, que cumplan con la experiencia, la pericia, los conocimientos especializados pertinentes y las capacidades técnicas para cumplir con las responsabilidades de los puestos clave a los que sean designados, considerando los criterios de independencia y objetividad técnica y, con ello, coadyuven en el logro de los objetivos y las metas institucionales, en cumplimiento de lo propuesto en el componente "Ambiente de Control", principios 2 y 4, punto de enfoque "Atrae, desarrolla y retiene profesionales" del COSO 2013 y el componente "Ambiente de Control"; principios 2 y 4; puntos de interés 2.04, 2.05, 2.06, 2.07 y 4.05 del Marco Integrado de Control Interno.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

#### **2020-4-00001-21-0414-01-003 Recomendación**

Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, por conducto de la Comisión de Vigilancia y del Comité de Desempeño, Nominación y Compensación,

diseñe e implemente las políticas o los lineamientos que incluyan indicadores que permitan evaluar, de manera objetiva y con un enfoque de resultados, el desempeño del personal Directivo y de las direcciones sectoriales, a efecto de verificar el cumplimiento de las obligaciones específicas y su participación en el logro de los objetivos y las metas institucionales, en observancia de lo establecido en los artículos 5°, fracción VII; 39, fracciones III y IV, y 41, fracción IV, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT; y lo propuesto en el componente "Ambiente de Control", principio 5 del COSO 2013 y, el componente "Ambiente de Control", principio 5, puntos de interés 5.01, 5.02 y 5.03 del Marco Integrado de Control Interno.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

##### **5. *Denuncias e infracciones interpuestas ante el INFONAVIT en 2020***

En el artículo 27 del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, vigente en 2020, se define a las denuncias como la manifestación de hechos en los que se presume la existencia de irregularidades que infringen las disposiciones del Código de Ética y la normativa del Instituto por proveedores, prestadores de servicios o cualquier persona que tuvo vinculación con el INFONAVIT, que transgredió lo establecido en la normativa aplicable. Mientras que las infracciones son la conducta atribuible al personal del Instituto que incumple con lo previsto principalmente en el Código de Ética o a la normativa institucional.

Asimismo, las “Políticas para la Tramitación de Denuncias y Aplicación al Programa de Beneficio por Violaciones al Código de Ética de las y los Miembros de los Órganos Colegiados del INFONAVIT” señalan que las denuncias son narrativas formuladas por cualquier persona sobre un hecho o conducta atribuida a un miembro de los órganos colegiados, órganos auxiliares, proveedores, prestadores de servicios o cualquier persona que tenga vinculación con el objeto del INFONAVIT, y que resultan presuntamente violatorias del Código de Ética, así como aquellos tipificados como delitos en el Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT o que transgreden lo establecido en la Ley del INFONAVIT y el Estatuto Orgánico de éste principalmente.

Se revisaron los mecanismos de control implementados por el INFONAVIT, en 2020, que permitieron llevar el registro y gestión de las denuncias e infracciones cometidas por el personal, proveedores, prestadores de servicios o cualquier persona que tuvo vinculación con el Instituto; además, de comprobar el seguimiento que la entidad fiscalizada realizó, evaluando el marco de actuación aplicable en el ejercicio sujeto de fiscalización. Los resultados se presentan a continuación:

#### A. Marco normativo que reguló el proceso de denuncias e infracciones en 2020

Se revisó el marco normativo del INFONAVIT, vigente en 2020, que reguló el proceso de las denuncias e infracciones, a fin de identificar las unidades administrativas del Instituto responsables de la aplicación y seguimiento de dicho proceso; así como, verificar que durante el ejercicio fiscalizado el Instituto contó con un proceso o lineamiento en el que se determinaron las acciones para dar seguimiento a las conductas que transgredieron la normativa, por parte de los trabajadores, proveedores, prestadores de servicios o cualquier persona que tuvo vinculación con el INFONAVIT; así como, en la identificación de faltas en términos de lo previsto en el artículo 27 del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, vigente en 2020. Los resultados se presentan a continuación:

Referente a las unidades administrativas del INFONAVIT responsables del proceso de denuncias e infracciones, el equipo auditor identificó que en los numerales 49 y 50 del apartado “Mecanismos de Denuncia” del Código de Ética, se facultó a la Contraloría General para recibir las denuncias por posibles violaciones al Código de Ética por parte de los trabajadores del INFONAVIT y a la Subcomisión Tripartita de Ética para las denuncias en contra de miembros de los órganos de Gobierno y sus auxiliares; asimismo, el INFONAVIT tuvo la facultad de poner a disposición de los denunciantes, mecanismos especiales y canales internos que garantizaran la confidencialidad de la información recibida y, en su caso, la protección del denunciante.

Aunado a lo anterior, en el numeral 51, del apartado “Programa de Beneficio” del Código de Ética<sup>9/</sup>, vigente en 2020, se verificó que cualquier trabajador o miembro de los órganos del INFONAVIT que haya incurrido en la violación del Código de Ética, lo podrá reconocer ante la Contraloría General o la Subcomisión Tripartita de Ética, con la posibilidad de acogerse al “Programa de Beneficio” a cambio de su colaboración plena y continua, conforme a la normativa institucional que se emita; dicho programa fue elaborado por el INFONAVIT tomando como modelo programas de clemencia, inmunidad y beneficio, los cuales buscan que las personas que estén involucradas de manera directa e indirecta en la comisión de irregularidades aporten los elementos que fortalezcan las investigaciones, a cambio de reducciones en las sanciones y hasta, en su caso, obtener inmunidad, creando incentivos para cooperar en la investigación.<sup>10/</sup>

Se constató que en cumplimiento de lo dispuesto en el numeral 50 del Código de Ética, el INFONAVIT, contó con los documentos denominados “Políticas de Tramitación de Denuncias y Programa de Beneficio aplicables a las y los trabajadores del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores”<sup>11/</sup> y “Políticas para la tramitación de denuncias y

---

<sup>9/</sup> Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de diciembre de 2019.

<sup>10/</sup> Párrafo Tercero, del apartado de “Considerandos” de las Políticas de Tramitación de Denuncias y Programa de Beneficio aplicables a las y los trabajadores del INFONAVIT. Pág. 2.

<sup>11/</sup> En el numeral 1 de las Políticas de Tramitación de Denuncias y Programa de Beneficio aplicables a las y los trabajadores del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, se señala que éstas tienen por objeto establecer

aplicación al programa de beneficio por violaciones al Código de Ética de las y los miembros de los órganos colegiados del INFONAVIT”<sup>12/</sup>, dichos documentos establecieron las acciones a seguir para la recepción, tramitación, curso de la investigación y dictaminación de cualquier denuncia por posible violación al Código de Ética y demás normativa del Instituto por parte de los trabajadores, los miembros de los órganos de Gobierno y proveedores, en las que se observó lo siguiente:

Las Políticas de Tramitación de Denuncias y Programa de Beneficio aplicables a los trabajadores del INFONAVIT, incluyó en el Capítulo Primero “Disposiciones generales del Programa” del Título Tercero “Políticas relativas al Programa” las condicionantes para que los trabajadores del INFONAVIT que hayan incurrido, estén incurriendo o hayan tenido participación directa en la violación del Código de Ética, ya sea de forma personal o por cuenta y orden de personas físicas o morales, obtengan por una sola ocasión inmunidad total de la sanción administrativa que le corresponderá por la comisión de dichos actos o hechos violatorios a cambio de que:

- Proporcionen la información y documentación referente a los hechos o actos violatorios al Código de Ética, confesando su participación.
- Colaboren de forma plena y continua con la GSIS, desde el momento de presentar la solicitud, hasta la emisión de la resolución correspondiente.
- Se conduzcan conforme al principio de honradez; es decir, sin destruir, alterar, modificar, falsificar u ocultar información relacionada con los hechos o actos posiblemente violatorios al Código de Ética.
- Concluyan su participación en caso de continuar en los hechos o actos violatorios al Código de Ética.
- No les haya sido otorgado previamente de manera definitiva el beneficio del programa en un procedimiento distinto.

Las Políticas para la tramitación de denuncias y aplicación al programa de beneficio por violaciones al Código de Ética de los miembros de los órganos colegiados del INFONAVIT incluyó en el Capítulo VII, la aplicación del “Programa de Beneficio”, el cual se enfocó en el establecimiento de las premisas para que los miembros de los órganos de Gobierno y sus

---

el procedimiento de recepción de denuncias que se presenten sin que se señale los datos de contacto aportados, ningún elemento que permita identificar a la persona denunciante; o bien, que la persona denunciante solicite de manera expresa la confidencialidad de su identidad, respecto a presuntos casos de violaciones del Código de Ética y de su normativa interna; así como su tratamiento durante el procedimiento. De igual modo, se establecen las reglas de operación del programa en el marco de los procedimientos de investigación competencia de la contraloría. Pág. 3.

<sup>12/</sup> En el numeral 1 de las Políticas para la Tramitación de Denuncias y Aplicación al Programa de Beneficio por violaciones al Código de Ética de las y los miembros de los Órganos Colegiados del INFONAVIT, se establece que éstas tienen por objeto establecer las acciones a seguir para la recepción, tramitación, curso de la investigación y dictaminación de cualquier denuncia por posible violación al Código de Ética y demás normativa secundaria vigente, por parte de miembros de los Órganos Colegiados y Auxiliares del Instituto.

auxiliares, los proveedores y los trabajadores del INFONAVIT reduzcan la sanción administrativa o laboral en términos de la normativa aplicable que les corresponda por la violación al Código de Ética, bajo las condiciones siguientes:

- Confesar la responsabilidad con el objeto de acogerse al Programa de Beneficio.
- Aportar los elementos de convicción suficientes que, a juicio del órgano competente, permitan comprobar la existencia de la presunta violación al Código de Ética.
- Cooperen en forma plena y continua con el órgano competente y, en su caso, con la instancia que resuelva el procedimiento de la denuncia.
- La persona interesada en obtener el beneficio del programa debe suspender al momento de presentar la solicitud, su participación en la violación al Código de Ética.

Con la revisión de la políticas, se observó que el INFONAVIT únicamente definió las premisas bajo las cuales debían de someterse los candidatos para obtener inmunidad total o reducciones de las sanciones, por lo que el marco regulatorio fue insuficiente y mostró incertidumbre al determinarse áreas de oportunidad ante la posible materialización de riesgos relacionados por actos de discrecionalidad y posibles situaciones de impunidad por parte de las instancias del Instituto encargadas de investigar y determinar las sanciones, debido a que no se estableció de manera clara y precisa el marco regulatorio armonizado con las premisas de la legislación jurídica y normativa aplicables en la materia, que respondiera a qué tipo de conductas infringidas (leves, graves o muy graves) aplica el programa; en qué consisten las reducciones de sanción; quiénes las autorizan; en qué casos se debe requerir el resarcimiento de un daño económico; cuál es el plazo máximo para adherirse y no incurrir en alguna prescripción en detrimento del INFONAVIT; en qué situaciones las instancias deben decidir no aplicar el beneficio del programa considerando dos situaciones la afectación al patrimonio del INFONAVIT y de los trabajadores, y la falta de competencia para, en su caso, iniciar procesos bajo la legislación prevista del Código Penal Federal o del Código Civil Federal y no limitarse a sólo la aplicación de su normativa interna que tiene como máximo alcance sanciones que van desde la rescisión del contrato laboral hasta la suspensión de los proveedores para participar con el INFONAVIT o un tercero relacionado, y concluir que no están dentro de su esfera de competencia para la imposición de sanciones al no contar con elementos.

También, se verificó que el numeral 50, apartado “Mecanismos de denuncia” del Código de Ética, prevé que el INFONAVIT podrá solicitar la intervención de un Tercero Especializado<sup>13/</sup> para realizar la investigación y análisis de las denuncias e infracciones; además, los numerales 24 y 25, Capítulo III “Del Tercero Especializado”, Título Segundo “De las Denuncias”, de las Políticas para la tramitación de denuncias y aplicación al programa de beneficio por

---

<sup>13/</sup> Es la persona física o moral que puede auxiliar a la Contraloría General y/o a la Subcomisión Tripartita de Ética en las labores de investigación y emitir una opinión especializada, en caso de requerirla.

violaciones al Código de Ética de los miembros de los órganos colegiados del INFONAVIT definieron que el Tercero Especializado estipulado en el Código de Ética, podrá ser una persona física o moral, contratada en términos de las políticas para la contratación de servicios del Instituto. En consecuencia, el equipo auditor verificó que en el documento denominado “Atención Quejas” adjunto al oficio número CG/GSVSP/018/2021 del 3 de febrero del 2021, el INFONAVIT informó que, durante 2020, el INFONAVIT no contó con un Tercero Especializado que lo auxiliara en la atención de las denuncias; lo anterior, contravino lo dispuesto en el artículo segundo transitorio de las Políticas, que establecen que dentro de los siguientes 60 días naturales a la aprobación de las Políticas, la Secretaría General y Jurídica del INFONAVIT realizará las gestiones necesarias para la contratación del Tercero Especializado, previamente aprobado por la Comisión de Vigilancia.

Además, se identificó que el artículo 77 Bis. del Reglamento Interior del INFONAVIT estableció que el Instituto debe contar con el Ombudsperson Institucional<sup>14/</sup>, el cual estará a cargo de la recepción de quejas por hostigamiento, acoso laboral, sexual y discriminación; para lo cual, el INFONAVIT emitió el “Manual de aplicación del Protocolo de atención a casos de hostigamiento y acoso sexual” en el que se establece el procedimiento de conocimiento, atención y resolución de las denuncias de dichas conductas de hostigamiento y acoso sexual; asimismo, definió que el Ombudsperson Institucional es la instancia responsable de otorgar orientación y asesoría; así como, redireccionar oportunamente las denuncias relacionadas al hostigamiento o acoso sexual a la Contraloría General, garantizando la confidencialidad de los casos.

Por otra parte, el equipo auditor verificó que el INFONAVIT, durante 2020, contó con tres procedimientos en materia de denuncias e infracciones; mismos que tuvieron los objetivos y alcances siguientes:

1. Procedimiento PR-SGJ-020<sup>15/</sup> “Subproceso de Atención a Denuncias”

- Objetivo: Atender las denuncias, emitiendo una respuesta al denunciante que conforme a derecho proceda y, en su caso, advertir la presunta comisión de responsabilidades e irregularidades que violen la normativa aplicable, asegurando la aplicación de las sanciones a los responsables.
- Alcance: Aplica para la Dirección General, subdirecciones generales, Secretaría General y Jurídica, Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible, Contraloría General, coordinaciones generales y delegaciones regionales.

---

<sup>14/</sup> Figura garante de la Política de Igualdad Laboral y No Discriminación, así como de los valores institucionales para prevenir las prácticas de discriminación y violencia laboral (hostigamiento sexual, acoso sexual y hostigamiento laboral) por lo que fungirá como instancia mediadora de conflictos y en su caso realizará recomendaciones a las diversas áreas para dirimir dichos conflictos.

<sup>15/</sup> Publicado el 16 de junio de 2020, adjunto al Macroproceso denominado “Gestión de Asuntos Jurídicos” y al Proceso “Gestión de Asuntos Contenciosos y Administrativos”.

2. Procedimiento PRO-CG-023<sup>16/</sup> “Gestionar Sanciones por Responsabilidades Administrativas”

- Objetivo: Efectuar el análisis que permita determinar las acciones para establecer cuando así se precise, las sanciones que deriven de posibles infracciones cometidas por cualquier colaborador en el ejercicio de sus funciones a la normatividad y/o al Código de Ética del Instituto, apoyándose en los hechos que permitan establecer la(s) responsabilidad(es) del probable infractor.
- Alcance: Aplica para las posibles infracciones imputables a los colaboradores del Instituto y lo ejecuta la Gerencia Senior de Investigación y Sanciones.

3. Procedimiento PR-CG-039<sup>17/</sup> “Subproceso de Investigar y Determinar Sanciones por Responsabilidades Administrativas”

- Objetivo: Investigar y determinar la sanción correspondiente, por la existencia de probables responsabilidades administrativas cometidas por el personal del Instituto, mediante el análisis de la Denuncia o Solicitud de investigación recibida por parte del Denunciante o Solicitante respectivamente y la realización de diversas diligencias con el fin de allegarse de información y obtener los elementos que permitan determinar o no la responsabilidad administrativa de los trabajadores involucrados y elaborar el acuerdo de conclusión o la resolución correspondiente.
- Alcance: Aplica a todo el personal del Instituto y es de observancia para la Gerencia Senior de Investigación y Sanciones, Gerencia Control de Denuncias y Gerencia Investigación y Determinación de Sanciones, adscritas a la Contraloría General.

Con el análisis de los procedimientos antes mencionados, el equipo auditor determinó que los procedimientos en materia de denuncias e infracciones, vigentes en 2020, se definieron conforme a la aplicación de las unidades administrativas; no obstante, dichos procesos no establecieron un procedimiento homologado para investigar y dar seguimiento a las denuncias interpuestas ante el INFONAVIT, ni tampoco incluyó el resguardo de información en el Sistema Nacional de Recepción de Denuncias; asimismo, se observó que no contó con un documento en el que se definieran los procedimientos en materia laboral; ni tampoco determinó las unidades administrativas específicas para llevar a cabo la administración, seguimiento y conclusión de las denuncias e infracciones; lo anterior, contrario a lo dispuesto en los principios de control interno 3 y 12, y los lineamientos generales de control interno 5, 11 y 28, establecidos en el inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado “Sistema de Control Interno”, Normas Generales “Ambiente de Control” y “Actividades de Control” de los

---

<sup>16/</sup> Publicado el 5 de junio de 2018, adjunto al Modelo de Operación de la Contraloría General y al Macroproceso de “Ejecución de Control Interno”.

<sup>17/</sup> Publicado el 10 de agosto de 2020, adjunto al Macroproceso denominado “Ejecución de Control Interno” y al “Proceso Investigar Responsabilidades Administrativas”.

Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT y en los puntos de interés 3.03, 3.04, 3.06 y 12.01, del Principios 3 “Establecer la Estructura, Responsabilidad y Autoridad” y Principio 12 “Implementar Actividades de Control”, de los Componentes de Control Interno “Ambiente de Control” y “Actividades de Control” del MICI de México.

## B. Sistema Nacional de Recepción de Denuncias

El artículo 27, fracción VIII, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT facultó a la Contraloría General para diseñar y administrar el sistema de recepción de denuncias a nivel nacional, así como investigar las situaciones irregulares que transgredan la normativa aplicable; asimismo, en los numerales 7 y 8, del Capítulo II “Presentación, Recepción y Registro de Denuncias”, Título Segundo “De las Denuncias” de las Políticas para la tramitación de denuncias y aplicación al programa de beneficio por violaciones al Código de Ética de los miembros de los órganos colegiados del INFONAVIT se prevé que las denuncias deberán presentarse por medios físicos<sup>18/</sup>, electrónicos<sup>19/</sup>, presencial<sup>20/</sup> y línea telefónica<sup>21/</sup>; además, se indicó que toda denuncia que sea presentada ante cualquier Unidad Administrativa del Instituto, en alguna de las representaciones sectoriales, o ante algún otro Órgano del Instituto, deberá ser remitida a la Subcomisión Tripartita de Ética por conducto de la Secretaría General y Jurídica.

Al respecto el INFONAVIT, por medio del oficio número CG/GSVSP/018/2021 del 3 de febrero del 2021, remitió el documento denominado “Recepción y asignación de Denuncias” en el que se informó que la Contraloría General, por medio de la Gerencia Séñior de Vinculación, Seguimiento y Proyectos, fue la responsable, en 2020, de recibir las denuncias; asimismo, indicó que para la captación de las denuncias se realizó por medio del Portal de Internet del Instituto, el Infonatel, correspondencia y el correo electrónico y mediante la Gerencia de Denuncias e Investigaciones Especiales y Asuntos Penales (GDIÉAP), la Secretaría de la Función Pública (SFP), la Gerencia Séñior de Investigación y Sanciones (GSIS), la Oficina de enlace con la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), la Oficina de enlace con la Presidencia de la República (OPR), la Comisión de Inconformidades y la Dirección General del INFONAVIT; no obstante, la entidad fiscalizada no contó con información que acreditara que, durante 2020, estableció mecanismos y procedimientos para coordinar la captación y registro de las denuncias entre la Gerencia Séñior de Vinculación, Seguimiento y Proyectos de la Contraloría General y los responsables de los distintos medios de captación de las denuncia antes mencionados; así como, las líneas de reporte entre las unidades administrativas que garantizaran la comunicación y el adecuado registro las denuncias; lo anterior, en referencia

---

18/ Escrito dirigido al Presidente de la Subcomisión Tripartita de Ética, cuya recepción se hará por conducto de la Secretaría General y Jurídica, guardando en todo momento la confidencialidad del documento, mismo que será resguardado en un sobre sellado.

19/ Correo electrónico stedenuncia@infonavit.org.mx.

20/ La o el denunciante podrá acudir personalmente ante la Secretaría General y Jurídica, quien lo asesorará para formular su denuncia, siempre en presencia de dos testigos, que serán propuestos por la o el denunciante, o en su defecto por el personal de la Secretaría General y Jurídica. La denuncia será hecha llegar al órgano competente de forma inmediata.

21/ Línea habilitada por el Instituto, remitiéndola de forma inmediata a la Secretaría General y Jurídica, para su atención correspondiente.

al artículo 27, fracción I del Estatuto Orgánico del INFONAVIT; el principio de control interno 3, establecido en el inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado “Sistema de Control Interno”, Norma General “Ambiente de Control” de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT, y los puntos de interés 3.03 y 3.04, del Principio 3 “Establecer la Estructura, Responsabilidad y Autoridad”, del componente de control interno “Ambiente de Control” del MICI de México.

Asimismo, el equipo auditor identificó en el documento denominado “Procedimiento PR-SGJ-020 Procedimiento del Subproceso Atención a Denuncias”<sup>22</sup> que para el registro, atención y seguimiento de las denuncias el INFONAVIT contó con los sistemas informáticos denominados de Seguimiento de Asuntos (SAWFG/SSA), de Seguimiento y Captación de Denuncias (SGDIE), Work Flow (WF) de recepción de asuntos (denuncias, quejas, infracciones, solicitudes, manifestaciones, etc.), de Captación de Denuncias (GDIE); sin embargo, dicho documento no definió la vinculación entre los sistemas ni la Unidad Administrativa responsable de su manejo para garantizar la adecuada atención de las denuncias.

Aunado a lo anterior, se observó que dicho procedimiento incluyó el documento denominado “Anexo 5 - Catálogo para tipificar y turnar asuntos recibidos en el sistema Work Flow de denuncias” que define la tipificación, asunto y tratamiento de las denuncias; no obstante, el catálogo no indicó las unidades administrativas responsables del tratamiento de los asuntos; lo anterior, contrario a lo dispuesto en los principios de control interno 3, 10, 11, y 12, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado “Sistema de Control Interno”, Normas Generales “Ambiente de Control” y “Actividades de Control” de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT.

Además, se identificó en el apartado III. Resultados de la Evaluación del periodo del “Informe que presenta el Comité de Auditoría al Consejo de Administración sobre el sistema de Control Interno a febrero de 2020” que se incluyó una recomendación respecto a las tecnologías de la información, referente a que los sistemas, aplicativos e infraestructura que soportan los procesos del Instituto, requieren fortalecer los controles de seguridad con el fin de procurar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información generada, resguardada y procesada; asegurando una adecuada segregación de funciones e implementando mecanismos que prevengan el acceso y uso no autorizado de los activos institucionales en cumplimiento al marco normativo aplicable; así como, llevar a cabo pruebas periódicas tendientes a detectar vulnerabilidades de acuerdo con el alcance determinado.

Por lo anterior, el equipo auditor determinó que, durante 2020, el INFONAVIT contó con elementos desarticulados para el establecimiento del Sistema Nacional de Recepción de Denuncias; toda vez, que utilizó diversos medios para captar las denuncias, así como distintos

---

<sup>22</sup>/ Procedimiento que tiene como alcance desde la recepción de la denuncia a través de los medios institucionales para la investigación, hasta la emisión de la respuesta a los denunciantes y aplica para la Dirección General, Subdirecciones Generales, Secretaría General y Jurídica, Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible, Contraloría General, Coordinaciones Generales y Delegaciones Regionales.

sistemas informáticos para gestión; sin embargo, no definió la interconexión de los sistemas y las responsabilidades entre cada una de las unidades administrativas en el registro de las denuncias para garantizar la integridad, veracidad, confiabilidad y calidad de la información, tampoco definió la vinculación de los tres sistemas de información del INFONAVIT utilizados para obtener y procesar apropiadamente la información de cada una de las actividades que conformaron el proceso de atención de denuncias; lo anterior, mostró áreas de oportunidad en los procesos de denuncias en cuanto a la investigación, administración, evaluación, cuantificación, supervisión, seguimiento, transparencia y rendición de cuentas.

### C. Infracciones

En los capítulos I, II, III y IV del Título III “De la determinación y aplicación de sanciones” del Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT se instituyeron las generalidades de los procedimientos de determinación de responsabilidades administrativas y laborales; así como, el Catálogo de Conductas derivado de violaciones al Código de Ética y la normativa del INFONAVIT.

El equipo auditor identificó que el artículo 78 de dicho reglamento señaló que la aplicación del Catálogo de Tipificación de Conductas estará supeditado a la aplicación de los procedimientos de responsabilidad administrativa y laboral; y que, el INFONAVIT sólo podrá aplicar medidas disciplinarias a su personal cuando haya seguido puntualmente conforme a los procedimientos de determinación de responsabilidades laborales y administrativas, y aplicará las sanciones conforme al catálogo antes mencionado. Asimismo, se verificó que el catalogó tipificó las faltas en leves, graves o muy graves con base en los artículos 47<sup>23/</sup> y 423<sup>24/</sup>, fracción X, de la Ley Federal del Trabajo (LFT).

En cuanto a los procedimientos de determinación de responsabilidades laborales<sup>25/</sup> y administrativas<sup>26/</sup> se identificaron las unidades administrativas del INFONAVIT responsables de llevar a cabo la investigación, determinación y ejecución de sanciones de las faltas leves, graves o muy graves, los resultados se presentan a continuación:

---

<sup>23/</sup> Ley Federal del Trabajo, artículo 47, establece las causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón.

<sup>24/</sup> Ley Federal del Trabajo, artículo 423, fracción X, el reglamento contendrá disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción.

<sup>25/</sup> Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT, artículo 80. Será considerada responsabilidad laboral toda conducta, acto u omisión que transgreda el cumplimiento de las obligaciones laborales pactadas por el personal contenidas en la Ley Federal del Trabajo y el Reglamento Interior del Trabajo.

<sup>26/</sup> Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT, artículo 93. Será considerado responsabilidad administrativa a toda conducta, acto u omisión que transgreda la normativa interna o externa que rige al Instituto.

**UNIDADES ADMINISTRATIVAS RESPONSABLES DE LA INVESTIGACIÓN, DETERMINACIÓN, EJECUCIÓN Y SANCIÓN DE FALTAS LEVES, GRAVES Y MUY GRAVES, ASÍ COMO EL TIEMPO PARA ESTABLECER SANCIONES, EN 2020**

PROCEDIMIENTO/ TIPIFICACIÓN	LEVE	GRAVE	MUY GRAVE	TIEMPO PARA ESTABLECER SANCIÓN
DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b><u>INVESTIGACIÓN, DETERMINACIÓN Y EJECUCIÓN DE SANCIONES</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente del Área donde se cometió la falta en oficinas de apoyo.</li> <li>- Gerentes administrativos en delegaciones regionales.</li> <li>- Subdirección general.</li> <li>- Coordinación.</li> <li>- Delegación.</li> <li>- Centro de trabajo.</li> </ul> </li>   <li>➤ <b><u>SANCIÓN</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Llamada de atención a través de un comunicado por escrito, en el cual se exprese la falta cometida y un apercibimiento de otra sanción en caso de suceder nuevamente en dicha conducta.</li> <li>- Amonestación por escrito con copia a su expediente, dejando asentado en el documento la indisciplina cometida y las alternativas que ayuden a no cometer más faltas.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b><u>INVESTIGACIÓN, DETERMINACIÓN Y EJECUCIÓN DE SANCIONES</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente del Área donde se cometió la falta en oficinas de apoyo.</li> <li>- Gerentes administrativos en delegaciones regionales.</li> <li>- Subdirección general.</li> <li>- Coordinación.</li> <li>- Delegación.</li> <li>- Centro de trabajo.</li> </ul> </li>   <li>➤ <b><u>SANCIÓN</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amonestación por escrito con copia a su expediente, dejando asentado en el documento la indisciplina cometida y las alternativas que ayuden a no cometer más faltas.</li> <li>- La suspensión a sus labores sin goce de salario de uno a cinco días.</li> <li>- En casos de reincidencia de un trabajador se aplicarán hasta ocho días de suspensión en el trabajo.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b><u>INVESTIGACIÓN DE SANCIONES</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente del Área donde se cometió la falta en oficinas de apoyo.</li> <li>- Gerentes administrativos en delegaciones regionales.</li> <li>- Subdirección general.</li> <li>- Coordinación.</li> <li>- Delegación.</li> <li>- Centro de trabajo.</li> </ul> </li>   <li>➤ <b><u>DETERMINACIÓN Y EJECUCIÓN DE SANCIONES</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia de Relaciones Laborales dependiendo de la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.</li> </ul> </li>   <li>➤ <b><u>SANCIÓN</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rescisión del contrato individual del trabajador en términos del artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.</li> </ul> </li> </ul>	30 Días
DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b><u>INVESTIGACIÓN, DETERMINACIÓN Y EJECUCIÓN DE SANCIONES</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contraloría General.</li> <li>- Gerencia Séior de investigaciones y sanciones.</li> </ul> </li>   <li>➤ <b><u>SANCIÓN</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amonestación por escrito con copia al expediente del trabajador.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b><u>INVESTIGACIÓN, DETERMINACIÓN Y EJECUCIÓN DE SANCIONES</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contraloría General.</li> <li>- Gerencia Séior de investigaciones y sanciones.</li> </ul> </li>   <li>➤ <b><u>SANCIÓN</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suspensión sin goce de sueldo de uno a quince días con copia al expediente del trabajador.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b><u>INVESTIGACIÓN Y DETERMINACIÓN DE SANCIONES</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contraloría General.</li> <li>- Gerencia Séior de investigaciones y sanciones.</li> </ul> </li>   <li>➤ <b><u>EJECUCIÓN DE SANCIONES</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación general de recursos Humanos por medio de la Gerencia de Relaciones Laborales.</li> </ul> </li>   <li>➤ <b><u>SANCIÓN</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rescisión de la relación laboral.</li> </ul> </li> </ul>	3 Años

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con la información del Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT, vigente en 2020.

Con el análisis, se constató que el INFONAVIT designó la Unidad Administrativa responsable de llevar a cabo la investigación, determinación y ejecución de las sanciones por responsabilidades laborales y administrativas dependiendo de la gravedad de la falta administrativa o laboral.

También, se identificó que las sanciones por responsabilidad laboral serán aplicadas dentro de los 30 días siguientes que se conozca la falta y las sanciones por responsabilidades administrativas se podrán prescribir en un plazo de tres años contados a partir del día siguiente en el que se cometió la falta.

Adicionalmente, se identificó que en artículo 102 del Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT dispuso que para todas las cuestiones no previstas en el procedimiento de determinación de responsabilidades administrativas, serán aplicables supletoriamente las disposiciones del Código Federal de Procedimientos Civiles.

En consecuencia, el equipo auditor analizó el Catálogo de Conductas en el que se establecieron las acciones negativas que se consideran infracción del Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT, vigente en 2020, la normativa del Instituto y la LFT, su tipificación, sanciones y unidad administrativa competente de la sanción; como se presenta a continuación:

## CATÁLOGO DE CONDUCTAS DEL INFONAVIT, VIGENTE EN 2020

No.	FUNDAMENTO	CONDUCTA NEGATIVA	TIPIFICACIÓN	SANCIÓN	UNIDAD COMPETENTE DE LA SANCIÓN
1	- Reglamento Interior de Trabajo.	- Acumular 4 retardos en 30 días naturales.	- Leve.	- Y respectiva afectación a salario y prestaciones que se realizará en la catorcena siguiente a la notificación de la sanción.	- Recursos Humanos.
2	- Reglamento Interior de Trabajo.	- Acumular 3 faltas en 30 días naturales.	- Leve.	- Y respectiva afectación a salario y prestaciones que se realizará en la catorcena siguiente a la notificación de la sanción.	- Recursos Humanos.
3	- Reglamento Interior de Trabajo.	- No registrar entrada o salida al inicio y término de la jornada.	- Leve.	- Y respectiva afectación a salario y prestaciones que se realizará en la catorcena siguiente a la notificación de la sanción.	- Recursos Humanos.
4	- Ley Federal del Trabajo artículos, 47, fracción X; 134, fracción V; 135, fracción VIII y 250.	- Abandono de la empresa en horas de trabajo.	- Leve.	- Y respectiva afectación a salario y prestaciones que se realizará en la catorcena siguiente a la notificación de la sanción.	- Recursos Humanos.
5	- Ley Federal del Trabajo. - Normativa Institucional.	- Descuidar o maltratar los bienes tangibles e intangibles del Instituto de los derechohabientes, acreditados, empresarios o proveedores.	- Grave. - Muy Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado la falta.	- Contraloría General. - Recursos Humanos. - (Concurrencia).
6	- Ley Federal del Trabajo.	- Utilizar el equipo de cómputo indebidamente para los fines diferentes a los inherentes al trabajo.	- Leve. - Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.	- Recursos Humanos.
7	- Ley Federal del Trabajo, artículo 47, fracción XI.	- Indisciplina o desobediencia en el trabajo por parte del colaborador.  - Siempre y cuando las indicaciones sean de tipo técnico o política y cuando éstas no lesionen su ética profesional, sus derechos o los de sus compañeros, o vayan en contra de la ley, la moral, las buenas costumbres y la normativa institucional.	- Leve. - Grave. - Muy Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.	- Recursos Humanos.
8	- Ley Federal del Trabajo, artículo 47, fracción XII.	- No respetar las normas de seguridad del Instituto.	- Leve. - Grave. - Muy Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.	- Recursos Humanos.
9	- Normativa Institucional.	- Violación a las políticas, normas y Ley del INFONAVIT.	- Leve. - Grave. - Muy Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.	- Contraloría General.
10	- Normativa Institucional.	- La falta de supervisión respecto de las labores del personal a su cargo.	- Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.  - La reincidencia en esta falta será considerada como causal de rescisión.	- Recursos Humanos.
11	- Ley Federal del Trabajo.	- Acoso moral o psicológico por parte del jefe al colaborador y viceversa.	- Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.	- Recursos Humanos.
12	- Ley Federal del Trabajo, artículo, fracción XI.	- Acoso sexual o conducta inmoral en el trabajo.	- Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.  - La reincidencia en esta falta será considerada como causal de rescisión.	- Recursos Humanos.
13	- Ley Federal del Trabajo.	- Dedicarse en horas de trabajo a actividades diferentes a las del puesto de trabajo.	- Grave.	N.D.	- Recursos Humanos.
14	- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación.	- Cometer actos de discriminación dentro del centro de trabajo.	- Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.  - La reincidencia en esta falta será considerada como causal de rescisión.	- Recursos Humanos.
15	- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.	- Se constituye como violencia laboral el impedimento a las mujeres de llevar a cabo el período de lactancia previsto en la ley y todo tipo de	- Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.	- Recursos Humanos.

**Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020**

---

No.	FUNDAMENTO	CONDUCTA NEGATIVA	TIPIFICACIÓN	SANCIÓN	UNIDAD COMPETENTE DE LA SANCIÓN
		discriminación por condición de género.		- La reincidencia en esta falta será considerada como causal de rescisión.	
16	- Ley Federal del Trabajo, Artículo 47, fracción XIII.	- Llegar en estado de ebriedad a trabajar. - Muy Grave.	- Grave. - Muy Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.	- Recursos Humanos.
17	- Ley Federal del Trabajo, Artículo 47, fracción XIII.	- Llegar en estado de drogadicción a trabajar.	- Grave. - Muy Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.	- Recursos Humanos.
18	- Reglamento Interior de Trabajo.	- Las ofensas verbales o agresiones físicas por parte del jefe al colaborador.	- Grave. - Muy Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.	- Recursos Humanos.
19	- Reglamento Interior de trabajo.	- Las ofensas verbales o agresiones físicas por parte del colaborador del jefe.	- Grave. - Muy Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.	- Recursos Humanos.
20	- Reglamento Interior de Trabajo.	- Las ofensas verbales o agresiones físicas de un trabajador hacia otro trabajador.	- Grave. - Muy Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.	- Recursos Humanos.
21	- Código de Ética.	- Las ofensas verbales o agresiones físicas de un trabajador hacia derechohabientes, acreditados y público en general.	- Grave. - Muy Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.	- Recursos Humanos.
22	- Ley Federal del Trabajo, Artículo 47, fracción II. - Normativa Institucional.	- Falta de probidad u honradez.	- Grave. - Muy Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.	- Contraloría General. - Recursos Humanos. - (Concurrencia).
23	- Ley Federal del Trabajo, Artículo 47, fracción V y VII.	- Actos u omisiones que pongan en peligro las instalaciones del Instituto.	- Grave. - Muy Grave.	- A considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado.	- Recursos Humanos.
24	- Ley Federal del Trabajo, Artículo 47, fracción I y II. - Normativa Institucional.	- Presenta el trabajador certificados falsos.	- Muy Grave.	N.D.	- Contraloría General. - Recursos Humanos.
25	- Ley Federal del Trabajo, Artículo 47, fracción II. - Normativa Institucional.	- Robo o Daño Patrimonial al Instituto o a los derechohabientes. - Robo en cualquier monto o concepto.	- Muy Grave.	N.D.	- Contraloría General. - Recursos Humanos.
26	- Ley Federal del Trabajo, Artículo 47, fracción V.	- Dañar intencionalmente a los equipos e instalaciones del Instituto.	- Muy Grave.	N.D.	- Recursos Humanos.
27	- Ley Federal del Trabajo, Artículo 47, fracción IX. - Normativa Institucional.	- Revelar Información confidencial del Instituto.	- Muy Grave.	N.D.	- Contraloría General. - Recursos Humanos. - (Concurrencia).
28	- Ley Federal de Trabajo, Artículo 47, fracciones II y V. - Normativa Institucional.	- Realizar cualquier tipo de quebranto financiero al Instituto con dolo, o buscando un beneficio personal o el un tercero.	- Muy Grave.	N.D.	- Contraloría General.
29	- Ley Federal del Trabajo.	- Realizar actividades dentro del Instituto, relacionadas a un partido político.	- Muy Grave.	N.D.	- Recursos Humanos.
30	- Ley Federal del Trabajo, Artículo 47, fracciones II y V. - Normativa Institucional.	- Brindar servicio y realizar transacciones comerciales para personas o empresas relacionadas a las operaciones del Instituto causando un daño patrimonial al Instituto.	- Muy Grave.	N.D.	- Contraloría General. - Recursos Humanos. - (Concurrencia).
31	- Ley Federal del Trabajo.	- Realizar Huelgas o paros ilegales.	- Muy Grave.	N.D.	- Recursos Humanos.

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con la información del Catálogo de Conductas del INFONAVIT incluido en el Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT, vigente en 2020.

N.D.: No Definido por el INFONAVIT.

Con el análisis se identificaron los hallazgos siguientes:

1. El catálogo se integró por 31 conductas negativas, fundamentadas con base en el Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT, la Ley Federal del Trabajo, la normativa institucional, el Código de Ética, la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación y la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, de las cuales se observó que:
  - a. Las conductas negativas 1, 2, 3, 18, 19, y 20 se fundamentaron con base en el Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT; no obstante, no se estableció el artículo que transgreden.
  - b. Las conductas negativas 5, 9, 10, 22, 24, 25, 27, 28, y 30 no se especifica el documento de la normativa institucional que regula la conducta.
  - c. Las conductas negativas 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 y 31 se sustentaron en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo; no obstante, las conductas 5, 6, 11, 13, 29 y 31 no indican la fracción que se infringiría de dicho artículo; además, no se consideraron las fracciones III, IV, VI, VIII, XIV y XV como lo prevé el artículo 78 del Reglamento Interior del Trabajo del INFONAVIT, que regulan las faltas de probidad y honradez, actos de violencia, amagos, injurias o malos tratos; perjuicios materiales; actos inmorales, hostigamiento y acoso sexual; sentencias ejecutoriadas que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo.
  - d. La conducta negativa 14 se fundamentó en la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación; la 15 en la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y la 21 en el Código de Ética; no obstante, no mencionaron los artículos.
2. Concerniente a la tipificación de la falta, se observó que en las conductas negativas 5, 6, 7, 8, 9, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 y 23, el INFONAVIT estableció una doble tipificación, con el argumento de que se considerará y calificará con base en el dolo y perjuicio ocasionado.
3. Referente a la competencia no se estableció en ningún caso la Unidad Administrativa responsable de la investigación, la determinación y la ejecución de la sanción como lo establecen los capítulos II y III, relativos a los procedimientos de determinación de responsabilidades laborales y administrativas.
4. En ninguno de los casos se señaló el procedimiento al que pertenecieron (Procedimiento de determinación de responsabilidades laborales o Procedimiento de determinación de responsabilidades administrativas).
5. En 18 faltas de las 31 se estableció que la sanción deberá considerarse por el dolo y perjuicio ocasionado por la falta.

6. En las conductas negativas 13, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 y 31, el INFONAVIT no definió ninguna sanción.
7. De las 31 faltas que se establecieron en el catálogo, se identificó que las unidades administrativas competentes de la sanción en 22 conductas son competencia del área de Recursos Humanos; 2 de la Contraloría General y en 8 la competencia fue compartida por las áreas antes mencionadas.

Aunado a lo anterior, con la finalidad de verificar la aplicación de los procedimientos de determinación de responsabilidades laborales y administrativas, el equipo auditor solicitó la información generada por el INFONAVIT correspondiente a las denuncias e infracciones registradas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020, relacionadas con el cumplimiento de la normativa interna y externa que le compete al Instituto, con la finalidad de comprobar que dichos procedimientos se llevaron a cabo conforme a la normativa vigente en 2020.

Con los oficios números CG/GSVSP/018/2021 y CGJ/0032/2021 del 3 y 23 de febrero de 2021, la Gerencia Sénior de Vinculación, Seguimiento y Proyectos y la Coordinación General Jurídica ambas del INFONAVIT; respectivamente, remitieron dos bases de datos denominadas “Denuncias de la Gerencia de Denuncias, Investigaciones Especiales y Asuntos Penales” y “Base de datos denuncias”; la primera se integró de 308 folios relacionados con las denuncias registradas a cargo de la Gerencia de Denuncias, Investigaciones Especiales y Asuntos Penales y la segunda se integró por 2,623 folios referentes a las denuncias e infracciones registradas por las gerencias Senior de Administración y Operación de Cartera; de Autoproducción; de Control Operativo y de Seguridad de la Información; de Fiscalización; de Investigación y Sanciones; de Vinculación, Seguimiento y Proyectos; Jurídico Contencioso y Ombudsman Institucional; asimismo, se incorporaron los rubros denominados “no competencia del Instituto, cancelado y denuncias sin elementos”. Aunado a lo anterior, el equipo auditor analizó las dos bases de datos antes referidas con la finalidad de comprobar el registro, captación y gestión de los procedimientos de denuncias e infracciones; los resultados fueron los siguientes:

1. Durante 2020, se interpusieron denuncias por 29 incidentes, que generaron un total de 2,931 folios; de los cuales se identificó que 2,909 (99.2%) denuncias se concentraron en 13 incidentes; 1,390 folios se relacionaron con las actividades de fraude; 466 por el otorgamiento de asesoría; 453 por violaciones a la normativa institucional y a la Ley del INFONAVIT; 188 por actos de corrupción; 186 por quejas; 83 por violaciones al Código de Ética; 73 relacionadas con el seguro de desempleo; 27 por robo de activo e información; 12 por la revelación de secretos y acceso ilícito a sistemas y equipos de informática; los restantes 53 folios se relacionaron con violaciones al Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT, problemas con escrituras, seguro de daños, discriminación, hostigamiento y acoso sexual, engaño de datos personales y solicitud de pago crédito, uso de marca no autorizado, redes sociales, fraude de constructora, fraude unamos créditos y ecotecnologías, monetización y uso de marca no autorizado, phishing, tarjetas clonadas y usurpación de identidad.

2. Se constató que 1,029 (35.1%) de las denuncias se catalogaron en los rubros denominados “denuncias sin elementos” (605), “no competencia del Instituto” (289) y “cancelado” (135); toda vez, que el INFONAVIT argumentó que dichas denuncias se catalogaron en esos rubros debido a que quedaron fuera de su competencia por falta de pruebas, duplicidad de información y falta de elementos.
3. Se identificó que la nomenclatura utilizada fue diferente respecto de la captura de los folios en cada una de las bases remitidas por la Coordinación General Jurídica y la Gerencia Séñior de Vinculación, Seguimiento y Proyectos, lo que dificultó el análisis de la información para verificar el proceso de registro, investigación, determinación, ejecución, seguimiento y conclusión de las denuncias e infracciones interpuestas ante el INFONAVIT por presuntas faltas laborales y administrativas en 2020.
4. Se observó que de las 1,390 denuncias vinculadas a fraude, el INFONAVIT determinó al 31 de diciembre de 2020, que 857 denuncias no aplicó fraude; 221 denuncias quedaron en proceso de atención; 128 casos no definió ninguna sanción; en 124 denuncias no definió el estatus; en 20 denuncias se interpuso la suspensión de dos meses para celebrar contratos de prestación de servicios del Programa de Apoyo; 13 casos quedaron pendientes por parte del área correspondiente; en 9 denuncias se boletinó a nivel nacional para que no se les permita gestionar ningún trámite ante el Instituto y se dio de baja en el Sistema de Redes INFONAVIT; en 4 denuncias se determinó la rescisión del contrato laboral; 7 denuncias se sancionaron por medio de amonestación, apercibimiento, baja temporal del Sistema de Redes INFONAVIT por un periodo de tres meses y se boletinó a nivel nacional para que no se le permita la inscripción de créditos y se dio de baja en el Sistema de Redes Infonavit; en 3 denuncias el INFONAVIT definió que el estatus fue sin sanción por parte del área correspondiente y de las gerencias de Análisis y Evaluación de Crédito y de Opciones y 4 denuncias quedaron en estatus por determinar y en vencimiento.
5. Se verificó que el estatus al 31 de diciembre de 2020 de las 453 denuncias por violaciones a la normativa institucional y a la Ley del INFONAVIT, el Instituto señaló que en 307 no existieron elementos, 87 denuncias quedaron en estatus “por determinar” la sanción; 29 denuncias quedaron en proceso de atención; 15 denuncias no recibieron sanción por parte del área correspondiente o por parte de las gerencias de Avalúos y de Alternativas de Financiamiento; en 6 denuncias se determinó la suspensión de dos, tres y ocho días, la rescisión de la relación laboral, denuncia penal y en vencimiento hasta el 2021; en 5 denuncias se determinó una amonestación y en 4 denuncias no se determinó el estatus.
6. Referente a las 188 denuncias por actos de corrupción se constató que en 164 denuncias el INFONAVIT determinó que el elemento no aplicó, 9 denuncias quedaron en proceso de atención, en 9 denuncias no se definió el estatus y en 6 denuncias el estatus fue por determinar, no competencia del Instituto y la rescisión de la relación laboral.

7. Concerniente a las 83 denuncias por violaciones al Código de Ética, el Instituto señaló que en 79 denuncias el elemento no aplicó; 3 quedaron en proceso de atención y en 1 no se definió el estatus de la denuncia.
8. El INFONAVIT determinó que el “elemento no aplicó” en las 466 denuncias relacionadas con el otorgamiento de asesoría; las 186 denuncias clasificadas como quejas; las 73 relacionadas con el seguro de desempleo el INFONAVIT; las 27 por robo de activo e información; las 12 por la revelación de secretos y acceso ilícito a sistemas y equipos de informática; las 9 por problemas con escrituras; las 8 relacionados con los temas de hipoteca verde y ecotecnologías, las 8 por hostigamiento y acoso sexual; las 6 por igualdad de género y los 22 folios relacionados con violaciones al Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT, seguro de daños, discriminación, engaño de datos personales y solicitud de pago crédito, uso de marca no autorizado, redes sociales, fraude de constructora, unamos créditos y ecotecnologías, monetización y uso de marca no autorizado, phishing, tarjetas clonadas y usurpación de identidad.
9. Referente al tipo de vinculación del denunciado con el Instituto, se corroboró que el INFONAVIT determinó dicha vinculación soló en 2,516 (85.8%) del total de denuncias registradas, de las cuales en 1,920 no aplicó dicha vinculación, en 181 la vinculación fue de trabajador, en 110 de patrón, en 110 de proveedor, en 107 se clasificaron en proceso de atención, 59 como prestador de servicios, 15 por determinar, 8 con vinculación de un externo, en 4 no se definió la vinculación con el Instituto y 2 al portal INFONAVIT.

Con base en lo anterior, el equipo auditor observó que, durante 2020, el INFONAVIT sólo interpuso 51 sanciones de los 2,931 folios registrados por denuncias e infracciones, lo que representó sólo el 1.74%, lo anterior denotó áreas de oportunidad para establecer los controles eficientes, eficaces y económicos para la aplicación y seguimiento de los procesos relacionados con las faltas laborales y administrativas; asimismo, se evidenció la carente articulación del proceso de denuncias y la determinación de las infracciones labores y administrativas; por lo que se incumplió con el principio de control interno 11, establecido en el inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado “Sistema de Control Interno”, Norma General “Actividades de Control” de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT; así como, de los puntos de interés 11.2, 11.03 y 11.4, del Principio 11 “Diseñar Actividades para los Sistemas de Información”, Componente de Control Interno “Actividades de Control” del MICI de México.

Adicionalmente, se identificaron discrepancias referentes a la información estadística reportada; toda vez que con la revisión de los Informes de Gestión de la Contraloría General del primer y segundo semestres de 2020, se observó que durante el primer semestre se informó que la Gerencia Sénior de Investigaciones y Sanciones recibió 66 denuncias por posibles responsabilidades administrativas relacionadas con 73 trabajadores y en el segundo semestre se recibieron 134 denuncias por posibles responsabilidades administrativas mismas que se relacionaron con 168 folios; no obstante, dicha información difiere del número de denuncias contenidas en las bases de datos denominadas “Denuncias de la Gerencia de Denuncias, Investigaciones Especiales y Asuntos Penales” y “Base de datos denuncias”; lo que

denotó que el INFONAVIT presentó áreas de oportunidad en la generación de información estadística y analítica veraz, íntegra y oportuna de las denuncias e investigaciones; así como, de la información reportada en los informes; lo anterior, contrario a lo dispuesto en el artículo 27, fracción VI, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, vigente en 2020.

Asimismo, el equipo auditor identificó que el INFONAVIT, en términos de lo dispuesto en el artículo 70 fracción XVIII de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, en el que se establece que los sujetos obligados pongan a disposición del público y mantengan actualizada, en los respectivos medios electrónicos, de acuerdo con sus facultades, atribuciones, funciones u objeto social, según corresponda, la información, el listado de servidores públicos con sanciones administrativas definitivas, especificando la causa de sanción y la disposición, reportó en la Plataforma Nacional de Transparencia en el rubro de la Obligación General “Servidores Públicos Sancionados” el listado que se integró de 14 registros, en el cual se verificó que, durante 2020, la Contraloría General sancionó 11 trabajadores, para lo cual a 9 trabajadores se les sancionó por medio de una amonestación por escrito y a 2 se les interpuso una suspensión sin goce de sueldo; no obstante, que las bases de datos se registraron un total de 51 sanciones relacionadas con las 2,931 folios.

Lo anterior demostró la inexistencia de información veraz, íntegra, confiable y oportuna en la que el INFONAVIT informara la totalidad de denuncias e infracciones en 2020, lo que contravino con lo dispuesto en los principios de control interno 3, 10 y 11, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado “Sistema de Control Interno”, Normas Generales “Ambiente de Control” y “Actividades de Control” de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, el INFONAVIT, por conducto de la Contraloría General y por medio de los oficios números CG/482/2021 y CG/491/2021 del 30 de noviembre de 2021 y 8 de diciembre de 2021, respectivamente, informó que:

*(...) al mes de noviembre de 2021, la actualización del Procedimiento de denuncias se encuentra en la etapa final de diseño de arquitectura, la cual consiste en la confirmación de la secuencia lógica del conjunto de actividades mutuamente relacionadas y diseñadas para transformar las entradas en productos o servicios orientadas al cumplimiento del objetivo del procedimiento, así como de sus anexos relacionados a los riesgos y controles, indicadores de desempeño y marco jurídico del proceso; asimismo, en éste se establecen los mecanismos para la recepción de las denuncias por cualquiera de los medios destinados para ello y su correspondiente registro en el Sistema de Seguimiento de Captación de Denuncias.*

Por lo anterior, el INFONAVIT proporcionó los documentos denominados “SGTI-GPCS-FS01 Formalización de la ficha de servicio/subservicio: Seguimiento a Denuncias de Control Interno (SAGCI)” con fecha de actualización del 6 de julio de 2021, mismo que tuvo como objetivo establecer los elementos de la infraestructura tecnológica que definen a los servicios para asegurar que los niveles de servicio tengan el total de los elementos tecnológicos que

soportan al servicio, con el fin de poder determinar los compromisos de la Subdirección General de Tecnologías de Información; además, de ser utilizado para la correcta implementación del monitoreo de la disponibilidad del servicio; el “Formato de Denuncia” de la Contraloría General que incluye la fecha de recepción, el lugar de recepción, los datos del denunciante y la narración de los hechos; el “Protocolo de recepción y asignación de denuncias” de la Contraloría General con fecha de junio de 2021, que tiene como objetivo establecer los mecanismos para la presentación de una denuncia por presuntas faltas a la normativa institucional o a la normativa externa que rige al mismo Instituto. Asimismo, mencionó que dicho protocolo deberá ser la guía para que las personas interesadas en presentar una denuncia conozcan los mecanismos y los posibles alcances de la misma; el documento denominado “PR-SGARH-054 Proceso de Relaciones Laborales, Servicios y Retención de Capital Humano” con fecha de publicación del 5 de septiembre de 2019, que tiene con objetivo aplicar y determinar lo previsto en el Código de Ética con la finalidad de dar cumplimiento a las conductas y valores Institucionales requeridos por el INFONAVIT, aplicando las medidas correspondientes ante el incumplimiento o violación de éste, de acuerdo a las tipificaciones descritas en el Reglamento Interior de Trabajo (RIT); el “Proyecto del Proceso PR-CG-000 Recepción de denuncias” mismo que tiene como propósito recibir, registrar, analizar, turnar, dar seguimiento y emitir reportes de las denuncias recibidas en el Instituto, en las que se presume la existencia de irregularidades, conductas indeseables o malas prácticas que trasgredan las disposiciones del Código de Ética y a la normativa aplicable al Instituto, mismo en el que se incluye el “Anexo 5 Catalogo para Tipificar y turnar las denuncias”.

Por lo antes descrito, el equipo auditor determinó que si bien el INFONAVIT contó con el “Proyecto del Proceso PR-CG-000 Recepción de denuncias” en el que se definieron lineamientos, actividades para la trazabilidad de las operaciones con las áreas responsables en el proceso de recepción, análisis, admisión e investigación de la denuncia, canales de recepción, roles y responsabilidades para la atención de la denuncia; así como, los procesos transversales de las diferentes áreas administrativas que se encuentran relacionadas con dicho procedimiento, la observación prevalece, toda vez, que éste no acreditó la aprobación por parte de los órganos de Gobierno y su vigencia y operatividad plenas en las funciones y actividades regulares del Ente.

Referente a las “Políticas de Tramitación de Denuncias y Programa de Beneficio aplicables a las y los trabajadores del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores”, el equipo auditor determinó que la observación persiste, toda vez, que el Instituto no proporcionó documentación que acreditará las disposiciones en las que se define de manera clara y explícita el tipo de conductas infringidas (leves, graves o muy graves) sujetas al programa de beneficio; en qué consisten las reducciones de sanción; la autoridad responsable de autorizar la incorporación al programa bajo los criterios de objetividad e imparcialidad; los casos en que se requiere el resarcimiento de un daño económico; el plazo máximo para adherirse y no incurrir en alguna prescripción en detrimento del INFONAVIT; los casos en que las instancias de investigación deciden no autorizar la incorporación al programa de beneficio considerando dos situaciones: i) la afectación al patrimonio del INFONAVIT y de los trabajadores y, ii) los casos en los que se inicia el procesos bajo la legislación orden federal.

## Conclusión

El equipo auditor determinó que, durante 2020, las actividades y el marco regulatorio del INFONAVIT, para atender las denuncias e infracciones presentó diversas áreas de oportunidad que por la relevancia de las conductas que generaron dichas denuncias requieren de atención; lo anterior se identifica en base a los resultados de las pruebas de fiscalización, mediante las cuales se comprobó que se interpusieron denuncias por 29 incidentes que generaron un total de 2,931 folios; de las cuales destacaron 1,390 denuncias relacionadas con actividades de fraude, 466 con el otorgamiento de asesoría, 453 por violaciones a la normativa institucional y a la Ley del INFONAVIT, 188 por actos de corrupción, 186 por queja y 83 por violaciones al Código de Ética, entre otras. No obstante, se identificó que al 31 de diciembre de 2020, el INFONAVIT sólo impuso 51 sanciones lo que representó el 1.74% del total de denuncias e infracciones interpuestas. Además, se observó que 1,029 (35.1%) denuncias se catalogaron en los rubros denominados “denuncias sin elementos” (605), “no competencia del Instituto” (289) y “cancelado” (135), debido a que el INFONAVIT argumentó que dichas denuncias quedaron fuera de su competencia por falta de pruebas, duplicidad de información y falta de elementos.

Adicionalmente, se revisó el artículo 27 del Estatuto Orgánico y el numeral 49 del Código de Ética, con los cuales se facultó a la Contraloría General para recibir las denuncias por posibles violaciones al Código de Ética por parte de los trabajadores del INFONAVIT y a la Subcomisión Tripartita de Ética concerniente a las denuncias contra miembros de los órganos y sus auxiliares; se observó que no se contó con un procedimiento homologado en el que se determinaran las acciones para dar seguimiento a las denuncias e infracciones y establecer las sanciones administrativas, tampoco se contó con un documento en el que se estableciera el procedimiento de las sanciones laborales; además, de que el INFONAVIT no definió las unidades administrativas específicas para llevar a cabo la administración, seguimiento y conclusión de las denuncias e infracciones; como lo establecen los principios de control interno 3 y 12, y los lineamientos generales de control interno 5, 11 y 28, inciso c) Estructura de Control Interno, apartado “Sistema de Control Interno”, normas generales “Ambiente de Control” y “Actividades de Control” de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT y los puntos de interés 3.03, 3.04, 3.06 y 12.01, del principio 3 “Establecer la Estructura, Responsabilidad y Autoridad” y el principio 12 “Implementar Actividades de Control”, de los componentes de control interno “Ambiente de Control” y “Actividades de Control” del MICI de México. También, se comprobó que el INFONAVIT no contó con el Tercero Especializado para realizar las investigaciones y análisis de las denuncias, ni realizó las gestiones necesarias para su contratación en 2020; contraviniendo el numeral 50, apartado “Mecanismos de denuncia”, del Código de Ética y el artículo Segundo transitorio de las Políticas para la tramitación de denuncias y aplicación al programa de beneficio por violaciones al Código de Ética de las y los miembros de los órganos colegiados del INFONAVIT.

Otro aspecto observado, fue la implementación del “Programa de Beneficio”, elaborado por el INFONAVIT tomando como modelo programas de clemencia, inmunidad y beneficio, se verificó que dicho programa únicamente definió las premisas bajo las cuales debían de someterse los candidatos para obtener inmunidad total o reducciones de las sanciones ante

la confesión del hecho y participación plena y continua para la comprobación de la existencia de la presunta violación, por lo que el marco regulatorio fue insuficiente, al determinarse áreas de oportunidad ante la posible materialización de riesgos relacionados por actos de discrecionalidad en las instancias del Instituto encargadas de investigar y determinar las sanciones, debido a que no se estableció de manera clara y precisa el marco regulatorio armonizado con las premisas de la legislación jurídica y normativa aplicables en la materia, que respondiera a qué tipo de conductas infringidas (leves, graves o muy graves) aplica el programa; en qué consisten las reducciones de sanción; quiénes las autorizan; en qué casos se debe requerir el resarcimiento de un daño económico; cuál es el plazo máximo para adherirse y no incurrir en alguna prescripción en detrimento del INFONAVIT; en qué situaciones las instancias deben decidir no aplicar el beneficio del programa considerando dos situaciones la afectación al patrimonio del INFONAVIT y de los trabajadores, y el marco de competencia para, en su caso, iniciar procesos bajo la legislación prevista del Código Penal Federal o del Código Civil Federal y no limitarse a sólo la aplicación de su normativa interna que tiene como máximo alcance sanciones que van desde la rescisión del contrato laboral hasta la suspensión de los proveedores para participar con el INFONAVIT o un tercero relacionado, y concluir que no están dentro de su esfera de competencia para la imposición de sanciones al no contar con elementos en el caso de terceros.

Con la revisión de los Informes de Gestión de la Contraloría General del primer y segundo semestres de 2020; la información reportada en la Plataforma Nacional de Transparencia referente a los trabajadores sancionados; así como, la información de las bases de datos denominadas "Denuncias de la Gerencia de Denuncias, Investigaciones Especiales y Asuntos Penales" y "Base de datos denuncias" registradas del 1 al 31 de diciembre de 2021, se comprobó que el INFONAVIT presentó áreas de oportunidad para establecer los mecanismos que garanticen la veracidad, confiabilidad y calidad de la información estadística y analítica al identificarse algunas inconsistencias.

#### 2020-4-00001-21-0414-01-004 Recomendación

Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores actualice el Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT y los procesos, subprocesos y procedimientos de denuncias e infracciones para que defina y distinga de manera clara y precisa las unidades administrativas encargadas por separado de recibir, investigar y sancionar las denuncias e infracciones; los plazos de atención; los criterios de aplicación de las sanciones; las acciones a seguir en caso de no tener competencia, en congruencia con las mejores prácticas internacionales para reducir la discrecionalidad y prevenir el conflicto de intereses de conformidad con el artículo 27 del Estatuto Orgánico del INFONAVIT; los numerales 49 y 50, del apartado "Mecanismos de Denuncia" del Código de Ética del INFONAVIT; los principios de control interno 3, 10, 11 y 12 y los lineamientos generales de control interno 5, 11 y 28, inciso c) Estructura de Control Interno, apartado "Sistema de Control Interno", normas generales "Ambiente de Control" y "Actividades de Control" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT; y los puntos de interés 3.03, 3.04, 3.06, 11.2, 11.03, 11.4 y 12.01, de los principios 3, 11 y 12, de los componentes de control interno "Ambiente de Control" y "Actividades de Control" del Marco Integrado de Control Interno.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

#### 2020-4-00001-21-0414-01-005 Recomendación

Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, mediante la Asamblea General y el Consejo de Administración, incluya y autorice en las "Políticas de Tramitación de Denuncias y Programa de Beneficio aplicables a las y los trabajadores del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores", las disposiciones que definan de manera clara y explícita qué tipo de conductas infringidas (leves, graves o muy graves) serán sujetas del programa de beneficio; en qué consisten las reducciones de sanción; qué autoridad será la responsable de autorizar la incorporación al programa bajo los criterios de objetividad e imparcialidad; los casos en que se requerirá el resarcimiento de un daño económico de los trabajadores y la falta de competencia para, en su caso, iniciar procesos bajo la legislación orden federal, entre otras, con el objetivo de evitar la materialización de riesgos, en términos de lo establecido en los numerales 50 y 51, apartados "Mecanismos de Denuncia" y "Programa de Beneficio" del Código de Ética del INFONAVIT; el artículo 78 y el Capítulo IV "Catalogo de Conductas" del Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT; los principios de control interno 3, 10, 11 y 12 y los lineamientos generales de control interno 5, 11 y 28, inciso c) Estructura de Control Interno, apartado "Sistema de Control Interno", normas generales "Ambiente de Control" y "Actividades de Control" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT; y los puntos de interés 3.03, 3.04, 3.06, 7.01, 8.01, 11.2, 11.03, 11.4 y 12.01, de los principios 3, 7, 8, 11 y 12, de los componentes de control interno "Ambiente de Control", "Administración de Riesgos" y "Actividades de Control" del Marco Integrado de Control Interno.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

#### 6. *Satisfacción de los derechohabientes del INFONAVIT en 2020*

El artículo 28 del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, vigente en 2020, definió a las quejas y reclamaciones como la manifestación del descontento e insatisfacción que se tiene en relación con un servicio o atención ofrecido por el Instituto a un derechohabiente o acreditado.

Se revisaron los mecanismos de control implementados por el INFONAVIT, en 2020, que permitieron llevar el registro, seguimiento y substanciación de las quejas y reclamaciones interpuestas ante la insatisfacción de los derechohabientes con relación a los servicios ofrecidos por las diversas unidades administrativas; así como, comprobar los métodos que definió para medir el grado de satisfacción de los derechohabientes y que la calidad de los

diversos servicios otorgados en 2020 fueron en términos de la normativa aplicable. Los resultados se presentan a continuación:

#### **A. Proceso de quejas y reclamaciones**

El equipo auditor identificó que el artículo 28, fracción I, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, vigente en 2020, facultó a la Contraloría General en materia de quejas y reclamaciones para recibir, analizar e investigar las quejas relacionadas con el cumplimiento del Código de Ética y cualquier otra normativa institucional; no obstante, se comprobó que, en 2020, el INFONAVIT no contó con un documento que incluyera la metodología o proceso, unidades administrativas responsables de recibir, analizar e investigar las quejas y reclamaciones; lo anterior, contrario a lo dispuesto en el Principio de Control Interno 12 y los lineamientos generales de control interno 11 y 28, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado “Sistema de Control Interno”, normas generales “Actividades de Control” de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT y el punto de interés 12.02, principio 12 “Implementar Actividades de Control”, componente de control interno “Actividades de Control” del MICI de México.

#### **B. Sistema de recepción de quejas a nivel nacional**

Referente al diseño y administración del Sistema de recepción de quejas a nivel nacional (Sistema de Quejas) previsto en el artículo 28, fracción V, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, vigente en 2020, la Gerencia Sénior de Vinculación, Seguimiento y Proyectos de la Contraloría General, mediante el oficio número CG/GSVSP/015/2021 del 24 de febrero de 2021, informó que para la recepción, administración y seguimiento de las quejas y reclamaciones interpuestas por los derechohabientes en 2020, respecto de los servicios otorgados por el INFONAVIT, contó con el sistema institucional denominado “Customer Relationship Management” (CRM), en el que se registraron las quejas y reclamaciones recibidas mediante tres canales de captación (la plataforma informática “Mi Cuenta Infonavit”<sup>27/</sup>, Infonatel<sup>28/</sup> y Kioscos de autoservicio<sup>29/</sup>), dichos canales fueron operados por la Subdirección General de Operaciones (SGO).

Asimismo, el INFONAVIT indicó que, en 2020, el CRM registró las quejas y reclamaciones mediante la asignación de números de folios que posteriormente fueron remitidas a la Contraloría General para ser clasificadas, por 14 analistas<sup>30/</sup> y 63 especialistas<sup>31/</sup>, en quejas y

---

<sup>27/</sup> Portal de Internet institucional, en el que el trabajador registró y accedió a los diversos servicios que el INFONAVIT ofreció, entre los que se encontró la captura de quejas y reclamaciones.

<sup>28/</sup> Servicio telefónico del INFONAVIT en el que un asesor telefónico atendió a los derechohabientes y capturó las quejas y reclamaciones.

<sup>29/</sup> Módulos digitales en los que el derechohabiente pudo consultar e imprimir información relacionada con el ahorro, créditos, movimientos, saldo; así como, presentar quejas y reclamaciones.

<sup>30/</sup> Revisa la información de la queja y reclamación registrada y realiza la asignación al área competente para su atención.

<sup>31/</sup> Recibe y revisa que la queja le corresponda, para atenderla y cerrar el caso de queja.

reclamaciones, con la finalidad de remitirlas a las unidades administrativas competentes para su atención; sin embargo, la Contraloría General fue la unidad administrativa responsable de recibir, analizar e investigar dichas quejas en términos de lo establecido en el artículo 28, fracción I, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, vigente en 2020.

También, el INFONAVIT señaló que la información generada y recibida se manejó con base en el documento denominado “Políticas POL-SGTI-002 Alinear, Planificar y Organizar las Políticas de Seguridad de la Información”, mismas que se vincularon con el “Modelo de Operación de Tecnologías de Información” y al “Macro proceso Alinear, Planificar y Organizar”, para establecer las directrices que permitieran proteger la información utilizada por el Instituto y garantizar la seguridad y confidencialidad de la información, así como minimizar o manejar los riesgos a los que estuvo expuesto el INFONAVIT; no obstante, se identificó que en el apartado III. Resultados de la Evaluación del periodo del “Informe que presenta el Comité de Auditoría al Consejo de Administración sobre el Sistema de Control Interno a febrero de 2020”, dicho Comité recomendó conocer el estado actual del establecimiento de las políticas de seguridad de la información con el objeto de apoyar su cumplimiento y mejorar el diseño e implementación de controles.

Asimismo, la entidad fiscalizada indicó que, durante 2020, el Centro de Procesamiento INFONAVIT fue el responsable del manejo de la información electrónica<sup>32</sup> generada a fin de garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad; y que dicha información se clasificó y protegió conforme a la “Metodología del Sistema de Gestión de Información” de los “Lineamientos de Transparencia, Acceso a la Información, Archivos y Protección de Datos Personales del Instituto” y se formalizó por medio del formato de “Asignación de dueño de la información publicado”; sin embargo, en el apartado III. Resultados de la Evaluación del periodo del “Informe que presenta el Comité de Auditoría al Consejo de Administración sobre el Sistema de Control Interno a febrero de 2020” referente a los sistemas, aplicativos e infraestructura que soportan los procesos del Instituto, se recomendó fortalecer los controles de seguridad con el fin de procurar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información generada, resguardada y procesada, asegurando una adecuada segregación de funciones e implementación de mecanismos que prevengan el acceso y uso no autorizado de los activos institucionales; así como, llevar a cabo pruebas periódicas tendientes a detectar vulnerabilidades de acuerdo con el alcance determinado.

Aunado a lo anterior, con la finalidad de verificar la eficacia del proceso de quejas y reclamaciones del INFONAVIT vigente en 2020, el equipo auditor requirió la información registrada del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020, relacionada con el cumplimiento del Código de Ética y cualquier otra normativa institucional; al respecto, la Gerencia Sénior de Vinculación, Seguimiento y Proyectos del INFONAVIT remitió el archivo denominado “Base quejas 2020” que incluyó la fecha de recepción, número de folio, Unidad Administrativa encargada de dar seguimiento, nombre completo del quejoso, número de Seguridad Social

---

<sup>32</sup>/ La información electrónica incluyó aquella que le ha sido confiada por terceros, controlando el acceso y uso únicamente para propósitos autorizados dentro del marco normativo del INFONAVIT.

(NSS), número de crédito, tipo de incidente, breve descripción de los hechos, nombre completo del denunciado, tipo de vinculación del denunciado con el INFONAVIT, disposiciones normativas infringidas, sanción, solicitud de intervención de un tercero especializado para realizar la investigación, análisis del caso y fecha de conclusión de la queja o reclamación. Con la revisión de la información se identificó lo siguiente:

- a. La fecha de recepción de la queja o reclamación correspondió a la fecha de captura del CRM; sin embargo, no se indicó la fecha en que las quejas y reclamaciones fueron interpuestas en los tres canales de captación.
- b. Las unidades administrativas encargadas de dar seguimiento a las quejas y reclamaciones en 2020 fueron las subdirecciones General de Operaciones, General de Crédito, General de Gestión de Cartera y General de Planeación Financiera y Fiscalización; las coordinaciones General de Delegaciones, General de Recaudación Fiscal y General Jurídica; la Tesorería y, la Secretaría General y Jurídica.
- c. Respecto de los datos de los derechohabientes que interpusieron las quejas o reclamaciones y la descripción de los hechos, se identificó que los registros no contaron con dicha información; toda vez, que el INFONAVIT indicó que no existe un reporte que se genere del sistema que permita extraer dicha información, por lo que, para conocer los datos es necesario hacer una búsqueda por cada número de queja o reclamación.
- d. El incidente fue tipificado por tipo de trámite (Atención, Servicio, Cartera, Crédito, Delegaciones, Jurídico, Planeación y Finanzas, Recaudación Fiscal, Secretaría General y Tesorería).
- e. Se verificó que para el procedimiento de quejas y reclamaciones no existió un denunciado, ni se incluyeron las disposiciones normativas institucionales infringidas, por consiguiente, tampoco la sanción interpuesta por la entidad fiscalizada; toda vez, que sólo se precisó la inconformidad por tipo de servicio.

El equipo auditor realizó el análisis de los registros del archivo “Base quejas 2020” relacionados a las quejas y reclamaciones interpuestas por los derechohabientes del INFONAVIT, con la finalidad de comprobar la captación, administración y seguimiento; también, se revisaron los informes de gestión de la Contraloría General correspondientes al primer y segundo semestres de 2020, emitidos en octubre de 2020 y abril de 2021, respectivamente, a fin de corroborar la información publicada respecto del número de quejas y reclamaciones interpuestas ante el Instituto durante dicho ejercicio reportadas conforme lo previsto en el artículo 28, fracción IV, del Estatuto Orgánico del Instituto, vigente en 2020; los resultados se presentan a continuación:

## QUEJAS Y RECLAMACIONES INTERPUESTAS ANTE EL INFONAVIT DURANTE 2020

SERVICIO	UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE	MES EN EL QUE SE INTERPUZO LA QUEJA O RECLAMACIÓN												TOTAL
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Cartera	Subdirección General de Gestión de Cartera	1,516	1,603	1,547	1,842	1,571	1,594	1,660	1,811	1,800	1,597	1,658	1,133	19,332
Crédito	Subdirección General de Crédito	434	481	483	433	562	580	759	900	899	724	771	564	7,590
Recaudación Fiscal	Coordinación General de Recaudación Fiscal	169	190	176	203	195	258	261	304	328	319	339	229	2,971
Atención y Servicio	Subdirección General de Operaciones	181	151	157	171	145	197	177	253	280	360	358	295	2,725
Delegaciones	Subdirección General de Operaciones	157	109	141	137	162	173	202	212	229	260	200	166	2,148
Planeación y Finanzas	Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización	84	106	88	72	75	189	171	199	261	229	250	153	1,877
Jurídico.	Coordinación General Jurídica	12	4	8	3	17	8	7	6	12	94	132	76	379
Secretaría General	Secretaría General y Jurídica	0	1	1	1	0	2	2	1	1	0	2	2	13
Tesorería	Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización	4	8	3	3	16	0	9	9	1	4	22	19	98
<b>TOTAL DE REGISTROS SISTEMA</b>		<b>2,557</b>	<b>2,653</b>	<b>2,604</b>	<b>2,865</b>	<b>2,743</b>	<b>3,001</b>	<b>3,248</b>	<b>3,695</b>	<b>3,811</b>	<b>3,587</b>	<b>3,732</b>	<b>2,637</b>	<b>37,133</b>
<b>TOTAL DE QUEJAS REGISTRADAS EN 2020 PRIMER SEMESTRE INFORME DE GESTIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL</b>		28	25	26	6	4	7	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	96
<b>TOTAL DE QUEJAS REGISTRADAS EN 2020 SEGUNDO SEMESTRE INFORME DE GESTIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL</b>		<b>2,557</b>	<b>2,653</b>	<b>2,604</b>	<b>2,866</b>	<b>2,743</b>	<b>3,001</b>	<b>3,248</b>	<b>2,814</b>	<b>2,804</b>	<b>3,141</b>	<b>2,736</b>	<b>1,820</b>	<b>32,987</b>
<b>TOTAL DE QUEJAS REGISTRADAS EN LOS INFORMES DE GESTIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL.</b>		<b>2,585</b>	<b>2,678</b>	<b>2,630</b>	<b>2,872</b>	<b>2,747</b>	<b>3,008</b>	<b>3,248</b>	<b>2,814</b>	<b>2,804</b>	<b>3,141</b>	<b>2,736</b>	<b>1,820</b>	<b>33,083</b>

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con la información proporcionada por el INFONAVIT por medio de los oficios números CG/GSVSP/018/2021 y CGJ/0032/2021 del 03 y 23 de febrero de 2021, respectivamente.

N.A.: No Aplica para el segundo semestre (periodo de julio - diciembre).

Con el análisis de los registros de las quejas y reclamaciones y los datos de los informes de gestión de la Contraloría General, se observó lo siguiente:

1. En 2020, se registraron 37,133 quejas y reclamaciones; no obstante, se observaron diferencias, toda vez, que la Contraloría General del INFONAVIT reportó 96 y 32,987 quejas en los Informes de Gestión del primer y segundo semestres, respectivamente, las cuales acumularon un total de 33,083 quejas.
2. Se observaron diferencias considerables en el total de quejas reportadas en los Informes de Gestión correspondientes al primer semestre de 2020; debido a que en el primer informe la Contraloría General reportó que se interpusieron 96 quejas, mientras que en el informe del segundo semestre correspondiente al mismo periodo reportó un total de 16,424 quejas.

3. Existieron diferencias entre el total de folios registrados en el sistema y el total de quejas reportadas en el Informes de Gestión del segundo semestre durante los meses de abril, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2020.
4. Los folios asignados a los registros no fueron consecutivos.
5. La información generada no distingue si correspondió a una queja o reclamación.

Adicionalmente, se identificó que el Informe de Gestión de la Contraloría General del segundo semestre informó que a partir del 1 de septiembre de 2020, se trasladaron las funciones de la Subdirección General de Operaciones en materia de atención de quejas a la Contraloría General; lo anterior, por medio de la firma del acta entrega y con fundamento en el artículo 28 del Estatuto Orgánico del INFONAVIT.

### **C. Grado de satisfacción del derechohabiente**

Se verificó que de acuerdo con el artículo 57 del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, vigente en 2020, la Subdirección General de Operaciones (SGO) fue la responsable de garantizar la excelencia en los servicios entregados por el Instituto; asimismo, la función IV de la Gerencia Sénior de Soporte y Monitoreo de la Operación establecida en el Manual de Organización del INFONAVIT facultó a dicha gerencia para coordinar las actividades de evaluar, documentar y analizar las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de los derechohabientes. Al respecto, la SGO, por medio del oficio SGO/067/2021 del 19 de agosto de 2021, entregó la información y documentación de las actividades realizadas para garantizar dichas facultades, de su revisión se observó lo siguiente:

1. Referente a los criterios de calidad para la entrega de servicios remitió el “Convenio de colaboración para el cumplimiento de los niveles de servicio de los casos, quejas” de la Subdirección General de Atención y Servicios, aplicable a la Coordinación General de Recaudación Fiscal y a las subdirecciones de Crédito y Cartera, documento que incluyó el catálogo con los servicios y sus tipificaciones identificando el nivel de servicio normativo con responsables de crédito y cartera, en el que estableció la clasificación, el servicio, las tipificaciones de quejas y aclaraciones, el nivel de servicio para la atención de quejas y el área responsable; las metodologías de medición con el objetivo de atender dentro del nivel de servicio los casos y quejas registradas en el CRM en el primer semestre de 2020, dicha metodología definió las métricas y condiciones mensuales, las penalizaciones y consideraciones; y, los programas de trabajo para la actualización y emisión de la normativa de los servicios de Hipoteca Verde y Mejoravit.

También, se identificó que, durante 2020, el INFONAVIT trabajó en colaboración con la empresa “EFICASIA” encargada de proporcionar soluciones integrales en centros de contacto por medio del establecimiento de operaciones de alta calidad y procesos adecuados, a fin de garantizar una mejora continua; para lo cual remitió los reportes de resultados del periodo de enero a noviembre de 2020, que incluyeron el comportamiento

general de la campaña del INFONAVIT en los servicios de crédito, devoluciones, cartera, multiskill y áreas soporte a la operación, calidad y operación.

Asimismo, se verificó que contrató a la empresa “b.connect Konecta” la cual ofreció al INFONAVIT soluciones operativas y herramientas tecnológicas en el centro de contacto para la campaña del Instituto, enfocada a la atención de clientes vía telefónica relacionadas con créditos y cartera, para lo cual entregó los reportes de resultados del periodo de enero a noviembre de 2020.

2. Concerniente a la implementación de los mecanismos para asegurar que los derechohabientes, acreditados, patrones y público en general recibieron servicios de calidad, el INFONAVIT, durante el 2020, realizó cambios en 11 productos y solicitudes de atención, para lo cual remitió las “Cartas de aceptación” y “Matrices de pruebas” de los siguientes proyectos: consulta e impresión de certificado de seguro de calidad MCI-71; actualización de la tabla de rendimiento MCI-74; restricción de acceso a MCI a NSS con marca de fallecido MCI-78; actualización de información en oficinas de atención portal empresarial PEMP-113; sistemas de citas para delegaciones desde portal empresarial PEMP-115; habilitar el servicio de devolución del SSV con e-firma, por contingencia sanitaria a partir del 15 de Abril y hasta la conclusión de la misma PLACGRF-106; medidas preventivas COVID-19 PLASGAC-326; baja primer beneficiario COVID-19 PLASGAC-297; desarrollo de plataforma digital para la difusión y promoción de las licitaciones abiertas que emita el INFONAVIT a nivel nacional PLASGCO-20; bitácora para los servicios de devolución corrección de RFC y en el restablecimiento de cuentas PLASGTI-688; y portal WE-89 crear un apartado para el concurso estudiantes 2020.

Además, actualizó el Modelo de Operación que incluyó el rediseño del servicio telefónico (IVR), la implementación del clasificador a fin de identificar las necesidades de los usuarios, servicios automáticos en IVR y la ejecución de un nuevo sistema de Call Center.

3. Relativo a la gestión que realizó el INFONAVIT, en 2020, para el desarrollo de una cultura de excelencia en el servicio, el Instituto informó que trabajó en el diseño, coordinación y gestión para la entrega de información por medio de los indicadores siguientes:

- Centro de Servicio INFONAVIT (CESI): turnos emitidos en el CESI, atenciones realizadas, número de usuarios atendidos por un asesor, turnos emitidos que no fueron atendidos por un asesor, los emitidos que no fueron atendidos, los marcados por el asesor en el sistema donde no se presentó el usuario y los atendidos con cita.
- Centro de atención telefónica (INFONATEL): total de llamadas que llegaron al IVR, llamadas que se solicitaron hablar con un asesor, llamadas que llegaron a la fila de espera para atención con un asesor, llamadas que fueron contestadas, llamadas que el usuario colgó, llamadas que no llegaron a la fila de espera para atención del asesor, nivel de servicio (SVL), tiempo medio de respuesta y tiempo medio de atención.

- Mi cuenta INFONAVIT (MCI): cuentas nuevas generadas de manera mensual, acumulado de páginas vistas por mes, acumulado de las sesiones iniciadas al mes, promedio de páginas vistas por sesión y tiempo promedio por sesión durante el mes.
  - Portal Institucional: total de páginas que fueron consultadas, total de sesiones registradas en el Portal y total de usuarios diferentes que ingresaron.
4. De la definición y establecimiento de los mecanismos para identificar las necesidades de los usuarios y medir su satisfacción, el Instituto informó mediante el documento denominado “Cultura de excelencia en Canales Digitales” que realizó la implementación de mecanismos en canales digitales para atender los requerimientos de las áreas del Instituto, tanto para la publicación de información o servicios en el Portal Infonavit, como para el envío de mensajes e información de forma masiva, por medio de SMS, campañas de correo electrónico y encuestas a fin de conservar la consistencia informativa institucional y mantener informados a los derechohabientes.
- Asimismo, en el Portal Institucional en el rubro de “Mi cuenta INFONAVIT” estableció la herramienta (Qualtrics), que mediante la encuesta a los usuarios, midió la calidad de la información e infraestructura utilizada.
- En los Kioscos implementó la encuesta al finalizar los servicios principales (Mi ahorro, Mi crédito, Centro de Ayuda) que permitió conocer la satisfacción y experiencia de los derechohabientes.
5. Referente a la gestión de la adecuación de los modelos de operación y procesos para mejorar continuamente la entrega de servicios, la SGO informó que, durante 2020, de manera conjunta con la Gerencia de Gobierno de Procesos de la (SGARH) realizaron acciones para el diagnóstico, levantamiento de información, rediseño, modelado y diseño detallado para los documentos normativos del “Modelo de Operaciones”; asimismo, se definieron de las directrices que coadyuvaran para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales; además, se diseñaron los “Procesos del Modelo de Operación” de la Subdirección General de Operaciones, enfocadas en el nuevo “Modelo de Operación Institucional”.
6. Concerniente a la información periódica que envió a los órganos Colegiados sobre la calidad de los servicios entregados, se verificó que mensualmente se generó el “Informe del Director al Consejo de Administración (HCA)”, que incluyó el seguimiento mensual a los Indicadores de Experiencia relacionados con el Eje 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes en los cuales se reportaron los valores promedios de los indicadores siguientes:
- Cumplimiento de niveles de servicio de Recaudación Fiscal: porcentaje de los casos asignados al área de Recaudación Fiscal resueltos dentro del nivel de servicio.

- Cumplimiento de niveles de servicio: porcentaje de los casos cerrados en tiempo dentro de los parámetros del nivel de servicio.
- Experiencia del Derechohabiente: resultado de la encuesta en “Mi cuenta INFONAVIT”, “CESI” e “Infonatel”.
- Índice de Recomendación: promedio del resultado de la encuesta Mi cuenta Infonavit”, “CESI” e “Infonatel”.
- Rediseño de indicadores listado de atributos por canal de atención en 2020, que incluyó el sondeo de atributos a usuarios del INFONAVIT (encuestas sobre la experiencia del derechohabiente), el procesamiento para entrega de resultado y la validación de escalas de valoración.

Asimismo, se identificó que en octubre de 2020 la Gerencia Sénior de Soporte y Monitoreo de la Operación emitió el documento denominado “Rediseño de Indicadores- Listado de atributos por Canal de Atención” que incluyó el sondeo de atributos a usuarios del INFONAVIT, el procesamiento para la entrega de resultado y la validación de escalas de valoración; lo anterior, con el objetivo de conocer la opinión de los derechohabientes sobre cómo fue su experiencia al contactarlos, para lo cual el Instituto aplicó 235,418 encuestas a los derechohabientes, de las que sólo fueron contestadas 7,298 encuestas, 4,065 por medio de Infonatel, 2,097 por medio de CESI y 1,136 en Mi Cuenta INFONAVIT. Los resultados permitieron validar las escalas de valoración y proponer un ajuste a la estrategia de medición más apegada a las necesidades y preferencias de los derechohabientes logrando una homologación de la experiencia del usuario en los principales canales de atención del INFONAVIT.

Adicionalmente, la Gerencia Sénior de Soporte y Monitoreo de la Operación informó que mensualmente se midió el desempeño de los canales, así como la atención y el servicio proporcionado a los derechohabientes por medio de los canales de atención del Instituto, a fin de brindar información para apoyar la detección de oportunidades y la toma de decisiones que coadyuvaran a la mejora del servicio.

Cabe señalar que, respecto de las quejas y reclamaciones, el equipo auditor identificó que en el apartado III. Resultados de la Evaluación del periodo del “Informe que presenta el Comité de Auditoría al Consejo de Administración sobre el Sistema de Control Interno a febrero de 2020”, se señaló que para la atención de solicitudes, quejas y aclaraciones realizadas por los derechohabientes mediante los Call Centers, era necesario priorizar el diseño e implementación de procesos transversales orientados a mejorar la calidad en el servicio, reforzando la capacitación de los operadores e identificando y solventando la causa raíz de las problemáticas recurrentes.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, el INFONAVIT, por conducto de la Contraloría General y por medio de los oficios números

CG/482/2021 y CG/491/2021 del 30 de noviembre de 2021 y 8 de diciembre de 2021, respectivamente, señaló lo siguiente:

*Se informa que se encuentra en actualización el procedimiento relativo a la atención de quejas, el cual tiene como objetivo recibir, analizar, atender o asignar y dar seguimiento a través de la Plataforma Tecnológica Institucional CRM a las quejas que ingresen por los canales digitales y/u otros medios establecidos por la Subdirección General de Operaciones, así como las sugerencias, para garantizar la atención definitiva al quejoso, impulsando la mejora continua institucional en materia de atención y servicios.*

*El procedimiento comprende un alcance desde la recepción de la solicitud de la queja en CRM, que sean recibidas por otras instancias y hasta la atención definitiva de la queja, incluyendo la asignación de quejas a las diversas áreas administrativas responsables de su atención y solución con base en este procedimiento y dentro de los niveles de servicio establecidos en el Convenio Marco de Colaboración Transversal para el Cumplimiento de los Niveles de Servicio de los Casos y Quejas (Convenio Marco), el cual también se encuentra en proceso de actualización en correspondencia con las facultades otorgadas por el Estatuto Orgánico y la transferencia de funciones formalizadas mediante las actas entrega-recepción formalizadas el pasado 01 de septiembre de 2020 entre la SGO y la Contraloría, así como la formalizada el 03 de diciembre de 2020 al interior de las áreas de la CONTRALORÍA.*

*Los procedimientos normativos en fase de actualización definen los lineamientos, actividades y tareas, así como las unidades administrativas responsables de recibir, analizar e investigar las quejas como a continuación se indica: analista de quejas, áreas especialistas, asesor, enlace de quejas, especialista de quejas, responsable del CESI y responsable de servicio.*

*Asimismo, se establecen las actividades para recepción de las quejas, a través de los canales de atención institucionales se registran en CRM, se les asigna un número de queja y se inicia el tratamiento por parte de los analistas de la CONTRALORÍA. Este equipo, se encarga de analizar la queja, validar datos y determinar si se brinda la atención y con esto se concluye la atención del asunto; o en su caso, si es necesario realizar una prevención en la que se soliciten al quejoso documentos adicionales; o finalmente, si es posible escalarla al área especialista, competente para su atención.*

*Adicionalmente, se contempla la relación que este procedimiento tiene con los procesos de la Subdirección General de Operaciones (SGO) a lo largo del proceso transversal de atención a los usuarios Infonavit, así como la definición de los Canales Digitales, que son los medios de recepción por los cuales ingresa una queja: correo electrónico, MCI, Portal Institucional, kiosco de autoservicio u otros medios que establezca la SGO, los cuales únicamente se encargan de la captación de la queja. Es a través de la plataforma CRM que se gestiona la información desde la creación de la queja hasta su conclusión. Al respecto, es importante señalar que mediante acta entrega-recepción formalizada el*

*01 de septiembre de 2020 entre la SGO y la CONTRALORÍA, se realiza la transferencia de funciones de la operación del área de quejas incluyendo el módulo de quejas ubicado en la plataforma CRM, aclarando que dicha plataforma es un activo que continua a cargo de la SGO y la CONTRALORÍA solo es responsable del módulo de quejas, el cual forma parte de los servicios de CRM, sin que esto implique alguna otra facultad por parte de la CONTRALORÍA respecto de esta plataforma.*

*A la fecha del presente informe, la Subdirección General de Tecnologías de la Información SGTI se encuentra en proceso de implementación de una herramienta de explotación de información mediante Business Objects (BO) utilizando extracciones a través del módulo de SAP Hana a efecto de poder extraer y dar formato a los datos contenidos en el campo “nota de la queja” a efecto de poder incluirlo en reportes automatizados mediante esta herramienta.*

*Durante el primer semestre de dos mil veintiuno, la CONTRALORÍA elaboró un diagnóstico sobre las áreas de oportunidad y posibles mejoras al modelo de operación de Quejas derivado del cual se han analizado y definido diversas líneas de acción tendientes a mejorar los mecanismos de operación y atención de las quejas como a continuación se indica:*

- *Mejorar los mecanismos institucionales de atención de quejas y denuncias” y su hito “Fortalecer la captación (recepción, asignación y seguimiento) de quejas”*
- *Reuniones mensuales de presentación de resultados y cumplimiento de niveles de servicio.*
- *Inclusión de monitoreo continuo de calidad de manera mensual.*
- *Implementación de un modelo de clasificación de quejas por servicio a través de un tablero de analítica avanzada.*

Por lo antes descrito, el equipo auditor determinó que la observación prevalece, toda vez, que el INFONAVIT sólo informó sobre las actividades y gestiones realizadas durante 2020 y 2021, para llevar a cabo la actualización de los procesos y procedimientos en materia de quejas y reclamaciones; no obstante, el Instituto no remitió el procedimiento para darle tratamiento a las quejas y reclamaciones, vigente en 2020; así como, la información documental que acreditaría las actividades y gestiones relacionadas con la actualización de los procesos y procedimientos en materia de quejas y reclamaciones; los avances de la Subdirección General de Tecnologías de la Información SGTI en la implementación de la herramienta de explotación de información mediante Business Objects (BO) utilizando extracciones mediante el módulo de SAP Hana a efecto de contar con reportes automatizados en materia de quejas.

## Conclusión

Con el resultado de las pruebas de fiscalización realizadas, el equipo auditor determinó que, en 2020, el artículo 28 del Estatuto Orgánico del INFONAVIT facultó a la Contraloría General para recibir, analizar e investigar las quejas y reclamaciones; no obstante, se comprobó que durante el ejercicio sujeto de fiscalización el INFONAVIT no contó con un documento que incluyera la metodología o proceso para gestionar las quejas y reclamaciones; lo anterior es contrario a lo dispuesto en el principio de control interno 12 y los lineamientos generales de control interno 11 y 28, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado “Sistema de Control Interno”, normas generales “Actividades de Control” de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT y el punto de interés 12.02, principio 12 “Implementar Actividades de Control”, componente de control interno “Actividades de Control” del MICI de México.

Se observó que el INFONAVIT, por medio del CRM, registró las quejas y reclamaciones recibidas por la SGO en los canales de atención al derechohabiente denominados “Mi Cuenta Infonavit”, “Infonatel” y “Kioscos de autoservicio”; no obstante, dichos mecanismos sólo funcionaron como medios de recepción y no para gestionar la información; aunado a lo anterior, se verificó que durante 2020 el INFONAVIT registró 37,133 quejas y reclamaciones; no obstante, se verificó que existieron diferencias significativas con lo reportado en los informes de gestión del primer y segundo semestres de la Contraloría General, la cual informó un total de 33,083 quejas, además de que la información generada no diferenció si correspondía a una queja o reclamación, ni tampoco registró los folios de forma consecutiva, en contravención del artículo 28, fracción III, IV y V, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, vigente en 2020, y los principios de control interno 10 y 11, inciso c) Estructura de Control Interno, apartado “Sistema de Control Interno”, Norma General “Actividades de Control” de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT.

Se corroboró que la Contraloría General fue la responsable de recibir, analizar e investigar dichas quejas; sin embargo, se verificó que dicha Unidad Administrativa en 2020 sólo clasificó las quejas y reclamaciones con el objetivo de canalizarlas a las unidades administrativas competentes para su atención; lo cual mostró la insuficiencia de controles para analizar e investigar las quejas y reclamaciones; así como, vigilar la atención oportuna de dichas quejas por parte de las áreas a fin de emitir recomendaciones y proponer acciones de mejora y, con ello, llevar a cabo las funciones y las responsabilidades para las cuales se facultó a la Contraloría General; aunado a lo anterior, tampoco se definió la interacción y los métodos entre la Contraloría General y las unidades administrativas para comunicar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos institucionales en materia de quejas y reclamaciones, como lo establece el artículo 28, fracciones I y IV , del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, vigente en 2020; el principio de control interno 3, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado “Sistema de Control Interno”, norma generales “Ambiente de Control” de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT y los puntos de interés 3.03, 3.04 3.06, principios 3 “Establecer la Estructura, Responsabilidad y Autoridad”, del componente de control interno “Ambiente de Control” del MICI de México.

Por lo anterior, el equipo auditor comprobó que, en 2020, el INFONAVIT no contó con los elementos suficientes para un adecuado manejo del Sistema de recepción de quejas a nivel nacional y las unidades administrativas involucradas en el proceso, toda vez que con las actividades realizadas en el ejercicio sujeto de fiscalización se determinaron áreas de oportunidad en el análisis, investigación y seguimiento oportuno para erradicar los motivos que generaron las situaciones irregulares detectadas por las quejas y reclamaciones interpuestas por los derechohabientes. Además, de las áreas de oportunidad en la generación de información veraz, íntegra, de calidad y oportuna sobre las quejas y reclamaciones recibidas por el INFONAVIT, por parte de la Contraloría General.

Con relación a la medición de la satisfacción del derechohabiente, se comprobó que si bien durante 2020 el INFONAVIT realizó diversas actividades para mejorar la atención, éste no acreditó en qué medida dichos mecanismos coadyuvaron a mejorar la atención de los derechohabientes y la calidad de los diversos servicios otorgados para disminuir el número de quejas y reclamaciones interpuestas.

#### **2020-4-00001-21-0414-01-006 Recomendación**

Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores elabore e implemente la política o lineamiento que incluya una metodología integrada por directrices, técnicas, actividades, evaluaciones, unidades administrativas responsables y los sistemas informáticos aplicables para recibir, analizar e investigar las quejas y reclamaciones, a fin de disponer de información íntegra, veraz, de calidad y oportuna que le permita erradicar los actos que generan las quejas y reclamaciones relacionadas con el cumplimiento del Código de Ética y cualquier otra normativa institucional; medir el grado de satisfacción de los derechohabientes; la toma de decisiones oportuna y, la emisión de informes bajo estándares de calidad. Lo anterior coadyuvará en el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 28, fracción I, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, el principio de control interno 12 y los lineamientos generales de control interno 11 y 28, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado "Sistema de Control Interno", norma general "Actividades de Control" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT y el punto de interés 12.02, principio 12 del componente de control interno "Actividades de Control" del Marco Integrado de Control Interno.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

#### **7. Administración de Riesgos del INFONAVIT**

El componente "Evaluación de Riesgos" del COSO 2013, en los principios 6, 7, 8 y 9, establece que la Administración deberá especificar los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados; identificar y analizar los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse;

considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos; así como identificar y evaluar los cambios que pueden impactar significativamente al Sistema de Control Interno.

El componente “Administración de Riesgos”, principios 6, 7, 8 y 9 del MICI de México indica que la Administración deberá definir objetivos y tolerancia al riesgo; identificar, analizar y responder a los riesgos, así como evaluar los riesgos que enfrenta la institución para el logro de los objetivos; proporcionar las bases para el desarrollo de respuestas al riesgo apropiadas y evaluar los riesgos que enfrenta la institución tanto de fuentes internas como externas.

El componente “Actividades de Control”, principio 10 del MICI de México indica que la Administración, debe diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales y responder a los riesgos. En este sentido, la Administración es responsable de que existan controles apropiados para hacer frente a los riesgos que se encuentran presentes en cada uno de los procesos que realizan.

El artículo 58 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores a través de la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento (CUOEF) señala que los organismos de fomento y las entidades de fomento deberán observar los lineamientos mínimos sobre la administración integral de riesgos señalados en el Capítulo IV "Administración de Riesgos" y, establecer mecanismos que les permitan realizar las actividades con niveles de riesgo acordes con su respectivo patrimonio y capacidad operativa.

El artículo 61 de la CUOEF establece la revisión, cuando menos una vez al año, de los objetivos, los lineamientos y las políticas de operación y control para la administración integral de riesgos; y, el artículo 64 enuncia las funciones que el Comité de Riesgos desarrollará.

El artículo 66 de dichas disposiciones establecen que el Comité de Riesgos, para llevar a cabo la administración integral de riesgos, contará con una unidad especializada cuyo objeto será identificar, medir, vigilar e informar los riesgos cuantificables que enfrenta la Entidad de Fomento de que se trate en sus operaciones, ya sea que éstos se registren dentro o fuera del balance. La unidad para la administración integral de riesgos será independiente de las unidades de negocio, a fin de evitar conflictos de interés y asegurar una adecuada separación de responsabilidades.

El artículo 71 señala los aspectos y requerimientos mínimos que deberán contemplar en los objetivos, lineamientos y políticas para la administración integral de riesgos.

Con relación a la normativa interna del INFONAVIT aplicable a la identificación y administración de riesgos, se verificó que:

El artículo 30, fracciones I, II, III y IV, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT, menciona que el Consejo de Administración aprobará las políticas generales y los

lineamientos que delimiten los niveles de riesgos bajo los cuales trabajará la Administración del Instituto.

El artículo 36 de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT indica que el Comité de Riesgos es el encargado de auxiliar en la administración de los riesgos a los que se encuentra expuesto el Instituto y, vigilar que la realización de las operaciones se ajuste a los objetivos, lineamientos y las políticas para la administración integral de riesgos, así como a los límites globales de exposición al riesgo.

El artículo 25, fracciones I y II, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT dispone que la Contraloría General evaluará, definirá, propondrá y verificará los controles e indicadores relacionados a los riesgos a los que se encuentra expuesto el INFONAVIT, principalmente aquellos inherentes a la información financiera, para que ésta sea útil, íntegra, confiable y oportuna para la toma de decisiones, así como aquéllos operacionales y tecnológicos, detectados por las áreas responsables o que resulten de algún hallazgo derivado de verificaciones o denuncias; además, dará seguimiento a la atención de hallazgos, planes de mitigación e implementación de controles relacionados con los riesgos a los que se encuentra expuesto el INFONAVIT.

El artículo 74, fracciones I, II, III, IV, V y VI, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT faculta a la Coordinación General de Riesgos proponer, para la aprobación del Consejo de Administración mediante del Comité de Riesgos, la normativa, metodologías, modelos, límites y parámetros para la administración de riesgos que el INFONAVIT requiera para su adecuado funcionamiento e informar periódicamente la situación de las exposiciones de riesgo; definir las estrategias y coordinar las actividades del Instituto en términos de la identificación, medición y administración de los riesgos Operativo, Legal, Tecnológico, de Mercado, de Crédito, de Contraparte y de Liquidez, en apego a la normativa aplicable; asegurar la implementación de los indicadores estratégicos de riesgos que fueron identificados y aprobados por la Subdirección General responsable; así como evaluar los riesgos.

El artículo 76 del mismo ordenamiento establece que los riesgos operativo y tecnológico, la Coordinación General de Riesgo identificará y documentará los riesgos implícitos a los procesos de la institución, así como establecer los niveles de tolerancia al riesgo para cada tipo de riesgo identificado.

En el Manual General de Organización del INFONAVIT<sup>33/</sup> se señala que el objetivo principal de la Coordinación General de Riesgos es identificar, medir, vigilar e informar los riesgos que enfrenta el Instituto en sus operaciones, así como fortalecer las políticas y los procedimientos para la administración de los distintos tipos de riesgos con base en modelos, indicadores y niveles de tolerancia definidos para este fin, con el objeto de preservar la solidez financiera.

El punto “Normas Generales de Control Interno”, numeral 2, de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT<sup>34/</sup> establece que la “Evaluación de Riesgos” es el proceso que evalúa y gestiona los riesgos a los que se enfrenta el Instituto y que la dirección debe definir los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos, tanto en las áreas sustantivas como de apoyo.

El Manual de Administración Integral de Riesgos del INFONAVIT (MAIR)<sup>35/</sup>, tiene como objetivo contribuir permanentemente al cumplimiento de la normativa aplicable en materia de riesgos en las actividades del INFONAVIT mediante la identificación, medición, vigilancia, informe y revelación de los riesgos que enfrenta en su operación diaria, así como el monitoreo del cumplimiento a los límites aplicables y niveles de tolerancia.

Con el objetivo de comprobar que, en 2020, el INFONAVIT diseñó e implementó una metodología de administración de riesgos integral basada en las mejores prácticas para identificar, analizar, evaluar, responder, supervisar y comunicar los riesgos en el desarrollo de las actividades de las unidades administrativas del Instituto. El equipo auditor, con los oficios números AED/DGAESCI/039/2021 y DGAESCI/113/2021 del 10 de febrero y 11 de agosto del 2021, respectivamente, solicitó a la entidad fiscalizada la documentación que acreditó las estrategias, las actividades y los procedimientos que realizó durante 2020 para coordinar al Instituto en materia de identificación, medición y administración de los riesgos. En respuesta, con los oficios números CG/3082021 y CG/357/2021 del 11 de marzo y 26 de agosto de 2021, respectivamente, el INFONAVIT proporcionó diversa información y documentación, de cuyo análisis se desprende lo siguiente:

#### **I. Unidad Especializada para la Administración Integral de Riesgos del INFONAVIT.**

El Subdirector General de Administración y Recursos Humanos del INFONAVIT, mediante el oficio número SGARH/148/2021 del 19 de agosto del 2021, informó que de conformidad con lo establecido en el artículo 66 de la CUOEF, el Comité de Riesgos denominó a la Coordinación General de Riesgos como la unidad especializada para identificar, medir, vigilar e informar los riesgos cuantificables que enfrenta el INFONAVIT.

Al respecto, se comprobó que, durante 2020, la Coordinación General de Riesgos contó un modelo de operación en el que se planteó como objetivo delimitar las actividades relacionadas con la identificación, medición, monitoreo, limitación, informe y revelación de los riesgos cuantificables a los que está expuesto el Instituto y bajo las cuales se lleva a cabo la administración integral de riesgos; asimismo, se verificó que el modelo tuvo alcance los riesgos financieros, crediticios, operacionales, legales y tecnológicos, el cual se conformó de un macroproceso y dos procesos.

---

34/ Actualizado y publicado el 27 de mayo de 2020.

35/ Actualizado y publicado el 30 de septiembre de 2020.

## **II. Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (SGCN).**

En 2020, el INFONAVIT contó con el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (SGCN) en el cual definió los modelos y parámetros que utilizó para llevar acabo la valuación, medición y el control de los riesgos que planteó la Coordinación General de Riesgos para la administración integral de los riesgos y, con ello, dar cumplimiento a lo establecido en los artículos 64, fracciones II, inciso b) y VII, y 67, fracción VIII, de la CUOEF, así como el artículo 36, fracciones II, inciso b y VII, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegidos.

Al efecto, en mayo de 2020, el INFONAVIT elaboró el “Análisis de Impacto al Negocio” (BIA-Business Impact Analysis- por sus siglas en inglés) el cual tuvo por objetivo identificar las amenazas potenciales, así como los impactos en las operaciones del Instituto. Adicionalmente, se identificó que se aplicaron más de 100 entrevistas a los responsables de los 148 procesos institucionales en las 13 unidades administrativas del INFONAVIT, con la finalidad de identificar los procesos críticos y tiempos de recuperación, cuantificando los impactos legal y regulatorio, financiero, reputacional y operacional; como resultado del análisis de 13 modelos de operación, 148 procesos y 772 procedimientos, el INFONAVIT determinó como críticos 9 modelos de operación, 27 procesos y 57 procedimientos; además, definió 57 procedimientos críticos pertenecientes a 27 procesos, que formaron parte de los 9 modelos de operación.

En vista de los resultados, el INFONAVIT, tomando como referencia las posibles contingencias, las amenazas y los procesos críticos, generó 407 escenarios, de los cuales determinó los 10 riesgos de continuidad del negocio más significativos y sus amenazas, como se muestra a continuación:

**PRINCIPALES RIESGOS DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO DEL INFONAVIT, 2020**

Número	Riesgo	Amenazas	Activos / afectados	Probabilidad	Criticidad
1	Información dañada por accesos lógicos no autorizados a la infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ataque cibernético y pérdida o daño de datos.</li> <li>- Acceso no autorizado.</li> <li>- Código malicioso.</li> <li>- Fraude y falsificación.</li> <li>- Suplantación de identidad.</li> <li>- Espionaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos y servicios críticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altamente probable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy Alto</li> </ul>
2	Instalaciones físicas no disponibles para operar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sismo.</li> <li>- Incendio.</li> <li>- Inundación.</li> <li>- Clima adverso.</li> <li>- Contingencia ambiental.</li> <li>- Otros fenómenos.</li> <li>- Huelga.</li> <li>- Manifestación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalaciones críticas (edificios administrativos y sites).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altamente probable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy Alto</li> </ul>
3	Operaciones saboteadas por terceros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sabotaje.</li> <li>- Vandalismo.</li> <li>- Atentado.</li> <li>- Manifestación.</li> <li>- Otros (ataque solidario).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalaciones críticas (edificios administrativos y sites).</li> <li>- Procesos y servicios críticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco Probable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto</li> </ul>
4	Suministros esenciales fallando (energía, agua, internet, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descarga eléctrica.</li> <li>- Interrupción de energía eléctrica.</li> <li>- Falla de infraestructura crítica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos y servicios críticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto</li> </ul>
5	Infraestructura tecnológica con deficiencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallas e interrupciones en TIC's.</li> <li>- Negación de Servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos y servicios críticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto</li> </ul>
6	Servicios contratados a terceros no proporcionados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumplimiento de obligaciones contractuales que afectan la operación.</li> <li>- Interrupción en la entrega del producto o servicio.</li> <li>- Robo de Activos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos y servicios críticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco Probable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderado</li> </ul>
7	Personal crítico no disponible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lesiones o afectaciones.</li> <li>- Enfermedades infecciones.</li> <li>- Secuestro de personal.</li> <li>- Falta de personal calificado o con habilidades claves.</li> <li>- Robo de activos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos y servicios críticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderado</li> </ul>
8	Operación saboteada por personal interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificación de datos.</li> <li>- Fraude o falsificación.</li> <li>- Ingeniería social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos y servicios críticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderado</li> </ul>
9	Cambios regulatorios / políticos afectando la operación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios regulatorios /políticos.</li> <li>- Incumplimiento de obligaciones, programas y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos y servicios críticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto</li> </ul>
10	Operación incrementada por factores internos o externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operación mayor al estándar por factores internos y externos (sobrecarga).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos y servicios críticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco Probable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderado</li> </ul>

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con la información del Análisis de Impacto al Negocio (BIA), del INFONAVIT, publicado en mayo de 2020.

### **III. Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno, vigentes en 2020.**

El 27 de mayo de 2020, para cumplir con lo establecido en el artículo 149 de la CUOEF, el Consejo de Administración del INFONAVIT aprobó la actualización de los “Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno” los cuales establecen las acciones y las medidas

de control al interior del Instituto para coadyuvar con el Director General, los órganos colegiados y la Administración en el logro de los objetivos, las metas y las estrategias institucionales de manera permanente.

Respecto al componente “Evaluación de Riesgos” indicó que los niveles de control se encuentran en apego a la estructura organizacional del INFONAVIT y estableció una serie de acciones para administrar los riesgos en tres niveles, como se muestra a continuación:

**ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS ESTABLECIDO POR EL INFONAVIT  
EN LOS OBJETIVOS Y LINEAMIENTOS GENERALES DE CONTROL INTERNO, VIGENTES EN 2020**

NIVEL ESTRÁTÉGICO	NIVEL DIRECTIVO / TÁCTICO	NIVEL OPERATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar, evaluar, cuantificar, vigilar y revelar los riesgos a los que está expuesto el Instituto, así como definir límites y niveles de tolerancia en apego a las políticas, manuales y los procedimientos aplicables.</li> <li>Identificar los riesgos relacionados con proveedores y prestadores de servicios para determinar los mecanismos para su administración.</li> <li>Establecer políticas y programas integrales de prevención, detección y atención de fraudes, operaciones irregulares o ilícitas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la cultura de identificación, evaluación y administración integral de riesgos en la operación del Instituto.</li> <li>Mantener actualizados los riesgos y controles de los procedimientos, incluyendo los indicadores necesarios para mantener su administración y seguimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar de forma activa en la administración integral de riesgos para mantener el control y seguimiento de éstos.</li> </ul>

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con la información de los “Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno” del INFONAVIT.

Asimismo, el INFONAVIT definió que el elemento de control es la evidencia que permite consolidar la implementación de los lineamientos generales de control interno y para el componente “Evaluación de Riesgos” estableció los instrumentos de control siguientes: el MAIR; el Mapa de Vulnerabilidades; los informes de Riesgos y, las matrices de Riesgos y Controles. Con base en lo anterior y en términos de lo establecido en el artículo 25, fracciones I y II, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, que faculta a la Contraloría General para evaluar, definir, proponer y verificar los controles e indicadores relacionados con los riesgos a los que se encuentra expuesto el INFONAVIT, principalmente aquellos inherentes a la información financiera, para que ésta sea útil, íntegra, confiable y oportuna para la toma de decisiones, así como aquéllos operacionales y tecnológicos, detectados por las áreas responsables o que resulten de algún hallazgo derivado de verificaciones o denuncias; y, dar seguimiento a la atención de hallazgos, planes de mitigación e implantación de controles relacionados a los riesgos a los que se encuentra expuesto el INFONAVIT. No obstante, la clara definición de las atribuciones de la Contraloría General en materia de administración de riesgos, el equipo auditor identificó una desconcentración de las actividades, ya que se observó que otras unidades administrativas fueron responsables de la administración de riesgos, derivado de los pronunciamientos emitidos por la propia Contraloría General, la Secretaría General y Jurídica y, Coordinación General de Riesgos, como se muestra a continuación:

- a. La Gerencia de Control de Procesos adscrita a la Contraloría General, mediante el oficio número CG/GSCI/GCP/010/2021 del 18 de agosto del 2021, manifestó que el Mapa de Vulnerabilidades fue responsabilidad de la Subdirección General de Tecnologías de la Información, los informes de riesgos de la Coordinación General de Riesgos y, las matrices de Riesgos y Controles de las áreas del Instituto.
- b. La Secretaría General y Jurídica, mediante el oficio número SGyJ/237/2021 del 19 de agosto del 2021, informó que en ... *lo correspondiente al mapa de vulnerabilidades, los informes de riesgos y las matrices de riesgos y controles correspondientes al ejercicio 2020, se solicita a la Contraloría General una prórroga con la finalidad de que una vez que la Coordinación General de Riesgos entregue la información se indique la fecha de presentación a los órganos colegiados para realizar la búsqueda de las resoluciones correspondientes y su certificación, lo anterior para tener certeza respecto a la información a entregar ... (SIC).*
- c. La Coordinación General de Riesgos, mediante el oficio número CGR/164/2021 del 19 de agosto de 2021, informó que únicamente fue responsable de administrar los riesgos en materia de control interno, debido a que, la Contraloría General fue la encargada de definir los controles y las actividades de control relacionadas con los riesgos. Al respecto, envió un Matriz de Riesgos en la cual enlistó 6,482 riesgos operacionales y tecnológicos implícitos en 146 de los 711 procesos relacionados con las actividades realizadas por las 12 áreas sustantivas y de apoyo del INFONAVIT (Secretaría General y Jurídica; las subdirecciones generales de Gestión de Cartera, de Administración y Recursos Humanos, de Operaciones, de Comunicación, de Crédito y de Tecnologías de Información; la Contraloría General y las coordinaciones generales de Riesgos; Jurídica y de Recaudación Fiscal); además, se validó que los 6,482 riesgos fueron catalogados en siete clases de riesgos, como se detalla a continuación:

CLASES DE RIESGOS OPERATIVOS Y TECNOLÓGICOS DEL INFONAVIT,  
VIGENTES EN 2020

Clases de Riesgos	Número de Riesgos
1. Ejecución, entrega y gestión de procesos	3,569
2. Incidencias en el negocio y fallas en los sistemas	2,442
3. Fraude interno	309
4. Fraude externo	122
5. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	19
6. Desastres naturales y otros acontecimientos	16
7. Clientes, productos y prácticas empresariales	5
Total	6,482

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con la información incluida en la "Matriz de Riesgos" proporcionada por la Coordinación de Riesgos del INFONAVIT.

- d. El Subdirector General de Tecnologías de Información, mediante oficio número STGTI/160/2021 del 2 de septiembre de 2021, informó que es corresponsable en la elaboración del “Mapa de Vulnerabilidades”; sin embargo, durante 2020, no existió dicho mapa y únicamente elaboró de forma semestral un reporte de vulnerabilidades, en el cual indicó que se desarrolló una estrategia de atención a temas de deuda tecnológica, con los cuales se atendían la mayoría de las vulnerabilidades encontradas, esta estrategia estaba dividida en dos grandes actividades, en la primera de ellas se creó un “Ecosistema seguro” en el cual las versiones de los softwares tenían que estar actualizados, así como en la aplicación de las últimas versiones de parches y fixes y, la segunda implicó un plan de migración de los aplicativos a esta infraestructura.

Lo anterior, ocasionó áreas de oportunidad ante la omisión de los principales documentos de administración de riesgos.

#### **IV. Manual de Administración Integral de Riesgos (MAIR) del INFONAVIT, vigente en 2020**

De conformidad con los artículos 58, 64, fracción II, inciso g, y 67, fracción II, de la CUOEF; los artículos 30, fracciones I, II, III y IV, y 36, fracción II, inciso g, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT y, el artículo 74, fracciones I y II, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT; el equipo auditor verificó que la Coordinación General de Riesgos, con la aprobación del Comité de Riesgos, estableció el MAIR que se basó en un modelo de administración de riesgos para coadyuvar a promover una cultura de riesgos al interior del Instituto y a fin de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 71, fracciones I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX y X de la CUOEF; asimismo, se comprobó que, el 30 de septiembre de 2020, la Coordinación General de Riesgos de INFONAVIT realizó la actualización de dicho manual en observancia del artículo 61 de las disposiciones en comento.

Con el análisis del MAIR, vigente en 2020, se identificó que la Coordinación General de Riesgos, tomando como referencia las necesidades y los objetivos en la administración de los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda y la operación de un sistema de financiamiento para el acceso a una vivienda adecuada, teniendo en cuenta los intereses de los derechohabientes y acreditados, así como el marco regulatorio al que estuvo sujeto, estableció un perfil de riesgos y objetivos, que se integró por 10 tipos de riesgos a los que se encuentra expuesto el Instituto, los cuales dividió en tres secciones para definir sus objetivos y procesos, como se muestra a continuación:

**CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DEL INFONAVIT, VIGENTES EN 2020**

Tipo de Riesgo	Concepto	Riesgos Cuantificables		Riesgos No Cuantificables
		Discretionales	No Discretionales	
<b>Sección. Administración de los Riesgos Financieros</b>				
1. Riesgo de Mercado	Llevar a cabo el análisis, evaluación y seguimiento de las posiciones sujetas a este tipo de riesgo.	Sí	n.a.	n.a.
2. Riesgo de Liquidez	Asegurar que se mantenga el control sobre su capacidad financiera para sostener el crecimiento de su operación, liquidar sus obligaciones de forma oportuna y no incurrir en costos extraordinarios.	Sí	n.a.	n.a.
3. Riesgo de Balance	Contribuir al fortalecimiento financiero del Instituto; así como asegurar su nivel de patrimonio, margen y la evaluación de la sustentabilidad del Instituto.	Sí	n.a.	n.a.
<b>Sección. Administración de los Riesgos de Crédito</b>				
4. Riesgo de Crédito	Evitar la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones crediticias que efectúa el Instituto	Sí	n.a.	n.a.
5. Riesgo de Extensión	Evitar la pérdida potencial del saldo del crédito que no será cubierto con el pago convenido del crédito, derivado de la obligación del Instituto de liberar el saldo del crédito una vez que se cumplan 360 pagos efectivos.	Sí	n.a.	n.a.
<b>Sección. Administración de Riesgos Operacionales</b>				
6. Riesgo Operacional	Permite considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos y en la propia operación.	n.a.	Sí	n.a.
7. Riesgo Legal	Evitar deficiencias en la aplicabilidad o impacto de disposiciones jurídicas del INFONAVIT.	n.a.	Sí	n.a.
8. Riesgo Tecnológico	Evitar fallas o deficiencias en la tecnología relacionada a una actividad dentro de algún procedimiento del Instituto.	n.a.	Sí	n.a.
9. Riesgo Estratégico	Atender los riesgos que se deriven de la exposición que se presenten en la ejecución de las diversas iniciativas enfocadas a alcanzar los objetivos estratégicos, mismas que están definidas en el Plan de Labores del Instituto.	n.a.	n.a.	Sí
10.Riesgo Reputacional	Evitar y reducir alguna percepción negativa y desconfianza sobre la Institución por parte de los clientes, contrapartes, inversores o analistas, que afecta adversamente la capacidad de la entidad para mantener relaciones comerciales existentes, establecer nuevas y continuar accediendo a fuentes de fondeo.	n.a.	n.a.	Sí

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con base en la información contenida en los numerales 4.1.A.2.I, 4.2.B, 4.3.B y 4.4.A.2 del Manual de Administración Integral de Riesgos, vigente en 2020.

n.a: No aplica.

Asimismo, se verificó que en el numeral 4.1.A.2.V.3 del MAIR la Coordinación General de Riesgos informó que el nivel de tolerancia para 4 de los 10 riesgos se determinó con la medición de indicadores, por lo que se establecieron 64 indicadores específicos y 3 gerenciales para los

riesgos operacionales; 22 metas de indicadores para el riesgo tecnológico; 1 indicador para el riesgo estratégico y 16 indicadores para el riesgo reputacional. Lo anterior, en cumplimiento de los artículos 59, fracciones I y II; y 64, fracción II, inciso a, de la CUOEF; 36, fracción, II, inciso a, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados y, el artículo 76 del Estatuto Orgánico del INFONAVIT.

De igual forma, se identificó que de conformidad con lo establecido en el artículo 64, fracción, II, incisos a, b y c de la CUOEF y, el artículo 36, fracción II, incisos a, b y c de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados, el Comité de Riesgos aprobó los límites de exposición para los riesgos de mercado, lo cual estimó mediante la metodología conocida como Valor en Riesgo (VaR, por sus siglas en inglés), que se define como la pérdida máxima esperada que podría registrar un portafolio de instrumentos financieros durante un horizonte de inversión definido y un nivel de confianza determinado; para el riesgo legal consideró dos variables: la tasa de crecimiento promedio de juicios de los últimos cinco años y el costo promedio anual por juicios desfavorables para los últimos 14 años; aprobó el saldo mínimo de liquidez y determinó los límites de exposición de los riesgos de balance, crédito y extensión; sin embargo, se identificó que dicha normativa no considera actividades específicas que garanticen la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para responder en los siete tipos de riesgos, a las diferentes maneras en que se pudieran presentar los actos relacionados con la adecuada salvaguarda de los recursos y actos contrarios a la integridad, por lo que no se atendió lo establecido en el principio 8 “La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos”, punto de interés “tener cuenta los distintos tipos de fraude, de las mejores prácticas internacionales y nacionales en materia de control interno emitidas por COSO 2013, y componente “Actividades de Control”, principio 10 del MICI.

## V. Informes de los riesgos

Durante 2020, la Coordinación General de Riesgos presentó mensualmente al Comité de Riesgos el informe de riesgos, en el cual mediante gráficas informó los resultados de los riesgos de crédito relacionados con la distribución de cartera total por portafolio; la cartera vencida; las reservas de cartera; la responsabilidad compartida; la cartera por régimen y reestructuras; la probabilidad de incumplimiento y severidad; el nivel de tolerancia de los riesgos operacional, legal y tecnológico; y, los límites de exposición de riesgos de mercado; con el análisis del informe de diciembre de 2020, se identificó que para el riesgo de crédito se consideró el incremento del 16.0% generado principalmente por la pérdida de relación laboral y los créditos en probabilidad de incumplimiento al 100.0%; para el riesgo de mercado incluyó un escenario basado en la contingencia sanitaria COVID19; para el riesgo de liquidez mencionó que no esperaban problemas de liquidez a corto tiempo; para el riesgo operacional informó que cinco indicadores relacionados con las áreas de crédito y administración de cartera no cumplieron con el grado de tolerancia establecido para dicho ejercicio; para el riesgo tecnológico señaló que dos indicadores relacionados con la seguridad informática y ciberseguridad y, la interrupción de la operación de los servicios no cumplieron con el nivel de tolerancia.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, el INFONAVIT, por conducto de la Contraloría General y por medio de los oficios números CG/482/2021 y CG/491/2021 del 30 de noviembre de 2021 y 8 de diciembre de 2021, respectivamente, entre las diversas manifestaciones se destacan las siguientes:

- Referente a la elaboración del mapa de riesgos y de vulnerabilidades la Coordinación General de Riegos señaló que “...*Es importante enfatizar que este proyecto (Mapa de Riesgos/Mapa de Vulnerabilidades) se realizó con el objetivo de plasmar las preocupaciones que presentaba en su momento la Administración. El mapa de vulnerabilidades/riesgos existe antes de la entrada en vigor de la CUOEF en el Instituto. Las funciones y responsabilidades de la Coordinación General de Riesgos deben de estar encaminadas a lo que establece la Comisión Nacional Bancaria y de Valores a través de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF)...*”
- Respecto a las funciones de la Contraloría señaló que “...*las atribuciones de la CONTRALORÍA corresponden a los controles que dan respuesta a los riesgos identificados por las áreas y la Coordinación General de Riesgos. Lo anterior porque si bien la Coordinación General de Riesgos de manera global tiene facultades y funciones en materia de administración de riesgos, al establecer una cultura de riesgos Institucional genera responsabilidad por parte de todos los miembros del Instituto al considerar el modelo de tres líneas de defensa...*”
- “*Por lo que corresponde a la actualización, modificación los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno, el INFONAVIT destacó que de manera anual se realizan análisis para determinar la vigencia de estos y, en su caso, realizar las actualizaciones correspondientes, y que como parte del análisis se consideran los resultados de los distintos ejercicios de control interno; y se generan modificaciones entre las cuales se pueden incluir lineamientos que buscan atender problemáticas y/o riesgos que no se encuentran contemplados en otros documentos normativos, o respecto de los cuales se desea hacer hincapié.*

Asimismo, especificó que ...*los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno buscan establecer criterios mínimos a considerar en la implementación del Sistema de Control Interno, y que a partir de estos lineamientos se cuenta con documentos normativos que incluyen mayor detalle.*

También señaló que ... *en lo correspondiente a la Coordinación General de Riesgos, ésta cuenta actualmente con una metodología integral de administración de riesgos, acorde a la regulación aplicable así como a mejores prácticas internacionales considerando todos los tipos de riesgos, todo ello descrito de forma exhaustiva en el Manual de Administración Integral de Riesgos (MAIR), documento que por norma se actualiza por lo menos una vez al año garantizando así que esta metodología cumpla con la regulación vigente y además esté acorde a los cambios en la operación del Instituto, y que en la sección 4 del MAIR se aborda la administración de los Riesgos Operacionales, entre los que se consideran al*

*riesgo operacional, riesgo tecnológico y el riesgo legal, así como los riesgos no cuantificables entre los que se encuentran el riesgo estratégico y reputacional, los cuales fueron aprobados en las sesiones del Comité de Riesgos 153 de septiembre de 2019 y 165 de septiembre de 2020, además proporcionó los procedimientos (vigentes a la fecha de revisión) que están enfocados a la gestión de la planeación estratégica del Instituto, y a la prevención de fraude".*

Asimismo, proporcionó la Sección 4 “Riesgos Operacionales” del Manual de Administración Integral de Riesgos (MAIR), el cual la entidad fiscalizada informó que fue elaborado para dar cumplimiento al artículo 71 de la CUOEF y en el que se detalló el proceso de administración de riesgo operacional; se establece que el riesgo operacional incluye los riesgos relacionados con el fraude interno y externo, las fallas en el sistema, las relaciones laborales, los clientes, los productos y los desastres naturales en las áreas sustantivas y de apoyo del Instituto relacionadas a la operación financiera. No obstante, la información proporcionada y lo señalado por la entidad fiscalizada no acredita con evidencia documental un proceso de administración de riesgos integral, eficiente, eficaz y articulado, en concordancia con las mejores prácticas internacionales y nacionales que le permitiera a la Administración identificar, analizar y responder a los riesgos relacionados con la adecuada salvaguarda de los recursos, así como actos contrarios a la integridad. Por lo antes descrito, persiste la observación.

### **Conclusión**

Con los trabajos de fiscalización, se constató que la normativa que, durante 2020, reguló la administración integral de riesgos del INFONAVIT fueron la CUOEF, los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno, el MAIR y el modelo de operación. Asimismo, se identificó que la Coordinación General de Riesgos fungió como el área especializada de identificar, medir, vigilar e informar los riesgos financieros, crediticios, operacionales, legales y tecnológicos que enfrentó el INFONAVIT, en atención de lo establecido en el artículo 66 de la CUOEF, y que en mayo de 2020 el Comité de Riesgos del Instituto aprobó el Análisis de Impacto al Negocio, el cual mediante la aplicación de más de 100 entrevistas a los dueños de los 148 procesos institucionales en las 13 unidades administrativas del Instituto y, con el análisis de 13 Modelos de Operación y de los 772 procedimientos, este Comité determinó que 9 modelos de operación, 27 procesos y 57 procedimientos fueron críticos y en consecuencia definió 10 riesgos de continuidad de negocio relacionados con los procesos tecnológicos, de otorgamiento de créditos, de cartera y cambios regulatorios.

Se comprobó que el modelo de administración de riesgos evaluado por la Coordinación General de Riesgos en 2020 no fue homogéneo con la administración de riesgos que el INFONAVIT estableció en sus lineamientos de control interno, definidos bajo el modelo COSO 2013, debido a que para el componente de evaluación de riesgos, éstos establecieron seis acciones para identificar, evaluar, cuantificar, vigilar y revelar los riesgos a los que estuvo expuesto el Instituto en los niveles estratégico, directivo y operativo, y definió que para sustentar el cumplimiento, apropiación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en los tres niveles era necesaria la elaboración de diversos instrumentos como el MAIR; el Mapa

de Vulnerabilidades; los informes de Riesgos, las matrices de riesgos y controles; sin embargo, con el análisis de éstos, se observó que, en 2020, la Coordinación General de Riesgos para la administración de riesgos elaboró la Matriz de Riesgos que incluyó la identificación de 6,482 riesgos operacionales y tecnológicos implícitos en 146 de los 711 procesos relacionados con las actividades realizadas por las 12 áreas sustantivas y 1 de apoyo del INFONAVIT, e informó que el control de los riesgos fue responsabilidad de la Contraloría General; la Subdirección General de Tecnologías de Información, quien informó que no existió un Mapa de Vulnerabilidades; la Secretaría General y Jurídica indicó que se solicitó a la Contraloría General una prórroga con la finalidad de que una vez que la Coordinación General de Riesgos entregue los referidos instrumentos de control, se indique la fecha de presentación a los órganos colegiados; y, por último, la Contraloría General mencionó que la Coordinación General de Riesgos, la Subdirección General de Tecnologías y las áreas del Instituto fueron responsables de la elaboración de los instrumentos de control. No obstante, la clara definición de las atribuciones de la Contraloría General en materia de administración de riesgos, el equipo auditor identificó una desconcentración de las actividades, ya que se observó que otras unidades administrativas fueron quienes administraron los riesgos en su área de competencia, derivado de los pronunciamientos emitidos por la propia Contraloría General, la Secretaría General y Jurídica y la Coordinación General de Riesgos; lo que generó áreas de oportunidad ante la omisión o la falta de integralidad en la aplicación de algunos de los principales instrumentos de administración de riesgos.

También, se identificó que, en el ejercicio 2020, el INFONAVIT elaboró el MAIR, en el cual la Coordinación General de Riesgos, considerando las necesidades y los objetivos en la administración de los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda y la operación de un sistema de financiamiento para el acceso a una vivienda adecuada, identificó 10 tipos de riesgos a los que se encontraba expuesto el INFONAVIT, los cuales se relacionaron con los procesos financieros, crediticios, legales, tecnológicos y operacionales (servicios prestados a los derechohabientes); asimismo, se identificó que dicha coordinación estableció 64 indicadores específicos y 3 gerenciales para el riesgo operacional; 22 metas de indicadores para el riesgo tecnológico; 1 indicador para el riesgo estratégico y 16 indicadores para el riesgo reputacional; así como los límites de exposición para los riesgos legal, de mercado, de balance, de crédito y de extensión, para cumplir con lo establecido en los artículos 58, fracciones I y II; 61; 64, fracción II, incisos a, b, c y g, y 67, fracción II, de la CUOEF; 30, fracciones, I, II, III y IV, y 36, fracción II, incisos a, b, c y g, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT y, 74, fracciones I y II, del Estatuto Orgánico del INFONAVIT. Adicionalmente, se identificó que la Coordinación General de Riesgos entregó al Comité de Riesgos de riesgos 12 informes en los cuales le informó la valuación, supervisión, grado de tolerancia y los límites de exposición de los 10 riesgos a los que se encontraba expuesto el INFONAVIT.

Por lo antes descrito, se concluye que si bien el INFONAVIT contó con una normativa que reguló la administración integral de riesgos y que la Coordinación General de Riesgos realizó las actividades correspondientes para la identificación, medición, evaluación y supervisión de los riesgos durante 2020; éstas fueron elaboradas para los procesos relacionados con las actividades financieras, tecnológicas, de servicios al derechohabiente y legales para poder dar

cumplimiento a los requerimientos establecidos en la CUOEF; asimismo, se identificó que dicha normativa no consideró actividades específicas para atender, en los siete tipos de riesgos, las distintas maneras en que se pudieran presentar los actos relacionados con la adecuada salvaguarda de los recursos y actos contrarios a la integridad, lo que limitó el cumplimiento de lo establecido en el principio 8 de COSO 2013 y el principio 10 del MICI.

Asimismo, se verificó que dicha Coordinación no identificó y evaluó los riesgos en la totalidad de procesos, delegaciones y niveles funcionales del Instituto, incluyendo los órganos de Gobierno y las áreas directivas, lo que generó restricciones en la identificación, análisis y respuesta de los riesgos, así como un debilitado diseño de prevención que considerara la posibilidad de ocurrencia de actos relacionados con la adecuada salvaguarda de los recursos y actos contrarios a la integridad. En este sentido, las actividades del INFONAVIT en materia de administración de riesgos muestra áreas de oportunidad para cumplir con las disposiciones previstas en los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT y las mejores prácticas internacionales y nacionales en materia de control interno, contenidas en COSO 2013 y el MICI.

Lo antes descrito mostró deficiencias en la implementación del Sistema de Control Interno del INFONAVIT, al no incluir una administración de riesgos integral, eficiente y eficaz, que le permitiera a la Administración identificar, analizar y responder a los riesgos asociados con los objetivos institucionales y la planeación estratégica y, con ello, garantizar en lo que le compete al INFONAVIT su contribución en la consecución de los objetivos de la planeación nacional e instrumentos sectoriales en el corto y mediano plazos.

#### **2020-4-00001-21-0414-01-007 Recomendación**

Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores modifique y apruebe los "Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT" en las disposiciones previstas en materia de administración de riesgos, para que dicho proceso sea integral, eficiente, eficaz y articulado, en apego con las mejores prácticas internacionales y nacionales, así como de las disposiciones a las que está sujeto el Instituto, al fortalecer la metodología que considere una administración de riesgos integral a fin de que incluya aquellos estratégicos, directivos y operativos vinculados con las actividades de las delegaciones y niveles funcionales; además, de fortalecer la identificación de los riesgos relacionados con la adecuada salvaguarda de los recursos, así como actos contrarios a la integridad, en cumplimiento de lo dispuesto en los principios 7, 8 y 10 de los componentes "Evaluación de Riesgos" y "Actividades de Control" del COSO 2013 y los principios 7, 8 y 10 de los componentes "Administración de Riesgos" y "Actividades de Control" del Marco Integrado de Control Interno.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

## **8. Sistema de Control Interno del INFONAVIT**

El COSO 2013 define al control interno como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la Administración, la Dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. Asimismo, establece que la implementación de un Sistema de Control Interno eficiente debe proporcionar seguridad razonable, no absoluta, al Consejo y la Alta Dirección.

El MICI de México establece que la implementación de un Sistema de Control Interno efectivo representa una herramienta fundamental que aporta elementos que promueven la consecución de los objetivos institucionales, minimizan los riesgos y consideran la integración de las tecnologías de información a los procesos institucionales; asimismo, respaldan la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos y consolidan los procesos de rendición de cuentas y de transparencia.

El artículo 10, fracción XII, de la Ley del INFONAVIT establece que la Asamblea General conocerá los informes que le presente el Comité de Auditoría, así como los dictámenes de la Comisión de Vigilancia sobre la situación que guarda el sistema de control interno.

El artículo 16, fracciones IX y XIV, de la Ley del INFONAVIT establece que el Consejo de Administración propondrá para su aprobación de la Asamblea General la normatividad en materia de control interno y aprobará los informes que le presente el Comité de Auditoría, así como los dictámenes de la Comisión de Vigilancia, sobre la Situación que Guarda el Sistema de Control Interno.

El artículo 18, fracción IX, de la Ley del INFONAVIT indica que la Comisión de Vigilancia emitirá el dictamen sobre el informe que le remita el Comité de Auditoría en relación a la Situación que Guarda el Sistema de Control Interno, para su presentación al Consejo de Administración o a la Asamblea General.

El artículo 18 Bis1, fracciones III, IV y VI, de la Ley del INFONAVIT establece que el Comité de Auditoría propondrá los lineamientos generales en materia de control interno y sus actualizaciones; aprobará los manuales de operación del Instituto, en la parte relativa a las políticas y los procedimientos que en materia de control interno se requieran para el correcto funcionamiento del Instituto, acordes con la normativa que haya sido aprobada por el Consejo de Administración y evaluará e informará a éste, cuando menos dos veces al año y una vez al año a la Asamblea General, previo dictamen de la Comisión de Vigilancia sobre la situación que guarda el sistema de control interno.

Los artículos 12 fracción VI, y 13 fracción VI del Estatuto Orgánico del INFONAVIT indican que las subdirecciones y las coordinaciones del INFONAVIT tendrán la atribución de implementar, aplicar y mantener el sistema de control interno en la operación de los procesos, así como lo que les corresponda a los proveedores y prestadores de servicios en el ámbito de su competencia.

En el artículo 24 fracciones I, II, III, IV y VI del mismo ordenamiento se establece que para la implantación y cumplimiento del sistema de control interno, la Contraloría General difundirá los objetivos y lineamientos del Sistema de Control Interno al personal del INFONAVIT; previa autorización de la Dirección General, por lo menos una vez al año, propondrá a la consideración del Comité de Auditoría para aprobación del Consejo de Administración, las actualizaciones a los lineamientos generales en materia de control interno que el INFONAVIT requiera para su adecuado funcionamiento; verificará que los modelos, las políticas y los procedimientos de operación elaborados por las áreas responsables cumplan con los aspectos y lineamientos de control interno aprobados por el Consejo de Administración y gestionará la aprobación del Comité de Auditoría en la parte relativa a las políticas y los procedimientos en materia de control interno previa autorización de la Dirección General; diseñará y establecerá programas de verificación y autocontrol sobre el cumplimiento del sistema de control interno para su aplicación en los niveles estratégico, directivo y operativo, sobre todo en los procesos con mayor exposición al riesgo y mayor impacto financiero asociado a su operación y contará con un registro permanentemente actualizado de los objetivos del sistema de control interno y de los lineamientos para su implementación.

Durante 2020, el Capítulo VI “Controles Internos” de la CUOEF fue el marco jurídico que estableció los objetivos del sistema de control interno y los lineamientos a los que debió apegarse el INFONAVIT, así como la participación de los órganos de administración y vigilancia en su implementación.

El 27 de mayo de 2020, el Consejo de Administración para dar cumplimiento a lo establecido en los artículos 16, fracción XIV, de la Ley del INFONAVIT; 149, fracciones I y II, y 150, fracción V, del Capítulo VI “Controles internos”, de la CUOEF, aprobó la actualización de los “Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno 2020” (Objetivos y Lineamientos de CI), en los cuales dio a conocer el Sistema de Control Interno Institucional (SCII), los conceptos y alcances del control interno, así como los roles, responsabilidades y sus principales beneficios e impactos, entre los que destaca lo siguiente:

- El apartado I “Del ámbito de aplicación” establece que el Director General del INFONAVIT es el responsable del SCII, sin embargo, el personal de éste es responsable de que existan controles adecuados y suficientes para el desempeño de sus funciones específicas, los cuales contribuyen al logro de los objetivos. Además, dispone que los lineamientos en materia de control son de aplicación y observancia obligatoria por parte del Titular del Área y demás personal estratégico, directivo y operativo del INFONAVIT.
- El apartado II “De los responsables de su aplicación, seguimiento y vigilancia” especificó que para asegurar el buen funcionamiento del SCII, se requiere de la supervisión y vigilancia de los órganos colegiados y la participación de las distintas áreas que conforman a la Administración y definió las responsabilidades específicas que, en 2020, debieron realizar los involucrados en el SCII, las cuales se detalla a continuación:

**RESPONSABLES DEL DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL SCII DEL INFONAVIT, EN 2020**

Actividad	Responsable	Responsabilidad específica
Diseño	Consejo de Administración con el apoyo del Comité de Auditoría.	Aprobar, a propuesta del Comité de Auditoría, los lineamientos generales de control Interno que el Instituto requiera para su adecuado funcionamiento, así como sus actualizaciones.
	Comité de Auditoría con el apoyo de Auditoría Interna.	Revisar la aplicación del SCII, evaluando su eficiencia y efectividad.
	Dirección General con apoyo de la Contraloría General.	Responsables de la debida implantación y cumplimiento del SCII; en la implementación deberá procurarse que su funcionamiento sea acorde con las estrategias y fines del Instituto, aplicando las medidas preventivas y correctivas necesarias para subsanar cualquier deficiencia detectada.
Implementación	Titular del área y demás personal estratégico, directivo y operativo del INFONAVIT.	Son responsables de la aplicación de los objetivos y lineamientos de control interno, así como de atender con oportunidad los compromisos y las recomendaciones que se generen en la ejecución y cumplimiento.
	Enlace del SCII	Ser el canal de comunicación e interacción del Titular del área y demás personal estratégico, directivo y operativo del INFONAVIT y la Contraloría General.
	Asamblea General.	Conocer los informes que le presente el Comité de Auditoría, así como los dictámenes de la Comisión de Vigilancia, sobre la situación que guarda el SCII.
Supervisión	Consejo de Administración	Conocer y aprobar los informes que le presente el Comité de Auditoría, así como los dictámenes de la Comisión de Vigilancia, sobre la situación que guarda el SCII, para la determinación de las medidas procedentes.
	Comité de Auditoría con el apoyo de la Comisión de Vigilancia.	Evaluar e informar al Consejo de Administración, cuando menos dos veces al año y una vez al año a la Asamblea General, previo dictamen de la Comisión de Vigilancia, sobre la situación que guarda el SCII.

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con la información contenida en el apartado II, “De los responsables de su aplicación, seguimiento y vigilancia” de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT.

- El apartado IV “Sistema de Control Interno”, inciso a, “Marco de Referencia” se establece que el COSO 2013 fue el marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado SCII.

Adicionalmente, el equipo auditor identificó que en su contenido se estructuró el SCII y para proporcionar un grado de seguridad razonable, se establecieron tres categorías de objetivos (Operativos, de Información y de Cumplimiento) y ocho objetivos específicos alineados a dichas categorías. Asimismo, el INFONAVIT definió tres niveles de control (Estratégico, Directivo y Táctico y Operativo); cinco normas de control (Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión); 55 lineamientos para la implementación del SCII (19 del nivel estratégico, 26 del nivel directivo y táctico y, 10 del nivel operativo); y, 54 elementos de control que permitieran definir la evidencia que consolidara la implementación de los lineamientos.

Si bien, los objetivos y lineamientos del SCII que estuvieron vigentes en 2020 establecieron las generalidades que en materia de control interno debió observar el INFONAVIT y comprendieron las cinco normas de control que guardaron congruencia con los componentes

de control definidos en el COSO 2013 y el MICI de México, y los 55 lineamientos comprendieron aspectos mínimos que establece la CUOEF relacionados con los roles y las responsabilidades, el establecimiento de canales de comunicación y la revisión periódica de los procesos operativos, se observó que no definió las actividades específicas de control interno para dar cumplimiento a los principios del COSO 2013 y a los principios y puntos de interés del MICI de México.

Respecto de las actividades que llevó a cabo el INFONAVIT, durante el ejercicio 2020, relacionadas con la implementación y atención a las cinco normas de control establecidas en su marco de control interno, se verificó lo siguiente:

La Contraloría General, mediante el Informe de Gestión de segundo semestre, informó que para dar cumplimiento a los artículos 24 fracción I del Estatuto, y 169 fracción V inciso d) de la CUOEF, durante el periodo de julio a agosto de 2020, publicó en la intranet institucional 6 webmasters y un banner, mediante los cuales difundió los objetivos y lineamientos de control interno. Asimismo, mencionó que con la finalidad de medir el grado de madurez del SCII a partir de la percepción del personal del INFONAVIT diseño y aplicó a estos tres encuestas acordes con las responsabilidades de los tres niveles de control, alineados a los ocho objetivos del SCII, las 5 normas generales y los 55 lineamientos, y de las cuales se obtuvo una calificación de 4.09 de los 5 puntos posibles que, de acuerdo con la tabla de niveles de madurez, corresponde al nivel de madurez “Administrado”.

En relación con el monitoreo de la implementación del SCII en el INFONAVIT, la Contraloría General mencionó que, con la evaluación de 286 evidencias documentales de las áreas sustantivas y de apoyo, se determinó una calificación de 2.34 de los 5 puntos posibles, lo que representó un nivel de madurez “Repetible”, lo que mostró que aun y cuando se instauraron procesos y prácticas que propiciaron la operación de los lineamientos, existió cierta claridad de las funciones y responsabilidades en materia de control interno y generó pautas que respaldan la repetición de actividades y mecanismos de control y compromisos particulares para el desarrollo del sistema de control se requirió mayor aprobación en los tres niveles de control, toda vez que la evidencia de los resultados para los niveles estratégicos, directivo y operativo oscilo entre el 1.92 y 2.62 de los 5 puntos posibles.

De conformidad con lo establecido en el artículo 24, fracción IV, del Estatuto Orgánico, en 2020, la Contraloría General realizó nueve verificaciones integrales de control interno (cuatro a la Subdirección General de Gestión de Cartera, una a la Coordinación General de Administración, dos a la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización y, dos a la Coordinación General de Recaudación Fiscal), con las cuales determinó 64 hallazgos (34 en la Subdirección General de Gestión de Cartera, 18 en la Coordinación General de Recaudación, 4 en la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización y, 8 en la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos) relacionados con la gestión operativa de las áreas centrales, la seguridad e integridad de la información y el cumplimiento normativo; además, manifestó que en lo que corresponde los hallazgos determinados durante ejercicios anteriores, al 31 de diciembre de 2020, dicha Contraloría contó con 264 hallazgos pendientes de atender.

Asimismo, se verificó que, para dar cumplimiento con lo establecido en los artículos 24 fracción III del Estatuto Orgánico, y 169 fracción V inciso e) de la CUOEF, la Contraloría General realizó la encuesta de percepción a 4,405 colaboradores adscritos a la Dirección General, a las áreas sustantivas, de apoyo y de delegaciones regionales del INFONAVIT, de las cuales obtuvo respuesta de 3,799 colaboradores; no obstante, consideró válidas las respuestas de 3,040 de los 3,799 colaboradores, debido a que las respuestas de los 759 colaboradores restantes fueron incompletas; el resultado arrojó que el nivel de madurez del SCII del INFONAVIT tuvo una mejora al pasar de “Definido” a “Administrado”. Con el análisis de las respuestas de las encuestas de percepción, la Contraloría General concluyó lo siguiente:

## RESULTADOS SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL INFONAVIT, EN 2020

Norma de Control	Resultados
Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizaró modificaciones al Estatuto Orgánico y se actualizó el Manual Organizacional, lo que define la estructura del INFONAVIT señalando las responsabilidades, funciones y atribuciones de las áreas y del personal estratégico; sin embargo, se requirió la segregación de funciones ya que cierto porcentaje de los encuestados indica que no se considera dentro de la operación ni descripción de puestos.</li> <li>- Se difundió el Código de Ética y se promovió la igualdad de género y la no discriminación en el personal; sin embargo, la percepción del personal en estos rubros disminuyó en comparación del año pasado, por lo que se sugiere continuar con su promoción.</li> <li>- El 20.0% del personal encuestado indicó que las sanciones por incumplimiento al Código de Ética fueron leves, por lo que se sugiere revisar este rubro.</li> <li>- Respecto a la evaluación del desempeño se incorporará una nueva metodología, por lo que habrá de esperar los resultados para poder determinar si mejora la percepción del personal.</li> <li>- Se sugirió continuar con la promoción de una cultura de prevención al fraude, ya que cierto porcentaje de los encuestados indicó que no se identifican las vulnerabilidades o conductas ilícitas, ni las acciones para mitigarlas.</li> </ul>
Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sugirió recomendar a los dueños de procesos que inviten al personal que opera a la identificación y evaluación de los riesgos en los procesos, ya que el 10.0% de las encuestadas indicó que no se les involucra.</li> <li>- Se promovió la cultura de control interno con diversas publicaciones en la materia a través de los medios institucionales y se invitó al personal al curso de sensibilización; no obstante, el personal indicó que siguen existiendo diferencias entre lo normado y lo operado.</li> </ul>
Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se presentaron fallas en los controles o los mismos no resultaron efectivos para mitigar los riesgos, por lo que sugirió promover la actualización de los procesos de acuerdo con la operación del día a día y garantizar la segregación de funciones.</li> <li>- Se debe de valorar en la definición de los mecanismos de control el impacto a los usuarios finales, haciendo énfasis en las operaciones llevadas por terceros, así como en la atención a las problemáticas relacionadas con el servicio, desde su causa raíz; para ello, es relevante considerar la atención oportuna y de fondo de las recomendaciones, los hallazgos y las observaciones registrados por las diferentes instancias revisoras.</li> </ul>
Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se promovió el apego a la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información y a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información; además, de la protección de datos personales.</li> </ul>
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fue la norma con la calificación más baja y se sugirió promover la supervisión permanente y periódica en las áreas a fin de crear un ciclo de mejora continua de forma planeada para fortalecer el SCII.</li> </ul>

FUENTE: Elaborado por el equipo auditor con la información incluida en el Informe de Resultados sobre la Percepción del SCII 2020, proporcionado por el INFONAVIT.

Las deficiencias y áreas de oportunidad en el SCII del INFONAVIT informadas por la Contraloría General fueron consistentes con los diversos hallazgos identificados por el equipo auditor en el desarrollo de la presente auditoría, como se acredita y detalla en los resultados números 2, 3, 4, 5, 6 y 7 del presente informe.

También, se verificó que en cumplimiento de los artículos 16 fracción XIV, y 18 Bis1 fracción VI de la Ley del INFONAVIT, en febrero y agosto del 2020, el Comité de Auditoría presentó al

Consejo de Administración el “Informe Sobre la Situación que guarda el Sistema de Control Interno”, en el cual informó que derivado del análisis y seguimiento de las observaciones, recomendaciones y problemáticas reportadas por la CNBV, la auditoría externa e interna y la Contraloría General identificó las Mejoras del Sistema de Control Interno Altamente Requeridas (MAR’s) para contribuir a asegurar razonablemente la mitigación de los riesgos, el resultado esperado de las operaciones y el logro de los objetivos del Instituto. Al efecto, durante 2020, el Comité de Auditoría determinó seis MAR’s relacionadas con la gestión de cartera en los procesos de recuperación especializada mediante juicios masivos y de operación contable de la cartera; en el proceso de adquisición; en la atención de solicitudes, quejas y aclaraciones realizadas por los derechohabientes mediante los call centers; en los sistemas, aplicativos e infraestructura que soportan los procesos del Instituto y consideró necesario implementar una estrategia integral entre las delegaciones y las áreas centrales, dirigida a definir, formalizar y comunicar las actividades, los roles, las responsabilidades específicas que coadyuven a eficientar y maximizar la operación.

En consecuencia, la Comisión de Vigilancia, el 17 de noviembre de 2020, emitió el dictamen de la Situación que guarda el Sistema de Control Interno del Instituto del ejercicio 2020, mediante el cual resolvió que la Administración continuaba en el proceso de atención de las seis MAR’s. En hechos posteriores, mediante el Informe sobre la Situación que guarda el Sistema de Control Interno, presentado por la Administración en el primer semestre de 2021, se notificó que la atención de estas seis MAR’s había concluido en referencia a las problemáticas a cargo de la Subdirección General de Gestión de Cartera como son los juicios masivos y el proceso contable de cartera, así como la seguridad de la información responsabilidad de la Subdirección General de Tecnologías de Información y que representaron durante 2020 debilidades o desviaciones en el funcionamiento del SCII. Lo anterior, en cumplimiento del artículo 18, fracción IX, de la Ley del INFONAVIT.

En respuesta a la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, el INFONAVIT, por conducto de la Contraloría General y por medio de los oficios números CG/482/2021 y CG/491/2021 del 30 de noviembre de 2021 y 8 de diciembre de 2021, respectivamente, proporcionó diversa información en la que se destaca los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno actualizados el 25 de agosto de 2021, documento en el cual, como parte de los temas a impulsar referente al control interno incluyó la prevención al fraude, agregó lineamientos para promover la adecuada identificación del riesgo con base en su impacto en la operación, integró lineamientos respecto a la calidad. Asimismo, manifestó que contó con documentos normativos que incluyeron mayor detalle los cuales se actualizaron de conformidad con lo establecido en la CUOEF (Manual General de Políticas de Control Interno, Manual de Administración Integral de Riesgos, y Manual General de Políticas Seguridad de la Información); que el Director General delega funciones y facultades a la Contraloría General la cual es un área que tiene reporte directo al mismo y se apega a lo dispuesto por la CNBV y que:

*(...) el INFONAVIT toma como referencia las mejores prácticas establecidas en el marco de referencia COSO y las adapta a sus particularidades considerando el juicio y criterio profesional de su Alta Dirección (...).*

(...) Por medio de las Agendas de Autocontrol en Delegaciones, los gerentes en Delegaciones realizan la evaluación periódica de los objetivos, riesgos y controles establecidos en los procesos que se ejecutan en las Delegaciones. Asimismo, se establecen planes de trabajo para dar atención a los hallazgos y la Contraloría General presenta la evidencia correspondiente.

(...) Organización estructural del Sistema de Control Interno Institucional con base en el modelo de tres líneas de defensa, como guía para el establecimiento de un marco de actuación claro para todos involucrados en el Sistema de Control Interno.

(...) Consideración de directrices de calidad de la International Organization for Standardization por ISO 9001:2015; asimismo, se cuenta con la certificación correspondiente. Al implementar ISO 9001: 2015, se establece el compromiso Institucional con la calidad y la mejora continua; asimismo se busca que sea un coadyuvante en la implementación del SCI.

(...) Al institucionalizar el Sistema de Gestión de Calidad, se busca reforzar aspectos como la necesidad de fortalecer el manejo y supervisión con proveedores, documentación de procesos, y los nuevos productos y servicios entre otros.

(...) Si bien, el Instituto tiene conciencia de que los SCI siempre son perfectibles, se considera que el Infonavit si cuenta con los mecanismos que le permiten de manera permanente valuar la madurez del Sistema de Control Interno, permitiendo que exista un dinamismo que propicia que el sistema vaya actualizándose día con día, aprendiendo de los resultados y experiencias, para mejorar y dar respuesta a eventos y cambios internos y externos que puedan presentarse. Lo anterior, genera eficiencia al brindar un grado de seguridad aceptable para el Instituto respecto a la consecución de los objetivos y metas Institucionales, mitigando los riesgos a los cuales se encuentra expuesto el Instituto dentro de niveles aceptables institucionalmente, en apego a criterios éticos y de calidad.

No obstante, la información proporcionada y los argumentos emitidos por la entidad fiscalizada, no se proporcionó evidencia documental ni elementos que acrediten que contó con un Sistema de Control Interno Institucional conformado por procesos, mecanismos y elementos sistematizados que otorgaran certidumbre y proporcionaran un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos y las metas institucionales y, la salvaguarda de los recursos, como lo establecen las mejores prácticas derivadas del COSO 2013 y del MICI de México, según la propia expresión argumental y de adopción de las mismas por parte de la entidad; por lo que prevalecen las observaciones.

## **Conclusión**

Con la fiscalización del SCII del INFONAVIT vigente en 2020, se identificó que el Capítulo VI “Controles Internos” de la CUOEI fue el marco jurídico que estableció los objetivos del SCII y los lineamientos a los que debió apegarse el INFONAVIT, así como la participación de los

órganos de administración y vigilancia en su implementación; y para dar cumplimiento a lo previsto en los artículos 16, fracción XIV, de la Ley del INFONAVIT; 149, fracciones I y II, y 150, fracción V, del Capítulo VI “Controles internos”, de la CUOEF, el Consejo de Administración aprobó la actualización de los “Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno 2020” en los cuales se dio a conocer que el SCII, los conceptos y alcances del control interno, así como los roles, las responsabilidades y sus principales beneficios e impactos.

Respecto de las actividades que llevó a cabo el INFONAVIT, durante el ejercicio 2020, relacionadas con el diseño e implementación de las cinco normas de control establecidas en su marco de control, se destacó la aplicación de encuestas de percepción que la Contraloría General efectuó a 4,405 colaboradores adscritos a la Dirección General, a las áreas sustantivas, de apoyo y de delegaciones regionales, de las cuales únicamente consideró 3,040 debido a que 606 colaboradores no respondieron dicha encuesta y no consideró las respuestas de 759 colaboradores porque fueron incompletas; sin embargo, con las respuestas de los 3,040 colaboradores se identificó que aun cuando se implementaron actividades en materia de control interno, el personal manifestó deficiencias que en su mayoría fueron consistentes con los diversos hallazgos observados por el equipo auditor en el desarrollo de la presente auditoría, lo que denotó diversas áreas de oportunidad que van desde la revocación de las funciones de la Contraloría General como responsable de la implementación y cumplimiento del SCII, debido a que dichas funciones son inherentes a la Administración, integradas al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional y dejar así de ser una función que se asigne a un área específica; y el rediseño del SCII con base en las mejores prácticas previstas en el modelo COSO 2013 y el MICI de México a efecto de contar con un sistema que amplíe el alcance en control interno y no se limite solamente en cumplir con las disposiciones de la CNBV enfocadas a temas financieros, sino en diseñar e implementar un SCII eficiente, eficaz, integro y dinámico llevado a cabo por la Administración que considere procesos, mecanismos y elementos sistematizados que otorguen certidumbre y proporcionen un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos y las metas institucionales, basado en un ambiente ético e íntegro, de calidad y mejora continua, adaptable a los eventos y cambios internos y externos.

#### 2020-4-00001-21-0414-01-008 Recomendación

Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores actualice y fortalezca los lineamientos o políticas en materia de control interno, que permitan que su diseño e implementación se ajuste a las mejores prácticas, como el COSO 2013 y el Marco Integrado de Control Interno, entre otras; que permita contar con un Sistema de Control Interno Institucional más eficiente, eficaz, integro, dinámico y continuo llevado a cabo por la administración que considere los procesos, mecanismos y elementos sistematizados que otorguen certidumbre y proporcionen un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos y las metas institucionales, y la salvaguarda de los recursos. Lo anterior permitirá eliminar controles ineficientes, redundantes o ineffectivos que proporcionan un valor mínimo en la reducción de riesgos para la consecución de los objetivos institucionales, en observancia de lo establecido en el Capítulo VI "Controles Internos", de las

Disposiciones de Carácter General aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento, el COSO 2013 y la Sección I del Marco Integrado de Control Interno.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

#### **2020-4-00001-21-0414-01-009 Recomendación**

Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores revise y, en su caso, modifique el marco normativo a efecto de brindar claridad respecto de las atribuciones otorgadas a la Contraloría General como responsable de la implantación y cumplimiento del Sistema de Control Interno Institucional, debido a que dichas funciones son inherentes a la Administración y deben ser integradas al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional y dejar así de ser una función que se asigne a un área específica. Lo anterior, permitirá a la Dirección General ejercer las funciones en materia de control interno como lo prevén el COSO 2013 y el Marco Integrado de Control Interno.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención, por parte de la entidad fiscalizada, quedan asentados en el Acta de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares en los términos del artículo 42 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

#### ***Consecuencias Sociales***

De persistir las áreas de oportunidad detectadas en los elementos de Gobernanza y en el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, se corre el riesgo que los mecanismos establecidos hasta ahora por el INFONAVIT en el desarrollo de los procesos mediante los cuales da cumplimiento a su mandato, sean ineficientes y no prevengan la materialización de posibles eventos y factores que en el curso normal de sus operaciones se puedan presentar y, consecuentemente, afectar el cumplimiento de las metas y los objetivos del instituto, alejándolo de esa forma de la labor fundamental que ejerce como garante del derecho constitucional de acceso a una vivienda digna.

#### ***Buen Gobierno***

Impacto de lo observado por la ASF para buen gobierno: Liderazgo y dirección, Controles internos, Aseguramiento de calidad y Vigilancia y rendición de cuentas.

#### ***Resumen de Resultados, Observaciones y Acciones***

Se determinaron 8 resultados, de los cuales, en 2 no se detectaron irregularidades y los 6 restantes generaron:

9 Recomendaciones.

### **Consideraciones para el seguimiento**

Los resultados, observaciones y acciones contenidos en el presente informe de auditoría se comunicarán a la entidad fiscalizada, en términos de los artículos 79 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y 39 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, para que en un plazo de 30 días hábiles presente la información y realice las consideraciones que estime pertinentes.

En tal virtud, las recomendaciones y acciones que se presentan en este informe de auditoría se encuentran sujetas al proceso de seguimiento, por lo que, debido a la información y consideraciones que en su caso proporcione la entidad fiscalizada podrán atenderse o no, solventarse o generar la acción superveniente que corresponda de conformidad con el marco jurídico que regule la materia.

### ***Dictamen***

El presente se emite el 26 de enero de 2022, fecha de conclusión de los trabajos de auditoría. Ésta se practicó sobre la información proporcionada por la entidad fiscalizada de cuya veracidad es responsable; fue planeada y desarrollada con el fin de fiscalizar la razonabilidad del diseño, implementación y eficacia del Sistema de Control Interno Institucional en los procesos sustantivos del Instituto, y de los elementos de Gobernanza ejercidos por los órganos de Gobierno, la Administración y los diversos órganos colegiados y unipersonales relativos a la eficiencia, la eficacia y la economía de sus operaciones, a fin de verificar la consecución de los objetivos y las metas institucionales, su contribución al fomento de la disponibilidad de vivienda y su cadena de valor, la vigencia del marco jurídico y normativo, la confiabilidad, veracidad y oportunidad de la información, la transparencia, la rendición de cuentas, la salvaguarda de los activos y la aplicación de las mejores prácticas internacionales, para en su caso, sugerir estrategias de mejora para el fortalecimiento y contribución de la gestión institucional. Se aplicaron los procedimientos y las pruebas que se estimaron necesarios; en consecuencia, existe una base razonable para sustentar este dictamen.

La fiscalización de la Gobernanza y del control interno del INFONAVIT es consecuencia de la resolución emitida por la Suprema Corte de Justicia de la Nación en 2020, en la que señaló que la ASF puede auditar los recursos que un ente del Estado destine para proporcionar a los trabajadores un sistema de financiamiento que les permita acceder a una vivienda en beneficio del trabajador y sus familias; además, de garantizar el interés social y el orden público. Lo anterior, fue resultado de las revisiones al juicio de amparo interpuesto por el INFONAVIT en contra de la ASF, en consecuencia, de la publicación en el DOF del Programa Anual de Auditorías para la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2018, en el cual se instruyó realizar la número 297-DS denominada “Control Interno y Gobernanza” de tipo Desempeño dirigida al INFONAVIT.

Con base en lo antes expuesto, el equipo auditor consideró pertinente fiscalizar la Gobernanza y el Sistema de Control Interno Institucional (SCII) del INFONAVIT correspondiente a la Cuenta Pública 2020, con un enfoque integral, tomando como base su

marco regulatorio y las mejores prácticas internacionales y nacionales en materia de control interno y gobierno corporativo, bajo un enfoque vertical que permitiera revisar la estructura, atribuciones y funcionamiento de la Asamblea General, los órganos colegiados y auxiliares, y la Administración; la participación de éstos en el diseño e implementación de un SCII eficiente, eficaz, integral y dinámico que otorgara una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos y las metas institucionales.

Por lo que fue necesario fiscalizar al INFONAVIT bajo las previsiones definidas en el artículo 123, apartado A, fracción XII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que refiere al objeto de instituir en favor de los trabajadores el derecho de previsión social relacionado con la obtención de habitaciones cómodas e higiénicas mediante créditos baratos y suficientes; además, de considerar las disposiciones reglamentadas en la Ley del INFONAVIT.

El equipo auditor comprobó que, en 2020, la Ley del INFONAVIT fue el marco jurídico que reguló las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores obtuvieron financiamientos para adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, con base en lo establecido en el artículo 123, apartado A, fracción XII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el Título Cuarto, Capítulo III de la Ley Federal del Trabajo y definió, entre otros aspectos, el objeto, el patrimonio y los órganos de Gobierno. Adicionalmente, se verificó que el INFONAVIT dentro de su diverso marco regulatorio tuvo cuatro instrumentos normativos relevantes: el Reglamento Interior de Trabajo, el Estatuto Orgánico, el Manual General de Organización y las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados que regularon de forma interna los aspectos o temas no normados en la Ley del INFONAVIT.

Respecto de la planeación estratégica, se verificó que, durante 2020, el INFONAVIT contó con el “Plan Estratégico y Financiero 2020-2024” el cual en el apartado “IV. Alineación de la Estrategia Institucional con el PND 2019-2024” estableció un objetivo prioritario, tres estrategias prioritarias y ocho acciones puntuales vinculados con el principio rector del PND 2019-2024 “No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera”. Asimismo, se identificó que en el plan estratégico el INFONAVIT definió 10 objetivos específicos; sin embargo, en el Capítulo 6. “Vinculación del INFONAVIT con el marco rector de vivienda” no se detalló la alineación de dichos objetivos con el PND 2019-2024, el Decálogo de Lineamientos para la Política Nacional de Vivienda y el Programa Nacional de Vivienda 2019-2024.

En cuanto a la estructura de los órganos de Gobierno, se constató que, en 2020, la Asamblea General no designó a dos miembros suplentes del Sector Gobierno en el Comité de Auditoría y en la Comisión de Inconformidades; que dos miembros participaron sin designación en las sesiones ordinarias y extraordinarias que el Consejo de Administración y la Comisión de Vigilancia celebraron en dicho ejercicio; que el Consejo de Administración únicamente designó a cuatro de los seis miembros propietarios y suplentes del Comité de Inversiones y no designó a los miembros suplentes del Sector Gobierno en los cinco órganos auxiliares (los comités de Planeación, de Riesgos, de Inversiones, de Calidad de Vida y de las Viviendas y, de Desempeño, Nominación y Compensación). Asimismo, se verificó que este último no promovió la igualdad de género en los órganos colegiados.

En relación a las competencias profesionales de los miembros de la Asamblea General, los órganos colegiados y auxiliares y, del personal directivo, se verificó que el INFONAVIT no definió los requisitos que regularon la competencia profesional de los miembros propietarios y suplentes designados en cuatro de los cinco órganos auxiliares, ni tampoco definió los perfiles de puesto que determinaran el nivel académico, la experiencia laboral, la pericia, los conocimientos especializados y las capacidades técnicas para cumplir con las responsabilidades de los puestos clave de la Administración. Con la revisión de la información curricular de las personas que, durante 2020, ocuparon el cargo de miembros propietarios y suplentes en los órganos de Gobierno, se constató que cinco miembros del Consejo de Administración no contaron con la capacidad y experiencia establecida, debido a que su preparación académica correspondió a niveles de secundaria, preparatoria o carrera técnica; que tres miembros de la Comisión de Vigilancia no contaron con los años de experiencia y el nivel académico requeridos; que cuatro miembros de los órganos auxiliares contaron con un nivel académico de secundaria, preparatoria o licenciatura trunca; además, de que no existió independencia al participar de manera simultánea en el Consejo de Administración. Asimismo, se observó la inexistencia de un marco normativo o metodológico de evaluación del desempeño que incluyera indicadores que permitieran medir el desempeño del ejercicio de sus funciones designadas.

En materia de denuncias e infracciones, se comprobó que, durante 2020, se registraron ante el INFONAVIT 2,931 denuncias, de las cuales 1,029 (35.1%) denuncias se catalogaron en los rubros denominados “denuncias sin elementos” (605), “no competencia del Instituto” (289) y “cancelado” (135), debido a que quedaron fuera de su competencia por falta de pruebas, duplicidad de información y falta de elementos. Se identificó que, durante 2020, el INFONAVIT sólo interpuso 51 sanciones de las 2,931 registradas, lo que representó sólo el 1.74%, lo anterior denotó áreas de oportunidad para establecer controles eficientes, eficaces y económicos para la aplicación y seguimiento de los procesos relacionados con las faltas laborales y administrativas. Asimismo, se observó que el Instituto no estableció un procedimiento homologado en el que se determinaran las acciones para dar seguimiento a las denuncias e infracciones y establecer las sanciones administrativas, ni tampoco definió las unidades administrativas específicas para llevar a cabo la administración, seguimiento y conclusión de las denuncias e infracciones.

También, se identificó que el INFONAVIT contó con el “Programa de Beneficio” el cual fue elaborado tomando como modelo programas de clemencia, inmunidad y beneficio, se verificó que dicho programa únicamente definió las premisas bajo las cuales debían de someterse los candidatos para obtener inmunidad total o reducciones de las sanciones ante la confesión del hecho y participación plena y continua para la comprobación de la existencia de la presunta violación, por lo que el marco regulatorio presentó áreas de oportunidad ante la materialización de riesgos relacionados con posibles actos de discrecionalidad en las instancias del Instituto encargadas de investigar y determinar las sanciones, debido a que no se estableció de manera clara y precisa el marco regulatorio armonizado con las premisas de la legislación jurídica y la normativa técnica aplicables en la materia.

En lo referente a quejas y reclamaciones, se comprobó que el INFONAVIT no contó con un documento que incluyera la metodología o proceso para gestionar las quejas y reclamaciones; asimismo, se observó que careció de controles en el diseño y la administración del sistema de recepción de quejas a nivel nacional y las unidades administrativas involucradas en el proceso.

En materia de administración de riesgos, se identificó que la normativa que reguló la administración integral de riesgos y las actividades que, durante 2020, realizó la Coordinación General de Riesgos para la identificación, medición, evaluación y supervisión de los riesgos, fueron elaboradas para dar cumplimiento a los requerimientos establecidos en la Disposiciones de Carácter General aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento; asimismo, se verificó que dichas actividades no fueron homogéneas con la administración de riesgos que el INFONAVIT estableció en sus lineamientos de control interno, definidos bajo el modelo COSO 2013.

Respecto al SCII se verificó que, en 2020, la Contraloría General fungió como responsable de la implementación y cumplimiento de éste; no obstante, que dichas funciones son inherentes a la Administración. Además, se identificó que aun cuando se implementaron actividades en materia de control interno, mediante las encuestas de percepción que la Contraloría General efectuó el personal del INFONAVIT, éste manifestó deficiencias que en su mayoría fueron consistentes con los diversos hallazgos observados por el equipo auditor en el desarrollo de la presente auditoría, lo que denotó diversas áreas de oportunidad que van desde el rediseño del SCII con base en las mejores prácticas previstas en el modelo COSO 2013 y el MICI de México a efecto de contar con un sistema que amplíe el alcance en control interno y no se limite solamente en cumplir con las Disposiciones de Carácter General aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento.

En opinión del equipo auditor, la implementación de los elementos de gobernanza en el INFONAVIT correspondientes al ejercicio 2020 mostraron áreas de oportunidad en la planeación estratégica al conformarse como elementos disociados respecto de los instrumentos de la planeación nacional y sectoriales que permitieran evaluar como las actividades, los recursos y los esfuerzos del Instituto se orientaron en la generación de resultados y, con ello, al logro de los objetivos y las metas nacionales; en el proceso de designación de los miembros de los órganos de Gobierno por parte del INFONAVIT, al no establecer éste los medios necesarios para designar representantes que acreditaran debidamente experiencia, pericia, conocimientos especializados y capacidades técnicas para cumplir con las responsabilidades de los puestos clave a los que fueron designados y, con ello, poder vigilar, evaluar y deliberar para coadyuvar en el logro de los objetivos y las metas institucionales, aunado a que no estableció la metodología e indicadores y no realizó la evaluación del desempeño de los miembros de los órganos de Gobierno.

Por otra parte, el marco normativo que reguló las faltas laborales y administrativas fue insuficiente y mostró incertidumbre al determinarse áreas de oportunidad ante la posible materialización de riesgos relacionados con situaciones de impunidad ante conductas que infringieron el personal del INFONAVIT por temas laborales o relacionados con el Código de

Ética; el proceso de denuncias y quejas; así como incertidumbre respecto de la objetividad e imparcialidad en la implementación del “Programa de Beneficios”.

Por último, se observó que careció de un SCII que incluyera una administración de riesgos integral, eficiente y eficaz, lo que advierte la necesidad de fortalecer los objetivos, lineamientos o políticas en materia de control interno y administración de riesgos para que éstos cumplan con las recomendaciones de las mejores prácticas como es el COSO 2013 y el MICI de México; y verifique que éstos incluyan la totalidad de los procesos del Instituto y, con ello, se otorgue certeza en la consecución de los objetivos y las metas institucionales.

Las recomendaciones formuladas tienen como propósito que el INFONAVIT fortalezca la Gobernanza ejercida por la Asamblea General, los órganos colegiados y auxiliares y, la Administración; se modifique el diseño del SCII en correspondencia con las mejores prácticas internacionales y nacionales en materia de control interno como es el COSO 2013 y el MICI de México, entre otras; lo que repercutirá en una implementación del SCII eficiente, eficaz, integral y dinámica, llevada a cabo por los órganos de Gobierno y la Administración; basada en procesos, mecanismos y elementos sistematizados y controlados que otorgarán certidumbre y proporcionarán un grado de seguridad razonable a la consecución de los objetivos y las metas institucionales, todo ello basado en un ambiente ético e íntegro, de calidad y mejora continua, adaptable a los eventos y cambios internos y externos.

***Servidores públicos que intervinieron en la auditoría:***

Director de Área

Director General

L.C. Maribel Mercedes Cortes Cruz

Mtro. José de Jesús Sosa López

***Comentarios de la Entidad Fiscalizada***

Es importante señalar que la documentación proporcionada por la entidad fiscalizada para aclarar o justificar los resultados y las observaciones presentadas en las reuniones fue analizada con el fin de determinar la procedencia de eliminar, rectificar o ratificar los resultados y las observaciones preliminares determinados por la Auditoría Superior de la Federación y que se presentó a este órgano técnico de fiscalización para efectos de la elaboración definitiva del Informe General Ejecutivo del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública.



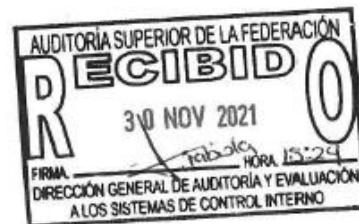
Contraloría General  
CG/482/2021

Ciudad de México, a treinta de noviembre de dos mil veintiuno.

Asunto: Respuesta al oficio DGAESCI/165/2021.

Lic. José De J. Sosa López

Director General de Auditoría y Evaluación a los  
Sistemas de Control Interno. AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN  
de la Auditoría Superior de la Federación  
Presente



Hago referencia al oficio DGAESCI/165/2021 de fecha diecisiete de noviembre de dos mil veintiuno, notificado a este Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INSTITUTO o INFONAVIT) en ese mismo día, mediante el cual a esa Auditoría Superior de la Federación (ASF) convoca a reunión para la presentación de resultados finales y observaciones preliminares derivadas de la auditoría 414-DS con título "Control Interno y Gobernanza del INFONAVIT" correspondiente a la revisión de la Cuenta Pública 2020.

Asimismo, hago referencia a las cédulas anexas al oficio referido en el párrafo anterior que contienen los resultados finales y las observaciones preliminares, así como las pre - recomendaciones derivadas de dicha auditoría, para que, en caso de considerarlo pertinente, este INSTITUTO presente las justificaciones y aclaraciones correspondientes.

Conforme lo anterior, y de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 20 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, mediante dispositivo USB adjunto al presente, remito archivo denominado "Anexo.- Aud. 414-DS Respuesta pre-recomendaciones" con las justificaciones, aclaraciones e información complementaria pertinente para cada una de las observaciones preliminares y pre – recomendaciones, a efecto de que sean valoradas por esa ASF.



En relación con la información y documentación vertida en el presente oficio y su anexo, así como la documentación que se adjunta al mismo, la cual se entrega exclusivamente para el ejercicio de sus facultades, me permito solicitar a usted que, en su carácter de sujeto obligado, adopte todas las medidas pertinentes en términos de los artículos aplicables de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados, para proteger y resguardar los datos personales y el resto de la información entregada, impidiendo la transmisión o difusión indebidas de los mismos. En virtud que la difusión de dicha información para fines distintos al ejercicio de las facultades de la ASF podría constituir responsabilidad administrativa o penal conforme a las leyes aplicables. Por lo anterior, en la documentación adjunta en el USB existen diversos documentos que deben ser reservados conforme a la normatividad de transparencia ya señalada.

Respecto a los datos personales, me permito enviar a usted copia simple del Aviso de Privacidad vigente del INSTITUTO, disponible en su página de Internet. Esta información se encuentra en el USB adjunto.

Respecto de la distinción entre el patrimonio del INSTITUTO y de los trabajadores, el INFONAVIT como organismo de servicio social, tiene por objeto administrar los recursos del Fondo Nacional de Vivienda, el cual se integra por las aportaciones efectuadas por los patrones a las subcuentas de vivienda de los trabajadores, que como se señaló anteriormente, de conformidad con el artículo 5 de la LEY INFONAVIT son patrimonio de los trabajadores, y por lo tanto la SCJN reconoció que tienen una naturaleza privada. En este sentido, es de relevancia señalar que el INSTITUTO como administrador del Fondo Nacional de Vivienda no recibe, ni opera recursos públicos aprobados en la Ley de Ingresos, ni como parte del Presupuesto de Egresos de la Federación.

Adicionalmente, se hace la precisión que conforme al artículo 5 de la Ley Federal de Entidades Paraestatales (LFEP) que refiere que el INSTITUTO se regirá por sus leyes específicas en cuanto a las estructuras de sus órganos de gobierno y vigilancia, pero en cuanto a su funcionamiento, operación, desarrollo y control, en lo que no se oponga a aquellas leyes específicas, se sujetará a las disposiciones de la LFEP. Lo anterior, fue reconocido por la SCJN en las resoluciones emitidas a los Amparos en Revisión ya mencionados.



En virtud de lo señalado en el presente oficio, solicito tenga a bien considerar las justificaciones, aclaraciones e información complementaria que se proporciona mediante el presente y, en caso de cualquier duda o aclaración, se proporcionan como datos de contacto el teléfono 53-22-66-00, extensión 335815, y los correos electrónicos [lmendezr@infonavit.org.mx](mailto:lmendezr@infonavit.org.mx) o [smeraz@infonavit.org.mx](mailto:smeraz@infonavit.org.mx).

Sin más por el momento, le envío un cordial saludo.

Atentamente,

Laura Alicia Méndez Rodríguez  
Contralora General

Anexos: 1 (uno) USB.

C.c.p. Carlos Martínez Velázquez - Director General. Para conocimiento.  
Prof. Rogerio Castro Vázquez - Secretario General y Jurídico. Mismo fin.  
Dr. Roberto Khalil Jalil - Auditor Interno. Mismo fin.  
Silvia Meraz Méndez - Gerente Senior de Vinculación, Seguimiento y Proyectos. Mismo fin.

EAIP / SMM

1083



Contraloría General  
CG/491/2021

Ciudad de México, a ocho de diciembre de dos mil veintiuno.



Lic. José De J. Sosa López

Director General de Auditoría y Evaluación a los  
Sistemas de Control Interno  
de la Auditoría Superior de la Federación  
Presente

**Asunto:** Se presentan argumentaciones adicionales y  
documentación soporte de las observaciones  
preliminares de la auditoria 414-DS.



Hago referencia al Acta número 002/CP2020 de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares (ACTA) de la auditoria número 414-DS con título "Control Interno y Gobernanza del INFONAVIT" correspondiente a la revisión del ejercicio 2020, celebrada el primero de diciembre de dos mil veintiuno a las 11:00 horas por medio de videoconferencia, cuya convocatoria fue notificada al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INSTITUTO o INFONAVIT) por esa Auditoría Superior de la Federación (ASF) con el oficio número DGAESCI/165/2021 de fecha diecisiete de noviembre de dos mil veintiuno; en particular, a los párrafos cuarto y séptimo de la foja número 4 que a la letra se señalan lo siguiente:

*"Adicionalmente, la ASF manifiesta que en relación con aquellos resultados con observaciones que subsisten a la fecha, se concede un plazo de 5 días hábiles contados a partir del día siguiente de la fecha de la presente acta, para que presenten las argumentaciones adicionales y documentación soporte que estimen pertinentes, que justifique y aclare los resultados con observación, mismas que deberán ser valorados por la ASF para la elaboración del Informe Individual." [Énfasis añadido] Párrafo cuarto.*



*"En uso de la palabra la C. Mtra. Laura Alicia Méndez Rodríguez, Contralora General del INFONAVIT, manifiesta que se da por enterada de los Resultados Finales y las Observaciones Preliminares de la auditoría. Además, manifiesta que se da por enterada del plazo de los 5 días hábiles que se le otorgan para presentar las argumentaciones adicionales y documentación soporte que justifique y aclare los resultados con observaciones presentados." [Énfasis añadido] Párrafo séptimo.*

Conforme a lo anterior, y de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 20 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, mediante dispositivo USB adjunto al presente oficio, remito archivo denominado "Anexo.- Argumentaciones adicionales", con las argumentaciones adicionales y documentación soporte que justifican y aclaran los resultados con observación notificados al INSTITUTO mediante el ACTA, a efecto de que sean valorados por la ASF para la elaboración del Informe Individual a que se refiere el citado artículo.

Asimismo, se reitera que nuevamente se hace entrega de la información y documentación para las justificaciones y aclaraciones pertinentes que se entregó a la ASF mediante oficio CG/482/2021 de fecha treinta de noviembre de dos mil veintiuno, para que sea valorada por la ASF para la elaboración del referido Informe Individual. Lo anterior, se encuentra en el dispositivo USB adjunto como "Anexo 2". Asimismo, se hace mención que lo que antecede quedó establecido en el ACTA en el párrafo segundo de la foja número 2 que a la letra dice:

*"Al respecto, se señala que la revisión practicada generó un total de 8 resultados, 7 con observación por los cuales se formularon 10 recomendaciones, los cuales se presentan en el Anexo 1 de la presente acta; asimismo, la entidad fiscalizada hace constar que en este acto entrega las justificaciones y aclaraciones sobre los resultados y observaciones que estimó pertinentes, mediante oficio número CG/482/2021 de fecha 30 de noviembre de 2021, los cuales fueron valoradas y se determinó su procedencia, subsistiendo un total de 9 recomendaciones que forman parte del Anexo 2 de la presente Acta que deberán ser atendidos por el INFONAVIT y que se refieren a la actualización de los instrumentos técnicos y normativos relativos a sus funciones y procesos principales, incluidos el funcionamiento de sus Órganos de Gobierno y la planeación de sus actividades; y a los componentes de su Sistema de Control Interno, tales como la identificación de riesgos y las actividades de supervisión." [Énfasis añadido] Párrafo segundo.*



Boulevard del Muerto núm. 280, col. Granjas Ikm.  
Álvaro Álvarez Otzocotlán, C.P. 23220, Ciudad de México



Comutador 55 5322 5600



En relación con la información y documentación vertida en el presente oficio y sus dos anexos, así como la documentación que se adjunta al mismo, la cual se entrega exclusivamente para el ejercicio de sus facultades, me permito solicitar a usted que, en su carácter de sujeto obligado, adopte todas las medidas pertinentes en términos de los artículos aplicables de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados, para proteger y resguardar los datos personales y el resto de la información entregada, impidiendo la transmisión o difusión indebidas de los mismos. En virtud que la difusión de dicha información para fines distintos al ejercicio de las facultades de la ASF podría constituir responsabilidad administrativa o penal conforme a las leyes aplicables. Por lo anterior, en la documentación adjunta en el USB existen diversos documentos que deben ser reservados conforme a la normatividad de transparencia ya señalada.

Respecto a los datos personales, me permito enviar a usted copia simple del Aviso de Privacidad vigente del INSTITUTO, disponible en su página de Internet. Esta información se encuentra en el USB adjunto.

Respecto de la distinción entre el patrimonio del INSTITUTO y de los trabajadores, el INFONAVIT como organismo de servicio social, tiene por objeto administrar los recursos del Fondo Nacional de Vivienda, el cual se integra por las aportaciones efectuadas por los patronos a las subcuentas de vivienda de los trabajadores, que como se señaló anteriormente, de conformidad con el artículo 5 de la LEY INFONAVIT son patrimonio de los trabajadores, y por lo tanto la SCJN reconoció que tienen una naturaleza privada. En este sentido, es de relevancia señalar que el INSTITUTO como administrador del Fondo Nacional de Vivienda no recibe, ni opera recursos públicos aprobados en la Ley de Ingresos, ni como parte del Presupuesto de Egresos de la Federación.

Adicionalmente, se hace la precisión que conforme al artículo 5 de la Ley Federal de Entidades Paraestatales (LFEP) que refiere que el INSTITUTO se regirá por sus leyes específicas en cuanto a las estructuras de sus órganos de gobierno y vigilancia, pero en cuanto a su funcionamiento, operación, desarrollo y control, en lo que no se oponga a aquellas leyes específicas, se sujetará a las disposiciones de la LFEP. Lo anterior, fue reconocido por la SCJN en las resoluciones emitidas a los Amparos en Revisión ya mencionados.



En virtud de lo señalado en el presente oficio, solicito tenga a bien considerar las justificaciones, aclaraciones e información complementaria que se proporciona mediante el presente y, en caso de cualquier duda o aclaración, se proporcionan como datos de contacto el teléfono 53-22-66-00, extensión 335815, y los correos electrónicos [lmendezr@infonavit.org.mx](mailto:lmendezr@infonavit.org.mx) o [smeraz@infonavit.org.mx](mailto:smeraz@infonavit.org.mx).

Sin más por el momento, le envío un cordial saludo.

Atentamente,

Laura Alicia Méndez Rodríguez  
Contralora General

Anexos: 1 (uno) USB.

C.c.p. Carlos Martínez Velázquez - Director General. Para conocimiento.  
Prof. Rogerio Castro Vázquez - Secretario General y Jurídico. Mismo fin.  
Dr. Roberto Khalil Jalil - Auditor Interno. Mismo fin.  
Silvia Meraz Méndez - Gerente Senior de Vinculación, Seguimiento y Proyectos. Mismo fin.

EAIP / SMM

X

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

Anexo del Oficio CG/482/2021

Respuesta a pre-recomendaciones de la  
Auditoría 414 – DS. Control Interno y Gobernanza del Infonavit

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPFF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>El artículo 46 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales (LFEP) dispone que los objetivos de las entidades paraestatales se ajustarán a los programas sectoriales que formule la Coordinadora del Sector. Asimismo, en los artículos 47 y 48 de la LFEP se indica que las entidades paraestatales, para su desarrollo y operación, deberán sujetarse a la Ley de Planeación, al Plan Nacional de Desarrollo, a los programas sectoriales que se deriven del mismo y a las asignaciones de gasto y financiamiento autorizadas. Dentro de tales directrices las entidades formularán sus programas institucionales a corto, mediano y largo plazos. Además, el Programa Institucional constituye la asunción de compromisos en términos de metas y resultados que debe alcanzar la Entidad Paraestatal. La programación institucional de la entidad, en consecuencia, deberá contener la fijación de los objetivos y las metas, los resultados económicos y financieros esperados, así como las bases para evaluar las acciones que llevará a cabo; la definición de estrategias y prioridades; la previsión y organización de recursos para alcanzarlas; la expresión de programas para la coordinación de sus tareas; y las previsiones respecto de las posibles modificaciones a sus estructuras.</p>	<p>El origen y objeto del Infonavit se encuentra establecido en el artículo 123 apartado A, fracción XII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en donde el Constituyente dispuso que "Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones, que administre los recursos del fondo nacional de la vivienda. Dicha ley regulará las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas". En cumplimiento a dicho mandato constitucional, en 1972 se expide la Ley del Infonavit como una ley de utilidad social y queda constituido el Instituto como organismo de servicio social con personalidad jurídica y patrimonio propio.</p> <p>Ahora bien, no se niega la sujeción del Infonavit al orden constitucional, sin embargo, desde la propia Constitución se reconoce la existencia y aplicabilidad de un régimen especial dado su carácter sui generis como organismo tripartita de servicio social.</p> <p>En este sentido, es evidente que el Instituto participa en la planeación democrática del Estado Mexicano, desde su marco normativo específico y en los términos que éste mismo establece contribuyendo así, desde la función establecida por la propia Constitución, a la solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación, mediante la atención de la demanda de la sociedad por cuanto hace a la vivienda de los trabajadores y el fondo constituido para tales efectos, tal y como se puede observar por las acciones llevadas a cabo en los 50 años de vida del Instituto.</p>

1

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPFF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Reconociendo lo anterior, desde la expedición de la LFEP (1986) se integra, en su artículo 5 de manera expresa que el Infonavit se rige por sus leyes específicas en cuanto a las estructuras de sus órganos de gobierno y vigilancia, pero en cuanto a su funcionamiento, operación, desarrollo y control, en lo que no se oponga a aquellas leyes específicas. Esto es, si las leyes especiales del Infonavit contienen normas en materia de planeación, en principio serán aplicables estas y únicamente la LFEP cuando no se oponga a las primeras. Ello significa que en todo momento debe prevalecer el régimen jurídico especial del Instituto y que fue voluntad del legislador reconocerlo y respetarlo al momento de expedir una ley federal posterior (LFEP, 1986) a la Ley del Instituto (1972).</p> <p>También vale la pena señalar que para cuando se publicó la Ley del Infonavit ya existía una Ley para el Control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal de 1947 (que tuvo otras dos versiones, en 1965 y en 1970), situación que robustece el argumento sobre la voluntad del legislador de no someter al Infonavit al imperio de la entonces ley que regulaba los organismos descentralizados, y por el contrario, creó un régimen particular para el Infonavit, en el que incluso quedó contemplado de manera expresa la exclusión del Instituto de la aplicación de la LFEP (artículo 66 de la Ley del Infonavit).</p> <p>Por otro lado, es importante señalar que el Infonavit no se encuentra sectorizado a la Sedatu o alguna otra dependencia o entidad, lo cual se puede corroborar de la lectura que se haga a la relación de entidades paraestatales que realiza la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a través de la Procuraduría Fiscal de la Federación y se publica en el Diario Oficial de la Federación y únicamente su actuación se realiza de manera coordinada con otros entes e instituciones como lo establecen los artículos 4 y 69 de su propia Ley.</p> <p>Por lo anterior, se reitera que la actuación y actividades del Infonavit deben ser verificadas a la luz de su propio marco normativo, cuestión que incluso fue reconocida por la Suprema Corte de Justicia de la Nación en los juicios</p>

2

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
En los artículos 24 y 26 BIS de la Ley de Planeación, se prevé que los programas institucionales se sujetarán a las previsiones contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Programa Sectorial correspondiente; asimismo, los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo deberán contener al menos: a) un diagnóstico general sobre la problemática a atender por el programa y la perspectiva de largo plazo en congruencia con el Plan; b) los objetivos específicos del programa alineados a las estrategias del Plan; c) las estrategias para ejecutar las acciones que permitan lograr los objetivos específicos del programa; d) las líneas de acción que apoyen la implementación de las estrategias planteadas en cada programa indicando la dependencia o entidad responsable de su ejecución y; e) los indicadores estratégicos que permitan dar seguimiento al logro de los objetivos del programa.	<p>de Amparo promovidos en contra de las ordenes de auditoría de los ejercicios 2017 y 2018 por parte de esa ASF. (Ver cuadro 1 al final del documento)</p> <p>Como ya se dijo, la Ley de Planeación, por remisión de la LFEP, sería aplicable al Infonavit <b>únicamente en lo que no se oponga</b> a lo que dispongan las leyes específicas del Instituto; de hecho, el artículo 17, fracción II de la Ley de Planeación, señala que las paraestatales deberán: "Elaborar sus respectivos programas institucionales, en los términos previstos en esta Ley, la Ley Federal de las Entidades Paraestatales o, en su caso, por las disposiciones que regulen su organización y funcionamiento, atendiendo a las previsiones contenidas en el programa sectorial correspondiente observando en lo conducente las variables ambientales, económicas, sociales y culturales respectivas."<sup>1</sup></p> <p>Así, como se verá a lo largo de los presentes argumentos, el Instituto elabora su planeación con base en las disposiciones que regulan su organización y funcionamiento y existe oposición de los preceptos contenidos en el régimen especial del Infonavit y aquellos integrados en la LFEP y la Ley de Planeación en la materia que nos ocupa, que hacen evidente la aplicabilidad del régimen señalado en primer lugar.</p> <p>Siendo así, el régimen especial del Infonavit por cuanto a la planeación se integra de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La Ley del Infonavit, en los artículos 10, fracción I, 16, fracciones IV y VII, y 23, fracción V, establece los términos en los que se deben</li> </ol>

<sup>1</sup> El legislador no pretendía que al Infonavit le resultara obligatoria la Ley de Planeación, ya que no lo estableció así expresamente, como si lo hizo con otras entidades paraestatales a las cuales se les considera también organismo descentralizado no sectorizado, como es el caso del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). De la revisión que se hace a los artículos 214 y 220 de la Ley del ISSSTE, se advierte que en el caso de dicho Instituto, el legislador estableció expresamente que el Director General se encuentra obligado a someter a consideración de su Junta Directiva, el programa operativo anual de acuerdo a lo establecido en la Ley de Planeación, y a dicho órgano de gobierno, que constituye la máxima autoridad del mismo, le corresponde examinar para su aprobación el programa institucional y los programas operativos anuales de acuerdo con lo establecido en la Ley de Planeación.

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>entregar y realizar el programa institucional del Instituto, el cual se integra por los documentos institucionales de planeación (presupuesto de ingresos y egresos, plan de labores y financiamientos y el plan financiero a cinco años).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Por otro lado, el Infonavit cuenta con el <b>Marco de Gobierno de Procesos</b>, que es el "conjunto de normas y prácticas que regulan la forma en que se definen, diseñan, modelan, documentan, implementan y gestionan los procesos en el Instituto", y cuya ejecución permite al Instituto cumplir con sus atribuciones y funciones, por lo que se destaca que el Instituto no necesariamente se rige o debe regirse por "políticas".</li> <li>Para regular la planeación institucional, el Infonavit cuenta con el <b>Proceso PRO-SGPF-009 "Planeación y Programación Institucional"</b>, vigente desde 2018, en donde se establecen las actividades para formular anualmente las estrategias institucionales para cumplir con la misión, visión, objetivos y metas del Infonavit, a través del establecimiento del portafolio de proyectos, formalización de metas y compromisos institucionales, alineados al planteamiento estratégico y a la planeación financiera vigente del Instituto. En los siguientes tres procedimientos se describen los lineamientos a seguir para elaborar los documentos institucionales de planeación (presupuesto de ingresos y egresos, plan de labores y financiamientos y el plan financiero a cinco años): <ul style="list-style-type: none"> <li>PR-SGPF-014 "Elaboración del Diagnóstico y Análisis Prospectivo"</li> <li>PR-SGPF-031 "Diseño del Planteamiento Estratégico"</li> <li>PR-SGPF-158 "Elaboración de los Documentos de Planeación del Instituto".</li> </ul> </li> <li>Asimismo, como parte del proceso de Planeación y Programación Institucional y con el fin de establecer el desempeño esperado en el</li> </ol>

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>cumplimiento de los objetivos institucionales, se establecen las metas para los indicadores, iniciativas y proyectos institucionales contenidos en los Documentos de Planeación autorizados por la H. Asamblea General, mediante el procedimiento PR-SGPF-034 "Definición de metas y compromisos", vigente desde 2018.</p> <p>5. Finalmente, para brindar seguimiento a la ejecución de las estrategias institucionales, el Instituto cuenta con el Proceso PRO-SGPF-008 "Seguimiento a la Ejecución y Evaluación Institucional", vigente desde 2018. En particular, a través del procedimiento PR-SGPF-144 "Evaluación del Desempeño" se monitorea el cumplimiento del Planteamiento estratégico institucional, a través del seguimiento y evaluación de las metas establecidas. Cabe señalar que el alcance de este procedimiento es desde el personal directivo hasta el personal estratégico, táctico y técnico de oficinas centrales y Delegaciones Regionales.</p> <p>6. Asimismo, el Instituto elabora su Informe Anual de Actividades en cumplimiento con el artículo 10, fracción II, de la Ley del Infonavit, mediante el cual se presentan los principales resultados de la operación de la estrategia institucional del año anterior. La elaboración del Informe Anual de Actividades se norma bajo el procedimiento PR-SGPF-157 "Elaboración del Informe Anual de Actividades del Instituto".</p> <p>Como soporte documental, se adjuntan los dos procesos y los seis procedimientos mencionados.</p> <p style="text-align: center;"> Pre-recomendación 1_Índice procesos y</p> <p>La elaboración y seguimiento del Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2020-2024, el cual consolida los documentos institucionales de planeación</p>

5

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>[...] los programas institucionales deberán ser sometidos por el Órgano de Gobierno y la Administración de la Entidad Paraestatal de que se trate, a la aprobación del titular de la dependencia coordinada del sector; y deberán ser publicados en el Diario Oficial de la Federación en los plazos previstos por las disposiciones que al efecto emita el Ejecutivo Federal.</p>	<p>(presupuesto de ingresos y egresos, plan de labores y financiamientos y el plan financiero a cinco años), se realizó en apego a estos procedimientos, los cuales no hacen referencia a la obligatoriedad de sujetarse al Plan Nacional de Desarrollo (PND) y al Programa Nacional de Vivienda (PNV).</p> <p>Es relevante señalar que los procesos del Instituto están sujetos de manera periódica a ejercicios de autocontrol, auditorías internas y externas, los cuales son vinculantes, para revisar si el diseño de la normativa coincide con la operación para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Lo anterior ha permitido que el Instituto cumpla con los requisitos de la Norma ISO 9001. En particular, los procedimientos PR-SGPF-031 "Diseño del Planteamiento Estratégico", PR-SGPF-034 "Definición de metas y compromisos" y PR-SGPF-144 "Evaluación del Desempeño" han sido evaluados anualmente desde 2017<sup>2</sup> como parte del ciclo de revisión para la certificación del Instituto en la Norma ISO 9001.</p> <p>De acuerdo con el régimen específico, es decir, con los artículos 10, fracción I, y 16, fracciones IV y VII, de la Ley del Infonavit, los documentos institucionales de planeación deben ser examinados y dictaminados favorablemente únicamente por el H. Consejo de Administración para su posterior análisis y aprobación por la H. Asamblea General, respectivamente.</p> <p>Es importante reiterar que el Infonavit no se encuentra sectorizado a la Sedatu o alguna otra dependencia o entidad. Sin embargo, se hace notar que tanto la Sedatu, quien formula el PNV, como la SHCP, quien tiene entre sus atribuciones coordinar las actividades del PND y emite las disposiciones que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para la elaboración y seguimiento de los programas derivados del PND en materia de planeación estratégica a través de la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED), participan como miembros de</p>

<sup>2</sup> Hasta septiembre de 2018 el nombre del procedimiento era PR-SGPF-010 Planeación Estratégica Institucional.

6

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	los órganos colegiados del Instituto, y junto con los demás miembros validan en el seno de dichos órganos los documentos institucionales de planeación. Por lo anterior, se considera que conforme a la normatividad que rige al Instituto, no existe obligación de que los documentos de planeación deban de ser aprobados por el titular de la dependencia coordinada del sector o por SHCP.
<b>A. Planeación estratégica y vinculación con el marco rector del sector vivienda (PND 2019-2024, Política Nacional de Vivienda y Programa Nacional de Vivienda 2019-2024)</b>	Con fundamento en la actividad "6. Gestionar la publicación en el portal institucional" del Procedimiento PR-SGPF-158 "Elaboración de los Documentos de Planeación del Instituto", se establece que se hará la publicación de los documentos de planeación autorizados por la H. Asamblea General del Infonavit en el portal de Infonavit. Por lo anterior, <b>conforme a la normativa establecida en el procedimiento, no existe la obligación de que el Instituto haga la publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF).</b>
La ASF analizó la vinculación del Infonavit al marco rector del sector vivienda, para lo cual se tomaron como referencia el Principio Rector, el Eje General y el Objetivo General del PND 2019-2024; las líneas estratégicas para la Política Nacional de Vivienda; el Decálogo de Lineamientos para la Política Nacional de Vivienda 2019-2024; y los Objetivos prioritarios, las estrategias prioritarias y las acciones puntuales del Programa Nacional de Vivienda 2019-2024 y el Planteamiento Estratégico del Infonavit.	Como se señaló anteriormente, el Instituto cuenta con su propia normativa en materia de planeación en la que no se incluye la obligación de alinear sus programas institucionales a los "Programas sectoriales" (Plan Nacional y Programa Sectorial a que se refieren los artículos 24 y 26 Bis de la Ley de Planeación).
Asimismo, el Infonavit señaló que en atención a la recomendación HAG119-2.7 de la Asamblea General, en la cual se solicitó un informe del avance de las tareas que implementó o implementaría para dar cumplimiento a los compromisos planteados en el PNV 2019-2024, las subdirecciones de Planeación Financiera y Fiscalización y, de Crédito elaboraron el informe titulado "Infonavit: acciones para el PNV", en el	<b>Recomendación HAG119-2.7: En el Programa Nacional de Vivienda 2019-2024, el Infonavit, participará en las estrategias que fueron definidas para cumplir con los objetivos del programa sectorial; se solicita un informe del avance de las tareas que implementó o implementará el Instituto para dar cumplimiento a esos compromisos.</b>

7

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
cual se verificó que se establecieran las acciones para dar seguimiento a los objetivos prioritarios del PNV 2019-2024; no obstante, dicho documento no incluyó las acciones realizadas para cumplir con las estrategias prioritarias y líneas puntuales.	El informe presentado a la Asamblea General sí incluye las acciones del Infonavit alineadas con los objetivos prioritarios del PNV 2019-2024 con lo que se dio cumplimiento a lo establecido en la recomendación HAG119-2.7. <b>No se incluyeron las acciones realizadas para cumplir con las estrategias prioritarias y líneas puntuales porque la recomendación de la H. Asamblea General no lo solicitaba.</b>  El informe se presentó al órgano colegiado el 25 de marzo de 2020, y tomó conocimiento y aprobó la atención a la recomendación mediante la siguiente resolución:  <i>Resolución RCA-7858-03/20. El Consejo de Administración se da por enterado y aprueba por unanimidad el informe y la solicitud para dar por atendida la recomendación, presentado por la Administración, en cumplimiento a la recomendación HAG119-2.7. En el Programa Nacional de Vivienda 2019-2024, emitida por la Asamblea General en su Sesión Ordinaria número ciento diecinueve, celebrada el seis de diciembre de dos mil diecinueve. Asimismo, con base en el documento analizado por el Comité de Planeación, este Órgano Colegiado da por atendida la recomendación HAG119-2.7.</i>  Por otro lado, el marco normativo del Infonavit no establece la obligatoriedad de realizar un documento que incluya las acciones llevadas a cabo para cumplir con los objetivos, estrategias prioritarias y líneas puntuales del PNV. Sin embargo, el Instituto si monitorea el cumplimiento de su planteamiento estratégico mediante la definición de metas para indicadores, iniciativas y proyectos institucionales ( <i>procedimiento PR-SGPF-034 – "Definición de metas y compromisos"</i> ), el seguimiento y la evaluación de las metas establecidas ( <i>procedimiento PR-SGPF-144 – "Evaluación del Desempeño"</i> ) y la elaboración del Informe Anual de Actividades ( <i>procedimiento PR-SGPF-157 - "Elaboración del Informe Anual de Actividades del Instituto"</i> ).

8

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
[...] la ASF determinó que el Instituto no contó con información suficiente para acreditar que durante 2020 estableció acciones y actividades para avanzar en el cumplimiento de los objetivos prioritarios, las estrategias prioritarias y las acciones puntuales del citado programa [Programa Nacional de Vivienda 2019-2024], por lo que no se dio atención a lo dispuesto en el Lineamiento General de Control Interno 4, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado "Sistema de Control Interno", Norma General "Ambiente de Control" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del Infonavit.	La planeación estratégica institucional de 2020 se llevó a cabo con base en el proceso PRO-SGPF-009 "Planeación y Programación Institucional" y su seguimiento y evaluación mediante el proceso PRO-SGPF-008 "Seguimiento a la Ejecución y Evaluación Institucional" por lo que si se contó con un proceso sistemático con mecanismos de control y seguimiento, en cumplimiento con el Lineamiento General de Control Interno 4, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado "Sistema de Control Interno", Norma General "Ambiente de Control" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del Infonavit.
Por otra parte, se comprobó que la Estrategia Institucional del Infonavit con el PNV 2019-2024 se enfocó al objetivo prioritario "Establecimiento de soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes", mismo que se alineó al objetivo prioritario uno del PNV 2019-2024 por medio de las estrategias prioritarias orientadas a la consolidación de la oferta actual y flexibilización de condiciones, a la creación de soluciones para necesidades no atendidas, y el diseño y aplicación de soluciones financieras de cartera; así como las acciones prioritarias orientadas a la flexibilidad de soluciones para la atención de nuevos mercados, créditos solidarios, autoproducción, vivienda adecuada, programa 90 diez, cobranza social, responsabilidad compartida y seguros patrimoniales; no obstante, dichas estrategias prioritarias y acciones puntuales no señalaron la alineación con el PNV 2019-2024; tampoco se definieron los objetivos prioritarios para atender los objetivos dos y cuatro del PNV 2019-2024; no se definió la alineación con la Política Nacional de Vivienda.	Como se señaló anteriormente, el Instituto cuenta con su propia normativa en materia de planeación por lo que los documentos institucionales de planeación se realizan en estricto apego a dicha normativa y no necesariamente al PNV 2019-2021.  Se destaca que el PEF 2020-2024 del Instituto fue aprobado por sus órganos colegiados en donde participan como miembros la Sedatu y la SHCP, redactores del PNV y PND, respectivamente, quienes junto con los demás miembros lo validaron en el seno de dichos órganos. Asimismo, se hizo de conocimiento de la UED de la SHCP el contenido del PEF 2020-2024, mediante correo electrónico enviado por el Gerente de Planeación Estratégica (como soporte documental se anexa correo electrónico).

<sup>3</sup> De acuerdo con el artículo 63, fracción IV, del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público compete a la Unidad de Evaluación del Desempeño Emitir las disposiciones que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para la elaboración y seguimiento de los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo, en materia de planeación estratégica.

9

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	Adicionalmente, se reitera que en el citado PEF 2020-2024 se muestra la alineación de ciertas estrategias del Instituto con el marco rector del sector vivienda en el capítulo "6. Vinculación del Infonavit con el marco rector del sector vivienda".
<b>B. Planeación Institucional del Infonavit 2020-2024</b>  Se analizó el marco normativo del Instituto, en el que se identificó que los numerales 1 y 2 de la Quinta "Funciones del Comité de Planeación", de las Bases de Funcionamiento del Comité de Planeación", emitidas el 27 de octubre de 2015 se facultó al Comité de Planeación para analizar y proponer al Consejo de Administración las políticas para la elaboración de los siguientes planes financieros y estratégicos: a) Plan Financiero y Estratégico a 5 años, b) Programas de Labores y de Financiamientos anuales, y c) Presupuesto de ingresos y egresos anual; así como, proponer al Consejo de Administración las políticas para la evaluación y seguimiento de los planes financieros y estratégicos del Instituto; no obstante, con la emisión de las ROP de los Órganos Colegiados el 22 de mayo de 2020, el artículo Transitorio Tercero abrogó las Bases de Funcionamiento del Comité de Planeación; por lo que con el análisis de dicho documento se identificó que mediante el artículo 35, fracciones I y IV se le confirió al Comité de Planeación sólo el análisis, dictaminación y aprobación de la planeación estratégica, y mediante el artículo 31 se facultó al Consejo de Administración para vigilar las políticas operativas de control, administración de riesgos, programas de financiamiento de créditos señalados en el artículo 42 de la Ley del Infonavit, así como, cualquier otra política que sea necesaria para el cumplimiento de los objetivos del Instituto.  Por lo anterior, la ASF determinó que el Infonavit en 2020 no contó con una Unidad Administrativa que definiera las políticas, los manuales o los lineamientos en los que se establecería la metodología para la elaboración del Plan Estratégico y Financiero 2020-2024, lo anterior constituyó un factor de riesgo para atender lo señalado en el	Si bien el Comité de Planeación no propuso las políticas para la elaboración de los planes financieros y estratégicos al Consejo de Administración, la Administración del Instituto sí diseñó y aprobó internamente el Proceso PRO-SGPF-009 "Planeación y Programación Institucional" y los procedimientos PR-SGPF-014 "Elaboración del Diagnóstico y Análisis Prospectivo", PR-SGPF-031 "Diseño del Planteamiento Estratégico" y PR-SGPF-158 "Elaboración de los Documentos de Planeación del Instituto", bajo los cuales se rige la elaboración de la planeación institucional, en el Marco de Gobierno de Procesos, cuya ejecución permite al Instituto cumplir con sus atribuciones y funciones.  Dado que si hay un marco normativo que contiene la metodología para la elaboración de los planes financieros y estratégicos, no existió la necesidad de señalar que el Comité de Planeación no había emitido dichas "políticas" y, en ese mismo sentido, fue que se abrogaron las Bases de Funcionamiento del Comité de Planeación en mayo 2020.  Por otro lado, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el proceso PRO-SGPF-009 "Planeación y Programación Institucional" y el procedimiento PR-SGPF-158 "Elaboración de los Documentos de Planeación del Instituto", la Gerencia Sr. de Planeación y Gestión de la Estrategia (ahora Gerencia Sr. de Evaluación e Información Institucional) es la encargada de coordinar dicho proceso por lo que el Instituto sí contó con una Unidad Administrativa que coordinara los trabajos del PEF en apego a su marco normativo, por lo que se considera que la apreciación de que el Infonavit en 2020 no contó con una Unidad Administrativa que definiera las políticas, los

10

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p><b>Lineamiento General de Control Interno 11, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado "Sistema de Control Interno", Norma General "Actividades de Control" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del Infonavit.</b></p>	<p>manuales o los lineamientos en los que se estableciera la metodología para la elaboración del Plan Estratégico y Financiero 2020-2024 es incorrecta.</p> <p>Por lo anterior, el Instituto no incumplió ni se constituyó ningún factor de riesgo en contra de lo señalado en el Lineamiento General de Control Interno 11, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado "Sistema de Control Interno", Norma General "Actividades de Control" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del Infonavit.</p>
<p>Por lo anterior, se solicitó al Infonavit la metodología mediante la cual elaboró la planeación estratégica en el periodo 2019-2024, mediante los oficios SGy/237/2021 y SGPF/201/2021, del 19 de agosto y 23 de agosto de 2021; respectivamente, la entidad fiscalizada informó que después de la búsqueda realizada en los archivos de la Secretaría General y Jurídica, y de la SGPF, el <b>Infonavit se encuentra imposibilitado para proporcionar las políticas para la elaboración de los planes financieros y estratégicos ya que no cuenta con esa información.</b></p>	<p>Al respecto es importante aclarar ante la ASF que el Instituto se rige por el Marco de Gobierno de Procesos que es el "conjunto de normas y prácticas que regulan la forma en que se definen, diseñan, modelan, documentan, implementan y gestionan los procesos en el Instituto", y cuya ejecución permite al Instituto cumplir con sus atribuciones y funciones, por lo que no se rige por algún documento denominado "políticas". No obstante, ello no significa que el Instituto no cuente con la metodología suficiente, necesaria y adecuada para realizar la planeación del Instituto la cual ya fue expuesta previamente.<sup>4</sup></p> <p>Así, si bien el Comité de Planeación no propuso las políticas para la elaboración de los planes financieros y estratégicos al Consejo de Administración, la Administración del Instituto sí diseñó y aprobó internamente el Proceso PRO-SGPF-009 "Planeación y Programación Institucional" bajo el cual se rige la elaboración de la planeación institucional y el Proceso PRO-SGPF-008 "Seguimiento a la Ejecución de la Evaluación Institucional" a través del cual se le da seguimiento a la ejecución de las estrategias institucionales y se evalúan las metas definidas para su consecución. Dado que sí hay un marco normativo que rige la elaboración de los planes financieros y estratégicos, se decidió abrogar las Bases de Funcionamiento del Comité de Planeación en mayo 2020 y no incluir en la nueva normativa la emisión de esas "políticas".</p>

<sup>4</sup> A manera de ejemplo, en febrero de 2021 se publicaron las Políticas de Cobranza Social del Instituto, no obstante, esto no significa que previo a su publicación no se hayan llevado a cabo acciones ordenadas de cobranza social, como lo manda la Ley del Infonavit.

11

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>Con el análisis, se determinó lo siguiente: [...] c. Referente a los objetivos, se observó que se establecieron 10 objetivos de los cuales 3 se alinearon al Eje "Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes"; 4 con el Eje "Soluciones financieras sencillas adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes", y 3 con el Eje "Instalar una cultura de gestión de presupuesto con foco en resultados"; no obstante, <b>dichos objetivos no definieron la alineación con el objetivo prioritario, las tres estrategias prioritarias y las ocho acciones puntuales establecidas en el apartado "IV. Alineación de la Estrategia Institucional con el PND 2019-2024" de dicho plan.</b></p>	<p>Cabe destacar que la Auditoría en su requerimiento solicitó la metodología o políticas establecidas en la base Quinta "Funciones del Comité de Planeación", numerales 1 y 2, de las Bases de Funcionamiento del Comité de Planeación, y por lo anteriormente expuesto, no se contaba con dichas políticas aprobadas por el Comité de Planeación por ello estábamos imposibilitados para entregarla, sin embargo, en caso que en el requerimiento se hubiera solicitado de manera más genérica el marco normativo y/o los procesos y procedimientos en los que se establecen los lineamientos para la elaboración del PEF, estos documentos se hubieran hecho del conocimiento de la Auditoría como se realiza en esta oportunidad.</p> <p style="text-align: center;"></p>

En el mismo orden de ideas se reitera que si bien se incluye el capítulo de la alineación con el marco rector en el PEF, el marco jurídico específico del Instituto no establece la obligación de sujetar toda su planeación estratégica al PND ni al PNV, sino a cumplir con el mandato del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de otorgar a los trabajadores crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, y de nuestra Ley que en su artículo 3º establece que el Instituto tiene por objeto administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda y dar créditos a los trabajadores para una vivienda adecuada.

Por otro lado, el Instituto, a través del eje 1 "Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes", busca mejorar los servicios que ofrece el Instituto a sus derechohabientes y mediante el eje 3 "Operación eficiente y transparente" busca administrar con transparencia, eficiencia y sensibilidad social los recursos del Instituto. El eje 2 "Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes" es el

12

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>[...] la ASF analizó que el Programa Estratégico y Financiero 2020-2024 cumpliera con lo dispuesto en el artículo 26 bis de la Ley de Planeación que indica que los planes derivados del PND deberán contener por lo menos un diagnóstico general sobre la problemática a atender por el programa así como la perspectiva de largo plazo en congruencia con el PND; los objetivos específicos del programa alineados a las estrategias del PND; las estrategias para ejecutar las acciones que permitan lograr los objetivos específicos del programa; líneas de acción que apoyen la implementación de las estrategias planteadas en cada programa indicando la dependencia o entidad responsable de su ejecución; y los indicadores estratégicos que permitan dar seguimiento al logro de los objetivos del programa [...]</p>	<p>pilar del Infonavit y por medio de este se busca crear soluciones financieras sencillas que atiendan las necesidades de las y los trabajadores. Dado que en el Programa de Desarrollo Urbano y Vivienda del PND se especifican solo acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda, y de reestructura de créditos, los objetivos del eje 2 señalados son los únicos que se alinean con dicho programa, como se planteó en el apartado "iv. Alineación de la Estrategia Institucional con el PND 2019-2024".</p> <p>Como ya se mencionó, la Ley de Planeación, por remisión de la LFEP, sería aplicable al Infonavit únicamente en lo que no se oponga a lo que dispongan las leyes específicas del Instituto; de hecho, el artículo 17, fracción II de la Ley de Planeación, señala que las paraestatales deberán: "Elaborar sus respectivos programas institucionales, en los términos previstos en esta Ley, la Ley Federal de las Entidades Paraestatales o, en su caso, por las disposiciones que regulen su organización y funcionamiento, atendiendo a las previsiones contenidas en el programa sectorial correspondiente observando en lo conducente las variables ambientales, económicas, sociales y culturales respectivas."</p> <p>Así, el régimen especial del Infonavit, es decir, la Ley del Infonavit, en los artículos 10, fracción I, 16, fracciones IV y VII, y 23 fracción V, establece los términos en los que se deben entregar y realizar los documentos de planeación para el Instituto (presupuesto de ingresos y egresos, plan de labores y financiamientos y el plan financiero a cinco años).</p> <p>Asimismo, el Infonavit cuenta internamente con el Proceso PRO-SGPF-009 "Planeamiento y Programación Institucional", en donde se establecen las actividades para formular anualmente las estrategias institucionales para cumplir con la misión, visión, objetivos y metas del Infonavit, a través del establecimiento del portafolio de proyectos, formalización de metas y compromisos institucionales, alineados al planteamiento estratégico y a la planeación financiera vigente del Instituto. Esto proceso se integra por los siguientes tres procedimientos:</p>

13

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PR-SGPF-014 "Elaboración del Diagnóstico y Análisis Prospectivo"</li> <li>• PR-SGPF-031 "Diseño del Planteamiento Estratégico"</li> <li>• PR-SGPF-158 "Elaboración de los Documentos de Planeación del Instituto".</li> </ul> <p style="text-align: center;"> Pre-recomendación 1. Índice procesos y</p> <p>Asimismo, para establecer las metas para indicadores, iniciativas y proyectos institucionales, el Instituto cuenta con el procedimiento PR-SGPF-034 "Definición de Metas y Compromisos" y para su seguimiento y evaluación cuenta con el procedimiento PR-SGPF-144 "Evaluación del Desempeño".</p> <p>En este sentido, el contenido del Plan Estratégico y Financiero cumple a cabalidad con lo señalado en el régimen especial aplicable al Instituto.</p>
b. El programa contó con la definición de los objetivos para cada uno de los ejes; asimismo, estableció 10 objetivos específicos; sin embargo, no se definieron estrategias y líneas de acción mediante las cuales se deban ejecutar las acciones para lograr los objetivos y alcanzar las metas propuestas.	Respetuosamente aclaramos a esa ASF que contrario a su apreciación, para cada uno de los tres ejes definidos en el planteamiento estratégico, en el capítulo "3. Áreas estratégicas que general valor a la mutualidad" del PEF 2020-2024, se establecieron los objetivos y acciones específicas alineadas con el planteamiento estratégico.
c. [...] se identificó que el documento no incluyó metas específicas para dar cumplimiento a los objetivos específicos de cada eje.	Al respecto, en las presentaciones "Indicadores estratégicos institucionales", en donde se presenta el avance trimestral de estos, que se le hizo llegar a la Auditoría mediante el oficio SGPF-048-2021, se establece que a partir de la aprobación del 2020-2024 se trabajó con las áreas para contar con indicadores para dar seguimiento a la estrategia por lo que si se contó con indicadores para cada uno de los ejes estratégicos. Para medir la estrategia se incluyeron 15 indicadores.

14

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
Aunado a lo anterior, la ASF determinó que los objetivos planteados en el Plan Estratégico y Financiero 2020-2024 no se definió la alineación con el PND 2019-2024, el Decálogo de Lineamientos para la Política Nacional de Vivienda y el Programa Nacional de Vivienda 2019-2024.	Como ya se ha mencionado, si bien se incluye el capítulo de la alineación con el marco rector, el Instituto no está obligado por su propia normativa específica a sujetar toda su planeación estratégica al PND ni al PNV, sino a cumplir con el mandato del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de otorgar a los trabajadores crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, y de nuestra Ley que en su artículo 3º establece que el Instituto tiene por objeto administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda y dar créditos a los trabajadores para una vivienda adecuada.  No obstante, en el capítulo "6. Vinculación del Infonavit con el marco rector del sector vivienda" se definen el objetivo y las estrategias del planteamiento estratégico del Instituto que se alinean de manera directa con el marco rector del sector vivienda.
El "Tablero de indicadores estratégicos institucionales" incluyó 15 indicadores estratégicos institucionales con el fin de dar seguimiento al avance del Instituto en cada eje estratégico planteado en el Plan Estratégico y Financiero 2020-2024; sin embargo, se verificó que solo 7 indicadores contaron con metas puntuales y los 8 restantes fueron de seguimiento; lo anterior no atendió lo dispuesto en el Lineamiento General de Control Interno 27, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado "Sistema de Control Interno", Norma General "Evaluación de Riesgos" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del Infonavit.	Se incluyeron 7 indicadores con metas puntuales debido a que son los indicadores que estaban maduros y 8 indicadores que eran igual de importantes para dar seguimiento al planteamiento estratégico, aunque sin tener una meta puntual, debido a que eran indicadores nuevos que no tenían una historia para proponer una línea base de metas.  Por otro lado, mediante el procedimiento PR-SGPF-034 "Definición de Metas y Compromisos", el Instituto define los lineamientos para establecer las metas para indicadores, iniciativas y proyectos institucionales. Asimismo, para monitorear el cumplimiento del Planteamiento estratégico institucional mediante el seguimiento (mensual) y la evaluación (semestral) de las metas y compromisos establecidos, el Instituto cuenta con el Proceso PRO-SGPF-008 "Seguimiento a la Ejecución y Evaluación Institucional", en particular el procedimiento PR-SGPF-144 "Evaluación del Desempeño", por lo que sí se cumple lo dispuesto en el Lineamiento General de Control Interno 27, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado "Sistema de Control Interno", Norma General "Evaluación de Riesgos" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del Infonavit.

15

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
Por otra parte, la ASF verificó que, durante 2020, las delegaciones del Infonavit no elaboraron el Programa de Labores alienado con la estrategia institucional; no obstante, que en el apartado "III. Resultados de la Evaluación del periodo" incluido en el "Informe que presenta el Comité de Auditoría del Consejo de Administración sobre el Sistema de Control Interno a febrero de 2020" se recomendó de manera necesaria que las delegaciones implementaran una estrategia integral entre las delegaciones y áreas centrales, dirigida a definir, formalizar y comunicar las actividades, roles, responsabilidades específicas, que coadyuven a eficientar y maximizar la operación; lo anterior, generó incumplimiento de los Lineamientos Generales de Control Interno 4,7 y 45, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado "Sistema de Control Interno", Normas Generales "Ambiente de Control" y "Supervisión" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del Infonavit.	Se informa a esa ASF que en la normativa que aplica al Instituto (Ley, procesos, procedimientos) no existe vínculo que indique que las delegaciones deban participar en la elaboración del plan de labores. Asimismo, de la recomendación del H. Consejo de Administración que ya se ha citado no se desprende que nuestro Órganos Colegiados hayan ordenado que el instrumento para definir la estrategia integral fuera el plan de labores o bien algún otro documento de planeación, por lo que consideramos oportuno solicitar la eliminación de esta consideración.
Plan de Labores y Financiamientos 2020	<p>Por otra parte, se verificó que el Plan de Labores y Financiamientos 2020 del Infonavit incluyó el portafolio de proyectos estratégicos y tácticos, conformado por 27 proyectos; no obstante, el Instituto no realizó ninguna actividad para evaluar el impacto de los proyectos estratégicos como lo prevén los objetivos institucionales en el artículo 36, fracciones I, II y IV, del Estatuto Orgánico del Infonavit, los Lineamientos Generales de Control Interno 10, 30 y 42, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado "Sistema de Control Interno", Normas Generales "Actividades de Control" y "Supervisión" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del Infonavit.</p> <p>Por cuanto hace a la conclusión de la ASF en el sentido de que en el año 2020 el Instituto no realizó ninguna actividad para evaluar el impacto de los proyectos estratégicos como lo prevén los objetivos institucionales, es de señalarse que ello no es así, tal y como fue informado a la propia autoridad al contestar el oficio DGAECSI/113/2021, toda vez que sí se llevaron a cabo actividades encaminadas a cumplir con dicho objetivo.</p> <p>Ello es así, en atención a que, tal y como se informó, la Gerencia de Seguimiento de Proyectos Estratégicos se abocó al rediseño y actualización de los procedimientos relativos a la gestión de los proyectos institucionales, dentro de los cuales se encuentra el procedimiento "GE.02.05 Evaluación al cierre de proyectos y evaluación anual del portafolio".</p> <p>El rediseño y actualización de la normativa buscó incluir las mejores prácticas en materia de dirección de proyectos, y fue en colaboración con el área de Gobierno de Procesos del Instituto que la normativa se redactó en</p>

16

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>el segundo semestre de 2020, mientras que en 2021 se ejecutó el ciclo de revisión necesario para su publicación.</p> <p>A partir de estas actividades, fue que el 11 de agosto de 2021 se publicó, en la intranet institucional, el procedimiento de evaluación referido.</p> <p>En esta tesitura, en el 2021 ya se podrá llevar a cabo la evaluación del portafolio de proyectos institucionales 2020, con base en el marco normativo recién aprobado, apegándose a los siguientes componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Análisis del portafolio <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Proyectos por eje estratégico o habilitador</li> <li>◦ Modificaciones en alcance, tiempo y presupuesto</li> <li>◦ Composición mensual del portafolio, de acuerdo con el ciclo de vida de los proyectos: constitución, planeación, ejecución y cierre (o baja y cancelación, según sea el caso)</li> <li>◦ Desempeño mensual del portafolio</li> <li>◦ Comportamiento presupuestal: autorizado, modificado y ejercido</li> <li>◦ Productos y servicios generados en el año que se analiza</li> </ul> </li> <li>• Conclusiones</li> <li>• Anexos</li> </ul> <p>Cabe señalarse que, con base a la normativa recién publicada, en adelante la evaluación de los portafolios de proyectos se desarrollará dentro del primer trimestre del año posterior al que se evalúe.</p>
<b>Conclusiones</b>	<p>Se identificó que el Infonavit estuvo sectorizado a la Sedatu por los temas relacionados al sector vivienda [...]</p> <p>El Infonavit no se encuentra sectorizado a la Sedatu o alguna otra dependencia o entidad, lo cual se puede corroborar de la lectura que se</p>

17

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>haga a la relación de entidades paraestatales que de manera anual realiza la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de la Procuraduría Fiscal de la Federación y se publica en el Diario Oficial de la Federación.</p>
[...] durante 2020, el Infonavit no implementó los mecanismos y las acciones para avanzar en el cumplimiento de los 3 objetivos prioritarios, 5 estrategias prioritarias y 10 acciones puntuales del PNV 2019-2024, relacionados con su actividad sustantiva; lo anterior en contravención de lo señalado en el artículo Segundo del "DECRETO por el que se aprueba el PNV 2019-2024" y el apartado de "Objetivos de la Institución" el MICI.	<p>Como se explicó anteriormente, el Infonavit cuenta con su propia ley especial y marco normativo interno, razón por la cual la planeación y su seguimiento se realiza ajustándose a dicha normativa.</p> <p>A pesar de no estar obligado a reportar el avance en el cumplimiento de los objetivos prioritarios del PNV 2019-2024, la H. Asamblea General solicitó, mediante la Recomendación HAG119-27, un informe del avance de las tareas que implementó o implementaría el Instituto para dar cumplimiento a los compromisos definidos en el Programa. El informe se presentó al órgano colegiado, y tomó conocimiento y aprobó la atención a la recomendación mediante la resolución RCA-7858-03/20.</p> <p>Sin embargo, el Instituto sí monitorea el cumplimiento de su planteamiento estratégico mediante la definición de metas para indicadores, iniciativas y proyectos institucionales (<i>procedimiento PR-SGPF-034 – "Definición de metas y compromisos"</i>), el seguimiento y la evaluación de las metas establecidas (<i>procedimiento PR-SGPF-144 – "Evaluación del Desempeño"</i>) y la elaboración del Informe Anual de Actividades (<i>procedimiento PR-SGPF-157 – "Elaboración del Informe Anual de Actividades del Instituto"</i>).</p> <p>[...]se observó que el Infonavit no contó con las políticas, los manuales o los lineamientos en los que se estableciera la metodología para la elaboración de dicho plan; situación que provocó que sus estrategia institucional contara con elementos no vinculados con el PND 2019-2024, el Decálogo de Lineamientos para la Política Nacional de Vivienda y el Programa Nacional de Vivienda 2019-2024; así como la inexistencia de estrategias y líneas de acción para dar cumplimiento al planteamiento estratégico del Infonavit y, la no elaboración de programas de laborales en las áreas centrales y las delegaciones del</p> <p>Como ya se dijo, el Instituto se rige por el Marco de Gobierno de Procesos que es el "conjunto de normas y prácticas que regulan la forma en que se definen, diseñan, modelan, documentan, implementan y gestionan los procesos en el Instituto", y cuya ejecución permite al Instituto cumplir con sus atribuciones y funciones, y no necesariamente se rige por políticas.</p> <p>Si bien el Comité de Planeación no propuso las políticas para la elaboración de los planes financieros y estratégicos al H. Consejo de Administración, la Administración del Instituto sí diseñó y aprobó internamente los Procesos</p>

18

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>Instituto; por lo que no se atención con lo establecido en los artículos 46, 47 y 48 de la Ley Federal de Entidades Paraestatales (LFEP), 24 y 26 Bis. de la Ley de Planeación; 34, fracción I del Estatuto Orgánico del Infonavit; los Lineamientos Generales de Control Interno de Infonavit 4, 7, 11 y 45, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado "Sistema de Control Interno", Norma General "Actividades de control" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del Infonavit; los numerales 1 y 2, de la Quinta "Funciones del Comité de Planeación y los puntos de interés 6.01, 6.02 y 6.03, principio 6, del componente "Administración de Riesgos" del MICI.</p>	<p>PRO-SGPF-009 "Planeación y Programación Institucional" bajo el cual se rige la elaboración de la planeación institucional por lo que con independencia del nombre formal en el que se encuentran contenidos, si existen en el Instituto procedimientos para la elaboración del citado plan. En los siguientes tres procedimientos se describen los lineamientos a seguir para elaborar los documentos institucionales de planeación (presupuesto de ingresos y egresos, plan de labores y financiamientos y el plan financiero a cinco años):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PR-SGPF-014 "Elaboración del Diagnóstico y Análisis Prospectivo"</li> <li>• PR-SGPF-031 "Diseño del Planteamiento Estratégico"</li> <li>• PR-SGPF-158 "Elaboración de los Documentos de Planeación del Instituto".</li> </ul> <p> Pre-recomendación 1_Indice procesos</p> <p>Asimismo, como parte del proceso de Planeación y Programación Institucional y con el fin de establecer el desempeño esperado en el cumplimiento de los objetivos institucionales, se establecen metas para indicadores, iniciativas y proyectos institucionales mediante el procedimiento PR-SGPF-034 "Definición de metas y compromisos".</p> <p>Finalmente, para brindar seguimiento a la ejecución de las estrategias institucionales, el Instituto cuenta con el Proceso PRO-SGPF-008 Seguimiento a la Ejecución y Evaluación Institucional, vigente desde 2018. En particular, a través del procedimiento PR-SGPF-144 "Evaluación del Desempeño" se monitorea el cumplimiento del Planteamiento estratégico institucional, a través del seguimiento y evaluación de las metas establecidas. Cabe señalar que el alcance de este procedimiento es desde el personal directivo hasta el personal estratégico, táctico y técnico de oficinas centrales y Delegaciones Regionales. Asimismo, el Instituto elabora su Informe Anual de Actividades en cumplimiento con el artículo 10, fracción II, de la Ley del Infonavit, mediante el cual se presentan los principales</p>

19

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>resultados de la operación de la estrategia institucional del año anterior. La elaboración del Informe Anual de Actividades se norma bajo el procedimiento PR-SGPF-157 "Elaboración del Informe Anual de Actividades del Instituto".</p> <p>Con respecto a que no se contaron con elementos vinculados con el PND-2019-2024, el Decálogo de Lineamientos para la Política Nacional de Vivienda y el Programa Nacional de Vivienda 2019-2024, esta aseveración es imprecisa ya que por un lado, el Instituto cuenta con su propia normativa en materia de planeación por lo que los documentos institucionales de planeación se emiten con base en dicha normativa al ser su marco específico y no en relación con los "Programas sectoriales o institucionales". Por otro lado, la Sedatu y SHCP son miembros del H. Consejo de Administración por lo que se buscaron sinergias al mostrar la alineación de ciertas estrategias del Instituto con el marco rector del sector vivienda en el capítulo "6. Vinculación del Infonavit con el marco rector del sector vivienda".</p> <p>En relación con la aseveración sobre la inexistencia de estrategias y líneas de acción para dar cumplimiento al planteamiento estratégico del Infonavit, esta no es correcta ya que, para cada uno de los tres ejes definidos en el planteamiento estratégico del Instituto, en el capítulo "3. Áreas estratégicas que general valor a la mutualidad" del PEF 2020-2024, se establecieron los objetivos y acciones específicas alineadas con el planteamiento estratégico.</p> <p>En todo momento el Instituto ha atendido lo que señalan los Lineamientos Generales de Control Interno del Infonavit 4, 7, 11 y 45, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado "Sistema de Control Interno", Norma General "Actividades de control" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del Infonavit, como se muestra a continuación:</p> <p>Lineamiento 4: Se cuenta con el Proceso PRO-SGPF-009 "Planeación y Programación Institucional" y tres procedimientos que derivan de este en donde se establecen los lineamientos para coordinar la planeación</p>

20

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>Adicionalmente se verificó que el Infonavit contó con el "Tablero de indicadores estratégicos institucionales" que incluyó 15 indicadores con el fin de dar seguimiento al avance del Plan Estratégico y Financiero 2020-2024; sin embargo, sólo 7 indicadores contaron con metas</p>	<p>estratégica, así como un procedimiento para definir metas y compromisos y el proceso PRO-SGPF-008 "Seguimiento a la Ejecución y Evaluación Institucional" para dar seguimiento a la ejecución de las estrategias institucionales, por lo que sí se coordina la planeación estratégica mediante un proceso sistemático con mecanismos de control y seguimiento.</p> <p>Lineamiento 7: Se atienden las recomendaciones de los órganos colegiados. A pesar de no estar obligados a reportar el avance en el cumplimiento de los objetivos prioritarios del PNV 2019-2024, la H. Asamblea General solicitó, mediante la Recomendación HAG119-27, un informe del avance de las tareas que implementó o implementará el Instituto para dar cumplimiento a los compromisos definidos en el Programa. El informe se presentó al órgano colegiado, y tomó conocimiento y aprobó la atención a la recomendación mediante la resolución RCA-7858-03/20.</p> <p>Lineamiento 11: Con los procesos PRO-SGPF-009 "Planeación y Programación Institucional" y PRO-SGPF-008 "Seguimiento a la Ejecución y Evaluación Institucional" y sus respectivos lineamientos, se cuenta con manuales relevantes para la operación del Instituto, en materia de planeación institucional y su monitoreo y evaluación.</p> <p>Lineamiento 45: Mediante el procedimiento PR-SGPF-034 "Definición de Metas y Compromisos", el Instituto define los lineamientos para establecer las metas para indicadores, iniciativas y proyectos institucionales. Asimismo, para monitorear el cumplimiento del Planteamiento estratégico institucional mediante el seguimiento (mensual) y la evaluación (semestral) de las metas y compromisos establecidos, el Instituto cuenta con el Proceso PRO-SGPF-008 - "Seguimiento a la Ejecución y Evaluación Institucional", por lo que si se verifica el seguimiento de los planes de trabajo.</p> <p>Se incluyeron 7 indicadores con metas puntuales debido a que son los indicadores que estaban maduros y 8 indicadores que eran igual de importantes para dar seguimiento al planteamiento estratégico, aunque</p>

21

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>puntuales y los 8 restantes fueron de seguimiento; lo que contravino lo señalado en los artículos 34, fracción II, y 36, fracción V, del Estatuto Orgánico del Infonavit y el Lineamiento General de Control Interno 27, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado "Sistema de Control Interno", Norma General "Evaluación de Riesgos" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del Infonavit.</p> <p>[...] la planeación estratégica del Infonavit, vigente en 2020, presentó áreas de oportunidad al conformarse con elementos disociados respecto de los instrumentos de la planeación nacional y sectoriales que permitieran evaluar como las actividades, los recursos y los esfuerzos del Instituto se orientaron en la generación de resultados y, con ella, en el logro de los objetivos de las metas nacionales.</p>	<p>sin tener una meta puntual, debido a que eran indicadores nuevos que no tenían una historia para proponer una línea base de metas.</p> <p>Por lo anterior, se reitera que el Instituto sí cuenta con indicadores para dar seguimiento al planteamiento estratégico, asimismo, se cuenta con procedimientos actualizados y auditados en el Marco de Gobierno de Procesos por lo que sí se cumple con el Lineamiento General de Control Interno 27, inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado "Sistema de Control Interno", Norma General "Evaluación de Riesgos" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del Infonavit.</p> <p>La planeación estratégica del Instituto tiene su origen y se define con base en el mandato que le establece el artículo 123 Constitucional, el cual se aterriza en la Ley del Infonavit, que establece dos mandatos al Instituto en su artículo 3º, otorgar créditos para una vivienda adecuada y administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda, y todo el marco normativo interno que la regula, por lo que no resulta ajustado a los hechos, que se sostenga que se conforma por elementos disociados.</p> <p>Adicionalmente, se reitera que el Infonavit cuenta con el Marco de Gobierno de Procesos, que es el "conjunto de normas y prácticas que regulan la forma en que se definen, diseñan, modelan, documentan, implementan y gestionan los procesos en el Instituto", y cuya ejecución permite al Instituto cumplir con sus atribuciones y funciones.</p> <p>Para regular la planeación institucional, el Infonavit cuenta con el Proceso PRO-SGPF-009 "Planeación y Programación Institucional, proceso aprobado por el Gobierno de Procesos y auditado tanto interna como externamente.</p>

22

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Para dar seguimiento a la ejecución de las estrategias institucionales, el Infonavit cuenta con un Sistema de Evaluación del Desempeño, establecido en el proceso PRO-SGPF-008 "Seguimiento a la Ejecución y Evaluación Institucional" para ver si estas se orientaron a la generación de resultados. En particular, a través del procedimiento PR-SGPF-144 "Evaluación del Desempeño" se monitorean y evalúan los resultados de las áreas respecto a su desempeño conforme a las metas planteadas.</p> 
<b>Pre-recomendación 1</b>	<p>Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores elabore e implemente la metodología o las políticas que le permitan contar con documentos de planeación estratégica, que coadyuvén en la generación de resultados medibles en el corto, mediano y largo plazos, y que contengán las directrices para definir objetivos, las estrategias, las líneas de acción, los indicadores y las metas, los parámetros de medición de los resultados, la vigilancia y el seguimiento que garanticen que las actividades, los recursos y los esfuerzos del Infonavit se orientan en la generación de resultados alineados con los objetivos y las metas de la planeación nacional, los programas sectoriales, especiales y demás planes y programas. Lo anterior, en cumplimiento de los artículos 48 y 49, de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, 24 y 26 Bis, de la Ley de Planeación; y, 34, fracciones I y II, del Estatuto Orgánico del Infonavit; así como las funciones III y V, de la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización, del Manual General de Organización del Infonavit; los numerales 1 y 2, de la Quinta "Funciones del Comité de Planeación", de las Bases de Funcionamiento del Comité de Planeación; el artículo 35, fracciones I y IV, del Comité de Planeación de las Reglas de Operación</p> <p>Por lo señalado en los párrafos que anteceden solicitamos respetuosamente a la ASF que elimine la presente pre-recomendación ya que el Instituto: a) cuenta con una metodología específica, completa y sólida para llevar a cabo la planeación del Instituto (que no se materializa en políticas pero que existe) y b) en todo momento ha cumplido con el marco normativo aplicable para su planeación institucional.</p> <p>A manera de resumen se destaca lo siguiente:</p> <p>El artículo 5 de la LFEP expresamente dispone que el Infonavit se rige por sus leyes específicas en cuanto a las estructuras de sus órganos de gobierno y vigilancia, pero en cuanto a su funcionamiento, operación, desarrollo y control, en lo que no se oponga a aquellas leyes específicas. Es decir, si las leyes especiales del Infonavit contienen normas en materia de planeación, en principio serán aplicables estas y únicamente la LFEP cuando no se oponga a las primeras. Esto significa que en todo momento prevalece el régimen especial del Instituto. (Ver cuadro 1.)</p>

23

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>de los Órganos Colegiados; los Lineamientos Generales de Control Interno 4, 7, 11, 27 y 45, establecidos en el Inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado "Sistema de Control Interno", Normas Generales "Ambiente de Control", "Actividades de Control", "Evaluación de Riesgos" y "Supervisión" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del Infonavit y, los puntos de interés 6.01, 6.02 y 6.03, principio 6, del componente "Administración de Riesgos" del Marco Integrado de Control Interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El régimen especial del Infonavit, es decir, la Ley del Infonavit, en los artículos 10, fracción I, 16, fracciones IV y VII, y 23, fracción V, establece los términos en los que se deben entregar y realizar el programa institucional del Instituto, el cual se integra por los documentos institucionales de planeación (presupuesto de ingresos y egresos, plan de labores y financiamientos y el plan financiero a cinco años).</li> </ul> <p>Por otro lado, el Infonavit cuenta con el Marco de Gobierno de Procesos, que es el "conjunto de normas y prácticas que regulan la forma en que se definen, diseñan, modelan, documentan, implementan y gestionan los procesos en el Instituto", y cuya ejecución permite al Instituto cumplir con sus atribuciones y funciones, por lo que se destaca que el Instituto no necesariamente se rige o debe regirse por "políticas". Para regular la planeación institucional, el Infonavit cuenta con el Proceso PRO-SGPF-009 "Planeación y Programación Institucional", vigente desde 2018, en donde se establecen las actividades para formular anualmente las estrategias institucionales para cumplir con la misión, visión, objetivos y metas del Infonavit, a través del establecimiento del portafolio de proyectos, formalización de metas y compromisos institucionales, alineados al planteamiento estratégico y a la planeación financiera vigente del Instituto. En los siguientes 3 procedimientos se describen los lineamientos a seguir para elaborar los documentos institucionales de planeación (presupuesto de ingresos y egresos, plan de labores y financiamientos y el plan financiero a cinco años):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PR-SGPF-014 "Elaboración del Diagnóstico y Análisis Prospectivo"</li> <li>• PR-SGPF-031 "Diseño del Planteamiento Estratégico"</li> <li>• PR-SGPF-158 "Elaboración de los Documentos de Planeación del Instituto".</li> </ul> 

24

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Asimismo, como parte del proceso de Planeación y Programación Institucional y con el fin de establecer el desempeño esperado en el cumplimiento de los objetivos institucionales, se establecen metas para indicadores, iniciativas y proyectos institucionales mediante el procedimiento PR-SGPF-034 "Definición de metas y compromisos".</p> <p>Derivado de lo anterior, el Instituto <b>sí cumple con lo dispuesto en el Lineamiento General de Control Interno 4, 7, 11 y 27 inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado "Sistema de Control Interno", Normas Generales "Ambiente de Control", "Actividades de Control" y "Evaluación de riesgos" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del Infonavit.</b></p> <p>Finalmente, para brindar seguimiento a la ejecución de las estrategias institucionales, el Instituto cuenta con el Proceso PRO-SGPF-008 Seguimiento a la Ejecución y Evaluación Institucional, vigente desde 2018. En particular, a través del procedimiento PR-SGPF-144 "Evaluación del Desempeño" se monitorea el cumplimiento del Planteamiento estratégico institucional, a través del seguimiento y evaluación de las metas establecidas. Cabe señalar que el alcance de este procedimiento es desde el personal directivo hasta el personal estratégico, táctico y técnico de oficinas centrales y Delegaciones Regionales. Asimismo, el Instituto elabora su Informe Anual de Actividades en cumplimiento con el artículo 10, fracción II, de la Ley del Infonavit, mediante el cual se presentan los principales resultados de la operación de la estrategia institucional del año anterior. La elaboración del Informe Anual de Actividades se norma bajo el procedimiento PR-SGPF-157 "Elaboración del Informe Anual de Actividades del Instituto".</p> <p>Cabe destacar que los procesos del Instituto están sujetos de manera periódica a ejercicios de autocontrol, auditorías internas y externas, los cuales son vinculantes, para revisar si el diseño de la normativa coincide con la operación para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>

25

RESPUESTA PRE-RECOMENDACIÓN 1 SGPF	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>La elaboración del PEF 2020-2024, el cual consolida los documentos institucionales de planeación, <b>se realizó en apego a estos procedimientos</b>, los cuales no hacen referencia a la obligatoriedad de sujetarse al PND y al PNV.</p> <p>Derivado de lo anterior, el Instituto <b>sí cumple con lo dispuesto en el Lineamiento General de Control Interno 27 y 45 inciso c) Estructura de Control Interno, Apartado "Sistema de Control Interno", Normas Generales "Evaluación de riesgos" y "Supervisión" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del Infonavit.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El PEF 2020-2024 fue aprobado por sus órganos colegiados en donde participan como miembros la Sedatu y la SHCP, redactores del PNV y PND, respectivamente, quienes junto con los demás miembros lo validaron en el seno de dichos órganos. Asimismo, se hizo de conocimiento de la UED de la SHCP el contenido del PEF 2020-2024, mediante correo electrónico enviado por el Gerente de Planeación Estratégica (como soporte documental se anexa correo electrónico).</li> </ul> <p style="text-align: center;"> RV Plan Financiero 2019-2023 del Infon</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Infonavit no se encuentra sectorizado a la Sedatu o alguna otra dependencia o entidad, lo cual se puede corroborar de la lectura que se haga a la relación de entidades paraestatales que de manera anual realiza la SHCP a través de la Procuraduría Fiscal de la Federación y se publica en el DOF.</li> </ul> <p>Por todo lo anterior, se solicita respetuosamente tener por solventada la pre-recomendación 1.</p>

26

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<b>II. Designaciones y remociones de los miembros de los Órganos de Gobierno del INFONAVIT</b>	
<p>b. Consejo de Administración.- Se identificó que, durante 2020, 44 personas ocuparon las 30 plazas de miembros propietarios y suplentes del Consejo de Administración de los cuales se constató que, mediante las actas de sesiones ordinarias y extraordinarias números 120 y 121, La Asamblea General removió a 10 miembros propietarios y suplentes e informó una designación del mismo número de miembros en cumplimiento de lo establecido en los artículos 11 y 18 de las Reglas de Operación De Los Órganos Colegiados del INFONAVIT. Asimismo, se verificó que la Asamblea General, mediante el acuerdo número 2266 de la sesión ordinaria número 120 del 30 de abril de 2020, informó que designó a una persona como miembro suplente del Sector Gobierno del Consejo de Administración para participar en la sesión ordinaria número 828 que se celebró el 29 de enero del 2020; sin embargo, con la revisión de las actas de sesiones ordinarias y extraordinarias que el Consejo de Administración celebró durante 2020, se observó que dicho miembro suplente participó sin designación en las sesiones ordinarias número 833, 835, 836, 842 y 843 y en las extraordinarias números 831, 834, 838 y 839; situación similar al de tres miembros propietarios y suplentes de los sectores Gobierno y Empresarial de los cuales se comprobó que participaron sin designación en la sesión ordinaria número 843 celebrada el 17 de diciembre de 2020 por dicho Consejo. Con los hallazgos descritos no se atendió lo dispuesto en el artículo 5º, fracción IV, de las Reglas De Operación De Los Órganos Colegiados del INFONAVIT.</p>	<p>b. Por lo que hace al <u>Consejo de Administración</u> se informa lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones Ordinarias número 833, 835, 836 y 842 y Extraordinarias número 831, 834, 838 y 839; el _____ actuó como suplente designado por la Secretaría de Economía; posteriormente fue nombrado como <u>Consejero Suplente del Sector Gobierno</u> por parte de la <u>Secretaría de Economía en la Asamblea General número 122</u>, celebrada el 11 de diciembre de 2020, mediante la resolución RHAG-2377-12/20; por lo que en la sesión ordinaria 843 del H. Consejo de Administración ya se encontraba vigente su nombramiento.</li> <li>• _____ fue nombrado <u>Consejero Propietario del Sector Empresarial en la Asamblea General número 122</u>, celebrada el 11 de diciembre de 2020 mediante la resolución RHAG-2375-12/20; por lo que en la sesión ordinaria 843 del H. Consejo de Administración ya se encontraba vigente su nombramiento.</li> <li>• _____ fue nombrado <u>Consejero Suplente del Sector Empresarial en la Asamblea General número 122</u>, celebrada el 11 de diciembre de 2020 mediante la resolución RHAG-2376-12/20; por lo que en la sesión ordinaria 843 del H. Consejo de Administración ya se encontraba vigente su nombramiento.</li> <li>• _____ fue nombrado <u>Consejero Suplente del Sector Gobierno</u> por parte de la <u>Secretaría de Bienestar en la Asamblea General número 122</u>, celebrada el 11 de diciembre de 2020 mediante la resolución RHAG-2378-12/20; por lo que en la sesión ordinaria 843 del H. Consejo de Administración ya se encontraba vigente su nombramiento.</li> </ul>

27

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Con base en el Artículo 17, fracción XXI de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, mismo que a la letra dice:</p> <p><b>Artículo 17.- Para la fiscalización de la Cuenta Pública, la Auditoría Superior de la Federación tendrá las atribuciones siguientes:</b></p> <p>{..}</p> <p><b>XXI. Podrá solicitar a las entidades fiscalizadas información del ejercicio en curso, respecto de procesos concluidos, para la planeación de la fiscalización de la Cuenta Pública. Lo anterior sin perjuicio de la revisión y fiscalización que la Auditoría Superior de la Federación lleve a cabo conforme a lo contenido en la fracción II del artículo 1 de esta Ley;</b></p> <p>Debido a que el requerimiento fue realizado de manera previa a la aprobación del Acta de la Asamblea General número 122, dicho documento no fue proporcionado porque el proceso de formalización no se había concluido, por lo que los nombramientos de los miembros antes mencionados no se pudieron visualizar en la revisión realizada.</p> <p>c. Por lo que respecta a la <u>Comisión de Vigilancia</u> se informa lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la RESOLUCIÓN 2365, se designó como <u>miembro suplente</u> _____ en la Sesión Extraordinaria número 121 de la Asamblea General, celebrada el 24 de septiembre de 2020.</li> <li>• Mediante el ACUERDO 2275, se ratificó como <u>miembro suplente</u> ante la Comisión de Vigilancia a _____ en la Sesión Ordinaria número 120 de la Asamblea General, celebrada el 30 de abril de 2020; lo cual no significa que su nombramiento haya</li> </ul>

28

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
que contravino lo dispuesto en el artículo 5º, fracción IV, de las Reglas de Operación de Los Órganos Colegiados del INFONAVIT.	<p>concluido al hacer nuevos nombramientos de los Asambleístas, toda vez que el Comisionado pertenece a otro Órgano Colegiado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mediante la RESOLUCIÓN 2349, se designó como <b>miembro suplente</b> ante la Comisión de Vigilancia a [REDACTED] en la Sesión Extraordinaria número 121 de la Asamblea General, celebrada el 24 de septiembre de 2020.</li> <li>Mediante la resolución RHAG-2379-12/20, se designó como <b>miembro suplente</b> ante la Comisión de Vigilancia [REDACTED] en la Sesión Ordinaria número 122 de la Asamblea General, celebrada el 11 de diciembre de 2020; asimismo, se señala que la Sesión Ordinaria 797 de la Comisión de Vigilancia fue celebrada el 15 de diciembre de 2020, por lo que el Comisionado participó sin contravenir lo dispuesto en la Regla 5º, fracción IV de las Reglas de Operación de Los Órganos Colegiados del INFONAVIT.</li> <li>Mediante la resolución RHAG-2379-12/20, se designó como <b>miembro suplente</b> ante la Comisión de Vigilancia a [REDACTED] en la Sesión Ordinaria número 122 de la Asamblea General, celebrada el 11 de diciembre de 2020; asimismo, se señala que la Sesión Ordinaria 797 de la Comisión de Vigilancia, se celebró el 15 de diciembre de 2020 por lo que el Comisionado participó sin contravenir lo dispuesto en la Regla 5º, fracción IV de las Reglas de Operación de Los Órganos Colegiados del INFONAVIT.</li> </ul> <p>Se considera relevante mencionar que [REDACTED] fue ratificado en la Sesión Ordinaria número 120 de la Asamblea General, razón por la cual, sus funciones no fueron suspendidas y por tanto, el Instituto no contravino lo establecido en la regla 5º fracción IV de las Reglas de Operación de Los Órganos Colegiados del Instituto.</p>

29

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Por lo que hace a los comisionados del Sector Empresarial, se destaca que, con base en el Artículo 17, fracción XXI de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, mismo que a la letra dice:</p> <p><i>Artículo 17.- Para la fiscalización de la Cuenta Pública, la Auditoría Superior de la Federación tendrá las atribuciones siguientes:</i></p> <p>[.]</p> <p><i>XXI. Podrá solicitar a las entidades fiscalizadas información del ejercicio en curso, respecto de procesos concluidos, para la planeación de la fiscalización de la Cuenta Pública. Lo anterior sin perjuicio de la revisión y fiscalización que la Auditoría Superior de la Federación lleve a cabo conforme a lo contenido en la fracción II del artículo 1 de esta Ley;</i></p> <p>Debido a que el requerimiento fue realizado de manera previa a la aprobación del Acta de la Asamblea General número 122, dicho documento no fue proporcionado porque el proceso de formalización no se había concluido, por lo que los nombramientos de los miembros antes mencionados no se pudieron visualizar en la revisión realizada.</p>
d. Comité de Auditoría. - Se constató que, durante 2020, 5 personas participaron como miembros propietarios y suplentes del Comité de Auditoría y, se observó que el Consejo de Administración no designó a 1 miembro suplente del Sector Gobierno; por lo que el Comité no sesionó con el total de los miembros como lo establece el artículo 18Bis de la Ley del INFONAVIT.	<p>d y e. Por lo que respecta al <u>Comité de Auditoría</u> y la <u>Comisión de Inconformidades</u>, se informa lo siguiente:</p> <p>El nombramiento de las y los miembros de los Órganos Colegiados se realiza a petición del Sector al que representan; en caso de no existir una propuesta de designación, el Órgano Colegiado correspondiente no puede realizar el nombramiento.</p> <p>Los Órganos Colegiados pueden sesionar sin que se encuentren ocupados todos los espacios de representación, siempre y cuando se cumpla con el</p>
e. Comisión de Inconformidades. - Se verificó que, durante 2020, 5 personas participaron como miembros propietarios y suplentes de la Comisión de Inconformidades y, se observó que la Asamblea General no designó a 1 miembro suplente del Sector Gobierno; por	

30

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
lo que la Comisión no sesionó con el total de los miembros como lo prevé el artículo 25 de la Ley del INFONAVIT.	<p>quórum establecido en la regla 73º de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados.</p> <p><i>73º Los Órganos Colegiados quedarán válidamente constituidos cuando concurran a la sesión, como mínimo, dos terceras partes de sus Miembros Propietarios o Miembros Suplentes en funciones de Propietario, con representación de los tres sectores, o mínimo un Miembro Propietario o Miembros Suplentes en funciones de Propietario, cuando el órgano se integre por un representante de cada uno de los tres sectores.</i></p> <p><i>Si no se integra el quorum mencionado, la sesión deberá efectuarse a más tardar al día hábil siguiente, en la misma hora y el mismo lugar, con la presencia de al menos, una tercera parte de los y los Miembros Propietarios o Miembros Suplentes en funciones de Propietario que representen a los tres sectores.</i></p> <p><i>En caso de no integrarse el quorum señalado en el párrafo anterior, la sesión se efectuará en el lugar, fecha y hora que conste en la nueva convocatoria que para tal efecto emita la Secretaría del Órgano Colegiado.</i></p> <p>Se concluye que el Instituto no está facultado legalmente para intervenir en la toma de decisiones de cada sector, pero si puede exhortar al estricto cumplimiento de la normativa aplicable.</p>
Otro aspecto revisado fue la igualdad de género en los Órganos Colegiados. Se verificó que 184 personas ocuparon los cargos de miembros propietarios y suplentes en la Asamblea General y los cinco órganos colegiados, de los cuales 47 (25.5%) fueron mujeres y 137 (74.5%) fueron hombres, por lo que se determinó que el Comité de Desempeño, Nominación y Compensación no promovió la igualdad de género en los órganos de colegiados como lo establece el artículo 39,	<p>Si bien es cierto que las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 22 de mayo de 2020, otorgan atribuciones en su regla 39º al Comité de Desempeño, Nominación y Compensación para promover la equidad de género, al ser las designaciones de los miembros de los Órganos Colegiados, cuestiones exógenas al Instituto, no se pueden realizar acciones adicionales a esta.</p>

31

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
fracción V, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT.	<p>Los sectores de los trabajadores y patrones están conformados por sindicatos u organizaciones nacionales de trabajadores y patrones, en apego a lo señalado en los artículos 354, 356, 357, y 359 de la Ley Federal del Trabajo. Por otra parte, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en sus Artículos 90 y 91 la conformación de la Administración Pública Federal, siendo responsabilidad del Ejecutivo Federal nombrar a los representantes de las dependencias que tenga a su cargo, por lo que cada una de ellas definirá los criterios de equidad de género al nombrar a sus representantes ante los Órganos Colegiados del Infonavit.</p> <p>Cabe añadir que la propia y especial naturaleza del Instituto en sus órganos colegiados, no permite al ente público exigir a los sectores el género de las personas que habrán de ocupar dichos cargos, en virtud que estos, por disposición de la propia normatividad, no son empleados designados por el Instituto, debiendo reiterarse, que todos los órganos colegiados del Instituto,emanan de una designación que de origen no depende de la administración de este, teniendo especial relevancia para el caso que nos ocupa, que el género de las personas que los integran no se encuentra previsto en las normas aplicables, además que como ha quedado establecido, las propuestas de los nombramientos son realizadas por los sectores que integran la Asamblea General (Ejecutivo Federal, Trabajadores y Patrones).</p>
<b>III.- Órganos Auxiliares del Consejo de Administración del INFONAVIT.</b> Con la revisión de las actas de sesiones ordinaria número 835 y extraordinaria número 839 que el Consejo de Administración celebró el 30 de junio y 29 de septiembre de 2020, respectivamente, la ASF identificó que durante dicho ejercicio el Consejo designó a 47 miembros que ocuparon las 57 plazas de miembros propietarios y suplentes, como se muestra a continuación:	<p><b>Por lo que respecta a los Comités de Planeación, Riesgos, de Calidad de Vida y de las Viviendas y Desempeño, Nominación y Compensación, se informa lo siguiente:</b></p> <p>El nombramiento de las y los miembros de los Órganos Colegiados se realiza a petición del Sector al que representan; en caso de no existir una propuesta de designación, el Consejo de Administración no puede realizar el nombramiento.</p>

32

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
A. <b>Comité de Planeación.</b> - Se verificó que 15 personas ocuparon las 18 plazas de miembros propietarios y suplentes en el Comité de Planeación, debido a que el Consejo de Administración no designó a cinco miembros propietarios y suplentes del Sector Gobierno, lo que contravino lo establecido en el artículo 34, fracción I, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados, asimismo, se validó que, mediante sesión extraordinaria número 839, el Consejo sustituyó a dos miembros suplentes de los sectores Empresarial y de los Trabajadores.	Independientemente de que no todos los espacios de representación se encuentre ocupados, los Órganos Colegiados pueden sesionar, siempre y cuando se cumpla con el quórum establecido en la regla 73º de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados.
B. <b>Comité de Riesgos.</b> - Se comprobó que 14 personas ocuparon las 12 plazas de miembros propietarios y suplentes en el Comité de Riesgos, debido a que, el Consejo de Administración removió a cinco miembros propietarios y suplentes e informó la designación del mismo número de miembros; no obstante, se verificó que dicho Consejo no designó a tres miembros propietarios y suplentes del Sector Gobierno, con lo que se comprobó la inobservancia del artículo 34, fracción III, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados.	<b>73º Los Órganos Colegiados quedarán válidamente constituidos cuando concurren a la sesión, como mínimo, dos terceras partes de sus Miembros Propietarios o Miembros Suplentes en funciones de Propietario, con representación de los tres sectores, o mínimo un Miembro Propietario o Miembros Suplentes en funciones de Propietario, cuando el órgano se integre por un representante de cada uno de los tres sectores.</b>  <i>Si no se integra el quorum mencionado, la sesión deberá efectuarse a más tardar al día hábil siguiente, en la misma hora y el mismo lugar, con la presencia de al menos, una tercera parte de las y los Miembros Propietarios o Miembros Suplentes en funciones de Propietario que representen a los tres sectores.</i>
C. <b>Comité de Inversiones.</b> - Se verificó que, durante 2020, el Consejo de Administración únicamente designó a 4 de los 15 de miembros propietarios y suplentes en el Comité de Inversión, debido a que el Consejo de Administración no designó a cuatro miembros propietarios y suplentes del Sector Empresarial y a cuatro miembros del Sector de los Trabajadores, además de que no proporcionó documentación para acreditar que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público realizó la designación de cinco miembros propietarios y suplentes del Sector Gobierno; lo que contravino lo previsto en el artículo 34, fracción V de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados.	<i>En caso de no integrarse el quorum señalado en el párrafo anterior, la sesión se efectuará en el lugar, fecha y hora que conste en la nueva convocatoria que para tal efecto emita la Secretaría del Órgano Colegiado.</i>  Los sectores de los trabajadores y patrones están conformados por sindicatos u organizaciones nacionales de trabajadores y patrones, en apego a lo señalado en los artículos 354, 356, 357, y 359 de la Ley Federal del Trabajo. Por otra parte, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en sus Artículos 90 y 91 la conformación de la Administración Pública Federal, siendo responsabilidad del Ejecutivo Federal nombrar a los representantes de las dependencias que tenga a su cargo, por lo que cada una de ellas definirá los criterios de equidad de género al nombrar a sus representantes ante los Órganos Colegiados del Infonavit.

33

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
D. <b>Comité de Calidad de Vida y de las Viviendas.</b> - Se comprobó que siete personas ocuparon las 6 plazas de miembros propietarios y suplentes en el Comité de Calidad de Vida y de las Viviendas, de los cuales se identificó que el Consejo de Administración designó a 2 miembros propietarios y suplentes e informó la remoción del mismo número de miembros propietarios y suplentes; no obstante, se verificó que dicho Consejo no designó a un miembro propietario y suplente del Sector Gobierno, con lo que se comprobó la inobservancia del artículo 34, fracción II, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados.	Cabe añadir que la propia y especial naturaleza del Instituto en sus órganos colegiados, no permite al ente público exigir a los sectores el género de las personas que habrán de ocupar dichos cargos, en virtud que estos, por disposición de la propia normatividad, no son empleados designados por el Instituto, debiendo reiterarse, que todos los órganos colegiados del Instituto,emanan de una designación que de origen no depende de la administración de este, teniendo especial relevancia para el caso que nos ocupa, que el género de las personas que los integran no se encuentra previsto en las normas aplicables, además que como ha quedado establecido, las propuestas de los nombramientos son realizadas por los sectores que integran la Asamblea General (Ejecutivo Federal, Trabajadores y Patrones). Por lo anterior, se concluye que el Instituto no está facultado legalmente para intervenir en la toma de decisiones de cada sector, pero sí puede exhortar al estricto cumplimiento de la normativa aplicable.
E. <b>Comité de Desempeño, Nominación y Compensación.</b> - Se verificó que 7 personas ocuparon las 6 plazas de miembros propietarios y suplentes en el Comité de Desempeño, Nominación y Compensación, sin embargo, se identificó que el Consejo de Administración no designó a un miembro propietario y suplente del Sector Gobierno, lo que contravino con lo dispuesto en el artículo 34, fracción IV, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados.	Por otro lado, se precisa que el <b>Comité de Inversiones</b> , se conforma por 3 miembros con sus respectivas suplencias, cada uno nombrado por una representación sectorial; por lo que lo señalado respecto a la conformación de 15 miembros propietarios y suplentes es interpretado de manera inadecuada.  Finalmente, respecto a la observación relativa a que el Sector Gobierno (SHCP) no proporcionó la documentación para acreditar la designación de los miembros correspondientes, se hace de su conocimiento que conforme a lo señalado en el transitorio Quinto de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados y por única ocasión, el Comité de Inversiones se integró con los miembros designados por cada una de las representaciones sectoriales al momento de la entrada en vigor de las Reglas de Operación. Por lo que la SHCP no presentó designación alguna en sustitución del miembro que se encontraba en funciones con la finalidad de atender la periodicidad ya establecida.

34

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p><b>III. Información, comunicación y toma de decisiones de los órganos de Gobierno del INFONAVIT en 2020.</b></p> <p>Se verificó que el Infonavit proporcionó las actas de sesiones ordinarias y extraordinarias que, durante 2020, celebraron la Asamblea General y el Consejo de Administración y la Comisión de Vigilancia; no obstante, se observó que únicamente proporcionó la orden del día del acta de sesión ordinaria número 122 que celebró la Asamblea General en diciembre y las órdenes del día de las actas de sesiones ordinarias números 829, 832, 840 y 841 que el Consejo de Administración en los meses de febrero, abril, septiembre y octubre.</p> <p>El resultado del análisis al contenido de las actas de sesiones ordinarias extraordinarias que la Asamblea General, el Consejo de Administración y la Comisión de Vigilancia, celebraron en 2020, se detalla a continuación:</p> <p>a. <b>Asamblea General.</b> - En cumplimiento a lo indicado en los artículos 9º de la Ley del INFONAVIT y 67, fracción I, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT, la Asamblea General celebró dos sesiones ordinarias y una sesión extraordinaria durante 2020, de las cuales la entidad fiscalizada únicamente proporcionó un acta de sesión ordinaria y un acta de sesión extraordinaria. Con el análisis del contenido de dichas actas, se observó que sólo asistieron 10 de los 15 miembros propietarios de los sectores Empresarial y de los Trabajadores y, 3 de los 15 miembros propietarios del Sector Gobierno.</p> <p>Asimismo, se verificó que entre los asuntos tratados de destacaron los siguientes: la designación de los miembros propietarios y suplentes de los órganos colegiados; la instalación de la nueva Asamblea General; el conocimiento, examen y aprobación de los informes de los órganos colegiados; así como el conocimiento y aprobación de los informes sobre la situación financiera, patrimonial y operativa</p>	<p>Se anexan actas faltantes:</p> <p> Actas Consejo de Administración.zip</p> <p>Con base en el Artículo 17, fracción XXI de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, mismo que a la letra dice:</p> <p><b>Artefacto 17.- Para la fiscalización de la Cuenta Pública, la Auditoría Superior de la Federación tendrá las atribuciones siguientes:</b></p> <p>[..]</p> <p><b>XXI. Podrá solicitar a las entidades fiscalizadas información del ejercicio en curso, respecto de procesos concluidos, para la planeación de la fiscalización de la Cuenta Pública. Lo anterior sin perjuicio de la revisión y fiscalización que la Auditoría Superior de la Federación lleve a cabo conforme a lo contenido en la fracción II del artículo 1 de esta Ley;</b></p> <p>Debido a que el requerimiento fue realizado de manera previa a la aprobación del Acta de la Asamblea General número 122, dicho documento</p>
	35

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>que guarda el INFONAVIT para su envío al Congreso de la Unión y la autorización de la retribución de los miembros propietarios y suplentes de los órganos colegiados.</p>	<p>no fue proporcionado porque el proceso de formalización no se había concluido, por lo que a continuación se anexa el Acta señalada:</p> <p> Actas Consejo de Administración.zip</p>
<p>b. <b>Consejo de Administración.</b> - Se verificó que conforme lo dispuesto en el artículo 14 de la Ley del INFONAVIT y los artículos 66, fracción II, y 67, fracción II, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT, el Consejo de Administración celebró 12 sesiones ordinarias y cuatro sesiones extraordinarias durante 2020; sin embargo, sólo proporcionó 8 actas de sesiones ordinarias, 4 actas de sesiones extraordinarias y 4 órdenes del día de las sesiones ordinarias, con el análisis del contenido de dichas actas, se comprueba la participación de la totalidad de los miembros propietarios de los sectores Empresarial y de los Trabajadores y, sólo participaron por el sector de Gobierno tres de los cinco miembros propietarios; asimismo, se constató que los temas que fueron tratados en las sesiones fueron acordes a lo establecido en el artículo 28 de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT; entre los temas tratados destaca la designación de los miembros propietarios y suplentes de los órganos auxiliares; la examinación del presupuesto de ingresos y de los informes sobre la situación financiera, patrimonial y operativa que guarda el Instituto para su envío al Congreso de la Unión, la aprobación de los nombramientos del personal directivo, la aprobación del presupuesto de gastos de administración, operación y vigilancia, la retribución de los miembros de los órganos colegiados; así como la examinación y aprobación de los informes de los cinco órganos auxiliares.</p>	<p>Después de realizar una revisión exhaustiva a la información proporcionada, se precisa que las mismas fueron enviadas como a continuación se enumera:</p> <p>En la ruta: SGJ&gt;1.7 Actas y Anexos OC 2020&gt; 1.7 Actas HCA 2020&gt;Consejo de Administración 829 Sesión Ordinaria se encuentra el documento denominada PROYECTO DE ACTA 829_FEBRERO.pdf</p> <p>En la ruta: SGJ&gt;1.7 Actas y Anexos OC 2020&gt; 1.7 Actas HCA 2020&gt;Consejo de Administración 832 Sesión Ordinaria se encuentra el documento denominada PROYECTO DE ACTA 832_ABRIL.pdf</p> <p>En la ruta: SGJ&gt;1.7 Actas y Anexos OC 2020&gt; 1.7 Actas HCA 2020&gt;Consejo de Administración 832 Sesión Ordinaria se encuentra el documento denominada PROYECTO DE ACTA 832_SEPTIEMBRE.pdf</p> <p>En la ruta: SGJ&gt;1.7 Actas y Anexos OC 2020&gt; 1.7 Actas HCA 2020&gt;Consejo de Administración 840 Sesión Ordinaria se encuentra el documento denominada PROYECTO DE ACTA 840_OCTUBRE.pdf</p> <p>En la ruta: SGJ&gt;1.7 Actas y Anexos OC 2020&gt; 1.7 Actas HCA 2020&gt;Consejo de Administración 841 Sesión Ordinaria se encuentra el documento denominada PROYECTO DE ACTA 841_NOVIEMBRE.pdf</p> <p>No obstante lo anterior, para su fácil referencia se adjuntan a continuación:</p>

36

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>c. <b>Comisión de Vigilancia.</b>- Se constató que, durante el ejercicio 2020, la Comisión de Vigilancia celebró 12 sesiones ordinarias y tres sesiones extraordinarias conforme lo establecido en el artículo 14 de la Ley del INFONAVIT y los artículos 66, fracción II, Y 67, fracción II, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT; con el análisis del contenido se comprobó que en las sesiones participó el total de miembros propietarios de los sectores Empresarial y de los Trabajadores y, sólo participaron por el Sector Gobierno dos de los cinco miembros propietarios.</p> <p>Respecto a las sesiones ordinarias y extraordinarias celebradas durante 2020, por tres órganos colegiados (comisiones de vigilancia y de Inconformidades y, el Comité de Auditoría) y los cinco órganos auxiliares, el INFONAVIT generó incertidumbre respecto de las actividades realizadas por los referidos órganos al no acreditar el ejercicio de sus funciones de manera mensual mediante su participación en las actas de sesiones ordinarias, como lo establece el artículo 66, fracción II y III, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT.</p>	 <p>Actas Consejo de Administración.zip</p> <p>Por lo que hace a las sesiones celebradas por la Comisión de Vigilancia, de la redacción plasmada no se advierten observaciones al respecto.</p> <p>Por otra parte, no se considera que el Instituto haya generado incertidumbre, toda vez que las sesiones se llevaron a cabo conforme al calendario aprobado por la Asamblea General y lo establecido en las reglas 66° y 67° de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del Infonavit:</p> <p><b>66º Los Órganos Colegiados sesionarán de forma ordinaria conforme se estableza en el calendario anual que se apruebe en la última sesión del año anterior de la Asamblea General, o en su defecto, en la fecha, la hora y el lugar que se hayan fijado en la sesión anterior del Órgano Colegiado correspondiente, de la siguiente forma:</b>  [...]</p> <p><b>II. El Consejo de Administración, la Comisión de Vigilancia, el Comité de Auditoría y el Comité de Transparencia sesionarán en forma ordinaria al menos una vez al mes;</b></p> <p><b>III. Los Órganos Auxiliares sesionarán en forma ordinaria una vez al mes, salvo el Comité de Desempeño, Nominación y Compensación, así como la Subcomisión Tripartita de Ética, que sesionarán dos veces al año, previo a la celebración de la Asamblea General, y el Comité de Calidad de Vida y de las Viviendas, que sesionará una vez cada dos meses;</b></p> <p><b>IV. La Comisión de Inconformidades sesionará en forma ordinaria por lo menos dos veces al mes, y</b>  [...]</p>

37

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p><b>Conclusiones</b></p> <p>Asimismo, se verificó que, en 2020, 79 personas ocuparon las 63 plazas de los cinco órganos colegiados, y mediante las actas de sesiones ordinarias y extraordinarias números 120 y 121, se comprobó que la Asamblea General aprobó la remoción de 11 miembros del Consejo de Administración, así como la designación del mismo número de miembros como lo prevén los artículos 11 y 18 de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT. También, se constató que, durante 2020, la Asamblea General no designó a 2 miembros suplentes del Sector Gobierno en el Comité de Auditoría y en la Comisión de Inconformidades y, que 7 miembros participaron sin designación en las sesiones ordinarias y extraordinarias que el Consejo de Administración y la Comisión de Vigilancia celebraron en 2020, los hallazgos descritos contravino lo dispuesto en los artículos 18Bis y 25 de la Ley del INFONAVIT y 5º, fracción IV, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT.</p>	<p>Con base en el Artículo 17, fracción XXI de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, mismo que a la letra dice:</p> <p><b>Artículo 17.- Para la fiscalización de la Cuenta Pública, la Auditoría Superior de la Federación tendrá las atribuciones siguientes:</b>  [...]</p> <p><b>XXI. Podrá solicitar a las entidades fiscalizadas información del ejercicio en curso, respecto de procesos concluidos, para la planeación de la fiscalización de la Cuenta Pública. Lo anterior sin perjuicio de la revisión y fiscalización que la Auditoría Superior de la Federación lleve a cabo conforme a lo contenido en la fracción II del artículo 1 de esta Ley;</b></p> <p>Debido a que el requerimiento fue realizado de manera previa a la aprobación del Acta de la Asamblea General número 122, dicho documento no fue proporcionado porque el proceso de formalización no se había concluido, por lo que los nombramientos de los miembros en commento se pueden constatar en el Acta que a continuación se anexa:</p>  <p>Asamblea General.zip</p>

38

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<b>Pre-recomendación 2</b> <p>Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores fortaleza los mecanismos de control en los procesos de designación, remoción y participación de los miembros propietarios y suplentes de los órganos colegiados y auxiliares, con el objetivo de que la designación de los miembros se realice bajo el criterio de equidad de género e igualdad de oportunidades; se cubra el número total de miembros requeridos por cada órgano de gobierno; Las remociones se realicen de manera oportuna; la participación de los miembros sea conforme a las designaciones de la Asamblea General y el Consejo de Administración; que los órganos colegiados y auxiliares sesiones de manera regular y, que la toma de decisiones sea equitativa entre los tres sectores que conforman los órganos de Gobierno. Lo anterior, permitirá garantizar la deuda coordinación, dirección y supervisión del Sistema de Control Interno y fortalecer las actividades de la gestión Institucional mediante una Gobernanza efectiva en el INFONAVIT, para la consecución de sus objetivos y metas institucionales, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 5º, fracción I, II, II IV y V, 39, fracción V, y 66, fracciones II y II, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados; los principios 2 y 3 de COSO 2013 y, los principios 2 y 3 del componente "Ambiente de Control" del Marco Integrado de Control Interno.</p>	<p><i>a las sesiones de los Órganos Colegiados en funciones de Propietario contará con un voto.</i></p> <p><i>Las votaciones de las y los miembros serán nominales y en orden alfabético. Las decisiones serán tomadas por mayoría simple.</i></p>

40

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<b>Competencia Profesional y evaluación de los miembros de la Asamblea General, los órganos colegiados y auxiliares y del personal Directivo del INFONAVIT</b> <p>El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 2013) en el componente "Entorno de Control" principio 4 "La organización demuestra un compromiso atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos", menciona que la alta dirección deberá establecer políticas y prácticas que indiquen las expectativas de competencias y responsabilidades para los puestos claves de la entidad. El componente "Ambiente de Control", principio 5 "La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos" establece, entre otros, que la administración y la Junta Directiva evalúan el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y a los niveles de competencia esperados.</p> <p>El Marco Integrado de Control Interno (MICI) en el componente "Ambiente de Control", principio 2, en los puntos de interés, 2.01, 2.02, 2.03, 2.04, 2.05, 2.06 y 2.07 se establece que el Órgano de Gobierno es responsable de supervisar el funcionamiento de control interno, a través de la Administración y las instancias que establezca; una estructura de vigilancia adecuada en función de las disposiciones jurídicas aplicables, de vigilar las operaciones de la institución de asegurar que la institución logre sus objetivos con el programa de promoción de integridad, valores y normas de conducta. Para la selección de los miembros de los órganos de Gobierno se debe de considerar el conocimiento necesario respecto de la institución, así como las capacidades como el liderazgo, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y competencias especializadas en prevención, disusión y detección de faltas a la integridad y corrupción, los conocimientos especializados pertinentes, contar con neutralidad e independencia objetiva y, en su caso, el Titular deberá demostrar experiencia, conocimientos especializados y capacidades técnicas y profesionales apropiados para realizar su función de vigilancia,</p>	<p>Al respecto puede señalarse que el Instituto tiene una relación directa con la Administración Pública Federal como organismo descentralizado, de conformidad con el artículo 1º, párrafo último, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, mismo que a la letra señala:</p> <p style="text-align: center;"><b>"TITULO PRIMERO</b> <b>De la Administración Pública Federal</b> <b>CAPITULO UNICO</b> <b>De la Administración Pública Federal</b></p> <p><b>Artículo 1º.-</b> La presente Ley establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal.</p> <p>La Oficina de la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal y los Órganos Reguladores Coordinados integran la Administración Pública Centralizada.</p> <p>Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal."</p> <p><b>"RELACIÓN DE ENTIDADES PARAESTATALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b></p> <p><b>A. ENTIDADES PARAESTATALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b></p> <p><b>ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS"</b></p> <p><b>"ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS NO SECTORIZADOS</b></p> <p>90. al 93. (...)</p> <p>94. Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores."</p>

41

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>particularmente en materia de control interno, administración de riesgos y prevención de la corrupción, demostrar, además, de la pericia requerida para vigilar, deliberar y evaluar el control interno de la institución. Incluir al personal con habilidades especializadas, con dominio de temas de control interno, experiencia en planeación estratégica, pericia financiera, sistemas y tecnología relevantes, pericia legal y normativa, pericia en programas y estrategias para la salvaguarda de los recursos.</p>	<p>Derivado de su propia ley adjetiva, se aprecia que el Instituto no se regula del mismo modo que los demás entes públicos; en ese sentido y ejerce funciones establecidas en normas jurídicas, sin que deba distinguirse <i>ex ante</i> el carácter con el que actúa, pues bajo ciertas circunstancias podría emitir actos que crean, modifiquen o extingan una situación jurídica en forma unilateral y obligatoria.</p> <p>También debe señalarse que el INFONAVIT tiene características especiales <i>sui generis</i>, pues funciona como una entidad paraestatal tal y como lo establece el artículo 5º de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, mismo que a la letra dice:</p> <p style="padding-left: 2em;"><b>"ARTICULO 5o.</b> El Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, el <b>Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores</b>, el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, el Instituto Nacional de las Mujeres, la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas y los demás organismos de estructura análoga que hubiere, <u>se regirán por sus leyes específicas en cuanto a las estructuras de sus órganos de gobierno y vigilancia, pero en cuanto a su funcionamiento, operación, desarrollo y control, en lo que no se oponga a aquellas leyes específicas, se sujetarán a las disposiciones de la presente Ley.</u></p> <p>En consecuencia, y como se aprecia en el artículo anterior, el margen general del actuar del Instituto es su propia Ley, ya que se regulará conforme a ella <i>en cuanto a estructuras de sus órganos de gobierno y vigilancia y en cuanto a su funcionamiento, operación, desarrollo y control, en lo que no se oponga a aquellas leyes específicas</i>.</p> <p>Si bien es cierto, la metodología del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 2013) como estándar internacional fue</p>

42

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>El artículo 5º, fracción VII, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT, define un perfil de puesto relacionado con el cumplimiento del Código de Ética para los miembros propietarios y suplentes del Consejo de Administración, la Comisión de Vigilancia, el Comité de Auditoría, el Comité de Transparencia y la Comisión de Inconformidades; y, en la fracción VIII menciona la experiencia laboral y los conocimientos con los que deben contar los miembros propietarios y suplentes de los órganos colegiados antes mencionados.</p>	<p>utilizada dentro del Instituto para el desarrollo de la normativa interna, lo anterior no implica que la misma sea vinculante, sin que esto sea óbice de la congruencia existente entre la normativa interna y dicha metodología.</p> <p>Es imperante reiterar que los sectores de los trabajadores y patrones están conformados por sindicatos u organizaciones nacionales de trabajadores y patrones, en apego a lo señalado en los artículos 354, 356, 357, y 359 de la Ley Federal del Trabajo. Por otra parte, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en sus Artículos 90 y 91 la conformación de la Administración Pública Federal, siendo responsabilidad del Ejecutivo Federal nombrar a los representantes de las dependencias que tenga a su cargo; por lo que cada una de ellas definirá quiénes de sus integrantes serán designados para formar parte de los Órganos Colegiados del Instituto.</p> <p>Se aclara que la Regla 5º fracción VII de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT, no define ningún perfil del puesto; sin embargo, dentro de la Regla 7º se señala que las y los miembros de los Órganos Colegiados deberán ser designados con base en su capacidad y experiencia, así como acreditar lo siguiente:</p> <p class="list-item-l1">I. Ser una persona de reconocido prestigio;</p> <p class="list-item-l1">II. No haber sido condenado mediante sentencia firme por delito patrimonial o intencional que haya ameritado pena corporal;</p> <p class="list-item-l1">III. No estar inhabilitado para ejercer el comercio o para desempeñar un empleo, cargo o comisión directiva o en el servicio público, o en el sistema financiero mexicano, así como no haber sido declarado como quebrado o concursado;</p> <p class="list-item-l1">IV. No tener litigio pendiente con el Instituto, sus fondos o fideicomisos, ya sea por sí mismo o a través de empresas, asociaciones o cualquier persona moral, grupo de personas o grupo empresarial del que forme parte, en términos de lo establecido en el Código de Ética;</p>

43

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>El artículo 8º., fracciones I, II, III y IV de dichas reglas de operación, se señalan los años de experiencia laboral, el nivel académico y las áreas de conocimiento con las que deben de contar los miembros propietarios y suplentes del Comité de Inversiones, el cual fue catalogado como un órgano auxiliar del Consejo de Administración del INFONAVIT.</p> <p><b>III. Evaluación del Desempeño de los órganos de gobierno del INFONAVIT, en 2020.</b></p> <p>Por lo antes expuesto, en 2020, el INFONAVIT no contó con un marco normativo o metodología de evaluación del desempeño que incluyera indicadores que permitieran evaluar el desempeño de los órganos colegiados y sus miembros, así como del Director General, el personal directivo y de las direcciones sectoriales, por lo que no se dio observancia a lo previsto en los artículos 5º, fracción VII; 39, fracciones III y IV, y 41, fracción IV, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT; y lo propuesto en el componente “Ambiente de Control”, principio 5, del COSO 2013 y, el componente “Ambiente de Control”, principio 5, puntos de interés 5.01,502 y 5.03 del MICI.</p>	<p>V. No ser accionista, asociado o miembro del gobierno corporativo de sociedades o asociaciones de cualquier naturaleza, que dependan financieramente de las actividades del Instituto, en términos de lo establecido en el Código de Ética;</p> <p>VI. No tener parentesco por consanguinidad, afinidad o adopción en primer grado, o ser cónyuge o concubina o concubinarios, de algún accionista, asociado o miembro del gobierno corporativo de sociedades o asociaciones de cualquier naturaleza, que dependan de las actividades financieras del Instituto;</p> <p>VII. Manifestar previamente por escrito, los posibles Conflictos de Interés conforme a lo establecido en el Código de Ética;</p> <p>Debido a que este es un Órgano Colegiado que auxilia al Consejo de Administración en todo lo relativo a la Inversión en valores, sus miembros deben contar con experiencia y conocimientos particulares que les permitan tomar decisiones estratégicas.</p>
	<p>En las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados publicadas el 22 de mayo de 2020 en el Diario Oficial de la Federación, se establece el artículo transitorio séptimo que ordena lo siguiente:</p> <p><i>Séptimo. La Comisión de Vigilancia deberá emitir los criterios para la evaluación del desempeño y cumplimiento de las obligaciones de las y los miembros de los Órganos Colegiados, contempladas en la fracción IV de la Regla 41º, en un plazo máximo de 180 días hábiles siguientes a la entrada en vigor de las presentes Reglas.</i></p> <p>Se informa que actualmente se está trabajando de manera conjunta con las unidades administrativas del Instituto y las representaciones sectoriales en el proyecto de dichos criterios de evaluación, con la finalidad de contar con</p>

44

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p><b>Conclusiones</b></p> <p>Con el resultado de las pruebas de fiscalización realizadas, la ASF verificó que 231 personas, durante 2020, fungieron como miembros propietarios y suplentes en la Asamblea General (105 miembros), en cinco órganos colegiados (79 miembros) y en cinco auxiliares (47 miembros) del INFONAVIT, la STPS, en la base QUINTA de las “BASES para determinar las organizaciones nacionales de trabajadores y patrones que deben intervenir en la designación de las y los miembros de la Asamblea General del INFONAVIT”, estableció tres requisitos para ser miembros integrantes de las Asamblea (ser ciudadano mexicano, ser persona reconocida con honorabilidad y estar al corriente en el cumplimiento de las obligaciones con el INFONAVIT); sin embargo, no definió la formación académica o los años de experiencia laboral, ni las competencias profesionales que debían de tener para ejercer el cargo; no obstante, se comprobó con la revisión de la información curricular proporcionada de 66 de los 105 miembros propietarios y suplentes, que contaron un nivel académico de licenciatura o superior a ésta y una experiencia laboral que osciló entre los 10 y 30 años de experiencia en cargos directivos.</p> <p>Respecto a los Órganos Colegiados del INFONAVIT, se constató que en los artículos 17, 18 Bis, 25 y 25 Bis de su ley, se definieron los perfiles de puesto de los miembros propietarios y suplentes de las comisiones de Vigilancia y de Inconformidades; así como de los comités de Auditoría y de Transparencia; y, en el artículo 7º, fracción VIII, incisos a,b,c,d y e, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT, se establecieron los requisitos de experiencia y conocimientos que debían acreditar los miembros propietarios y suplentes de los cinco órganos colegiados.</p>	<p>un documento integral que permita fortalecer el actuar de los Órganos Colegiados y sus miembros.</p> <p>Con fundamento en el artículo 8 de la Ley del Infonavit será el Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, quién fijará las bases para determinar las organizaciones nacionales de trabajadores y patrones que intervendrán en la designación de los miembros de la Asamblea General, por lo tanto, no es competencia del Instituto definir las mencionadas bases para propuesta y designación de las y los miembros integrantes del también llamado Órgano Supremo.</p> <p>Respecto al <b>Consejo de Administración</b>, el comentario no resulta aplicable, toda vez que, la preparación académica de los miembros no contraviene lo dispuesto en la Regla 7º, inciso a) de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del Infonavit, dado que no se establece como requisito contar con algún nivel escolar específico.</p> <p>Por otra parte, si bien la regla establece como requisito específico, acreditar la capacidad de conocimiento en ciertos temas, no se establece la forma en que ésta se deberá acreditar, sino que la misma que puede ser acreditada mediante experiencia o cualquier otro medio que lógicamente permita conocer dicha capacidad además se trata de requisitos que la doctrina ha denominado como de “cumplimiento positivo” y que en principio conllevan la presunción de encontrarse satisfechos salvo prueba en contrario, por lo que corresponde a quien afirma que no se cumplen, aportar los medios de convicción suficientes para demostrar esa circunstancia, porque la negación implica una afirmación que debe justificarse. Aunado a lo anterior, no existe impedimento para que los miembros de los Órganos Auxiliares del Consejo de Administración formen parte del mismo, la única excepción se establece en el Comité de Inversiones, que cuenta con miembros profesionales que no necesariamente son miembros del Consejo de Administración.</p>

45

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>Al respecto, con la revisión de la información curricular de 62 de los 79 miembros propietarios y suplentes de los cinco órganos colegiados que participaron durante 2020, se comprobó que 54 miembros cumplieron con el perfil y los requisitos establecidos en la normativa del INFONAVIT; 5 miembros del Consejo de Administración no contaron con la capacidad y experiencia establecida, debido a que su preparación académica correspondió a niveles de secundaria, preparatoria o carrera técnica y, que 3 miembros de la Comisión de Vigilancia no contaron con los años de experiencia y el nivel académico requeridos. Lo que reflejó áreas de oportunidad en el proceso de designación de los miembros de los órganos de Gobierno por parte del INFONAVIT, al no establecer éste los medios necesarios para designar profesionales competentes que acreditaran experiencia, pericia, conocimientos especializados y capacidades técnicas para cumplir con las responsabilidades de los puestos clave a los que fueron designados y, con ello, poder vigilar, evaluar y deliberar para coadyuvar en el logro de los objetivos y las metas institucionales; lo que contravino con lo dispuesto en el artículo 7º, fracción VIII, incisos a y b, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT; además, de lo establecido en el componente "Entorno de Control", principio 4, punto de enfoque "Atrae, desarrolla y retiene profesionales" del COSO 2013 y el componente "Ambiente de Control", puntos de interés 2.04, 2.05, 2.06 y 2.07, principio 2 "Ejercer la Responsabilidad de Vigilancia" y el punto de interés 4.05, principio 4, "Demostrar Compromiso con la Competencia Profesional" del MICI. Respecto de los 17 miembros propietarios y suplentes restantes de los cinco órganos colegiados, el INFONAVIT no acreditó con información curricular el cumplimiento de la competencia profesional en la designación de los puestos clave, lo que provocó incertidumbre de la gestión efectuada en 2020.</p> <p>Por otra parte, con relación a los cinco órganos auxiliares del INFONAVIT, se comprobó que, durante 2020, éste sólo estableció en su normativa los requisitos que regularon la competencia profesional de los miembros propietarios y suplentes designados en el Comité de</p>	<p>Respecto a la <b>Comisión de Vigilancia</b>, no existe un nivel académico requerido por parte del Órgano Colegiado acorde a lo establecido en la Regla 7º, inciso b) de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del Infonavit, ni conforme a lo previsto por el artículo 17 de la Ley del Instituto.</p> <p>Con relación a las y los miembros del sector gobierno se hace la precisión que el Ejecutivo Federal es quién envía al Director General del Instituto las propuestas de servidores públicos que representarán a dependencias y/o entidades de carácter federal, lo anterior según lo establecido en el artículo 7 de la ley del Infonavit.</p> <p><b>Es conveniente realizar las siguientes precisiones:</b></p> <p>El artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, consagra los derechos mínimos con los que debe gozar la clase trabajadora y es el fundamento de las relaciones laborales entre patrones y trabajadores.</p> <p>En su apartado "A", fracción XVI, establece <b>el derecho de los trabajadores y de los empresarios para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc.</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Art. 123, Apartado "A" Fracción XVI: "XVI. Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc."</i></p> <p>Así atendiendo lo que dispone la <b>Ley Federal del Trabajo</b> como Ley Reglamentaria del Art. 123 constitucional tenemos que, el Título Séptimo, "de las Relaciones Colectivas de Trabajo", reconoce la libertad de coalición de trabajadores y de patrones, entendiendo a esta figura como el acuerdo temporal de un grupo de trabajadores o de patrones para la defensa de sus intereses comunes.</p>

46

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>Inversiones; por lo que no definió los requisitos de los miembros participantes en los comités de Planeación, de Riesgos, de Calidad de Vida y de las Viviendas y de Desempeño, Nominación y Compensación; lo que generó factores de riesgo ya que las responsabilidades de los comités requirieron de pericia, conocimientos especializados, experiencia y capacidades técnicas para coadyuvar al Consejo de Administración en la toma de decisiones; por lo que no se dio observancia a lo establecido en el componente "Entorno de Control", principio 4 del COSO 2013 y el componente "Ambiente de Control", principio 2, puntos de interés 2.04, 2.05, 2.06 y 2.07, y el principio 4, puntos de interés 4.02, 4.03 y 4.04 del MICI. No obstante lo señalado, con el análisis de la información curricular de 40 de los 43 miembros propietarios y suplentes, se verificó que, si bien, 36 miembros cumplieron con los conocimientos en materia del comité al que pertenecieron y contaron con un nivel académico de licenciatura o superior a ésta, se observó que 4 miembros contaron con un nivel académico de secundaria, preparatoria o licenciatura trunca; además de que participaron de manera simultánea en el Consejo de Administración, en consecuencia este órgano de Gobierno no procuró la independencia de juicio y la objetividad técnica de los miembros para cumplir con las responsabilidades de vigilancia en el INFONAVIT y no demostró un compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competente, en atención a las responsabilidades determinadas para los órganos auxiliares, por lo que se incumplió lo previsto en el componente "Entorno de Control", principios 2 y 4, del COSO 2013 y el componente "Ambiente de Control", principios 2 y 4, puntos 2.05 y 4.05 del MICI. Además, se identificó que sólo 4 de los 6 miembros propietarios y suplentes del Comité de Inversiones cumplieron con los años de experiencia y la competencia profesionales establecida en el artículo 8º, fracciones I, II, III y IV, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT.</p>	<p>Para ello, los trabajadores y los patrones tienen el derecho de constituir sindicatos, <b>sin necesidad de autorización previa y a nadie se le puede obligar a formar parte de un sindicado o a no formar parte de él; por cuanto a su conformación, organización y operación la citada Ley señala que, los sindicatos tienen derecho a redactar sus estatutos, reglamentos y elegir libremente a sus representantes</b>, así como de organizar su administración y sus actividades y formular su programa de acción, con la única condición de que estén debidamente registrados ante las autoridades laborales correspondientes; lo anterior en el entendido de que se trata de una asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses, sin más requisitos que sus miembros cumplan con la edad establecida, tal como lo disponen los artículos: 353 a 359, 353-O, 362 y 365 de dicho ordenamiento.</p> <p><b>354.- La Ley reconoce la libertad de coalición de trabajadores y patrones. Artículo</b>  <b>355.- Coalición es el acuerdo temporal de un grupo de trabajadores o de patrones para la defensa de sus intereses comunes.</b>  <b>Artículo 356.- Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.</b>  <b>Artículo 357.- Los trabajadores y los patrones tienen el derecho de constituir sindicatos, sin necesidad de autorización previa.</b>  <b>Artículo 358.- A nadie se puede obligar a formar parte de un sindicado o a no formar parte de él.</b>  <b>Artículo 359.- Los sindicatos tienen derecho a redactar sus estatutos y reglamentos, elegir libremente a sus representantes, organizar su administración y sus actividades y formular su programa de acción.</b></p>

47

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p><i>Artículo 353-O.- Los sindicatos a que se refiere el artículo anterior deberán registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o en la Junta de Conciliación y Arbitraje que corresponda, según sea federal o local la ley que creó o la universidad o institución de que se trate.</i></p> <p><i>Artículo 362. Pueden formar parte de los sindicatos, los trabajadores mayores de quince años.</i></p> <p>Artículo 365.- Los sindicatos deben registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en los casos de competencia federal y en las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los de competencia local, a cuyo efecto remitirán por duplicado: ...</p> <p>Así una vez que los sindicatos cumplan con su registro correspondiente conforme al artículo 368, este producirá efectos ante todas las autoridades, entendiendo así que tanto su registro, como forma de organización y normas internas será completamente válida, lo anterior incluye las disposiciones para la incorporación de sus miembros:</p> <p><i>Artículo 368.- El registro del sindicato y de su directiva, otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o por las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje, produce efectos ante todas las autoridades.</i></p> <p>Por cuanto hace a la representación del sindicato, será ejercida por quien designe su directiva o sus estatutos:</p> <p><i>Artículo 376.- La representación del sindicato se ejercerá por su secretario general o por la persona</i></p>

48

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p><i>que designe su directiva, salvo disposición especial de los estatutos.</i></p> <p>Así, de la revisión y análisis a las disposiciones antes mencionadas se tiene que, tanto trabajadores como patrones pueden conformar sindicatos y formar parte de ellos, sin mayores requisitos que los que hasta ahora se han señalado, así como regularse en su administración y organización, conforme a lo que se señale en sus propios estatutos.</p> <p>Ahora bien, respecto a que “no se acreditó que se cumpliera con los requisitos previstos en la normativa lo que generó la incertidumbre de la competencia profesional por parte de los miembros de los órganos colegiados en el ejercicio de sus funciones durante 2020”, y que no se “estableció un modelo de competencias ni definir un perfil de puestos para el personal ocupó las plazas directivas”, es menester señalar que, las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, establecen con precisión cuáles son los requisitos que deben cumplir las y los miembros de los órganos colegiados (reglas 7°, 8° y 9°); aunado a lo anterior, si los estatutos de los propios sindicatos no señalan otros requisitos para la designación de sus representantes, el Infonavit no tiene la facultad de exigir más que lo que dispone la normativa que regula la designación de los representantes que habrán de formar parte de sus órganos colegiados reiterándose que la propia y especial naturaleza del Instituto en sus órganos colegiados, no permite al ente público exigir a los sectores el género de las personas que habrán de ocupar dichos cargos, en virtud que estos, por disposición de la propia normatividad, no son empleados designados por el Instituto, debiendo reiterarse, que todos los órganos colegiados del Instituto, emanan de una designación que de origen no depende de la administración de este, teniendo especial relevancia para el caso que nos ocupa, que el género de las personas que los integran no se encuentra previsto en las normas aplicables, además que como ha quedado establecido, las propuestas de los nombramientos son realizadas</p>

49

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>por los sectores que integran la Asamblea General (Ejecutivo Federal, Trabajadores y Patrones).</p> <p>Por otra parte, los principios del "Committee of Sponsoring Organizations" COSO 2013, establecen tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones abordar diferentes aspectos de control interno, lo cual se refleja en las siguientes directrices:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>De operación. Se refiere a la eficacia y la eficiencia de las operaciones de la entidad, donde se incluyen metas de desempeño operativo y financiero, así como la protección de los activos contra pérdidas.</i></li> <li>2. <i>De informes. Se refiere a los reportes internos y externos, financieros y no financieros que deben elaborarse y presentarse en términos de fiabilidad, oportunidad, transparencia y otras condiciones establecidas por los organismos reguladores, órganos normativos o políticas internas de la entidad.</i></li> <li>3. <i>De cumplimiento. Se refiere a la adhesión y observancia de las leyes y reglamentos a los que está sujeta la entidad.</i></li> </ol> <p>Conforme al Convenio 111 - Convenio sobre la discriminación en materia de empleo y ocupación de la Organización Internacional del Trabajo (de la cual México forma parte); los Estados partes del convenio se comprometen a promover la legislación que prohíbe todo tipo de discriminación y exclusión en cualquier forma, incluyendo cualquier distinción o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y ocupación; del mismo se desprende que, no todo profesionista con título y cédula es competente, así como tampoco se debe inferir que una persona con educación básica, secundaria o superior, no sea</p>

50

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>profesional en el desempeño de sus funciones dentro de los órganos colegiados del infonavit, pues muchos de ellos cuentan con amplia experiencia en sus campos laborales y por eso mismo forman parte de un Sindicato.</p> <p><b>Artículo 2</b></p> <p>1. <i>A los efectos de este Convenio, el término discriminación comprende:</i></p> <p>(a) <i>cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación;</i></p> <p>(b) <i>cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados.</i></p> <p>2...</p> <p><b>Artículo 2</b></p> <p><i>Todo Miembro para el cual este Convenio se halle en vigor se obliga a formular y llevar a cabo una política nacional que promueva, por métodos adecuados a las condiciones y a la práctica nacionales, la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto.</i></p>

51

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	Sólo se debe observar lo que dispongan la Ley y las reglas de operación de los órganos colegiados del Infonavit por cuanto a la formación académica profesional, sin pretender afirmar que, una persona que no cuente con estudios profesionales, no puede considerarse como un profesional en su empleo, cargo o comisión, pues la profesionalización del mismo puede estar basada no sólo en estudios académicos, sino también en la experiencia, antigüedad, y un gran cúmulo de conocimientos adquiridos en el desempeño de una función determinada; lo anterior sin dejar de mencionar la formación que se adquiere mediante las capacitaciones obtenidas dentro de una organización, por otra parte se considera que sería discriminatorio e iría en contra de los principios del convenio 111 sobre la discriminación en materia de empleo y ocupación de la Organización Internacional del Trabajo, por tanto este Instituto no está de acuerdo con la pre-recomendación manifestada.
Cabe señalar que el INFONAVIT no proporcionó información curricular de 61 miembros de los órganos de gobierno, lo que provocó incertidumbre de la competencia profesional por parte de éstos en el ejercicio de sus funciones designadas durante 2020.	Es imperante destacar que las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados entraron en vigor en mayo de 2020 y es probable que las designaciones de los miembros en commento, se haya realizado de manera anterior a este evento.
Con relación a los puestos Directivos del INFONAVIT, vigentes en 2020, se verificó que conforme a lo establecido en el artículo 6º del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, la entidad fiscalizada contó con 16 plazas directivas, las cuales fueron ocupadas por 19 personas; sin embargo se observó que para dichas plazas el INFONAVIT no definió los perfiles de puesto que determinaran el nivel académico, la experiencia laboral, la pericia, los conocimientos especializados y las capacidades técnicas para cumplir con las responsabilidades de los puestos clave de la Administración; lo que contravino con lo establecido en el artículo 6º, fracción II, del Proyecto de Principios Generales del Sistema INFONAVIT; el componente "Entorno de Control", Principio 4 del COSO 2013 y el componente "Ambiente de Control", principio 4, puntos 4.02, 4.03 y 4.04 del MICI.	La definición de los perfiles de puesto del Personal Directivo no es competencia de la Secretaría General y Jurídica.

52

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
Otro tema observado fue la evaluación del desempeño de los órganos colegiados (Consejo de Administración, comisiones de Vigilancia y de Inconformidades y comités de Auditoría y de Transparencia) y sus miembros, así como del personal directivo y de las direcciones sectoriales del INFONAVIT, en los cuales se observó la inexistencia de un marco normativo o metodológico de evaluación del desempeño que incluyera indicadores que permitieran medir el desempeño del ejercicio de sus funciones designadas, por lo que no se dio observancia a lo establecido en los artículos 5º, fracción VII; 39, fracciones III y IV, y 41, fracción IV, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT; así como en lo indicado en el componente "Ambiente de Control", principio 5 del COSO 2013 y el componente "Ambiente de Control", principio 5, numeral 5.01 del MICI.	Como se informó en apartados anteriores, actualmente se está trabajando de manera conjunta con las unidades administrativas del Instituto y las representaciones sectoriales en el proyecto de dichos criterios de evaluación, con la finalidad de contar con un documento integral que permita fortalecer el actuar de los Órganos del Instituto y el Personal Directivo.
<b>Pre-recomendación 3</b>	
Para que el instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores diseñe e implemente las políticas que contengan los medios necesarios para designar y retener profesionales competentes en los órganos colegiados y puestos directivos del Instituto, que cumplan con la experiencia, la pericia, los conocimientos especializados pertinentes y las capacidades técnicas para cumplir con las responsabilidades de los puestos clave a los que sean designados, considerando los criterios de independencia y objetividad técnica y, con ello, en el caso específico de los órganos colegiados poder vigilar, evaluar y deliberar para favorecer la toma de decisiones adecuada y oportuna, para que en conjunto con el personal directivo de los puestos clave, coadyuven en el logro de los objetivos y las metas institucionales. Lo anterior, en cumplimiento con lo dispuesto en los artículos 6º, fracción II, y 7º, fracción VIII, incisos a y b, de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT; además, de lo propuesto en el componente "Entorno de Control", principio 4, punto de enfoque "Atrae, desarrolla y retiene profesionales" del COSO 2013 y el	El Infonavit se encuentra facultado para brindar cursos, capacitaciones, conferencias, y cualquier otro método de intercambio formativo a las y los miembros de los Órganos Colegiados, con la finalidad de fortalecer su actuar respecto a las facultades con las que cuentan relativas a vigilar, evaluar y deliberar para favorecer la toma de decisiones adecuada y oportuna del Instituto.  Respecto al Consejo de Administración, el comentario no resulta aplicable, toda vez que, la preparación académica de los miembros no contraviene lo dispuesto en la Regla 7º, inciso a) de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del Infonavit, dado que no se establece como requisito contar con algún nivel escolar específico.  Por otra parte, si bien la regla establece como requisito específico, acreditar la capacidad de conocimiento en ciertos temas, no se establece la forma en que ésta se deberá acreditar, sino que la misma puede ser acreditada mediante experiencia o cualquier otro medio que lógicamente permita

53

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
componente "Ambiente de Control", puntos de interés 2.04, 2.05, 2.06 y 2.07, principio 2 "Ejercer la Responsabilidad de Vigilancia" y el punto de interés 4.05, principio 4 "Demostrar Compromiso con la Competencia Profesional" del Marco Integrado de Control Interno.	conocer dicha capacidad, además, que en este caso, y los demás que aquí se abordan, se trata de requisitos que la doctrina ha denominado como de "cumplimiento positivo" y que en principio llevan la presunción de encontrarse satisfechos salvo prueba en contrario, por lo que corresponde a quien afirme que no se cumplen, aportar los medios de convicción suficientes para demostrar esa circunstancia, porque la negación implica una afirmación que debe justificarse.
<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditar experiencia en la definición, control y seguimiento de la planeación estratégica y operativa, especialmente en cuanto al seguimiento de planes y presupuestos</li> <li>• Tener capacidad de interpretación de estados financieros, de los indicadores de gestión del Instituto, del riesgo de crédito y, en general</li> <li>• Tener conocimientos de administración financiera.</li> </ul>	Respecto a la <b>Comisión de Vigilancia</b> , no existe un nivel académico requerido por parte del Órgano Colegiado acorde a lo establecido en la Regla 7°, inciso b) de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del Infonavit, ni conforme a lo previsto por el artículo 17 de la Ley del Instituto.
<b>COMISIÓN DE VIGILANCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con conocimientos y experiencia mínima de cinco años, en materia financiera, legal y administrativa;</li> </ul>	<b>NOTA:</b> no contempla título ni cédula.
<b>COMITÉ DE AUDITORÍA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tener título y cédula profesional</b></li> </ul>	contar con conocimientos y experiencia mínima de cinco años en materia de auditoría relacionada con entidades financieras;
<b>COMITÉ DE TRANSPARENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con conocimientos y experiencia</li> </ul>	

54

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 2, 3, 4 SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mínima de cinco años en materia de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales;</li> </ul>
<b>Pre-recomendación 4</b>	<p><b>NOTA:</b> no contempla título ni cédula.</p> <p><b>COMISIÓN DE INCONFORMIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con conocimientos y experiencia mínima de cinco años en procedimientos legales.</li> </ul> <p><b>NOTA:</b> no contempla título ni cédula.</p>

Con el objetivo de fortalecer e implementar los lineamientos que permitan evaluar de manera objetiva y con un enfoque de resultados el desempeño de los Órganos del Instituto y el Personal Directivo, es necesario que el proyecto de los criterios de evaluación cuente con el consenso tripartito que caracteriza al Instituto para que los Órganos competentes regulen el actuar de todos los involucrados en la toma de decisiones, por lo que una vez consensuado, será puesto a consideración de la Comisión de Vigilancia.

55

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<b>Denuncias e infracciones interpuestas ante el INFONAVIT en 2020:</b>	
<b>A. Marco normativo que reguló el proceso de denuncias e infracciones en 2020</b>	
<p>La ASF verificó que en el documento denominado "Atención Quejas" adjunto al oficio CG/GSVSP/018/2021 del 3 de febrero del 2021, el INFONAVIT informó que, durante 2020, el INFONAVIT no contó con un Tercero Especializado que lo auxiliara en la atención de las denuncias; lo anterior, contravino lo dispuesto en el artículo segundo transitorio de las Políticas, que establecen que dentro de los siguientes 60 días naturales a la aprobación de las Políticas, la Secretaría General y Jurídica del INFONAVIT realizará las gestiones necesarias para la contratación del Tercero Especializado, previamente aprobado por la Comisión de Vigilancia.</p>	<p>Durante el primer semestre de dos mil veinte la CONTRALORÍA inició las gestiones para allegarse de información que permitiera definir los servicios que habrían de integrarse a las Especificaciones Técnicas para la contratación de una línea de denuncias externa (LDE) en el Instituto, en cumplimiento al Manual de aplicación del protocolo de atención a casos de hostigamiento y acoso sexual y a las Políticas.</p> <p>En el segundo semestre de dos mil veinte la CONTRALORÍA recibió de la Subdirección General de Operaciones las funciones relacionadas con la atención a quejas en cumplimiento al Estatuto Orgánico del Infonavit publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de mayo de 2020.</p> <p>Adicionalmente, con fundamento en el artículo Tercero Transitorio de la Políticas, la Gerencia Sénior de Investigación y Sanciones elaboró el proyecto de las Disposiciones aplicables a la Línea de Denuncias Externas, las cuales fueron emitidas por la titular la CONTRALORÍA el trece de octubre de dos mil veinte y publicadas en la intranet del Infonavit el treinta de octubre de dos mil veinte. Estas Disposiciones se hicieron del conocimiento de la Comisión de Vigilancia en su sesión ordinaria número setecientos noventa y cinco del diecisiete de noviembre de dos mil veinte y motivaron la correspondiente adecuación de las Especificaciones Técnicas para la contratación de la LDE, en el tenor, de que es el documento normativo que establece el alcance, principios y funcionamiento de la LDE.</p> <p>En octubre se iniciaron las gestiones para la contratación de la LDE, las cuales fueron continuadas en 2021.</p> <p>Durante el segundo semestre de dos mil veintiuno se publicaron en el portal institucional las Bases de la Licitación Abierta Núm. 233/GA/2021-86810 con el objeto de Contratar los servicios profesionales de un</p>

56

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>proveedor para la provisión de canales para la recepción, atención, clasificación y envío de denuncias o información de las y los trabajadores, las y los derechohabientes del Infonavit, de las y los miembros de los Órganos del Instituto, las y los patronos y público en general, relativas a posibles incumplimientos al Código de Ética del Instituto (Código de Ética), Políticas para la tramitación de denuncias y aplicación al programa de beneficio por violaciones al Código de Ética de las y los miembros de los Órganos Colegiados del Infonavit, (Políticas OC), Políticas de la tramitación de denuncias y programa de beneficio aplicables a las y los trabajadores del Infonavit (Políticas TI) y/o la normativa interna o externa aplicable al Instituto. En cumplimiento al artículo Transitorio Segundo del Manual y al artículo Transitorio Tercero de las Políticas de OC.</p> <p>La referida licitación celebró la junta de aclaraciones el pasado 19 de noviembre del presente año, su evento de Primera Etapa (Recepción de propuestas técnicas y económicas y apertura de propuestas técnicas) se llevará a cabo el día 26 de noviembre, su evento de Segunda Etapa (Dictamen Técnico y Apertura de Propuestas Económicas) se llevará a cabo el día 3 de diciembre de 2021.</p> <p>Una vez que se cuente con el proveedor del servicio se implementarán las acciones correspondientes para su operación durante el primer semestre de 2022.</p>
<p>La ASF determinó que los procedimientos en materia de denuncias e infracciones, vigentes en 2020, se definieron conforme a la aplicación de las unidades administrativas; no obstante, dichos procesos no establecieron un procedimiento homologado para investigar y dar seguimiento a las denuncias interpuestas ante el INFONAVIT, ni tampoco incluyó resguardo de información en el Sistema Nacional de Recepción de Denuncias; asimismo, se observó que no contó con un documento en el que se definieran los procedimientos en materia laboral; ni tampoco determinó las unidades administrativas específicas para llevar a cabo</p>	<p>Derivado de la transferencia de funciones de la Coordinación General Jurídica hacia la CONTRALORÍA formalizada el 16 de julio de 2020, a partir del mes de agosto se iniciaron los trabajos de transición del proceso de "Atención a Denuncias" y del Sistema de Seguimiento de Captación de Denuncias, lo cual conllevo a la revisión y análisis de la normativa de operación. Posteriormente en el mes de noviembre de 2020 el Instituto renueva su Marco Normativo Institucional del Gobierno de Procesos el cual modifica las directrices generales y los criterios para la gestión y gobernanza de los procesos institucionales, incluyendo la definición, documentación, revisión, publicación y ajustes o mejora de los elementos</p>

57

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
la administración, seguimiento y conclusión de las denuncias e infracciones.	<p>que conforman el Modelo Operativo del Infonavit, así como el establecimiento del Marco de Gobierno para los procesos del Instituto, y la definición de las nuevas herramientas y metodologías para la gestión de los procesos y la normativa institucionales.</p> <p>Conforme dicho cambio, en marzo de 2021 se inició con la capacitación a las áreas del Instituto para la implementación del nuevo marco normativo y se inició el proceso para la contratación de servicios de consultoría para el diseño, modelado, alineación, mejora y documentación de los Procesos del Infonavit por parte de la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos (SGARH), quien es la responsable del mencionado marco normativo. Dicho proceso de contratación concluyó en el mes de agosto de 2021.</p> <p>En septiembre la CONTRALORÍA inició los trabajos de documentación y actualización de la normativa correspondiente al procedimiento "Recepción de Denuncias" en el cual se establece un proceso homologado que tiene por objeto "recibir, registrar, analizar, turnar, dar seguimiento y emitir reportes de las denuncias recibidas en el Instituto, en las que se presume la existencia de irregularidades, conductas indeseables o malas prácticas que trasgredan las disposiciones del Código de Ética y/o a la normativa aplicable al Instituto" con un alcance que comprende desde la recepción de la denuncia a través de los medios de recepción de denuncias hasta la asignación de la misma a las áreas responsables para analizar y, en su caso, atender, investigar y/o dar respuesta a las denuncias que sean o no competencia del Instituto. Así como la definición de aplicabilidad para las áreas de la Dirección General, Subdirecciones Generales, Secretaría General y Jurídica, Contraloría General, Coordinaciones Generales y Delegaciones Regionales.</p> <p>Asimismo, en dicho procedimiento se definieron lineamientos, actividades y salidas para la trazabilidad de las operaciones con las áreas responsables en el proceso de recepción, análisis, admisión e investigación de la denuncia, estableciendo claramente los canales de</p>

58

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>recepción de casos, roles y responsabilidades para la atención de la denuncia, así como los niveles de servicio, señalando puntualmente los procesos transversales de las diferentes áreas administrativas que se encuentran relacionados a este procedimiento para la atención de las diferentes tipificaciones como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelo de Operación de Administración y Recursos Humanos/Macropresos:</b> Administración del Capital Humano/Proceso: Relaciones Laborales, Servicios y Retención del Capital Humano/ PR-SGARH-063 Subproceso Atención de Denuncias del Ombudsman Institucional.</li> <li>• <b>Modelo de Operación de Administración y Recursos Humanos/</b> Macropresos: Administración del Capital Humano/Proceso: Relaciones Laborales, Servicios y Retención del Capital Humano/PR-SGARH-054 - Sanciones de acuerdo con el RIT.</li> <li>• <b>Modelo de Operación de la Contraloría General/</b> Macropresos: Ejecución de Control Interno / Proceso: Investigar Responsabilidades Administrativas/PR-CG-039 Subproceso de Investigar y Determinar Sanciones por Responsabilidades Administrativas.</li> <li>• <b>Modelo de Operación de la Contraloría General /</b> Macropresos: Ejecución de Control Interno / Proceso: Solución de la Queja / PR-CG-000 Atención de Quejas.</li> <li>• <b>Modelo de Operación de la Contraloría General /</b> Macropresos: Ejecución de Control Interno / Proceso: Participar y Proporcionar Controles para evitar Fraudes Potenciales / PR-CG-023 Recopilar y Procesar Información Respecto a Eventos Relacionados con Fraudes.</li> <li>• <b>Modelo de Operación: de Crédito /</b> Macropresos: Administración de los Servicios del Aliado Estratégico en el Proceso de Originação de Crédito de las Alternativas de Financiamiento / Proceso: Administración del Aliado Estratégico en el Proceso de Originação de Crédito de las Alternativas de</li> </ul>

59

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Financiamiento / PR-SGC-093 Subproceso de Administración del Aliado Estratégico de Hipoteca Verde y Hogar a tú Medida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelo de Operación:</b> de Crédito / Macroproceso: Administración del Proceso de Originación de Crédito de las Alternativas de Financiamiento / Proceso: Monitoreo de las Operaciones de Crédito de las Alternativas de Financiamiento / PR-SGC-021 Subproceso Seguimiento a la Administración del Crédito Mejoravit y Monitoreo al Fondeo del Crédito.</li> <li>• <b>Modelo de Operación de Secretaría General y Jurídica</b> / Macroproceso: Gestión de Asuntos Jurídicos/ Proceso: Gestión de Asuntos Contenciosos y Administrativos/ PR-SGJ-020 Subproceso de Atención a Denuncias.</li> <li>• <b>Modelo de operación de Recaudación Fiscal/Macroproceso:</b> Recaudación Fiscal/Proceso: Recaudación y Cobranza Fiscal/PR-CGRF-044 Subproceso de Análisis de Comportamiento de Proveedores de Cobranza Fiscal.</li> </ul> <p>Al mes de noviembre de 2021, la actualización de dicho procedimiento se encuentra en la etapa final de diseño de arquitectura, la cual consiste en la confirmación de la secuencia lógica del conjunto de actividades mutuamente relacionadas y diseñadas para transformar las entradas en productos o servicios orientadas al cumplimiento del objetivo del procedimiento, así como de sus anexos relacionados a los riesgos y controles, indicadores de desempeño y marco jurídico del proceso.</p> <p>De lo anterior, se anexa el proyecto de avance del diseño de arquitectura del procedimiento.</p> <p style="text-align: center;"> Proyecto PR-CG-000 Procedimiento Recepción de Denuncias</p> <p>Asimismo, y en complemento a la normativa de denuncias, se elaboró el "Protocolo de recepción y asignación de Denuncias" y "Formato de Denuncia".</p>

60

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>"Denuncia", los cuales fueron publicados el pasado 30 de septiembre de 2021 y que tienen por objetivo establecer los mecanismos para la presentación de una denuncia por presuntas faltas a la normativa institucional o a la normativa externa que rige al mismo Instituto. Este protocolo y formato complementan la normativa en materia de denuncias, ya que se consideran una guía para que las personas interesadas en presentar una denuncia conozcan los mecanismos y posibles alcances de la misma.</p> <p style="text-align: center;"> Protocolo de recepción de Denuncias  Formato de denuncia.pdf</p> <p>Respecto del resguardo de información en el Sistema Nacional de Recepción de Denuncias, se señala que derivado de la naturaleza <i>sui generis</i> del INFONAVIT que se rige por sus propias leyes atendiendo a su origen constitucional y legal, y que conforme dicha regulación se ha determinado que sus trabajadores no revisten el carácter de servidores públicos, no existe en el Instituto un Órgano Interno de Control adscrito a la Secretaría de la Función Pública. Al respecto, la CONTRALORÍA únicamente tiene atribuciones para imponer sanciones derivadas de procedimientos de investigación de responsabilidades administrativas con fundamento en su Código de Ética y Reglamento Interior de Trabajo, las cuales tienen una naturaleza laboral. En ese sentido, el Instituto cuenta con sus propios mecanismos de resguardo de información, los cuales se encuentran a cargo de la Subdirección General de Tecnologías de Información en su procedimiento PR-SGTI-110- Administración de los Respaldos de TI el cual tiene como objetivo definir las actividades y los responsables para la administración de los respaldos de las plataformas de TI del Infonavit, para garantizar la integridad de la información contenida en dichos respaldos.</p>

61

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
En relación con lo señalado por la ASF de que el marco normativo relacionado con denuncias e infracciones.	<p>En cuanto a que no se contó con un documento en el que se definiera los procedimientos en materia laboral, es la Coordinación General de Recursos Humanos quien podrá hacer las aclaraciones correspondientes de conformidad con el artículo 65, fracciones I y VI, del ESTATUTO 2020, y su función II del MANUAL DE ORGANIZACIÓN.</p> <p>En relación con que no se determinó las unidades administrativas específicas para llevar a cabo la administración, seguimiento y conclusión de las denuncias e infracciones, se precisa que las denuncias por presuntas infracciones y por hostigamiento y acoso sexual cometidas presuntamente por las y los trabajadores del INSTITUTO, de la normativa proporcionada mediante oficio mediante oficio CG/GSIS/270/2021 de fecha tres de marzo de dos mil veintiuno, se establece expresamente que el área competente para investigar y, en su caso, sancionar es la CONTRALORÍA y la Gerencia Sénior de Investigación y Sanciones (GSIS).</p> <p>La GSIS señala que la normativa que reguló a la Gerencia Sr. de Investigación y Sanciones durante dos mil veinte, se proporcionó mediante oficio CG/GSIS/270/2021 de fecha tres de marzo de dos mil veintiuno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El Código de Ética, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el veinticuatro de diciembre de dos mil diecinueve.</li> <li>b) El Estatuto Orgánico del Instituto, publicado en el DOF el doce de marzo de dos mil dieciocho (ESTATUTO 2018).</li> <li>c) El Reglamento Interior de Trabajo, emitido el treinta de noviembre de dos mil diecisiete (RIT).</li> <li>d) El Proceso "Gestionar Sanciones por Responsabilidades Administrativas", con clave de identificación PRO-CG-023, publicada el cinco de junio de dos mil dieciocho.</li> <li>e) El Procedimiento "Gestionar y Determinar Sanciones por Responsabilidades Administrativas", con clave de identificación PR-CG-039, publicada el once de septiembre de dos mil dieciocho.</li> </ul>

62

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<ul style="list-style-type: none"> <li>f) El Estatuto Orgánico del Instituto, publicado en el DOF el veintidós de mayo de dos mil veinte (ESTATUTO 2020).</li> <li>g) El Procedimiento "Subproceso de Investigar y Determinar Sanciones por Responsabilidades Administrativas", con clave de identificación PR-CG-039, publicado el diez de agosto de dos mil veinte (PROCEDIMIENTO 2020).</li> <li>h) El "Proceso Investigar Responsabilidades Administrativas", con clave de identificación PRO-CG-023, publicado el treinta de diciembre de dos mil veinte (PROCESO 2020).</li> <li>i) Las Políticas de Tramitación de Denuncias y Programa de Beneficio aplicables a las y los trabajadores del Instituto, publicado el nueve de julio de dos mil veinte (Políticas).</li> <li>j) El Manual de aplicación del Protocolo de atención a casos de hostigamiento y acoso sexual, publicado el nueve de julio de dos mil veinte (Manual de Aplicación).</li> </ul> <p>Las facultades de la Gerencia Sr. se limitan a investigar y sancionar a las y los trabajadores del Infonavit que cometan infracciones, en términos del artículo 24, segundo párrafo, del ESTATUTO 2018, y el artículo 27, último párrafo, del ESTATUTO 2020, prevén que "[s]e entenderá como infracción a la conducta atribuible a personal del Instituto que incumpla con lo previsto en el Código de Ética y/o normatividad Institucional". Asimismo, el artículo 95 del RIT, establece que el procedimiento de investigación de responsabilidades administrativas, así como la determinación de sus sanciones será responsabilidad de la CONTRALORÍA o la Gerencia Sr. Aunque lo anterior, no implica que las denuncias que no sean infracciones no tengan una atención por las áreas competentes.</p> <p>Por lo anterior, se precisa que la GSIS en el año dos mil veinte realizó un ejercicio importante para actualizar y homologar la normativa de los procedimientos de investigación de responsabilidades administrativas por lo que se encuentran homologado, estableciendo plazos precisos de atención de cada etapa que conforma el procedimiento de investigación de responsabilidades administrativas, así como tramos de responsabilidad</p>

63

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>por parte del personal de la GSIS. De igual forma, dentro del ejercicio que realizó la GSIS en 2020, se emitió el procedimiento específico de atención por parte de la GSIS de denuncias por hostigamiento y acoso sexual cometida por las o los trabajadores del Instituto (Manual de Aplicación), derivado de Código de Ética y del ESTATUTO 2020. En relación con el procedimiento de investigar y sancionar por denuncias distintas a las infracciones, excede las facultades de la GSIS, sin embargo el que no se encuentre homologado con los procedimientos aplicables a la GSIS responde a las facultades y funciones establecidas en el ESTATUTO 2020 y el Manual de Organización de cada área que intervienen en la atención de denuncias, por lo que dependerá de las funciones y la estructura organizacional de cada área competente para dar atención a las denuncias que se presenten, lo cual también responde a las características particulares de lo denunciado.</p>
<b>B. Sistema Nacional de Recepción de Denuncias</b>	<p>Dentro del procedimiento de recepción de denuncias que se encuentra en proceso de actualización, se establecen los mecanismos para la recepción de las denuncias por cualquiera de los medios destinados para ello y su correspondiente registro en el Sistema de Seguimiento de Captación de Denuncias (SGDIE):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infonatel.</li> <li>• Portal Institucional.</li> <li>• Ventanilla Única de recepción de documentos (cualquier correspondencia, documentos de la Secretaría de la Función Pública, oficina de enlace con la presidencia de la República, Dirección General, Comisión de Inconformidades, entre otros.)</li> <li>• Correo electrónico denuncias@infonavit.org.mx</li> <li>• Atención personalizada al denunciante (presencial).</li> <li>• SADH (Sistema de Atención de Derechos Humanos).</li> </ul>

64

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Así como las actividades de asignación a las unidades administrativas responsables de la atención y tratamiento de los asuntos lo cual quedó definido en el nuevo Catálogo para tipificar y turnar denuncias recibidas definido durante las actividades de actualización del procedimiento, donde se establecen las líneas de asignación y reporte a través del Work Flow Institucional (WF).</p> <p> Anexo 5 Catálogo para tipificar y turnar</p> <p>Asimismo, recientemente la DG difundió la implementación de una nueva herramienta de gestión tecnológica para la asignación de todas las solicitudes de control de gestión que realiza la Dirección General para la atención de casos y/o turnos que se reciben de entidades externas y se giran a las áreas administrativas para su atención donde se incluyen (cualquier correspondencia del público en general, documentos de la Secretaría de la Función Pública, Oficina de Enlace con la Presidencia de la República, entre otros.), la cual iniciará operaciones a partir del 22 de diciembre, con la finalidad de darle puntual seguimiento a los documentos turnados desde la Dirección, conocer el desempeño de cada área con respecto a la atención y generar mayor responsabilidad y compromiso.</p>
El "Procedimiento PR-SGJ-020 Procedimiento del Subproceso Atención a Denuncias" no definió la vinculación entre los sistemas ni la Unidad Administrativa responsable de su manejo para garantizar la adecuada atención de las denuncias.	<p>Con base en los catálogos de aplicaciones y servicios del Infonavit, publicados en la Normoteca de la Intranet Institucional, el Aplicativo denominado Work Flow Institucional (WF), cuenta con varios Servicios asociados a este, en el caso de los servicios asociados dentro del WF se encuentran los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SAWFG.- Subproceso de Administrar Observaciones.</li> <li>• SGDIE.- Seguimiento a Captación de Denuncias.</li> <li>• GDIE.- Gerencia de Denuncias e Investigaciones Especiales.</li> <li>• SAGCI.- Seguimiento a Denuncias de Control Interno.</li> </ul>

65

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<ul style="list-style-type: none"> <li>OPPF.- Seguimiento y Gestión de las Denuncias de posible fraude asignadas a la Oficina de Prevención de Pérdidas y Fraudes.</li> <li>CNDH.- Comisión Nacional de los Derechos Humanos.</li> <li>Haz y sigue una denuncia.</li> </ul> <p>Lo anterior, aunado a la actualización del procedimiento que se encuentra en proceso de documentación, en el cual se establecen de manera clara cuáles son los medios para captar denuncias, las cuales desembocan en un solo aplicativo conocido como WF mediante el cual se encuentran interconectados los diferentes servicios correspondientes a las áreas responsables de la atención de casos con base en su ámbito de competencia.</p> <p>De esta manera se puede observar que mediante el aplicativo WF se encuentran vinculados entre si los diversos servicios utilizados para obtener y procesar apropiadamente la información de cada una de las actividades que conforman el proceso de atención de denuncias.</p> <p>Si bien los procedimientos son la herramienta para mostrar la relación de actividades de operación, es importante señalar que las descripciones de los APPLICATIVOS y la relación de sus SERVICIOS por área administrativa se publican en los catálogos diseñados para ello dentro la normateca de la Intranet Institucional a efecto de que en estos sea validada su vinculación.</p> <p>Esta CONTRALORÍA puede afirmar que el sistema SAGCI del que es dueño la GSIS está conectado con el sistema SGDIE del que es dueño la Gerencia Sr. de Vinculación, Seguimiento y Proyectos. En ese sentido, es a través del SGDIE que turnan las denuncias por posibles infracciones para atención de la GSIS, la cual se recibe a través del SAGCI, asimismo, cuando se da de baja un folio del SAGCI por concluir la atención de la misma, esta también se refleja en el SGDIE.</p> <p>El Servicio de Gestionar Sanciones por Responsabilidades Administrativas, cuyo Sub-Servicio es el Seguimiento a Denuncias de Control Interno,</p>

66

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>(SAGCI) es un servicio tecnológico cuya área responsable de este negocio es la GSIS; en el cual se reciben todas aquellas denuncias remitidas a través del Sistema de Seguimiento Captación de Denuncias (SGDIE), cuyo servicio tecnológico se encuentra en responsabilidad de la Gerencia Sr. de Vinculación, Seguimiento y Proyectos.</p>  <p>Ficha de Servicio v5 - Seguimiento a Der</p> <p>La Gerencia Sr. de Vinculación, Seguimiento y Proyectos recibe los asuntos por cualquiera de los siguientes medios: i) Infonatel 800 00 83 900 (CRM); ii) Portal Institucional; iii) Correo postal o electrónico; y, iv) Personalizada (presencial), mismos que registra en el SGDIE para posteriormente turnarlos por medio del servicio tecnológico, utilizando como medio de comunicación el aplicativo Workflow Institucional, al área correspondiente.</p> <p>Sírvase como modelo ejemplificativo el siguiente diagrama de flujo:</p> <pre> graph TD     SGDIE[SGDIE] --&gt; SAGCI[SAGCI]     SAGCI --&gt; Usuario[Usuario]     </pre> <p>SGDIE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe solicitud</li> <li>• Clasifica solicitud</li> <li>• Remite por el WF al área correspondiente.</li> </ul> <p>SAGCI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe solicitud proveniente del SGDIE asignada con un folio global.</li> <li>• Analiza su procedencia, asigna un número de expediente interno.</li> <li>• Le da atención a la misma.</li> </ul> <p>Usuario</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe notificación de ingreso y número de folio (por parte del SGDIE) y cierre de folio (por parte del SAGCI).</li> </ul>

67

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ							
Resultado ASF	Comentario Infonavit						
	<p>Particularmente el SAGCI se relaciona con las siguientes aplicaciones/herramientas/sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Workflow Institucional; Aplicación tecnológica donde se brinda los servicios de SGDIE y SAGCI, en términos prácticos es el aplicativo que sirve como medio para que trabajen y se comuniquen ambos sistemas.</li> <li>b) SGDIE; sistema tecnológico del cual depende el SAGCI.</li> <li>c) Correo institucional; sirve como medio para notificar sobre el ingreso y aceptación de un folio global, para el Enlace CI.</li> <li>d) Microsoft Active Directory (MAD), mantiene actualizado el correo institucional.</li> <li>e) ERP Institucional, Human Capital Management (HCM).</li> </ul> <p>Como se mencionó en el oficio CG/GSIS/270/2021 emitido por el suscripto el tres de marzo de dos mil veintiuno, los roles que actualmente cuenta el SAGCI son los siguientes:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th><th>Descripción</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Administrador</b></td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administración de Catálogos</li> <li>▪ Catálogos de Clasificación</li> <li>▪ Asignar o quitar roles de Enlace CI, Enlace Quejas y Gestor CI)</li> <li>❖ Consulta de Folios</li> <li>❖ Generación de Reportes</li> </ul> </td></tr> <tr> <td><b>Enlace CI</b></td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Consulta de Folios de CI</li> <li>❖ Generación de Reportes CI</li> <li>❖ Validación y Asignación de Folios a Gestor CI</li> <li>❖ Validación de respuestas y cierre de solicitudes CI</li> </ul> </td></tr> </tbody> </table>	Rol	Descripción	<b>Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administración de Catálogos</li> <li>▪ Catálogos de Clasificación</li> <li>▪ Asignar o quitar roles de Enlace CI, Enlace Quejas y Gestor CI)</li> <li>❖ Consulta de Folios</li> <li>❖ Generación de Reportes</li> </ul>	<b>Enlace CI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Consulta de Folios de CI</li> <li>❖ Generación de Reportes CI</li> <li>❖ Validación y Asignación de Folios a Gestor CI</li> <li>❖ Validación de respuestas y cierre de solicitudes CI</li> </ul>
Rol	Descripción						
<b>Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administración de Catálogos</li> <li>▪ Catálogos de Clasificación</li> <li>▪ Asignar o quitar roles de Enlace CI, Enlace Quejas y Gestor CI)</li> <li>❖ Consulta de Folios</li> <li>❖ Generación de Reportes</li> </ul>						
<b>Enlace CI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Consulta de Folios de CI</li> <li>❖ Generación de Reportes CI</li> <li>❖ Validación y Asignación de Folios a Gestor CI</li> <li>❖ Validación de respuestas y cierre de solicitudes CI</li> </ul>						

68

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Capturar Folios Denuncias.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestor CI</b></li> <li>❖ Consulta de Folios Asignados para su atención</li> <li>❖ Atención de Solicitudes de CI asignadas para su atención</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Asistentes</b></li> <li>❖ Este perfil es un espejo de cualquiera de los perfiles descritos anteriormente, ya que hereda la funcionalidad del titular.</li> <li>❖ Una persona con perfil de asistente NO puede tener ningún otro rol en el sistema, o ser asistente de más de una persona.</li> </ul>

Si bien en el oficio CG/GSIS/270/2021 emitido por el suscripto el tres de marzo de dos mil veintiuno, se refirieron a las personas que tenían acceso en dicho momento al sistema tecnológico "SAGCI"; derivado de movimientos de personal, los usuarios con acceso a dicho sistema, a corte de veintidós de noviembre de dos mil veintiuno, son los siguientes:

IN	Nombre	Puesto	ROL
IN333725		Consultor(A) Sr 11	Gestor
IN336239		Enlace Especializado A	Gestor
IN336095		Gerente Sr 15	Administrador

69

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ			
Resultado ASF	Comentario Infonavit		
IN335946 IN335942 IN336280 IN336301 IN336138	Gerente 12	Enlace CI	
	Subgerente 11	Gestor	
	Auxiliar Especializado A	Gestor	
	Supervisora	Gestor	
	Asistente A	Gestor	

Cabe mencionar que el acceso al SAGCI, se encuentra controlado con autorizaciones personalizadas y emitidas por el titular de la GSIS –quien es dueño del sistema y funge como administrador de éste– al personal adscrito a la misma. Asimismo, a la fecha de emisión del presente documento, se hace la referencia que no se ha presentado ninguna denuncia referente a la filtración de información contenida en el SAGCI, por lo que se puede considerar que las medidas de protección de la información contenidas son idóneas, confiables y oportunas.

"Anexo 5 – Catálogo para tipificar y turnar los asuntos recibidos en el sistema Workflow de denuncias" no indicó las unidades administrativas responsables del tratamiento de los asuntos.

Como se señaló anteriormente, dentro del procedimiento de recepción de denuncias que se encuentra en proceso de actualización, se establecen los mecanismos para la recepción de las denuncias por cualquiera de los medios destinados para ello y su correspondiente registro en el Sistema de Seguimiento de Captación de Denuncias.

Asimismo, el procedimiento señala las actividades de asignación a las unidades administrativas responsables de la atención y tratamiento de los asuntos, lo cual se encuentra definido en el nuevo Catálogo para tipificar y turnar denuncias recibidas que se conformó durante las actividades de

70

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>actualización del procedimiento. En el Catálogo es posible identificar las líneas de asignación y reporte a través del Work Flow Institucional (WF).</p> <p> Anexo 5 Catálogo para tipificar y turnar</p> <p>La ASF determinó que, durante 2020, el INFONAVIT contó con elementos desarticulados en el Sistema Nacional de Recepción de Denuncias; toda vez, que utilizó diversos medios para captar las denuncias, así como distintos sistemas informáticos para su gestión; sin embargo, no definió la interconexión de los sistemas y las responsabilidades entre cada una de las unidades administrativas en el registro de las denuncias para garantizar la integridad, veracidad, confiabilidad y calidad de la información, tampoco definió la vinculación de los tres sistemas de información del INFONAVIT utilizados para obtener y procesar apropiadamente la información de cada una de las actividades que conforman el proceso de atención de denuncias; lo anterior, mostró áreas de oportunidad en los procesos de denuncias en cuanto a la investigación, administración, evaluación, cuantificación, supervisión, seguimiento, transparencia y rendición de cuentas.</p> <p>La CONTRALORÍA es la única facultada para llevar a cabo el registro de dichas denuncias y gracias a las actividades definidas en la normativa que se encuentra en proceso de actualización se denota que se cuenta con mecanismos para garantizar la integridad, veracidad, confiabilidad y calidad de la información mediante actividades de valoración de elementos para su gestión, en las cuales se establecen tareas de diligencias mínimas de análisis del caso para la verificación de información y cumplimiento de los elementos y/o requisitos mínimos para su gestión (Actividad 2.- Valorar elementos para su gestión y Anexo 6 Diligencias mínimas de Análisis descritas en el procedimiento que se encuentra en actualización).</p> <p>Asimismo, dentro de la actualización del procedimiento se especifica el servicio SGDIE ubicado en el aplicativo Work Flow Institucional como el canal principal canal de recepción y turno de casos a los demás servicios según el área que corresponda y con base en la operación vigente.</p> <p>Ahora bien, es menester señalar que, para el caso de las denuncias por hostigamiento o acoso Sexual presuntamente cometida por trabajadora o trabajador del Instituto, éstas se reciben directamente por el correo institucional <a href="mailto:cerotolerancia@infonavit.org.mx">cerotolerancia@infonavit.org.mx</a> o por correspondencia (sobre cerrado) o por atención personalizada en la oficina 309 de Oficinas Centrales del Infonavit, por parte de la persona titular de la GSIS y el personal designado por ésta para atender estos casos, a fin de evitar la revictimización. Una vez que se tiene conocimiento de la denuncia, es solicitada vía correo electrónico institucional al personal de la GSIS que</p>

71

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	tenga asignado el rol de Enlace CI que la misma sea capturada en el SAGCI a efecto de que sea proporcionado un número de folio global y número de expediente.
<b>C. Infracciones</b> En relación con las áreas de oportunidad del RIT que se indican en los resultados de la revisión de la ASF.	<p>La Coordinación General de Recursos Humanos de la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos, en términos del artículo 65, fracción I, del Estatuto 2020 y de las funciones I y II de dicha Coordinación prevista en el Manual de Organización, es quien coordina los trabajos para la modificación del RIT, que suscribe la Administración del Instituto y su Sindicato. En este sentido, su modificación no depende de la GSIS, sino de los acuerdos alcanzados, bajo la coordinación de la Coordinación General de Recursos Humanos.</p> <p>No obstante lo anterior, la GSIS realiza las siguientes aclaraciones en relación con el RIT y en lo que respecta a los procedimientos de investigación de responsabilidades administrativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Los tres años que se señalan en la tabla visible en la página 30 y 35 de la Cédula de Resultados Finales, no son para establecer la sanción derivada de un procedimiento de investigación de responsabilidades administrativas, debido a que los plazos para determinar o establecer una sanción por infracciones se establecen en el Procedimiento y para los casos de hostigamiento y acoso sexual cometidos por trabajadores o trabajadoras del Infonavit en el Manual de Aplicación, por lo que el plazo de tres años es la prescripción para sancionar por responsabilidades administrativas por parte de la Contraloría o la GSIS.</li> <li>b) En relación con los procedimientos de investigación de responsabilidades administrativas, conforme al RIT, los artículos 27 y 32 del Estatuto 2020, el Procedimiento 2020 y el Manual de Aplicación, la Contraloría o la GSIS son las áreas responsables de</li> </ul>

72

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>I llevar a cabo la investigación y, en su caso, de determinar las sanciones correspondientes, lo cual no está sujeto ni depende de la gravedad de la falta administrativa como se señala en el resultado de la revisión de la ASF.</p> <p>c) En relación con el Catálogo de Conductas previsto en el Capítulo IV, del Título III del RIT, en la cual se señala en el resultado de la revisión de la ASF que en algunas conductas no se especifica el documento de la normativa institucional que regula la conducta, o la fracciones o leyes o marco normativo que fundamenta la sanción, respetuosamente se señala que se considera inoperante señalar todas las disposiciones señaladas, al considerar la diversidad de éstas. Sin embargo, las y los trabajadores del Instituto tienen en el Catálogo de Conductas el supuesto normativo que en caso de cometerlo tendría como consecuencia un procedimiento laboral o administrativo, según la conducta negativa cometida, por lo que no se genera incertidumbre jurídica. Asimismo, es obligación de las y los trabajadores del Infonavit conocer la normativa interna y externa que rige su actuar como funcionarios del Instituto.</p> <p>d) En relación con el Catálogo de Conductas previsto en el Capítulo IV, del Título III del RIT, en la cual se señala en el resultado de la revisión de la ASF que en algunas conductas se estableció una doble tipificación, con el argumento de que se considerará y calificará con base en el dolo y perjuicio ocasionado, se aclara que ello no implica algo negativo para las y los trabajadores del Infonavit, dado que se establece un grado de discrecionalidad que no implica necesariamente arbitrariedad, para la autoridad encargada de determinar las sanciones, que en el caso de las infracciones corresponden emitir a la Contraloría o a la GSIS. En este sentido, se reconoce en beneficio de los trabajadores elementos claves que deben considerarse para graduar la sanción. Asimismo, se debe considerar que el artículo 108 en correlación</p>

73

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SG	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>con el artículo 95 del RIT prevé que para determinar las sanciones, en un procedimiento de investigación de responsabilidades administrativas, la Contraloría o la GSIS deben tomar en cuenta: I. las circunstancias por las que se cometió la infracción; II. la antigüedad en el Instituto; III. en su caso, la reincidencia; IV. en su caso, el resarcimiento de los daños causados, y V. todas aquellas circunstancias o elementos que conlleven a una debida individualización de la sanción.</p> <p>e) En relación con el Catálogo de Conductas previsto en el Capítulo IV, del Título III del RIT, en la cual se señala en el resultado de la revisión de la ASF que referente a la competencia no se estableció en ningún caso el área responsable de la investigación, la determinación y la ejecución de la sanción, se aclara que si bien en el Catálogo de Conductas en la columna denominada "Competencia" solo se señala "Recursos Humanos" y/o "Contraloría", esta columna en los casos en los que se señala "Contraloría" debe relacionarse, con los procedimientos de investigación de responsabilidades administrativas, de conformidad con lo previsto en el numeral 95 del propio RIT, que prevé que será la Contraloría o la GSIS adscrita a la Contraloría la responsable de sustanciar el procedimiento y de determinar, en su caso, las sanciones correspondientes, y la Coordinación General de Recursos Humanos la encargada de su ejecución. Al respecto, también debe tenerse en cuenta que en el Manual de Aplicación y en el Procedimiento 2020 se establecen de manera específica las actividades a realizar, el responsable de llevar a cabo cada actividad, los niveles de servicio, y se prevén las áreas competentes para ejecutar las sanciones que impone la Contraloría o la GSIS, por lo que el RIT debe interpretarse conforme al resto de la normativa que rige el actuar de la Contraloría o la GSIS para los procedimientos de investigación de responsabilidades administrativas.</p>

74

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SG	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>f) En relación con el Catálogo de Conductas previsto en el Capítulo IV, del Título III del RIT, en la cual se señala en el resultado de la revisión de la ASF que en algunas conductas no se definió ninguna sanción, se aclara que dependiendo si en la columna "Tipo de Falta" se señaló "Leve", "Grave" o "Muy Grave" se deberá considerar, para el caso de los procedimientos de investigación de responsabilidades administrativas a cargo de la Contraloría o la GSIS, el numeral 107 del propio RIT que prevé el tipo de sanción a imponer si la infracción es considerada leve, grave o muy grave, en correlación con el artículo 108 del RIT, que prevé los elementos que deben considerarse para la determinación de la sanción.</p> <p>Finalmente, la Coordinación General de Recursos Humanos de la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos, manifiesta que si bien es cierto que dicho documento fue suscrito por el Infonavit y el SNT Infonavit en 2017 para dar cumplimiento a lo dispuesto por los artículos 422, 423, 424, 424 Bis y 425 de la Ley Federal del Trabajo, también lo es que en términos de dichas disposiciones legales, para la reforma del mismo es necesario formular una comisión mixta con representación de los trabajadores, en este caso a través del Sindicato y que este proceso forma parte derecho colectivo que rige las relaciones de trabajo, por lo que se debe contar con un acuerdo con la representación de los trabajadores para su modificación y solo surte efectos una vez que sea depositado ante la autoridad laboral.</p> <p>Asimismo, en relación con la numeraria señalada en el resultado de la revisión de la ASF, se realizan las siguientes aclaraciones.</p>
	<p>Se observa que se consideran dos bases de datos; a saber, "Denuncias de la Gerencia de Denuncias, Investigaciones Especiales, y Asuntos Penales" (Base 1); y "Base de datos denuncias" (Base 2) que les fueron proporcionadas por el Instituto. Para efectos de las precisiones que realiza la GSIS, se aclara que las mismas se realizan con base en lo plasmado en la Base 2; y en lo específico en la hoja titulada "GSIS", que corresponden a los procedimientos de investigación de responsabilidades administrativas a cargo de la Contraloría, a través de la GSIS:</p>

75

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ																	
Resultado ASF	Comentario Infonavit																
	<p>a) Si bien se señala en el resultado de la revisión de la ASF un total de 2,931 folios (que resultarían de la suma de la Base 1 y la Base 2), de los cuales el 99.2% se concentra en 13 tipos de incidentes, se precisa que en relación con los procedimientos de investigación de responsabilidades administrativas de la GSIS, corresponden únicamente 275 folios, distribuidos en 6 tipos de incidente, como se observa en la siguiente tabla:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de incidente</th> <th>Número de folios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ACTOS DE CORRUPCIÓN</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>DISCRIMINACIÓN</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>FRAUDE</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>HOSTIGAMIENTO / ACOSO LABORAL</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>HOSTIGAMIENTO/ACOSO SEXUAL</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>VIOLACIONES A LA NORMATIVA INSTITUCIONAL, LEY O REGLAMENTO</td> <td>196</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL DE FOLIOS</b></td> <td><b>275</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>b) En el resultado de la revisión de la ASF se refiere que “durante 2020, el INFONAVIT, sólo interpuso 51 sanciones de los 2,931 folios registrados por denuncias e infracciones, lo que representó sólo el 1.74%”; sin embargo, esta GSIS estima relevante señalar que, las sanciones por infracciones derivadas del procedimiento de investigación de responsabilidades administrativas sólo pueden ser interpuestas por la GSIS. En ese sentido, el universo susceptible de considerarse a efecto de determinar una posible sanción por infracciones administrativas es de 275 folios, y no de 2,931.</p> <p>c) Asimismo, en el resultado de la revisión de la ASF refiere que “durante 2020, la Contraloría General sancionó a 11 trabajadores”</p>	Tipo de incidente	Número de folios	ACTOS DE CORRUPCIÓN	23	DISCRIMINACIÓN	2	FRAUDE	45	HOSTIGAMIENTO / ACOSO LABORAL	1	HOSTIGAMIENTO/ACOSO SEXUAL	8	VIOLACIONES A LA NORMATIVA INSTITUCIONAL, LEY O REGLAMENTO	196	<b>TOTAL DE FOLIOS</b>	<b>275</b>
Tipo de incidente	Número de folios																
ACTOS DE CORRUPCIÓN	23																
DISCRIMINACIÓN	2																
FRAUDE	45																
HOSTIGAMIENTO / ACOSO LABORAL	1																
HOSTIGAMIENTO/ACOSO SEXUAL	8																
VIOLACIONES A LA NORMATIVA INSTITUCIONAL, LEY O REGLAMENTO	196																
<b>TOTAL DE FOLIOS</b>	<b>275</b>																

76

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ																																																									
Resultado ASF	Comentario Infonavit																																																								
	<p>debido al incumplimiento de la normativa institucional, para lo cual a 9 trabajadores se les sancionó por medio de una amonestación por escrito y a 2 se les interpuso una suspensión sin goce de sueldo; no obstante que las bases de datos se registraron un total de 51 sanciones”.</p> <p>Al respecto, resulta pertinente señalar que la CONTRALORÍA únicamente emitió sanciones, dadas las facultades y normativa referidas en el presente oficio, por infracciones administrativas, por lo cual, las mismas deben ser consideradas en los términos planteados en el punto anterior; es decir, con un universo de 275 folios, y no de 2,931.</p> <p>En ese sentido, mediante la hoja denominada “GSIS”, se describen los folios susceptibles de considerarse en el universo referido. Ahora bien, en dicha hoja, se describen 13 y no 11 folios con alguna sanción; de los cuales, 8 resultaron en amonestación; 3 en una suspensión sin goce de sueldo; y 2 resultaron en una rescisión de la relación laboral para el trabajador, por 4 tipos de incidentes, como se observa en la siguiente tabla:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>TIPO INCIDENTE</th> <th>DE</th> <th colspan="5">Tipo de sanción</th> <th>Total general</th> </tr> <tr> <th></th> <th></th> <th>Amonestación</th> <th>Rescisión de la relación laboral</th> <th>Suspensión 2 días</th> <th>Suspensión 3 días</th> <th>Suspensión 8 días</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ACTOS DE CORRUPCIÓN</td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>DISCRIMINACIÓN</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>FRAUDE</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>VIOLACIONES A LA NORMATIVA INSTITUCIONAL, LEY O REGLAMENTO</td> <td>5</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> <td>9</td> </tr> <tr> <td><b>Total general</b></td> <td><b>8</b></td> <td><b>2</b></td> <td><b>1</b></td> <td><b>1</b></td> <td><b>1</b></td> <td><b>1</b></td> <td><b>13</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>d) La ASF refiere una discrepancia entre lo establecido en los informes de Gestión de la Contraloría para el primero y segundo</p>	TIPO INCIDENTE	DE	Tipo de sanción					Total general			Amonestación	Rescisión de la relación laboral	Suspensión 2 días	Suspensión 3 días	Suspensión 8 días		ACTOS DE CORRUPCIÓN			1				1	DISCRIMINACIÓN	1						1	FRAUDE	2						2	VIOLACIONES A LA NORMATIVA INSTITUCIONAL, LEY O REGLAMENTO	5	1	1	1	1		9	<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>13</b>
TIPO INCIDENTE	DE	Tipo de sanción					Total general																																																		
		Amonestación	Rescisión de la relación laboral	Suspensión 2 días	Suspensión 3 días	Suspensión 8 días																																																			
ACTOS DE CORRUPCIÓN			1				1																																																		
DISCRIMINACIÓN	1						1																																																		
FRAUDE	2						2																																																		
VIOLACIONES A LA NORMATIVA INSTITUCIONAL, LEY O REGLAMENTO	5	1	1	1	1		9																																																		
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>13</b>																																																		

77

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>semestres de 2020, en contraste con lo establecido en la Base 2. En ese sentido, la GSIS estima conveniente precisar que la información proporcionada mediante el oficio CG/GSIS/270/2021, emitido por el suscripto el tres de marzo de dos mil veintiuno, responde a la periodicidad con que se requirió, es decir, durante el año 2020, por lo que lo plasmado en la Base 2 hace referencia al número de folios de denuncias generados y turnados a la GSIS durante 2020, los cuales, por virtud de dicha condición, excluyen aquellos folios de denuncia que se generaron antes de 2020 y que si se tramitaron durante 2020, y que, por la naturaleza de cada tipo de documento, es decir, por una parte, los informes de gestión, y por la otra, la respuesta a la ASF, naturalmente no contienen la misma información estadística.</p> <p>e) En relación con que no existe coherencia entre lo publicado en la Plataforma Nacional de Transparencia y la base de datos en la que se registraron un total de cincuenta y un sancionados relacionados con los 2,931 folios, de acuerdo con el resultado de la revisión de la ASF, se aclará que la discrepancia, tiene justificación en dos factores. El primero de ello, como se aclaró, es que la cantidad total de folios que se señalan en la base de datos no corresponden todos a infracciones o a casos de hostigamiento o acoso sexual cometidos por las o los trabajadores del Instituto, por lo que únicamente se publica en cumplimiento al artículo 70, fracción XVIII, de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, las sanciones competencia de la GSIS, por ser las impuestas a las y los trabajadores del INFONAVIT por faltas administrativas de acuerdo a la normativa interna del propio Instituto. El segundo factor a considerar es que como lo prevé el artículo 70, fracción XVIII, del ordenamiento jurídico antes señalado, no se publican las sanciones que no sean definitivas, entendidas como aquellas que no hayan causado estado.</p> <p>f) Asimismo, y a efecto de reflejar el incremento en las sanciones impuestas por la Contraloría, a través de la GSIS, por infracciones derivadas de procedimientos de investigación de</p>

78

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ																			
Resultado ASF	Comentario Infonavit																		
	<p>responsabilidades administrativas, se informa que durante el primer semestre del presente año de 2021, se han emitido 20 resoluciones de responsabilidad a personas trabajadoras del Instituto, con las siguientes sanciones: 11 amonestaciones por escrito; 8 suspensiones sin goce de sueldo; y 1 rescisión de la relación laboral. Es decir, de los 104 folios concluidos durante la etapa de investigación en el primer semestre de 2021, en 20 folios se determinó responsabilidad administrativa del trabajador involucrado, lo que representa el 19.23%, en contraste con el segundo semestre de 2020 en el cual se reportó solo el 9.37% y con el primer semestre de 2020 solo 3.7% las investigaciones concluyeron con alguna responsabilidad administrativa. Aclarando que estas no se acotan a los folios abiertos en el 2020.</p> <p>g) También se informa a la ASF que, de las sanciones impuestas por la CONTRALORÍA, a través de la GSIS, por la comisión de infracciones tanto en 2020, como en el primer semestre de 2021, aclarando que estas no se acotan a los folios abiertos en el 2020, no solo se han impuesto a personal técnico, sino también tácticos y estratégicos, como se observa a continuación, por lo que se puede observar que las sanciones han sido ejemplares al sancionar tanto a personal sindicalizado como personal estratégico:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Puesto</th> <th>Cantidad de sanciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Coordinador General</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Gerente Sr.</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Gerente/ Consultor Master</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Consultor Sr. /Subgerente</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Encargada/o Especializado</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Encargada/o</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Analista Especializado</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Asistente</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	Puesto	Cantidad de sanciones	Coordinador General	1	Gerente Sr.	3	Gerente/ Consultor Master	14	Consultor Sr. /Subgerente	2	Encargada/o Especializado	5	Encargada/o	2	Analista Especializado	4	Asistente	3
Puesto	Cantidad de sanciones																		
Coordinador General	1																		
Gerente Sr.	3																		
Gerente/ Consultor Master	14																		
Consultor Sr. /Subgerente	2																		
Encargada/o Especializado	5																		
Encargada/o	2																		
Analista Especializado	4																		
Asistente	3																		

79

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<b>Pre-recomendación 5</b> El Instituto modifique su marco normativo relacionado con los procesos de denuncias e infracciones para que se defina de manera clara y precisa las unidades administrativas encargadas de recibir, investigar y sancionar las denuncias e infracciones y con ello evitar duplicidad de funciones, los plazos de atención, los criterios de aplicación de las sanciones, las acciones a seguir en caso de no tener competencia a efecto de nocurrir en actos de impunidad sin importar el nivel jerárquico del trabajador o miembro del OC o la relevancia del tercero; lo anterior, permitirá tener mayor eficiencia y eficacia de los procesos, otorgar certidumbre, determinar las sanciones en tiempo y forma bajo un criterio normativo que permita convertir los procesos en instrumentos que inhiben o erradican las conductas que generan las denuncias e infracciones, así como generar información íntegra, veraz y de calidad para la toma de decisiones oportuna.	Respecto de la modificación del marco normativo relacionado con los procesos de denuncias, se informa que durante el mes de septiembre de 2021 la CONTRALORÍA inició los trabajos de documentación y actualización de la normativa correspondiente al procedimiento "Recepción de Denuncias" en el cual se establece un proceso homologado que tiene por objeto "recibir, registrar, analizar, turnar, dar seguimiento y emitir reportes de las denuncias recibidas en el Instituto, en las que se presume la existencia de irregularidades, conductas indeseables o malas prácticas que trasgredan las disposiciones del Código de Ética y/o a la normativa aplicable al Instituto" con un alcance que comprende desde la recepción de la denuncia a través de los medios de captación de denuncias hasta la asignación de la misma a las áreas responsables para analizar y, en su caso, atender, investigar y/o dar respuesta a las denuncias que sean o no competencia del Instituto. Así como la definición de aplicabilidad para las áreas de la Dirección General, Subdirecciones Generales, Secretaría General y Jurídica, Contraloría General, Coordinaciones Generales y Delegaciones Regionales.  Asimismo, en dicho procedimiento se definieron lineamientos, actividades y salidas para la trazabilidad de las operaciones con las áreas responsables en el proceso de recepción, análisis, admisión e investigación de la denuncia, estableciendo claramente los canales de recepción de casos, roles y responsabilidades para la atención de la denuncia, así como los niveles de servicio, señalando puntuamente los procesos transversales de las diferentes áreas administrativas que se encuentran relacionados a este procedimiento para la atención de las diferentes tipificaciones como son:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelo de Operación de Administración y Recursos Humanos/Macropreso:</b> Administración del Capital Humano/Proceso: Relaciones Laborales, Servicios y Retención del Capital Humano/PR-SGARH-063 Subproceso Atención de Denuncias del Ombudsman Institucional.</li> <li>• <b>Modelo de Operación de Administración y Recursos Humanos/Macropreso:</b> Administración del Capital Humano/Proceso: Relaciones Laborales, Servicios y Retención del Capital Humano/PR-SGARH-054 - Sanciones de acuerdo con el RIT.</li> <li>• <b>Modelo de Operación de la Contraloría General/ Macropreso:</b> Ejecución de Control Interno / Proceso: Investigar Responsabilidades Administrativas/PR-CG-039 Subproceso de Investigar y Determinar Sanciones por Responsabilidades Administrativas.</li> <li>• <b>Modelo de Operación de la Contraloría General / Macropreso:</b> Ejecución de Control Interno / Proceso: Solución de la Queja / PR-CG-000 Atención de Quejas.</li> <li>• <b>Modelo de Operación de la Contraloría General / Macropreso:</b> Ejecución de Control Interno / Proceso: Participar y Proporcionar Controles para evitar Fraudes Potenciales / PR-CG-023 Recopilar y Procesar Información Respecto a Eventos Relacionados con Fraudes.</li> <li>• <b>Modelo de Operación: de Crédito / Macropreso:</b> Administración de los Servicios del Aliado Estratégico en el Proceso de Originaación de Crédito de las Alternativas de Financiamiento / Proceso: Administración del Aliado Estratégico en el Proceso de Originaación de Crédito de las Alternativas de Financiamiento / PR-SGC-093 Subproceso de Administración del Aliado Estratégico de Hipoteca Verde y Hogar a tu Medida.</li> <li>• <b>Modelo de Operación: de Crédito / Macropreso:</b> Administración del Proceso de Originaación de Crédito de las Alternativas de Financiamiento / Proceso: Monitoreo de las Operaciones de Crédito de las Alternativas de Financiamiento / PR-SGC-021 Subproceso Seguimiento a la Administración del Crédito Mejoravít y Monitoreo al Fondeo del Crédito.</li> <li>• <b>Modelo de Operación de Secretaría General y Jurídica / Macropreso:</b> Gestión de Asuntos Jurídicos/ Proceso: Gestión de</li> </ul>

80

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	Humano/ PR-SGARH-063 Subproceso Atención de Denuncias del Ombudsman Institucional. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelo de Operación de Administración y Recursos Humanos/Macropreso:</b> Administración del Capital Humano/Proceso: Relaciones Laborales, Servicios y Retención del Capital Humano/PR-SGARH-054 - Sanciones de acuerdo con el RIT.</li> <li>• <b>Modelo de Operación de la Contraloría General/ Macropreso:</b> Ejecución de Control Interno / Proceso: Investigar Responsabilidades Administrativas/PR-CG-039 Subproceso de Investigar y Determinar Sanciones por Responsabilidades Administrativas.</li> <li>• <b>Modelo de Operación de la Contraloría General / Macropreso:</b> Ejecución de Control Interno / Proceso: Solución de la Queja / PR-CG-000 Atención de Quejas.</li> <li>• <b>Modelo de Operación de la Contraloría General / Macropreso:</b> Ejecución de Control Interno / Proceso: Participar y Proporcionar Controles para evitar Fraudes Potenciales / PR-CG-023 Recopilar y Procesar Información Respecto a Eventos Relacionados con Fraudes.</li> <li>• <b>Modelo de Operación: de Crédito / Macropreso:</b> Administración de los Servicios del Aliado Estratégico en el Proceso de Originaación de Crédito de las Alternativas de Financiamiento / Proceso: Administración del Aliado Estratégico en el Proceso de Originaación de Crédito de las Alternativas de Financiamiento / PR-SGC-093 Subproceso de Administración del Aliado Estratégico de Hipoteca Verde y Hogar a tu Medida.</li> <li>• <b>Modelo de Operación: de Crédito / Macropreso:</b> Administración del Proceso de Originaación de Crédito de las Alternativas de Financiamiento / Proceso: Monitoreo de las Operaciones de Crédito de las Alternativas de Financiamiento / PR-SGC-021 Subproceso Seguimiento a la Administración del Crédito Mejoravít y Monitoreo al Fondeo del Crédito.</li> <li>• <b>Modelo de Operación de Secretaría General y Jurídica / Macropreso:</b> Gestión de Asuntos Jurídicos/ Proceso: Gestión de</li> </ul>

81

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Asuntos Contenciosos y Administrativos/ PR-SGJ-020 Subproceso de Atención a Denuncias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelo de operación de Recaudación Fiscal/Macroprocreso: Recaudación Fiscal/Proceso: Recaudación y Cobranza Fiscal/PR-CGRF-044 Subproceso de Análisis de Comportamiento de Proveedores de Cobranza Fiscal.</b></li> </ul> <p>Al mes de noviembre de 2021, la actualización de dicho procedimiento se encuentra en la etapa final de diseño de arquitectura, la cual consiste en la confirmación de la secuencia lógica del conjunto de actividades mutuamente relacionadas y diseñadas para transformar las entradas en productos o servicios orientadas al cumplimiento del objetivo del procedimiento, así como de sus anexos relacionados a los riesgos y controles, indicadores de desempeño y marco jurídico del proceso.</p> <p>De lo anterior, se anexa el proyecto de avance del diseño de arquitectura del procedimiento.</p> <p style="text-align: center;">  PR-CG-000          Procedimiento Recepción de Denuncias       </p> <p>Asimismo, y en complemento a la normativa de denuncias, se elaboró el "Protocolo de recepción y asignación de Denuncias" y "Formato de Denuncia", los cuales fueron publicados el pasado 30 de septiembre de 2021 y que tienen por objetivo establecer los mecanismos para la presentación de una denuncia por presuntas faltas a la normativa institucional o a la normativa externa que rige al mismo Instituto. Este protocolo y formato complementan la normativa en materia de denuncias, ya que se consideran una guía para que las personas interesadas en presentar una denuncia conozcan los mecanismos y posibles alcances de la misma.</p>

82

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>  Protocolo de recepción de Denuncias         </p> <p>  Formato_de_denuncia.pdf         </p> <p>Por lo que respecta a los Órganos Colegiados, dentro del marco normativo del Instituto se contemplan las "Políticas para la tramitación de denuncias y aplicación al programa de beneficio por violaciones al Código de Ética de las y los miembros de los Órganos Colegiados del Infonavit", en donde se establece de forma clara y precisa el canal y el procedimiento para recibir, investigar y sancionar las denuncias e infracciones al Código de Ética (norma sancionatoria sustantiva) por parte de las y los miembros de los Órganos Colegiados.</p> <p>En dichas Políticas se establece que la recepción de las denuncias se realizará a través de la Secretaría General y Jurídica y corresponderá a la Subcomisión Tripartita de Ética, la investigación correspondiente, notificando a las Representaciones Sectoriales para que procedan a realizar las sanciones correspondientes; de igual manera se precisan los plazos de atención.</p> <p>Respecto de las denuncias que no se encuentran relacionadas con Órganos Colegiados, como se indicó anteriormente, la CONTRALORÍA es la única facultada para llevar a cabo el registro de dichas denuncias y gracias a las actividades definidas en la normativa que se encuentra en proceso de actualización se denota que se cuenta con mecanismos para garantizar la integridad, veracidad, confiabilidad y calidad de la información mediante actividades de valoración de elementos para su gestión.</p> <p>De esta forma la GSVSP, es la responsable de administrar y dirigir las acciones para la atención de las quejas y denuncias que ingresan a la CONTRALORÍA, para promover su total y correcta atención por las áreas correspondientes (conclusión), asimismo, dicha Gerencia Sr, a través de la</p>

83

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>GSQD expresa la función del seguimiento a la atención de las quejas y denuncias.</p> <p>Ahora bien, en relación con establecer de manera clara y precisa las unidades administrativas encargadas de recibir, investigar y sancionar las denuncias e infracciones y con ello evitar duplicidades, se aclara que en términos del Estatuto 2020, el Manual de Organización, el Código de Ética, el RIT, el Procedimiento y el Manual de Aplicación, se prevén de manera clara y específica que para el caso de denuncias relacionadas con posibles infracciones o casos de hostigamiento y acoso sexual presuntamente cometidas por las y los trabajadores del Instituto que es la Contraloría, a través de la Gerencia Sr. a mi cargo, la encargada de investigar y sancionar a las y los trabajadores del Infonavit, por lo que no existe duplicidad de funciones con otras áreas, precisándose incluso por cada actividad el tramo de responsabilidad dentro de la GSIS. En relación con la recepción de denuncias, de acuerdo a las funciones establecidas en el Manual de Organización, se prevé que es la Gerencia Sr. de Vinculación, Seguimiento y Proyectos de la CONTRALORÍA la encargada de recibir todas las denuncias que se presenten al INFONAVIT y, de conformidad con el Manual de Aplicación, solo para el caso de las denuncias en contra de las y los trabajadores por la presunta comisión de hostigamiento y acoso sexual, la facultad y función de recepción está a cargo directamente de la GSIS, a fin de evitar la revictimización. Por lo que no existe duplicidad de funciones de la GSIS con otras áreas del Instituto.</p> <p>En lo que respecta a prever los plazos de atención, se aclara que una denuncia por presuntas infracciones o por presuntos actos de hostigamiento y acoso sexual cometidos por las y los trabajadores del Instituto que en el Procedimiento 2020 y en el Manual de Aplicación se prevén de manera muy específica los niveles de servicios y tramos de responsabilidad por actividad del personal de la GSIS, que conforman el procedimiento de investigación de responsabilidades administrativas a cargo de la Contraloría, a través de la GSIS.</p>

84

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>En relación con precisar los criterios de aplicación de las sanciones, se aclara que en lo que respecta al procedimiento de investigación de responsabilidades administrativas a cargo de la Contraloría, a través de la GSIS, estos se prevén en el artículo 108 del RIT, los cuales también se consideran en el Procedimiento 2020, y de manera muy particular se prevén también en el Manual de Aplicación, en el cual también se establecen elementos adicionales a considerar en la aplicación de la sanción, considerando la naturaleza de los casos de hostigamiento y acoso sexual.</p> <p>En relación con prever las acciones a seguir en caso de no competencia, en lo que respecta al procedimiento de investigación de responsabilidades administrativas a cargo de la CONTRALORÍA, a través de la GSIS, se aclara que el Procedimiento 2020 establece dentro de sus actividades que en los Acuerdos de Incompetencia que emita la GSIS también se deberá notificar al área competente del Instituto que debe atender la denuncia.</p> <p>Finalmente, también cabe señalar que en el ámbito laboral el Instituto aplica un procedimiento de responsabilidades laborales establecido en el Capítulo II., denominado "Procedimiento de Determinación de Responsabilidades Laborales" del Reglamento Interior de Trabajo, así como el "Procedimiento: Sanciones de Acuerdo al RIT", con Clave de Identificación: PR-SGARH-054, versión 003 y fecha de publicación 05 de septiembre de 2019 que establece desde la recepción de la resolución para la aplicación de las sanciones fijadas por el RIT, hasta su aplicación e integración al expediente de la o el trabajador sancionado. Se adjunta el procedimiento PR-SGARH-054 referido.</p> <p style="text-align: right;"> PR-SGARH-054 - Sanciones de acuerdo</p>

85

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores modifique su marco normativo relacionado con los procesos de denuncias e infracciones para que se defina de manera clara y precisa las unidades administrativas encargadas de recibir, investigar y sancionar las denuncias e infracciones y con ello evitar duplicidad de funciones; los plazos de atención; los criterios de aplicación de las sanciones; las acciones a seguir en caso de no tener competencia a efecto de no incurrir en actos de impunidad sin importar el nivel jerárquico del trabajador o miembro del órgano de Gobierno o la relevancia del tercero; lo anterior, permitirá tener mayor eficiencia y eficacia de los procesos.</p>	<p>Asimismo, cabe resaltar con relación al RIT, que si bien es cierto que dicho documento fue suscrito por el Infonavit y el SNT Infonavit en 2017 para dar cumplimiento a lo dispuesto por los artículos 422, 423, 424, 424 Bis y 425 de la Ley Federal del Trabajo, también lo es que en términos de dichas disposiciones legales, para la reforma del mismo es necesario formular una comisión mixta con representación de los trabajadores, en este caso a través del Sindicato y que este proceso forma parte derecho colectivo que rige las relaciones de trabajo, por lo que se debe contar con un acuerdo con la representación de los trabajadores para su modificación y solo surte efectos una vez que sea depositado ante la autoridad laboral.</p> <p>Dentro de las "Políticas para la tramitación de denuncias y aplicación al programa de beneficio por violaciones al Código de Ética de las y los miembros de los Órganos Colegiados del Infonavit", se establece de forma clara y precisa el canal y el procedimiento para recibir, investigar y sancionar las denuncias e infracciones al Código de Ética (norma sancionatoria sustantiva) por parte de las y los miembros de los Órganos Colegiados.</p> <p>En dichas Políticas se establece que la recepción de las denuncias se realizará a través de la Secretaría General y Jurídica y corresponderá a la Subcomisión Tripartita de Ética, la investigación correspondiente, notificando a las Representaciones Sectoriales para que procedan a realizar las sanciones correspondientes; de igual manera se precisan los plazos de atención.</p> <p>Por lo anterior, esta pre-recomendación debiera delimitarse a la modificación del marco normativo relacionado con los procesos de denuncias que no se encuentran directamente vinculadas con los Órganos Colegiados y sus miembros.</p>

86

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p><b>Pre-recomendación 6</b></p> <p>Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, mediante la Asamblea General y el Consejo de Administración, incluya y autorice en las "Políticas de Tramitación de Denuncias y Programa de Beneficio aplicables a las y los trabajadores del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores" y las "Políticas para la tramitación de denuncias y aplicación al programa de beneficio por violaciones al Código de Ética de las y los miembros de los órganos colegiados del INFONAVIT", las disposiciones que definen de manera clara y explícita qué tipo de conductas infringidas (leves, graves o muy graves) serán sujetas del programa de beneficio; en qué consisten las reducciones de sanción; qué autoridad será la responsable de autorizar la incorporación al programa bajo los criterios de objetividad e imparcialidad; los casos en que se requerirá el resarcimiento de un daño económico; cuál es el plazo máximo para adherirse y no incurrir en alguna prescripción en detrimento del INFONAVIT; en qué situaciones las instancias de investigación deben decidir no autorizar la incorporación al programa de beneficio considerando dos situaciones la afectación al patrimonio del INFONAVIT y de los trabajadores y, la falta de competencia para en su caso, iniciar procesos bajo la legislación orden federal, entre otras. Lo anterior, con el objetivo de evitar la materialización de riesgos por posibles actos de discrecionalidad, falta de competencia e incurrir en actos de impunidad, en términos de lo establecido en los numerales 50 y 51, apartados "Mecanismos de Denuncia" y "Programa de Beneficio" del Código de Ética del INFONAVIT; el artículo 78 y el Capítulo IV "Catálogo de Conductas" del Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT; los principios de control interno 3, 10, 11 y 12 y los lineamientos generales de control interno 5, 11, y 28, inciso c) Estructura de Control Interno, apartado "Sistema de Control Interno", normas generales "Ambiente de Control" y "Actividades de Control" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control de Interno del INFONAVIT; los puntos de interés 3.03, 3.04, 3.06, 7.01, 8.01, 11.2, 11.03, 11.4 y 12.01, de los principios 3 "Establecer la Estructura, Responsabilidad y Autoridad", 7 "Identificar,</p>	<p>Con relación a las Políticas para la tramitación de denuncias y aplicación al programa de beneficio por violaciones al Código de Ética de las y los miembros de los órganos colegiados del INFONAVIT, la SGJ con fundamento en el artículo 16 del Estatuto Orgánico del Infonavit señala que dentro del marco normativo del Instituto vigente se cuenta con un Código de Ética, mismo que en su numeral 48 señala expresamente lo siguiente:</p> <p><i>Las violaciones al presente Código de Ética serán objeto de investigación y, en su caso, sanción, conforme a la normatividad interna del Instituto en materia laboral, así como a las disposiciones aplicables, considerando que:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. <i>Para quienes laboren en el Instituto, conocerá de los casos la Contraloría General, y se aplicarán las sanciones previstas en el Reglamento Interior de Trabajo.</i></li> <li>II. <i>Para el caso de proveedores, las sanciones se aplicarán en términos de las disposiciones aplicables y los términos contractuales.</i></li> <li>III. <i>Para las y los miembros de los Órganos del Instituto, las violaciones al presente Código de Ética se harán del conocimiento de la Subcomisión Tripartita de Ética, la cual informará a la representación correspondiente para que sancione en los términos de sus disposiciones internas, de lo cual se comunicará a este Órgano auxiliar de la Comisión de Vigilancia.</i></li> </ul> <p>De este numeral se puede entender con mucha precisión como serán aplicados las sanciones o las faltas al mismo Código cuando estas sean cometidas por personal del Instituto, por proveedores, o <b>por miembros integrantes de los Órganos Colegiados</b>, además de que se define con claridad cuáles serán las áreas de la administración que se encuentran facultadas para aplicar la sanción correspondiente.</p>

87

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
Analizar y Responder a los Riesgos", 8 "Considerar el Riesgo de Corrupción", 11 "Diseñar Actividades para los Sistemas de Información" y 12 "Implementar Actividades de Control", de los componentes de control interno "Ambiente de Control", "Administración de Riesgos" y "Actividades de Control" del Marco Integrado de Control Interno.	<p>Asimismo, actualmente se cuenta con un catálogo de conductas infringidas en el artículo 91 del Reglamento Interior de Trabajo para los casos de personal del instituto sindicalizado y no sindicalizado; sin embargo, es necesario destacar que cada uno de los Sectores (Empresarial, Trabajadores y Gobierno), cuenta con sus marcos sancionatorios propios, por lo que el Instituto no cuenta con facultades para sancionar a los miembros de los Órganos Colegiados.</p> <p>Por otro lado, respecto de las Políticas de Tramitación de Denuncias y Programa de Beneficio aplicables a las y los trabajadores del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, por la que se indicó <i>"definan de manera clara y explícita qué tipo de conductas infringidas (leves, graves o muy graves) serán sujetas del programa de beneficio"</i>. Se aclara que el primer párrafo del numeral 10 de las Políticas establecen que <i>"El Programa brinda la posibilidad de obtener por una sola ocasión inmunidad total de la sanción administrativa que le correspondería por la comisión de dichos actos o hechos violatorios"</i>, en este sentido las sanciones administrativas que se pueden imponer a las y los trabajadores del Instituto, de conformidad con el artículo 107 del RIT, son amonestaciones para infracciones consideradas leves, suspensión sin goce de sueldo para infracciones consideradas graves y la rescisión de la relación laboral para infracciones consideradas muy graves, por lo que las Políticas al no distinguir o excluir alguna de éstas, claramente prevén que el ámbito de aplicación del Programa de Inmunidad aplicable a las y los trabajadores del Instituto son para cualquier infracción, desde leves hasta muy graves. Asimismo, el último párrafo del mismo numeral 10 de las Políticas prevé lo siguiente:</p> <p><i>"Si derivado del procedimiento correspondiente al Programa, la CONTRALORÍA o la GSIS tiene conocimiento de la posible comisión de un delito o una conducta que configura una infracción laboral o responsabilidad civil, se dará vista a la Coordinación General Jurídica o a la Subdirección General de</i></p>

88

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Administración y Recursos Humanos, según corresponda, para que procedan a su atención conforme a sus respectivas competencias, por lo que la aplicación de las presentes Políticas, no exime de ningún tipo de responsabilidad penal, laboral o civil de las o los trabajadores en estos casos."</p> <p>Por lo anterior, si bien se puede otorgar inmunidad total en relación con la sanción administrativa que pudiese derivar de un procedimiento de investigación de responsabilidades laborales, el Programa de Beneficio no exime a la o el trabajador del Infonavit que solicita acogerse al referido Programa de las responsabilidades penales, laborales o civiles, por lo que clara y explícitamente las Políticas establecen las acciones a seguir en los casos que la Contraloría o la GSIS tengan conocimiento de la posible comisión de un delito o una conducta que configure responsabilidades laborales o civiles, con motivo de una solicitud de acogerse al Programa de Beneficio.</p> <p>En relación con el señalamiento que indica que las Políticas <i>"definan de manera clara y explícita [...] en qué consisten las reducciones de sanción"</i>. Se aclara que en los numerales 10, 11, 21, 22 de las Políticas se prevé clara y explícitamente que el beneficio que recibirá la o el trabajador que solicite acogerse al Programa de Beneficio es la inmunidad "total" de la sanción administrativa que derive un procedimiento de investigación de responsabilidades administrativas, por lo que no se contemplan reducciones en las sanciones. Asimismo, los numeral 10, fracción VII, y 11 de las Políticas establecen de manera clara y explícita que únicamente se otorgará una inmunidad derivada del Programa de Beneficio por procedimiento de investigación de responsabilidades administrativas.</p> <p>En relación con que las Políticas <i>"definan de manera clara y explícita [...] qué autoridad será la responsable de autorizar la incorporación al programa bajo los criterios de objetividad e imparcialidad"</i>. Al respecto se aclara que en el Título Tercero de las Políticas establecen clara y explícitamente que es la GSIS quien realiza todos los actos tendientes a dar</p>

89

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>trámite a una solicitud de una persona trabajadora que solicite acogerse al Programa de Beneficio, así como de acordar si se otorga en definitiva el Programa de Beneficio. Para lo cual en el Capítulo Primero del referido Título de las Políticas, se prevé el ámbito de aplicación del Programa de Beneficio; en el Capítulo Segundo del referido Título de las Políticas, se establece el procedimiento y niveles de servicio en relación con la recepción y tramitación de una solicitud de reunión de persona trabajadora del Infonavit que tenga la intención de acogerse al Programa de Beneficio; en el Capítulo Tercero del referido Título de las Políticas, establece el procedimiento y los niveles de servicio en relación con la recepción y tramitación de la solicitud formal de acogerse al Programa de Beneficio, se precisan los requisitos que deberá contener la solicitud formal, destaca que se regula de manera específica los supuestos que tienen como consecuencia que la GSIS emita un acuerdo de cancelación de la solicitud formal, así como los supuestos para emitir un acuerdo condicional de obtención del beneficio; en el Capítulo Cuarto del referido Título de las Políticas, regulan de manera clara y precisa las condiciones que debe cumplir un solicitante desde que ingresa su solicitud de acogerse al Programa de Beneficio hasta la emisión de la resolución correspondiente derivado de un procedimiento de investigación de responsabilidades administrativas para que sea otorgado de manera definitiva el Programa de Beneficio, es decir se precisan las obligaciones del solicitante durante la etapa de investigación, así como sus obligaciones desde que se emite el Derecho de Audiencia hasta la Resolución correspondiente; y en el Capítulo Quinto del referido Título de las Políticas, se regula la confidencialidad del solicitante de acogerse al Programa de Beneficio y las medidas para garantizar dicha confidencialidad.</p> <p>En relación con que las Políticas “definan de manera clara y explícita [...] los casos en que se requerirá el resarcimiento de un daño económico”. Al respecto se aclara que, como ya fue señalada, en los casos que exista un daño económico al Instituto o a los derechohabientes, las Políticas prevén en el último párrafo del numeral 10 que el Programa de Beneficio no exime a la persona trabajadora que solicita acogerse al Programa de Beneficio de</p>

90

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>las responsabilidades penales, laborales o civiles, por lo que si existiera un daño económico se daría vista a la Coordinación General Jurídica, para que ejerza las acciones legales correspondientes.</p> <p>En relación con que las Políticas “definan de manera clara y explícita [...] cuál es el plazo máximo para adherirse y no incurrir en alguna prescripción en detrimento del INFONAVIT”. Al respecto, se aclara que el numeral 10, fracción I, de las Políticas establecen clara y explícitamente que “[n]o haya recibido la notificación de su Derecho de Audiencia”.</p> <p>En relación con las Políticas “definan de manera clara y explícita [...] en qué situaciones las instancias de investigación deben decidir no autorizar la incorporación al programa de beneficio considerando dos situaciones la afectación al patrimonio del INFONAVIT y de los trabajadores y, la falta de competencia para en su caso, iniciar proceso bajo la legislación orden federal, entre otras.” Al respecto se aclara que, en relación con el primer supuesto, que el numeral 10 de las Políticas excluyen de manera clara y explícita de su ámbito de aplicación el que se otorgue inmunidad por responsabilidades civiles o penales y se establece líneas de acción para la Contraloría y la GSIS para dar vista a la Coordinación General Jurídica.</p> <p>Asimismo, la falta de competencia únicamente puede originarse en el supuesto de que el solicitante de acogerse al Programa de Beneficio no sea una persona trabajadora del Instituto por haber cometido alguna infracción, en términos de la normativa interna del Infonavit, sin embargo, se reitera que el numeral 10 de las Políticas señalan que si derivado del procedimiento correspondiente al Programa de Beneficio, que conforme a la Políticas inicia con la solicitud de reunión para acogerse al Programa de Beneficio, previsto en el Capítulo Segundo del Título Tercero de las Políticas. Por lo que si de las diversas etapas del procedimiento, previsto en los numerales 12 al 22 de las Políticas la Contraloría o la GSIS tienen conocimiento de responsabilidades civiles o penales se dará vista a la Coordinación General Jurídica para que ejerza las acciones legales, tanto</p>

91

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, mediante la Asamblea General y el Consejo de Administración, incluya y autorice en las "Políticas de Tramitación de Denuncias y Programa de Beneficio aplicables a las y los trabajadores del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores" y las "Políticas para la tramitación de denuncias y aplicación al programa de beneficio por violaciones al Código de Ética de las y los miembros de los órganos colegiados del INFONAVIT", las disposiciones que definan de manera clara y explícita qué tipo de conductas infringidas (leves, graves o muy graves) serán sujetas del programa de beneficio; en qué consisten las reducciones de sanción; qué autoridad será la responsable de autorizar la incorporación al programa bajo los criterios de objetividad e imparcialidad; los casos en que se requerirá el rescarcimiento de un daño económico; cuál es el plazo máximo para adhierirse y no incurrir en alguna prescripción en detrimento del INFONAVIT; en qué situaciones las instancias de investigación deben decidir no autorizar la incorporación al programa de beneficio considerando dos situaciones la afectación al patrimonio del INFONAVIT y de los trabajadores y, la falta de competencia para, en su caso, iniciar procesos bajo la legislación orden federal, entre otras. Lo anterior, con el objetivo de evitar la materialización de riesgos por posibles actos de discrecionalidad, falta de competencia e incurrir en actos impunidad, en términos de lo establecido en los numerales 50 y 51, apartados "Mecanismos de Denuncia" y "Programa de Beneficio" del Código de Ética del INFONAVIT; el artículo 78 y el Capítulo IV "Catálogo de Conductas" del Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT; los principios de control interno 3,10, 11 y 12 y los lineamientos generales de control interno 5, 11 y 28, inciso c) Estructura del Control Interno, apartado "Sistema de Control Interno", normas generales "Ambiente de Control" y "Actividades de Control" de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT; los puntos de interés 3.03, 3.04, 3.06, 7.01, 8.01, 11.2, 11.03, 11.4 y 12.01, de los principios 3	civiles o penales según sea el caso, conforme a la legislación correspondiente.  El INFONAVIT dentro de su marco normativo tiene actualmente con vigencia un Código de Ética, mismo que en su numeral 48 señala expresamente lo siguiente:  <i>Las violaciones al presente Código de Ética serán objeto de investigación y, en su caso, sanción, conforme a la normatividad interna del Instituto en materia laboral, así como a las disposiciones aplicables, considerando que:</i>  <i>I. Para quienes laboren en el Instituto, conocerá de los casos la Contraloría General, y se aplicarán las sanciones previstas en el Reglamento Interior de Trabajo.</i> <i>II. Para el caso de proveedores, las sanciones se aplicarán en términos de las disposiciones aplicables y los términos contractuales.</i> <i>III. Para las y los miembros de los Órganos del Instituto, las violaciones al presente Código de Ética se harán del conocimiento de la Subcomisión Tripartita de Ética, la cual informará a la representación correspondiente para que sancione en los términos de sus disposiciones internas, de lo cual se comunicará a este Órgano auxiliar de la Comisión de Vigilancia.</i>  De este numeral se puede entender con mucha precisión como serán aplicados las sanciones o las faltas al mismo Código cuando estas sean cometidas por personal del Instituto, por proveedores, o por miembros integrantes de los Órganos Colegiados, además de que se define con claridad cuáles serán las áreas de la administración que se encuentran facultadas para aplicar la sanción correspondiente.  Actualmente se cuenta con un catálogo de conductas infringidas en el artículo 91 del Reglamento Interior de Trabajo para los casos de personal

92

RESPUESTAS A PRE-RECOMENDACIONES 5 Y 6 CG (GSVSP/GSIS) / SGJ	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
"Establecer la Estructura, Responsabilidad y Autoridad", 7 "Identificar, Analizar y Responder a los Riesgos", 8 "Considerar el Riesgo de Corrupción", 11 "Diseñar Actividades para los Sistemas de Información" y 12 "Implementar Actividades de Control", de los componentes de control interno "Ambiente de Control", "Administración de Riesgos" y "Actividades de Control" del Marco Integrado de Control Interno.	del instituto sindicalizado y no sindicalizado; sin embargo, es necesario destacar que cada uno de los Sectores (Empresarial, Trabajadores y Gobierno), cuenta con sus marcos sancionatorios propios, por lo que el Instituto no cuenta con facultades para sancionar a los miembros de los Órganos Colegiados.  Por lo que hace a las reducciones de sanciones, se precisa que para el caso de las y los miembros de los Órganos Colegiados, solamente se podrá realizar una recomendación a la representación que los hubiera propuesto, toda vez que cada una de las Representaciones cuenta con normativa específica en la materia que establece las sanciones a las que podrán verse sujetos, y en virtud que estos, por disposición de la propia normatividad, no son empleados designados por el Instituto, no existe facultad para imponer sanciones.  El Órgano competente para determinar si algún miembro pudiera incorporarse al programa de beneficio, será la Subcomisión Tripartita de Ética o la Comisión de Vigilancia cuando así se considere necesario.  Finalmente, es obligación de las Representaciones Sectoriales, informar a los Órganos Colegiados competentes sobre las sanciones aplicadas.  Por lo anterior, esta pre-recomendación debiera delimitarse a la modificación del marco normativo relacionado con los procesos de denuncias que no se encuentran directamente vinculadas con los Órganos Colegiados y sus miembros.

93

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIÓN 7 CG (GSVSP)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<b>A. Proceso de quejas y reclamaciones</b> <p>La ASF identificó que en 2020 el INFONAVIT no contó con un documento que incluyera la metodología o proceso, unidades administrativas responsables de recibir, analizar e investigar las quejas y reclamaciones.</p>	<p>Se informa que se encuentra en actualización el procedimiento relativo a la atención de quejas, el cual tiene como objetivo recibir, analizar, atender o asignar y dar seguimiento a través de la Plataforma Tecnológica Institucional CRM a las quejas que ingresen por los canales digitales y/u otros medios establecidos por la Subdirección General de Operaciones, así como las sugerencias, para garantizar la atención definitiva al quejoso, impulsando la mejora continua institucional en materia de atención y servicios.</p> <p>El procedimiento comprende un alcance desde la recepción de la solicitud de la queja en CRM, que sean recibidas por otras instancias y hasta la atención definitiva de la queja, incluyendo la asignación de quejas a las diversas áreas administrativas responsables de su atención y solución con base en este procedimiento y dentro de los niveles de servicio establecidos en el Convenio Marco de Colaboración Transversal para el Cumplimiento de los Niveles de Servicio de los Casos y Quejas (Convenio Marco), el cual también se encuentra en proceso de actualización en correspondencia con las facultades otorgadas por el Estatuto Orgánico y la transferencia de funciones formalizadas mediante las actas entrega-recepción formalizadas el pasado 01 de septiembre de 2020 entre la SGO y la Contraloría, así como la formalizada el 03 de diciembre de 2020 al interior de las áreas de la CONTRALORÍA.</p> <p>Los procedimientos normativos en fase de actualización definen los lineamientos, actividades y tareas, así como las unidades administrativas responsables de recibir analizar e investigar las quejas como a continuación se indica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analista de quejas. Personal operativo asignado a la Gerencia de Seguimiento, Quejas y Denuncias para el escalamiento o solución de quejas.</li> <li>• Áreas Especialistas. Corresponde a las áreas de la Coordinación General de Recaudación Fiscal, Subdirección General de Crédito y Subdirección General de Gestión de Cartera, Subdirección General de Operaciones,</li> </ul>

94

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIÓN 7 CG (GSVSP)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Secretaría General y Jurídica, Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización y Delegaciones Regionales responsables de brindar respuesta y/o solución a la queja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor. Operador telefónico de Infonatel encargado de recibir las llamadas que realizan los usuarios(as) al Centro de Contacto Infonatel, para registrar la queja o comunicar la respuesta de la misma.</li> <li>• Enlace de quejas. Es el responsable de monitorear y asegurar la atención de las quejas de su Subdirección o Coordinación, en tiempo y forma, el cual es designado por el Subdirector o Coordinador General de cada área a través del Convenio Marco de Colaboración Transversal del cumplimiento de los niveles de servicio de casos y quejas.</li> <li>• Especialista de quejas. Personal técnico y/o táctico designado por las Áreas Especialistas y/o personal estratégico, quien será el responsable de brindar respuesta y/o solución a la queja en las áreas especialistas y/o Delegaciones Regionales.</li> <li>• Responsable del CESI. Personal de la Delegación, el cual, puede tener el rango de Gerente, Subgerente o Jefe de Oficina responsable de garantizar una atención y servicio oportuno en los CESI.</li> <li>• Responsable de Servicio. Persona encargada de atender de manera presencial a los usuarios en los Centros de Servicio Infonavit.</li> </ul> <p>Asimismo, se establecen las actividades para recepción de las quejas, a través de los canales de atención institucionales se registran en CRM, se les asigna un número de queja y se inicia el tratamiento por parte de los analistas de la CONTRALORIA. Este equipo, se encarga de analizar la queja, validar datos y determinar si se brinda la atención y con esto se concluye la atención del asunto; o en su caso, si es necesario realizar una prevención en la que se soliciten al quejoso documentos adicionales; o finalmente, si es posible escalarla al área especialista, competente para su atención.</p> <p>Adicionalmente, se contempla la relación que este procedimiento tiene con los procesos de la Subdirección General de Operaciones (SGO) a lo largo del proceso transversal de atención a los usuarios Infonavit, así como la definición de los Canales Digitales, que son los medios de recepción por los</p>

95

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIÓN 7 CG (GSVSP)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p><b>B. Sistema de recepción de quejas a nivel nacional</b></p> <p>Con la revisión de la información se identificó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. La fecha de recepción de la queja o reclamación correspondió a la fecha de captura del CRM; sin embargo, no se indicó la fecha en que las quejas y reclamaciones fueron interpuestas en los tres canales de captación</li> </ul>	<p>cuales ingresa una queja: correo electrónico, MCI, Portal Institucional, kiosco de autoservicio u otros medios que establezca la SGO, los cuales únicamente se encargan de la captación de la queja. Es a través de la plataforma CRM que se gestiona la información desde la creación de la queja hasta su conclusión. Al respecto, es importante señalar que mediante acta entrega-recepción formalizada el 01 de septiembre de 2020 entre la SGO y la CONTRALORÍA, se realiza la transferencia de funciones de la operación del área de quejas incluyendo el módulo de quejas ubicado en la plataforma CRM, aclarando que dicha plataforma es un activo que continua a cargo de la SGO y la CONTRALORÍA solo es responsable del módulo de quejas, el cual forma parte de los servicios de CRM, sin que esto implique alguna otra facultad por parte de la CONTRALORÍA respecto de esta plataforma.</p> <p><b>B. Sistema de recepción de quejas a nivel nacional</b></p> <p>Actualmente, el Infonavit recibe Quejas por medio de los diversos canales de captación operados por la Subdirección General de Operaciones (SGO):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi Cuenta Infonavit: En el portal de Internet institucional, en la sección Mi Cuenta Infonavit, el trabajador tiene la oportunidad de registrarse y acceder a los diversos servicios que el Instituto le ofrece, entre los que se encuentra la captura de quejas.</li> <li>• Infonatel: El quejoso tiene la alternativa de llamar al 55 9171 5050 desde la Ciudad de México o al 800 008 3900 desde cualquier parte del país, en donde le atenderá un asesor telefónico, quien capturará la queja en los términos que el trabajador lo solicite. La atención telefónica personalizada por medio de un asesor telefónico está disponible de lunes a viernes de 7:30 a 21:00 horas, sábados, domingos y días festivos de 9:00 a 15:00 horas. La atención automatizada por medio del sistema automático de respuesta está disponible las 24 horas los 365 días del año.</li> <li>• Kioscos de autoservicio: En estos módulos digitales el derechohabiente puede consultar e imprimir fácilmente la información de su ahorro, su</li> </ul>

96

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIÓN 7 CG (GSVSP)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>c. Respecto de los datos de los derechohabientes que interpusieron las quejas o reclamaciones y la descripción de los hechos, se identificó que los registros no contaron con dicha información; toda vez, que el INFONAVIT indicó no existe un reporte que se genere del sistema que permita extraer dicha información, por lo que, para conocer los datos es necesario hacer una búsqueda por cada número de queja o reclamación.</p>	<p>Resumen de Movimientos y el saldo de su crédito, así como presentar una queja, entre otros servicios.</p> <p>La totalidad de las quejas recibidas por estos canales de captación institucionales se registran de manera automatizada al momento de la presentación de la queja, es decir al momento en que el quejoso levanta accede a MCI, llama a Infonatel o accede a los Kioscos de autoservicio, es en ese momento en el que se presenta y genera la queja en el sistema institucional Customer Relationship Management (CRM) asignándole un número de queja, con lo que inician el tratamiento por parte de los analistas en la Contraloría General. Por lo anterior se debe considerar que la fecha de captura en CRM es la fecha en la que se presenta la denuncia.</p> <p>Se aclara que los datos de los derechohabientes que interpusieron las quejas o reclamaciones y la descripción de los hechos son capturados en CRM dentro de un apartado denominado "Nota de la queja" el cual es un campo abierto no configurable para su extracción mediante reportes automatizados, ya que los datos contenidos en este son una cadena corrida de caracteres sin formato de amplitud variable razón por la cual, en caso de requerirse la extracción de dicha información, es necesario acceder caso por caso y nota por nota de manera manual a efecto de obtener los datos capturados en dicho campo.</p> <p>A la fecha del presente informe, la Subdirección General de Tecnologías de la Información SGTI se encuentra en proceso de implementación de una herramienta de explotación de información mediante Business Objects (BO) utilizando extracciones a través del módulo de SAP Hana a efecto de poder extraer y dar formato a los datos contenidos en el campo "nota de la queja" a efecto de poder incluirlo en reportes automatizados mediante esta herramienta.</p>

97

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIÓN 7 CG (GSVSP)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
e. Se verificó que para el procedimiento de quejas y reclamaciones no existió un denunciado, ni se incluyeron las disposiciones normativas institucionales infringidas, por consiguiente, tampoco la sanción interpuesta por la entidad fiscalizada; toda vez, que sólo se precisó la inconformidad por tipo de servicio.	<p>De conformidad con el Estatuto se establece de manera clara la diferencia entre una queja y denuncia, de acuerdo con el último párrafo de los siguientes artículos:</p> <p>27 se manifiesta que: ...</p> <p>Se entenderá por denuncia a la manifestación de hechos en los que se presume la existencia de irregularidades que infrinjan las disposiciones del Código de Ética y/o a la normativa que aplica al Instituto, cuando sean atribuidos a proveedores, prestadores de servicios o cualquier persona que tenga vinculación con el Instituto, que trasgredan lo establecido en la normatividad aplicable.</p> <p>28: ...</p> <p>Se entenderá por queja o reclamación a la manifestación de descontento o insatisfacción que se tiene en relación con un servicio o atención ofrecido por el Instituto a un derechohabiente o acreditado.</p> <p>Por lo anterior, es importante señalar que en la queja no es posible identificar a un denunciado, las disposiciones normativas institucionales infringidas y por lo tanto tampoco le es aplicable sanción alguna.</p>
f. Se contrató que, durante 2020, el INFONAVIT no contó con un Tercero Especializado para realizar las investigaciones y análisis de las quejas y reclamaciones.	Para el caso de la atención de quejas no se cuenta con algún compromiso de implementación, ya que el Instituto cuenta con el servicio de Infonatel, el cual opera mediante la implementación de pilotos con asesores telefónicos que reciben las quejas que llegan por esta vía.
4. Los folios asignados a los registros no fueron consecutivos.	<p>Actualmente, el Infonavit recibe Quejas por medio de los diversos canales de captación operados por la Subdirección General de Operaciones (SGO):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi Cuenta Infonavit (MCI): En el portal de Internet institucional, en la sección Mi Cuenta Infonavit, el trabajador tiene la oportunidad de registrarse y acceder a los diversos servicios que el Instituto le ofrece, entre los que se encuentra la captura de quejas.</li> </ul>

98

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIÓN 7 CG (GSVSP)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infonatel: El quejoso tiene la alternativa de llamar al 55 9171 5050 desde la Ciudad de México o al 800 008 3900 desde cualquier parte del país, en donde le atenderá un asesor telefónico, quien capturará la queja en los términos que el trabajador lo solicite. La atención telefónica personalizada por medio de un asesor telefónico está disponible de lunes a viernes de 7:30 a 21:00 horas, sábados, domingos y días festivos de 9:00 15:00 horas. La atención automatizada por medio del sistema automático de respuesta está disponible las 24 horas los 365 días del año.</li> <li>• Kioscos de autoservicio: En estos módulos digitales el derechohabiente puede consultar e imprimir fácilmente la información de su ahorro, su Resumen de Movimientos y el saldo de su crédito, así como presentar una queja, entre otros servicios.</li> </ul> <p>Derivado de que la totalidad de las quejas recibidas por estos canales de captación institucionales se registran de manera automatizada al momento de la presentación de la queja, se identifica que las <b>posibles intermitencias</b> que se pudieran generar por cualquiera de estos medios, sobre todo en MCI el cual es un canal con disponibilidad las 24 horas los 365 días del año y pudiera presentar mayor número de incidencias. Así mismo, se pudiera presentar el caso de intentos de generación de queja que son canceladas y los números de esos casos quedan inhabilitados para su asignación.</p>
5. La información generada no distingue si correspondió a una queja o reclamación.	Con base en lo establecido en el Estatuto Orgánico Artículo 28, Se entenderá por queja o reclamación a la manifestación de descontento o insatisfacción que se tiene en relación con un servicio o atención ofrecido por el Instituto a un derechohabiente o acreditado. Al no existir diferencia entre una u otra, en el sistema CRM se encuentra configurada la descripción de queja para la atención de las incidencias presentadas con el servicio o atención al público.
<b>Pre-recomendación 7</b>	Durante el primer semestre de dos mil veintiuno, la CONTRALORÍA elaboró un diagnóstico sobre las áreas de oportunidad y posibles mejoras al modelo de operación de Quejas derivado del cual se han analizado y definido

99

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIÓN 7 CG (GSVSP)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
sistemas informáticos aplicables para recibir, analizar e investigar las quejas y reclamaciones, a fin de disponer con información íntegra, veraz, de calidad y oportuna que le permita erradicar los actos que generan las quejas y reclamaciones relacionadas con el cumplimiento con el Código de Ética y cualquier otra normativa institucional; medir el grado de satisfacción de los derechohabientes, la toma de decisiones oportuna y la emisión de informes bajo estándares de calidad.	<p>diversas líneas de acción tendientes a mejorar los mecanismos de operación y atención de las quejas como a continuación se indica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejorar los mecanismos institucionales de atención de quejas y denuncias” y su hito “Fortalecer la captación (recepción, asignación y seguimiento) de quejas”</b> Se encuentran plasmados en un Plan de Trabajo diseñado por la Contraloría, a través de dos categorías que, en conjunto conforman diez actividades, mismas como se enlistan a continuación:           <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejoras tecnológicas en la recepción y atención de Quejas.</li> <li>2. Solicitud de Servicio para realizar mejoras en CRM.</li> <li>3. Facilidad de acceso para iniciar una queja a través del portal institucional.</li> <li>4. Mejoras operativas en la recepción y atención de Quejas.</li> <li>5. Mecanismo de Coordinación con la SGO para la mejora de los servicios relacionados con la atención de quejas (Cesi, Infonatel, Monitoreo y la atención al usuario).</li> <li>6. Actualización de la Normativa de quejas.</li> <li>7. Creación de figuras de Enlace con las Subdirecciones/Coordinaciones y Delegaciones.</li> <li>8. Implementación y ampliación de alcance del monitoreo de quejas.</li> <li>9. Creación y seguimiento a planes de trabajo para reducir el número de quejas de los veinte servicios con mayor recurrencia de quejas.</li> <li>10. Actualización y mejora de las respuestas tipo de quejas.</li> <li>11. Capacitación de reforzamiento al piloto de quejas de Infonatel.</li> <li>12. Mesas de trabajo Comunicación Social para la mejora de respuestas tipo.</li> </ol> <p>De lo anterior, es importante señalar que dichas actividades han sido desarrolladas durante el primer semestre de dos mil veintiuno, o bien, se encuentran en proceso de ser desarrolladas durante los meses restantes del año y durante el primer semestre de dos mil veintidós.</p> </li> </ul>

100

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIÓN 7 CG (GSVSP)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Las mejoras que se están implementando en los tres tipos de captación de quejas y en el modelo operativo de punta a punta, las cuales se dirigen a obtener información certera y completa respecto a los problemas que generan las quejas. Esta información se deberá proveer con datos limpios y variables comparables, que permitan realizar un análisis con mayor profundidad, para, en el mediano plazo, implementar acciones preventivas y correctivas para dar seguimiento a la implementación de acciones oportunas para erradicar los motivos que generan las situaciones irregulares detectadas y brindar mejor atención a los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reuniones mensuales de presentación de resultados y cumplimiento de niveles de servicio.</b> Con el objetivo de dar seguimiento al volumen de atención y cumplimiento de los niveles de servicio por parte de las áreas responsables de atención de quejas, de manera mensual se llevan a cabo reuniones con las áreas especialistas y áreas involucradas en el proceso de atención de quejas en las cuales se muestran los principales resultados de atención de quejas, detalle de quejas recibidas por tipo de servicio, indicador de cumplimiento de los niveles de servicio y principales motivos de la queja a efecto de identificar acciones que necesitan ser atendidas para la mejora de los servicios.</li> <li>• <b>Inclusión de monitoreo continuo de calidad de manera mensual.</b> Respecto de las respuestas que se otorgan a los usuarios como parte de la atención de su queja se ha identificado la necesidad de no solo contar con la atención oportuna dentro de los niveles de servicio, sino que esta cumpla con el objetivo de brindar satisfacción al usuario mediante respuestas de calidad que realmente resuelvan la problemática asociada a la queja, por lo que a partir del mes de diciembre de 2021 estos análisis de calidad en las respuestas será incluido dentro de las reuniones mensuales de resultados que se celebran con las áreas involucradas en el proceso de atención de</li> </ul>

101

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIÓN 7 CG (GSVSP)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>quejas a efecto de brindar la retroalimentación necesario a las áreas, así como la definición de acciones para la mejora en la atención de la queja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Implementación de un modelo de clasificación de quejas por servicio a través de un tablero de analítica avanzada.</b> Con el objetivo de obtener información certera y completa respecto a los problemas que generan las quejas con datos limpios y variables comparables, se encuentra en proceso de elaboración un modelo de clasificación de quejas por servicio y motivo de la queja a través de un tablero de analítica avanzada, a efecto de incrementar datos para la toma de decisiones, reducir los tiempos de acción, clasificar las quejas por servicio y motivo sin intervención humana para un análisis cuantitativo, así como tener facilidad de acceso a la información mediante un único punto de acceso para soporte a la toma de decisiones.</li> </ul>

102

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 8 CGR	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p><b>III. Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno vigentes en 2020.</b></p> <p>"Asimismo, el INFONAVIT definió que el elemento de control es la evidencia que permite consolidar la implementación de los lineamientos generales de control interno y para el componente 'Evaluación de Riesgos' estableció los elementos de control siguientes: el MAIR; el Mapa de Vulnerabilidades; los informes de Riesgos y, las matrices de riesgos y controles"</p>	<p>Como parte del ejercicio de monitoreo a la implementación del Sistema de Control Interno 2021, que se encuentra en desarrollo, se recibió información por parte de la Coordinación General de Riesgos, en el que se señala lo siguiente:</p> <p>"[...]</p> <p>Es importante enfatizar que este proyecto (Mapa de Riesgos/Mapa de Vulnerabilidades) se realizó con el objetivo de plasmar las preocupaciones que presentaba en su momento la Administración. El mapa de vulnerabilidades/riesgos existe antes de la entrada en vigor de la CUOEI en el Instituto. Las funciones y responsabilidades de la Coordinación General de Riesgos deben de estar encaminadas a lo que establece la Comisión Nacional Bancaria y de Valores a través de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEI).</p> <p>Derivado de lo anterior, en el primer semestre del año 2020, se eliminó el inciso b del numeral I del artículo 40 de las Reglas de Operación de los Órganos de Gobierno del Instituto;</p> <p>40º El Comité de Auditoría tendrá las facultades que se enuncian a continuación:</p> <p>En materia de Administración de Riesgos:</p> <p>b) Informar aquellos riesgos que son identificados y expuestos en el Instituto de acuerdo en el marco regulatorio. Analizar el mapa de riesgos y sus actualizaciones a fin de informar a la Administración aquellos riesgos que sean identificados y no estén incluidos en los mapas de riesgos construidos; y</p>

103

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 8 CGR	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>"[...]</p> <p>Con base en lo anterior y en términos de lo establecido en el artículo 25, fracciones I y II, de Estatuto Orgánico del INFONAVIT que faculta a la Contraloría General para evaluar, definir, proponer y verificar los controles e indicadores relacionados con los riesgos a los que se encuentra expuesto el INFONAVIT, principalmente aquellos inherentes a la información financiera, para que esta sea útil, integra, confiable y oportuna para la toma de decisiones, así como aquellos operacionales y tecnológicos detectados por las áreas responsables, o que resulten de algún hallazgo derivado de verificaciones o denuncias; y, dar seguimiento a la atención de hallazgos, planes de mitigación e implantación de controles relacionados a los riesgos a los que se encuentra expuesto el INFONAVIT. No obstante, la clara definición de las atribuciones de la Contraloría General en materia de administración de riesgos, la ASF identificó una desconcentración de las actividades, ya que se observó que otras unidades administrativas fueron responsables de la administración de riesgos, derivado de los pronunciamientos emitidos por la propia Contraloría General, la Secretaría General y Jurídica y, Coordinación General de Riesgos, como se muestra a continuación:</p> <p>a. La Gerencia de Control de Procesos adscrita a la Contraloría General, mediante oficio número CG/GSCI/GCP/010/2021 del 18 de agosto de 2020, manifestó que el Mapa de Vulnerabilidades fue responsabilidad de la Subdirección General de Tecnologías de la Información, los informes de riesgos de la Coordinación General de Riesgos y, las matrices de Riesgos y Controles de las áreas del Instituto.</p>	<p>Al día de hoy, para conocer los riesgos a los que está expuesto el Instituto, se puede consultar el Informe de Riesgos emitido de manera mensual. Asimismo, existe los riesgos resultados del Análisis de Impacto al Negocio (BIA) y los mapas de calor generados a partir de los riesgos identificados y documentados en los procesos institucionales".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De conformidad con lo señalado en los artículos 25, fracciones I y II, y 74 del Estatuto Orgánico, dentro de las facultades de la Contraloría General y de la Coordinación General de Riesgos se establece el ámbito de competencia de cada una de ellas respecto controles y riesgos respectivamente. Lo anterior, de acuerdo con lo siguiente:</li> </ul> <p><b>"Capítulo V De la Contraloría General</b> [...]</p> <p><b>ARTÍCULO 25.-</b> Respecto al diseño, establecimiento y actualización de medidas y controles, tendrá las facultades y funciones siguientes:</p> <p>I. Evaluar, definir, proponer y verificar los controles e indicadores relacionados a los riesgos a los que se encuentra expuesto el Infonavit, principalmente aquellos inherentes a la información financiera, para que ésta sea útil, integra, confiable y oportuna para la toma de decisiones, así como aquellos operacionales y tecnológicos, detectados por las áreas responsables o que resulten de algún hallazgo derivado de verificaciones o denuncias;</p> <p>II. Dar seguimiento a la atención de hallazgos, planes de mitigación e implantación de controles relacionados a los riesgos a los que se encuentra expuesto el Infonavit,</p>

104

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 8 CGR	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>[...]</p> <p>c. La Coordinación General de Riesgos, mediante el oficio número CGR/164/2021 del 19 de agosto de 2021, informó que únicamente fue responsable de administrar los riesgos en materia de control interno, debido a que la Contraloría General fue la encargada de definir los controles y las actividades de control relacionadas con los riesgos.</p> <p>[...]</p> <p>Lo anterior, ocasionó áreas de oportunidad ante la omisión de los principales documentos de administración de riesgos".</p>	<p>principalmente aquellos relativos a la información financiera, riesgos operacionales y tecnológicos, y</p> <p>III. Evaluar y verificar que los procesos de conciliación entre los sistemas de operación y contables sean adecuados".</p> <p><b>ARTÍCULO 74.-</b> La Coordinación General de Riesgos tendrá las siguientes facultades y funciones:</p> <p>I. Establecer y difundir la normatividad operativa de administración de riesgos al personal del Infonavit;</p> <p>II. Proponer para aprobación del Consejo de Administración, a través del Comité de Riesgos, la normatividad, metodologías, modelos, límites y parámetros para la administración de riesgos que el Infonavit requiera para su adecuado funcionamiento, así como sus actualizaciones anuales;</p> <p>III. Definir la estrategia y coordinar las actividades de la Institución en términos de la identificación, medición y administración del Riesgo Operativo, Legal, Tecnológico, de Mercado, de Crédito, de Contraparte y de Liquidez, en apego a la normatividad aplicable;</p> <p>IV. Asegurar que en las áreas del Infonavit se implementen los indicadores estratégicos de riesgos, que fueron identificados y aprobados por la Subdirección General responsable;</p> <p>V. Informar periódicamente al Consejo de Administración, a través del Comité de Riesgos, la situación de las exposiciones de riesgo del Infonavit, y</p> <p>VI. Evaluar los riesgos y emitir opinión sobre los nuevos productos que son propuestos por las áreas del Infonavit".</p>

105

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 8 CGR	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si bien, como parte del Manual General de Organización del Infonavit, elaborado el 23 de octubre de 2020 y publicado el 18 de noviembre de 2020, se señala que el objetivo principal de la Coordinación General de Riesgos es identificar, medir, vigilar e informar los riesgos que enfrenta el Instituto en sus operaciones, es relevante señalar que como parte de la cultura de riesgos Institucional <u>la administración de riesgos se realiza de manera integral a lo largo de todas las áreas de conforman la administración</u>, esto alineado al <u>modelo de las tres líneas de defensa</u> que se describe en los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno<sup>5</sup>.</li> <li>En el mismo sentido de lo referido en el punto anterior, los lineamientos 8, 9, 10, 26, 27 y 48 de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno corresponden a actividades relacionadas con la evaluación de riesgos (para cada uno de los niveles de control) respecto de las cuales <u>cada área del Instituto tiene un grado de participación y corresponsabilidad de acuerdo con sus funciones estatutarias, y las establecidas en la normativa interna y externa</u>.</li> </ul> <p>Por citar un ejemplo, cada área dentro de su normativa de operación está obligada a documentar sus riesgos y controles en (matrices de riesgos y controles) conforme lo establecido por gobierno de procesos quien define las directrices para la elaboración de la documentación en el Instituto. Cabe mencionar que dichas matrices son revisadas por la Coordinación General de</p>

<sup>5</sup> De acuerdo con lo establecido en el Manual de Administración Integral de Riesgos, apartado 4.1 Sección 1 – objetivos, lineamientos y políticas, fracción 4.1.B.2.1 Gerencia Administrativa Secretaría Técnica, Inciso 4.1.B.2.1.1 Cultura de Riesgos “En el Infonavit, la cultura de riesgos provee un entorno en que los componentes de riesgo se discuten abiertamente y los niveles de riesgo aceptables se entienden y se mantienen. El conocimiento del riesgo implica que, en todas las áreas y niveles, tanto estratégicos como tácticos del Instituto, sean conscientes de cómo y por qué deben responder a los eventos adversos o desfavorables”.

6 Documento de aplicación Institucional, que tiene finalidad dar a conocer el Sistema de Control Interno Institucional y brindar al personal del Instituto, los conceptos y alcances del control interno, los roles, responsabilidades y sus principales beneficios e impactos.

106

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 8 CGR	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Riesgos y la Contraloría General quienes revisan la adecuada identificación del riesgo y la respuesta al riesgo o definición de controles respectivamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considerando lo expuesto con anterioridad, Institucionalmente existen diversos ejercicios vinculados a la administración de riesgos que son realizados por diversas áreas. De manera enunciativa, se señalan los siguientes:</li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de Riesgos, elaborado por la Coordinación General de Riesgos mensualmente con el objeto de informar periódicamente la situación de las exposiciones de riesgo del Instituto.</li> <li>Elaboración de matrices de riesgos y controles, por parte de todas las áreas del Instituto al elaborar sus procedimientos de operación.</li> <li>Verificaciones de Control Interno realizadas por la Contraloría General, las cuales tienen como objetivo validar la operación de acuerdo a la norma, identificar posibles riesgos que pudieran tener un impacto negativo en la generación de información, así como verificar que se cuenten con los controles diseñados e implementados para mitigar dichos riesgos; además, identificar las áreas de oportunidad que pudieran apoyar en la mejora de la administración y control de los procesos del Instituto</li> </ul> <li>En relación con el señalamiento de lo indicado por la Gerencia de Control de Procesos mediante oficio CG/GSCI/GCP/010/2021, se comunica que esa respuesta se dio ante la solicitud de la documentación referida, respecto de la cual, si bien como parte de los ejercicios realizados por la Contraloría General se tiene conocimiento, se consideró adecuado que fuera proporcionada por</li> </ul>

107

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 8 CGR	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>las áreas responsables, a efecto de que su órgano fiscalizador contara con las versiones definitivas y correctas, mitigando cualquier posible error u omisión en su entrega.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finalmente, es importante mencionar que la Administración atiende, a través de una Mejora Altamente Requerida (MAR) de Seguridad de la Información, las vulnerabilidades tecnológicas y de operación que representaban el mayor riesgo con corte al 2018. El plan de acción para dicha MAR se encuentra en ejecución por parte de la Subdirección General de Tecnologías de la Información y la Oficialía de Seguridad de la Información (rol ejecutado por la Contraloría General) y se tiene previsto finalizarlo en 2022.</li> </ul> <p>En conclusión, las atribuciones de la CONTRALORÍA corresponden a los controles que dan respuesta a los riesgos identificados por las áreas y la Coordinación General de Riesgos. Lo anterior porque si bien la Coordinación General de Riesgos de manera global tiene facultades y funciones en materia de administración de riesgos, al establecer una cultura de riesgos Institucional genera responsabilidad por parte de todos los miembros del Instituto al considerar el modelo de tres líneas de defensa.</p> <p style="text-align: right;"> MAN-SGARH-002 - Manual General de i</p>
<b>Conclusiones</b>	<p>“[...] No obstante, la clara definición de las atribuciones de la Contraloría General en materia de administración de riesgos, la ASF identificó una desconcentración de las actividades, ya que se observó que otras unidades administrativas fueron quienes administraron los riesgos en su área de competencia, derivado de los pronunciamientos emitidos por la propia Contraloría General, la Secretaría General y Jurídica y,</p> <p>Se reitera lo señalado anteriormente, en tanto a que la CONTRALORÍA tiene facultades y funciones respecto a los controles para responder a los riesgos a los que se encuentra expuesto el Instituto, así como que debido al enfoque Institucional, la administración de riesgos es de aplicación y observancia por todos los empleados y áreas del Instituto en su ámbito de competencia.</p>

108

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 8 CGR	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
Coordinación General de Riesgos. Lo que ocasionó áreas de oportunidad ante la omisión o la falta de utilidad de algunos de los principales instrumentos de administración de riesgos”.	
<b>Pre-recomendación 8</b>	<p>Por lo que corresponde a los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno, se destaca que de manera anual se realizan análisis para determinar la vigencia de estos y, en su caso, realizar las actualizaciones correspondientes.</p> <p>Como parte del análisis referido, se consideran los resultados de los distintos ejercicios de control interno; al respecto se generan modificaciones entre las cuales se pueden incluir lineamientos que buscan atender problemáticas y/o riesgos que no se encuentran contemplados en otros documentos normativos, o respecto de los cuales se desea hacer hincapié.</p> <p>Finalmente, es importante recordar que los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno buscan establecer criterios mínimos a considerar en la implementación del Sistema de Control Interno, y que a partir de estos lineamientos se cuenta con documentos normativos que incluyen mayor detalle (Ejemplo temas de Control Interno y Seguridad de la Información).</p> <p>Por lo que respecta a la Coordinación General de Riesgos, ésta cuenta actualmente con una metodología integral de administración de riesgos, en apego a la regulación aplicable así como a mejores prácticas internacionales considerando todos los tipos de riesgos, todo ello se describe de forma exhaustiva en el Manual de Administración Integral de Riesgos (MAIR), documento que por norma se actualiza por lo menos una vez al año garantizando así que esta metodología cumpla con la regulación vigente y además esté acorde a los cambios en la operación del Instituto.</p>

109

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 8 CGR	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>En la sección 4 del MAIR se aborda la administración de los Riesgos Operacionales, entre los que se consideran al riesgo operacional, riesgo tecnológico y el riesgo legal, así como los riesgos no cuantificables entre los que se encuentran el riesgo estratégico y reputacional. No se menciona que el MAIR podría contener información sensible, por lo que se solicita atentamente que se le de tratamiento de información reservada.</p> <p> <b>MAN-CGR-001</b> Sección 4 MAIR 2015       <b>MAN-GO-002 -</b> Manual de Administración</p> <p>Asimismo, se proporciona evidencia de la aprobación del Manual de Administración Integral de Riesgos en sesiones del Comité de Riesgos 153 de septiembre de 2019 y 165 de septiembre de 2020, así como del Mapa de Calor presentado al Comité de Auditoría en julio de 2021.</p> <p> Pre Recomendación 8 CGR.pptx</p> <p>Asimismo, se proporcionan las resoluciones certificadas que el H. Consejo de Administración emitió respecto a la actualización del Manual de Administración Integral de Riesgos (MAIR) presentado en septiembre de 2019 y del MAIR presentado en septiembre 2020. Cabe mencionar que dichas certificaciones fueron proporcionadas a esa ASF mediante oficio CG/379/2021, de fecha 08 de septiembre de 2021.</p> <p></p> <p>Por todo lo anterior, se solicita respetuosamente tener por solventada la pre-recomendación 8.</p>

110

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>"Los artículos 12, fracción VI, y 13, fracción VI del Estatuto Orgánico del INFONAVIT indican que las subdirecciones y las coordinaciones del INFONAVIT tendrán la atribución de implementar, aplicar y mantener el sistema de control interno en la operación de los procesos, así como lo que les corresponde a los proveedores y prestadores de servicios en el ámbito de su competencia.</p> <p>En el artículo 24, fracciones I, II, III, IV y VI, del mismo ordenamiento se establece que para la implementación y cumplimiento del sistema de control interno, la Contraloría General difundirá los objetivos y lineamientos del Sistema de Control Interno al personal del INFONAVIT, previa autorización de la Dirección General, propondrá a la consideración del Comité de Auditoría para aprobación del Consejo de Administración, las actualizaciones a los lineamientos generales en materia de control interno, que el INFONAVIT requiera para su adecuado funcionamiento, por lo menos una vez al año verificará que los modelos, las políticas y los procedimientos de operación elaborados por las áreas responsables cumplan con los aspectos y lineamientos de control interno aprobados por el Consejo de Administración y gestionará la aprobación del Comité de Auditoría en la parte relativa a las políticas y los procedimientos en materia de control interna previa autorización de la Dirección General; diseñará y establecerá programas de verificación y autocontrol sobre el cumplimiento del sistema de control interno para su aplicación en los niveles estratégico, directivo y operativo, sobre todo en los procesos con mayor exposición al riesgo y mayor impacto financiero asociado a su operación y contará con un registro permanentemente actualizado de los objetivos del sistema de control interno y de los lineamientos para su implementación".</p>	<p>En relación con lo referido respecto al artículo 24 del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, se tienen las siguientes precisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Contraloría General cuenta con facultades y funciones respecto a la implantación y no respecto a la implementación del Sistema de Control Interno.</li> <li>• La propuesta de aprobación de actualizaciones a los Lineamientos Generales en materia de Control Interno se realizará por lo menos una vez al año.</li> <li>• La fracción III no contempla una periodicidad específica para la verificación de los modelos, políticas y procedimientos de operación elaborados por las áreas responsables.</li> </ul> <p>Para mayor referencia de lo señalado, se transcribe el artículo referido a continuación:</p> <p><b>"ARTÍCULO 24.- Respecto a la implantación y cumplimiento del Sistema de Control Interno, tendrá las siguientes facultades y funciones:</b></p> <p>I. Difundir los objetivos y lineamientos del Sistema de Control Interno al personal del Infonavit;</p> <p>II. Previa autorización de la Dirección General, proponer a la consideración del Comité de Auditoría para aprobación del Consejo de Administración, las actualizaciones a los Lineamientos Generales en materia de Control Interno que el Infonavit requiera para su adecuado funcionamiento, por lo menos una vez al año;</p> <p>III. Verificar que los modelos, políticas y procedimientos de operación elaborados por las áreas responsables, cumplan con los aspectos y lineamientos de control interno aprobados por el Consejo de Administración y gestionar la aprobación del Comité de Auditoría en la parte relativa a políticas y procedimientos en materia de control interno, previa autorización de la Dirección General;</p>

111

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>"El 27 de mayo de 2020, el Consejo de Administración [...] aprobó la actualización de los 'Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno 2020' (Objetivos y Lineamientos de CI), en los cuales se dio a conocer [...] entre los que se destaca lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El apartado 1 'Del ámbito de aplicación' establece que el Director General del INFONAVIT es el responsable del SCII, sin embargo, el personal de éste es responsable de que existan controles adecuados y suficientes para el desempeño de sus funciones específicas, los cuales contribuyen a lo largo de los objetivos. Además, dispone y establece que los lineamientos en materia de control son de aplicación y observancia obligatoria por parte del Titular del área y demás personal estratégico, directivo y operativo del INFONAVIT".</li> </ul>	<p>IV. Diseñar y establecer programas de verificación y autocontrol sobre el cumplimiento del Sistema de Control Interno, para su aplicación en los niveles estratégico, directivo y operativo, sobre todo en los procesos con mayor exposición al riesgo y mayor impacto financiero asociado a su operación; [...]</p> <p>VI. Contar con un registro permanentemente actualizado de los objetivos del Sistema de Control Interno, de los lineamientos para su implantación, así como de los manuales que se consideren relevantes para la operación acorde al objeto del Infonavit;"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerando lo señalado en los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno (OLGCI), apartado 1 "Del ámbito de aplicación", que a la letra señala lo siguiente:  <p>"[...] Si bien, el Director General del Instituto es el responsable del Sistema de Control Interno, <b>el personal asignado a esta tarea en sus diferentes niveles jerárquicos desempeña un papel clave en la implementación, operación y fortalecimiento del mismo.</b> De esta manera, el personal del Infonavit es responsable de que existan controles adecuados y suficientes para el desempeño de sus funciones específicas, los cuales contribuyen al logro de sus objetivos.</p> <p>Es fundamental reconocer que <b>el éxito de la implementación del Sistema de Control Interno consiste en establecer con claridad las competencias en la materia de acuerdo con la estructura del Instituto.</b> Por tal razón, es de suma importancia señalar las responsabilidades y funciones de todos los participantes del Sistema de Control Interno".</p> </li> </ul>

112

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Resulta pertinente destacar que al indicar que "[...] el personal del Infonavit es responsable de que existan controles adecuados y suficientes para el desempeño de sus funciones específicas, los cuales contribuyen al logro de sus objetivos" es porque se busca lograr la apropiación y compromiso de todo el personal del Instituto con el Sistema de Control Interno, considerando el ámbito de competencia de sus funciones.</p> <p>Asimismo, se señala que lo anterior permite generar mayor eficiencia y eficacia toda vez que el personal es el más indicado para identificar los riesgos a los que se encuentra expuesta su operación, y por consiguiente podrá proponer controles pertinentes para dar la respuesta adecuada. Lo anterior es reforzado con la participación de la Coordinación General de Riesgos (CGR) y la Contraloría General (CG) como revisores de los riesgos y controles, respectivamente, que se documentan en la normativa institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto a lo señalado en el numeral 1 de la sección "Áreas Sustantivas, de Apoyo y Delegaciones Regionales" del inciso b) "De la administración", apartado II "De los responsables de su aplicación, seguimiento y vigilancia" de los OLGCI, en tanto a que "<b>Es responsabilidad del Titular del área y demás personal estratégico, directivo y operativo la aplicación de los Objetivos y Lineamientos contenidos en este documento, así como atender con oportunidad los compromisos y recomendaciones que se generen en la ejecución y cumplimiento</b>" se destaca que como parte de los niveles de control interno establecidos en los OLGCI, el Director General forma parte del nivel estratégico de conformidad con lo siguiente:</li> </ul> <p><i>"Los niveles de control interno, se encuentra en apego a la estructura organizacional del Instituto, misma que define los niveles Estratégico, Directivo/Táctico, y Operativo, cada nivel corresponde a una posición jerárquica que deriva en</i></p>

113

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)		
	Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p><b>Titular del área y demás personal estratégico, directivo y operativo del INFONAVIT</b></p> <p>Son responsables de la aplicación de los objetivos y lineamientos de control interno, así como de atender con oportunidad los compromisos y las recomendaciones que se generen en la ejecución y cumplimiento.</p>	<p>"La Dirección General será la responsable de la debida implementación del Sistema de Control Interno; lo anterior por conducto de la Contraloría General:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Ser la responsable de la debida implantación y cumplimiento del Sistema de Control Interno; en la implementación deberá procurarse que su funcionamiento sea acorde con las estrategias y fines del Instituto, aplicando las medidas preventivas y correctivas necesarias para subsanar cualquier deficiencia detectada.</li> </ul> <p>[...]</p> <p><b>Enlace del SCI</b></p> <p>Ser el canal de comunicación e interacción del Titular del área y demás personal estratégico directivo y operativo del Infonavit y la Contraloría General.</p>
<b>Supervisión</b>	<p><b>Asamblea General</b></p> <p>Conocer y aprobar los informes que le presente el Comité de Auditoría así como los dictámenes de la Comisión de Vigilancia sobre la situación que guarda el SCI, para la determinación de las medidas correctivas.</p> <p><b>Comité de Auditoría con el apoyo de la Comisión de Vigilancia</b></p> <p>Evaluar e informar al Consejo de Administración, cuando menos dos veces al año y una vez al año a la Asamblea General, previo dictamen de la Comisión de Vigilancia, sobre la situación que guarda el SCI,</p>	<p>“FUENTE: Elaborado por la ASF con la información contenida en el apartado II. ‘De los responsables de su aplicación, seguimiento y vigilancia’ de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT”</p> <p>"La Dirección General será la responsable de la debida implementación del Sistema de Control Interno; lo anterior por conducto de la Contraloría General:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Ser la responsable de la debida implantación y cumplimiento del Sistema de Control Interno; en la implementación deberá procurarse que su funcionamiento sea acorde con las estrategias y fines del Instituto, aplicando las medidas preventivas y correctivas necesarias para subsanar cualquier deficiencia detectada.</li> </ul> <p>[...]</p> <p><b>2. Elaborar, revisar y, en su caso, actualizar o proponer la actualización, para someter a la consideración del Comité de Auditoría y posterior presentación al Consejo, por lo menos una vez al año o con frecuencia mayor de acuerdo a lo determinado al efecto por el propio Consejo, los Objetivos y Lineamientos del Sistema de Control Interno, así como el Plan de Continuidad de Negocio".</b></p> <p>Lo anterior en línea con lo establecido en el artículo 169 de la CUOEF.</p> <p>• Contraloría General.</p> <p>[...]</p> <p><b>2. Previa autorización de la Dirección General, proponer a la consideración del Comité de Auditoría para aprobación del Consejo de Administración, las actualizaciones a los Lineamientos Generales en materia de control interno que el</b></p>

115

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)		
	Resultado ASF	Comentario Infonavit
		<p>Infonavit requiera para su adecuado funcionamiento, por lo menos una vez al año”.</p> <p>Lo anterior con lo establecido en la fracción II del artículo 21 del Estatuto Orgánico.</p> <p>En el sentido de lo señalado con anterioridad, la CG anualmente revisa la vigencia de los OLGCI y, considerando los resultados de los ejercicios que realiza, solicitudes de órganos colegiados, normativa interna y externa aplicable, regulaciones aplicables, y mejores prácticas internacionales y nacionales, elabora propuesta de actualización de los OLGCI. Posteriormente, esa propuesta es presentada a la Dirección General, misma que emite comentarios pertinentes, otorga retroalimentación, y emite su Vo.Bo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por otro lado, de igual forma respecto al cuadro referido en el punto anterior, se señala que la CG y la Dirección General también participan en la supervisión, de acuerdo con lo establecido en los OLGCI, fracción II. De los responsables de su aplicación, seguimiento y vigilancia, inciso b) De la Administración, de conformidad con lo siguiente:</li> </ul> <p>"La Dirección General será la responsable de la debida implementación del Sistema de Control Interno; lo anterior por conducto de la Contraloría General:</p> <p>[...]</p> <p><b>5. Informar, al menos anualmente, al Consejo de Administración y al Comité de Auditoría, sobre el funcionamiento del Sistema de Control Interno en su conjunto"</b></p> <p>En línea con el artículo 169 de la CUOEF.</p>

116

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>“• Contraloría General.</p> <p>[...]</p> <p>3. Verificar que los modelos, políticas y procedimientos de operación elaborados por las Áreas Sustantivas y de Apoyo cumplan con los aspectos y lineamientos de control interno aprobados por el Consejo de Administración y gestionar la aprobación del Comité de Auditoría en la parte relativa a políticas y procedimientos en materia de control interno, previa autorización de la Dirección General.</p> <p>4. Diseñar y establecer programas de verificación y autocontrol sobre el cumplimiento del Sistema de Control Interno para su aplicación en los niveles Estratégico, Directivo y Operativo sobre todo en los procesos con mayor exposición al riesgo y mayor impacto financiero asociado a su operación”.</p> <p>En concordancia con las fracciones III y IV del Estatuto Orgánico.</p> <p>En refuerzo a lo antes referido, se señala que los ejercicios que realiza la Contraloría General<sup>7</sup> le permiten formar parte de la supervisión a la implementación del SCI; asimismo, se destaca que se participa en la elaboración del Informe sobre la situación que guarda el Sistema de Control Interno que presenta el Comité de Auditoría.</p> <p>Por otro lado, el Director General participa en la supervisión al ser responsable de la elaboración los informes que presenta a órganos</p>

<sup>7</sup> Verificaciones de Control Interno, Monitoreos de Control Interno, Monitoreo a la implementación del Sistema de Control Interno, Autocontrol en Oficinas Centrales y Autocontrol en Delegaciones.

117

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>colegiados y a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (Art. 169 de la CUOEF).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Por lo que respecta la responsabilidad específica señalada en el cuadro para la Asamblea General, se destaca que lo referido corresponde al Consejo de Administración, toda vez que lo establecido tanto en los OLGCI como en la fracción XII del artículo 10 de la Ley del Infonavit, para la Asamblea General no contempla la aprobación de informes y determinación de medidas procedentes. Lo anterior, de conformidad con lo siguiente:</li> </ul> <p><b>OLGCI</b></p> <p>“a) De los Órganos Colegiados.</p> <p>• <b>Asamblea General.</b></p> <p>1. <b>Conocer los informes</b> que le presenta el Comité de Auditoría, así como los dictámenes de la Comisión de Vigilancia sobre la situación que guarda el Sistema de Control Interno del Instituto.</p> <p>Artículo 10, fracción XII de la Ley Infonavit.</p> <p>• <b>Consejo de Administración.</b></p> <p>[...]</p> <p>2. <b>Conocer y aprobar los informes</b> que le presente el Comité de Auditoría, así como los dictámenes de la Comisión de Vigilancia, sobre la situación que guarda el Sistema de Control Interno del Instituto, <b>para la determinación de las medidas procedentes.</b></p>

118

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>"El apartado IV 'Sistema de Control Interno', inciso a, 'Marco de Referencia' se establece que el COSO 2013 fue el marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado SCI".</p>	<p><b>Artículo 16, fracción XIV de la Ley Infonavit".</b></p> <p><b>Lev del Infonavit</b></p> <p>"Artículo 10.- <u>La Asamblea General</u>, tendrá las atribuciones y facultades siguientes</p> <p>[...]</p> <p>XII.- <u>Conocer los informes</u> que le presente el Comité de Auditoría, así como los dictámenes de la Comisión de Vigilancia sobre la situación que guarda el sistema de control interno del Instituto;".</p> <p>"Artículo 16.- <u>El Consejo de Administración</u>, tendrá las atribuciones y facultades siguientes:</p> <p>XIV.- <u>Conocer y aprobar los informes</u> que le presente el Comité de Auditoría, así como los dictámenes de la Comisión de Vigilancia, sobre la situación que guarda el sistema de control interno del Instituto, <u>para la determinación de las medidas procedentes</u>";.</p> <p>Se destaca que COSO efectivamente forma parte de la base teórica que se considera para el Sistema de Control Interno Institucional; no obstante, no constituye la única pues se considera, entre otros, regulación nacional como lo es la CUOEEF de la CNBV, y mejores prácticas internacionales como el modelo de las tres líneas de defensa.</p> <p>Asimismo, haciendo uso de lo señalado por el propio documento "Control Interno – Marco Integrado", con base en el criterio profesional de la Dirección General y personal de la Contraloría General, se consideraron y adaptaron los elementos de COSO, a las particularidades del Infonavit, para</p>

119

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>"[...]</p> <p>Si bien, los objetivos y Lineamientos del SCI, que estuvieron vigentes en 2020, establecieron las generalidades que en materia de control interno debió observar el INFONAVIT y comprendieron las cinco normas de control que guardaron congruencia con los componentes de control definidos en el COSO 2013 y el MCI, y los 55 lineamientos comprendieron aspectos mínimos que establecen las Disposiciones de la CNBV para las EOF relacionados con los roles y las responsabilidades, el establecimiento de canales de comunicación y la revisión periódica de los procesos operativos, se observó que no proporcionó los oficios de designación de los enlaces del SCI, ni tampoco definió las actividades específicas de control interno para dar cumplimiento a los principios del COSO 2013 y a los principios y puntos de interés del MCI."</p>	<p>generar el diseño, implementación, funcionamiento y evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno del Instituto.</p> <p>Se comunica lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Esta Contraloría General no recibió solicitud respecto a los oficios de designación de los enlaces del SCI; no obstante, se remite para su conocimiento los oficios de designación correspondientes al periodo 2020.</u></li> </ul> <p><b>Evidencia:</b> Carpeta Designación de enlaces.</p> <p> Designación de enlaces.zip</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerando que el Modelo COSO 2013 es un modelo de referencia y cada empresa o institución adapta el modelo de acuerdo a su estructura, funcionamiento y necesidades, se destaca que en el INFONAVIT se definen Lineamientos Generales de Control Interno como actividades generales y las áreas, de acuerdo con su competencia, definen las actividades específicas de control interno dentro de su normativa (políticas, procesos, procedimientos, matrices de riesgos y controles, etc.) como lo establecen los Lineamientos correspondientes a la norma "Actividades de control" (Lineamientos 11 al 14, 29 al 38, del 49 al 54).</li> </ul> <p>En ese sentido, las actividades específicas de control interno, para dar cumplimiento a los principios de COSO 2013, se encuentran desglosadas en los 55 Lineamientos Generales de Control Interno. Dentro de dichas actividades existen diversos responsables ya sea para la definición de políticas y estrategias para su implementación así como para su ejecución y supervisión, de tal forma que se</p>

120

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>"La Contraloría General, mediante el Informe de Gestión de segundo semestre informó que [...] Asimismo mencionó que con la finalidad de medir el grado de madurez del SCII diseñó y aplicó al personal del INFONAVIT tres encuestas acordes con las responsabilidades de los tres niveles de control [...]".</p>	<p>mencionan 53 elementos de control que se consideran los mínimos indispensables, pero que en el ámbito de cada área no son limitativos, por lo que pueden existir más.</p> <p>Cabe mencionar que la existencia y operación de cada elemento es validado dentro del ejercicio del monitoreo de la implementación del Sistema de Control Interno al solicitarse a cada área el soporte de cada elemento de control.</p> <p>Al respecto, resulta pertinente señalar que en el informe referido se indica lo siguiente: "<i>Con la finalidad de medir el grado de madurez del SCI a partir de la percepción del personal, se diseñaron y aplicaron 3 encuestas acordes con las responsabilidades de cada Nivel de Control [...]</i>".</p> <p>Lo anterior es consistente con el objetivo de las encuestas, para efectos enunciativos, a continuación se presenta el objetivo del Informe de Resultados sobre la Percepción del Sistema de Control Interno Institucional 2020:</p> <p><i>"Medir el grado de madurez del Sistema de Control Interno Institucional en función de las mejores prácticas en materia de control interno, a través de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno y sus 5 Normas Generales de Control (Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión) a partir de la percepción del personal en sus 3 Niveles de Control con la finalidad de establecer acciones integrales y transversales para el fortalecimiento del SCI a corto, mediano y largo plazo".</i></p> <p>Finalmente, <i>las encuestas determinan un nivel de madurez basado en la percepción y no en evidencia documental</i>, la cual permite eliminar cualquier sesgo o subjetividad inherente. En ese sentido, el ejercicio que permite valorar la madurez del sistema de Control Interno con base en evidencia documental es el <i>Monitoreo a la Implementación del Sistema de Control Interno</i>. El Informe del monitoreo de la implementación del Sistema de Control Interno Institucional 2020 fue proporcionado mediante Oficio CG/GSCI/118/2021 en atención al punto 2.1.</p>

121

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>"La Contraloría General, mediante el Informe de Gestión de segundo semestre informó que [...] En relación con el monitoreo de la implementación del SCII en el INFONAVIT, la Contraloría General mencionó que con la evaluación de 286 evidencias documentales de las áreas sustantivas y de apoyo determinó una calificación de 2.34 de los 5 puntos posibles, lo que representó un nivel de madurez "Repetible", es decir mostró áreas de oportunidad en la instauración de procesos y prácticas para la madurez, operación de los lineamientos establecidos y en la claridad de las funciones y responsabilidades de control interno".</p>	<p>Control Interno Institucional 2020 fue proporcionado mediante Oficio CG/GSCI/118/2021 en atención al punto 2.1.</p> <p>Resulta pertinente manifestar que la Contraloría General no menciona lo referido, esto toda vez que en el informe de Gestión del segundo semestre se indica lo siguiente: "<i>Como resultado, se determinó un puntaje de 2.34 de 5 posibles, que de acuerdo con la tabla de niveles de madurez, corresponde a un nivel 'Repetible'</i>", lo que <i>indica que se han instaurado procesos y prácticas que propician la operación de los Lineamientos y existe cierta claridad de las funciones y responsabilidades en materia de Control Interno, generando pautas que respaldan la repetición de actividades y mecanismos de control</i>".</p> <p>Asimismo, en el Informe del monitoreo de la implementación del Sistema de Control Interno Institucional 2020, en el numeral 5.1. "Nivel de madurez del Sistema de Control Interno del Infonavit", perteneciente al apartado 5 "Resultados" se indica lo siguiente: "<i>Como resultado de la evaluación de 286 evidencias documentales proporcionadas por las distintas áreas que conforman el Instituto, respecto a los 55 Lineamientos Generales de Control Interno, se determinó un puntaje de 2.34, lo cual implica que el nivel de madurez del Sistema de Control Interno es "Repetible"</i>", lo que indica que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se han instaurado procesos y prácticas que propician la operación de los Lineamientos.</i></li> <li>• <i>Existe cierta claridad de las funciones y responsabilidades en materia de Control Interno, generando pautas que respaldan la repetición de actividades y mecanismos de control.</i></li> <li>• <i>Se manifiestan compromisos particulares para el desarrollo del Sistema de Control Interno; sin embargo, se requiere mayor apropiación en los tres niveles de control, toda vez que a partir de la evidencia los resultados para el nivel Estratégico fue de 2.62 'Repetible', Directivo 2.35 'Repetible' y Operativo 1.92 'Inicial'".</i></li> </ul>

122

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)						
Resultado ASF	Comentario Infonavit					
<p>“[...] Con el análisis de las respuestas de las encuestas de percepción, las Contraloría General Concluyó lo siguiente:</p> <p><b>Del Informe de Resultados sobre la Percepción del Sistema de Control Interno Institucional 2020</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Norma de Control</th> <th>Resultados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ambiente de Control</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizaron modificaciones al Estatuto Orgánico y se actualizó el Manual Organizacional, lo que define la estructura del INFONAVIT señalando las responsabilidades, funciones y atribuciones de las áreas y del personal estratégico; sin embargo, se requirió la segregación de funciones ya que cierto porcentaje de los encuestados indicó que no se considera dentro de la administración ni descripción clara de sus funciones.</li> <li>- Se difundió el Código de Ética y se promovió la igualdad de género y la no discriminación en el personal; sin embargo, la percepción del personal en estos rubros disminuyó en comparación del año pasado, por lo que se sugiere continuar con su promoción.</li> <li>- El 20% del personal encuestado indicó que las sanciones por incumplimiento al Código de Ética fueron leves, por lo que se sugiere revisar este rubro.</li> <li>- Respecto a la evaluación del desempeño se implementó una nueva metodología en lo que habrá de esperar los resultados para poder determinar si mejora la percepción del personal.</li> <li>- Se sugirió continuar con la promoción con una cultura de prevención al fraude ya que cierto porcentaje de los encuestados indicó que no se identifican las vulnerabilidades o conductas ilícitas, ni las acciones para mitigarlas.</li> <li>- Se promovió la cultura de control interno con diversas publicaciones en la materia a través de los medios institucionales y se invitó al personal al curso de sensibilización; no obstante, el</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Evaluación de Riesgos</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se destaca que es importante considerar que los resultados presentados son a partir de un ejercicio cualitativo basado en la percepción del personal, por lo que se destaca que estos resultados no deben tratarse como concluyentes respecto al estado del Sistema de Control Interno. En ese sentido, por parte de la Contraloría General se cuenta con otros ejercicios como lo son las verificaciones de control interno y el monitoreo a la implementación del Sistema de Control Interno, los cuales proporcionan resultados basados en resultados que no incluyen sesgos debido lo siguiente:</li> <li>- Las verificaciones de control interno contemplan, entre otros, recopilación de información que es analizada y revisada previamente, celebración de reuniones y entrevistas con los dueños de los procedimientos y personal involucrado (incluyendo externos relevantes cuando resulta necesario), recorridos de entendimiento, solicitudes de información, determinación y aplicación de pruebas de efectividad de controles y/o sustantivas, así como el correspondiente análisis de evidencias y contrastes entre la operación y la norma. Los elementos anteriores, buscan que los hallazgos de este ejercicio se encuentren fundados y, al contar con una visión integral permiten sugerir acciones de mejora que se espera contribuyan a la mejora de la administración, control, eficacia y transparencia de los procesos del Instituto.</li> <li>- El monitoreo de la implementación del Sistema de Control Interno Institucional basa el diagnóstico del diseño, implementación y operación de los OLGI, en el análisis de evidencia documental que es proporcionada por las distintas áreas del Instituto como evidencia relativa a los elementos de control con los que cuentan para dar cumplimiento a los lineamientos de control interno que les corresponden, de acuerdo a su ámbito de competencia. De</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Norma de Control	Resultados	Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizaron modificaciones al Estatuto Orgánico y se actualizó el Manual Organizacional, lo que define la estructura del INFONAVIT señalando las responsabilidades, funciones y atribuciones de las áreas y del personal estratégico; sin embargo, se requirió la segregación de funciones ya que cierto porcentaje de los encuestados indicó que no se considera dentro de la administración ni descripción clara de sus funciones.</li> <li>- Se difundió el Código de Ética y se promovió la igualdad de género y la no discriminación en el personal; sin embargo, la percepción del personal en estos rubros disminuyó en comparación del año pasado, por lo que se sugiere continuar con su promoción.</li> <li>- El 20% del personal encuestado indicó que las sanciones por incumplimiento al Código de Ética fueron leves, por lo que se sugiere revisar este rubro.</li> <li>- Respecto a la evaluación del desempeño se implementó una nueva metodología en lo que habrá de esperar los resultados para poder determinar si mejora la percepción del personal.</li> <li>- Se sugirió continuar con la promoción con una cultura de prevención al fraude ya que cierto porcentaje de los encuestados indicó que no se identifican las vulnerabilidades o conductas ilícitas, ni las acciones para mitigarlas.</li> <li>- Se promovió la cultura de control interno con diversas publicaciones en la materia a través de los medios institucionales y se invitó al personal al curso de sensibilización; no obstante, el</li> </ul>	Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se destaca que es importante considerar que los resultados presentados son a partir de un ejercicio cualitativo basado en la percepción del personal, por lo que se destaca que estos resultados no deben tratarse como concluyentes respecto al estado del Sistema de Control Interno. En ese sentido, por parte de la Contraloría General se cuenta con otros ejercicios como lo son las verificaciones de control interno y el monitoreo a la implementación del Sistema de Control Interno, los cuales proporcionan resultados basados en resultados que no incluyen sesgos debido lo siguiente:</li> <li>- Las verificaciones de control interno contemplan, entre otros, recopilación de información que es analizada y revisada previamente, celebración de reuniones y entrevistas con los dueños de los procedimientos y personal involucrado (incluyendo externos relevantes cuando resulta necesario), recorridos de entendimiento, solicitudes de información, determinación y aplicación de pruebas de efectividad de controles y/o sustantivas, así como el correspondiente análisis de evidencias y contrastes entre la operación y la norma. Los elementos anteriores, buscan que los hallazgos de este ejercicio se encuentren fundados y, al contar con una visión integral permiten sugerir acciones de mejora que se espera contribuyan a la mejora de la administración, control, eficacia y transparencia de los procesos del Instituto.</li> <li>- El monitoreo de la implementación del Sistema de Control Interno Institucional basa el diagnóstico del diseño, implementación y operación de los OLGI, en el análisis de evidencia documental que es proporcionada por las distintas áreas del Instituto como evidencia relativa a los elementos de control con los que cuentan para dar cumplimiento a los lineamientos de control interno que les corresponden, de acuerdo a su ámbito de competencia. De</li> </ul>
Norma de Control	Resultados					
Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizaron modificaciones al Estatuto Orgánico y se actualizó el Manual Organizacional, lo que define la estructura del INFONAVIT señalando las responsabilidades, funciones y atribuciones de las áreas y del personal estratégico; sin embargo, se requirió la segregación de funciones ya que cierto porcentaje de los encuestados indicó que no se considera dentro de la administración ni descripción clara de sus funciones.</li> <li>- Se difundió el Código de Ética y se promovió la igualdad de género y la no discriminación en el personal; sin embargo, la percepción del personal en estos rubros disminuyó en comparación del año pasado, por lo que se sugiere continuar con su promoción.</li> <li>- El 20% del personal encuestado indicó que las sanciones por incumplimiento al Código de Ética fueron leves, por lo que se sugiere revisar este rubro.</li> <li>- Respecto a la evaluación del desempeño se implementó una nueva metodología en lo que habrá de esperar los resultados para poder determinar si mejora la percepción del personal.</li> <li>- Se sugirió continuar con la promoción con una cultura de prevención al fraude ya que cierto porcentaje de los encuestados indicó que no se identifican las vulnerabilidades o conductas ilícitas, ni las acciones para mitigarlas.</li> <li>- Se promovió la cultura de control interno con diversas publicaciones en la materia a través de los medios institucionales y se invitó al personal al curso de sensibilización; no obstante, el</li> </ul>					
Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se destaca que es importante considerar que los resultados presentados son a partir de un ejercicio cualitativo basado en la percepción del personal, por lo que se destaca que estos resultados no deben tratarse como concluyentes respecto al estado del Sistema de Control Interno. En ese sentido, por parte de la Contraloría General se cuenta con otros ejercicios como lo son las verificaciones de control interno y el monitoreo a la implementación del Sistema de Control Interno, los cuales proporcionan resultados basados en resultados que no incluyen sesgos debido lo siguiente:</li> <li>- Las verificaciones de control interno contemplan, entre otros, recopilación de información que es analizada y revisada previamente, celebración de reuniones y entrevistas con los dueños de los procedimientos y personal involucrado (incluyendo externos relevantes cuando resulta necesario), recorridos de entendimiento, solicitudes de información, determinación y aplicación de pruebas de efectividad de controles y/o sustantivas, así como el correspondiente análisis de evidencias y contrastes entre la operación y la norma. Los elementos anteriores, buscan que los hallazgos de este ejercicio se encuentren fundados y, al contar con una visión integral permiten sugerir acciones de mejora que se espera contribuyan a la mejora de la administración, control, eficacia y transparencia de los procesos del Instituto.</li> <li>- El monitoreo de la implementación del Sistema de Control Interno Institucional basa el diagnóstico del diseño, implementación y operación de los OLGI, en el análisis de evidencia documental que es proporcionada por las distintas áreas del Instituto como evidencia relativa a los elementos de control con los que cuentan para dar cumplimiento a los lineamientos de control interno que les corresponden, de acuerdo a su ámbito de competencia. De</li> </ul>					

123

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>Información y Control</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personal indicó que siguen existiendo diferencias entre lo normado y lo operado.</li> <li>- Se presentaron fallas en los controles o los mismos no resultaron efectivos para mitigar los riesgos, por lo que sugirió promover la actualización de los procesos de acuerdo con la operación del día a día y garantizar la segregación de funciones.</li> <li>- Se debe de valorar en la definición de los mecanismos de control el impacto a los usuarios finales, haciendo énfasis en las operaciones llevadas por terceros, así como en la atención a las problemáticas relacionadas con el servicio; desde su causa raíz; para ello, es relevante considerar la atención oportuna y de fondo de las recomendaciones, los hallazgos y las observaciones registrados por las diferentes instancias revisoras.</li> <li>- Se promovió el apego a la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información y a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la información, además de la protección de datos personales.</li> <li>- Fue la norma con la calificación más baja y se sugirió promover permanente y periódica en el área a fin de crear un ciclo de mejora continua de forma planeada para fortalecer el SCI.</li> </ul> <p><b>FUENTE:</b> Elaborado por la ASF con la información incluida en el Informe de Resultados sobre la Percepción del SCI 2020, proporcionado por el INFONAVIT.</p>	<p>lo anterior, se identifican debilidades significativas de control y las desviaciones que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>Finalmente, se destaca el conjunto de ejercicios y la constante supervisión que realiza la CG le permiten contar con elementos para contribuir en la constante actualización del SCI en busca de la mejora continua.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En relación con la información presentada en el cuadro “Del Informe de Resultados sobre la Percepción del Sistema de Control Interno Institucional 2020”, se manifiesta que respecto al señalamiento de que el personal encuestado indicó que las sanciones por incumplimiento al Código de ética fueron leves, el 20% referido corresponde al personal encuestado a Nivel directivo, tal que del personal directivo 18% expreso que las sanciones son leves y 2% muy leves (161 encuestados de 801).</li> <li>Asimismo, se destaca que este 20% representa una mejora respecto a 2019, año en el que esta percepción se tuvo en un 31% de los encuestados.</li> <li>De manera enunciativa, en el monitoreo del SCI el Lineamiento 5 obtuvo una valoración de 3.06 de 5 puntos posibles basado en la evidencia de la aplicación de sanciones.</li> <li>• Por otro lado, se destaca que para los resultados de las encuestas de Control Interno, respecto de los cuales se tiene evidencia de debilidades identificadas en otros ejercicios de la CG, fueron considerados en la actualización de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno realizada en 2021, en términos de incorporar nuevos lineamientos o fortalecer los existentes, por ejemplo se fortaleció la incorporación de clara definición de responsabilidades y segregación de funciones en la normativa, fortalecimiento de cultura de prevención de fraude, e</li> </ul>

124

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>"Las deficiencias y áreas de oportunidad en el SCII del INFONAVIT informadas por la Contraloría General fueron consistentes con los diversos hallazgos identificados por la ASF en el desarrollo de la presente auditoría, entre los que destacaron las deficiencias en los procesos de designación, remoción y participación de los miembros propietarios y suplentes de los órganos colegiados y auxiliares [...] ; en la elaboración, medición e implementación de la planeación estratégica al contar con elementos no vinculados con el PND 2019-2024, el Decálogo de Lineamientos para la Política Nacional de Vivienda y el Programa Nacional de Vivienda 2019-2024 y, la inexistencia de estrategias y líneas de acción para dar cumplimiento al planteamiento estratégico del INFONAVIT y, la no elaboración de programas de labores en las áreas centrales y las delegaciones del Instituto; en la recepción, análisis e investigación de las quejas y reclamaciones; en la tipificación de conductas ilícitas; en el proceso de investigación y sanción de las denuncias e infracciones [...] ; en el diseño, implementación y establecimiento de indicadores que permitan evaluar del desempeño; así como en la retención de profesionales competentes en los órganos colegiados y puestos directivos del Instituto [...]. Lo anterior, se acredita y detalla en los resultados números 2,3,4,5,6 y 7 del presente informe".</p>	<p>involucramiento de las Delegaciones Regionales en la documentación.</p> <p>Se destaca que la CG no ha realizado pronunciamiento alguno respecto ninguno de puntos señalados, contrario a lo señalado por la ASF.</p>
<p>"[...] En consecuencia, el 17 de noviembre de 2020 [...] la Administración continua en proceso de atención de las seis MARs [...]".</p>	<p>Al respecto se comunica que a la fecha las MAR's de Adquisiciones y Ouejas ya fueron atendidas, y su baja se notificó mediante el informe sobre la situación que guarda el Sistema de Control Interno presentado en el primer semestre de 2021.</p> <p><b>Evidencia:</b> Informe sobre sobre la situación que guarda el Sistema de Control Interno presentado en el primer semestre de 2021.</p>

125

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p>"Conclusión</p> <p>[...]</p> <p>Respecto de las actividades que llevó a cabo el INFONAVIT, durante el ejercicio 2020, relacionadas con el diseño e implementación de las cinco normas de control establecidas en su marco de control, se destacó la aplicación de encuestas de percepción que la Contraloría General efectuó a 4,405 colaboradores adscritos a la Dirección General, a las áreas sustantivas, de apoyo y de delegaciones regionales, con las cuales identificó que aun cuando se implementaron actividades en materia de control interno el personal manifestó deficiencias que en su mayoría fueron consistentes con los diversos hallazgos observados por la ASF en el desarrollo de la presente auditoría, lo que denotó diversas áreas de oportunidad que requieren de atención inmediata, que van desde la revocación de funciones de la Contraloría General como responsable de la implementación y cumplimiento del SCII, debido a que dichas funciones son inherentes a la Administración, integradas al funcionamiento organizacional y a la dirección Institucional y dejar de ser así una función que se asigne a un área específica; y, el rediseño del SCII con base en las mejores prácticas previstas en el modelo COSO 2013 y el MICI a efecto de contar con un sistema que amplíe el alcance en control interno y no se limite solamente en cumplir con las disposiciones CNBV enfocadas a temas financieros, sino en diseñar e implementar un SCII eficiente, eficaz, integral y dinámico llevado a cabo por la Administración que considere procesos, mecanismo y elementos sistematizados que otorguen certidumbre y proporcionen un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos y metas institucionales, basado en un ambiente ético e integral, de</p>	 <p>5. 188_CAUD_1103202'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En el Informe de Resultados sobre la Percepción del Sistema de Control Interno Institucional 2020 se señala que se enviaron encuestas a 4,405 colaboradores, de los cuales se obtuvo una respuesta general de 3,799 colaboradores, lo cual representa el 86% de participación. No obstante, únicamente se consideraron válidas 3,040 (equivalente al 69%), debido a que 759 fueron descartadas por tratarse de registros incompletos, es decir no terminaron de responder todos los reactivos.</li> <li>Se reitera lo señalado en puntos anteriores respecto a que las encuestas determinan un resultado basado en la percepción de los encuestados, por lo que estos resultados no deben tratarse como concluyentes respecto al estado del Sistema de Control Interno. Asimismo, se comenta que las encuestas no contemplaron preguntas que puedan generar conclusiones respecto a la percepción del personal relativas a todos los puntos referidos.</li> <li>En relación con la revocación de funciones de la Contraloría General como responsable de la implementación y cumplimiento del SCII, debido a que dichas funciones son inherentes a la Administración, integradas al funcionamiento organizacional y a la dirección Institucional y dejar de ser así una función que se asigne a un área específica, se solicita consultar los comentarios de la pre recomendación 10.</li> <li>Respecto al rediseño del SCII con base en las mejores prácticas previstas en el modelo COSO 2013 y el MICI a efecto de contar con un sistema que amplíe el alcance en control interno y no se limite solamente en cumplir con las disposiciones CNBV enfocadas a</li> </ul>

126

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p><i>calidad y mejora continua, adaptable a los eventos y cambios internos y externos".</i></p>	<p>temas financieros, sino en diseñar e implementar un SCII eficiente, eficaz, íntegro y dinámico llevado a cabo por la Administración que considere procesos, mecanismo y elementos sistematizados que otorguen certidumbre y proporcionen un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos y metas institucionales, basado en un ambiente ético e íntegro, de calidad y mejora continua, adaptable a los eventos y cambios internos y externos, además de lo referido en las pre recomendaciones 9 y 10, se destaca que el SCII del Instituto no se limita a dar cumplimiento a lo establecido por la CNBV, de manera enunciativa se apaga a mejores prácticas como lo es ISO, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, <i>Financial Stability Board</i>, y Certificación ambiental, entre otros.</p>
<b>Pre-recomendación 9</b>	
<p><i>"Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, por conducto del Consejo de Administración, el Comité de Auditoría y el Director General, actualicen y fortalezcan los lineamientos o políticas en materia de control interno, que permitan que su diseño e implementación cumpla con las recomendaciones de las mejores prácticas como es el COSO 2013 y el Marco Integrado de Control Interno, así como lo establecido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que permita contar con un Sistema de Control Interno Institucional eficiente, eficaz, íntegro, dinámico, y continuo llevado a cabo por la Administración que considere los procesos, mecanismos y elementos sistematizados que otorguen certidumbre y proporcionen un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos y metas Institucionales y, la salvaguarda de los recursos, así como prevenir la corrupción, basado en un ambiente ético e íntegro, de calidad y mejora continua, adaptable a los eventos y cambios internos y externos. Lo anterior, permitirá eliminar controles ineficientes, redundantes o inefectivos que proporcionan un valor mínimo en la reducción de riesgos para la consecución de objetivos</i></p>	<p>Se solicita considerar los argumentos expuestos en los puntos que anteceden a esta recomendación para contar con un mayor contexto. Adicionalmente, se precisa lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Respecto a la actualización y fortalecimiento del Sistema de Control Interno para que cumpla con las recomendaciones de mejores prácticas, lo establecido por la CNBV, así como que se proporcione certeza y un grado de seguridad razonable en la consecución de los objetivos, se informa que, en apego a lo establecido en la fracción II del artículo 24 del Estatuto Orgánico, y en cumplimiento a lo establecido en la fracción I del artículo 169 de la CUOEI, cada año se realiza un análisis para determinar la vigencia de estos y, en su caso, actualizar los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno. Las actualizaciones principalmente se realizan en función de las áreas de oportunidad detectadas en los ejercicios realizados por la Contraloría General, así como en apego a lo establecido en las Disposiciones internas y aplicables, en línea con las mejores</li> </ul>

127

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
<p><i>institucionales, en observancia de lo establecido en el capítulo VI 'Controles Internos' de las Disposiciones de la CNBV para las EOF, el COSO 2013 y la Sección I del Marco Integrado de Control Interno".</i></p>	<p>prácticas nacionales e internacionales, así como contemplando posibles consideraciones de los Órganos Colegiados.</p> <p>De manera enunciativa, se destaca que como parte de la actualización de los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno realizada en 2021 se contemplaron cambios tendientes a solventar problemáticas identificadas en los ejercicios referidos en el párrafo anterior (esto se realiza y considera todos los años); como parte de los principales cambios realizados en 2021 se destacan los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se desagregaron lineamientos para cubrir a los 3 niveles de control.</li> <li>- Se buscó realizar el fortalecimiento normativo a través de lineamientos que permitan una adecuada definición de responsabilidades, segregación de funciones, el establecimiento de los mecanismos de control en función de los riesgos identificados, la documentación normativa y su actualización, así como el monitoreo de controles, etc.</li> <li>- Se agregó lineamiento para promover la adecuada identificación del riesgo con base en su impacto en la operación.</li> <li>- Se agregó la "prevención al fraude" como parte de los temas referentes al control interno a impulsar.</li> <li>- Se fortaleció los lineamientos relativos a supervisión y evaluación de terceros.</li> <li>- Se incluyó lineamientos respecto a la calidad ampliando el alcance a nivel Institucional, considerando el sistema de gestión de calidad, y las quejas.</li> </ul>

128

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se incluyen lineamientos para atender solicitudes de información, observaciones y recomendaciones de órganos fiscalizadores.</li> <li>- Cumplimiento de niveles de servicio.</li> <li>- Lineamientos para el manejo y seguridad de la información.</li> <li>- Lineamientos relativos a nuevos productos y servicios, así como proyectos institucionales.</li> </ul> <p><b>Evidencia:</b> OLGCI 2021</p> <p> OLGCI_202.pdf</p> <p>Finalmente, se destaca que los OLGCI es el documento por medio del cual se establecen y dan a conocer los criterios mínimos que debe cumplirse en el Sistema de Control Interno, y que a partir de estos lineamientos se cuenta con documentos normativos que incluyen mayor detalle (Ejemplo Manual General de Políticas de Control Interno, Manual de Administración Integral de Riesgos, y Manual General de Políticas Seguridad de la Información, entre otros<sup>a</sup>).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto a que el Sistema de Control Interno cumpla con las recomendaciones de mejores prácticas y lo establecido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, se manifiesta lo siguiente:</li> </ul>

<sup>a</sup> Estos documentos se actualizan de conformidad con lo establecido en la CUOEF; asimismo, se cuenta con documentos normativos como lo son los procesos que deben revisarse al menos cada dos años.

129

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El SCI del Infonavit se ha adherido voluntariamente a mejores prácticas nacionales e internacionales, entre las existentes se destacan: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ COSO 2013, el cual constituye una de las principales bases teórica que se considera para el Sistema de Control Interno Institucional; asimismo, haciendo uso de lo señalado por el documento "Control Interno – Marco Integrado", con base en el criterio profesional de la Dirección General y personal de la Contraloría General, se consideraron y adaptaron los elementos del COSO, a las particularidades del Infonavit, para generar el diseño, implementación, funcionamiento y evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno del Instituto.</li> <li>○ Incorporación de la figura del oficial de seguridad de la información, de acuerdo a lo señalado en las Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito de la CNBV, las cuales son de aplicación a la banca.</li> <li>○ Organización estructural del Sistema de Control Interno Institucional con base en el modelo de tres líneas de defensa, como guía para el establecimiento de un marco de actuación claro para todos involucrados en el Sistema de Control Interno.</li> <li>○ Consideración de directrices de calidad de la International Organization for Standardization por ISO 9001:2015; asimismo, se cuenta con la certificación correspondiente. Al implementar ISO</li> </ul> </li> </ul>

130

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>9001: 2015, se establece el compromiso Institucional con la calidad y la mejora continua; asimismo se busca que sea un coadyuvante en la implementación del SCI.</p> <p>Al institucionalizar el Sistema de Gestión de Calidad, se busca reforzar aspectos como la necesidad de fortalecer el manejo y supervisión con proveedores, documentación de procesos, y los nuevos productos y servicios entre otros.</p> <p><b>Evidencia.</b> Certificación Calidad 2020</p>  <p>2020.zip</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ En términos de seguridad de la información, se cuenta con el certificado ISO 2701.</li> <li>○ Creación de la Oficina de Prevención de Pérdidas y FRAUDES.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● En tanto a contar con un Sistema de Control Interno Institucional eficiente, integral, dinámico y continuo que permita la eliminación de los controles inefficientes, redundantes o inefectivos, se destaca lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las cinco normas de Control Interno, señaladas en los OLGCI y consistentes con los componentes de COSO 2013, se encuentran presentes y en funcionamiento en el Sistema de Control Interno Institucional y permiten sentar las bases de este a través del establecimiento de los ejes de articulación de las acciones de Control Interno. En el informe del</li> </ul> </li> </ul>

131

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Director General en atención a lo establecido en el artículo 169 de la CUOEF se exemplifica la presencia y aplicación integrada de las normas de control. Lo anterior, permite la eficacia del SCI.</p> <p>- Se realizan diversos ejercicios que permiten evaluar la madurez y grado de cumplimiento del SCI; así como la efectividad y vigencia de los controles para mitigar los riesgos, lo que puede desencadenar la eliminación de controles inefficientes, redundantes o inefectivos. La participación en estos ejercicios es de manera continua y a lo largo de los procesos Institucionales de conformidad con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cada área dentro de su normativa de operación está obligada a documentar sus riesgos y controles en (matrices de riesgos y controles) conforme lo establecido por gobierno de procesos quien define las directrices para la elaboración de la documentación en el Instituto, previo a su publicación los participantes de ciclo de revisión revisan lo que corresponde a su ámbito de competencia y de esta manera se busca asegurar una seguridad razonable de que la norma y la operación cumpla con los criterios mínimos requeridos establecidos por los participantes. Lo anterior resulta consistente con lo señalado por COSO en tanto a que el personal debe utilizar su criterio profesional para seleccionar, desarrollar y desplegar controles en toda la organización.</li> </ul> <p>De esta forma, la Contraloría General participa en el diseño de los controles en el ciclo de revisión, el cual es un mecanismo por medio del cual el</p>

132

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Instituto garantiza que la documentación de los procesos y la normativa Institucional cumpla con criterios establecidos por las o los participantes del ciclo de revisión. En este sentido la Contraloría General revisa el diseño las respuestas a los riesgos y/o controles. La evidencia correspondiente se presenta en la pre recomendación 10.</p> <p>Por medio de lo referido en este punto se observa la participación de los procesos en la implementación del Sistema de Control Interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Como parte de las Verificaciones de Control Interno, se evalúa la aplicación y efectividad de los controles, a través de la aplicación de pruebas de control.</li> </ul> <p>Asimismo, en respuesta a los hallazgos, las áreas establecen planes de trabajo a los que se les da seguimiento hasta su conclusión.</p> <p>Derivado de los hallazgos de las verificaciones de Control Interno, y como parte de los compromisos establecidos en los planes de trabajo, pueden generarse modificaciones en los procedimientos que norman las operaciones, para que entre otras cosas se dé respuesta a los riesgos identificados, o se modifiquen los controles existentes.</p> <p>Como evidencia de esto, pueden consultarse las acciones de mejora plasmadas para los hallazgos de los informes de las Verificaciones de Control</p>

133

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Interno, proporcionados mediante oficio CG/GSCI/118/2021 en atención al punto 2.7.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Como parte de los Monitoreos de Control Interno, se revisa de manera sistematizada un monitoreo de controles automatizados para evaluar su efectividad. De igual forma que lo señalado para las Verificaciones de Control Interno, también se generan planes de trabajo a los que se da seguimiento hasta su conclusión.</li> <li>○ Mediante el ejercicio de Autocontrol en oficinas centrales, coordinado por la Contraloría General, los responsables de los procedimientos, de manera periódica revisan si el diseño de la normativa coincide con la operación y valoran los riesgos y la efectividad de los controles.</li> </ul> <p>Para aquellos procedimientos que resultan con una evaluación en nivel "Inicial" y "Repetible", a fin de propiciar iniciativas que permitan disminuir las brechas identificadas por los dueños de los procedimientos se requiere el establecimiento de compromisos, respecto de los cuales se realiza seguimiento hasta su conclusión por parte de la Contraloría General.</p> <p>Derivado del ejercicio realizado en 2020, y de conformidad con lo establecido en el informe correspondiente, se destaca que "[...] entre los principales compromisos se manifestó dar de baja aquellos procedimientos que no se encuentran operando derivado de los cambios en la estrategia, la simplificación de la gestión</p>

134

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>administrativa y la fusión con otras procedimientos. Asimismo, se cuenta con compromisos que buscan la actualización normativa a fin de que esta coincida con lo que se opera y donde se fortalezcan los mecanismos de control a partir de los riesgos identificados". Para mayor detalle de esto se puede consultar el informe de autocontrol proporcionado en atención al numeral 2.7 mediante oficio CG/GSCI/118/2021.</p> <p>Respecto al seguimiento de los compromisos de autocontrol 2020, se presentan ejemplos relativos al establecimiento y seguimiento de estos.</p> <p><b>Evidencia.</b> Carpeta Seguimientos ACO 2020</p> <p> Seguimientos ACO 2020.zip</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por medio de las Agendas de Autocontrol en Delegaciones, los gerentes en Delegaciones realizan la evaluación periódica de los objetivos, riesgos y controles establecidos en los procesos que se ejecutan en las Delegaciones. Asimismo, se establecen planes de trabajo para dar atención a los hallazgos y la Contraloría General presenta la evidencia correspondiente.</li> <li>- Las Mejoras Altamente Requeridas (MAR) se definen como las deficiencias, desviaciones o aspectos del Sistema de Control Interno, identificadas por dos o más Entidades Revisoras durante el periodo a reportar, que pueden</li> </ul>

135

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>afectar en mayor medida la capacidad de las áreas del Instituto en la prevención, detección, corrección y su repercusión en riesgos, errores o irregularidades y continuidad de su operación. Al respecto, se establecen planes de trabajo, respecto de los cuales se da seguimiento hasta su conclusión, para validar la efectiva atención de los problemas. De manera enunciativa, durante 2021 se dieron de baja dos MAR's, lo anterior se evidencia en el informe sobre la situación que guarda el SCI correspondiente proporcionado.</p> <p>Al establecer compromisos respecto a la atención de las áreas de oportunidad identificadas, al trabajar en ellas y contar con un seguimiento permanente, se establece un mecanismo que permite la mejora continua.</p> <p>Por otro lado, si se comparan los informes de los ejercicios de monitoreo a la implementación al SCI, autocontrol en delegaciones y autocontrol en oficinas centrales, entre años, se evidencian los cambios que se tienen año con año para cada evaluación. Por ejemplo, en 2020 el monitoreo a la implementación del SCI indicó un resultado de 2.34 vs 2.10 de 2019.</p> <p><b>Evidencias:</b> Informe 2019</p> <p> Informe del monitoreo de la Imp</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La existencia del código de ética y su aplicación, dan seguridad respecto a la salvaguarda de los recursos, la prevención de la corrupción, y la existencia de ambiente ético e integral. El código de</li> </ul>

136

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>ética, en conjunto con la existencia del Sistema de Gestión de Calidad, como coadyuvante del Sistema de Control Interno, permite garantizar la cultura de calidad y mejora continua.</p> <p>En relación con el código de ética se destaca que durante 2020 se publicaron 5 <i>webmasters</i> con la finalidad de dar a conocerlo, y se dieron capacitaciones a 2,757 colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asimismo, durante 2020 se realizaron acciones relativas a fortalecer las políticas de integridad y prevención de actos de corrupción, entre las que se destacan: <ul style="list-style-type: none"> <li>Emisión de las Reglas de contacto con externos (Reglas), las cuales entraron en vigor a partir del 22 de junio de 2020, y tienen como fin establecer lineamientos que den certeza respecto a las comunicaciones del personal con terceros.</li> </ul> <p><b>Evidencia:</b> Reglas de Contacto con Externos</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Se gestionó el subprocesso para clarificar como actuar ante la recepción de Regalos, Cortesías u Obsequios, por parte de los trabajadores con motivo de su encargo.</li> <li>Se gestionaron los modelos de Cartas Compromiso sobre la Declaración de Conflicto de Interés y formatos para reportarlos.</li> </ul> <li>Al estructurar el SCI con base en el modelo de las tres líneas de defensa, de conformidad con lo señalado en los OLGCI, se permite</li> </li></ul>

137

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>una integración de la totalidad del personal del Instituto y de externos relevantes al Sistema de Control Interno Institucional, creando un sentido de responsabilidad y compromiso con la adecuada identificación de riesgos y aplicación de los controles para dar la respuesta a dichos riesgos.</p> <p>Si bien, el Instituto tiene conciencia de que los SCI siempre son perfectibles, se considera que el Infonavit si cuenta con los mecanismos que le permiten de manera permanente valorar la madurez del Sistema de Control Interno, permitiendo que exista un dinamismo que propicia que el sistema vaya actualizándose día con día, aprendiendo de los resultados y experiencias, para mejorar y dar respuesta a eventos y cambios internos y externos que puedan presentarse. Lo anterior, genera eficiencia al brindar un grado de seguridad aceptable para el Instituto respecto a la consecución de los objetivos y metas Institucionales, mitigando los riesgos a los cuales se encuentra expuesto el Instituto dentro de niveles aceptables institucionalmente, en apego a criterios éticos y de calidad.</p>
<b>Pre-recomendación 10</b>	
<p><i>"Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores analice y determine las atribuciones otorgadas a la Contraloría General, en representación del Director General, como responsable de la debida implementación y cumplimiento del Sistema de Control Interno, debido a que dichas funciones son inherentes a la Administración y deben ser integradas al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional y dejar así, de ser una función que se asigne a un área específica. Lo anterior, permitirá a la Dirección General ejercer las funciones en materia de control interno como lo prevé el COSO 2013 y el Marco Integrado de Control Interno".</i></p>	<p>En apego a lo establecido en el artículo 169 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF) el Director General del INFONAVIT es el responsable de la debida implementación del Sistema de Control Interno y, en apego a lo establecido en el Estatuto Orgánico, hace facultad de lo establecido en el artículo 173 de la CUOEF en tanto a que: "Las funciones de Contraloría Interna que, en principio, corresponden a la Dirección General del Organismo de Fomento o Entidad de Fomento, podrán ser asignadas a un área específica o, en su caso, a personal distribuido en varias áreas, pudiendo llegar, incluso, a ser independientes jerárquicamente de la Dirección General; sin embargo, en ningún caso podrán atribuirse al personal integrante del área de Auditoría Interna a que hace referencia el artículo 165 de las presentes disposiciones, o a personas o unidades que representen un conflicto de interés para su adecuado desempeño. Las citadas funciones de Contraloría Interna, así</p>

138

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>como su asignación al interior del Organismo de Fomento o Entidad de Fomento, deberán estar documentadas en manuales. El personal responsable de las funciones a que hace referencia el presente artículo, deberá entregar un reporte de su gestión, cuando menos semestralmente, al auditor interno o bien, al Comité de Auditoría, así como al Titular, y en el caso del Infonavit también a la Comisión de Vigilancia, por lo que toca a la observancia del Código de Ética del referido Instituto”.</p> <p>En ese sentido, si bien el Director General es el responsable de la debida implementación del Sistema de Control Interno, considerando lo establecido en el capítulo V del Estatuto Orgánico, delega facultades y funciones en la Contraloría General; no obstante, lo anterior no significa que el Director General no se encuentre involucrado en la implementación del Sistema de Control Interno, con el objeto de exemplificar esto, se destaca lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Director General emite diversos informes relativos al SCI, de manera enunciativa se resalta el Informe anual sobre el desempeño de las actividades de la Dirección General para la Implementación del Sistema de Control Interno 2020, que atiende lo establecido en el artículo 169 de la CUDEF.</li> </ul> <p><b>Evidencia.</b> Correo de notificación de informe a Órganos colegiados</p>  <p>RV Informe art. 169 CUDEF.msg</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en la revisión y aprobación de normativa relevante a nivel Institucional, entre la que se destaca los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno. Como ejemplo, si bien derivado de las facultades conferidas a la CG, está área elabora propuesta de OLGCI</li> </ul>

139

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>y la Dirección General revisa, emite comentarios, retroalimenta y otorga Vo.Bo.</p> <p><b>Evidencia.</b> Correos</p>  <p>DG OLGCI.zip</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de la Dirección General participa en el Comité de Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios.</li> </ul> <p><b>Evidencia.</b> 2 actas de sesiones celebradas durante 2020 donde es posible observar la participación del Jefe de Oficina de la Dirección General</p>  <p>Acta 4ta Sesión Ordinaria 2020 CAAI</p>  <p>Acta de la 2da Sesión Extraordinaria</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han realizado reuniones relativas al fortalecimiento del SCI.</li> </ul> <p><b>Evidencia.</b> Pantallas de convocatorias</p>  <p>Pantallas Fortalecimiento SCI.</p> <p>En adición a lo anterior, si bien la Contraloría General tiene funciones y facultades relativas a la implantación y cumplimiento del Sistema de Control Interno, es importante destacar que la forma en que se encuentra estructurado (considerando el modelo de tres líneas de defensa, que establece un marco de actuación claro para todos los involucrados en el</p>

140

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Sistema de Control Interno<sup>9)</sup> permite que todo el personal participe de manera integral.</p> <p>En ese sentido, de conformidad con lo establecido en el artículo 24 del Estatuto Orgánico del INFONAVIT, la Contraloría General cuenta con facultades y funciones respecto a la implantación y no respecto a la implementación del Sistema de Control Interno, de conformidad con lo siguiente: "ARTÍCULO 24.- Respecto a la <u>implantación</u> y cumplimiento del Sistema de Control Interno, tendrá las siguientes facultades y funciones: [...]"; mientras que, de conformidad con lo señalado en la fracción VI de los artículos 12 y 13 del Estatuto Orgánico, las Subdirecciones y Coordinaciones Generales respectivamente lo tienen respecto a la implementación del SCI de conformidad con lo siguiente: "Implementar, aplicar y mantener el Sistema de Control Interno en la operación de los procesos, así como lo que corresponda a los proveedores y prestadores de servicios, en el ámbito de su competencia".</p> <p>Como ejemplo de la participación de todo el personal en el Sistema de Control Interno, se señala lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consideraciones respecto a la participación de la Dirección General y la CG realizadas respecto a su participación en el diseño,</li> </ul>

<sup>9)</sup> 1ra. Línea de Defensa.- Se compone por las Áreas Sustantivas, como responsables de implementar acciones preventivas y correctivas en los procesos clave del Instituto. Son las áreas que realizan la gestión operativa, identifican, evalúan, controlan y mitigan los riesgos, orientan el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos que impactan directamente la razón de ser del Instituto.

2nda. Línea de Defensa.- La conforman las Áreas de Apoyo de la Administración, son responsables de las funciones de cumplimiento, seguridad, calidad y otras similares, facilitan y supervisan la implementación de prácticas de gestión de riesgos eficaces por parte de las áreas sustantivas. Por citar un ejemplo, la Coordinación General de Riesgos define la estrategia y coordina las actividades en términos de identificación, medición y administración del riesgo y las demás áreas contribuyen con dicha estrategia.

3ra. Línea de Defensa.- Se compone por el área de la Auditoría Interna, ya que, debido a su jerarquía e independencia, vigila, supervisa y evalúa a la Administración y a la Dirección, en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, incluyendo la administración de los recursos, la gestión de riesgos, controles del Instituto y el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con la rendición de cuentas.

141

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>implementación y supervisión al SCI realizadas en el apartado correspondiente al cuadro "Responsables del diseño, implementación y supervisión del SCI del Infonavit en 2020".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consideraciones de la pre recomendación anterior, en tanto a que las áreas, como parte de la documentación de su normativa de operación, deben documentar sus riesgos y controles en matrices de riesgos y controles.</li> <li>Consideraciones previas respecto a la contribución de los distintos ejercicios realizados por la CG: verificaciones de control interno, monitoreo a la implementación del SCI, y ejercicios de autocontrol en oficinas centrales y en Delegaciones Regionales.</li> </ul> <p>Adicionalmente, y como ejemplo, se proporciona evidencia de la carga de tableros que realizan los gerentes de las Delegaciones como parte del ejercicio de autocontrol en Delegaciones.</p> <p><b>Evidencia:</b> Pantallas Autocontrol 2020</p> <p> Pantallas Autocontrol 2020 dc</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La CG como participante del ciclo de revisión revisa que los controles propuestos por las áreas permitan dar respuesta a los riesgos identificados por las áreas y revisados por la CGR. Con el objeto de ilustrar la participación de la CG en ciclo de revisión, se remite a la evidencia presentada mediante oficio CG/GSCI/118/2021 respecto al punto 2.10; asimismo, se presentan correos respecto a avisos de notificaciones de revisión de procesos recibidos mediante Workflow en 2020.</li> </ul>

142

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p><b>Evidencia.</b> Correos de Notificación Workflow.</p>  <b>Correos Workflow.zip</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Con el objeto de generar una integración permanente, se establecieron las figuras de enlaces de Control Interno al interior de las áreas, quienes de acuerdo a lo establecido en los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno desempeñan principalmente las funciones y responsabilidades siguientes:           <ul style="list-style-type: none"> <li><i>I. Ser el canal de comunicación e interacción entre el Área Sustantiva, de Apoyo, Delegación Regional y la Contraloría General.</i></li> <li><i>II. Permear la información sobre los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno.</i></li> <li><i>III. Coordinar y dirigir las acciones solicitadas por la Contraloría General.</i></li> <li><i>IV. Monitorear e informar del cumplimiento de las acciones solicitadas por la Contraloría General.</i></li> <li><i>V. Asegurar el cumplimiento de los requerimientos de la Contraloría General aplicables a la Subdirección, Coordinación General o Delegación de su adscripción".</i></li> </ul> </li> <p>En línea con lo antes referido, de manera continua se busca sensibilizar a todo el personal respecto a que forman parte del Sistema de Control Interno Institucional y que todos somos responsables de su adecuado funcionamiento; de manera particular se destaca lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se han realizado campañas de difusión con el objeto de generar esa apropiación del SCI e informar respecto a posibles cambios.</li> </ul> </ul>

143

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p><b>Evidencia:</b> Carpeta Difusión 2020 y archivo de evidencias difusión 2021.</p>   <b>Difusión 2020.zip</b> <b>evidencia plan de difusion 2021.pptx</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como parte de diversos ejercicios se capacita respecto al SCI, de manera particular se destaca la capacitación que se da a los Gerentes Delegacionales para el ejercicio de Autocontrol, puesto que en 2020, de conformidad con lo señalado en el Agendas de Autocontrol en Delegaciones 2020 "[...] se realizaron 10 talleres de sensibilización, en los cuales se contó con la participación de las 32 delegaciones y asistencia de 16 gerentes por taller". Como evidencia de lo anterior, se presentan convocatorias, así como ejemplo del correo donde se compartió la presentación realizada.</li> </ul> <p><b>Evidencia.</b> Carpeta Capacitación Autocontrol Delegaciones 2020.</p>  <b>Capacitación Autocontrol Delega</b>

Considerando los argumentos expuestos, se precisa que las funciones relativas al Control Interno no se encuentran asignadas a un área en específico, sino que se encuentran integradas a lo largo de la organización, puesto que las directrices de la implementación del Sistema de Control Interno son establecidas por la Dirección General en apoyo de la Contraloría General, ejecutando la implementación por parte de toda la administración, y siendo evaluada y supervisada por la Contraloría General a través de diversos ejercicios, lo cual da certidumbre a la Dirección General y cumplimiento a sus facultades.

144

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>Finalmente, se destaca que:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La actual estructura del INFONAVIT, en la que el Director General delega funciones y facultades a la Contraloría General, área que tiene reporte directo al mismo, se apega a lo dispuesto por la CNBV.</li> <li>2. El implementar el modelo de tres líneas de defensa permite integrar a todos los involucrados con el Sistema de Control Interno Institucional.</li> <li>3. El INFONAVIT toma como referencia las mejores prácticas establecidas en el marco de referencia COSO y las adapta a sus particularidades considerando el juicio y criterio profesional de su Alta Dirección. Esto de conformidad con lo establecido en COSO en tanto a que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para que un sistema de control interno sea efectivo no solo se requiere un riguroso cumplimiento de las políticas y procedimientos, sino también del juicio y criterio profesional, mismo que debe ser utilizado para determinar el nivel de control a aplicar.</li> <li>• El marco de Control Interno COSO proporciona un enfoque basado en principios que proporcionan flexibilidad y permite el uso del criterio profesional al diseñar, implementar y desarrollar el control interno.</li> <li>• El marco es aplicable a todas las entidades; sin embargo, cada organización puede optar por implementar el control interno de manera distinta.</li> <li>• En las resoluciones emitidas a los Amparos en Revisión 157/2020 y 167/2020 la Segunda Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación determinó que la ASF tiene facultades para auditar el cumplimiento de los programas federales y el debido ejercicio del patrimonio del Instituto; si el numerario que se percibe por las aportaciones de seguridad social se integra debidamente a las subcuotas de vivienda, esto es, que se hagan los depósitos que corresponden; "y que en el ejercicio</li> </ul> </li> </ol>

145

RESPUESTA A PRE-RECOMENDACIONES 9 Y 10 CG (GSCI)	
Resultado ASF	Comentario Infonavit
	<p>de esas facultades, se debe tomar en cuenta el régimen interno de auditoría establecido en la Ley del Infonavit, esto es, lo referente a su sistema de auditorías interna y externa, así como la diversa prevista en el referido artículo 66º, relativa a la revisión que hace la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Esta consideración obliga al ente fiscalizador externo a conocer y considerar el régimen de Control Interno del Instituto en el desarrollo de sus funciones de auditoría.</p> <p>Por lo anterior, la asignación de funciones en materia de control interno no resulta contradictoria a lo que se dispone como mejor práctica en el modelo COSO 2013.</p>

146

*Cuadro 1. Comparativo de la normativa en materia de Planeación<sup>10</sup>*

Norma Federal	Norma Infonavit
<p><b>Artículo 46 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales (LEFP).</b>- Los objetivos de las entidades paraestatales se ajustarán a los programas sectoriales que formule la Coordinadora de Sector, y en todo caso, contemplarán:</p> <p>I. La referencia concreta a su objetivo esencial y a las actividades conexas para lograrlo;</p> <p>II. Los productos que elabore o los servicios que preste y sus características sobresalientes;</p> <p>III. Los efectos que causen sus actividades en el ámbito sectorial, así como el impacto regional que originen; y</p> <p>IV. Los rasgos más destacados de su organización para la producción o distribución de los bienes y prestación de servicios que ofrece.</p>	<p><b>El Instituto está obligado a cumplir con el mandato del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de otorgar a los trabajadores crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, y con el mandato que establece su Ley en su artículo 3º de administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda y dar créditos a los trabajadores para una vivienda adecuada.</b></p> <p><b>Para regular la planeación institucional, el Infonavit cuenta con el Proceso PRO-SGPF-009 "Planeación y Programación Institucional", en donde se establecen las actividades para formular anualmente las estrategias institucionales para cumplir con la misión, visión, objetivos y metas del Infonavit, a través del establecimiento del portafolio de proyectos, formalización de metas y compromisos institucionales, alineados al planteamiento estratégico y a la planeación financiera vigente del Instituto. En los siguientes tres procedimientos se describen los lineamientos a seguir para elaborar los documentos institucionales de planeación (presupuesto de ingresos y egresos, plan de labores y financiamientos y el plan financiero a cinco años):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PR-SGPF-014 "Elaboración del Diagnóstico y Análisis Prospectivo"</li> <li>• PR-SGPF-031 "Diseño del Planteamiento Estratégico"</li> <li>• PR-SGPF-158 "Elaboración de los Documentos de Planeación del Instituto".</li> </ul> <p>Con el fin de establecer el desempeño esperado en el cumplimiento de los objetivos institucionales, se establecen metas para indicadores, iniciativas y proyectos institucionales contenidos en los Documentos de Planeación autorizados por la H. Asamblea General, mediante los lineamientos definidos en el procedimiento PR-SGPF-034 "Definición de metas y compromisos".</p>

<sup>10</sup> Este cuadro se presenta a manera de ejemplo y no es exhaustivo.

147

Norma Federal	Norma Infonavit
<p><b>Artículo 47 de la LEFP.</b>- Las entidades paraestatales, para su desarrollo y operación, deberán sujetarse a la Ley de Planeación, al Plan Nacional de Desarrollo, a los programas sectoriales que se deriven del mismo y a las asignaciones de gasto y financiamiento autorizadas. Dentro de tales directrices las entidades formularán sus programas institucionales a corto, mediano y largo plazos. El Reglamento de la presente Ley establecerá los criterios para definir la duración de los plazos.</p> <p><b>Artículo 26 Bis. de la Ley de Planeación.</b>- Los programas derivados del Plan deberán contener al menos, los siguientes elementos:</p> <p>I.- Un diagnóstico general sobre la problemática a atender por el programa, así como la perspectiva de largo plazo en congruencia con el Plan;</p> <p>II.- Los objetivos específicos del programa alineados a las estrategias del Plan;</p> <p>III.- Las estrategias para ejecutar las acciones que permitan lograr los objetivos específicos del programa;</p> <p>IV.- Las líneas de acción que apoyen la implementación de las estrategias planteadas en cada programa indicando la dependencia o entidad responsable de su ejecución;</p> <p>V.- Los indicadores estratégicos que permitan dar seguimiento al logro de los objetivos del programa, y</p> <p>VI.- Los demás que se establezcan en las disposiciones jurídicas aplicables.</p>	<p><b>El Instituto está obligado a cumplir con el mandato del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de otorgar a los trabajadores crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, y con el mandato que establece su Ley en su artículo 3º de administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda y dar créditos a los trabajadores para una vivienda adecuada.</b></p> <p><b>Por otro lado, La Ley del Infonavit, en los artículos 10, fracción I, 16, fracciones IV y VII, y 23, fracción V, establece los términos en los que se deben entregar y realizar el programa institucional del Instituto.</b></p> <p><b>Para regular la planeación institucional, el Infonavit cuenta con el Proceso PRO-SGPF-009 "Planeación y Programación Institucional", en donde se establecen las actividades para formular anualmente las estrategias institucionales para cumplir con la misión, visión, objetivos y metas del Infonavit, a través del establecimiento del portafolio de proyectos, formalización de metas y compromisos institucionales, alineados al planteamiento estratégico y a la planeación financiera vigente del Instituto. En los siguientes tres procedimientos se describen los lineamientos a seguir para elaborar los documentos institucionales de planeación (presupuesto de ingresos y egresos, plan de labores y financiamientos y el plan financiero a cinco años):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PR-SGPF-014 "Elaboración del Diagnóstico y Análisis Prospectivo"</li> <li>• PR-SGPF-031 "Diseño del Planteamiento Estratégico"</li> <li>• PR-SGPF-158 "Elaboración de los Documentos de Planeación del Instituto".</li> </ul> <p>Con el fin de establecer el desempeño esperado en el cumplimiento de los objetivos institucionales, se establecen metas para indicadores, iniciativas y proyectos institucionales contenidos en los Documentos de Planeación autorizados por la H. Asamblea General, mediante los lineamientos definidos en el procedimiento PR-SGPF-034 "Definición de metas y compromisos".</p>

148

Norma Federal	Norma Infonavit
<p>Artículo 30 de la Ley de Planeación.- Los <b>programas sectoriales, regionales, especiales e institucionales deberán ser publicados en el Diario Oficial de la Federación</b>, en los plazos previstos por las disposiciones que al efecto emita el Ejecutivo Federal. En el caso de los programas sectoriales y los especiales que determine el Ejecutivo Federal, deberán publicarse dentro de los seis meses posteriores a la publicación del Plan.</p> <p>"Guía para la elaboración de programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024"<sup>11</sup> (Guía), elaborada por la Unidad de Evaluación de Desempeño de la SHCP, de conformidad con el numeral 47 de los "Criterios para elaborar, dictaminar, aprobar y dar seguimiento a los programas especiales, sectoriales, regionales e institucionales que deriven del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024" con fundamento en lo dispuesto en los artículos 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 9, 14, 29 y 31 de la Ley de Planeación, y Primero del Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024<sup>12</sup></p>	<p>Conforme a la normatividad que rige al Instituto, no existe obligación de que los documentos de planeación deban de ser aprobados por el titular de la dependencia coordinada del sector o por SHCP.</p> <p>Con fundamento en la actividad "6. Gestionar la publicación en el portal institucional" del Procedimiento PR-SGPFI-158 "Elaboración de los Documentos de Planeación del Instituto", se establece que se hará la publicación de los documentos de planeación autorizados por la H. Asamblea General del Infonavit en el portal de Infonavit. Por lo anterior, <b>conforme a la normativa establecida en el procedimiento, no existe la obligación de que el Instituto haga la publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF).</b></p> <p>La <b>Ley del Infonavit establece los términos en los que se examina y aprueba</b> el programa institucional, el cual se integra por los documentos institucionales de planeación (presupuesto de ingresos y egresos, plan de labores y financiamientos y el plan financiero a cinco años):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el artículo 23, fracción V, de la Ley se establece que el <b>Director General presentará al Consejo de Administración, a más tardar el último día de octubre de cada año</b>, los presupuestos de ingresos y egresos, el proyecto de gastos y los planes de labores y de financiamientos para el año siguiente.</li> <li>• El artículo 16, fracción IV, señala que el <b>Consejo de Administración examina y, en su caso aprueba, la presentación a la Asamblea General</b>, de los presupuestos de ingresos y egresos, los planes de</li> </ul>

<sup>11</sup> La Guía se puede consultar en la siguiente liga:

[https://www.transparenciacapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/enfoques\\_transversales/Guia\\_programas\\_derivados\\_PND\\_2019\\_2024.pdf](https://www.transparenciacapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/enfoques_transversales/Guia_programas_derivados_PND_2019_2024.pdf)

<sup>12</sup> La Secretaría de Hacienda y Crédito Público emitió los "Criterios para elaborar, dictaminar, aprobar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024" (Criterios) con fundamento en lo dispuesto en los artículos 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 9, 14, 29 y 31 de la Ley de Planeación, y Primero del Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Los Criterios se pueden consultar en la siguiente liga: [https://www.transparenciacapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/enfoques\\_transversales/Criterios\\_programas\\_derivados\\_PND\\_2019\\_2024.pdf](https://www.transparenciacapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/enfoques_transversales/Criterios_programas_derivados_PND_2019_2024.pdf).

149

Norma Federal	Norma Infonavit
<p><b>Numeral 6. PROCESO REGISTRO DE LOS ELEMENTOS DE LOS PROGRAMAS EN EL SIDIAP-PPND</b></p> <p>Las Dependencias y Entidades deberán elaborar los programas a su cargo considerando lo establecido en el Plan y dando seguimiento a la Ley, los Criterios, y la Guía, así como otras disposiciones específicas para cada programa que, en su caso, existan en las leyes vigentes.</p> <p>A más tardar el 1º de septiembre de 2019, la UED emitirá el Instructivo que deberán seguir las Dependencias y Entidades con el objeto de <b>registrar entre el 2 y el 20 de septiembre de 2019 en el SIDIAP-PPND los elementos de los programas especiales, sectoriales y regionales, y en el caso de los programas institucionales, sólo aquellos a cargo de Entidades no sectorizadas.</b></p> <p><b>7. CRONOGRAMA DE TRABAJO</b></p>	<p>labores y de financiamientos, el plan financiero a cinco años y sus actualizaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El artículo 10, fracción I, establece que la <b>Asamblea General examina y en su caso aprueba, dentro de los últimos tres meses del año</b> el presupuesto de ingresos y egresos y los planes de labores y de financiamientos del Instituto para el siguiente año, y el plan financiero a cinco años y sus actualizaciones.</li> <li>• El artículo 9 de la Ley señala que la <b>Asamblea General deberá reunirse por lo menos dos veces al año.</b></li> </ul> <p>De acuerdo con el cronograma de trabajo establecido por la SHCP en la Guía, a más tardar el 20 de septiembre el Instituto habría tenido que registrar los elementos de su programa en el sistema para su posterior aprobación por parte de la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) a más tardar el 25 de noviembre. Estos tiempos no son compatibles con los establecidos en la Ley del Infonavit. De acuerdo con su artículo 23, fracción V, el Director General <b>presentará al Consejo de Administración, a más tardar el último día de octubre de cada año</b> los documentos institucionales de planeación, para dictaminación por parte del Consejo de Administración (artículo 16, fracción IV) y su posterior <b>aprobación por la Asamblea General dentro de los últimos tres meses del año</b> (artículo 10, fracción I). La Asamblea General sesiona dos veces al año, en abril y diciembre, y en la sesión de diciembre es en la que se aprueban los documentos de planeación institucionales.</p> <p>Asimismo, se reitera que de acuerdo con el artículo 10, fracción I, de la Ley del Infonavit, la Asamblea General es quien aprueba <b>dentro de los últimos tres meses del año los documentos de planeación institucionales por lo que no se deben someter dichos documentos a aprobación o dictaminación de la UED.</b></p> <p>Con fundamento en la actividad "6. Gestionar la publicación en el portal institucional" del Procedimiento PR-SGPFI-158 "Elaboración de los Documentos de Planeación del Instituto", se establece que se hará la publicación de los documentos de planeación autorizados por la H.</p>

150

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

Norma Federal		Norma Infonavit
<b>7. CRONÓGRAMA DE TRABAJO</b>		
2 al 20 de septiembre de 2019	Emitir programa en el SIQAP-PPND (se excluyen programas institucionales de Entidades sectoriales)	Dependencias y Entidades
A más tardar el 18 de octubre de 2019	Emitir de comentarios mediante el SIQAP-PPND	UED, Despacho, unidades administrativas de la Federación y las entidades públicas que la UED depende
A más tardar el 25 de octubre de 2019	Atención de comentarios mediante el SIQAP-PPND	Dependencias y Entidades
A más tardar el 1º de noviembre de 2019	Revisión de dictámenes o comentarios y en su caso validación	UED y DCPyP
A más tardar el 8 de noviembre de 2019	Solicitud de Dictámen o Aprobación de la Secretaría vía DCPyP	Dependencias y Entidades
A más tardar el 15 de noviembre de 2019	Enviar opinión y remitir a la UED.	DCPyP
A más tardar el 25 de noviembre de 2019	Emitir de dictámen o aprobación UED	UED
A más tardar el 2 de diciembre de 2019	Emitir los programas establecidos y regulares con dictámen favorable	Dependencias y Entidades
Conforme lo define la CPR	Sorteamiento de los programas dictámen favorable a consideración y en su caso aprobación del Titular del Ejercicio	TITULAR de la Secretaría
Conforme lo define la CPR	Sorteamiento de los programas sectoriales con dictámen favorable a consideración y en su caso aprobación del Titular del Ejercicio	Titulares de las Dependencias
A más tardar el 12 de enero de 2020	Emitir los programas establecidos y regulares con dictámen favorable a consideración y en su caso aprobación de los especialistas sectoriales y regionales, así como de los institucionales a cargo de las Unidades de Planeación	

151

Anexo del Oficio CG/491/2021

Respuesta a recomendaciones de la  
Auditoría 414 – DS. Control Interno y Gobernanza del Infonavit

RESPUESTA A RECOMENDACIÓN 2 SGARH		
Recomendación	Mecanismo de atención	Comentario Infonavit
<b>Pre-Recomendación</b> <b>2.- Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores diseñe e implemente las políticas que contengan los medios necesarios para designar y retener profesionales competentes en los puestos directivos del Instituto, que cumplan con la experiencia, la pericia, los conocimientos especializados</b>	<b>Actividad(es):</b> a) Elaboración de los descriptivos de puesto para el personal directivo del INFONAVIT. <b>Producto(s):</b> 1. Descriptivos de puestos para el personal directivo del INFONAVIT. 2. Acta del acuerdo de autorización de los Descriptivos de puesto por la SGARH. Destaca uno de los productos a entregar es el "Acta del acuerdo de autorización de los Descriptivos de Puestos por la SGARH" y en la reunión que se sostuvo con esa Contraloría General, se señaló que lo correcto debe ser "Autorización de los Descriptivos de puesto por la SGARH", ya que no hay un acta de acuerdo al procedimiento de elaboración de los descriptivos.	 Correo SGARH recomendación 2.pc

RESPUESTA A RECOMENDACIÓN 2 SGARH		
Recomendación	Mecanismo de atención	Comentario Infonavit
pertinentes y las capacidades técnicas para cumplir con las responsabilidades de los puestos clave a los que sean designados, considerando los criterios de independencia y objetividad técnica y, con ello, coadyuven en el logro de los objetivos y las metas institucionales.	Recursos Humanos.	
RESPUESTA A RECOMENDACIÓN 7 CGR		
Recomendación	Mecanismo de atención	Comentario Infonavit
<b>Pre-Recomendación</b> 7.- Para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores analice, modifique	<b>Actividad(es):</b> a) Actualización y fortalecimiento "Los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno	Respecto al comentario recibido donde se especifica que existen deficiencias en la implementación del Sistema de Control Interno del INFONAVIT, al no incluir una administración de riesgos integral, eficiente y eficaz, que le permitiera a la Administración identificar, analizar y responder a los riesgos asociados con los objetivos institucionales y la planeación estratégica y, con ello, garantizar en lo que le compete al INFONAVIT su contribución en la consecución de los objetivos de la planeación nacional e instrumentos sectoriales en el corto y mediano plazo.

RESPUESTA A RECOMENDACIÓN 2 SGARH		
Recomendación	Mecanismo de atención	Comentario Infonavit
y apruebe los "Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT" en las disposiciones previstas en materia de administración de riesgos, para que dicho proceso sea más integral, eficiente, eficaz y articulado, en apego con las mejores prácticas internacionales y nacionales, así como de las disposiciones a las que está sujeto el Instituto, al fortalecer la metodología que considere una administración de riesgos integral a fin de que incluya	del INFONAVIT" respecto del proceso de administración de riesgos, apéndiéndose a las mejores prácticas internacionales y nacionales, considerando lo establecido en el COSO 2013 y el MIC. b) Actualización del Manual de Administración Integral de Riesgos, considerando como mejor práctica lo establecido por el COSO 2013. c) Elaboración de una matriz de riesgos que incluya aquellos que pueden	Con base a lo anterior, en los siguientes archivos se enlistan los procedimientos (vigentes a la fecha de revisión) que están enfocados a la gestión de la planeación estratégica del INSTITUTO, así como a la prevención de fraude, y con base en al marco normativo de diseño de procesos, están identificados y documentado los riesgos expuestos.

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020

<p><b>CC:</b></p> <p>Asistentes:</p> <p><b>Datos adjuntos:</b></p> <p><b>Mátrica de seguimiento:</b></p> <p><b>Estado de manejo:</b></p>	<p>Rafael Cuadra, José Francisco, Iván Díaz, Enric Astoir</p> <p>RE: Solicitud de información y documentación complementaria para las presentaciones de la Auditoría a TAE DS</p> <p>ASIF tipo: Respuesta RefID:2011_ASF.docx</p> <p>Seguimiento: Marcado</p>
<hr/> <p><b>Estimada Silvia,</b></p> <p>Para responder a la recomendación 7 en particular se piden disculpas aplicarán matriz de riesgos, en cumplimiento a la respuesta en este correo anterior información adicional, se adjunta el recibo de presentación de la DS y las respectivas Matrices de Riesgos y Controles relacionados con la planeación estratégica del Instituto y preventicas de trámite.</p> <p>Con la entrega de esta información aparentemente que se de por atendido el enunciado matriz de riesgos, eliminando este punto de la recomendación.</p> <p>No siendo mencionar que las matrices de riesgos guardan continente información sensible, por lo que atentamente se informaría que se le envíen a la ASF a fin de que el tratamiento de esta información sea de carácter reservado.</p> <p>Nigo a tus órdenes para lo que te necesites adicionales.</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> </div> <p>(3) Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) Av. Universidad 100, Colonia Centro, C.P. 01000 Ciudad de México (55) Tel. 5222-6186, ext. 311204 afv.ingeg@inegi.mx, l.ingeg</p> <p>Este documento es de uso exclusivo de su destinatario y contiene información privilegiada o confidencial de la institución que lo emitió. Su divulgación, reproducción, distribución, transformación, utilización de alguna otra manera o su divulgación en Internet, así como su manipulación, sin autorización escrita de la institución que lo emitió, son expresamente prohibidas. El incumplimiento de esta norma es considerado un delito tipificado en el artículo 193, fracción II, del Código Penal Federal de México y en el artículo 10, fracción IV, del Código Penal del Distrito Federal.</p>	

RESPUESTA A RECOMENDACIÓN 2 SGARH		
Recomendación	Mecanismo de atención	Comentario Infonavit
		<p style="text-align: center;"> ASF.zip</p> <p>Con la entrega de esta información esperaríamos que se dé por atendido el entregable matriz de riesgos, eliminando este punto de la recomendación.</p>

## **Apéndices**

### *Procedimientos de Auditoría Aplicados*

1. Evaluar el marco jurídico y normativo que reguló las actividades del INFONAVIT durante 2020.
2. Comprobar que el INFONAVIT elaboró un plan o programa estratégico y financiero o equivalentes, en los que se establecieron objetivos, metas, estrategias y líneas de acción específicas para los procesos sustantivos; así como, verificar que dicho documento se vinculó a la consecución de los objetivos y las metas previstas en el PND 2019-2024, y programas sectoriales y especiales.
3. Verificar la integración e independencia de los Órganos de Gobierno del INFONAVIT; y evaluar en qué medida la Asamblea General, el Consejo de Administración y los demás órganos colegiados y unipersonales sesionaron y se comunicaron entre sí; así como, comprobar que su supervisión y seguimiento otorgó certeza del funcionamiento eficiente y eficaz de las operaciones del Instituto para la consecución de los objetivos y las metas institucionales.
4. Evaluar que, en 2020, el INFONAVIT implementó un ambiente de control en concordancia de las actividades sustantivas del Instituto y validar que los integrantes de los órganos de Gobierno cumplieron con los perfiles de puestos; así como, analizar y revisar la metodología, modelos integrales, procedimientos y mecanismos de evaluación al desempeño del Instituto, para medir la gestión de los funcionarios respecto del cumplimiento de las metas y los objetivos vinculados con su planeación estratégica y programas institucionales.
5. Verificar que el INFONAVIT implementó un mecanismo de control, que permitió llevar el registro y substanciación de las quejas y denuncias recibidas cometidas por los trabajadores o particulares; además, de verificar el seguimiento que el Instituto realizó, evaluando el marco de actuación.
6. Evaluar los métodos que el INFONAVIT implementó para comprobar el grado de satisfacción de los derechohabientes ante los diversos servicios otorgados en 2020.
7. Evaluar el diseño y la implementación de la metodología de administración de riesgos, en 2020, para identificar, analizar, evaluar, responder, supervisar y comunicar los riesgos.
8. Verificar el establecimiento de mecanismos de control para garantizar que la participación de los diversos órganos de Gobierno del Instituto y la Administración contribuyeron en el establecimiento del Sistema de Control Interno y, con ello, alcanzar los objetivos y las metas institucionales, prevenir y administrar los riesgos; así como, a la mejora continua y a la supervisión permanente del control interno y, por lo tanto, a la calidad en el desempeño de las operaciones, la salvaguarda de los recursos públicos, la

oportuna resolución de los hallazgos de auditoría y de otras revisiones, así como, a la idoneidad y suficiencia de los controles implementados.

#### *Áreas Revisadas*

Asamblea General, Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia, Comité de Auditoría, Dirección General, Comité de Riesgos, Contraloría General, Secretaría General y Jurídica; las subdirecciones generales de Planeación Financiera y Fiscalización, de Operaciones, de Recursos Humanos y de Tecnologías de la Información; las coordinaciones General y Jurídica y, General de Riesgos, todos ellos adscritos al INFONAVIT.

#### *Disposiciones Jurídicas y Normativas Incumplidas*

Durante el desarrollo de la auditoría practicada, se determinaron incumplimientos de las leyes, reglamentos y disposiciones normativas que a continuación se mencionan:

1. Otras disposiciones de carácter general, específico, estatal o municipal: El Estatuto Orgánico del INFONAVIT, Art. 27 y Art. 28 Frac. I.

El Código de Ética del INFONAVIT, numerales 49, 50 y 51, apartado "Mecanismos de Denuncia" y "Programa de Beneficio".

El Reglamento Interior de Trabajo del INFONAVIT, Art. 78 y Cap. IV "Catálogo de Conductas".

Las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del INFONAVIT, Art. 5, Frac. IV y VII; Art. 34, Frac. I, II, III, IV y V; Art. 39, Frac. III, IV y V; Art. 41, Frac. IV y Art. 66, Frac. II y III.

Los Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno del INFONAVIT, normas generales "Ambiente de Control" y "Actividades de Control", principios 3, 10, 11 y 12; inciso c) Estructura de Control Interno, apartado "Sistema de Control Interno", lineamientos generales de control interno 5, 11 y 28.

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 2013 por sus siglas en inglés), componentes "Ambiente de Control", "Administración de Riesgos" y "Actividades de Control"; 2, 3, 4, 5, 7 8 y 10; punto de enfoque "Atrae, desarrolla y retiene profesionales".

El Marco Integrado de Control Interno, componentes "Ambiente de Control", "Administración de Riesgos" y "Actividades de Control"; principios 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11 y 12; puntos de interés 2.04, 2.05, 2.06, 2.07, 3.04, 3.06, 4.05, 5.01, 5.02, 5.03, 11.02, 11.03, 11.04, 12.01, 12.02.

Las Disposiciones de Carácter General aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento, Capítulo VI "Controles Internos".

*Fundamento Jurídico de la ASF para Promover Acciones y Recomendaciones*

Las facultades de la Auditoría Superior de la Federación para promover o emitir las acciones derivadas de la auditoría practicada encuentran su sustento jurídico en las disposiciones siguientes:

Artículo 79, fracciones II, párrafo tercero, y IV, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículos 10, fracción I, 14, fracción III, 15, 17, fracción XV, 36, fracción V, 39, 40, de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.