

# **EVALUACIÓN EN MATERIA DE PROCESOS**

## **SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN Y ENAJENACIÓN DE BIENES (SAE)**

COORDINADOR  
GERARDO ESQUIVEL HERNÁNDEZ

DICIEMBRE DE 2010

**CONTENIDO**

<b>I. Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>II. Descripción del Programa y de su Operación.....</b>	<b>6</b>
II. 1. Descripción de las principales características del Programa.....	6
II. 2. Descripción de la operación del programa.....	8
<b>III. Descripción de los Procesos del Programa.....</b>	<b>23</b>
<b>IV. Metodología.....</b>	<b>33</b>
IV.1. Diseño de la estrategia del trabajo de campo y justificación de la selección de las coordinaciones regionales.....	36
IV.1.1. Selección de las coordinaciones regionales.....	36
IV.1.2. Personal a entrevistar.....	40
IV.1.3. Instrumentos para la recolección de información en campo.....	42
IV.1.4. Calendario de trabajo de campo.....	42
IV.2. Recolección de la información.....	45
IV.3. Análisis de la información.....	45
<b>V. Resultados.....</b>	<b>46</b>
V.1. Valoración global de los procesos.....	46
V.1.1. Identificación y clasificación de los procesos.....	49
V.1.2. Análisis y medición de atributos de los procesos, macroproceso de Bienes.....	53
A. Planeación estratégica, programación y presupuestación.....	54
B. Difusión del programa.....	67
C. Solicitud de apoyos.....	70
D. Selección de beneficiarios.....	79
E. Producción o compra de apoyos.....	88
F. Distribución de apoyos [No Aplica].....	98
G. Entrega de apoyos.....	99
H. Seguimiento a beneficiarios [No Aplica].....	110
I. Contraloría Social.....	111
J. Supervisión y monitoreo.....	119
V.1.3. Análisis y medición de atributos de los procesos, macroproceso de Cartera.....	126
A. Planeación estratégica, programación y presupuestación.....	126
B. Difusión del programa.....	139
C. Solicitud de apoyos.....	145
D. Selección de beneficiarios.....	154
E. Producción o compra de apoyos.....	163
F. Distribución de apoyos [No Aplica].....	171
G. Entrega de apoyos.....	172
H. Seguimiento a beneficiarios [No Aplica].....	183
I. Contraloría Social.....	184
J. Supervisión y monitoreo.....	192
V.1.4. Análisis y medición de atributos de los procesos, macroproceso de Empresas.....	199
A. Planeación estratégica, programación y presupuestación.....	199
B. Difusión del programa.....	213
C. Solicitud de apoyos.....	219
D. Selección de beneficiarios.....	228
E. Producción o compra de apoyos.....	238
F. Distribución de apoyos [No Aplica].....	246
G. Entrega de apoyos.....	247

H.	Seguimiento a beneficiarios [No Aplica].....	258
I.	Contraloría Social.....	259
J.	Supervisión y monitoreo.....	267
V.2.	Valoración sobre la contribución de la operación al cumplimiento de la meta a nivel propósito del programa.....	274
V.3.	Problemas, Buenas Prácticas, Fortalezas y Áreas de Oportunidad.....	275
V.3.1.	Problemas.....	280
A.	Macroproceso de Bienes.....	281
C.	Macroproceso de Empresa.....	285
V.3.2.	Buenas Prácticas.....	286
A.	Macroproceso de Bienes.....	286
B.	Macroproceso de Cartera.....	289
C.	Macroproceso de Empresa.....	291
V.3.3.	Fortalezas.....	294
A.	Macroproceso de Bienes.....	294
B.	Macroproceso de Cartera.....	295
C.	Macroproceso de Empresa.....	296
V.3.4.	Áreas de Oportunidad.....	297
A.	Macroproceso de Bienes.....	297
B.	Macroproceso de Cartera.....	301
C.	Macroproceso de Empresa.....	303
V.4.	Propuesta de modificación de la normatividad.....	304
<b>VI.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>305</b>
<b>VII.</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>312</b>
I.	Bienes.....	312
II.	Cartera.....	323
III.	Empresas.....	327
<b>VIII.</b>	<b>Productos de los Componentes.....</b>	<b>330</b>
<b>IX.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>331</b>
<b>X.</b>	<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>332</b>
I.	Introducción.....	332
II.	Descripción del programa y de su operación.....	333
II. 1.	Descripción de las principales características del Programa.....	333
III.	Condiciones externas e internas que afectan el programa.....	335
IV.	Valoración Global de los Procesos.....	337
V.	Principales Resultados.....	341
<b>I.</b>	<b>Bienes.....</b>	<b>341</b>
I. 1.	Planeación.....	341
I. 2.	Difusión.....	342
I. 3.	Solicitud de Apoyos.....	343
I. 4.	Selección de beneficiarios.....	344
I. 5.	Producción (Destino).....	344
A.	Generales.....	345
B.	Venta.....	346
C.	Administración.....	349
D.	Destrucción.....	349
E.	Donación.....	349
F.	Depositaria.....	350
I. 6.	Entrega de Apoyos.....	350
I. 7.	Supervisión y Monitoreo.....	350
I. 8.	Contraloría Social.....	351
<b>II.</b>	<b>Cartera.....</b>	<b>351</b>

II. 1.	Planeación.....	351
II. 2.	Difusión .....	352
II. 3.	Solicitud de Apoyos .....	353
II. 4.	Selección de beneficiarios .....	354
II. 5.	Producción (destino).....	354
A.	Generales .....	354
B.	Administración.....	355
C.	Recuperación .....	355
D.	Venta .....	356
II. 6.	Entrega de Apoyos .....	356
II. 7.	Supervisión y Monitoreo .....	356
II. 8.	Contraloría Social .....	356
<b>III.</b>	<b>Empresas .....</b>	<b>357</b>
III. 1.	Planeación .....	357
III. 2.	Difusión.....	359
III. 3.	Solicitud de Apoyos.....	360
III. 4.	Selección de beneficiarios.....	360
III. 5.	Producción (destino) .....	361
A.	Generales .....	361
B.	Liquidación.....	362
C.	Venta .....	362
D.	Conc. Mercantil .....	362
E.	Administración.....	362
III. 6.	Entrega de Apoyos.....	362
III. 7.	Supervisión y Monitoreo .....	362
III. 8.	Contraloría Social.....	363

## I. Introducción

Durante los últimos años el Gobierno Federal ha iniciado la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) como uno de los principales componentes del Presupuesto Basado en Resultados (PbR). Este sistema se ha llevado a cabo con la finalidad de generar una relación directa entre el proceso presupuestario y las actividades de planeación, ejecución y evaluación de las políticas, programas e instituciones públicas. Por ello, el SED es una estrategia que busca ordenar de una manera eficaz la toma de decisiones presupuestarias considerando información objetiva respecto a su pertinencia, diseño, operación y resultados de las políticas y programas públicos.

Parte de la implementación del SED consiste en realizar evaluaciones a las distintas políticas, programas e instituciones públicas. Ejemplo de ello, es la presente evaluación de Procesos, la cual tiene como objetivo realizar un análisis sistemático de la operación del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE) con la finalidad de conocer cómo sus procesos permiten el cumplimiento de su propósito. De esta forma se busca detectar problemas operativos y buenas prácticas para poder generar recomendaciones que permitan mejorar su gestión y la medición de la misma en el tiempo.

La presente evaluación de procesos parte de considerar que el fin del SAE es contribuir con el Gobierno Federal al fortalecimiento de las finanzas públicas y de los derechos de propiedad al apoyar al Sector Público en la mejora de la gestión y de procesos específicos mediante la efectiva administración, enajenación, destrucción y donación, en el menor tiempo posible, de bienes muebles e inmuebles que resulten improductivos, obsoletos, ociosos, innecesarios, los recibidos en dación en pago para cubrir toda clase de créditos a favor del Gobierno Federal, y los asegurados por las autoridades correspondientes; así como liquidar empresas públicas que no tienen razón de ser en el nuevo entorno económico y con la monetización acelerada de los activos financieros asignados, provenientes principalmente de los apoyos crediticios que se han destinado a través de la Banca de Desarrollo a los diversos sectores económicos.

A partir de lo anterior, se identifican y clasifican los procesos que realiza el SAE, basados principalmente en el modelo de procesos del Consejo Nacional de Evaluación de la

---

Política de Desarrollo Social (CONEVAL), a fin de identificar la relación que tienen con el fin de la institución.

Sin embargo, para realizar la evaluación, se tuvieron tres limitantes: 1) No existe una evaluación de diseño previa, 2) existe información confidencial y 3) el modelo de procesos de CONEVAL está diseñado para programas sociales, principalmente.

Con respecto a la primera limitante, la evaluación de procesos parte de suponer un correcto diseño del SAE. Lo que implica que se analizan procesos que permiten el logro de las metas de cada componente establecido en su matriz de indicadores de resultados y con ello, el logro del propósito del Programa. Lo cual, desafortunadamente no se cumple, debido a que la Matriz de Indicadores y Resultados 2010 del SAE presenta problemáticas al momento de la evaluación de procesos.

La segunda limitante influye en la redacción del presente documento, ya que existen procedimientos e información de carácter reservado que por ende, no pueden ser presentados a profundidad en la evaluación.

La tercera limitante implicó acoplar definiciones sobre términos (como beneficiarios) y procesos en los que pudiesen o no aplicar a la operación del SAE, ya que éste último no es un programa social.

Finalmente, cabe señalar que la estructura y parte del formato del documento están basados en los términos de referencia para la evaluación de procesos del SAE.

---

## II. Descripción del Programa y de su Operación

La descripción del programa está dividida en dos puntos: la descripción de las principales características del programa y en la descripción de la operación del Programa con base en la revisión de la documentación normativa del programa y las entrevistas realizadas.

### II. 1. Descripción de las principales características del Programa

El Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE) es un Organismo Descentralizado de la Administración Pública Federal con personalidad jurídica y patrimonio propio, agrupado en el sector coordinado por la SHCP (Subsecretaría del Ramo).

El SAE fue creado por la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público (LFAEBSP), publicada en el DOF de fecha 19 de diciembre de 2002 y entró en vigor el 17 de junio del 2003, así como su última reforma publicada en el DOF el 23 de febrero de 2005.

El objeto por el cual surgió el Servicio de Administración y Enajenación de Bienes fue para apoyar el cambio en la función pública dirigido a promover la eficiencia y eficacia del Sector Público en el manejo de activos y en particular, a reducir los costos de administración, operación, custodia, liquidación y enajenación de los bienes a disposición del Gobierno Federal.

Actualmente, su objeto es la administración, enajenación y destino de Bienes Muebles e Inmuebles, Activos Financieros (acciones, créditos, etc.) y Empresas que le sean transferidos al SAE. Específicamente, el SAE debe cumplir las siguientes atribuciones, de acuerdo a la LFAEBSP:

- I.- Recibir, administrar, enajenar y destruir los bienes de las entidades transferentes. Así como, realizar todos los actos de administración, pleitos y cobranzas y de dominio respecto de los bienes, aun y cuando se trate de entidades paraestatales en proceso de desincorporación, en aquellos casos en que así lo determine la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

II.- Administrar y enajenar los bienes, que previa instrucción de autoridad competente, se le encomienden por la naturaleza especial que guardan los mismos;

III.- Optimizar los bienes para darles un destino;

IV.- Fungir como visitador, conciliador y síndico en concursos mercantiles y quiebras, debiendo recaer tales designaciones en el SAE, invariablemente, tratándose de empresas aseguradas;

V.- Liquidar las empresas de participación estatal mayoritaria, sociedades nacionales de crédito y organismos descentralizados de la Administración Pública Federal, así como toda clase de sociedades mercantiles, sociedades o asociaciones civiles;

VI.- Ejecutar los mandatos en nombre y representación del Gobierno Federal, incluyendo todos los actos jurídicos que le sean encomendados;

VII.- Manejar los créditos que el Gobierno Federal destine o haya destinado para otorgar su apoyo financiero a las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares del crédito, así como la celebración de todos los actos necesarios para la recuperación de tales créditos, bien sea que las instituciones se rehabiliten o liquiden;

VIII.- Celebrar convenios de coordinación y colaboración con los gobiernos de las entidades federativas, así como con organizaciones de productores deudores, sociedades de ahorro y préstamo y entidades de fomento en las que participen los gobiernos estatales y municipales, con el objeto de que coadyuven en la recuperación de la cartera vencida, pudiendo estipularse la cesión gratuita u onerosa de créditos, de conformidad con lo que establezcan los lineamientos que al efecto expida la Junta de Gobierno;

IX.- Extinguir los fideicomisos públicos y privados;

X.- Fungir como fiduciario sustituto en los fideicomisos constituidos en instituciones de crédito, instituciones de seguros, instituciones de fianzas, sociedades financieras de objeto limitado y almacenes generales de depósito, cuya liquidación sea encomendada al SAE, así como, en aquellos en los que actúe con el carácter de fideicomitente o fideicomisario el Gobierno Federal o alguna entidad paraestatal de la Administración Pública Federal;



XI.- Celebrar contratos de prestación de servicios necesarios para la atención de los Encargos que le sean conferidos cuyo cumplimiento de pago sea con cargo a recursos de los mismos; su duración podrá ser superior al ejercicio fiscal de que se trate, por lo que en caso de que el ingreso neto sea insuficiente, la diferencia se cubrirá con cargo a la cuenta especial destinada a financiar las operaciones del SAE a que se refiere el artículo 89 de la LFAEBSP, en los términos que para tal efecto determine la Junta de Gobierno, de acuerdo con los esquemas autorizados por la Secretaría, y

XII.- Realizar todos los actos, contratos y convenios necesarios para llevar a cabo las atribuciones anteriores.

La misión del SAE es “contribuir al fortalecimiento de las Finanzas Públicas, del Sistema Financiero Mexicano y de los derechos de propiedad, a través de una efectiva administración, eficiente enajenación de bienes y empresas y, en su caso, destrucción de los bienes o liquidación de las empresas que le sean encomendadas, en estricto apego a la Ley y buscando los términos económicos y financieros más convenientes en el menor tiempo posible” [www.sae.gob.mx].

Mientras que su visión es “hacer del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes un organismo público por excelencia que implante procesos transparentes, oportunos y eficientes, en la recepción, custodia, operación, optimización, liquidación, enajenación y, en su caso, donación o destrucción de los bienes e instituciones encomendados” [www.sae.gob.mx].

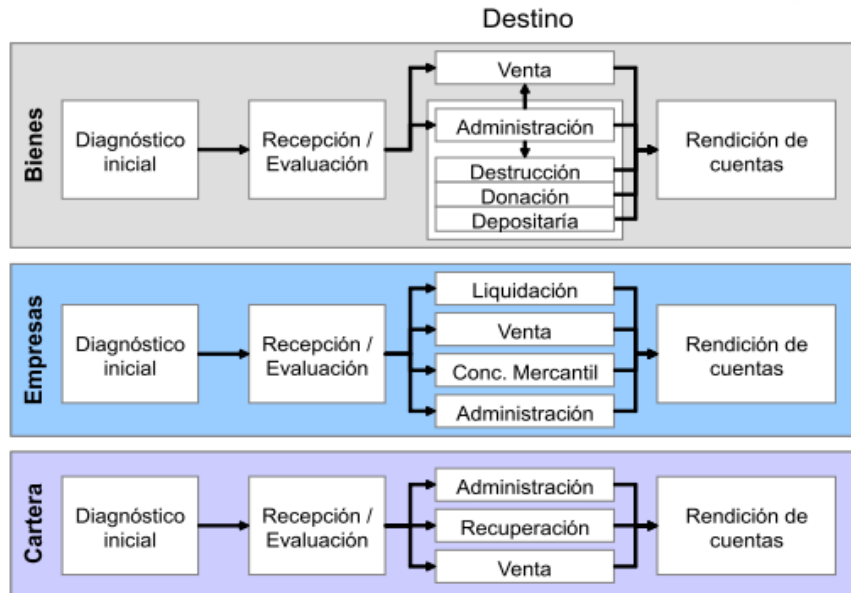
## **II. 2. Descripción de la operación del programa**

En rasgos generales, la operación del SAE comienza cuando las Entidades Transferentes – las Autoridades Aduaneras; la Tesorería de la Federación; la Procuraduría; las Autoridades Judiciales Federales; las entidades paraestatales, incluidas las instituciones de banca de desarrollo y las organizaciones auxiliares nacionales de crédito; los fideicomisos públicos, tengan o no el carácter de entidad paraestatal, las dependencias de la Administración Pública Federal, la oficina de la Presidencia de la República, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, el Banco de México,

el Instituto Federal Electoral, los gobiernos de las Entidades Federativas y de los Municipios, así como los demás organismos públicos autónomos, que en términos de las disposiciones aplicables transfieran para su administración, enajenación o destrucción los bienes – solicitan al SAE que 1) Administre, 2) Enajene o 3) Destruya, en función de los fines que consideren las Entidades Transferentes, algunos de los siguientes bienes, de acuerdo a la LFAEBSP:

- I.- Los asegurados y decomisados en los procedimientos penales federales;
- II.- Los recibidos en dación en pago para cubrir toda clase de créditos a favor del Gobierno Federal, de sus entidades o dependencias, incluyendo los puestos a disposición de la Tesorería de la Federación o de sus auxiliares legalmente facultados para ello;
- III.- Los que habiendo sido embargados por autoridades federales, hayan sido adjudicados a las entidades transferentes conforme a las leyes aplicables;
- IV.- Los que sean abandonados a favor del Gobierno Federal;
- V.- Los que estando sujetos a uno de los procedimientos establecidos en la legislación aduanera, en la legislación fiscal federal o en otros ordenamientos jurídicos aplicables a las Entidades Transferentes, deban ser vendidos, destruidos, donados o asignados, en virtud de ser inflamables, fungibles, perecederos, de fácil descomposición o deterioro, así como cuando se trate de animales vivos y vehículos;
- VI.- Los que pasen a ser propiedad del Fisco Federal;
- VII.- Los títulos, valores, activos y demás derechos que sean susceptibles de enajenación, cuando así se disponga por las autoridades competentes;
- VIII.- Los bienes del dominio privado de la Federación y los que constituyan el patrimonio de las entidades paraestatales;
- IX.- Cualquier bien que, sin ser propiedad de la Federación, en términos de la legislación aplicable, el Gobierno Federal, sus entidades o dependencias puedan disponer de él.

Para realizar lo anterior, el SAE tiene tres macroprocesos: Bienes, Empresas y Cartera.



Fuente: [www.sae.gob](http://www.sae.gob)

Todos los bienes transferidos al SAE, deben de pasar por procesos de diagnóstico inicial<sup>1</sup>, recepción/evaluación y de rendición de cuentas.

Con respecto al destino, la LFAEBSP divide los destinos en tres: en administración, enajenación y destrucción de bienes:

1. Administración de bienes (Empresas, Bienes y Cartera). Comprende su recepción, registro, custodia, conservación y supervisión. En este sentido, el SAE administra los bienes que para tales efectos le entreguen las entidades transferentes, que tengan un valor mayor al importe de seis meses de salario mínimo general vigente para el Distrito Federal, siempre y cuando no exista una resolución definitiva emitida por una autoridad administrativa o judicial competente que determine el destino de dichos bienes.

Este proceso de administración que indica la LFAEBSP engloba, como se observa en el diagrama anterior, los destinos de: Administración y depositaria de bienes;

<sup>1</sup> De conformidad con la LFAEBSP, todos los bienes asegurados, incluyendo los billetes y monedas de curso legal, divisas, metales preciosos, los bienes numismáticos o filatélicos y los bienes con valor artístico o histórico, serán administrados por el SAE. Asimismo, todos los bienes provenientes de comercio exterior, incluidos los sujetos a un procedimiento establecido en la legislación aduanera, los recibidos por cualquier título por la Tesorería de la Federación, incluidas las daciones en pago y los sujetos a un procedimiento establecido en la legislación fiscal federal, así como los abandonados a favor del Gobierno Federal.

concurso mercantil, liquidación y administración de empresas; y administración y recuperación de cartera.

Administración de bienes. Recepción, registro, custodia, conservación y supervisión de los bienes, así como la conducción de los actos necesarios o convenientes para darles el destino que corresponda, de acuerdo con las instrucciones recibidas por cada entidad transferente y con la normatividad aplicable<sup>2</sup>.

Depositaria de bienes. El SAE podrá utilizar los bienes asegurados cuando le sean necesarios para el ejercicio de sus funciones o autorizar su uso a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, a las Autoridades Estatales y Municipales, a la Procuraduría General de la República (en lo sucesivo PGR) o a personas Físicas o Morales que tengan el carácter de depositarios.

Concurso mercantil. El SAE busca que las empresas se pongan de acuerdo con sus acreedores para pagar sus pasivos, una vez que dichas empresas han pagado sus pasivos, un juez puede dar la resolución de remate judicial y el SAE puede liquidar dicha empresa, en su caso.

Liquidación de empresas. El SAE recibe las empresas que van a ser liquidadas, contrasta los activos y pasivos de las empresas, a fin de generar una estrategia. Dentro de estas estrategias se genera un programa de disolución de activos y se lleva a cabo la liquidación de la empresa. Existen dos tipos de empresas que el SAE liquida: públicas y las privadas; en el caso de las públicas, se da por liquidada una empresa en cuanto deja de percibir presupuesto, mientras que en el caso de las empresas privadas, la asamblea de accionistas es la que indica la inexistencia de activos.

Administración de empresas (aseguradas). El SAE se encarga de supervisar y coordinar la recepción, administración y, en su caso, entrega de las empresas que

---

<sup>2</sup> Los bienes asegurados, en general tienen un tratamiento diferenciado con respecto a los otros bienes. Dicho tratamiento se debe a que son bienes que se encuentran en procesos judiciales y su operación no es manejada por el tercero de largo plazo.

le transfieran en administración, procurando mantener su valor y que al devolverlas se rinda cuentas de la gestión a la persona que tenga derecho a ello, y se le entregue todo aquello que haya comprendido la administración.

Administración de cartera. La administración de cartera incluye el resguardo de documentos valor (guardavalores), la aplicación de pagos y la liberación de garantías.

Recuperación de cartera. Para el proceso de recuperación, el SAE contrata un tercero especializado quién tiene un acercamiento con el acreditado a fin de llegar a una propuesta de pago. La propuesta de pago se analiza en términos de costos y beneficios de continuar con acciones activas de recuperación, incluyendo la vía judicial y extrajudicial. Para decidir si procede o no la propuesta de pago existen dos mecanismos: el “sistema experto<sup>3</sup>” y el Comité de Operación, encargado de analizar las propuestas de pago.

2. En lo que respecta a la Enajenación de bienes (cartera, empresa y bienes), de acuerdo a la LFAEBSP, se divide en Donación y Compraventa:

La enajenación de bienes, vista desde la perspectiva de la LFAEBSP, incluye los destinos de donación y venta de bienes; venta de empresas; y venta de cartera.

Donación. En términos generales, los bienes pueden ser donados o asignados, según corresponda, a favor de las dependencias y entidades paraestatales de la Administración Pública Federal, así como de los Gobiernos de las Entidades Federativas y Municipios, para que los utilicen en los servicios públicos locales, en fines educativos o de asistencia social, o a instituciones autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, que lo requieran para el desarrollo de sus actividades. Asimismo, para la donación de los bienes, el SAE se apoyará del Comité de Donaciones.

---

<sup>3</sup> El sistema experto es un modelo de red neuronal que permite identificar si se rechaza o acepta dicha propuesta de pago. En caso de que exista duda con respecto a los resultados arrojados por el “sistema experto” o casos con montos de deuda muy grandes, se pasan al comité, quién analiza la propuesta de pago.

Venta de bienes, empresa y cartera. En lo que respecta a la venta de cartera, empresas y bienes, el SAE puede ocupar cuatro formas de enajenación: 1) licitación pública, 2) subasta (en línea o presencial), 3) remate y 4) adjudicación directa (incluye permuta y cualesquiera otras formas jurídicas de transmisión de la propiedad).

3. El último proceso enmarcado en la LFAEBSP es el de destrucción.

Este proceso, en el diagrama antes mostrado, concuerda con el destino de destrucción de bienes.

Destrucción. El SAE puede llevar a cabo la destrucción de bienes o encomendar a terceros especializados su destrucción, cuando: Los bienes sean incosteables, incluso para su venta; se trate de bienes, respecto de los cuales exista disposición legal o administrativa que ordene su destrucción; habiéndose agotado todos los procedimientos de enajenación, no exista persona interesada en obtener los bienes de que se trate, supuestos que deberán acreditarse con las constancias correspondientes; cuando la autoridad judicial o administrativa así lo determine, mediante la resolución correspondiente; haya transcurrido el plazo a que se refiere el segundo párrafo del artículo 6 ter de la LFAEBSP, sin que hayan sido enajenados los bienes provenientes de comercio exterior transferidos al SAE; y en los demás casos que determine la Junta de Gobierno.

Cabe mencionar que para la administración y venta de los bienes (cartera, empresas y bienes), los recursos que obtiene el SAE los destina a un fondo con dos subcuentas, una correspondiente a los frutos (derivados por la administración) y otra a las ventas. Los recursos de las subcuentas específicas, serán entregados por el SAE a quien tenga derecho a recibirlos, en los plazos que al efecto convenga con la Entidad Transferente o con la Tesorería de la Federación y de conformidad con las disposiciones aplicables. Una vez entregados tales recursos, el SAE no tendrá responsabilidad alguna en caso de reclamaciones.

Finalmente, se pueden englobar los procesos del SAE en tres etapas: 1) Las entidades transferentes le encargan al SAE que Administre, Enajene o Destruya bienes. 2) El SAE, después de hacer un diagnóstico inicial de los bienes, de recibirlos y evaluarlos, los

Administra, Enajena o Destruye. En caso de que el SAE obtenga recursos de la administración y venta de los bienes, dichos recursos los destina a un fondo con dos subcuentas, una correspondiente a los frutos de administración y otra a los frutos de las ventas, y los entrega a quien tenga derecho a recibirlos, en los plazos que al efecto convenga con la Entidad Transferente o con la Tesorería de la Federación, y 3) lleva a cabo un proceso de rendición de cuentas.

#### 2.2.i. Descripción de la operación del programa

Este capítulo, se basa en un análisis del SAE desde una perspectiva global y las respuestas que a continuación se responden.

Para complementar la descripción de la operación del programa, se responden las siguientes preguntas específicas desde una perspectiva global del SAE, Incluyendo los tres macroprocesos:

- ¿En qué contexto general y bajo qué condiciones –externas o internas que afectan la operación- opera el programa en los distintos ámbitos de operación? Por ejemplo, condiciones políticas, culturales, o financieras.

#### Condiciones externas que afectan su operación

##### Macroprocesos de Bienes, Cartera y Empresa

- **Varias Leyes.** Los servicios que ofrece el SAE están supeditados muchas veces a otras leyes que pudiesen o no complementarse con la Ley del SAE.

Ejemplo caso bienes. La ley del SAE permite (artículo 2) enajenar y donar bienes provenientes de las Entidades Federativas. Asimismo, el decreto 191 de fecha 5 de junio del 2003 publicado en el diario oficial número 175 autoriza al Ejecutivo del estado de Chiapas para enajenar vía donación a través del Instituto de la Consejería Jurídica a los Ayuntamientos Municipales y Asociaciones Civiles y, por otro lado, el Decreto número 366 de fecha 22 de octubre de 1998 publicado en el Diario Oficial número 055 autoriza al C. Gobernador del Estado para enajenar anualmente en vía de licitación por subasta pública bienes muebles.

#### Condiciones Internas (diseño)

##### Macroprocesos de Bienes, Cartera y Empresa

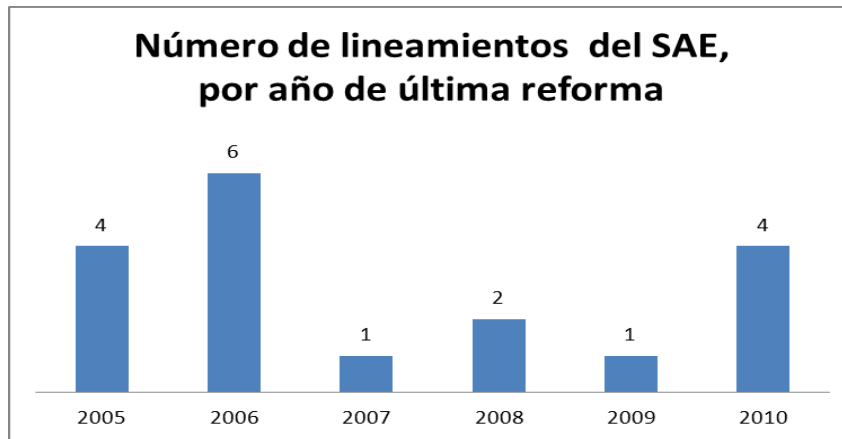
- **Normatividad con actualización relativamente lenta.** El SAE surge de diversos ordenamientos que regulaban procedimientos diferentes para la enajenación de bienes, entre los que destacan la Ley General de Bienes Nacionales, la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación y el Código Fiscal de la Federación. Lo anterior ha implicado redefinición de procesos y actualmente el SAE presenta normatividad que no ha sido actualizada del todo.

Se considera que la actualización es relativamente lenta debido a que, por ejemplo, las últimas reformas publicada en el Diario oficial de la Federación del marco jurídico básico del SAE fueron realizados en los años 2005 y 2006: Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público (2005); el Reglamento de la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público (2006); y el Estatuto Orgánico del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (2006).

Con respecto a los lineamientos, de los 18 que tiene, 7 de ellos tienen como última fecha de publicación entre el 2008 y 2010. Los demás tienen como última fecha de publicación entre el 2005 y 2007.

La mayoría de los lineamientos (10), tienen como última fecha de publicación entre el 2005 y 2006, como se observa en la gráfica.





Fuente: Anexo I (Evaluación de procesos del SAE, 2010)

Sucede algo similar con los manuales de procedimientos, existen manuales cuya última actualización, de acuerdo a lo indicado en los documentos, se llevó a cabo entre el 2005 y 2010.

Al respecto, el SAE indicó haber revisado dichos documentos en el 2008, como parte de un proceso llevado a cabo por el Comité de Mejora Regulatoria Interna. Sin embargo, los manuales de procedimientos no tienen indicada la fecha en la que fueron revisados.

Asimismo, en el 2010, la Secretaría de la Función Pública implementó un proyecto de regulación base cero o tala regulatoria, con la que se pidió eliminar normativa no sustantiva<sup>4</sup>, lo cual, en principio, implica una revisión de los manuales de procedimientos.

Finalmente, cabe señalar que, debido a los cambios en los nuevos contratos 2010-2013 con los Terceros de Largo Plazo – el SAE actualmente se encuentran en proceso de actualización 35 procedimientos de bienes muebles.

- **La Matriz de Indicadores para Resultados 2010 (MIR-2010).** La MIR-2010 no detalla el propósito del SAE, sólo presenta dos indicadores para medirlo (ingresos totales por realización de activos financieros e Ingresos recibidos por venta de bienes muebles e inmuebles). Asimismo, presenta poco apego a la Metodología de Marco Lógico.

<sup>4</sup> En el marco del Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012 en los meses de julio y agosto del presente año se publicaron en el Diario Oficial de la Federación (DOF) los Manuales de Aplicación General a todas las dependencias de la Administración Pública Federal (APF) que regirán al interior de las mismas en materia de: 1) Transparencia, 2) Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, 3) Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas, 4) Recursos Financieros, 5) Tecnologías de la Información y Comunicaciones, así como las disposiciones y manuales en materia de Aplicación General en materia de: 6) Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos, 7) Recursos Materiales y Servicios Generales, 8) Auditorías, Revisiones y Visitas de Inspección. Así como, el Acuerdo por el que se instruye a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como a la Procuraduría General de la República a abstenerse de emitir regulación en las materias que se indicaron anteriormente, así como en materia de Control Interno.

- ¿Cuáles son las instituciones, dependencias u organizaciones que intervienen en la operación del programa y cuál es el principal papel de cada una?

### Macroprocesos de Bienes, Cartera y Empresa

Existen varias instituciones, dependencia u organizaciones que intervienen en la operación del Programa:

- Servicio de Administración Tributaria. Cuando una empresa en liquidación tenga pasivos fiscales de carácter federal, y el accionista único sea el Gobierno Federal, se remite la documentación respectiva, para la cancelación de créditos fiscales al SAT. (Art. 23 bis, Ley)
- Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales. Cuando se requieran avalúos, éstos serán practicados por el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales o por peritos, instituciones de crédito, agentes especializados o corredores públicos (Art. 36, Ley)
- La Secretaría de la Función Pública. Puede determinar, junto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Secretaría), dentro del ámbito de sus atribuciones conforme a las disposiciones legales aplicables, los bienes que tiene por objeto regular la administración y destino por parte del SAE (Art. 1. X, Ley). La interpretación de los preceptos de la Ley, para efectos administrativos, corresponderá a la Secretaría y a la Secretaría de la Función Pública (SFP), en el ámbito de sus respectivas competencias (Art. 1, Ley). La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública, en el ámbito de sus respectivas competencias, están facultadas para interpretar el Reglamento para efectos administrativos. (Art. 2, Reglamento)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público puede determinar, junto con la SFP, dentro del ámbito de sus atribuciones conforme a las disposiciones legales aplicables, los bienes que tiene por objeto regular la administración y destino por parte del SAE (Art. 1. X, Ley). La interpretación de los preceptos de la Ley, para efectos administrativos, corresponderá a la Secretaría y a la SFP, en el ámbito de sus respectivas competencias (Art. 1, Ley). La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública, en el ámbito de sus respectivas competencias, están facultadas para interpretar el Reglamento para efectos administrativos. (Art. 2, Reglamento). Da a conocer las medidas a implementar de racionalidad, eficiencia y austeridad (Art. 45, VII, Estatuto).
- Diversas organizaciones con las que llevan a cabo "Foros de Recuperación".

- ¿Cómo se da la coordinación interinstitucional?

#### Macroprocesos de Bienes, Cartera y Empresa

Las Direcciones Corporativas son el medio para llevar a cabo la coordinación interinstitucional del SAE.

Ejemplo 1. Si existe alguna duda con respecto a la interpretación de algún artículo del Reglamento del SAE, la Dirección Corporativa de Jurídica y Fiduciaria consulta con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para apoyarse en cómo interpretar el artículo del Reglamento.

Ejemplo 2. La Dirección Corporativa de Mercadotecnia y Comunicación, es la que se coordina con el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales para realizar la valuación (o determinación de valor base) de los bienes transferidos al SAE.

- ¿Con qué recursos (financieros, humanos, infraestructura, entre otros) cuenta el programa para operar y cuáles han sido sus avances más importantes en los últimos años?

#### Macroprocesos de Bienes, Cartera y Empresa

Los recursos financieros aprobados con lo que cuenta el SAE para el año 2010 son 1,045.5 millones de pesos.

El SAE cuenta con 632 plazas, de las cuales, 117 se encuentran en las coordinaciones regionales. Asimismo, existe la figura de servidores sociales que contribuyen con la operación del Programa.

Aunado a lo anterior, el SAE tiene la figura de tercero especializado, quién aporta personal para operar al programa.

En lo que respecta a infraestructura. El SAE cuenta con 10 coordinaciones regionales que se encuentran en Hermosillo, Centro, Monterrey, Guadalajara, Veracruz, Culiacán, Querétaro, Tuxtla Gutiérrez, Tijuana y Cancún.

Asimismo, parte de la infraestructura se obtiene de los terceros de largo plazo, quienes aportan con almacenes, vehículos y material para almacenar los encargos hechos al SAE para bienes provenientes del SAT y de Comercio Exterior.

En las coordinaciones regionales visitadas, como parte de la evaluación, se observó que algunas tienen almacenes propios, mientras que las que no tienen almacenes, hacen uso de inmuebles que se han puesto a disposición del SAE.

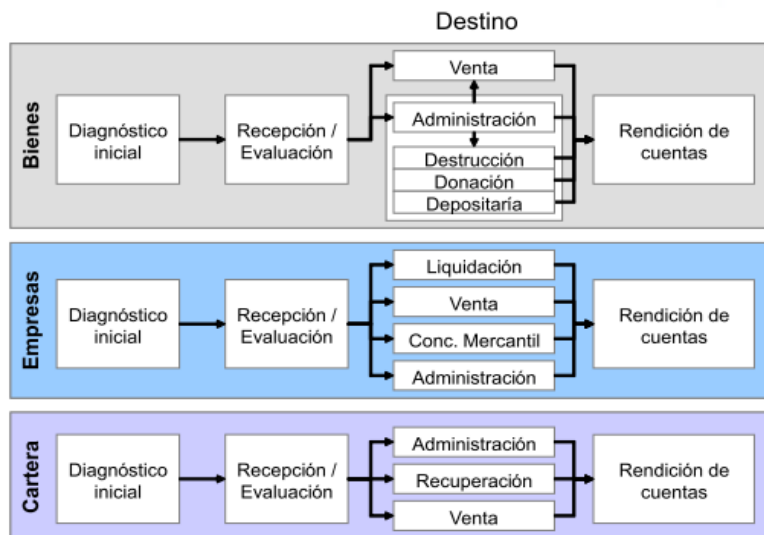
- ¿Cómo está estructurada la operación del programa?, ¿cuál es la secuencia de los procesos operativos?, ¿cómo se articulan los procesos entre sí?

### Macroprocesos de Bienes, Cartera y Empresa

En rasgos generales, la operación del SAE comienza cuando las Entidades Transferentes – Las Autoridades Aduaneras; la Tesorería de la Federación; la Procuraduría; las Autoridades Judiciales Federales; las entidades paraestatales, incluidas las instituciones de banca de desarrollo y las organizaciones auxiliares nacionales de crédito; los fideicomisos públicos, tengan o no el carácter de entidad paraestatal, las dependencias de la Administración Pública Federal, la oficina de la Presidencia de la República, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, el Banco de México, el Instituto Federal Electoral, los gobiernos de las Entidades Federativas y de los Municipios, así como los demás organismos públicos autónomos, que en términos de las disposiciones aplicables transfieran para su administración, enajenación o destrucción los bienes – solicitan al SAE que, según la LFAEBSP, 1) Administre, 2) Enajene o 3) Destruya, en función de los fines que consideren las Entidades Transferentes.

- Administración de bienes (Empresas, Bienes y Cartera). Comprende su recepción, registro, custodia, conservación y supervisión. En este sentido, el SAE administra los bienes que para tales efectos le entreguen las entidades transferentes, que tengan un valor mayor al importe de seis meses de salario mínimo general vigente para el Distrito Federal, siempre y cuando no exista una resolución definitiva emitida por una autoridad administrativa o judicial competente que determine el destino de dichos bienes.
- En lo que respecta a la Enajenación de bienes (cartera, empresa y bienes), de acuerdo a la LFAEBSP, podría incluir los destinos de donación y venta de bienes; venta de empresas; y venta de cartera.
- Finalmente, el proceso de destrucción, enmarcado en la LFAEBSP, concuerda con el destino de destrucción de bienes.

De acuerdo a la definición de los destinos de los macroprocesos del SAE



Fuente: [www.sae.gob.mx](http://www.sae.gob.mx)

- En su caso, ¿cuántos tipos de apoyo entrega el programa a sus beneficiarios?, ¿estos distintos apoyos implican distintos procesos de solicitud, de selección de beneficiarios, de producción o compra, de distribución, de entrega, de seguimiento a beneficiarios y de supervisión?

#### Macroprocesos de Bienes, Cartera y Empresa

Los apoyos que da el SAE son, en general, 8: Venta, Administración, Destrucción, Donación, Depositarias, Liquidación, Concurso Mercantil y Recuperación de Cartera, cada uno en función de su macroproceso.

Asimismo, cada macroproceso posee los siguientes procesos:

- Proceso de Solicitud.

El proceso para llevar a cabo la solicitud de apoyos comienza en cuanto las Entidades Transferentes requieren administrar, destruir o enajenar los bienes. Una vez definidos los bienes que van a ser transferidos, las Entidades Transferentes consultan la normatividad (ubicada en la Ley, reglamento y lineamientos, según sea el caso) para la transferencia de bienes al SAE, compilan la información necesaria para generar la solicitud y el expediente. Una vez generada la solicitud de transferencia e integrado el expediente, se lo entregan al área de oficialía de partes de la coordinación regional o de las oficinas centrales, según sea el caso.

Finalmente, el SAE recibe la solicitud de transferencia y su expediente respectivo. Independientemente de los requisitos para solicitud de transferencia que se solicitan en el reglamento, el SAE tiene diferentes tipos de solicitudes de apoyo (o solicitudes de transferencias), las cuales están en función de la entidad transferente y del tipo de bien que se trate. Con respecto a la entidad Transferente, hay transferencia por parte de la Procuraduría General de la República (PGR), Tesorería de la Federación (TESOFE); Servicio de Administración Tributaria (SAT), así como para otro tipo de bienes que no sean asegurados, de comercio exterior ni de la Tesorería de la Federación (TESOFE), como se puede observar en los siguientes lineamientos y manuales operativos:

1. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes asegurados que se indican, por parte de la Procuraduría General de la República.
2. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes asegurados y decomisados en Procedimientos Penales Federales.
3. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes provenientes de comercio exterior que se indican, por parte del SAT.
4. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes de la Tesorería de la Federación (TESOFE).
5. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes que no tienen el carácter de asegurados, ni provengan de Comercio Exterior, ni de la TESOFE.
6. Manual Operativo del proceso de Cartera. Recepción de la Instrucción del Mandante
7. Manual Operativo del proceso de Empresas: Transferencia para la liquidación de empresas privadas.

- Selección de Beneficiarios.

El SAE tiene dos tipos de beneficiarios, de acuerdo a los bienes: las entidades transferentes que tienen bienes que por ley debe atender el SAE (“obligadas”) y las entidades transferentes que tienen bienes diferentes a los obligados y se acercan al SAE por voluntad propia (“voluntarias”).

Independientemente del tipo de Entidad Transferente, la solicitud de transferencia debe pasar por un proceso de dictaminación de la información para la recepción de los bienes.

Con respecto a la normatividad, existen cuatro procesos de dictaminación, principales:

- Dictaminación para la Recepción de Bienes Muebles Asegurados. El proceso de dictaminación lo pueden llevar a cabo el TLP o el SAE.
- Dictaminación de Inmuebles Asegurados. El proceso de dictaminación lo pueden llevar la Coordinación Jurídica de Bienes Inmuebles, la Administración titular jurídica y de recepción adscrita a la coordinación regional.
- Dictaminación de Inmuebles de Transferentes. Lo pueden llevar a cabo el TLP o la coordinación regional.
- Dictaminación para la Recepción de Bienes Muebles Provenientes de Comercio Exterior (Día a Día). Este proceso sólo lo lleva el TLP.

El flujo de los procesos antes mencionados son similares, las diferencias radican en el encargado del proceso y la información que se valida en la dictaminación. No es lo mismo validar información de bienes que provienen de comercio exterior que un bien que proviene de la Procuraduría General de la República.

- Producción.

Los procesos de producción pueden diferenciarse por tipo de bien (y macroproceso):

Bienes muebles e inmuebles: Venta, Administración, Donación, Depositaria y Destrucción (este último exclusivo para bienes muebles).

Empresas: Venta, Administración, Liquidación, Concurso Mercantil.

Cartera y activos financieros: Venta, Administración y Recuperación.

- Entrega

Los procesos de distribución están en función de la actividad que se realice:

Venta de bienes, cartera o empresas: El SAE entrega recursos a las Entidades Transferentes, o a quien corresponda.

Donación, Destrucción y Administración (incluyendo liquidación y concurso mercantil): El SAE entrega una rendición de cuentas.

- Supervisión

La supervisión es por niveles. En primer lugar, cada Dirección Corporativa es la encargada de supervisar a los Terceros Especializados que haya contratado. En segundo lugar, las coordinaciones regionales coadyuvan en la supervisión a los Terceros de Largo Plazo, a los recuperadores de cartera y al personal de seguridad contratado para salvaguardar los bienes inmuebles transferidos al SAE.

---

### III. Descripción de los Procesos del Programa

Esta descripción del SAE se presenta de forma agregada y abarca sólo algunos aspectos importantes de la descripción de los procesos. Para una mayor profundidad en la descripción de los procesos, bajo el esquema de CONEVAL, ver el apartado de resultados (capítulo V) sección 2.2.iv (análisis y medición de atributos de los procesos) y el anexo III.

Para llevar a cabo la descripción, se responden las siguientes preguntas:

#### 2.2.ii. Descripción de los procesos del programa:



- ¿En qué contexto y bajo qué condiciones –externas o internas- se desarrolla el proceso? Pueden tratarse de características propias del programa que dificulten el desarrollo del proceso.

#### Condiciones externas que afectan su operación

##### Macroproceso de Bienes.

- **Rotación de servidores públicos en las Entidades Transferentes.** La alta rotación de personal afecta la curva de aprendizaje de las Entidades Transferentes para la transferencia de bienes al SAE, lo que dificulta la operación del SAE.
- **Recursos fiscales para la administración de bienes asegurados son limitados.** Lo anterior genera la existencia de requerimientos de gasto adicionales, lo cuales son solicitados mediante presiones de gasto.

##### Macroproceso de Cartera.

- **Generación de Cartera para la Transferencia al SAE.** El proceso de cartera está supeditado a que las Entidades Transferentes realicen malas prácticas en la recuperación y a choques macroeconómicos que generen una reducción en las posibilidades de pago de los deudores.
- **Información deficiente de la cartera.** La cartera que recibe el SAE puede tener carencia de información, lo cual implica esfuerzos operativos elevados al SAE.
- **Cartera que ha pasado por varios intentos de recuperación.** La cartera que el SAE administra, generalmente, es una cartera que ha pasado por varios intentos de recuperación por parte de la Entidad Transferente. Lo anterior hace que la operación para la recuperación de cartera sea un proceso que presenta altos grados de dificultad.

##### Macroproceso de Empresa.

- **Heterogeneidad de encargos.** La heterogeneidad de las empresas transferidas al SAE genera cierta flexibilidad normativa con respecto a las estrategias para dar destino a los bienes. Hay heterogeneidad en tamaño, sector económico y origen, entre otros aspectos.
- **Liquidación de empresas supeditada a recursos del Gobierno Federal.** Puede darse el caso de que el SAE esté supeditado a que el Gobierno Federal otorgue los recursos para poder llevar a cabo el cumplimiento de los derechos laborales de las empresas que están siendo liquidadas (pensiones, principalmente).
- **Información deficiente de las empresas aseguradas.** Algunas de las empresas aseguradas transferidas al SAE cuentan con estructuras de información deficiente, lo cual afecta la operación del SAE.
- **Presiones de grupos sociales.** En los procesos de liquidación, el SAE ha presentado presiones por grupos sociales.

Condiciones Internas (diseño)

Macroproceso de Bienes

- **Certeza del Valor de los bienes.** La mayoría de bienes que le son transferidos al SAE para darle destino de venta son bienes usados; por ello, el generar información sobre su estado físico, para dar mayor certeza con respecto a su verdadero valor de venta, es un proceso que puede implicar altos costos.
- **Plataforma tecnológica integrada por varios sistemas.** El SIAB fue construido a partir de la integración de varios sistemas lo cual genera cierta inflexibilidad, complejidad y en ocasiones lentitud.

Macroproceso de Cartera

- **Clasificación de cartera.** El SAE tiene una clasificación de cartera que generará que en el mediano y largo plazo se deban re adecuar estrategias de recuperación.

Macroproceso de Empresas

- No se encontró una condición interna que afecte específicamente al macroproceso de empresas.

- ¿En qué órdenes de gobierno se desarrolla dicho proceso?

Los tres macroprocesos del SAE se desarrollan en los tres órdenes de gobierno.

En principio, el SAE puede involucrar tanto al gobierno de los estados como a los gobiernos municipales por ser ellos Entidades Transferentes.

El artículo 2, inciso V de la LFAEBSP, establece que el SAE operará en los tres niveles de gobierno, ya que indica que las Entidades Transferentes serán:

“[Federales] Las Autoridades Aduaneras; la Tesorería de la Federación; la procuraduría; las Autoridades Judiciales Federales; [Estatales] las entidades paraestatales, incluidas las instituciones de banca de desarrollo y las organizaciones auxiliares nacionales de crédito; los fideicomisos públicos, tengan o no el carácter de entidad paraestatal, las dependencias de la Administración Pública Federal, la oficina de la Presidencia de la República, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, el Banco de México, el Instituto Federal Electoral, Entidades Federativas y [Municipales] de los Municipios, así como los demás organismos públicos autónomos, que en términos de las disposiciones aplicables transfieran para su administración, enajenación o destrucción los bienes a que se refiere el artículo 1o. de esta Ley al SAE”

Finalmente, por poner un ejemplo, la donación de bienes puede incluir varios órdenes de gobierno, por ejemplo, las dependencias y entidades paraestatales de la Administración Pública Federal, así como de los gobiernos de las Entidades Federativas y Municipios, pueden ser susceptibles de recibir donación.

- ¿Cómo se desarrolla el proceso?

Para los tres macroprocesos, la operación del SAE, en rasgos generales, comienza cuando las Entidades Transferentes – Las Autoridades Aduaneras; la Tesorería de la Federación; la Procuraduría; las Autoridades Judiciales Federales; las entidades paraestatales, incluidas las instituciones de banca de desarrollo y las organizaciones auxiliares nacionales de crédito; los fideicomisos públicos, tengan o no el carácter de entidad paraestatal, las dependencias de la Administración Pública Federal, la oficina de la Presidencia de la República, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, el Banco de México, el Instituto Federal Electoral, los gobiernos de las Entidades Federativas y de los Municipios, así como los demás organismos públicos autónomos, que en términos de las disposiciones aplicables transfieran para su administración, enajenación o destrucción los bienes – solicitan al SAE que 1) Administre, 2) Enajene o 3) Destruya sus bienes<sup>5</sup>, en función de los fines que consideren las Entidades Transferentes.

El SAE les da destino (administra, enajena o destruye) a los bienes y rinde cuentas a las Entidades Transferentes.

---

<sup>5</sup> I.- Los asegurados y decomisados en los procedimientos penales federales;  
 II.- Los recibidos en dación en pago para cubrir toda clase de créditos a favor del Gobierno Federal, de sus entidades o dependencias, incluyendo los puestos a disposición de la Tesorería de la Federación o de sus auxiliares legalmente facultados para ello;  
 III.- Los que habiendo sido embargados por autoridades federales, hayan sido adjudicados a las entidades transferentes conforme a las leyes aplicables;  
 IV.- Los que sean abandonados a favor del Gobierno Federal;  
 V.- Los que estando sujetos a uno de los procedimientos establecidos en la legislación aduanera, en la legislación fiscal federal o en otros ordenamientos jurídicos aplicables a las Entidades Transferentes, deban ser vendidos, destruidos, donados o asignados, en virtud de ser inflamables, fungibles, perecederos, de fácil descomposición o deterioro, así como cuando se trate de animales vivos y vehículos;  
 VI.- Los que pasen a ser propiedad del Fisco Federal;  
 VII.- Los títulos, valores, activos y demás derechos que sean susceptibles de enajenación, cuando así se disponga por las autoridades competentes;  
 VIII.- Los bienes del dominio privado de la Federación y los que constituyan el patrimonio de las entidades paraestatales;  
 IX.- Cualquier bien que, sin ser propiedad de la Federación, en términos de la legislación aplicable, el Gobierno Federal, sus entidades o dependencias puedan disponer de él.

- ¿Cuáles son los principales insumos para el desarrollo del proceso?

En planeación se utiliza (M. B, C, E<sup>6</sup>): Información estadística por macroprocesos (Bienes, Cartera y Empresas); Resultados de los Indicadores; Iniciativas; FODA Institucional; Relación de iniciativas para el año; Información estadística de los ingresos y egresos.

Solicitud de apoyos (M. B, C, E): Solicitud de transferencia y la integración del expediente con información específica de los artículos 12 y 13 del Reglamento del SAE.

Selección de beneficiarios (M. B): Solicitud de transferencia y documentos que lo acompaña; volante generado por la Oficialía de Partes; información capturada; validación sobre procedencia o improcedencia del bien; dictaminación en el Sistema Integral de Administración de Bienes (SIAB).

Selección de beneficiarios (M. C): Estudio de Viabilidad de la Recepción y Comercialización, y análisis de la viabilidad del Estudio de Viabilidad de la Recepción y Comercialización.

Selección de beneficiarios (M. E): Solicitud para desempeñar el cargo como liquidador, administrador o conciliador; información financiera, contable, fiscal, jurídica; propuesta de Acuerdo; Estrategia a seguir; contrato de prestación de servicios profesionales y bases de liquidación, administración y conciliación.

Producción (M. B): Información con respecto a enajenación, donación, destrucción, administración.

Producción (M. C): Información con respecto a recuperación, venta y administración de cartera.

Producción (M. E): Información con respecto a liquidación, venta, concurso mercantil y administración.

Entrega de los apoyos (M. B,C,E): Bases de colaboración; integración de información de acuerdo a las bases; reporte de ingreso neto; determinación de cierre del encargo; reporte de ingreso neto.

Contraloría Social (M. B,C,E): Correo electrónico, llamada telefónica, carta con quejas y/u observaciones

Supervisión y monitoreo (M. B,C,E). Actividades del procedimiento en materia de Oficialía de partes; actividades del procedimiento en materia de dictaminación; actividades del procedimiento en materia de recepción; actividades del procedimiento en materia de verificación de almacenes.

---

<sup>6</sup> Para facilitar la lectura, se abrevian los macroprocesos del SAE. M=Macroproceso; B=Bienes; C= Cartera; E= Empresas. En este caso (M. B,C,E), el proceso corresponde a los tres macroprocesos.

- ¿Cuáles son los principales productos que arroja el proceso?

Para los tres macroprocesos:

En planeación los principales productos son (M. B,C,E): Presentación sobre la situación histórica y actual del SAE, así como los avances de las iniciativas e información de las áreas de oportunidad; Sesión de retos y programas de trabajo; definición de iniciativas para el año; Programa Estratégico Integrador; y presupuesto de ingresos y egresos.

Solicitud de apoyos (M. B,C,E): La Solicitud de Transferencia y el Expediente de los bienes transferidos.

Selección de beneficiarios (M. B): Volante generado por la Oficialía de Partes; información capturada; validación sobre procedencia o improcedencia del bien; dictaminación en el sistema de información; proyecto de dictamen.

Selección de beneficiarios (M. C): Reporte del informe de la Cartera; análisis comercial de la cartera; análisis del clausulado de los contratos; dictamen de procedencia; dictamen de rechazo.

Selección de beneficiarios (M. E): Solicitud para desempeñar el cargo como liquidador, administrador y conciliador; Información financiera, contable, fiscal, jurídica; Propuesta de Acuerdo; Estrategia a Seguir; Contrato de prestación de servicios profesionales y bases de liquidación, administrador y conciliador.

Producción (M. B): Rendición de cuentas con respecto a enajenación, donación, destrucción, administración.

Producción (M. C): Rendición de cuentas con respecto a recuperación, venta y administración de cartera.

Producción (M. E): Rendición de cuentas con respecto a liquidación, venta, concurso mercantil y administración.

Entrega de los apoyos (M. B,C,E): integración de información de acuerdo a las bases; reporte de ingreso neto; determinación de cierre del encargo; reporte de ingreso neto definitivo.

Contraloría Social (M. B,C,E): Quejas y observaciones.

Supervisión y monitoreo, bienes (M. B,C,E): Supervisión del procedimiento en materia de Oficialía de partes; supervisión del procedimiento en materia de Dictaminación; supervisión del procedimiento en materia de Recepción; supervisión del procedimiento en materia de Verificación de Almacenes; supervisión del procedimiento en materia de Destino de Bienes Muebles.

- ¿Cuáles son los principales actores involucrados en el proceso?

En general, para los tres macroprocesos, todo el personal de oficinas centrales del SAE, personal de coordinaciones regionales del SAE, personal de los terceros especializados y valuadores tienen participación en el SAE.

Planeación (M. B,C,E): Dirección Ejecutiva de Cambio y Mejora Institucional (instancia que da seguimiento de los planes de trabajo)

Solicitud de apoyo (M. B,C,E): Oficialía de partes del SAE

Selección de beneficiarios (M.B): Oficialía de Partes del SAE

Selección de beneficiarios (M.C): Equipo multidisciplinario del SAE

Selección de beneficiarios (M.E): Direcciones Corporativas del Proceso de Empresas y de Operación

Entrega de apoyos (M. B,C,E): Direcciones Corporativa de Relación con Entidades Transferentes y de Mercadotecnia y Comercialización

Contraloría Social (M. B,C,E): Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes

Supervisión (M.B): Dirección Corporativa de Operación y Dirección Corporativa del Proceso de Bienes.

Supervisión (M.C): Dirección Corporativa de Operación y Dirección Corporativa del Proceso de Cartera

Supervisión (M.E): Dirección Corporativa de Operación y Dirección Corporativa del Proceso de Empresas

- ¿Qué opinan dichos actores sobre la eficacia y suficiencia del proceso?

Con respecto a la eficacia de los macroprocesos los actores indicaron:

Eficacia (M.B). La escasez de personal puede generar ineficacias. Por ejemplo, puede generar incentivos para programar encargos al TLP, con la finalidad de que no se termine “ahogando” el personal de la Coordinación Regional<sup>7</sup>. Este proceso de programación se puede llevar a cabo dando prioridad a los encargos que tienen fechas para llevarse a cabo (por ejemplo, documentación de “día a día” o de bienes susceptibles a amparos).

Suficiencia (M.B) Las mediciones en oficinas centrales pueden ser adaptadas (métricas e indicadores). Por ejemplo, las métricas e indicadores no toman en cuenta expedientes que no se ingresan al sistema. Por otro lado, algunas Coordinaciones Regionales indicaron que los contratos de licitación tienen fallas: Por ejemplo, en el contrato para el TLP, se hizo un seminario muy corto para dar observaciones al contrato. Sin embargo, no se recogieron todas las observaciones. Lo que implica un contrato con huecos y la corrección del mismo mediante *addenda*. No hay normativa para la supervisión de bienes muebles asegurados.

Eficacia (M.C). Se considera un proceso eficaz, con áreas de oportunidad en la utilización de recursos.

Suficiencia (M.C). Se considera en el mediano y largo plazo, los modelos de recuperación pueden llegar a agotarse.

Eficacia (M.E). Se considera un proceso heterogéneo (por el tipo de empresas que transfieren al SAE) eficaz.

Suficiencia (M.E). Se considera que la flexibilidad operativa genera suficiencia en los procesos.

---

<sup>7</sup> Esta práctica es factible debido a que el TLP puede contratar personal para terminar con los encargos, pero la CR no puede hacerlo.



- ¿Qué opinan dichos actores sobre la articulación del proceso con otros procesos?

Es buena.

Los macroprocesos (M. B, C, E) contienen procesos operativos que están lo suficientemente detallados como para conocer la articulación que se debe seguir: Cada proceso operativo está acompañado de un objetivo, una política de operación, un diagrama de tareas y una descripción del diagrama de tareas, en este último, se definen responsables, productos, insumos, y en caso de que corresponda, tiempo.

## IV. Metodología

La presente metodología tiene como finalidad explicar cómo se llevó a cabo la presente evaluación, para ello se realiza una breve descripción del método de investigación, y de las principales preguntas que se buscan responder de acuerdo a lo solicitado en los términos de referencia.

De acuerdo a los Términos de Referencia de la evaluación el objetivo general de la misma es *“Realizar un análisis sistemático, mediante trabajo de campo y de gabinete, sobre la operación del programa presupuestario relativo a la administración y enajenación de los activos referidos de la ley federal para la administración y enajenación de bienes del sector público con la finalidad de conocer cómo sus procesos conducen al logro de los objetivos y metas, así como detectar los problemas operativos a los que se enfrenta y las buenas prácticas que se realizan, de manera que se puedan emitir recomendaciones que permitan mejorar su gestión”*.

Asimismo, los Términos de referencia señalan como objetivos específicos de la evaluación:

- *Describir la operación del programa, por medio de sus procesos operativos*
- *Detectar aquellos procesos operativos en los cuales se estén presentando fallas que afecten en alguna medida, el desempeño eficaz del programa.*
- *Identificar en qué medida los procesos operativos del programa son eficaces y suficientes;*
- *Identificar en qué medida y de qué manera los procesos manifestados en los instrumentos normativos de la operación del programa son adecuados para lograr los objetivos planteados;*
- *Identificar y describir los problemas que obstaculizan la operación del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de operación del mismo*
- *Determinar los factores principales que permitan obtener elementos para definir la readecuación de los instrumentos normativos de la operación del programa y,*
- *Elaborar recomendaciones específicas para que el programa ponga en operación, o mejore, sistemas de monitoreo de procesos internos que le permitan detectar las áreas de oportunidad para la mejora de sus procesos, con el fin de alcanzar sus objetivos de manera más eficaz y eficiente.*

El análisis de la evaluación de procesos considera los siguientes cinco componentes de acuerdo a los Términos de referencia:

- I. Descripción de la operación del programa; descripción de las principales características de SAE, de su operación en general y de sus principales resultados con base en el análisis de la información primaria y secundaria.
- II. Descripción de los procesos del programa; descripción de cada uno de los procesos operativos realizados por SAE para el logro de su objetivo, tomando como base tanto información secundaria como información primaria.
- III. Identificación y clasificación de los procesos; los procesos descritos en el apartado anterior deben identificarse y clasificarse de acuerdo al Modelo de Procesos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) siguiente.



Fuente: Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del SAE, 2010

Al tomar en cuenta el modelo de procesos de CONEVAL, se determinó que SAE no realiza los procesos de: Distribución de Apoyos y de Seguimiento a Beneficiarios. Se considera que la Distribución de apoyos no aplica a los procesos del SAE porque la distribución de los beneficios que obtienen las entidades transferentes (beneficiarios) son monetarios o se traducen en reportes (en el caso de donación, destrucción o administración, por ejemplo). Con respecto al Seguimiento de Beneficiarios, se considera que este punto no aplica, porque el SAE no tiene, en principio, jurisdicción para saber lo que hacen las Entidades Transferentes con el ingreso obtenido de los servicios del SAE ni con los reportes finales.

- IV. Análisis y medición de atributos de los procesos; consiste en el análisis y medición de los atributos de eficacia y suficiencia para cada uno de los procesos del programa de acuerdo al modelo de procesos de CONEVAL. Para ello, se entiende que un proceso es eficiente en la medida que cumple con criterios de optimización de tiempo y/o recursos y es suficiente en la medida en que involucra la existencia de elementos mínimos necesarios para la generación de sus productos
- V. Análisis global de la operación del programa; una vez analizados los procesos de manera individual, se realiza una valoración global de la operación del SAE. Sin embargo, debido a que se encontró que la Matriz de Indicadores para Resultados 2010 (MIR-2010) no detalla el propósito del SAE y sólo presenta dos indicadores para medirlo (ingresos totales por realización de activos financieros e Ingresos recibidos por venta de bienes muebles e inmuebles) no se llevó a cabo el análisis tomando en cuenta si los procesos son adecuados para el logro de la meta a nivel propósito de la institución, la cual es maximizar la generación de recursos económicos para destinarlos a la asistencia pública.

Por último, se detectarán y analizarán las áreas de oportunidad para mejorar la operación de SAE, así como los principales problemas y buenas prácticas o fortalezas que se detecten en su operación.

Con el objeto de cumplir los objetivos anteriormente señalados se consideró que el método a emplear debería ser de tipo deductivo. Las fuentes de información primaria fueron entrevistas semi-estructuradas a funcionarios clave en la operación de los procesos de SAE respecto a su participación en los mismos.

Las principales fuentes de información secundaria fueron los manuales de procedimientos ubicados en la normateca del portal de Internet del SAE, así como algunos procedimientos de índole reservados que fueron otorgados para su revisión.

Asimismo, es necesario recordar que para la presente evaluación de Procesos toma como dado el diseño de la institución y por ende su Matriz de Marco Lógico, la cual tenía algunas inconsistencias al momento de realizar la evaluación.

Finalmente, en el siguiente apartado, se explica el diseño de la estrategia del trabajo de campo y justificación de la selección de entidades. En el apartado IV.2 se describe la forma en que se recolectó la información y en el IV.3 la manera en que se analizó a la misma.

#### **IV.1. Diseño de la estrategia del trabajo de campo y justificación de la selección de las coordinaciones regionales**

El trabajo de campo consistirá en describir la estrategia a seguir para el levantamiento de la información a nivel federal y en las coordinaciones regionales en donde opera el Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE). Ambos levantamientos consistirán en realizar entrevistas a profundidad o semi-estructuradas a personal directivo y personal encargado de implementar las actividades del SAE.

El diseño de la estrategia de trabajo de campo está dividido en cuatro secciones: 1) Selección de coordinaciones regionales, en esta sección se dan los criterios de selección de las coordinaciones regionales de Centro, Guadalajara y Cancún; 2) Personal a entrevistar; en este apartado se indica el personal a entrevistar, tanto en las coordinaciones regionales como a nivel federal; 3) Instrumentos para la recolección de información en campo; y 4) Calendario de Trabajo de Campo.

##### **IV.1.1. Selección de las coordinaciones regionales**

A nivel Federal se entrevistará a los directores corporativos de: Planeación Estratégica y Programas Interinstitucionales, Proceso de Bienes; Proceso de Empresas; Proceso de Cartera; Jurídica y Fiduciaria; Relación con Entidades Transferentes; Operación; Mercadotecnia y Comercialización; Finanzas y Administración, y se recopilará información (registros administrativos del SAE) sobre el desempeño de las coordinaciones regionales. Asimismo, se indagará sobre características geográficas y operativas a fin de identificar coordinaciones regionales con características heterogéneas.

---

1. Coordinación Regional Centro.

Se optó por elegir la coordinación regional centro, principalmente por dos razones: Es la única que al momento de las entrevistas operaba con dos Terceros de Largo Plazo y es una de las CR que tiene mayores flujos de bienes.

- a. En el momento de las entrevistas, la coordinación regional centro, era la única coordinación que tenía operando dos terceros de largo plazo.

Los Terceros de Largo Plazo tienen un contrato con el SAE hasta el 28 de febrero de 2013 están focalizados en dos tipos de zonas geográficas. La zona este (Monterrey, Centro, Querétaro, Veracruz, Cancún, Tuxtla Gutiérrez) y la zona oeste (Centro, Guadalajara, Querétaro, Culiacán, Hermosillo). Se considera importante la interacción que tiene la Coordinación Regional con el Tercero de Largo Plazo, debido a que la mayoría de las actividades son realizadas por estos últimos y la Coordinación Regional tiene, en principio, un rol de supervisor con los bienes provenientes de comercio exterior y de las aduanas.

- b. Asimismo, la Coordinación Regional (CR) Centro es una de las que más flujos de bienes tiene.

*Bienes dictaminados en estatus de “bien validado para recepción física” para programar en el mes de septiembre.* La Coordinación Regional Centro era la que más entradas tenía (6.2 mil registros), siguiéndole la CR de Tijuana con 2.1 mil entradas, las demás Coordinaciones Regionales (incluyendo oficinas centrales) tenían menos de mil entradas, en promedio 623 entradas.

*Detalle por Transferente del Saldo Final del mes de septiembre para Bienes Dictaminados por Programar.* La CR Centro es la que más bienes tenía por parte de la PGR (4.9 millones), mientras que la CR de Monterrey, que es la que le seguía en volumen con 4.1 mil bienes de la PGR, lo cual es más de 4 millones de diferencia. Asimismo, la CR Centro tenía más bienes provenientes de BANRURAL, CONDUSEF, TESOFE, entre otros (288 mil), le seguían, en orden de importancia, Tijuana (42 mil) y Monterrey (14 mil). En lo que respecta a los bienes del SAT la CR Centro estaba en segundo lugar con 1 millón de bienes y la de Monterrey tenía 1.1 millones. En bienes del Poder Judicial de la Federación

(PJF), la CR de Monterrey es la que más bienes tenía (132 bienes), le seguía Guadalajara (48 bienes) y el Centro y Veracruz (con 4 bienes ambas Coordinaciones Regionales).

*Número de empleados.* La CR Centro tiene 14 empleados, la que la ubica en la segunda CR con mayor número de empleados, por debajo de Hermosillo quien tiene 18 empleados.

## 2. Coordinación Regional Guadalajara

Esta CR se eligió por dos cosas. La primera es porque sus niveles de operación se pueden situar en la media y la segunda es porque ésta CR fue donde se inició la prueba piloto para transferir responsabilidades de las oficinas centrales a las coordinaciones regionales.

### a. Niveles de operación situados en la media.

Al retomar los indicadores anteriores se observa lo siguiente:

*Bienes dictaminados en estatus de “bien validado para recepción física” para programar en el mes de septiembre.* En este rubro, la CR de Guadalajara está en la media, ya que tuvo 607 bienes para programar.

*Detalle por Transferente del Saldo Final del mes de septiembre para Bienes Dictaminados por Programar.* En este indicador, la CR de Guadalajara fue la segunda en tener bienes del Poder Judicial de la Federación. Esto tiene una ventaja, ya que las demás Coordinaciones Regionales, sin contar la de Monterrey, tienen en promedio 1.4 bienes. Por ello, con la CR de Guadalajara se pueden conocer aspectos con respecto a este tipo de bienes. Sólo podría tenerlo la CR de Monterrey, pero tiene niveles de operación similares a los de la CR Centro y no tiene dos Terceros de Largo Plazo operando. Con respecto a los bienes de la PGR tuvo 296 (4to. lugar); del SAT tuvo 1.5 mil bienes (5to lugar); y 5.9 mil bienes provenientes de BANRURAL, CONDUSEF, TESOFE, entre otros (4to lugar).

*Número de empleados.* La CR Guadalajara tiene 12 empleados, la que la ubica en la cuarta CR con mayor número de empleados, por debajo de Hermosillo, Centro y Monterrey, 18 empleados, 14 y 14 empleados respectivamente.

b. Prueba piloto.

La CR Guadalajara, al ser donde inició la prueba piloto de transferencias de responsabilidades, se presupone que tiene una ventaja con respecto a otras CR, ya que tiene más tiempo implementando su operación. Por ello, y por la información anterior, se consideró incluirla en la muestra.

3. Coordinación Regional Cancún

Con base en la información anterior, ya se tenía contemplado entrevistar a dos CR, una de ellas se ubicaba en la zona geográfica oeste (Guadalajara), mientras que la otra ambos TLP le daban servicio. Por ello, la tercera CR debía ser de la zona geográfica este, para tener la perspectiva de la coordinación regional. Asimismo, ya se tenía una CR con niveles de operación elevado (Centro) y una con actividades de operación medio (Guadalajara), por ello, la siguiente CR debía ser una que tuviese un nivel de operación bajo. En este caso se eligió Cancún porque cubría los dos requisitos anteriores.

a. Baja actividad operativa

*Bienes dictaminados en estatus de “bien validado para recepción física” para programar en el mes de septiembre.* Para este indicador, Cancún tiene el segundo indicador bajo (441 bienes), mientras que Veracruz es la que tiene menos (89 bienes).

*Detalle por Transferente del Saldo Final del mes de septiembre para Bienes Dictaminados por Programar.* En bienes de PGR, Cancún tiene el penúltimo lugar (1 bien), por encima de Tuxtla (0 bienes). En bienes de PJF Cancún y Hermosillo están en sexto lugar (de 13) con un sólo bien, los lugares por debajo no tienen bienes. En lo que respecta a los bienes del SAT y los bienes provenientes de BANRURAL, CONDUSEF, TESOFE, entre otros, está en séptimo lugar con 53 mil y 1 mil bienes, respectivamente. Finalmente, si tomamos el número de empleados



*Número de empleados.* La CR Cancún tiene 7 empleados y es la que menos empleados tiene. Tijuana y Tuxtla tienen 9 empleados.

Con base en lo anterior se determinó realizar entrevistas a las tres Coordinaciones Regionales de Centro, Guadalajara y Cancún.

#### **IV.1.2. Personal a entrevistar**

El procedimiento para aplicar las entrevistas consistirá en: Entrevistas a profundidad con los responsables de la Dirección Corporativa de Planeación Estratégica y Programas Interinstitucionales, Dirección Corporativa Jurídica y Fiduciaria, Dirección Corporativa del Proceso de Bienes, Dirección Corporativa del Proceso de Cartera, Dirección Corporativa del Proceso de Empresas, de la Dirección Corporativa de Relación con las Entidades Transferentes, Dirección Corporativa de Operación, Dirección Corporativa de Mercadotecnia y Comercialización, Dirección Corporativa de Finanzas y Administración, y los funcionarios encargados de las coordinaciones regionales de Guadalajara, Centro y Cancún. Asimismo, en caso de la disponibilidad, se entrevistarán a terceros especializados y terceros de largo plazo que operen en la coordinación regional.

Las entrevistas a profundidad se realizan para indagar a fondo sobre la operación del SAE en las diferentes áreas, antes indicadas. Dichas entrevistas servirán para realizar el análisis descriptivo de la evaluación y para obtener la información inicial del componente descriptivo de la evaluación y para la información inicial de la operación y estructura del SAE. Por ello, estas entrevistas están dirigidas a los directivos y funcionarios con las visiones más globales sobre la operación del SAE en los niveles federal y regional. Por medio de estas entrevistas se identificarán de manera inicial los principales procesos operativos del SAE, y los resultados serán la base para el diseño de las entrevistas semi-estructuradas.

En función de los cargos, se harán preguntas relacionadas con los procesos del SAE, de acuerdo al modelo de CONEVAL. La siguiente matriz relaciona una dirección con los procesos del modelo de CONEVAL.

Entrevistas a Profundidad	Planeación estratégica, programación y presupuestación	Difusión del SAE	Solicitud de apoyos	Selección de beneficiarios	Producción o compra de apoyos	Distribución de apoyos	Entrega de apoyos	Seguimiento a la utilización de apoyos	Contraloría social	Supervisión y Monitoreo
D. C. de Planeación Estratégica y Programas Interinstitucionales	X	-	-	-	-	NA	-	NA	X	X
D. C. Jurídica y Fiduciaria	-	-	-	-	X	NA	-	NA	-	X-
D. C. del Proceso de Bienes	-	X	X	X	X	NA	-	NA	X	-
D. C. del Proceso de Cartera	-	X	X	X	X	NA	-	NA	X	-
D. C. del Proceso de Empresas	-	X	X	X	X	NA	-	NA	X	-
D. C. de Relación con Entidades transferentes	-	X	X	X		NA	-	NA	X	-
D. C. de Operación	-	X	X	X	X	NA	X	NA	X	-
D. C. de Mercadotecnia y Comercialización	-	X	-	X		NA		NA	X	-
D. C. de Finanzas y Administración	X	-	X	X	X	NA	X	NA	X	X

En este caso, la “X” representa que proceso será preguntado y en qué dirección. Por ejemplo: En la dirección corporativa de planeación estratégica y programas interinstitucionales, se harán preguntas sobre los procesos de planeación estratégica del SAE y presupuestación, de contraloría social, y de supervisión y monitoreo.

Dentro de las entrevistas a profundidad, se indagará sobre aquellos operadores, por área, que pudiesen dar información específica sobre la operación del SAE, a fin hacerles una entrevista semiestructurada.

Las entrevistas semi-estructuradas contendrán preguntas específicas encaminadas a obtener una descripción más precisa de los procesos operativos del SAE. Por ello este

tipo de instrumento se aplicará a los funcionarios responsables de los procesos identificados en el SAE a nivel federal y regional.

Finalmente, en caso de necesitar la opinión de operadores responsables de un proceso determinado que pudiera ser relevante para el SAE, se deja abierta la posibilidad de realizar una entrevista estructurada por vía electrónica o telefónica con la intención de contar con la opinión de todos los responsables de los procesos, ya sea a nivel federal, o bien en todas las coordinaciones regionales.

#### **IV.1.3. Instrumentos para la recolección de información en campo**

##### Entrevistas a profundidad

La primera etapa de estas entrevistas consiste en que los entrevistados den una descripción general de las actividades que realizan.

##### Entrevistas Semi-Estructuradas

Una vez que se ha obtenido información general sobre los procesos, las entrevistas semi-estructuradas contendrán preguntas específicas encaminadas a obtener una descripción más precisa de los procesos operativos del SAE, basados en el estatuto orgánico del SAE.

Las entrevistas semi-estructuradas fueron complementadas con las entrevistas a profundidad.

El anexo VIII contiene las entrevistas realizadas a los operadores del SAE.

#### **IV.1.4. Calendario de trabajo de campo<sup>8</sup>**

La recopilación de información se hará en las siguientes fechas:

---

<sup>8</sup> Las fechas al interior de las direcciones pueden modificarse, de acuerdo a la agenda de los funcionarios.

	Fecha de compilación de información	Días hábiles para realizar Entrevistas
Oficinas Centrales en el Distrito Federal	20-27 de Septiembre	6 días
Coordinación Regional de Guadalajara	7-8 de octubre	2 días
Coordinación Regional de Cancún	11-12 de octubre	2 días

En las oficinas centrales, las entrevistas se llevarán a cabo en los siguientes días:

Entrevistas a Profundidad	Fechas para elaboración de entrevistas
D. C. de Planeación Estratégica y Programas Interinstitucionales	20 de septiembre
D. C. Jurídica y Fiduciaria	21 de septiembre
D. C. del Proceso de Bienes	20 de septiembre
D. C. del Proceso de Cartera	20 de septiembre
D. C. del Proceso de Empresas	20 de septiembre
D. C. de Relación con Entidades Transferentes	21 de septiembre
D. C. de Operación	21 de septiembre
D. C. de Mercadotecnia y Comercialización	21 de septiembre
D. C. de Finanzas y Administración	10 de Septiembre
Encargado de la Coordinación Regional Centro	21 de septiembre

Entrevistas semi-estructuradas (por departamentos)	Fechas para elaboración de entrevistas
D. C. de Planeación Estratégica y Programas Interinstitucionales	22 de septiembre
D. C. Jurídica y Fiduciaria	23 de septiembre
D. C. del Proceso de Bienes	22 de septiembre
D. C. del Proceso de Cartera	22 de septiembre
D. C. del Proceso de Empresas	22 de septiembre
D. C. de Relación con Entidades Transferentes	23 de septiembre
D. C. de Operación	23 de septiembre
D. C. de Mercadotecnia y Comercialización	23 de septiembre
D. C. de Finanzas y Administración	23 de septiembre
Personal Operativo de la Coordinación Regional Centro	23-27 de septiembre

En las oficinas de la coordinación regional de Guadalajara, las entrevistas se llevarán a cabo en los siguientes días:

Entrevistas a Profundidad	Fechas para elaboración de entrevistas
Encargado de la coordinación regional	7 de octubre

Entrevistas semi-estructuradas (por departamentos)	Fechas para elaboración de entrevistas
Personal operativo de la coordinación regional	8 de octubre

En las oficinas de la coordinación regional de Cancún, las entrevistas se llevarán a cabo en los siguientes días:

Entrevistas a Profundidad	Fechas para elaboración de entrevistas
Encargado de la coordinación regional	11 de octubre

Entrevistas semi-estructuradas (por departamentos)	Fechas para elaboración de entrevistas
Personal operativo de la coordinación regional	12 de octubre

## IV.2. Recolección de la información.

Dentro del apartado de Diseño de la estrategia de trabajo de campo y justificación de la selección de las coordinaciones regionales, se describieron los instrumentos a utilizar y el calendario de actividades.

Dentro de esta descripción, se explica que la información fue recolectada en cuatro etapas:

1. Oficinas centrales
2. Coordinación regional Centro
3. Coordinación regional Cancún
4. Coordinación regional Guadalajara

Dicha recolección fue mediante las entrevistas, presentadas en el anexo VIII. Instrumentos de campo. Asimismo se complementa este apartado con información de las bitácoras presentadas como parte de la evaluación.

## IV.3. Análisis de la información.

La información recabada contribuye al análisis de los procesos de:

- Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.
- Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.
- Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

- Selección de beneficiarios (puede ser selección de proyectos): Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.
- Producción o compra de apoyos: Herramientas, acciones y mecanismos a través de las cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.
- Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados solicitan y/o reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.
- Contraloría social: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.
- Supervisión y Monitoreo: Proceso por medio del que se supervisa la generación y entrega de los apoyos

Así como al logro de los objetivos generales y específicos de la evaluación de procesos del SAE.

## **V. Resultados**

### **V.1. Valoración global de los procesos**

La valoración de los procesos consiste en generar una valoración cuantitativa y cualitativa.

#### Valoración cuantitativa<sup>9</sup>.

Para obtener una valoración cuantitativa de los procesos del SAE, se utilizarán dos aspectos: a) la valoración de los atributos del SAE, a partir de las respuestas a las preguntas en el apartado de “análisis y medición de atributos de procesos” y b) la valoración de la suficiencia para operar. Ambas calificaciones serán promediadas para obtener una valoración cuantitativa.

---

<sup>9</sup> Debido a que, en general, los indicadores de gestión no están alineados con la MIR. Se optó por no tomarlos en cuenta para la valoración cuantitativa. Asimismo, en el anexo VII, se proponen indicadores para medir la eficacia, la suficiencia y la eficacia de los procesos de SAE.

a. Valoración de los atributos del SAE.

Para valorar los atributos, se calificarán las preguntas con un rango de cero a diez. Para ello, el evaluador considerará las calificaciones en función de su cumplimiento: No cumple=0; Cumple=10. Las demás calificaciones que estén entre ese rango, serán relativas con respecto al cumplimiento total y entre macroproceso, y se argumentará.

Con base en lo anterior, se tiene una calificación promedio por proceso y se utiliza la pregunta de ¿cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?<sup>10</sup> La calificación asignada a esta pregunta se basa en el promedio de todas las demás preguntas en el proceso analizado. El realizar lo anterior supone que en caso de existir problemáticas en las preguntas anteriores (no alcanzar el 10), se verá reflejado en obstáculos que se enfrentan en el desarrollo del proceso.

Dado a que se tienen tres macroprocesos: Bienes, Cartera y Empresas. Se dividieron las preguntas y se les dio el mismo peso para determinar un indicador global del SAE.

Asimismo, cabe señalar que no todas las preguntas fueron ponderadas, ya que se descartó la pregunta de: ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso? Se descartó porque no hay respuesta correcta o incorrecta; y también se detectaron y argumentaron, preguntas que no aplican para medir la medición de atributos del SAE.

Los resultados, que se encuentran con más detalle en el Anexo VII. Indicadores y Atributos de los Procesos, fueron:

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Macroproceso de Bienes: 7.7</li> <li>- Macroproceso de Cartera: 8.4</li> <li>- Macroproceso de Empresas: 8.6</li> </ul> | } | Valoración de los atributos: 8.2 |
|--|---|----------------------------------|

b. Valoración de la suficiencia del SAE.

<sup>10</sup> Se parte de que la existencia de obstáculos internos implica la no optimización de los atributos de los procesos y por ende, la calificación se debería ver reflejada en esta pregunta.



El cálculo del indicador está basado en el Anexo VI. Elementos mínimos para la medición de suficiencia. A diferencia del indicador anterior, no pondera por proceso. Se optó por no ponderar porque se considera que cada elemento es fundamental para medir la suficiencia de los procesos del SAE.

En este caso, las calificaciones estuvieron en función de la existencia de los elementos: No existe=0; Existe=1 y el resultado se multiplicó por 10, para hacerlo comparable con el indicador anterior.

Con base en lo anterior, ver anexo VI para mayor información, la valoración de suficiencia fue de 8.9.

#### c. Valoración cuantitativa

Para obtener una valoración cuantitativa de los procesos del SAE, se promedian las dos calificaciones: a) la valoración de los atributos del SAE y b) la valoración de la suficiencia.

La valoración cuantitativa del SAE fue de: 8.6

#### Valoración cualitativa

Para obtener una valoración cualitativa, se dio una conversión de la calificación cuantitativa tomando un enfoque de competencias analizando la cantidad y calidad del desempeño de los procesos. Para ello, se utilizó la conversión según la siguiente tabla de equivalencias:

Los procesos no logran el fin del SAE: [0-6).

Los procesos permiten un logro regular del fin del SAE: [6-8).

Los procesos permiten un logro bueno del fin del SAE: [8-9).

Los procesos permiten un logro muy bueno del fin del SAE: [9-10].

En este caso, la valoración cualitativa de los procesos del SAE corresponde a éstos permiten que el SAE tenga un logro bueno para contribuir con el Gobierno Federal al fortalecimiento de las finanzas públicas y de los derechos de propiedad al apoyar al

Sector Público en la mejora de la gestión y de procesos específicos mediante la efectiva administración, enajenación, destrucción y donación, en el menor tiempo posible, de bienes muebles e inmuebles que resulten improductivos, obsoletos, ociosos, innecesarios, los recibidos en dación en pago para cubrir toda clase de créditos a favor del Gobierno Federal, y los asegurados por las autoridades correspondientes; así como liquidar empresas públicas que no tienen razón de ser en el nuevo entorno económico y con la monetización acelerada de los activos financieros asignados, provenientes principalmente de los apoyos crediticios que se han destinado a través de la Banca de Desarrollo a los diversos sectores económicos.

### V.1.1. Identificación y clasificación de los procesos

A fin de simplificar la identificación y clasificación de los procesos, se realizó el siguiente cuadro. Sin embargo, el anexo V contiene información más detallada con respecto a la normatividad del SAE y su clasificación en el modelo de procesos de CONEVAL.

Procesos del Modelo de Procesos CONEVAL	Número según secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador (Escriba nombre describa brevemente)
<p><b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.</p>	1	<p><b>Reunión Anual.</b> La planeación estratégica se hace una vez al año y participan el Director General, los directores corporativos y algunos representantes de las coordinaciones regionales, así como personal de tecnología</p>
	2	<p><b>Análisis Estadístico.</b> El proceso de planeación del SAE comienza con un análisis Información histórica y tendencias con respecto a variables del SAE. Asimismo, se analizan los resultados de los indicadores de desempeño, sustentando su cumplimiento o incumplimiento.</p>
	3	<p><b>Análisis de la Situación Actual del SAE.</b> En este proceso se revisa (y cambia, en caso de ser necesario) la misión y visión del SAE, y se muestran los análisis FODA por macroproceso (Bienes, Empresa y Cartera).</p>
	4	<p><b>Planeación.</b> Tomando en cuenta el estado actual del SAE, se plantean planes de trabajos, los cuales tienen metas y objetivos, y están vinculados con iniciativas y con indicadores.</p>
	5	<p><b>Difusión de la Reunión Anual.</b> Se difunden en oficinas centrales y en coordinaciones regionales los acuerdos derivados de la</p>

		Reunión Anual, para que los operadores de las coordinaciones regionales conozcan la planeación para ese año
	6	<b>Presupuestación.</b> Las áreas del SAE realizan un presupuesto, el cual se entrega al Congreso, vía la Secretaría de Hacienda, el 8 de septiembre y es aprobado el 15 de noviembre. Una vez aprobado, se hacen ajustes y se notifica a las áreas.
<b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	1	<b>Portal Electrónico.</b> Una de las estrategias de difusión del SAE es mediante su portal electrónico.
	1	<b>Ley.</b> Algunas Entidades Transferentes deben de hacer uso de los servicios del SAE porque así lo indican las Leyes que las regulan.
<b>Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.	1	<b>Recepción de solicitudes de Transferencia de Bienes.</b> Las Entidades Transferentes realizan solicitudes de transferencia de Bienes (definidos en el artículo 1 de la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público (LFAEBSP)).
	1	<b>Solicitudes de transferencia por:</b> 1) Vehículos, 2) bienes asegurados por parte de la PGR, 3) bienes provenientes de comercio exterior por parte del SAT, 3) bienes asegurados y decomisados en procedimientos penales federales, 4) bienes que no tienen el carácter de asegurados, ni provengan de Comercio Exterior, ni de la TESOFE, 5) bienes de la Tesorería de la Federación (TESOFE), 6) transferencia de la cartera, 7) transferencia para la liquidación de empresas privadas.

<p><b>Selección de beneficiarios (puede ser selección de proyectos):</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	<p>1</p>	<p><b>Selección de Entidades Transferentes.</b> El SAE no aceptará la transferencia de aquellos bienes (definidos en el artículo 1 de la LFAEBSP) que sean <b>incosteables</b> – bienes cuyo valor sea menor al importe de seis meses de salario mínimo general vigente para el Distrito Federal, así como aquellos que, de conformidad con lo que al respecto disponga el Reglamento, tengan un valor comercial inferior a sus costos de administración –, así como <b>activos financieros incobrables</b> – son aquellos que por falta de documentación o defectos en ésta; por falta de garantías; por prescripción o por carecer de información acerca del domicilio del deudor, no puedan recuperarse –.</p>
<p><b>Producción o compra de apoyos:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.</p>	<p>1</p>	<p><b>Producción.</b> El SAE ofrece los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir, administrar, enajenar y destruir los bienes de las entidades transferentes. Así como, realizar todos los actos de administración, pleitos y cobranzas y de dominio respecto de los bienes, aún y cuando se trate de entidades paraestatales en proceso de desincorporación;</li> <li>- Administrar y enajenar los bienes, que previa instrucción de autoridad competente, se le encomienden por la naturaleza especial que guardan los mismos;</li> <li>- Fungir como visitador, conciliador y síndico en concursos mercantiles y quiebras, debiendo recaer tales designaciones en el SAE, invariablemente, tratándose de empresas aseguradas;</li> <li>- Liquidar las empresas de participación estatal mayoritaria, sociedades nacionales de crédito y organismos descentralizados de la Administración Pública Federal, así como toda clase de sociedades mercantiles, sociedades o asociaciones civiles;</li> <li>- Ejecutar los mandatos en nombre y representación del Gobierno Federal, incluyendo todos los actos jurídicos que le sean encomendados;</li> <li>- Manejar los créditos que el Gobierno Federal destine o haya destinado para otorgar su apoyo financiero a las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares del crédito, así como la celebración de todos los</li> </ul>

		<p>actos necesarios para la recuperación de tales créditos, bien sea que las instituciones se rehabiliten o liquiden;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Celebrar convenios de coordinación y colaboración con los gobiernos de las entidades federativas, así como con organizaciones de productores deudores, sociedades de ahorro y préstamo y entidades de fomento en las que participen los gobiernos estatales y municipales, con el objeto de que coadyuven en la recuperación de la cartera vencida, pudiendo estipularse la cesión gratuita u onerosa de créditos;</li> <li>- Extinguir los fideicomisos públicos y privados;</li> <li>- Fungir como fiduciario sustituto en los fideicomisos constituidos en instituciones de crédito, instituciones de seguros, instituciones de fianzas, sociedades financieras de objeto limitado y almacenes generales de depósito, cuya liquidación sea encomendada al SAE, así como, en aquellos en los que actúe con el carácter de fideicomitente o fideicomisario el Gobierno Federal o alguna entidad paraestatal de la Administración Pública Federal;</li> <li>- Celebrar contratos de prestación de servicios necesarios para la atención de los Encargos que le sean conferidos cuyo cumplimiento de pago sea con cargo a recursos de los mismos;</li> </ul>
<p><b>Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa)</p>	<p>NA</p>	<p><b>No Aplica.</b> Se considera que este punto no aplica a los procesos del SAE porque los beneficios que obtienen las entidades transferentes (beneficiarios) son monetarios o se traducen en reportes (en el caso de donación, destrucción o administración, por ejemplo). En este sentido, el proceso a través del cual se envía, por ejemplo, el dinero, del punto de origen al punto de destino final, se considera inexistente, ya que al ser una transferencia de dinero, no existe un proceso de distribución, sino un proceso de entrega directa.</p> <p>Nótese que las Entidades Transferentes le dan bienes al SAE (bienes) para recibir dinero o reportes finales de sus bienes.</p>
<p><b>Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los</p>	<p>1</p>	<p><b>Entrega de beneficios.</b> Las Entidades transferentes se obtienen beneficios monetarios o reportes por parte del SAE.</p>

beneficiarios o afiliados solicitan y/o reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		
<p><b>Seguimiento a la utilización de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p>	NA	<p><b>No Aplica.</b> Se considera que este punto no aplica a los procesos del SAE porque los beneficios que obtienen las entidades transferentes (beneficiarios) son monetarios o se traducen en reportes (en el caso de donación, destrucción o administración, por ejemplo). En este sentido, el SAE no tiene, en principio, jurisdicción para saber lo que hacen las Entidades Transferentes con el ingreso obtenido de los servicios del SAE ni con los reportes finales. En segundo lugar, operativamente sería muy alto el costo, con respecto al beneficio, de que el SAE haga un seguimiento de dicha utilización del dinero o de los reportes finales.</p>
<p><b>Contraloría social:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>	1	<p><b>Contraloría social.</b> El artículo 22, fracción I del estatuto orgánico del SAE, indica que la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes tiene la atribución de “coordinar y evaluar la atención a los requerimientos y solicitudes formuladas por las Entidades Transferentes”.</p>
<p><b>Supervisión y Monitoreo:</b> Proceso por medio del que se supervisa la generación y entrega de los apoyos</p>	1	<p><b>Supervisión de Terceros Especializados.</b> Para generar su producción (los servicios que ofrece) utiliza, principalmente, a terceros especializados. Por ello, tiene procesos de supervisión por cada macroproceso: Bienes, Empresas y Cartera.</p>

### V.1.2. Análisis y medición de atributos de los procesos, macroproceso de Bienes

Por medio de este componente se analizan y miden los atributos de eficacia y suficiencia para cada uno de los macroprocesos de SAE y sus principales procesos, dependiendo el caso. Para ello, se utiliza la información recabada en campo y se complementa, en algunos casos, con información de gabinete.

Algunas preguntas tienen respuestas relativamente cortas, las cuales pueden contrastarse con la información contenida en los Anexos III, donde se complementan los argumentos para la respuesta.

### **A. Planeación estratégica, programación y presupuestación**

Para el análisis de este proceso, se entiende como “Planeación” al Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del SAE.

- ¿El acceso a los documentos de planeación estratégica es adecuado?

Sí. El acceso a los documentos de planeación estratégica es adecuado, ya que:

1. Existe difusión de los acuerdos tomados en la sesión de retos y programa de trabajo por parte de la Dirección Ejecutiva de Cambio y Mejora Institucional. Dicha difusión se hace mediante una junta al interior de oficinas centrales y mediante correo electrónico a las Coordinaciones Regionales.
2. Otro método para acceder a los documentos de planeación es mediante el Intranet ("INTRASAE"<sup>11</sup>) de la institución. En este portal se establecen las ligas para acceder a los documentos de planeación y está habilitado para los servidores públicos del SAE.

---

<sup>11</sup> El INTRASAE es una red de computadoras que utilizan Internet para compartir dentro del SAE parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales.



- ¿Es oportuno el tiempo con el que se dan a conocer las metas al interior del programa para el nuevo ciclo de operación (por ejemplo, año fiscal)?

Si, se considera oportuno.

Derivado de la sesión de retos y programa de trabajo se determinan los planes de trabajo con su respectivo responsable, quién será el encargado de hacer cumplir la meta.

Posteriormente, en oficinas centrales se realiza una junta con los servidores públicos y se informa sobre las metas a las coordinaciones regionales.

- ¿Es adecuado el periodo de tiempo utilizado para realizar la planeación del programa?

Sí. El proceso de planeación es una sesión donde se identifican los retos y se genera el programa de trabajo para el año en curso, para ello, se complementa con un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de las coordinaciones regionales y con una sesión de trabajo previa por parte de las coordinaciones regionales.

En el caso de la sesión de trabajo, ésta se realiza una vez al año en un evento que dura 2 días y medio, en general, se realiza en el mes de enero. Mientras que la sesión de las coordinaciones regionales se hace en noviembre y dura un día, y las Coordinaciones Regionales consideraron adecuado el tiempo para llenar el FODA.

Cabe señalar que la información que se prepara para las sesiones se recopila a lo largo del año, lo cual se considera suficiente para compilar información y definir problemáticas.

- ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?

No. La Matriz de Indicadores para Resultados 2010 (MIR-2010) no está realizada completamente bajo la metodología de Marco Lógico, lo cual genera deficiencias en la relación entre actividades, componentes, propósito y fin.

- ¿Las metas establecidas son factibles y pertinentes?

Al observar las metas de los indicadores estratégicos:

<b>Cumplimiento de Metas Promedio (Ene-Sept, 2010)</b>	
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>%</b>
<u>Financieros y presupuestarios</u>	
Ingresos por Realización de Activos y Bienes (Indicador ingresos sobre meta)	75.29
Índice de Contribución Presupuestaria (Indicador ingresos (flujo de caja) sobre gastos de operación)	102.20
Índice de Apoyo Presupuestal (Indicador presupuesto ejercido sobre transferencias del gobierno)	93.73
<u>Bienes Muebles e Inmuebles</u>	
Ventas Bienes Inmuebles (Ventas REALES / Ventas PROGRAMADAS)	52.12
Velocidad de Puesta en Venta (bienes recibidos a partir del 2008) de Bienes Inmuebles (Tiempo promedio desde la Recepción hasta la Puesta en Venta PROGRAMADO /REAL)	70.98
Eventos Comerciales Promedio para Bienes Inmuebles (Eventos Comerciales Promedio REALES / PROGRAMADOS)	229.16
Ventas Bienes Muebles (Ventas REALES / Ventas PROGRAMADAS)	69.77
Velocidad de Puesta en Venta (bienes recibidos a partir del 2008) de Bienes Muebles (Tiempo promedio desde la Recepción hasta la Venta PROGRAMADO / REAL)	75.33
Velocidad de Destrucción (bienes recibidos a partir del 2008) (Tiempo promedio desde dictaminación hasta destrucción PROGRAMADO / REAL)	100.59

Elaboración propia con información del SAE, al tercer trimestre.

**Factibilidad.** El indicador de ventas de Bienes Inmuebles es relativamente bajo (52%), lo que implicaría poca factibilidad para cumplir esta meta. Con respecto a los demás indicadores, estos se consideran factibles.

**Pertinencia.** Algunos indicadores podrían no ser pertinentes, ya que algunos se concentran más en cuestiones operativas que en medir resultados – algunos de los indicadores no están justificados en la maximización de los ingresos y la minimización del tiempo (o en la eficiencia y eficacia de la operación del SAE) –. Por ejemplo, los indicadores de Venta de Inmuebles (se podría complementar con algún indicador de ingresos para las Entidades Transferentes por la venta de un bien inmueble); Eventos Comerciales Promedio (se podría complementar con el número de bienes inmuebles vendidos/número de bienes puestos en venta, por evento comercial). Asimismo, dado a que la MIR-2010 presenta poco apego a la Metodología de Marco Lógico, los indicadores no están alineados a un propósito, por ello se pierde pertinencia.

- ¿Los actores o áreas son los necesarios y suficientes para la elaboración de la planeación?

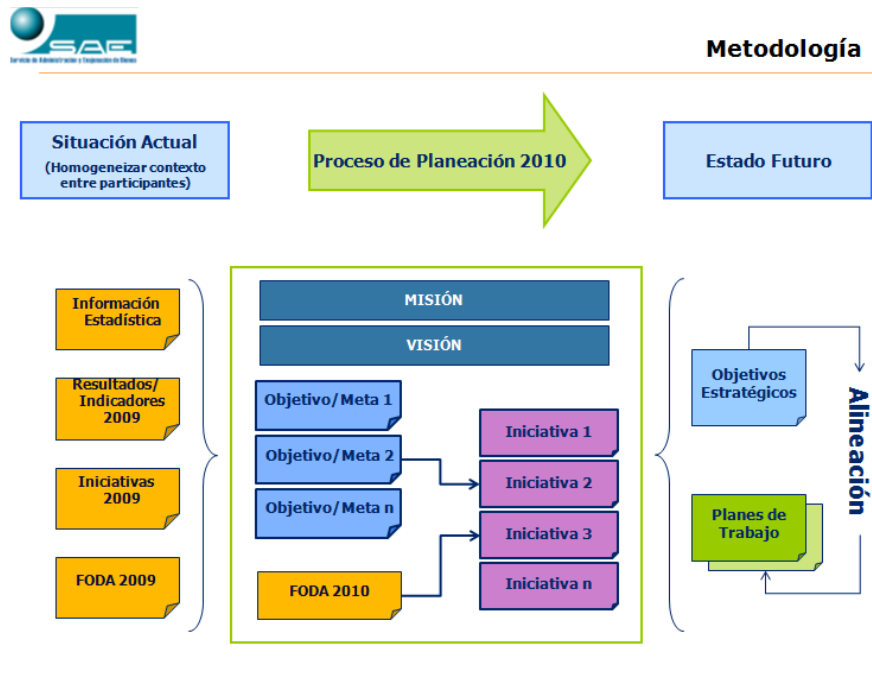
Dada la estructura de tres etapas – reunión de las coordinaciones regionales, elaboración del FODA por partes de las Coordinaciones Regionales y reunión a nivel central - para la planeación estratégica del SAE, los actores son los necesarios y suficientes para la elaboración de la planeación.

- Existe un área dentro del programa dedicado a la realización de la planeación estratégica?, ¿es adecuado su funcionamiento?

Sí, la Dirección Ejecutiva de Cambio y Mejora Institucional.

El funcionamiento se considera adecuado; sin embargo, la presentación realizada, podría complementarse con información de indicadores de satisfacción de Entidades Transferentes.

La siguiente imagen representa la metodología llevada en la reunión:



Se observa que se utiliza información estadística e indicadores para elaborar los objetivos y las metas. Sin embargo, se considera que tener indicadores de satisfacción de las Entidades Transferentes, complementaría la planeación, ya que el conocer la “satisfacción” puede dar una idea de qué procesos son los que tienen mayor debilidad en la operación del SAE (desde una perspectiva externa) y con ello, indagar las principales causas para proponer iniciativas.

- ¿En el proceso de planeación estratégica se considera a otros actores involucrados (por ejemplo, Coordinaciones Regionales) necesarios para el cumplimiento de los objetivos del programa?, ¿la coordinación entre actores es adecuada?

La planeación estratégica considera al Director General, los Directores Corporativos (Unidades Administrativas), algunos representantes de las Coordinaciones Regionales y personal de tecnología. En la reunión del 2010 participaron 27 funcionarios del SAE.

Con respecto a si se consideran a otros actores involucrados, la respuesta es: No. Dado a que el objeto del SAE es “optimizar los bienes para darles un destino”. Se considera que algunos Terceros Especializados y los Terceros de Largo Plazo, pudiesen aportar información relevante para optimizar el destino de los bienes transferidos al SAE, ya que ellos, en algunos casos, son los responsables de llevar a cabo la parte operativa del SAE. Así como la opinión de Entidades Transferentes.

Se considera que la coordinación entre actores es adecuada. Las Coordinaciones Regionales indicaron que tenían buena coordinación con las oficinas centrales del SAE.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

El mayor obstáculo es que la planeación no está alineada totalmente a la Matriz de Indicadores para Resultados 2010 (MIR-2010). Asimismo, la planeación se podría complementar con información de terceros especializados y de indicadores de satisfacción de las entidades transferentes.



- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

No. Como se explicó con anterioridad, los manuales operativos son muy específicos con respecto a los insumos, productos y responsables de un proceso. A lo mucho pueden existir nuevas dinámicas, pero se solucionan buscando acuerdos (Por ejemplo, no hay manuales para elegir el lugar en dónde van a ser las reuniones, en este caso se hacen acuerdos para solucionar el lugar donde será el evento. A este tipo de nuevas dinámicas se referían los entrevistados, por poner un caso extremo).

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Áreas de oportunidad:

Modificar algunos indicadores para alinearlos a la Matriz de Indicadores y Resultados del SAE.

Introducir indicadores de satisfacción de las Entidades Transferentes y de los terceros especializados. Lo anterior implica que el SAE tenga un sistema de gestión de la calidad basado en el control de servicio “no conforme”. Este sistema consiste en determinar con base en cuestionarios /encuestas aplicadas a entidades transferentes, personal interno (entre ellos, terceros especializados) y en su caso reclamaciones, quejas o denuncias presentadas realizadas por agentes que participan en la operación del SAE (compradores, donatarios, depositarios, etc.) presentados a través de los diferentes medios con los que cuente. Un ejemplo de dichos indicadores pueden encontrarse en el anexo VII.

Al momento de llevar a cabo la evaluación, se encontró un área de oportunidad que consiste en la revisión de cierta base normativa del SAE: identificación, clasificación, modificación y eliminación. Al respecto, el SAE indicó haber revisado dichos documentos en el 2008, como parte de un proceso llevado a cabo por el Comité de Mejora Regulatoria Interna. Sin embargo, los manuales de procedimientos no tienen indicada la fecha en la que fueron revisados. Asimismo, en el 2010 la Secretaría de la Función Pública implementó un proyecto de regulación base cero o tala regulatoria (actualmente coordinado por el área jurídica del SAE), con la que se pidió eliminar normativa no sustantiva, lo cual, en principio, implica una revisión y actualización de los manuales de procedimientos. Asimismo, se considera relevante, que cada manual normativo que sea actualizado o revisado, especifique la fecha de revisión o actualización y el responsable de haberla realizado.

Buenas prácticas:

En otros años, el evento de Planeación Estratégica no tomaba en cuenta la asistencia de las Coordinaciones Regionales. Actualmente se ha modificado permitiendo la asistencia de algunas.

Existe un esfuerzo por parte de las oficinas centrales para la difusión de los acuerdos tomados en la reunión de Planeación Estratégica, la cual ha ido desde videos del Director General dando los puntos más importantes, hasta juntas por dirección corporativa y por coordinación regional, llevadas a cabo por sus respectivos encargados

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

El objetivo de la Planeación Estratégica es generar planes de trabajo. Dado a que estos planes están fundamentados en información de problemáticas que han ido teniendo los operadores del SAE a lo largo del año, cuando se llega a la reunión, en general ya están delimitados algunos problemas o existen iniciativas inconclusas del año pasado:

Estatus	Iniciativas 2009	Porcentaje con respecto al Total
Concluida	7	13
Continúa	29	53
Seguimiento	19	35
Total de Iniciativas	55	

Fuente: Elaboración propia con información del SAE

Se observa que sólo el 13% de las iniciativas 2009 fueron concluidas, y el resto tenían algún tipo de pendiente, ya sea sólo de seguimiento o aspectos más específicos, como actualizar documentos faltantes.

Por lo tanto, dado a que a lo largo del año se acumulan posibles problemáticas y existen iniciativas inconclusas, el tiempo para generar acuerdos para los planes de trabajo se considera pertinente.

## **B. Difusión del programa**

Se entiende como “Difusión”, al proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del SAE, sus beneficios y requisitos de solicitud de transferencia, dirigido hacia las Entidades Transferentes.

La normatividad, en el Estatuto Orgánico del servicio de Administración y Enajenación de Bienes, artículo 22 Fracción VI, indica que la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes es la encargada de coordinar la promoción para la recepción de nuevos encargos. Sin embargo, aunque el SAE ha difundido sus servicios a Entidades Transferentes, no existe un procedimiento específico para llevar a cabo el proceso de difusión.

Dado a que el SAE no tiene mecanismos o procesos de difusión de sus servicios focalizada hacia las Entidades Transferentes y dado a que no se encontraron experiencias de difusión de este macroproceso. Las siguientes preguntas tienen una respuesta negativa:

- ¿Considera oportuna la frecuencia con la que se difunde el programa?, ¿es el tiempo apropiado para que los posibles beneficiarios, en su caso, puedan informarse del programa?
- ¿Es la estrategia de difusión adecuada para llegar a la población objetivo del programa?
- ¿Considera adecuada la coordinación entre las oficinas centrales y otros actores necesarios involucrados para la realización de este proceso?
- ¿Considera pertinentes los medios utilizados?
- ¿Considera que el lenguaje de los mensajes es comprensible para todos aquellos posibles beneficiarios, en su caso?
- ¿Considera que el mensaje persuade al posible beneficiario, en su caso, para buscar apoyo del programa?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- En general, ¿es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

Existen dos principales obstáculos por los que el SAE no tiene incentivos para desarrollar un proceso de difusión: La normatividad de algunas Entidades Transferentes les permiten realizar procedimientos que hace el SAE y la infraestructura del SAE (principalmente, el personal) no es lo suficientemente flexible como para crecer como lo haría la demanda.

Ejemplo del primer caso. El SAE tiene poca participación con los Gobiernos de las Entidades Federativas. La poca participación del SAE con estas Entidades Transferentes se debe a que éstas tienen la atribución de enajenar o donar bienes, lo cual se puede observar claramente en el caso del Estado de Chiapas:

En el estado de Chiapas cuando un bien ha causado baja de la propiedad del Gobierno del Estado, el Instituto de la Consejería Jurídica y de Asistencia Legal/Subconsejería de Regulación Patrimonial/Dirección de Patrimonio<sup>12</sup> le puede dar dos destinos finales:

1. Conforme a una petición a la Dirección de Patrimonio, se puede realizar el proceso de donación a los H. Ayuntamientos Municipales o a las Asociaciones Civiles con base en el decreto 191 de fecha 5 de junio del 2003 publicado en el periódico oficial número 175, pro el que se autoriza al Ejecutivo para enajenar vía donación a través del Instituto de la Consejería Jurídica a los Ayuntamientos Municipales y Asociaciones Civiles.
2. Se realiza un proceso de subasta pública con fundamento en el Decreto número 366 de fecha 22 de octubre de 1998 publicado en el Diario Oficial número 055, el cual autoriza al C. Gobernador del Estado para enajenar anualmente en vía de licitación por subasta pública mobiliario, equipo de oficina, de transporte y demás bienes muebles, propiedad del Estado, a cargo del Poder Ejecutivo, que se encuentran en estado de inoperancia, de destrucción parcial o tal y que resulte incosteable su reparación y que hayan sido dados de baja del inventario activo.

El decreto anterior, faculta al Titular del Instituto de la Consejería Jurídica y de Asistencia Legal gestionar el trámite de subasta pública, bajo la instalación de un Comité Técnico Interinstitucional Permanente para la enajenación en subasta pública de bienes muebles del dominio privado del Estado de Chiapas, mismo que se encuentra conformado por las Secretarías: de Hacienda, Función Pública, General de Gobierno y el Instituto de la Consejería Judicial y de Asistencia Legal.

La venta de los bienes, una vez aprobada por el comité técnico se da a conocer mediante convocatoria pública en medios masivos como periódicos de mayor circulación en el Estado, spots de radio y televisión con cobertura estatal y en el portal <http://www.admon.chiapas.gob.mx/Patrimonio/>, indicando los postores, horarios, depósito en garantía, fechas de entrega y documentos que acreditan la propiedad.

La recaudación de lo obtenido en la venta de los bienes por subasta pública, es depositada, para ser devengada mediante gasto corriente en la cuenta concentradora de la Secretaría de Hacienda, mismo que se destina para el erario público.

Ejemplo para el segundo caso.

- Transferencia de Bienes. Como se verá en el apartado de producción, las Coordinaciones Regionales tienen “cuellos de botella”, por ello, el incremento de la demanda de servicios del SAE podría profundizar los cuellos de botella.

<sup>12</sup> Petición de Información: Oficio número ICJyAL/UI/038/2010

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

No se encontraron buenas prácticas en el proceso de difusión a Entidades Transferentes.

#### Áreas de Oportunidad

Debido a los “cuellos de botella” que existen en las Coordinaciones Regionales (como se verá en el apartado de producción) y en algunos procesos llevados a cabo en las Oficinas Centrales, la puesta en marcha de un proceso de difusión activa puede acarrear ineficiencias en el proceso de administración, enajenación y destrucción de bienes. Por esta razón un área de oportunidad es realizar campañas de difusión con objetivos de largo plazo, empezando con pruebas piloto en las coordinaciones con mayor grado de eficiencia en determinados procesos.

**C. Solicitud de apoyos.**

Se entiende como “Solicitud de Apoyos” al conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del SAE como las Entidades Transferentes con el objetivo de solicitar los apoyos del SAE y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?

#### Accesibles

Sí. Las Entidades Transferentes pueden hacer llegar la solicitud de transferencia al área de oficialía de partes tanto de Oficinas Centrales como en las Coordinaciones Regionales.

#### Suficientes

Si se analiza el costo-beneficio de tener oficinas para la recepción de solicitudes de los bienes, se considera que los puntos de recepción de solicitudes son accesibles. Asimismo, se considera que los puntos de recepción son suficientes, ya que en principio, las Coordinaciones Regionales están ubicadas cerca de los principales puertos aéreos y marítimos, así como en las fronteras más importantes de México.



- ¿Los requisitos para solicitar el apoyo (en su caso) se presentan de manera clara y completa?

Sí. De acuerdo con los artículos 12 y 13 del Reglamento de la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público (reglamento), las entidades transferentes deberán presentar al SAE la solicitud de transferencia de bienes en la que se manifieste que se cumple con los requisitos previstos en las disposiciones jurídicas de la materia, acompañada su expediente respectivo.

Además, independientemente de los requisitos para solicitud de transferencia que se solicitan en el reglamento, el SAE tiene diferentes tipos de solicitudes de apoyo (o solicitudes de transferencias), las cuales están en función de la entidad transferente y del tipo de bien que se trate. Con respecto a la entidad Transferente, hay transferencia por parte de la Procuraduría General de la República (PGR), Tesorería de la Federación (TESOFE); Servicio de Administración Tributaria (SAT), así como para otro tipo de bienes que no sean asegurados, de comercio exterior ni de la Tesorería de la Federación (TESOFE), como se puede observar en los siguientes lineamientos y manuales operativos:

1. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes asegurados que se indican, por parte de la Procuraduría General de la República (2005).
2. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes asegurados y decomisados en Procedimientos Penales Federales (2006).
3. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes provenientes de comercio exterior que se indican, por parte del SAT (2005).
4. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes de la Tesorería de la Federación (TESOFE) (2006).
5. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes que no tienen el carácter de asegurados, ni provengan de Comercio Exterior, ni de la TESOFE (2006).

Sin embargo, no hay vínculos entre la Ley, el estatuto orgánico y los lineamientos para indicar información complementaria para la transferencia de bienes.

Asimismo, dado a que la última actualización de los lineamientos fue en el 2005 y 2006, se considera que el SAE tendría elementos que pudiesen ser integrados en dichos lineamientos a fin de generar mayor información para disminuir las aclaraciones de información a las Entidades Transferentes.

Se encontró en campo que para realizar la dictaminación, se da el caso que no se cuenta con la información sobre cantidad, unidad de medida o no hay documentos anexados, lo cual conlleva a pedir aclaraciones a las Entidades Transferentes. Al respecto, y de acuerdo a las percepciones identificadas en las entrevistas, hay una alta tasa de solicitud de aclaraciones a las diversas Entidades Transferentes, aun cuando éstas son recurrentes.

Finalmente, se sabe de antemano que existe una alta heterogeneidad de bienes que pudiesen complicar generar criterios de transferencia homologados. Pero, dadas las fechas de actualización de los lineamientos, se considera que existe o puede generarse información en los lineamientos a fin de disminuir un poco la problemática.

- ¿Existen mecanismos para revisar que la documentación entregada por los posibles beneficiarios, en su caso, esté completa?, ¿son estos mecanismos adecuados?

Sí. En Oficialía de Partes se revisa el cumplimiento de los artículos 12 y 13 del Reglamento de la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público.

Se consideran adecuados, ya que se detalla el contenido, tanto del expediente como el de la solicitud.

- ¿El periodo y horarios de recepción de documentación son pertinentes?

Sí. La recepción se calendariza en función de la disponibilidad de tiempo de las Entidades Transferentes. Dado a que no se limita el apoyo, al menos que los bienes no sean transferibles, el periodo y los horarios de recepción de documentación pasan a ser un factor secundario para la realizar la solicitud de transferencia.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso [de recepción de solicitudes]?

La identificación de requisitos que deben cumplir las Entidades Transferentes para transferir bienes al SAE no está vinculada con la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público, los reglamentos o los lineamientos.

El artículo 3 de la Ley no indica la existencia de criterios más definidos para la transferencia de bienes en los artículos 12 y 13 del Reglamento de la Ley para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público. Asimismo, el Reglamento no indica la existencia de criterios más definidos en los lineamientos para la transferencia, los cuales están en función de la Entidad Transferente e incluso en función del tipo de bien.

Si se toma en cuenta lo anterior, la alta rotación de personal de las Entidades Transferentes y la falta de capacitación de los responsables de la transferencia de bienes, puede ser una de las causas por las que las Coordinaciones Regionales tienen altas tasas de aclaraciones hechas a las Entidades Transferentes.

Por otro lado, dado a que en las Coordinaciones Regionales se encontró la percepción de un número elevado de aclaraciones (más del 30% de todas las solicitudes que se reciben) sobre las especificaciones de los bienes hechas por el SAE a la Entidad Transferente y debido a que la última actualización de los lineamientos fue desde el 2005 y 2006, se considera que el SAE tendría elementos que pudiera integrar en dichos lineamientos a fin de generar mayor información para disminuir las aclaraciones de información a las Entidades Transferentes.

Finalmente, se sabe de antemano que existe una alta heterogeneidad de bienes que pudiesen complicar generar criterios de transferencia homologados. Pero, dadas las fechas de actualización de los lineamientos, se considera que existe o puede generarse información en los lineamientos a fin de disminuir un poco la problemática.

- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

No. dada la especificidad en los marcos normativos, los cuales contienen procesos operativos que están lo suficientemente detallados, acompañado de un objetivo, una política de operación, un diagrama de tareas, una descripción del diagrama de tareas, responsables, productos, insumos, y en caso de que corresponda, tiempo, no se encontraron diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica.

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas:

Cuando las Entidades Transferentes se acercan al SAE para darle encargos, existe una reunión donde el SAE da un servicio de asesoría donde le dice las mejores opciones que tiene la entidad transferente.

Áreas de oportunidad:

Seguimiento a la actualización de lineamientos y manuales operativos para la solicitud de apoyos, a fin de insertar información relevante para las entidades transferentes.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Sí. Debido a que la Entidad Transferente es la encargada de realizar el trámite y dado a que no se limita el apoyo, al menos que los bienes no sean transferibles, el tiempo para realizar la solicitud de apoyos (solicitud de transferencia y su respectivo expediente) pasa a ser un factor secundario.

**D. Selección de beneficiarios**

Se entiende como “Selección de Beneficiarios” al proceso realizado por los operadores de SAE para seleccionar los bienes de las a las Entidades Transferentes que serán transferidos al SAE y obtener finalmente un padrón de bienes actualizado y validado.



- ¿Existen una metodología o método para selección de beneficiarios, en su caso?, ¿es explícita y replicable?, ¿es adecuada?

Para el caso de dictaminación de bienes de Entidades Transferentes “voluntarias” o de “bienes que no tienen el carácter de asegurados, ni provengan de Comercio Exterior, ni de la TESOFE” no existe una metodología explícita.

Para los demás tipos de bienes, sí existe.

En principio, la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público (Ley) define dos tipos de bienes: “obligados<sup>13</sup>” (provenientes, principalmente de la Procuraduría General de la República, Autoridades Aduaneras<sup>14</sup> y el Servicio de Administración Tributaria) y “voluntarios” (provenientes de las demás Entidades Transferentes consideradas en el artículo 1 de la Ley).

Independientemente del tipo de bien, la solicitud de transferencia debe pasar por un proceso de dictaminación de la información para la recepción de los bienes.

Con respecto a la normatividad, existen cuatro procesos de dictaminación, principales:

- Dictaminación para la Recepción de Bienes Muebles Asegurados. El proceso de dictaminación lo pueden llevar a cabo el TLP o el SAE.
- Dictaminación de Inmuebles Asegurados. El proceso de dictaminación lo pueden llevar a cabo el TLP o el SAE.
- Dictaminación de Inmuebles Transferentes. Lo pueden llevar a cabo el TLP o el SAE
- Dictaminación para la Recepción de Bienes Muebles Provenientes de Comercio Exterior (Día a Día). Este proceso sólo lo realiza el TLP.

Con respecto a si es explícita y replicable, dado a que el flujo de los procesos antes mencionados son similares – sus diferencias radican en el encargado del proceso y la información que se valida en la dictaminación: No es lo mismo validar información de bienes que provienen de comercio exterior que bienes que provienen de la Procuraduría General de Justicia – y, con base en que las características de los diagramas de flujos tienen insumos, productos y responsables, se considera que el método de selección es explícito y replicable.

Finalmente, se considera que el proceso es adecuado, porque al cumplir con este procedimiento se cumple el objetivo de seleccionar de bienes, cuyo expediente contenga la información requerida en la normatividad del SAE.

<sup>13</sup> De conformidad con la LFAEBSP, todos los bienes asegurados, incluyendo los billetes y monedas de curso legal, divisas, metales preciosos, los bienes numismáticos o filatélicos y los bienes con valor artístico o histórico, serán administrados por el SAE. Asimismo, todos los bienes provenientes de comercio exterior, incluidos los sujetos a un procedimiento establecido en la legislación aduanera, los recibidos por cualquier título por la Tesorería de la Federación, incluidas las daciones en pago y los sujetos a un procedimiento establecido en la legislación fiscal federal, así como los abandonados a favor del Gobierno Federal.

<sup>14</sup> Las que de acuerdo con el Reglamento Interior de la Secretaría, el Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria y demás disposiciones aplicables tienen competencia para ejercer las facultades que la Ley Aduanera establece.

- ¿Existen mecanismos de validación de la información recibida sobre los posibles beneficiarios? En su caso, ¿estos mecanismos son pertinentes?

Sí. Para validar la información, una vez que la Oficialía de Partes del SAE, recibió la solicitud de transferencia y documentos adicionales, la registra en el SIAB e identifica cuáles documentos se turnan a los Terceros de Largo Plazo y cuáles al personal del SAE (el personal del SAE es encargado de dictaminar bienes asegurados) – para llevar a cabo lo anterior, el SAE cuenta con varios procedimientos para entregar la documentación: 1) Integración de los Expedientes de Bienes Asegurados y Decomisados en Procesos Federales; 2) Entrega y Resguardo de documentos turnados al Tercero de Largo Plazo para los Procesos de Oficialía de Partes y Dictaminación; 3) Entrega y Resguardo de Documentos entre la Oficialía de Partes del SAE central, el TLP y la Coordinación Regional.

Una vez que el SAE identifica los documentos que turnará al Tercero de Largo Plazo (TLP), éste se presenta a recogerlos y registra el encargo en el SIAB como una nueva transferencia, dándole número de volante, expediente y bien (en caso de haber solicitado una aclaración, el TLP revisa la nueva información para imprimir el volante).

Una vez que el Tercero de Largo Plazo recibe el volante y los documentos acompañantes, éste verifica que la siguiente información haya sido correctamente capturada en el SIAB y realiza el siguiente cotejo:

1. Datos de la Entidad Transferente
2. Número de oficio de la Entidad Transferente
3. Fecha de recepción en el SAE

(En caso de que exista algún error, se regresa el volante a Oficialía de Partes y se solicita su corrección)

Este mecanismo de validación de información (corroborar que se haya realizado correctamente la captura de la información) se considera pertinente, ya que el TLP sirve como filtro para verificar que el área de oficialía de partes capturó bien la información. Sin embargo, se considera que catálogos de los bienes muebles de las Entidades Transferentes, en específico del Servicio de Administración Tributaria (SAT) y de la Procuraduría General de la República (PGR) no están completamente homologados con los catálogos del SAE.

- ¿Existen mecanismos para validar el padrón de beneficiarios, en su caso?, ¿estos mecanismos son pertinentes?

Sí. El SAE tiene forma de validar el padrón de beneficiarios, mediante el sistema informático de almacenamiento y control de Información (SIAB). Este mecanismo se considera pertinente por ser una herramienta informática en la que versa su operación de bienes el SAE.

- ¿Los mecanismos mediante los cuales el beneficiario, en su caso, se entera de que es o no beneficiario del programa son adecuados?

Sí. La Entidad Transferente o Entidad Competente entrega la Solicitud de Transferencia al SAE, se realiza Acta de Entrega/Recepción. Posteriormente, el SAE dictamina la solicitud de transferencia, verifica y realiza la recepción física de los bienes.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

Los catálogos de los bienes muebles de las Entidades Transferentes, en específico del Servicio de Administración Tributaria (SAT) y de la Procuraduría General de la República (PGR), no están homologados con los catálogos del SAE.

No hay procedimientos explícitos para la dictaminación de bienes muebles que no tienen el carácter de asegurados, ni provengan de Comercio Exterior.

- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

Independientemente de que, dadas las características de los diagramas de flujos, los cuales tienen insumos, productos y responsables, se considera que en la parte operativa no existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica.

Sin embargo, los catálogos de los bienes muebles de las Entidades Transferentes, en específico del Servicio de Administración Tributaria (SAT) y de la Procuraduría General de la República (PGR), no están homologados con los catálogos del SAE.

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

#### Buenas Prácticas

Las coordinaciones regionales hacen acuerdos con las entidades transferentes a fin de homogeneizar la información requerida para la recepción de los bienes.

#### Áreas de Oportunidad Bienes:

Buscar mecanismos para homologar los catálogos de bienes para su transferencia expedita. Por ejemplo: Tener una misma plataforma que permita homologar la clasificación de bienes; buscar acuerdos con la Entidad Transferente a fin de tener un catálogo de bienes muebles homologado; generar un sistema que homologue la clasificación de bienes muebles, de acuerdo la Entidad Transferente y en función de los volúmenes de transferencia al SAE.

Hacer explícitos los procedimientos de dictaminación de bienes muebles que no tengan el carácter de asegurados, ni provengan de comercio exterior.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Sí. Las coordinaciones regionales lo consideran pertinente, ya que el inicio del proceso de dictaminación comienza una vez que la Oficialía de Partes del SAE, recibe la solicitud de transferencia y documentos adicionales. Una vez que la oficialía de partes ha recibido dicha solicitud y documentos, registra en el SIAB la solicitud e identifica cuáles documentos se turnan a los Terceros de Largo Plazo y cuáles al personal del SAE (el personal del SAE es encargado de dictaminar bienes asegurados), los encargados suben la información al SIAB.



**E. Producción o compra de apoyos.**

Se entiende como “producción o compra de apoyos” a las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales el SAE da destino a los bienes transferidos por las Entidades Transferentes.

- ¿El programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?, ¿es adecuado este mecanismo?

Sí. El SAE tiene mecanismos para estimar los niveles de producción necesaria, de acuerdo con la demanda. Los indicadores estratégicos y de gestión estiman la demanda, como se puede observar en el siguiente cuadro:

<b>Cumplimiento de Metas Promedio (Ene-Sept, 2010)</b>	
<b>Indicadores de gestión (Mensuales)</b>	<b>% Acumulado</b>
1. Cumplimiento al programa de recepción de bienes. (Número de registros de bienes recibidos / número de registros de bienes programados para recepción)	98.10
2. Grado de productividad en la administración de inmuebles. (Inmuebles con utilización productiva formalizadas/inmuebles con utilización productiva programados)	227.78
3. Grado de atención a solicitudes de devolución numerario (Solicitudes de devolución de numerario atendidas/solicitudes de devolución de numerario programados)	106.83
4. Cumplimiento al programa de donaciones. (Número de registros de bienes donados/número de registros de bienes donados programados)	1,153.00
5. Eficiencia en los bienes destruidos. (Número de registros de bienes destruidos/número de registros de bienes destruidos programados)	133.55
6. Cumplimiento del programa de devoluciones. (Número de registros de bienes devueltos/número de registros de bienes devueltos programados)	131.16
<b>Indicadores Estratégicos (Trimestrales)</b>	<b>% Acumulado</b>
7. Ventas Bienes Inmuebles (Ventas REALES / Ventas PROGRAMADAS)	52.12
8. Velocidad de Puesta en Venta (bienes recibidos a partir del 2008) de Bienes Inmuebles (Tiempo promedio desde la Recepción hasta la Puesta en Venta PROGRAMADO / REAL)	70.98
9. Eventos Comerciales Promedio para Bienes Inmuebles (Eventos Comerciales Promedio REALES / PROGRAMADOS)	229.16
10. Ventas Bienes Muebles (Ventas REALES / Ventas PROGRAMADAS)	69.77
11. Velocidad de Puesta en Venta (bienes recibidos a partir del 2008) de Bienes Muebles (Tiempo promedio desde la Recepción hasta la Venta PROGRAMADO / REAL)	75.33
12. Velocidad de Destrucción (bienes recibidos a partir del 2008) (Tiempo promedio desde dictaminación hasta destrucción PROGRAMADO / REAL)	100.59

Elaboración propia con información del SAE, al tercer trimestre.

Se observa que para algunos indicadores, los mecanismos para estimar la demanda son adecuados. Sin embargo, hay algunos indicadores que están subvaluados y sobrevaluados. En el primer caso los indicadores 2, 4 y 9 son los que pueden presentar esta problemática, mientras que el indicador 7, la segunda problemática.

Cabe señalar que es complicado generar metas debido a que el SAE no tiene influencia directa en el número de transferencias: depende de las Entidades Transferentes.

- ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios (documentos que especifiquen las características y necesidades que debe satisfacer el apoyo)?, ¿estos mecanismos son pertinentes?

Para determinar la existencia de mecanismos de control de calidad, se determinaron dos recursos: Por un lado, un área responsable y por otro un sistema de información que permitiera dar seguimiento.

Con respecto al área responsable, se determinó su existencia:

Sí. Para la Venta, el mecanismo de control de calidad que garantiza que se está haciendo la mejor venta es a través de subasta y de licitación, donde el encargado es la Dirección Corporativa de Mercadotecnia y Comercialización.

Sí. Para la Administración de bienes, el mecanismo de control de calidad que el SAE tiene es a través de la Coordinación Regional, la cual es la encargada de supervisar las actividades del TLP, quién se hace responsable de cualquier anomalía que sufran los bienes bajo su resguardo.

Sí. Para la Destrucción, el mecanismo de control de calidad que tiene el SAE, es que para destruir, el Tercero de Largo Plazo le debe proponer tres empresas destructoras que cumplan con las normas ambientales. En todas las destrucciones, la Coordinación Regional deberá seleccionar el método o la forma de destrucción menos contaminante, a fin de minimizar los riesgos que pudieren ocasionar emisiones dañinas para el ser humano, así como para su entorno. Asimismo, el método de destrucción que se seleccione no deberá oponerse a las normas oficiales expedidas por los Gobiernos Federal, estatales y municipales.

Sí. Para la Donación, el control de calidad es el Comité de Donaciones quién es un órgano de apoyo del SAE que tiene por objeto recibir las solicitudes de donación y verificar que las mismas cumplan con los requisitos que establecen las disposiciones de la materia.

Sí. En el caso de Depositaria, el control de calidad que sigue el SAE es el de determinar, a través del análisis documental si se cuenta con la información legal para dictaminar la procedencia de recepción de los bienes decomisados o bien el cambio de estatus en su administración. El área responsable es la Dirección Corporativa de Operación.

El tener un encargado al que se le vincula directamente con el control de calidad de los destinos, presenta un esquema pertinente, debido a un proceso de especialización por parte de los encargados.

Con respecto al sistema de información para darle seguimiento, el Sistema Integral de Administración de Bienes (SIAB) es un sistema que tiene características de ser poco flexible, complejo y en ocasiones un poco lento (debido a que está construido a partir de varios sistemas).

- ¿Se cuenta con los insumos (infraestructura, maquinaria, personal, etc.) suficientes para obtener la producción necesaria?

Personal. Las coordinaciones regionales indicaron carencia de personal.

Maquinaria. En las Coordinaciones Regionales hacen falta equipos de cómputo, presupuesto para tóner, hojas y mantenimiento o reparación del equipo (el tóner, las hojas y el mantenimiento del multifuncional provienen de México). Asimismo, se detectó falta de instrumentos para validar la destrucción: no se cuenta con cámara y video de la Coordinación Regional.

Infraestructura. Algunas coordinaciones regionales carecen de almacenes propios. Sin embargo, las medidas que toman para solventar dicha carencia se consideran buenas prácticas.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

De entre varias problemáticas, las que se determinaron como mayores obstáculos para el desarrollo del proceso son:

- Recursos fiscales para la administración de bienes asegurados son limitados.
- El contrato del Tercero de Largo Plazo no tiene incentivos suficientes para generar una mayor eficiencia en el destino de los bienes.
- Las Coordinaciones Regionales tienen personal limitado para realizar las actividades encomendadas.
- El Sistema Integral de Administración de Bienes (SIAB) es un sistema que es poco flexible, complejo y en ocasiones un poco lento.

- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

En general, no ocurren diferencias significativas. Sin embargo, en algunos casos el TLP puede llegar a operar diferente en función de la zona geográfica en la que esté implementando sus acciones.

Por ejemplo, en Cancún pueden existir altos costos de oportunidad para el personal que trabaje almacenes (se obtienen más ingresos por el turismo), en comparación al personal que viva en ciudades.

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

#### Buenas prácticas.

La Coordinación Regional Centro, logró que el TLP le asignara personal para dar eficiencia a los procesos: Una de ellas ayuda en actividades de devolución y aclaración, y la otra colabora en actividades de destrucción de bienes tanto en oficinas como en almacén.

Se está haciendo difusión y acompañamiento sobre la donación a los municipios con alta y muy alta marginación.

El Director General del SAE está visitando a las Coordinaciones Regionales para conocer el punto de vista de todos los operadores con la finalidad de saber su percepción con respecto a la operación del SAE.

El “programa chatarra” implementado para dar destino a vehículos resguardados en patios concesionados por la Secretaría de Comunicación y Transporte principalmente.

#### Áreas de oportunidad.

Para dar mayor eficiencia a los procedimientos de las Coordinaciones Regionales, el SAE podría descentralizar algunas actividades administrativas en función de los requerimientos de las Coordinaciones Regionales. Por ejemplo: servicio de limpieza, mantenimiento de equipo, compra de papelería, entre otras actividades.

El SAE podría implementar esquemas de incentivos en los que el TLP sea el responsable en darle destino a los bienes transferidos. Por ejemplo, integrar ventas con almacenamiento, donde el SAE puede darle al TLP un porcentaje por la venta de bienes en función del tiempo en que logren vender dicho bien. Este porcentaje podrá ser mayor mientras más rápido logre venderlo (a un precio base) y menor entre más tiempo tarde en venderlo.

Debido al incremento de operación de las regionales, en la medida de lo posible, existe un área de oportunidad de aumentar o reestructurar la plantilla de trabajadores en las Coordinaciones Regionales. Para ello, puede utilizar al TLP o contratar de forma directa. La ventaja de hacerlo a través del TLP es que se traslada al tercero la obligación de cumplir un servicio que puede tener mayor flexibilidad para contratar y despedir personal en función de la carga operativa.

En el caso de bienes abandonados y decomisados, los formatos no son electrónicos (como los formatos de estrategias). Se hacen oficios muy elaborados por bien. Lo anterior, no se tendría que hacer, si se pudieran cargar en el SIAB, de manera electrónica, el número de bien, el número de expediente, que hubiera un formato preestablecido con fecha de notificación y autoridad que ordena.

No existen esquemas de difusión de venta de bienes focalizada. Una estrategia para incrementar la participación de personas interesadas en la compra de determinados bienes muebles e inmuebles podría ser mediante una difusión focalizada. Por ejemplo, inmuebles como locales de mercado, bienes de difícil transportación, etc.

Se podrían generar más recursos si el SAE pudiera vender vehículos de procedencia extranjera en su lugar de origen, en lugar venderlos como material o desecho o para la venta en partes, como lo indica el artículo décimo segundo del Lineamiento del SAE para la transferencia y enajenación de los vehículos. El SAE, antes de vender los vehículos, podría hacer un análisis simplificado de costo-beneficio de vender los vehículos en el Mercado del país de procedencia. Para ello, podrá tomar en cuenta la distancia y los modelos de los vehículos, entre otras cosas.

El reporte de robo afecta la postventa. Independientemente de que el SAE expida facturas con altos estándares de calidad, a fin de que no sean falsificadas, e independientemente de que también esté dando seguimiento para ver si a los automóviles son reportados como robados, desde su recepción hasta su venta, la problemática continúa. Por ello, una vez vendido el vehículo, se puede generar un software que permita al área de post-venta darle seguimiento a los vehículos embargados a fin de verificar que no se levanten reportes de robo por un lapso de tiempo determinado. En caso de que se encuentre el reporte de robo, deberá avisar al comprador del vehículo a fin de que éste sepa que hacer en estos casos. Otra solución podría ser avisar a los compradores de autos embargados la problemática y las acciones que deben de seguir.

Existen áreas de oportunidad en el procedimiento de valuación de bienes inmuebles, realizado por el SAE. El proceso de valuación de los bienes inmuebles tiene cuadros que pudiesen ser actualizados y para ello se debería asignar un responsable de su actualización. Asimismo, algunos cuadros podrían tener información más detallada (información reservada dada a los operadores del programa).

La información para la compra de bienes en subasta electrónica podría ser mejorada y complementada a fin de generar mayores expectativas de valor por parte de los compradores. Cuando la disponibilidad de información lo permita, dar mayor información y en caso de que no exista disponibilidad, hacer un análisis simplificado del costo-beneficio de vender bienes en los que se integre toda la información necesaria, tomando en cuenta el costo por generarla. Por ejemplo, en caso de vehículos sin llave, el SAE puede hacer un análisis costo-beneficio simplificado de mandar a hacer la llave para hacer una inspección completa de los vehículos e integrar toda la información necesaria. Otro ejemplo sería el hacer un análisis costo-beneficio simplificado de tomar fotos de vehículos limpios (mejorar la apariencia de los bienes que el SAE vende).

El SAE podría buscar esquemas que den liquidez a los compradores para participar en los mercados de subasta y licitación del SAE. El que los participantes en las subastas tengan acceso al crédito, puede aumentar las capacidades de pago y con ello generar mayores beneficios para las Entidades Transferentes. Se reconoce el esfuerzo que el SAE está haciendo por buscar contratos con instituciones financieras públicas para que se den créditos. Sin embargo, también se deberían buscar acuerdos con la banca comercial (para bienes muebles e inmuebles) o INFONAVIT o FONAVI (para bienes inmuebles), u otros programas de financiamiento.

El Sistema Integral de Administración de Bienes (SIAB) es un sistema que es poco flexible, complejo y en ocasiones un poco lento. El SIAB fue construido a partir de la integración de varios sistemas, por ello, se considera que la implementación de uno integral que fuese más flexible, menos complejo y que tome en cuenta la homologación de catálogos podría dar eficiencia a la operación del SAE. Una vez implementado el nuevo sistema, de deberá hacer un análisis comparativo de la infraestructura de las coordinaciones regionales, principalmente de las conexiones de Internet y el equipo de



---

cómputo, bajo la hipótesis de que el tipo de conexión y el tipo de computadoras son un factor que podría interferir en la rapidez del sistema.

Envío innecesario de documentos para la destrucción. En función del estado físico de los bienes, se reenvían los documentos a oficinas centrales para indicar que se van a destruir (se prepara carpeta o expediente). Sin embargo, los documentos ya están en el SIAB y de cualquier forma se tienen que mandar a revisar a nivel central. En lugar de utilizar documentos originales, a nivel central se pueden descargar los documentos del SIAB. Sin embargo, a final de año o al semestre o en el momento de la destrucción, las coordinaciones regionales deberán entregar la carpeta con los documentos a oficinas centrales.

Los procesos de donación no son proactivos por parte del SAE. Sólo existen dos tipos: a solicitud y el de declaratoria de desastres. Se conoce de antemano, que el SAE está haciendo difusión de la donación a los municipios con grados de marginación alto y muy alto. Sin embargo, también podría buscar nuevos esquemas de donación o cambiar los procedimientos a fin de agilizarlos.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

En general sí. Se indagó en las Coordinaciones Regionales sobre la pertinencia en el tiempo y la respuesta fue que es pertinente.

- Venta. El tiempo en el que se realiza se considera pertinente.
- Destrucción. El tiempo en el que se realiza (a lo mucho bimestral), se considera pertinente.
- Donación. El proceso de donación se considera que podría acelerarse.
- Depositaria. El tiempo en el que se lleva a cabo se considera pertinente.
- Administración. El tiempo se vuelve secundario, ya que está en función de los demás destinos.

**F. Distribución de apoyos [No Aplica]**

No aplica. De acuerdo con los términos de referencia, la distribución de apoyos es el “proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa)”. En el caso del SAE, los apoyos que da son servicios, los cuales no son transportados o llevados.

- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien o servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino? ¿son adecuadas estas especificaciones?
- ¿Los bienes y servicios llegan completos y en tiempo al punto de destino? En caso de no ser así, ¿por qué?
- ¿El programa cuenta con los insumos suficientes para la distribución de los apoyos, en su caso, (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.)?, ¿estos insumos son adecuados?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

**G. Entrega de apoyos**

Se entiende como “entrega de apoyos” al conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales las Entidades Transferentes solicitan y/o reciben los diferentes servicios de administración, enajenación y destrucción los bienes que transfirieron al SAE. En este caso, las Entidades transferentes reciben del SAE beneficios monetarios o reportes del destino que se les haya dado a sus bienes.

- ¿El programa cumple con las especificaciones sobre la forma en que se debe realizar la entrega de apoyos, en su caso?, ¿son éstas adecuadas?

Sí. Son transferencias electrónicas y/o entrega de documentación de destrucción, administración o donación, mediante la rendición de cuentas.

Dado que el proceso de entrega de apoyo es un proceso simplificado, se considera adecuado.

- ¿El programa cuenta con los insumos suficientes para la entrega de los apoyos, en su caso, (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.)?, ¿estos insumos son adecuados?

Sí. Para que se lleve a cabo el proceso de entrega de apoyo, se necesita:

Personal que realice los procedimientos.

Computadoras para hacer transferencias y mandar correos electrónicos para rendición de cuentas.

Impresoras para imprimir documentos de rendición de cuentas.

- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario, en su caso?, ¿son pertinentes?

No. No se consideran relevantes para el desempeño del SAE, debido a que la Entidad Transferente no tiene una corresponsabilidad u obligatoriedad que sea determinante para llevar a cabo los procesos del SAE.

- ¿Existen mecanismos para verificar que los apoyos realmente lleguen a la población que debe ser beneficiada, en su caso?, ¿estos mecanismos son adecuados?

Sí. Los estados de cuenta que indican los traspasos de dinero y los acuses de recibido con respecto a la rendición de cuentas.

Estos mecanismos se consideran adecuados para verificar que los apoyos realmente lleguen a las Entidades Transferentes.



- ¿Se observaron presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociaciones de colonos, entre otros) para condicionar los apoyos, en su caso?

No. En las entrevistas con las Coordinaciones Regionales no se encontró este fenómeno social.

- ¿Los puntos de entrega de apoyos son adecuados (suficientes, cercanos a los beneficiarios, en su caso, y de fácil acceso, entre otras características)?

Sí. Transferencias bancarias, correos electrónicos y documentos entregados al momento de la rendición de cuentas.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

No se encontraron obstáculos.

- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

No. El proceso inicia con la rendición de cuentas conforme a lo establecido en las bases de colaboración. De acuerdo con estas bases, la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes integra la información y genera el reporte de ingreso neto y determina el cierre del encargo.

Con base en la información anterior, se genera el reporte de ingreso neto, se elabora un oficio informando la fecha de entrega de recursos a la Entidad Transferente y se informa al Órgano Interno de Control, quien recibe un oficio de enterado.

Una vez que el Órgano Interno de Control está enterado, se genera una solicitud de pago y se transfieren los recursos a la Entidad Transferente y se firma un acta de entrega de recursos.

Finalmente la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes genera el reporte de ingreso neto definitivo.

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

No se encontraron buenas prácticas ni áreas de oportunidad.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Sí. El tiempo para llevar a cabo la rendición de cuentas se considera pertinente.

**H. Seguimiento a beneficiarios [No Aplica]**

No aplica. Se considera que este punto no aplica a los procesos del SAE porque los beneficios que obtienen las entidades transferentes (beneficiarios) son monetarios o se traducen en reportes (en el caso de donación, destrucción o administración, por ejemplo). En este sentido, el SAE no tiene, en principio, jurisdicción para saber lo que hacen las Entidades Transferentes con el ingreso obtenido de los servicios del SAE ni con los reportes finales. En segundo lugar, operativamente sería muy alto el costo, con respecto al beneficio, de que el SAE haga un seguimiento de dicha utilización del dinero o de los reportes finales.

- ¿El programa tiene mecanismos para monitorear que los beneficiarios, en su caso, utilizan el apoyo?, ¿estos mecanismos son adecuados?
- ¿El tiempo con que se realiza el proceso de seguimiento es pertinente?
- ¿La cobertura del proceso de monitoreo (número de beneficiarios, en su caso, a los que se les dará seguimiento después de la entrega del apoyo) para verificar el uso de los apoyos es adecuada?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

## **I. Contraloría Social**

Se entiende por “Contraloría Social” al proceso a través del cual las Entidades Transferentes pueden realizar las quejas o denuncias que tenga del SAE.



- ¿Los mecanismos para conocer la percepción que el beneficiario [Entidad Transferente], en su caso, tiene sobre el programa son adecuados?

Las Coordinaciones Regionales tiene comunicación con las entidades Transferentes, por ello, existe un mecanismo, implícito, para conocer la percepción de las Entidades Transferentes a través del contacto directo entre los funcionarios del SAE y de las Entidades Transferentes.

Asimismo, en oficinas centrales habitualmente se llevan a cabo reuniones entre personal del SAE y los principales transferentes.

En estas reuniones se puede conocer la percepción que tienen las Entidades Transferentes con respecto al SAE. Sin embargo, estos mecanismos no permiten conocer, fuera de los participantes en las reuniones, dicha percepción. En este caso, no existen formatos establecidos (o bases de datos) que permitan corroborar dicha percepción que tiene las Entidades Transferentes a entes externos. Por ello, el mecanismo no se considera adecuado.

- ¿Los mecanismos para recibir las quejas e inconformidades que tengan los beneficiarios, en su caso, con respecto al programa son pertinentes?

Por normatividad, el artículo 22, fracción IX del estatuto orgánico del SAE, se indica que la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes tiene la atribución de “coordinar y evaluar la atención a los requerimientos y solicitudes formuladas por las Entidades Transferentes”.

Con este artículo, se observa que la vía para que las Entidades Transferentes realicen quejas y sugerencias es mediante la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes.

- ¿Existen mecanismos para que el programa pueda conocer la satisfacción del beneficiario, en su caso, respecto a los bienes o servicios que ofrece?, ¿son adecuados estos mecanismos?

Las Coordinaciones Regionales tiene comunicación con las entidades Transferentes, por ello, existe un mecanismo, implícito, para conocer la percepción de las Entidades Transferentes a través del contacto directo entre los funcionarios del SAE y de las Entidades Transferentes.

Asimismo, en oficinas centrales habitualmente se llevan a cabo reuniones entre personal del SAE y los principales transferentes.

En estas reuniones se puede conocer la satisfacción que tienen las Entidades Transferentes con respecto a los servicios que ofreció el SAE. Sin embargo, estos mecanismos no permiten conocer, fuera de los participantes en las reuniones y otros involucrados, dicha percepción. En este caso, no existen formatos establecidos (o bases de datos) que permitan corroborar la satisfacción que tiene las Entidades Transferentes a entes externos. Por ello, el mecanismo para conocer la satisfacción no se considera adecuado.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

No existe un esquema de continuidad, normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes.

- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

No existen diferencias significativas con respecto a la normatividad para recibir quejas e inconformidades; con respecto a los demás mecanismos, no existen los procedimientos.

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

#### Buenas Prácticas

No se encontraron buenas prácticas.

#### Áreas de oportunidad

Tener mecanismos para conocer la satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los servicios del SAE.

Generar un esquema de continuidad normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes. Asimismo, generar el esquema de continuidad e introducir en la planeación del programa metas de satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los procesos: Diagnóstico inicial, recepción y evaluación, destino y rendición de cuentas, entre otros.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

No existe delimitado un tiempo para llevar a cabo el proceso de contraloría social. Asimismo, el tiempo para este proceso es secundario debido a que se está supeditado a los encargos que lleguen al SAE, los cuales son un proceso continuo a lo largo del año.

**J. Supervisión y monitoreo.**

Se entiende como “supervisión y monitoreo” al proceso por medio del que se supervisa la generación y entrega de los servicios de administración, enajenación y destrucción de bienes.



- ¿El programa cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de supervisión y monitoreo?, ¿es adecuado este sistema?

Sí. Existe y es adecuado. Para el caso de bienes es el SIAB.

Independientemente de las deficiencias que presenta el SIAB, se consideran adecuados para el monitoreo.

- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿se utiliza para implementar mejoras en la operación del programa?

Existen documentos de autoevaluación realizados por las áreas del SAE, se considera que son adecuados porque se utiliza para implementar mejoras en la operación del Programa.

Otro documento que, en cierta forma refleja los resultados de la supervisión y monitoreo que realiza el SAE, es el FODA. En este caso, los ejercicios de planeación están basados en la aplicación de FODA, el cual contribuye a la evaluación de mejoras en la operación.

Contratos con los Terceros Especializados. Por otro lado, la supervisión a los terceros especializados está basada en la aplicación de sanciones, más que en la implementación de mejoras en la operación. Lo anterior se debe a que la implementación de los procesos está basada en un contrato, que parte de procesos definidos. En este caso, el tercero especializado, al firmar el contrato, conoce de antemano los procedimientos y se responsabiliza de cumplir las normas que se encuentran en este documento, independientemente de los costos. En este sentido, el SAE no sólo transfiere los procesos, sino los costos de implementación de acuerdo a lo establecido en el contrato. Por ello, el monitoreo y supervisión está basado en cumplimiento, más que en mejoras (en cierta forma no hay necesidad o no está dentro de sus atribuciones generar mejoras)

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

No se encontraron obstáculos para el desarrollo del proceso.

- En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

Se encontró que el contrato del TLP y el manual de indicadores de desempeño presentan diferencias en los indicadores utilizados para la supervisión del TLP.

Con respecto a los demás procesos, no se encontraron diferencias significativas.

Existen procesos normativos para la supervisión de los siguientes casos.

Bienes (supervisión del Tercero de Largo Plazo)

El SAE supervisa las actividades que realiza el Tercero de Largo Plazo: oficialía de partes, dictaminación, recepción, almacenamiento y destino.

Para ello, el SAE visitará por lo menos una vez al año a cada Coordinación Regional y se tendrá que elaborar un reporte en un término de 3 días siguientes a la conclusión de la visita, analizando documentación y comentarios que considere correspondientes.

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

#### Buenas prácticas.

Derivado de la falta de personal, una Coordinación Regional ha generado un sistema de supervisión estadística, utilizando el SIAB para darle seguimiento al TLP.

#### Áreas de oportunidad

- Normar los procesos de supervisión en los que participan las Coordinaciones Regionales.
- El contrato del TLP y el manual de indicadores de desempeño presentan diferencias en los indicadores utilizados para la supervisión del TLP.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Sí.

Bienes (supervisión del Tercero de Largo Plazo). Para la supervisión del TLP hay indicadores que se analizan mensualmente. Lo cual se considera pertinente. Se considera pertinente por ser una supervisión constante.

### V.1.3. Análisis y medición de atributos de los procesos, macroproceso de Cartera

Por medio de este componente se analizan y miden los atributos de eficacia y suficiencia para cada uno de los macroprocesos del programa y sus principales procesos, dependiendo el caso. Para ello, se utiliza la información recabada en campo y se complementa, en algunos casos, con información de gabinete.

Algunas preguntas tienen respuestas relativamente cortas, las cuales pueden contrastarse con la información contenida en los Anexos III, donde existen argumentos para la respuesta.

#### A. Planeación estratégica, programación y presupuestación

Para el análisis de este proceso, se entiende como “Planeación” al Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del SAE.

- ¿El acceso a los documentos de planeación estratégica es adecuado?

Sí. El acceso a los documentos de planeación estratégica es adecuado, ya que:

1. Existe difusión de los acuerdos tomados en la sesión de retos y programa de trabajo por parte de la Dirección Ejecutiva de Cambio y Mejora Institucional. Dicha difusión se hace mediante una junta al interior de oficinas centrales y mediante correo electrónico a las Coordinaciones Regionales.
2. Otro método para acceder a los documentos de planeación es mediante el Intranet ("INTRASAE"<sup>15</sup>) de la institución. En este portal se establecen las ligas para acceder a los documentos de planeación y está habilitado para los servidores públicos del SAE.

---

<sup>15</sup> El INTRASAE es una red de computadoras que utilizan Internet para compartir dentro del SAE parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales.



- ¿Es oportuno el tiempo con el que se dan a conocer las metas al interior del programa para el nuevo ciclo de operación (por ejemplo, año fiscal)?

Si, se considera oportuno.

Derivado de la sesión de retos y programa de trabajo se determinan los planes de trabajo con su respectivo responsable, quién será el encargado de hacer cumplir la meta.

Posteriormente, en oficinas centrales se realiza una junta con los servidores públicos y se informa sobre las metas a las coordinaciones regionales.

- ¿Es adecuado el periodo de tiempo utilizado para realizar la planeación del programa?

Sí. El proceso de planeación es una sesión donde se identifican los retos y se genera el programa de trabajo para el año en curso, para ello, se complementa con un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de las coordinaciones regionales y con una sesión de trabajo previa por parte de las coordinaciones regionales.

En el caso de la sesión de trabajo, ésta se realiza una vez al año en un evento que dura 2 días y medio, en general, se realiza en el mes de enero. Mientras que la sesión de las coordinaciones regionales se hace en noviembre y dura un día, y las Coordinaciones Regionales consideraron adecuado el tiempo para llenar el FODA.

Cabe señalar la información que se prepara para las sesiones es a lo largo del año, lo cual se considera suficiente para compilar información y definir problemáticas.

- ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?,

No. La Matriz de Indicadores para Resultados 2010 (MIR-2010) no está realizada completamente bajo la metodología de Marco Lógico, lo cual genera deficiencias en la relación entre actividades, componentes, propósito y fin.

- ¿Las metas establecidas son factibles y pertinentes?

Al observar las metas de los indicadores estratégicos:

<b>Cumplimiento de Metas Promedio (Ene-Sept, 2010)</b>	
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>%</b>
<u>Financieros y presupuestarios</u>	
Ingresos por Realización de Activos y Bienes (Indicador ingresos sobre meta)	75.29
Índice de Contribución Presupuestaria (Indicador ingresos (flujo de caja) sobre gastos de operación)	102.20
Índice de Apoyo Presupuestal (Indicador presupuesto ejercido sobre transferencias del gobierno)	93.73
<u>Cartera</u>	
Ingresos por Recuperación y Venta del Proceso de Cartera (Recuperación Total / Recuperación Total Programada)	99.14
Atención de Propuestas de Pago del Proceso de Cartera (Tiempo Promedio de respuesta a Propuestas de Pago PROGRAMADO/REAL)	113.93
Liberación de Garantías (Tiempo Promedio de Liberación de Garantías PROGRAMADO / REAL)	123.00

Elaboración propia con información del SAE

**Factibilidad.** Todos los indicadores se consideran factibles ya que su grado de cumplimiento es elevado.

**Pertinencia.** En general, los indicadores presentan pertinencia por estar justificados en la maximización de los ingresos y minimización del tiempo (o en la eficiencia y eficacia de la operación del SAE). Sin embargo, dado a que la MIR-2010 presenta poco apego a la Metodología de Marco Lógico, los indicadores no están alineados a un propósito, lo cual reduce su pertinencia.

- ¿Los actores o áreas son los necesarios y suficientes para la elaboración de la planeación?

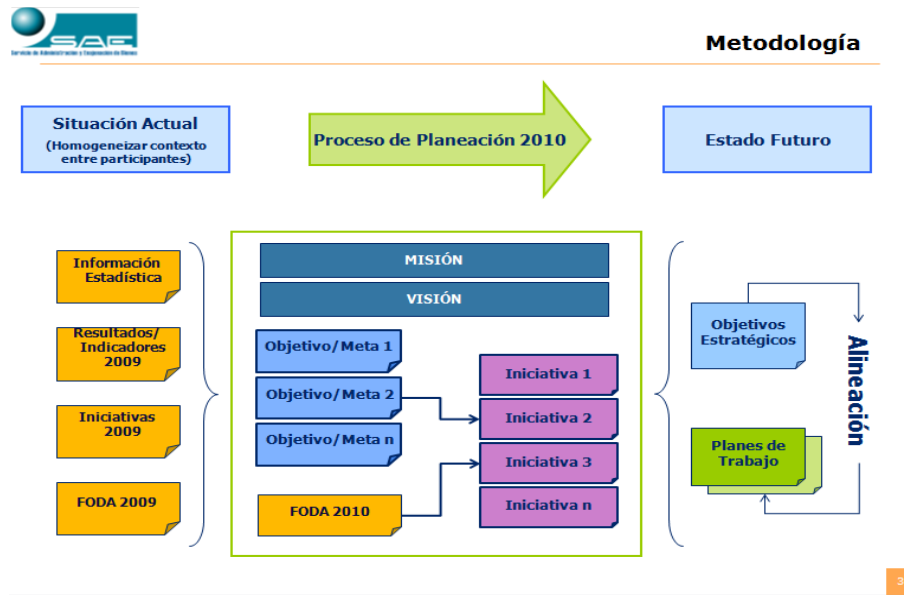
Dada la estructura de tres etapas – reunión de las coordinaciones regionales, elaboración del FODA por partes de las Coordinaciones Regionales y reunión a nivel central - para la planeación estratégica del SAE, los actores son los necesarios y suficientes para la elaboración de la planeación.

- Existe un área dentro del programa dedicado a la realización de la planeación estratégica?, ¿es adecuado su funcionamiento?

Sí, la Dirección Ejecutiva de Cambio y Mejora Institucional.

El funcionamiento se considera adecuado; sin embargo, la presentación realizada, podría complementarse con información de indicadores de satisfacción de Entidades Transferentes.

La siguiente imagen representa la metodología llevada en la reunión:



Fuente: SAE

Se observa que se utiliza información estadística e indicadores para elaborar los objetivos y las metas. Sin embargo, se considera que tener indicadores de satisfacción de las Entidades Transferentes, complementaría la planeación, ya que el conocer la “satisfacción” puede dar una idea de qué procesos son los que tienen mayor debilidad en la operación del SAE (desde una perspectiva externa) y con ello, indagar las principales causas para proponer iniciativas.

- ¿En el proceso de planeación estratégica se considera a otros actores involucrados (por ejemplo, Coordinaciones Regionales) necesarios para el cumplimiento de los objetivos del programa?, ¿la coordinación entre actores es adecuada?

La planeación estratégica considera al Director General, los Directores Corporativos (Unidades Administrativas), algunos representantes de las Coordinaciones Regionales y personal de tecnología. En la reunión del 2010 participaron 27 funcionarios del SAE.

Con respecto a si se consideran a otros actores involucrados, la respuesta es: No. Dado a que el objeto del SAE es “optimizar los bienes para darles un destino”. Se considera que algunos Terceros Especializados y los Terceros de Largo Plazo, pudiesen aportar información relevante para optimizar el destino de los bienes transferidos al SAE, ya que ellos, en algunos casos, son los responsables de llevar a cabo la parte operativa del SAE. Así como la opinión de Entidades Transferentes.

Se considera que la coordinación entre actores es adecuada. Las Coordinaciones Regionales indicaron que tenían buena coordinación con las oficinas centrales del SAE.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

El mayor obstáculo es que la planeación no está alineada totalmente a la Matriz de Indicadores para Resultados 2010 (MIR-2010). Asimismo, la planeación se podría complementar con información de terceros especializados y de indicadores de satisfacción de las entidades transferentes.



- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

No. Como se explicó con anterioridad, los manuales operativos son muy específicos con respecto a los insumos, productos y responsables de un proceso. A lo mucho pueden existir nuevas dinámicas, pero se solucionan buscando acuerdos (Por ejemplo, no hay manuales para elegir el lugar en dónde van a ser las reuniones, en este caso se hacen acuerdos para solucionar el lugar donde será el evento. A este tipo de nuevas dinámicas se referían los entrevistados, por poner un caso extremo).

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Áreas de oportunidad:

Modificar algunos indicadores para alinearlos a la Matriz de Indicadores y Resultados del SAE

Introducir indicadores de satisfacción de las Entidades Transferentes y de los terceros especializados. Lo anterior implica que el SAE tenga un sistema de gestión de la calidad basado en el control de servicio “no conforme”. Este sistema consiste en determinar con base en cuestionarios /encuestas aplicadas a entidades transferentes, personal interno (entre ellos, terceros especializados) y en su caso reclamaciones, quejas o denuncias presentadas realizadas por agentes que participan en la operación del SAE (compradores, donatarios, depositarios, etc.) presentados a través de los diferentes medios con los que cuente. Un ejemplo de dichos indicadores pueden encontrarse en el anexo VII.

Al momento de llevar a cabo la evaluación, se encontró un área de oportunidad que consiste en la revisión de cierta base normativa del SAE: identificación, clasificación, modificación y eliminación. Al respecto, el SAE indicó haber revisado dichos documentos en el 2008, como parte de un proceso llevado a cabo por el Comité de Mejora Regulatoria Interna. Sin embargo, los manuales de procedimientos no tienen indicada la fecha en la que fueron revisados. Asimismo, en el 2010 la Secretaría de la Función Pública implementó un proyecto de regulación base cero o tala regulatoria (actualmente coordinado por el área jurídica del SAE), con la que se pidió eliminar normativa no sustantiva, lo cual, en principio, implica una revisión y actualización de los manuales de procedimientos. Asimismo, se considera relevante, que cada manual normativo que sea actualizado o revisado, especifique la fecha de revisión o actualización y el responsable de haberla realizado.

Buenas prácticas:

En otros años, el evento de Planeación Estratégica no tomaba en cuenta la asistencia de las Coordinaciones Regionales. Actualmente se ha modificado permitiendo la asistencia de algunas.

Existe un esfuerzo por parte de las oficinas centrales para la difusión de los acuerdos tomados en la reunión de Planeación Estratégica, la cual ha ido desde videos del Director General dando los puntos más importantes, hasta juntas por dirección corporativa y por coordinación regional, llevadas a cabo por sus respectivos encargados.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

El objetivo de la Planeación Estratégica es generar planes de trabajo. Dado que estos planes están fundamentados en información de problemáticas que han ido teniendo los operadores del SAE a lo largo del año, cuando se llega a la reunión, en general ya están delimitados algunos problemas o existen iniciativas inconclusas del año pasado:

Estatus	Iniciativas 2009	Porcentaje con respecto al Total
Concluida	7	13
Continúa	29	53
Seguimiento	19	35
Total de Iniciativas	55	

Fuente: Elaboración propia con información del SAE

Se observa que sólo el 13% de las iniciativas 2009 fueron concluidas, y el resto tenían algún tipo de pendiente, ya sea sólo de seguimiento o aspectos más específicos, como actualizar documentos faltantes.

Por lo tanto, dado a que a lo largo del año se acumulan posibles problemáticas y existen iniciativas inconclusas, el tiempo para generar acuerdos para los planes de trabajo se considera pertinente.

## B. Difusión del programa

Se entiende como “Difusión”, al proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del SAE, sus beneficios y requisitos de solicitud de transferencia, dirigido hacia las Entidades Transferentes.

El único mecanismo de difusión que tiene el SAE es el indicado en el Estatuto Orgánico del servicio de Administración y Enajenación de Bienes (Estatuto Orgánico), artículo 22 Fracción VI: el cual indica que la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes es la encargada de coordinar la promoción para la recepción de nuevos encargos.

Sin embargo, se observó que este proceso de difusión no es mecánico (llevado como un proceso activo por parte del SAE), no tiene estipulado temporalidad, metas y estrategias, entre otras cosas. Asimismo, se encontró que la Dirección Corporativa de Mercadotecnia y Comercialización, mencionó que el SAE, a través del director corporativo, tuvo un acercamiento con algunas Entidades Transferentes para ofrecerles el servicio de venta de activos financieros, como títulos accionarios de Teléfonos de México. Sin embargo, la difusión no fue fructífera debido a que las Entidades Transferentes visitadas no sabían sobre la existencia de títulos, problema derivado, principalmente por la rotación del personal.

Por lo tanto, las siguientes preguntas tienen o una respuesta negativa o no aplican.

- ¿Considera oportuna la frecuencia con la que se difunde el programa?, ¿es el tiempo apropiado para que los posibles beneficiarios, en su caso, puedan informarse del programa? (Se considera que no es oportuna la frecuencia con la que se difunde el programa, porque no hay un proceso mecánico de difusión)
- ¿Es la estrategia de difusión adecuada para llegar a la población objetivo del programa?(No se considera que la estrategia sea la adecuada para llegar a la población objetivo, debido a que no se tiene estipulado temporalidad, metas y estrategias de difusión para llegar a todas las entidades Transferentes, y criterios de difusión)
- ¿Considera adecuada la coordinación entre las oficinas centrales y otros actores necesarios involucrados para la realización de este proceso? (Considerando que la difusión se hace sólo a nivel central, esta pregunta no aplica)
- ¿Considera que el lenguaje de los mensajes es comprensible para todos aquellos posibles beneficiarios, en su caso? (No se considera que el lenguaje sea un factor

relevante para que los encargados de las entidades transferentes comprendan los mensajes de difusión del SAE: No aplica esta pregunta)

- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben? (Sí se toma en cuenta que la difusión fue coordinada y llevada a cabo por la Dirección Corporativa de Mercadotecnia y Comercialización, en lugar de la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes, si existen diferencias.)
- En general, ¿es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo? (No aplica esta pregunta, porque el tiempo no es un factor relevante para la difusión del SAE)

- ¿Considera pertinentes los medios utilizados?

Independientemente de que el proceso de difusión no sea mecánico (llevado como un proceso activo por parte del SAE), ni tenga estipulado temporalidad, metas y estrategias, entre otras cosas.

La difusión consistió en que un director corporativo, que conoce los servicios que puede ofrecer el SAE, se acerca con los responsables de las Entidades Transferentes para ofrecerles dichos servicios específicos del SAE.

Para lograr lo anterior, tuvo que existir una previa investigación sobre las necesidades de las Entidades Transferentes a fin de ofrecerles los servicios del SAE.

Ejemplo, en el 2010, la Dirección Corporativa de Mercadotecnia y Comercialización, en entrevistas, indicó que el SAE, a través del director corporativo, tuvo un acercamiento con algunas Entidades Transferentes para ofrecerles el servicio de venta de activos financieros, como títulos accionarios de Teléfonos de México. Sin embargo, la difusión no fue fructífera debido a que las Entidades Transferentes visitadas no sabían sobre la existencia de títulos, problema derivado, principalmente por la rotación del personal.

En este sentido, se considera que los medios utilizados fueron pertinentes.

- ¿Considera que el mensaje persuade al posible beneficiario, en su caso, para buscar apoyo del programa?

Debido a que la difusión fue focalizada a Entidades Transferentes específicas, se considera que el mensaje persuadía al posible beneficiario para buscar el apoyo del SAE.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

El proceso de cartera está supeditado a que las Entidades Transferentes realicen malas prácticas en la recuperación y a choques macroeconómicos que generen una reducción en las posibilidades de pago de los deudores. Por ello, la difusión para recuperación de cartera podría verse delimitada. Con respecto a los demás activos financieros, no existen obstáculos de esta índole.

Dado a que históricamente la cartera que se le transfiere al SAE ha ido disminuyendo con el tiempo, existen incentivos para reestructurar el número de personal del área responsable de cartera. Sin embargo, en caso de un incremento de la demanda, derivado de la difusión, la falta de personal podría llegar a ser un obstáculo.



- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

#### Buenas prácticas.

Independientemente que la normatividad para el proceso de difusión no sea tan específica, en el 2010, la Dirección Corporativa de Mercadotecnia y Comercialización, en entrevistas, indicó que el SAE, a través del director corporativo, tuvo un acercamiento con algunas Entidades Transferentes para ofrecerles el servicio de venta de activos financieros, como títulos accionarios de Teléfonos de México. Sin embargo, la difusión no fue fructífera debido a que las Entidades Transferentes visitadas no sabían sobre la existencia de títulos, problema derivado, principalmente por la rotación del personal.

#### Áreas de Oportunidad

Llevar a cabo difusión a las Entidades Transferentes susceptibles de recibir servicios de cartera del SAE.

**C. Solicitud de apoyos.**

Se entiende como “Solicitud de Apoyos” al conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del SAE como las Entidades Transferentes con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?

#### Accesibles

Sí. Las Entidades Transferentes que transfieren cartera hacen llegar su solicitud al área de Oficialía de Partes en oficinas centrales. Independientemente de que antes tengan acercamiento con las Direcciones Corporativas de Cartera y con la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes.

#### Suficientes

Si se analiza el costo-beneficio de tener oficinas para la recepción de solicitudes de los bienes, se considera que los puntos de recepción de solicitudes son accesibles.

- ¿Los requisitos para solicitar el apoyo (en su caso) se presentan de manera clara y completa?

Sí. De acuerdo con los artículos 12 y 13 del Reglamento de la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público (reglamento), las entidades transferentes deberán presentar al SAE la solicitud de transferencia de bienes en la que se manifieste que se cumple con los requisitos previstos en las disposiciones jurídicas de la materia, acompañada su expediente respectivo.

Además, independientemente de los requisitos para solicitud de transferencia que se solicitan en el reglamento, el SAE tiene diferentes tipos de solicitudes de apoyo (o solicitudes de transferencias), las cuales están en función de la entidad transferente y del tipo de bien que se trate. Con respecto a la entidad Transferente, hay transferencia por parte de la Procuraduría General de la República (PGR), Tesorería de la Federación (TESOFE); Servicio de Administración Tributaria (SAT), así como para otro tipo de bienes que no sean asegurados, de comercio exterior ni de la Tesorería de la Federación (TESOFE), como se puede observar en los siguientes lineamientos y manuales operativos:

1. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes asegurados que se indican, por parte de la Procuraduría General de la República.
2. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes asegurados y decomisados en Procedimientos Penales Federales.
3. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes provenientes de comercio exterior que se indican, por parte del SAT.
4. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes de la Tesorería de la Federación (TESOFE).
5. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes que no tienen el carácter de asegurados, ni provengan de Comercio Exterior, ni de la TESOFE.
6. Manual Operativo del proceso de Cartera. Recepción de la Instrucción del Mandante
7. Manual Operativo del proceso de Empresas: Transferencia para la liquidación de empresas privadas.

Sin embargo, no hay vínculos entre la Ley, el estatuto orgánico, los lineamientos y los manuales para indicar información complementaria para la transferencia de bienes.

- ¿Existen mecanismos para revisar que la documentación entregada por los posibles beneficiarios, en su caso, esté completa?, ¿son estos mecanismos adecuados?

Sí. En Oficialía de Partes se revisa el cumplimiento de los artículos 12 y 13 del Reglamento de la Ley federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público.

Se consideran adecuados, ya que se detalla el contenido, tanto del expediente como el de la solicitud.

- ¿El periodo y horarios de recepción de documentación son pertinentes?

Sí. La recepción se calendariza en función de la disponibilidad de tiempo de las Entidades Transferentes. Dado a que no se limita el apoyo, al menos que los bienes no sean transferibles, el periodo y los horarios de recepción de documentación pasan a ser un factor secundario para la realizar la solicitud de transferencia.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso [de recepción de solicitudes]?

La identificación de requisitos que deben cumplir las Entidades Transferentes para transferir bienes al SAE no está vinculada con la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público, los reglamentos o los lineamientos.

El artículo 3 de la Ley no indica la existencia de criterios más definidos para la transferencia de bienes en los artículos 12 y 13 del Reglamento de la Ley para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público. Asimismo, el Reglamento no indica la existencia de criterios más definidos en los lineamientos para la transferencia, los cuales están en función de la Entidad Transferente e incluso en función del tipo de bien.

Asimismo, los lineamientos y marcos operativos podrían sufrir mejoras para incrementar la eficiencia a los procesos de solicitud de transferencia.

- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

No. dada la especificidad en los marcos normativos, los cuales contienen procesos operativos que están lo suficientemente detallados, acompañado de un objetivo, una política de operación, un diagrama de tareas, una descripción del diagrama de tareas, responsables, productos, insumos, y en caso de que corresponda, tiempo, no se encontraron diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica.



- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

#### Buenas prácticas:

Cuando las Entidades Transferentes se acercan al SAE para darle encargos, existe una reunión donde el SAE da un servicio de asesoría donde le dice las mejores opciones que tiene la entidad transferente.

#### Áreas de oportunidad:

Al momento de llevar a cabo la evaluación, se encontró un área de oportunidad que consiste en la revisión de cierta base normativa del SAE: identificación, clasificación, modificación y eliminación; Por ejemplo, en relación a los manuales o metodología para la recepción de empresas para venta y para concursos mercantiles que no vienen de la CNBV, no existe propiamente una metodología al respecto<sup>16</sup>. Al respecto, en el 2010 la Secretaría de la Función Pública implementó un proyecto de regulación base cero o tala regulatoria (actualmente coordinado por el área jurídica del SAE), con la que se pidió eliminar normativa no sustantiva, lo cual, en principio, implica una revisión y actualización de los manuales de procedimientos. Asimismo, se considera relevante, que cada manual normativo que sea actualizado o revisado, especifique la fecha de revisión o actualización y el responsable de haberla realizado.

---

<sup>16</sup> Para el caso de venta de empresas se utiliza como referencia, en su caso, el manual que existe y para los concursos mercantiles se utiliza como guía la ley al respecto y el manual que existe. Lo anterior, debido a que los casos más significativos están normados en las metodologías desarrolladas y que los demás son parecidos y en su caso, existe la ley de concursos mercantiles.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Sí. Dado la Entidad Transferente es la encargada de realizar el trámite y dado a que no se limita el apoyo, al menos que los bienes no sean transferibles, el tiempo para realizar la solicitud de apoyos (solicitud de transferencia y su respectivo expediente) pasan a ser un factor secundario.

**D. Selección de beneficiarios**

Se entiende como “Selección de Beneficiarios” al proceso realizado por los operadores de SAE para seleccionar los bienes de las a las Entidades Transferentes que serán transferidos al SAE y obtener finalmente un padrón de bienes actualizado y validado.

- ¿Existen una metodología o método para selección de beneficiarios, en su caso?, ¿es explícita y replicable?, ¿es adecuada?

Sí existe una metodología para seleccionar cartera y se considera explícita: El análisis operativo del mandato.

El Director Ejecutivo de Relación con Entidades Transferentes realiza un análisis inicial de la información disponible del encargo para solicitar la participación de cada una de las áreas que por su competencia tengan que intervenir en la recepción del encargo (equipo multidisciplinario). Posteriormente el Coordinador de Diseño y evaluación de Servicios de Cartera realiza una convocatoria a los titulares de las áreas para que nombren a los integrantes y designen así a su representante en el equipo multidisciplinario.

El equipo multidisciplinario asiste y revisa en su ámbito de competencia la documentación, los sistemas, y la plataforma informática, así como las herramientas utilizadas por las entidades transferentes. Se integran comentarios e información proporcionada por las áreas involucradas en la revisión y se hace un reporte ejecutivo de diagnóstico de la cartera, en él se hace la propuesta de estrategia.

Por otro lado, el equipo multidisciplinario del SAE analiza el medio por el que se hará el estudio de viabilidad: por tercero especializado o sin tercero.

El estudio consiste en el análisis legal sobre la legitimación de los créditos para corroborar si estos pueden ser transferidos y en su caso si tienen algún valor comercial.

No es replicable, ya que dependerá del tipo de encargo.

Finalmente, se considera que el proceso es adecuado, porque al cumplir con este procedimiento se cumple el objetivo de seleccionar la cartera que pueda ser transferida al SAE cumpliendo cuestiones legales y comerciales.

- ¿Existen mecanismos de validación de la información recibida sobre los posibles beneficiarios? En su caso, ¿estos mecanismos son pertinentes?

Sí. Como se mencionó, el equipo multidisciplinario asiste y revisa en su ámbito de competencia la documentación, los sistemas, y la plataforma informática, así como las herramientas utilizadas por las entidades transferentes. Se integran comentario e información proporcionada por las áreas involucradas en la revisión y se hace un reporte ejecutivo de diagnóstico de la cartera, en él se hace la propuesta de estrategia.

Se considera pertinente porque parte de la evaluación consiste en revisar la información recibida.

- Existen mecanismos para validar el padrón de beneficiarios, en su caso?, ¿estos mecanismos son pertinentes?

Sí. El SAE tiene forma de validar el padrón de beneficiarios, mediante el Sistema de Información de Administración de Cartera (SIAC). Este mecanismo se considera pertinente por ser una herramienta informática en la que basa su operación el proceso de cartera del SAE.

- ¿Los mecanismos mediante los cuales el beneficiario, en su caso, se entera de que es o no beneficiario del programa son adecuados?

Sí. Una vez realizado el estudio de viabilidad, la Dirección ejecutiva de Relación con las Entidades Transferentes comunica el resultado sobre la viabilidad de recepción. En caso de que no sea viable, se realiza un dictamen de rechazo y el proceso termina. Mientras que si es viable, se elabora el dictamen de procedencia donde se indica si la cartera es viable de recibirse en función de la legitimación de los créditos.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

La heterogeneidad de los encargos implica que sea complicado alcanzar una estandarización para sistematizar procesos.



- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

No. Dadas las características de los diagramas de flujos, los cuales tienen insumos, productos y responsables, se considera que no existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica.

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas Prácticas

La generación de un equipo multidisciplinario para intervenir en la recepción del encargo se considera una buena práctica, debido a que genera flexibilidad para la especialización en función de los tipos de encargo.

Áreas de Oportunidad:

No se encontraron áreas de oportunidad.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Al ser un proceso de evaluación, el tiempo puede variar en función del encargo. Por lo que el tiempo no es un factor para el logro del objetivo.

**E. Producción o compra de apoyos.**

Se entiende como “producción o compra de apoyos” a las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales el SAE da destino a los bienes transferidos por las Entidades Transferentes.

- ¿El programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?, ¿es adecuado este mecanismo?

Sí. El SAE tiene mecanismos para estimar los niveles de producción necesaria, de acuerdo con la demanda: Los indicadores estratégicos.

<b>Cumplimiento de Metas Promedio (Ene-Sept, 2010)</b>	
Ingresos por Recuperación y Venta del Proceso de Cartera (Recuperación Total / Recuperación Total Programada)	99.14
Atención de Propuestas de Pago del Proceso de Cartera (Tiempo Promedio de respuesta a Propuestas de Pago PROGRAMADO/REAL)	113.93
Liberación de Garantías (Tiempo Promedio de Liberación de Garantías PROGRAMADO / REAL)	123.00

Elaboración propia con información del SAE

Se observa que los mecanismos son adecuados.

Cabe señalar que es complicado generar metas debido a que el SAE no tiene influencia directa en el número de transferencias: depende de las Entidades Transferentes.

- ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios (documentos que especifiquen las características y necesidades que debe satisfacer el apoyo)?, ¿estos mecanismos son pertinentes?

Para determinar la existencia de mecanismos de control de calidad, se determinaron dos recursos: Por un lado, un área responsable y por otro un sistema de información que permitiera dar seguimiento.

Con respecto al primer aspecto:

Sí existe. El control de calidad de la Administración de cartera recae en las Direcciones Corporativas de Operación y de Proceso de Cartera.

Venta. El responsable del control de calidad es la Dirección Corporativa de Mercadotecnia y Comercialización.

Recuperación. El control de calidad recae en las Direcciones Corporativas de Operación y de Proceso de Cartera.

El tener un encargado al que se le vincula directamente con el control de calidad de los destinos, presenta un esquema pertinente, debido a un proceso de especialización por parte de los encargados.

Con respecto al sistema de información, existe y se considera pertinente, aunque puede generar problemáticas menores por estar segmentado.

- ¿Se cuenta con los insumos (infraestructura, maquinaria, personal, etc.) suficientes para obtener la producción necesaria?

Sí, se cuenta con los insumos suficientes.

Sin embargo, para la recuperación es necesario que los “recuperadores” tengan información con respecto al tipo de crédito, específicamente, información sobre préstamos grupales. Lo anterior servirá para buscar la recuperación de todos los miembros y no sólo de uno de ellos.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

De entre varias problemáticas, las que se determinaron como mayores obstáculos para el desarrollo del proceso son:

- La cartera que el SAE administra, generalmente, es una cartera que ha pasado por varios intentos de recuperación por parte de la Entidad Transferente. Lo anterior hace que la operación para la recuperación de cartera sea un proceso que presenta altos grados de dificultad.
- Estrategias de recuperación como son los foros pueden estar agotándose.
- Para la recuperación es necesario que los “recuperadores” tengan información con respecto al tipo de crédito, específicamente, información sobre préstamos grupales. Lo anterior servirá para buscar la recuperación de todos los miembros y no sólo de uno de ellos.



- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

En general: No. En el caso de la recuperación de cartera, los recuperadores pueden tener sus propias estrategias de recuperación, las cuales pueden o no compartirlas en las reuniones que realiza el SAE para tal fin.

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

#### Buenas prácticas.

Para decidir si procede o no la propuesta de pago el SAE generó el “sistema experto”, el cual es un modelo de red neuronal que permite identificar si se rechaza o acepta dicha propuesta de pago. En caso de que exista duda con respecto a los resultados arrojados por el “sistema experto” o casos con montos de deuda muy grandes, se pasan al comité, quién analiza la propuesta de pago. Lo anterior agilizó el proceso de decisión para la procedencia de las propuestas de pago.

El Director General del SAE está visitando a las Coordinaciones Regionales para conocer el punto de vista de todos los operadores con la finalidad de saber su percepción con respecto a la operación del SAE.

El SAE hace reuniones entre recuperadores a fin de que intercambien experiencias en sus procesos de recuperación y se vuelvan más eficientes.

#### Áreas de oportunidad.

Estrategias de recuperación como son los foros pueden estar agotándose. El SAE deberá revisar estrategias en general. Una de estas estrategias puede consistir en tratar de vender la cartera a las Organizaciones Sociales a fin de que ellas le cobren a sus agremiados o llegar a acuerdos con los programas sociales para que contribuyan en la recuperación de la cartera y liberación de garantías.

Existen llamadas a la Coordinación Regional que podrían canalizarse al *call center* de oficinas centrales. Capacitar al *call center* para que informe con respecto de las propuestas de pago y al estatus de los trámites de recuperación de cartera.

Para la recuperación es necesario que los “recuperadores” tengan información con respecto al tipo de crédito, específicamente, información sobre préstamos grupales. Lo anterior servirá para buscar la recuperación de todos los miembros y no sólo de uno de ellos. Se considera pertinente dar este tipo de información al recuperador.

Las bases de datos de créditos, acreditados y juicos no están vinculadas. Realizar un análisis costo-beneficio de integrar las bases de datos.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Sí. En general, en caso de existir un compromiso de tiempo para vender, administrar o recuperar cartera, los operadores del SAE son los que determinan el tiempo, lo cual implica un grado de pertinencia.

**F. Distribución de apoyos [No Aplica]**

No aplica. De acuerdo con los términos de referencia, la distribución de apoyos es el “proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa)”. En el caso del SAE, los apoyos que da son servicios, los cuales no son transportados o llevados.

- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien o servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino? ¿son adecuadas estas especificaciones?
- ¿Los bienes y servicios llegan completos y en tiempo al punto de destino? En caso de no ser así, ¿por qué?
- ¿El programa cuenta con los insumos suficientes para la distribución de los apoyos, en su caso, (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.)?, ¿estos insumos son adecuados?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

**G. Entrega de apoyos**

Se entiende como “entrega de apoyos” al conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales las Entidades Transferentes solicitan y/o reciben los diferentes servicios de administración, enajenación y destrucción los bienes que transfirieron al SAE. En este caso, las Entidades transferentes reciben del SAE beneficios monetarios o reportes del destino que se les haya dado a sus bienes.

- ¿El programa cumple con las especificaciones sobre la forma en que se debe realizar la entrega de apoyos, en su caso?, ¿son éstas adecuadas?

Sí. Son transferencias electrónicas y/o entrega de documentación de administración, mediante la rendición de cuentas.

Dado que el proceso de entrega de apoyo es un proceso simplificado, se considera adecuado.

- ¿El programa cuenta con los insumos suficientes para la entrega de los apoyos, en su caso, (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.)?, ¿estos insumos son adecuados?

Sí. Para que se lleve a cabo el proceso de entrega de apoyo, se necesita:

Personal que realice los procedimientos.

Computadoras para hacer transferencias y mandar correos electrónicos para rendición de cuentas.

Impresoras para imprimir documentos de rendición de cuentas

- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario, en su caso?, ¿son pertinentes?

No. No se consideran relevantes para el desempeño del SAE, debido a que la Entidad Transferente no tiene una corresponsabilidad u obligatoriedad que sea determinante para llevar a cabo los procesos del SAE.



- ¿Existen mecanismos para verificar que los apoyos realmente lleguen a la población que debe ser beneficiada, en su caso?, ¿estos mecanismos son adecuados?

Sí. Los estados de cuenta que indican los traspasos de dinero y los acuses de recibido con respecto a la rendición de cuentas.

Estos mecanismos se consideran adecuados para verificar que los apoyos realmente lleguen a las Entidades Transferentes.

- ¿Se observaron presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociaciones de colonos, entre otros) para condicionar los apoyos, en su caso?

El SAE, en el proceso de recuperación de cartera, debe tener trato con grupos sociales, los cuales tendrían incentivos a interferir en los procesos del SAE.

En este caso, el SAE aprovecha que cierta cartera pertenezca a grupos sociales, ya que esto le permite generar estrategias de recuperación basadas en foros.

- ¿Los puntos de entrega de apoyos son adecuados (suficientes, cercanos a los beneficiarios, en su caso, y de fácil acceso, entre otras características)?

Sí. Transferencias bancarias, correos electrónicos y documentos entregados al momento de la rendición de cuentas.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

No se encontraron obstáculos.

- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

No. El proceso inicia con la rendición de cuentas conforme a lo establecido en las bases de colaboración. De acuerdo con estas bases, la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes integra la información y genera el reporte de ingreso neto y determina el cierre del encargo.

Con base en la información anterior, se genera el reporte de ingreso neto, se elabora un oficio informando la fecha de entrega de recursos a la Entidad Transferente y se informa al Órgano Interno de Control, quien recibe un oficio de enterado.

Una vez que el Órgano Interno de Control está enterado, se genera una solicitud de pago y se transfieren los recursos a la Entidad Transferente y se firma un acta de entrega de recursos.

Finalmente la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes genera el reporte de ingreso neto definitivo.

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

No se encontraron buenas prácticas ni áreas de oportunidad.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Sí. El tiempo para llevar a cabo la rendición de cuentas se considera pertinente.

**H. Seguimiento a beneficiarios [No Aplica]**

No aplica. Se considera que este punto no aplica a los procesos del SAE porque los beneficios que obtienen las entidades transferentes (beneficiarios) son monetarios o se traducen en reportes (en el caso de donación, destrucción o administración, por ejemplo). En este sentido, el SAE no tiene, en principio, jurisdicción para saber lo que hacen las Entidades Transferentes con el ingreso obtenido de los servicios del SAE ni con los reportes finales. En segundo lugar, operativamente sería muy alto el costo, con respecto al beneficio, de que el SAE haga un seguimiento de dicha utilización del dinero o de los reportes finales.

- ¿El programa tiene mecanismos para monitorear que los beneficiarios, en su caso, utilizan el apoyo?, ¿estos mecanismos son adecuados?
- ¿El tiempo con que se realiza el proceso de seguimiento es pertinente?
- ¿La cobertura del proceso de monitoreo (número de beneficiarios, en su caso, a los que se les dará seguimiento después de la entrega del apoyo) para verificar el uso de los apoyos es adecuada?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?



## **I. Contraloría Social**

Se entiende por “Contraloría Social” al proceso a través del cual las Entidades Transferentes pueden realizar las quejas o denuncias que tenga del SAE.

- ¿Los mecanismos para conocer la percepción que el beneficiario [Entidad Transferente], en su caso, tiene sobre el programa son adecuados?

Debido a que el número de Entidades Transferentes que transfieren activos financieros al SAE es relativamente bajo. Podría existir un mecanismo, implícito, para conocer la percepción de las Entidades Transferentes a través del contacto directo entre los funcionarios del SAE y de las Entidades Transferentes.

Asimismo, habitualmente se llevan a cabo reuniones entre personal del SAE y los principales transferentes

En estas reuniones se puede conocer la percepción que tienen las Entidades Transferentes con respecto al SAE. Sin embargo, estos mecanismos no permiten conocer, fuera de los participantes en las reuniones, dicha percepción. En este caso, no existen formatos establecidos (o bases de datos) que permitan corroborar dicha percepción que tiene las Entidades Transferentes a entes externos. Por ello, el mecanismo no se considera adecuado.

- ¿Los mecanismos para recibir las quejas e inconformidades que tengan los beneficiarios, en su caso, con respecto al programa son pertinentes?

Por normatividad, el artículo 22, fracción IX del estatuto orgánico del SAE, se indica que la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes tiene la atribución de “coordinar y evaluar la atención a los requerimientos y solicitudes formuladas por las Entidades Transferentes”.

Con este artículo, se observa que la vía para que las Entidades Transferentes realicen quejas y sugerencias es mediante la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes.

- ¿Existen mecanismos para que el programa pueda conocer la satisfacción del beneficiario, en su caso, respecto a los bienes o servicios que ofrece?, ¿son adecuados estos mecanismos?

Debido a que el número de Entidades Transferentes que transfieren empresas al SAE es relativamente bajo. Podría existir un mecanismo, implícito, para conocer la percepción de las Entidades Transferentes a través del contacto directo entre los funcionarios del SAE y de las Entidades Transferentes.

Asimismo, habitualmente se llevan a cabo reuniones entre personal del SAE y los principales transferentes

En estas reuniones se puede conocer la satisfacción que tienen las Entidades Transferentes con respecto a los servicios que ofreció el SAE. Sin embargo, estos mecanismos no permiten conocer, fuera de los participantes en las reuniones, dicha percepción. En este caso, no existen formatos establecidos (o bases de datos) que permitan corroborar la satisfacción que tiene las Entidades Transferentes a entes externos. Por ello, el mecanismo para conocer la satisfacción no se considera adecuado.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

No existe un esquema de continuidad, normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes.

- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

No existen diferencias significativas con respecto a la normatividad para recibir quejas e inconformidades; con respecto a los demás mecanismos, no existen los procedimientos.

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

#### Buenas Prácticas

No se encontraron buenas prácticas.

#### Áreas de oportunidad

Tener mecanismos para conocer la satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los servicios del SAE.

Generar un esquema de continuidad normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes. Asimismo, generar el esquema de continuidad e introducir en la planeación del programa metas de satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los procesos: Diagnóstico inicial, recepción y evaluación, destino y rendición de cuentas, entre otros.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

No existe delimitado un tiempo para llevar a cabo el proceso de contraloría social. Asimismo, el tiempo para este proceso es secundario debido a que se está supeditado a los encargos que lleguen al SAE, los cuales son un proceso continuo a lo largo del año.



**J. Supervisión y monitoreo.**

Se entiende como “supervisión y monitoreo” al proceso por medio del que se supervisa la generación y entrega de los servicios de administración, enajenación y destrucción de bienes.

- ¿El programa cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de supervisión y monitoreo?, ¿es adecuado este sistema?

Sí. Existe el SIAC. El cual es un sistema informático de apoyo para el proceso de supervisión y monitoreo.

Se considera adecuado el sistema para el monitoreo, ya que maneja el estatus en el que se encuentra la cartera que tiene el SAE.

- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿se utiliza para implementar mejoras en la operación del programa?

Existen documentos de autoevaluación realizados por las áreas del SAE, se considera que es adecuado porque se utiliza para implementar mejoras en la operación del Programa.

Otro documento que, en cierta forma refleja los resultados de la supervisión y monitoreo que realiza el SAE, es el FODA. En este caso, los ejercicios de planeación están basados en la aplicación de FODA, el cual contribuye a la evaluación de mejoras en la operación.

Contratos con los Terceros Especializados. Por otro lado, la supervisión a los terceros especializados está basada en la aplicación de sanciones, más que en la implementación de mejoras en la operación. Lo anterior se debe a que la implementación de los procesos está basada en un contrato, que parte de procesos definidos. En este caso, el tercero especializado, al firmar el contrato, conoce de antemano los procedimientos y se responsabiliza de cumplir las normas que se encuentran en este documento, independientemente de los costos. En este sentido, el SAE no sólo transfiere los procesos, sino los costos de implementación de acuerdo a lo establecido en el contrato. Por ello, el monitoreo y supervisión está basado en cumplimiento, más que en mejoras (en cierta forma no hay necesidad o no está dentro de sus atribuciones generar mejoras)

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

La participación de las Coordinaciones Regionales en los procesos de supervisión podría complementar la supervisión de los recuperadores.

- En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

No. Existen procesos normativos para la supervisión de los siguientes casos

Cartera (supervisión del Tercero Especializado). La Administración Titular de Recuperación Zona Centro, con cada factura mensual, recibe y verifica comprobantes, montos y depósitos realizados de comisiones, en caso de que los datos sean correctos se integra y archiva el expediente del Tercero especializado. En caso de que los datos no sean correctos, informa al Tercero especializado, vía telefónica o por correo electrónico, sobre los datos incorrectos y solicita su aclaración o corrección. En caso de que cumpla, se termina el proceso. Si no cumple, se ejecuta un procedimiento de penalización.

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas.

No se encontraron buenas prácticas.

Áreas de oportunidad

Normar los procesos de supervisión para que participen las Coordinaciones Regionales.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Sí.

Cartera (supervisión del Tercero Especializado). Con la información mensual, se realiza la supervisión del Tercero Especializado. Se considera pertinente por ser una supervisión constante.

#### **V.1.4. Análisis y medición de atributos de los procesos, macroproceso de Empresas**

Por medio de este componente se analizan y miden los atributos de eficacia y suficiencia para cada uno de los macroprocesos del programa y sus principales procesos, dependiendo el caso. Para ello, se utiliza la información recabada en campo y se complementa, en algunos casos, con información de gabinete.

Algunas preguntas tienen respuestas relativamente cortas, las cuales pueden contrastarse con la información contenida en los Anexos III, donde existen argumentos para la respuesta.

##### **A. Planeación estratégica, programación y presupuestación**

Para el análisis de este proceso, se entiende como “Planeación” al Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del SAE.



- ¿El acceso a los documentos de planeación estratégica es adecuado?

Sí. El acceso a los documentos de planeación estratégica es adecuado, ya que:

1. Existe difusión de los acuerdos tomados en la sesión de retos y programa de trabajo por parte de la Dirección Ejecutiva de Cambio y Mejora Institucional. Dicha difusión se hace mediante una junta al interior de oficinas centrales y mediante correo electrónico a las Coordinaciones Regionales.
2. Otro método para acceder a los documentos de planeación es mediante el Intranet ("INTRASAE"<sup>17</sup>) de la institución. En este portal se establecen las ligas para acceder a los documentos de planeación y está habilitado para los servidores públicos del SAE.

---

<sup>17</sup> El INTRASAE es una red de computadoras que utilizan Internet para compartir dentro del SAE parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales.

- ¿Es oportuno el tiempo con el que se dan a conocer las metas al interior del programa para el nuevo ciclo de operación (por ejemplo, año fiscal)?

Si, se considera oportuno.

Derivado de la sesión de retos y programa de trabajo se determinan los planes de trabajo con su respectivo responsable, quién será el encargado de hacer cumplir la meta.

Posteriormente, en oficinas centrales se realiza una junta con los servidores públicos y se informa sobre las metas a las coordinaciones regionales.

- ¿Es adecuado el periodo de tiempo utilizado para realizar la planeación del programa?

Sí. El proceso de planeación es una sesión donde se identifican los retos y se genera el programa de trabajo para el año en curso, para ello, se complementa con un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de las coordinaciones regionales y con una sesión de trabajo previa por parte de las coordinaciones regionales.

En el caso de la sesión de trabajo, ésta se realiza una vez al año en un evento que dura 2 días y medio, en general, se realiza en el mes de enero. Mientras que la sesión de las coordinaciones regionales se hace en noviembre y dura un día, y las Coordinaciones Regionales consideraron adecuado el tiempo para llenar el FODA.

Cabe señalar la información que se prepara para las sesiones es a lo largo del año, lo cual se considera suficiente para compilar información y definir problemáticas.

- ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?,

No. La Matriz de Indicadores para Resultados 2010 (MIR-2010) no está realizada completamente bajo la metodología de Marco Lógico, lo cual genera deficiencias en la relación entre actividades, componentes, propósito y fin.

- ¿Las metas establecidas son factibles y pertinentes?

Al observar los siguientes indicadores de estratégicos y de gestión, los cuales tienen metas

<b>Cumplimiento de Metas Promedio (Ene-Sept, 2010)</b>	
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>%</b>
<u>Financieros y presupuestarios</u>	
Ingresos por Realización de Activos y Bienes (Indicador ingresos sobre meta)	75.29
Índice de Contribución Presupuestaria (Indicador ingresos (flujo de caja) sobre gastos de operación)	102.20
Índice de Apoyo Presupuestal (Indicador presupuesto ejercido sobre transferencias del gobierno)	93.73
<u>Empresas</u>	
Seguimiento de Empresas (Reuniones de Seguimiento Realizadas / Reuniones de Seguimiento Requeridas)	100.00
Tarjetas Estratégicas (Tarjetas Estratégicas Definidas / Tarjetas Estratégicas Requeridas)	100.00
Planeación de Actividades para el Proceso de Empresas (Planeación de Actividades Definidas / Planeación de Actividades Requeridas)	100.00
Rendición de Cuentas de Empresas (Informes emitidos / Informes requeridos)	97.97

Elaboración propia con información del SAE

Factibilidad. Todos los indicadores se consideran factibles ya que su grado de cumplimiento es elevado.

Con respecto a los indicadores, la Dirección Corporativa del Proceso de Empresas desarrolló las herramientas, de conformidad con lo establecido en el art. 21 del Estatuto Orgánico del SAE, con el propósito de estandarizar la supervisión de los diversos procesos a su cargo, en el entendido de que el universo de empresas bajo responsabilidad del SAE es de carácter heterogéneo respecto al origen de sus recursos, giro y tamaño; a partir de dichas herramientas se llevó a cabo un diagnóstico del cual se derivan los referidos indicadores para la rendición de cuentas.

Al respecto, se considera que estos indicadores no son pertinentes, ya que se concentran en el cumplimiento de cuestiones operativas más que en medir resultados. En este caso, la meta que reflejan estos indicadores está basada en el cumplimiento de sus procedimientos.

Se supone que las metas deberían enfocarse no en cumplirse sino en cómo se deben cumplir esos procedimientos. Por ejemplo, el indicador de rendición de cuentas de Empresas (informes emitidos/informes requeridos), en este caso, se tuvo un cumplimiento de 97.97, lo que implica que no se emitió al menos un informe, con respecto a al menos un informe requerido. Para explicar lo anterior, supongamos que no se cumplió la meta por causa de un informe (se requirió un informe y el SAE no emitió el informe). Lo anterior puede ser explicado sólo por una cosa: 1) Aún no era necesario que el SAE cumpliera con darle respuesta al informe requerido cuando se calculó el indicador. Pudo pasar, por ejemplo, que el informe requerido llegó un día antes de que se calculara el indicador y, por ende, el SAE aun no le daba respuesta. Si esa no fue la problemática, el SAE no está llevando a cabo procedimientos, lo cual implican sanciones de otra índole y la Entidad

---

Transferente generará su queja respectiva con la Dirección Corporativa de Relación con entidades Transferentes.

Si se implementa un indicador que mida el tiempo promedio en dar respuesta a un informe requerido. En primer lugar, ya se está suponiendo que el SAE siempre debe dar respuesta a los informes requeridos y, en segundo lugar, se está midiendo el cómo debe realizarse este procedimiento. En este caso la meta sería realizar el procedimiento en un periodo de tiempo definido a fin de generar, por ejemplo, transparencia y certidumbre a la Entidad Transferente. Al respecto, se sabe de antemano que existe una gran heterogeneidad de encargos los cuales pudiesen afectar el tiempo en dar respuesta a dicho informe. En este caso, dado a que el SAE define el tiempo, puede generar un menú de tiempos para darle respuesta a los informes requeridos en función de las características que posean, en caso de ser necesario. Este tipo de indicador parte de que se cumplen los procedimientos y mide su eficiencia en función de parámetros determinados previamente.

Por otro lado, también se considera que estos indicadores no están alineados a la Matriz de Indicadores y Resultados (MIR) del SAE y tampoco aportan información relevante con respecto a la eficiencia de las actividades realizadas en el macroproceso, como se ejemplificó en el párrafo anterior.

- ¿Los actores o áreas son los necesarios y suficientes para la elaboración de la planeación?

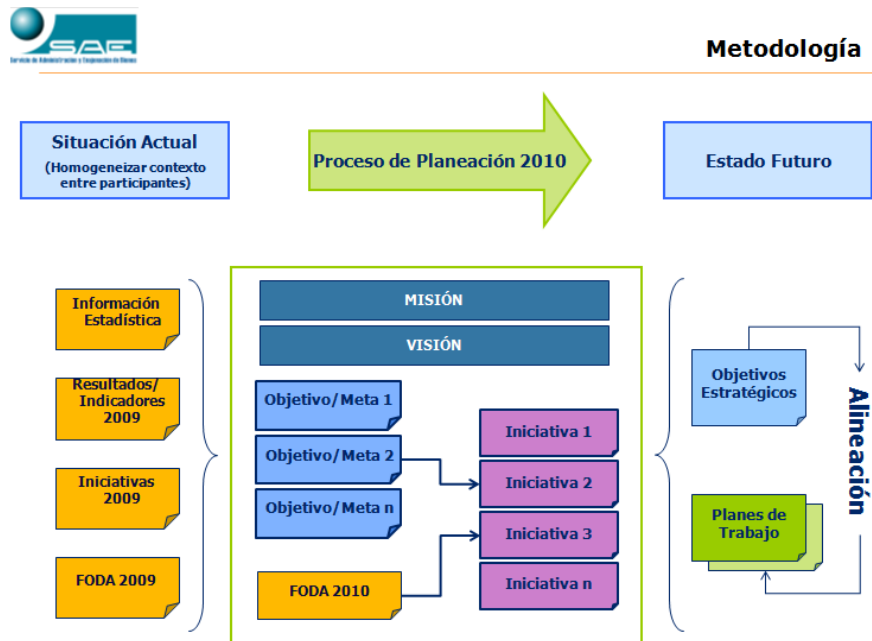
Dada la estructura de tres etapas – reunión de las coordinaciones regionales, elaboración del FODA por partes de las Coordinaciones Regionales y reunión a nivel central - para la planeación estratégica del SAE, los actores son los necesarios y suficientes para la elaboración de la planeación.

- Existe un área dentro del programa dedicado a la realización de la planeación estratégica?, ¿es adecuado su funcionamiento?

Sí, la Dirección Ejecutiva de Cambio y Mejora Institucional.

El funcionamiento se considera adecuado; sin embargo, la presentación realizada, podría complementarse con información de indicadores de satisfacción de Entidades Transferentes.

La siguiente imagen representa la metodología llevada en la reunión:



Fuente: SAE

Se observa que se utiliza información estadística e indicadores para elaborar los objetivos y las metas. Sin embargo, se considera que tener indicadores de satisfacción de las Entidades Transferentes, complementaría la planeación, ya que el conocer la “satisfacción” puede dar una idea de qué procesos son los que tienen mayor debilidad en la operación del SAE (desde una perspectiva externa) y con ello, indagar las principales causas para proponer iniciativas.



- ¿En el proceso de planeación estratégica se considera a otros actores involucrados (por ejemplo, Coordinaciones Regionales) necesarios para el cumplimiento de los objetivos del programa?, ¿la coordinación entre actores es adecuada?

La planeación estratégica considera al Director General, los Directores Corporativos (Unidades Administrativas), algunos representantes de las Coordinaciones Regionales y personal de tecnología. En la reunión del 2010 participaron 27 funcionarios del SAE.

Con respecto a si se consideran a otros actores involucrados, la respuesta es: No. Dado a que el objeto del SAE es “optimizar los bienes para darles un destino”. Se considera que algunos Terceros Especializados y los Terceros de Largo Plazo, pudiesen aportar información relevante para optimizar el destino de los bienes transferidos al SAE, ya que ellos, en algunos casos, son los responsables de llevar a cabo la parte operativa del SAE. Así como la opinión de Entidades Transferentes.

Se considera que la coordinación entre actores es adecuada. Las Coordinaciones Regionales indicaron que tenían buena coordinación con las oficinas centrales del SAE.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

El mayor obstáculo es que la planeación no está alineada totalmente a la Matriz de Indicadores para Resultados 2010 (MIR-2010). Asimismo, la planeación se podría complementar con información de terceros especializados y de indicadores de satisfacción de las entidades transferentes.

- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

No. Como se explicó con anterioridad, los manuales operativos son muy específicos con respecto a los insumos, productos y responsables de un proceso. A lo mucho pueden existir nuevas dinámicas, pero se solucionan buscando acuerdos (Por ejemplo, no hay manuales para elegir el lugar en dónde van a ser las reuniones, en este caso se hacen acuerdos para solucionar el lugar donde será el evento. A este tipo de nuevas dinámicas se referían los entrevistados, por poner un caso extremo).

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

#### Áreas de oportunidad:

Modificar los indicadores para alinearlos a la Matriz de Indicadores y Resultados del SAE

Introducir indicadores de satisfacción de las Entidades Transferentes y de los terceros especializados. Lo anterior implica que el SAE tenga un sistema de gestión de la calidad basado en el control de servicio “no conforme”. Este sistema consiste en determinar con base en cuestionarios /encuestas aplicadas a entidades transferentes, personal interno (entre ellos, terceros especializados) y en su caso reclamaciones, quejas o denuncias presentadas realizadas por agentes que participan en la operación del SAE (compradores, donatarios, depositarios, etc.) presentados a través de los diferentes medios con los que cuente. Un ejemplo de dichos indicadores pueden encontrarse en el anexo VII.

Al momento de llevar a cabo la evaluación, se encontró un área de oportunidad que consiste en la revisión de cierta base normativa del SAE: identificación, clasificación, modificación y eliminación. Al respecto, el SAE indicó haber revisado dichos documentos en el 2008, como parte de un proceso llevado a cabo por el Comité de Mejora Regulatoria Interna. Sin embargo, los manuales de procedimientos no tienen indicada la fecha en la que fueron revisados. Asimismo, en el 2010 la Secretaría de la Función Pública implementó un proyecto de regulación base cero o tala regulatoria (actualmente coordinado por el área jurídica del SAE), con la que se pidió eliminar normativa no sustantiva, lo cual, en principio, implica una revisión y actualización de los manuales de procedimientos. Asimismo, se considera relevante, que cada manual normativo que sea actualizado o revisado, especifique la fecha de revisión o actualización y el responsable de haberla realizado.

#### Buenas prácticas:

En otros años, el evento de Planeación Estratégica no tomaba en cuenta la asistencia de las Coordinaciones Regionales. Actualmente se ha modificado permitiendo la asistencia de algunas.

Existe un esfuerzo por parte de las oficinas centrales para la difusión de los acuerdos tomados en la reunión de Planeación Estratégica, la cual ha ido desde videos del Director General dando los puntos más importantes, hasta juntas por dirección corporativa y por coordinación regional, llevadas a cabo por sus respectivos encargados

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

El objetivo de la Planeación Estratégica es generar planes de trabajo. Dado a que estos planes están fundamentados en información de problemáticas que han ido teniendo los operadores del SAE a lo largo del año, cuando se llega a la reunión, en general ya están delimitados algunos problemas o existen iniciativas inconclusas del año pasado:

Estatus	Iniciativas 2009	Porcentaje con respecto al Total
Concluida	7	13
Continúa	29	53
Seguimiento	19	35
Total de Iniciativas	55	

Fuente: Elaboración propia con información del SAE

Se observa que sólo el 13% de las iniciativas 2009 fueron concluidas, y el resto tenían algún tipo de pendiente, ya sea sólo de seguimiento o aspectos más específicos, como actualizar documentos faltantes.

Por lo tanto, dado a que a lo largo del año se acumulan posibles problemáticas y existen iniciativas inconclusas, el tiempo para generar acuerdos para los planes de trabajo se considera pertinente.

## B. Difusión del programa

Se entiende como “Difusión”, al proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del SAE, sus beneficios y requisitos de solicitud de transferencia, dirigido hacia las Entidades Transferentes.

El único mecanismo de difusión que tiene el SAE es el indicado en el Estatuto Orgánico del servicio de Administración y Enajenación de Bienes (Estatuto Orgánico), artículo 22 Fracción VI: el cual indica que la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes es la encargada de coordinar la promoción para la recepción de nuevos encargos.

Sin embargo, se observó que este proceso de difusión no es mecánico (llevado como un proceso activo por parte del SAE), no tiene estipulado temporalidad, metas y estrategias, entre otras cosas. Asimismo, se encontró que, en el 2010, la dirección corporativa de empresas ha realizado esfuerzos de difusión de los servicios de liquidación, concurso mercantil y administración de empresas, lo que ha llevado a la generación de nuevos encargos para el SAE.

Por lo tanto, las siguientes preguntas tienen o una respuesta negativa o no aplican.

- ¿Considera oportuna la frecuencia con la que se difunde el programa?, ¿es el tiempo apropiado para que los posibles beneficiarios, en su caso, puedan informarse del programa? (Se considera que no es oportuna la frecuencia con la que se difunde el programa, porque no hay un proceso mecánico de difusión)
- ¿Es la estrategia de difusión adecuada para llegar a la población objetivo del programa?(No se considera que la estrategia sea la adecuada para llegar a la población objetivo, debido a que no se tiene estipulado temporalidad, metas y estrategias de difusión para llegar a todas las entidades Transferentes, y criterios de difusión)
- ¿Considera adecuada la coordinación entre las oficinas centrales y otros actores necesarios involucrados para la realización de este proceso? (Considerando que la difusión se hace sólo a nivel central, esta pregunta no aplica)
- ¿Considera que el lenguaje de los mensajes es comprensible para todos aquellos posibles beneficiarios, en su caso? (No se considera que el lenguaje sea un factor relevante para que los encargados de las entidades transferentes comprendan los mensajes de difusión del SAE: No aplica esta pregunta)
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben? (Sí se toma en cuenta que la difusión fue coordinada y llevada a cabo por la Dirección

Corporativa de Proceso de Empresas, en lugar de la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes, si existen diferencias.)

- En general, ¿es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo? (No aplica esta pregunta, porque el tiempo no es un factor relevante para la difusión del SAE)

- ¿Considera pertinentes los medios utilizados?

Independientemente de que no existan mecanismos de difusión, los medios que se han utilizado para llevar la difusión del SAE se consideran pertinentes

Un director corporativo que conoce el proceso se acerca con los responsables de las Entidades Transferentes para ofrecerles servicios específicos del SAE. Para ello, tuvo que existir una previa investigación sobre sus necesidades a fin de ofrecerles los servicios.

Ejemplo, en el 2010, la dirección corporativa de empresas ha realizado esfuerzos de difusión de los servicios de liquidación, concurso mercantil y administración de empresas, lo que ha llevado a la generación de nuevos encargos para el SAE.



- ¿Considera que el mensaje persuade al posible beneficiario, en su caso, para buscar apoyo del programa?

Debido a que la difusión fue focalizada a Entidades Transferentes específicas, se considera que el mensaje persuadía al posible beneficiario para buscar el apoyo del SAE.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

La infraestructura del SAE (principalmente, el personal) no es lo suficientemente flexible como para crecer como lo haría la demanda. En este caso, el área responsable del macroproceso empresas presentó altas cargas de trabajo y por ende, se observa que en caso de un incremento de la demanda (por una difusión elevada), podría influir en la eficiencia de los procesos, independientemente de los esquemas de tercerización que maneja el SAE.

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

#### Buenas Prácticas

Independientemente que la normatividad para el proceso de difusión no sea tan específica, en el 2010, la Dirección Corporativa del Proceso de Empresas ha realizado esfuerzos de difusión de los servicios de liquidación, concurso mercantil y administración de empresas.

#### Áreas de Oportunidad

Continuar y complementar la difusión a las Entidades Transferentes susceptibles de recibir servicios del destino de empresas del SAE.

**C. Solicitud de apoyos.**

Se entiende como “Solicitud de Apoyos” al conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del SAE como las Entidades Transferentes con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?

#### Accesibles

Sí. Las Entidades Transferentes que transfieren empresas hacen llegar su solicitud al área de Oficialía de Partes en oficinas centrales o directamente a la dirección general (en el caso de Concurso Mercantil). Asimismo, generalmente tienen acercamiento con las Direcciones Corporativas de Empresas y con la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes.

#### Suficientes

Si se analiza el costo-beneficio de tener oficinas para la recepción de solicitudes de los bienes, se considera que los puntos de recepción de solicitudes son accesibles. En el caso de Empresas, en el 2009, se recibieron 6 empresas, lo anterior implica el tener varios puntos de recepción podría generar altos costos. Por lo tanto se consideran suficientes.

- ¿Los requisitos para solicitar el apoyo (en su caso) se presentan de manera clara y completa?

Sí. De acuerdo con los artículos 12 y 13 del Reglamento de la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público (reglamento), las entidades transferentes deberán presentar al SAE la solicitud de transferencia de bienes en la que se manifieste que se cumple con los requisitos previstos en las disposiciones jurídicas de la materia, acompañada su expediente respectivo.

Además, independientemente de los requisitos para solicitud de transferencia que se solicitan en el reglamento, el SAE tiene diferentes tipos de solicitudes de apoyo (o solicitudes de transferencias), las cuales están en función de la entidad transferente y del tipo de bien que se trate. Con respecto a la entidad Transferente, hay transferencia por parte de la Procuraduría General de la República (PGR), Tesorería de la Federación (TESOFE); Servicio de Administración Tributaria (SAT), así como para otro tipo de bienes que no sean asegurados, de comercio exterior ni de la Tesorería de la Federación (TESOFE), como se puede observar en los siguientes lineamientos y manuales operativos:

1. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes asegurados que se indican, por parte de la Procuraduría General de la República.
2. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes asegurados y decomisados en Procedimientos Penales Federales.
3. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes provenientes de comercio exterior que se indican, por parte del SAT.
4. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes de la Tesorería de la Federación (TESOFE).
5. Lineamientos del SAE para la transferencia de bienes que no tienen el carácter de asegurados, ni provengan de Comercio Exterior, ni de la TESOFE.
6. Manual Operativo del proceso de Cartera. Recepción de la Instrucción del Mandante
7. Manual Operativo del proceso de Empresas: Transferencia para la liquidación de empresas privadas.

En este caso, no hay vínculos entre la Ley, el estatuto orgánico, los lineamientos y los manuales para indicar información complementaria para la transferencia de bienes. Pero, cuando las Entidades Transferentes se acercan al SAE para darle encargos, existe una reunión donde el SAE da un servicio de asesoría e indica las mejores opciones que tiene la entidad transferente, disminuyendo el efecto de la falta de vínculos mencionadas con anterioridad.

- ¿Existen mecanismos para revisar que la documentación entregada por los posibles beneficiarios, en su caso, esté completa?, ¿son estos mecanismos adecuados?

Sí. En Oficialía de Partes se revisa el cumplimiento de los artículos 12 y 13 del Reglamento de la Ley federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público.

Se consideran adecuados, ya que se detalla el contenido, tanto del expediente como el de la solicitud.

- ¿El periodo y horarios de recepción de documentación son pertinentes?

Sí. La recepción se calendariza en función de la disponibilidad de tiempo de las Entidades Transferentes. Dado a que no se limita el apoyo, al menos que los bienes no sean transferibles, el periodo y los horarios de recepción de documentación pasan a ser un factor secundario para la realizar la solicitud de transferencia.



- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso [de recepción de solicitudes]?

La identificación de requisitos que deben cumplir las Entidades Transferentes para transferir bienes al SAE no está vinculada con la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público, los reglamentos o los lineamientos.

El artículo 3 de la Ley no indica la existencia de criterios más definidos para la transferencia de bienes en los artículos 12 y 13 del Reglamento de la Ley para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público. Asimismo, el Reglamento no indica la existencia de criterios más definidos en los lineamientos para la transferencia, los cuales están en función de la Entidad Transferente e incluso en función del tipo de bien.

Asimismo, los lineamientos y marcos operativos podrían sufrir mejoras para incrementar la eficiencia a los procesos de solicitud de transferencia.

- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

No. dada la especificidad en los marcos normativos, los cuales contienen procesos operativos que están lo suficientemente detallados, acompañado de un objetivo, una política de operación, un diagrama de tareas, una descripción del diagrama de tareas, responsables, productos, insumos, y en caso de que corresponda, tiempo, no se encontraron diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica.

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas:

Cuando las Entidades Transferentes se acercan al SAE para darle encargos, existe una reunión donde el SAE otorga un servicio de asesoría donde le indica a la Entidad Transferente las mejores opciones que tiene.

Áreas de oportunidad:

Actualización de lineamientos y manuales operativos para la solicitud de apoyos.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Sí. Dado la Entidad Transferente es la encargada de realizar el trámite y dado a que no se limita el apoyo, al menos que los bienes no sean transferibles, el tiempo para realizar la solicitud de apoyos (solicitud de transferencia y su respectivo expediente) pasan a ser un factor secundario.

**D. Selección de beneficiarios**

Se entiende como “Selección de Beneficiarios” al proceso realizado por los operadores de SAE para seleccionar los bienes de las a las Entidades Transferentes que serán transferidos al SAE y obtener finalmente un padrón de bienes actualizado y validado.

- ¿Existen una metodología o método para selección de beneficiarios, en su caso?, ¿es explícita y replicable?, ¿es adecuada?

No existe una metodología para la selección de empresas (que no sean aseguradas) y que su destino sea la venta.

No existe metodología para la selección de empresas (que no provengan de la Comisión Nacional bancaria y de Valores) y que su destino sea el Concurso Mercantil.

Sí existe una metodología para seleccionar empresas para liquidación o concurso mercantil y se considera explícita<sup>18</sup>:

a. Solicitud por parte de accionistas de una empresa

En el caso de realizarse por los accionistas de la empresa, estos hacen una solicitud al SAE para que desempeñe el cargo como liquidador. El SAE propone a la asamblea de accionistas elaborar una evaluación preliminar.

Si la asamblea de accionistas aprueba el procedimiento, Coordinación de Operación de Empresas (COE) elabora y presenta una propuesta de evaluación preliminar a la Dirección Corporativa del proceso de Empresas para su visto bueno. Una vez validada la propuesta, la COE realiza la evaluación preliminar para determinar la viabilidad para la liquidación. En caso de que no sean aceptados los términos, se “da fin al proceso”. Si se determina la viabilidad, se establecen los términos y condiciones para presentarse a la junta de gobierno la resolución para que se autorice la liquidación. En caso de que la Junta de gobierno no autorice la liquidación, se “da fin al proceso”; si ocurre lo contrario, se genera el acuerdo adoptado por la Junta de Gobierno y el SAE recibe el nombramiento de liquidador.

b. Solicitud por designación judicial

En caso de tratarse de designación judicial, se le notifica al juez la necesidad de una evaluación preliminar. En caso de que el juez no acepte el procedimiento, se “da fin al proceso”. Si el juez acepta el procedimiento, se realiza la evaluación preliminar, mediante un tercero especializado, y se determina si procede la liquidación, el concurso mercantil o la solicitud al juez de la cancelación del contrato social. En caso de que no se cancele el contrato social, el SAE realiza la liquidación por designación judicial.

c. En el caso del concurso mercantil, el procedimiento es similar:

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores o la Entidad Transferente que corresponda hace una solicitud al SAE (Director General) para que sea conciliador o síndico del concurso mercantil. El SAE integra un equipo de trabajo para realizar un pre-diagnóstico y se define la conveniencia o no de aceptar el encargo de conciliador o síndico. La Junta de Gobierno delibera y emite el acuerdo a favor o en contra de la aceptación del encargo. En caso de que se acepte, se dan los poderes al SAE y este realiza una estrategia y se genera un plan de trabajo.

<sup>18</sup> Dado a que el manual que el SAE para la venta de empresas es aplicable a empresas asegurados, se considera que no hay proceso de valuación para descartar la transferencia y por ende no hay proceso de selección de beneficiarios para este destino, porque el SAE debe recibir por decreto los bienes asegurados.

#### d. Empresas Públicas

Cuando las empresas son públicas, el proceso de selección de beneficiarios no necesariamente aplica, porque el SAE debe aceptarlas si es que así se instruye por medio de decreto de transferencia, el cual se publica en el Diario Oficial de la Federación.

No es replicable, ya que dependerá del tipo de encargo.

Finalmente, se considera que el proceso es adecuado, porque al cumplir con este procedimiento se cumple el objetivo de seleccionar aquellas empresas que pueden ser transferidas al SAE.

En relación a los manuales o metodología para la recepción de empresas para venta y para concursos mercantiles que no vienen de la CNBV, no existe propiamente una metodología al respecto. Para el caso de venta de empresas se utiliza como referencia, en su caso, los manuales que existen y para los concursos mercantiles se utiliza como guía la ley al respecto y el manual que existe. Lo anterior, debido a que los casos más significativos están normados en las metodologías desarrolladas y que los demás son parecidos y en su caso, existe la ley de concursos mercantiles.

- ¿Existen mecanismos de validación de la información recibida sobre los posibles beneficiarios? En su caso, ¿estos mecanismos son pertinentes?

Sí existen los mecanismos:

- a. Solicitud por parte de accionistas de una empresa

La Coordinación de Operación de Empresas (COE) elabora y presenta una propuesta de evaluación preliminar, debe cotejar los documentos y se considera pertinente porque parte de la evaluación consiste en revisar la documentación.

- b. Solicitud por designación judicial

En este caso, el cotejo de documentación es mediante un tercero especializado y se considera pertinente porque parte de la evaluación consiste en revisar la documentación

- c. En el caso del concurso mercantil, el procedimiento es similar:

Para el concurso mercantil, el SAE integra un equipo de trabajo para realizar un pre-diagnóstico el cual tendrá que cotejar los documentos, y se considera pertinente porque parte de la evaluación consiste en revisar la documentación

Se considera pertinente porque parte de los mecanismos consisten en revisar la información recibida.



- Existen mecanismos para validar el padrón de beneficiarios, en su caso?, ¿estos mecanismos son pertinentes?

Sí. El SAE tiene forma de validar el padrón de empresas, mediante la Dirección Corporativa del Proceso de Empresas. Al ser relativamente bajo el número de empresas que se transfieren al SAE, el control del padrón no necesita un Sistema Informático, como el caso de bienes y cartera.

- ¿Los mecanismos mediante los cuales el beneficiario, en su caso, se entera de que es o no beneficiario del programa son adecuados?

Sí.

- a. Solicitud por parte de accionistas de una empresa

Sí. Se genera el acuerdo adoptado por la Junta de Gobierno y el SAE recibe el nombramiento de liquidador.

- b. Solicitud por designación judicial

Sí. Se hace un contrato, donde el SAE realiza la liquidación por designación judicial.

- c. En el caso del concurso mercantil, el procedimiento es similar:

Sí. Se otorgan los poderes al SAE.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

La heterogeneidad de los encargos implica que no exista estandarización a detalle que sistematice los procesos.

- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

No. Dadas las características de los diagramas de flujos, los cuales tienen insumos, productos y responsables, se considera que no existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica.

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas Prácticas:

La flexibilidad de su normativa permite adaptar los procesos a la heterogeneidad de los encargos.

El contenido de las tarjetas estratégicas deberá estar alineado con la misión y visión del SAE, y en congruencia con el mandato de la Entidad Transferente, así como la normativa aplicable a la situación jurídica de la empresa.

Áreas de Oportunidad:

No se encontraron áreas de oportunidad.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Al ser un proceso de evaluación, el tiempo puede variar en función del encargo. Por lo que el tiempo no es un factor para el logro del objetivo.

**E. Producción o compra de apoyos.**

Se entiende como “producción o compra de apoyos” a las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales el SAE da destino a los bienes transferidos por las Entidades Transferentes.

- ¿El programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?, ¿es adecuado este mecanismo?

Sí. El SAE, para este macroproceso, tiene mecanismos para estimar los niveles de producción necesaria, de acuerdo con la demanda.

<b>Cumplimiento de Metas Promedio (ene-Sept, 2010)</b>	
<b>Indicadores de gestión</b>	<b>%</b>
Seguimiento de Empresas (Reuniones de Seguimiento Realizadas / Reuniones de Seguimiento Requeridas)	100.00
Tarjetas Estratégicas (Tarjetas Estratégicas Definidas / Tarjetas Estratégicas Requeridas)	100.00
Planeación de Actividades para el Proceso de Empresas (Planeación de Actividades Definidas / Planeación de Actividades Requeridas)	100.00
Rendición de Cuentas de Empresas (Informes emitidos / Informes requeridos)	97.97

Elaboración propia con información del SAE

Se observa que no existe un mecanismo adecuado, en principio es complicado generar metas debido a que el SAE no tiene influencia directa para transferencias de este tipo de bienes (empresas); sin embargo, sucede lo mismo con el proceso de cartera y de bienes, macroprocesos que independientemente de la problemática, generan indicadores para estimar la posible demanda.



- ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios (documentos que especifiquen las características y necesidades que debe satisfacer el apoyo)?, ¿estos mecanismos son pertinentes?

Para determinar la existencia de mecanismos de control de calidad, se determinaron dos recursos: Por un lado, un área responsable y por otro un sistema de información que permitiera dar seguimiento.

### Empresas

Sí. Para el caso de Liquidación de una empresa privada, la Coordinación de Operación de Empresas (COE) será la responsable del control de calidad de la liquidación. Para una designación judicial un tercero especializado será el que responsable de la calidad. Para concurso mercantil, el equipo multidisciplinario que integre el SAE será el responsable de la calidad.

Sí. Para el proceso de Venta, la Dirección Ejecutiva de Comercialización de Cartera y Empresas será la responsable del control de calidad en la venta de las empresas. Para ello, existen manuales operativos para analizar la forma en que se ha de vender la empresa, la ejecución de venta, la formalización de la venta, la determinación del ingreso y la rendición de cuentas.

Sí. El control de calidad para el proceso de Administración de empresas aseguradas, recae en la Dirección Ejecutiva de Administración de Empresas y Concursos Mercantiles.

El tener un responsable al que se le vincula directamente con el control de calidad de los destinos, presenta un esquema pertinente, debido a un proceso de especialización por parte de los encargados.

En cuanto al sistema de información, al ser relativamente poco el número de empresas, no se considera necesario la creación de un sistema sofisticado para tener control de calidad.

- ¿Se cuenta con los insumos (infraestructura, maquinaria, personal, etc.) suficientes para obtener la producción necesaria?

Personal. Se considera, que dada la carga de trabajo, podría existir escaso personal.

Con respecto a los demás insumos, se considera que son suficientes.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

De entre varias problemáticas, las que se determinaron como mayores obstáculos para el desarrollo del proceso son:

- Puede darse el caso de que el SAE esté supeditado a que el Gobierno Federal otorgue los recursos para poder llevar a cabo el cumplimiento de los derechos laborales de las empresas que están siendo liquidadas (pensiones, principalmente).
- Algunas de las empresas aseguradas transferidas al SAE cuentan con estructuras de información deficiente, lo cual afecta la operación del SAE.

- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

Dada la heterogeneidad de encargos que tiene el SAE y dada la flexibilidad para realizar dichos encargos, no se encontraron diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica.

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas.

El Director General del SAE está visitando a las Coordinaciones Regionales para conocer el punto de vista de todos los operadores con la finalidad de saber su percepción con respecto a la operación del SAE.

La elaboración de las Directrices del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes del Proceso de Empresas se considera una buena práctica, principalmente porque éstas permiten contar con “herramientas estandarizadas para diseñar, definir, modificar, supervisar, evaluar, controlar la Mecánica y los Programas en materia de administración, venta, devolución, concurso mercantil y liquidación de empresas, así como para evaluar y verificar su cumplimiento, es congruente con la visión y misión del SAE y con la transparencia, oportunidad, imparcialidad, eficacia, eficiencia y honradez”.

Con el fin de hacer más eficiente la operación de los procesos de desincorporación del macroproceso de empresas, el SAE ha diseñado e instrumentado estrategias administrativas – entre ellas las consistentes en agrupar estructuras y actividades bajo una sola unidad – que le han permitido reducir el periodo de conclusión de las liquidaciones, así como aprovechar economías de escala para reducir los costos administrativos de los encargos recibidos. Este tipo de procesos permiten al SAE adaptarse a la demanda de los servicios que provee el proceso de empresas, haciendo posible ajustar de manera casi inmediata los recursos dirigidos a atender encargos de la magnitud de Luz y Fuerza y Ferronales así como Notimex, con la misma oportunidad, eficiencia y transparencia. En este caso, se observa que no se estima la producción necesaria, pero se tienen mecanismos para adecuarse a la demanda.

Áreas de oportunidad.

No se encontraron áreas de oportunidad para el proceso de producción (administración, venta, liquidación y concurso mercantil).

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Sí. En general, en caso de existir un compromiso de tiempo para vender, administrar, liquidar o participar en el concurso mercantil de una empresa, los operadores del SAE son los que determinan el tiempo, lo cual implica un grado de pertinencia.

**F. Distribución de apoyos [No Aplica]**

No aplica. De acuerdo con los términos de referencia, la distribución de apoyos es el “proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa)”. En el caso del SAE, los apoyos que da son servicios, los cuales no son transportados o llevados.

- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien o servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino? ¿son adecuadas estas especificaciones?
- ¿Los bienes y servicios llegan completos y en tiempo al punto de destino? En caso de no ser así, ¿por qué?
- ¿El programa cuenta con los insumos suficientes para la distribución de los apoyos, en su caso, (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.)?, ¿estos insumos son adecuados?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

## G. Entrega de apoyos

Se entiende como “entrega de apoyos” al conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales las Entidades Transferentes solicitan y/o reciben los diferentes servicios de administración, enajenación y destrucción los bienes que transfirieron al SAE. En este caso, las Entidades transferentes reciben del SAE beneficios monetarios o reportes del destino que se les haya dado a sus bienes.

En el caso de empresas, existen varias entregas de apoyos, en función de la actividad, a continuación se indican algunos apoyos.

Liquidación de empresas públicas. Diagnósticos de las empresas; Plan de liquidación del personal; Reporte de diferencias entre contabilidad y sistemas; Reporte de existencias físicas; Reporte de Plan de Trabajo para desincorporar activos; Reporte de cartera vigente y vencida; Informes mensuales y trimestrales del avance del proceso de liquidación.

Liquidación de empresas privadas. Plan de liquidación; Expedientes de pasivos; Proyecto de contrato de prestación de servicios; Declaración final del ejercicio de la liquidación.

Administración de empresas. Plan de visitas; Informes iniciales y mensuales de la administración de la empresa; Dictámenes (devolución y decomiso).

Concurso mercantil. Plan de trabajo; Bitácora autorizada; Acuerdos del Juez (Quiebra); Plan de trabajo (Quiebra); Acuerdo del juez que pone a la vista de las partes el dictamen, balance e inventario (Quiebra); Notificaciones a los acreedores (Conciliación); Publicación de las objeciones (Conciliación); sentencia de reconocimiento, graduación y prelación de créditos (Conciliación); propuesta de convenio (Conciliación); sentencia de quiebra (Conciliación).

Comercialización de empresas. Fichas técnicas; Prospecto de venta; Valuación de referencia; Tiempos de entrega, calidad de la información; Información al inversionista sobre todo lo relacionado con la empresa a vender (proyecciones, situación legal, operativa, de mercado, financiera, fiscal, etc.); Libros blancos.



- ¿El programa cumple con las especificaciones sobre la forma en que se debe realizar la entrega de apoyos, en su caso?, ¿son éstas adecuadas?

Sí. Son transferencias electrónicas y/o entrega de documentación de venta, administración, liquidación, concurso mercantil, mediante la rendición de cuentas.

Dado que el proceso de entrega de apoyo es un proceso simplificado en el que se entregan los reportes e información recabada, sistematizada, analizada y generada a las Entidades Transferentes, se considera adecuado.

- ¿El programa cuenta con los insumos suficientes para la entrega de los apoyos, en su caso, (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.)?, ¿estos insumos son adecuados?

Sí. Para que se lleve a cabo el proceso de entrega de apoyo, se necesita:

Personal que realice los procedimientos.

Computadoras para hacer transferencias y mandar correos electrónicos para rendición de cuentas.

Impresoras para imprimir documentos de rendición de cuentas

- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario, en su caso?, ¿son pertinentes?

No. No se consideran relevantes para el desempeño del SAE, debido a que la Entidad Transferente no tiene una corresponsabilidad u obligatoriedad que sea determinante para llevar a cabo los procesos del SAE.

- ¿Existen mecanismos para verificar que los apoyos realmente lleguen a la población que debe ser beneficiada, en su caso?, ¿estos mecanismos son adecuados?

Sí. Los estados de cuenta que indican los traspasos de dinero y los acuses de recibido con respecto a la rendición de cuentas y la entrega de documentos (informes, expedientes, reportes, etc.).

- ¿Se observaron presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociaciones de colonos, entre otros) para condicionar los apoyos, en su caso?

El SAE, en el proceso de liquidación de empresas, debe tener trato con grupos sociales, los cuales tendrían incentivos a interferir en los procesos del SAE.

No se encontró evidencia que de que el SAE modifique sus criterios por causas de esta influencia.

- ¿Los puntos de entrega de apoyos son adecuados (suficientes, cercanos a los beneficiarios, en su caso, y de fácil acceso, entre otras características)?

Sí. Transferencias bancarias, correos electrónicos, reportes e informes entregados en el proceso y al momento de la rendición de cuentas.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

No se encontraron obstáculos.

- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

No. El proceso inicia con la rendición de cuentas conforme a lo establecido en las bases de colaboración. De acuerdo con estas bases, la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes integra la información y genera el reporte de ingreso neto y determina el cierre del encargo.

Con base en la información anterior, se genera el reporte de ingreso neto, se elabora un oficio informando la fecha de entrega de recursos a la Entidad Transferente y se informa al Órgano Interno de Control, quien recibe un oficio de enterado.

Una vez que el Órgano Interno de Control está enterado, se genera una solicitud de pago y se transfieren los recursos a la Entidad Transferente y se firma un acta de entrega de recursos.

Finalmente la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes genera el reporte de ingreso neto definitivo.

En lo que respecta a la entrega de los documentos, será en función de las fechas que se determinen, por ejemplo, hay informes que se entregan mensualmente o trimestralmente.



- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

No se encontraron buenas prácticas ni áreas de oportunidad.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Sí. El tiempo para llevar a cabo la rendición de cuentas se considera pertinente, así como la entrega de demás documentos, independientemente de que la rendición dependa del tipo de encargo.

**H. Seguimiento a beneficiarios [No Aplica]**

No aplica. Se considera que este punto no aplica a los procesos del SAE porque los beneficios que obtienen las entidades transferentes (beneficiarios) son monetarios o se traducen en reportes (en el caso de donación, destrucción o administración, por ejemplo). En este sentido, el SAE no tiene, en principio, jurisdicción para saber lo que hacen las Entidades Transferentes con el ingreso obtenido de los servicios del SAE ni con los reportes finales. En segundo lugar, operativamente sería muy alto el costo, con respecto al beneficio, de que el SAE haga un seguimiento de dicha utilización del dinero o de los reportes finales.

- ¿El programa tiene mecanismos para monitorear que los beneficiarios, en su caso, utilizan el apoyo?, ¿estos mecanismos son adecuados?
- ¿El tiempo con que se realiza el proceso de seguimiento es pertinente?
- ¿La cobertura del proceso de monitoreo (número de beneficiarios, en su caso, a los que se les dará seguimiento después de la entrega del apoyo) para verificar el uso de los apoyos es adecuada?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

## **I. Contraloría Social**

Se entiende por “Contraloría Social” al proceso a través del cual las Entidades Transferentes pueden realizar las quejas o denuncias que tenga del SAE.

- ¿Los mecanismos para conocer la percepción que el beneficiario [Entidad Transferente], en su caso, tiene sobre el programa son adecuados?

Aunado a que el número de Entidades Transferentes que transfieren empresas al SAE es relativamente bajo – lo que implicaría un mecanismo implícito para conocer la percepción de las Entidades Transferentes a través del contacto directo entre los funcionarios del SAE y de las Entidades Transferentes – y las reuniones que se llevan a cabo entre el personal del SAE y los principales transferentes, el macroproceso de Empresas, en sus Directrices del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes del Proceso de Empresas, indica un procedimiento de “relación única de Empresas” el cual tiene el fin de proveer al SAE de un elemento de control y seguimiento de las empresas.

Lo anterior implica que existen mecanismos que permiten, conocer la percepción de las Entidades Transferentes. Sin embargo, estos mecanismos no están diseñados para corroborar dicha percepción que tienen las Entidades Transferentes. Por ello, el mecanismo se considera que es adecuado pero podría tener mejoras.

- ¿Los mecanismos para recibir las quejas e inconformidades que tengan los beneficiarios, en su caso, con respecto al programa son pertinentes?

Por normatividad, el artículo 22, fracción IX del estatuto orgánico del SAE, se indica que la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes tiene la atribución de “coordinar y evaluar la atención a los requerimientos y solicitudes formuladas por las Entidades Transferentes”.

Asimismo, las Directrices del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes del Proceso de Empresas, dan pauta para recibir quejas e inconformidades.

Con este artículo, se observa que la vía para que las Entidades Transferentes realicen quejas y sugerencias es mediante la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes.

- ¿Existen mecanismos para que el programa pueda conocer la satisfacción del beneficiario, en su caso, respecto a los bienes o servicios que ofrece?, ¿son adecuados estos mecanismos?

Aunado a que el número de Entidades Transferentes que transfieren empresas al SAE es relativamente bajo – lo que implicaría un mecanismo implícito para conocer la percepción de las Entidades Transferentes a través del contacto directo entre los funcionarios del SAE y de las Entidades Transferentes – y las reuniones que se llevan a cabo entre el personal del SAE y los principales transferentes, el macroproceso de Empresas, en sus Directrices del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes del Proceso de Empresas, indica un procedimiento de “relación única de Empresas” el cual tiene el fin de proveer al SAE de un elemento de control y seguimiento de las empresas.

Lo anterior implica que existen mecanismos que permiten, conocer la satisfacción de las Entidades Transferentes. Sin embargo, estos mecanismos no están diseñados para corroborar dicha percepción que tienen las Entidades Transferentes. Por ello, el mecanismo se considera que es adecuado pero podría tener mejoras.

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

Independientemente de que no existan esquemas de continuidad, normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes, el procedimiento de “relación única de Empresas” del macroproceso de Empresas, permite reducir esta carencia.



- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

No existen diferencias significativas con respecto a la normatividad para recibir quejas e inconformidades, con respecto a los demás mecanismos, ni con respecto a lo indicado en las Directrices del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes del Proceso de Empresas

- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

#### Buenas Prácticas

El procedimiento de “relación única de Empresas” el cual tiene el fin de proveer al SAE de un elemento de control y seguimiento de las empresas.

#### Áreas de oportunidad

Tener mecanismos para conocer la satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los servicios del SAE.

Generar un esquema de continuidad normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes. Asimismo, generar el esquema de continuidad e introducir en la planeación del programa metas de satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los procesos: Diagnóstico inicial, recepción y evaluación, destino y rendición de cuentas, entre otros.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

No existe delimitado un tiempo para llevar a cabo el proceso de contraloría social. Asimismo, el tiempo para este proceso es secundario debido a que se está supeditado a los encargos que lleguen al SAE, los cuales son un proceso continuo a lo largo del año.

**J. Supervisión y monitoreo.**

Se entiende como “supervisión y monitoreo” al proceso por medio del que se supervisa la generación y entrega de los servicios de administración, enajenación y destrucción de bienes.

- ¿El programa cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de supervisión y monitoreo?, ¿es adecuado este sistema?

Sí. Existe y es adecuado. El monitoreo de empresas se llevan mediante registros en sistemas informáticos y mediante información desarrollada por los encargados de la administración, liquidación, concurso mercantil y venta de empresas.

Se consideran adecuados los sistemas.

- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿se utiliza para implementar mejoras en la operación del programa?

Existen documentos de autoevaluación realizados por las áreas del SAE, se considera que es adecuado porque se utiliza para implementar mejoras en la operación del Programa.

Existen registros en sistemas informáticos, e información desarrollada por los encargados de la administración, liquidación, concurso mercantil y venta de empresas para supervisar las actividades.

Otro documento que, en cierta forma refleja los resultados de la supervisión y monitoreo que realiza el SAE, es el FODA. En este caso, los ejercicios de planeación están basados en la aplicación de FODA, el cual contribuye a la evaluación de mejoras en la operación.

Contratos con los Terceros Especializados. Por otro lado, la supervisión a los terceros especializados está basada en la aplicación de sanciones, más que en la implementación de mejoras en la operación. Lo anterior se debe a que la implementación de los procesos está basada es un contrato, que parte de procesos definidos. En este caso, el tercero especializado, al firmar el contrato, conoce de antemano los procedimientos y se responsabiliza de cumplir las normas que se encuentran en este documento, independientemente de los costos. En este sentido, el SAE no sólo transfiere los procesos, sino los costos de implementación de acuerdo a lo establecido en el contrato. Por ello, el monitoreo y supervisión está basado en cumplimiento, más que en mejoras (en cierta forma no hay necesidad o no está dentro de sus atribuciones generar mejoras)

- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?

No se encontraron obstáculos.

- En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

No. Existen procesos normativos para la supervisión de los siguientes casos

a. Supervisión para la Liquidación de Empresas

La Dirección Ejecutiva de Liquidación de Empresas (DELE) es la responsable de supervisar los procesos de Liquidación tanto de empresas públicas como Privadas.

b. Supervisión en la Administración de las Empresas

El SAE, para el caso de empresas en administración, también tiene otros procesos de supervisión<sup>19</sup>, donde las Coordinaciones Regionales coadyuvan en la supervisión, de acuerdo a lo que solicite el área de empresas, de las acciones de los administradores e informan periódicamente a la Dirección Ejecutiva de Administración de Empresas y Concurso Mercantil (DEAECM) sobre los resultados observados y situaciones relevantes. Particularmente, verifica el cumplimiento de la compañía de seguridad en las Empresas sin Operación.

---

<sup>19</sup> Manual Operativo: Procedimiento General para Empresas en Administración



- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas.

El macroproceso de Empresas, lleva a cabo la supervisión de la integración presupuestaria, el flujo de efectivo y la contabilidad de las empresas utilizando técnicas de muestreo y otras técnicas estadísticas, lo que contribuye a disminuir diversos costos (humanos y financieros) para la implementación de supervisión.

Áreas de oportunidad

No se encontraron áreas de oportunidad.

- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Sí.

- a. Supervisión para la Liquidación de empresas

La supervisión es en las sesiones del Grupo Operativo de Seguimiento de Encargos y del Comité de Seguimiento y Control.

- b. Supervisión en la Administración de las Empresas

El SAE, para el caso de empresas en administración, también tiene otros procesos de supervisión, en particular la Dirección Ejecutiva de Administración de Empresas y Concursos Mercantiles (DEAECM) supervisa las acciones de los administradores e informa periódicamente sobre los resultados observados y situaciones relevantes. Particularmente supervisa el cumplimiento en la contratación de seguros por parte de los administradores y verifica el cumplimiento de la compañía de seguridad en las Empresas sin Operación. No existe normatividad que indique temporalidad.

---

## V.2. Valoración sobre la contribución de la operación al cumplimiento de la meta a nivel propósito del programa.

Debido a que la evaluación de procesos precede a una evaluación de diseño, se encontró que la Matriz de Indicadores para Resultados 2010 (MIR-2010) no detalla el propósito del SAE y sólo presenta dos indicadores para medirlo (ingresos totales por realización de activos financieros e Ingresos recibidos por venta de bienes muebles e inmuebles). Asimismo, presenta poco apego a la metodología de Marco Lógico.

Por lo anterior, la valoración sobre el cumplimiento de la meta a nivel propósito carece de sustento.

Cabe señalar que el SAE ha reestructurado su matriz de marco lógico y actualmente tiene una propuesta con mayor apego a la metodología de Marco Lógico.

### V.3. Problemas, Buenas Prácticas, Fortalezas y Áreas de Oportunidad.

Este análisis se complementa con la siguiente información:

- ¿Existen diferencias entre lo establecido en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿cuáles?

La siguiente tabla indica una calificación asignada a esta pregunta. En caso de que la calificación sea diferente de 10, es porque hay diferencias entre lo realizado en la práctica y lo establecido en la normatividad.

	Calificación Bienes	Calificación Cartera	Calificación Empresas
<b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación)</b>	10	10	10
<b>Difusión del programa</b>	0	0	0
<b>Solicitud de Apoyos (en su caso)</b>	10	10	10
<b>Selección de beneficiarios (en su caso)</b>	8	10	10
<b>Producción o compra de apoyos (en su caso)</b>	9	9	10
<b>Distribución de apoyos (en su caso)</b>	NA	NA	NA
<b>Entrega de apoyos (en su caso)</b>	10	10	10
<b>Seguimiento a beneficiarios (en su caso)</b>	NA	NA	NA
<b>Contraloría Social (en su caso)</b>	5	5	10
<b>Supervisión y monitoreo</b>	9	10	10

Las explicaciones que siguen pueden ser complementadas con las respuestas dadas en el apartado de resultados.

Difusión: En el Estatuto Orgánico del servicio de Administración y Enajenación de Bienes, artículo 22 Fracción VI, indica que la Dirección Corporativa de Relación con Entidades Transferentes es la encargada de coordinar la promoción para la recepción de nuevos encargos. En el caso de Macroproceso (M) de Bienes, no se encontró difusión. En el M. de Cartera, el área que llevó a cabo la difusión fue la D. C. de Mercadotecnia y Comercialización. En el M. de Empresas la difusión la coordinó la D. C. del Proceso de Empresas.

Selección de Beneficiarios. El M. de Bienes no tiene 100% homologados sus catálogos con los de las Entidades Transferentes.

Producción o compra de apoyos. En el M. de Bienes, hay pequeñas diferencias en la operación de los TLP. En el M. de Cartera, hay pequeñas diferencias en la metodología de recuperación de cartera.

Contraloría Social. Tanto para el M. de Bienes y el M. de Cartera faltan definir algunos procedimientos para llevar a cabo el proceso.

Supervisión y monitoreo. Para el M. de Bienes, el manual de indicadores de desempeño debe ser actualizado (hay varios manuales que están siendo actualizados por cambios en los nuevos contratos 2010-2013 con los Terceros de Largo Plazo)

- ¿Existen situaciones en las que la normatividad dificulte el desarrollo de los procesos operativos del programa?, ¿cuáles?

En general, la flexibilidad de la normatividad que tiene el SAE permite que no existan situaciones en las que se dificulte el desarrollo de los procesos operativos del programa. Por ejemplo, no hay vínculos entre la Ley, el Reglamento y los Lineamientos para conocer los requisitos para la transferencia de bienes. Lo que podría facilitar a las Entidades Transferentes la identificación de requisitos para transferir; sin embargo, el SAE compensa lo anterior con reuniones con las ET, previa transferencia de bienes, donde, además de explicar el proceso de transferencia, y los requisitos, se dan consultas con respecto al destino de los mismos.

- ¿En qué contexto se dan estas diferencias y bajo qué condiciones?

Difusión:

- M. Bienes: Altas cargas de trabajo por en las coordinaciones regionales, por insuficiente personal; la normatividad de algunas entidades transferentes les permiten realizar enajenación, destrucción y donación de bienes, por lo que podrían no requerir los servicios del SAE.
- M. Cartera: Disminución de la demanda de servicios de cartera del SAE, lo anterior sucede porque el proceso de cartera está supeditado a que las Entidades

Transferentes realicen malas prácticas en la recuperación y a choques macroeconómicos que generen una reducción en las posibilidades de pago de los deudores.

- M. Empresas: El M. Empresas tiene una alta heterogeneidad de encargos la cual es ajustada con la flexibilidad en algunos puntos estratégicos de sus procesos, a fin de que se puedan ajustar.

#### Selección de Beneficiarios.

- M. de Bienes: Existe una gran variedad y heterogeneidad entre los bienes que le son transferidos al SAE. Asimismo, el Sistema Integral de Administración de Bienes fue integrado a partir de varios sistemas, lo que genera cierta inflexibilidad y complejidad para operarlo. En este sentido, el SAE puede aprovechar para implementar un nuevo sistema que permita homologar catálogos entre entidades transferentes y el SAE, a fin de incrementar la eficiencia.

#### Producción o compra de apoyos.

- M. de Bienes. Los procesos de oficialía de partes, dictaminación, recepción, almacenamiento y destino, son operados por terceros especializados (el Tercero de Largo Plazo). Actualmente, los Terceros de Largo Plazo tienen un contrato con el SAE hasta el 28 de febrero de 2013 y están focalizados en dos tipos de zonas geográficas: La zona este (Monterrey, Centro, Querétaro, Veracruz, Cancún, Tuxtla Gutiérrez) y la zona oeste (Centro, Guadalajara, Querétaro, Culiacán, Hermosillo). Asimismo, la mayoría de las actividades del TLP con respecto a los bienes provenientes de comercio exterior y de las aduanas. Son supervisadas por las Coordinaciones Regionales. Las diferencias en la operación ocurren porque el TLP se enfrenta con diferentes problemáticas: algunos operadores están supeditados a que las oficinas centrales del TLP asignen recursos para operar, en algunos casos, la rotación de personal afecta la operación y baja generación de incentivos (por contrato) para que el TLP contribuya con los procesos de enajenación, destrucción y donación del SAE.
- M. de Cartera. Los recuperadores de cartera del SAE son contratados por un tercero especializado. Estos recuperadores tienen sus propios procedimientos de recuperación (basados en su experiencia y sus propias habilidades). Para ello, el SAE trata de homologar sus procedimientos mediante reuniones donde los

recuperadores intercambian información sobre procesos y problemáticas, principalmente, que contribuyen a mejorar su desempeño.

#### Contraloría Social.

- M. cartera y M Bienes. Con respecto a la contraloría social, no se llevan a cabo actividades para darle seguimiento a las quejas e inconformidades por parte de las ET; asimismo, para todos los macroprocesos, no se conoce la satisfacción que las Entidades transferentes tienen con respecto al servicio del SAE; lo que se debería buscar es generar un sistema de gestión de la calidad basado en el control de servicio “no conforme”.

#### Supervisión y monitoreo.

- M. de Bienes. Actualmente, el SAE realizó nuevos contratos con los Terceros de Largo Plazo, lo que implica manuales que están siendo actualizados y por ende manuales con diferencias (que no afectan la operación del SAE) respecto de lo que se aplica.
  - ¿Existen externalidades que no se hayan contemplado en la normatividad que afectan la operación del programa?

#### En general

- **Varias Leyes.** Los servicios que ofrece el SAE están supeditados muchas veces a otras leyes que pudiesen o no complementarse con la Ley del SAE.

#### Macroproceso de Bienes.

- **Rotación de servidores públicos en las Entidades Transferentes.** La alta rotación de personal afecta la curva de aprendizaje de las Entidades Transferentes para la transferencia de bienes al SAE, lo que dificulta la operación del SAE.
- **Recursos fiscales para la administración de bienes asegurados son limitados.** Lo anterior genera la existencia de requerimientos de gasto adicionales, lo cuales son solicitados mediante presiones de gasto.

Macroproceso de Cartera.

- **Generación de Cartera para la Transferencia al SAE.** El proceso de cartera está supeditado a que las Entidades Transferentes realicen malas prácticas en la recuperación y a choques macroeconómicos que generen una reducción en las posibilidades de pago de los deudores.

Macroproceso de Empresa.

- **Liquidación de empresas supeditada a recursos del Gobierno Federal.** Puede darse el caso de que el SAE esté supeditado a que el Gobierno Federal otorgue los recursos para poder llevar a cabo el cumplimiento de los derechos laborales de las empresas que están siendo liquidadas (pensiones, principalmente).
  - ¿Existen situaciones en las que la normatividad es adecuada y permite un sano desarrollo de los procesos operativos del programa?

Sí. A continuación se dan algunos ejemplos (para mayor información ver el apartado de buenas prácticas):

Macroproceso de Bienes.

- **Contratación de Terceros de Largo Plazo.** Gracias a la contratación de los TLP's el SAE logró un sano desarrollo de los procesos operativos, debido a que flexibilizó una parte de sus procesos. Aún falta la generación de otros esquemas, pero en principio, esta contratación permitió darle mayor eficiencia a los procesos del SAE.

Macroproceso de Cartera.

- **Sistema Experto.** Es un modelo de red neuronal que permite identificar si se rechaza o acepta una propuesta de pago. En caso de que exista duda con respecto a los resultados arrojados por el "sistema experto" o casos con montos de deuda muy grandes, se pasan al comité, quién analiza la propuesta de pago. Lo anterior agilizó el proceso de decisión para la procedencia de las propuestas de pago.



**Macroproceso de Empresa.**

- Con el fin de hacer más eficiente la operación de los procesos de desincorporación del macroproceso de empresas, el SAE ha diseñado e instrumentado estrategias administrativas – entre ellas las consistentes en agrupar estructuras y actividades bajo una sola unidad – que le han permitido reducir el periodo de conclusión de las liquidaciones, así como aprovechar economías de escala para reducir los costos administrativos de los encargos recibidos. Este tipo de procesos permiten al SAE adaptarse a la demanda de los servicios que provee el proceso de empresas, haciendo posible ajustar de manera casi inmediata los recursos dirigidos a atender encargos de la magnitud de Luz y Fuerza y Ferronales así como Notimex, con la misma oportunidad, eficiencia y transparencia. En este caso, se observa que no se estima la producción necesaria, pero se tienen mecanismos para adecuarse a la demanda.

**V.3.1. Problemas**

Los siguientes problemas son aquellos procedimientos o situaciones que obstaculizan la transformación de los insumos del proceso en los productos y que tienen consecuencias en procesos subsecuentes y, por lo tanto, en el logro de los objetivos del programa, independientemente de las causas del mismo.

El siguiente apartado responde a las preguntas:

- ¿Cuáles son los procesos que representan cuellos de botella en la operación del programa? ,¿por qué?
- ¿Existe una relación institucionalizada entre las diferentes instancias (Federación y Gobierno Estatales y Municipales, en su caso)?, ¿esta relación permite llevar a cabo de manera eficaz las negociaciones y la planeación del programa?, ¿por qué?, ¿cómo funciona?
- ¿Qué dificultades de la operación no expresadas por los actores participantes fueron detectadas por la institución evaluadora?

Con respecto a la penúltima pregunta, el SAE opera a nivel federal y en caso de tener alguna relación institucionalizada, se hará explícita en la problemática.

Con relación a la última pregunta, al final de cada problemática se pondrá “(E)”, lo que implica que los evaluadores detectaron dicha problemática y una “(S)” que indica que se obtuvo la información de las entrevistas.

La pregunta:

- ¿En qué contexto se desarrollan estos procesos y por qué se consideran cuellos de botella?, ¿cuáles son sus causas?, ¿cuáles son las consecuencias que pueden llegar a tener sobre los procesos subsecuentes?, ¿cuáles son las consecuencias que pueden llegar a tener sobre el logro de los objetivos del programa?

Esta se responde y se profundiza, en caso de ser necesario, en el apartado de resultados, en análisis y medición de atributos de los procesos del SAE.

En relación a que si el arreglo institucional es funcional, se considera que los arreglos que realiza el SAE con respecto a sus procesos y procedimientos son funcionales, en caso de que no se considere así, se hará mención.

## A. Macroproceso de Bienes

### Planeación

**Problemática 1.** En el contexto de planeación estratégica, se considera que algunos de los indicadores que se analizan en la “sesión de retos y programa de trabajo” no están alineados a la Matriz de Indicadores y Resultados (MIR) del SAE, por lo que existen áreas de oportunidad para la mejora de indicadores. La institución se encontraba realizando la matriz de marco lógico bajo la supervisión de hacienda. (E)

**Problemática 2.** El SAE indicó haber tenido una revisión de su normativa en el 2008 y en el 2010 la Secretaría de la Función Pública implementó un proyecto de regulación base cero o tala regulatoria (actualmente coordinado por el área jurídica del SAE), con la que se pidió eliminar normativa no sustantiva, lo cual, en principio, implica una revisión y actualización de los manuales de procedimientos. Sin embargo, el problema es que los documentos normativos no indican si fueron actualizados o revisados, ni la fecha en que se llevó a cabo dicha revisión o actualización y tampoco el responsable de haberla realizado. (E)

---

Difusión

**Problemática 3.** La difusión de los servicios (administración, venta, destrucción, donación y depositaría) del SAE a las Entidades Transferentes es mínima. (S)

Selección de Beneficiarios

**Problemática 4.** No hay procedimientos explícitos para la dictaminación de bienes muebles que no tienen el carácter de asegurados, ni provengan de Comercio Exterior. (E)

**Problemática 5.** Los catálogos de los bienes muebles de las Entidades Transferentes (en específico del Servicio de Administración Tributaria (SAT) y de la Procuraduría General de la República (PGR)) no están homologados con los catálogos del SAE. (S)

Producción (Destino)

**Problemática 6.** Algunas actividades administrativas del SAE están centralizadas y supeditan la operación de las Coordinaciones Regionales. (S)

**Problemática 7.** El contrato del Tercero de Largo Plazo no tiene incentivos suficientes para generar una mayor eficiencia en el destino de los bienes. (E y S)

**Problemática 8.** Las Coordinaciones Regionales tienen personal limitado para realizar las actividades encomendadas. (S)

**Problemática 9.** En el caso de bienes abandonados y decomisados, los formatos no son electrónicos (como los formatos de estrategias). Se hacen oficios muy elaborados por bien. (S)

**Problemática 10.** No existen esquemas de difusión de venta de bienes focalizada. (S)

**Problemática 11.** Se podrían generar más recursos si el SAE pudiera vender vehículos de procedencia extranjera en su lugar de origen, en lugar venderlos como material o desecho o para la venta en partes, como lo indica el artículo décimo segundo del Lineamiento del SAE para la transferencia y enajenación de los vehículos. (E)

**Problemática 12.** El reporte de robo afecta la postventa. Cuando se embargan vehículos, las personas embargadas levantan reporte de robo. (S)

**Problemática 13.** El procedimiento de valuación de bienes inmuebles tiene información que pudiese ser actualizada y modificada. (S)

**Problemática 14.** La información para la compra de bienes en subasta electrónica podría ser mejorada y complementada a fin de generar mayores expectativas de valor por parte de los compradores. (E)

**Problemática 15.** El SAE podría buscar esquemas que den liquidez a los compradores para participar en los mercados de subasta y licitación del SAE. (E)

**Problemática 16.** El Sistema Integral de Administración de Bienes (SIAB) es un sistema que es poco flexible, complejo y en ocasiones un poco lento<sup>20</sup>. (S)

**Problemática 17.** Envío innecesario de documentos para la destrucción. En función del estado físico de los bienes, se reenvían los documentos a oficinas centrales para indicar que se van a destruir (se prepara carpeta o expediente). Sin embargo, los documentos ya están en el SIAB y de cualquier forma se tienen que mandar a revisar a nivel central. (S)

**Problemática 18.** Los procesos de donación no son proactivos por parte del SAE. Sólo existen dos tipos: a solicitud y el de declaratoria de desastres. (S)

#### Supervisión y Monitoreo

**Problemática 19.** El contrato del TLP y el manual de indicadores de desempeño presentan diferencias en los indicadores utilizados para la supervisión del TLP. (E)

**Problemática 20.** El documento “control de inventarios está incompleto”, con respecto a su diagrama de flujos. (E)

#### Contraloría Social

**Problemática 21.** No existe un esquema de continuidad normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes. (E).

---

<sup>20</sup> Este sistema de información del SAE funciona como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y podría generarse mejoras para hacerlo más adecuado. Lo anterior responde a la pregunta ¿Los sistemas de información del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central?, ¿estos sistemas son adecuados?

---

**B. Macroproceso de Cartera**Planeación

**Problemática 1.** Algunos de los indicadores que se analizan en la “sesión de retos y programa de trabajo” no están alineados a la Matriz de Indicadores y Resultados (MIR) del SAE. (E)

**Problemática 2.** El SAE indicó haber tenido una revisión de su normativa en el 2008 y en el 2010 la Secretaría de la Función Pública implementó un proyecto de regulación base cero o tala regulatoria (actualmente coordinado por el área jurídica del SAE), con la que se pidió eliminar normativa no sustantiva, lo cual, en principio, implica una revisión y actualización de los manuales de procedimientos. Sin embargo, el problema es que los documentos normativos no indican si fueron actualizados o revisados, ni la fecha en que se llevó a cabo dicha revisión o actualización y tampoco el responsable de haberla realizado. (E)

Difusión

**Problemática 3.** La difusión de los servicios de administración, venta y recuperación de cartera a las Entidades Transferentes es mínima. (S)

Producción (destino)

**Problemática 4.** Estrategias de recuperación como son los foros pueden estar agotándose. (S)

**Problemática 5.** Existen llamadas a la Coordinación Regional que podrían canalizarse al *call center* de oficinas centrales. (S)

**Problemática 6.** Para la recuperación es necesario que los “recuperadores” tengan información con respecto al tipo de crédito, específicamente, información sobre préstamos grupales. Lo anterior servirá para buscar la recuperación de todos los miembros y no sólo de uno de ellos. (Recuperador)

**Problemática 7.** Las bases de datos de créditos, acreditados y juicios no están vinculadas<sup>21</sup>. (S)

---

<sup>21</sup> Este sistema de información del SAE funciona como una fuente de información para los sistemas de monitorea a nivel central y pese a la problemática encontrada, se considera adecuado. Lo anterior responde a

---

Contraloría Social

**Problemática 8.** No existe un esquema de continuidad normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes. (E)

### C. Macroproceso de Empresa

Planeación

**Problemática 1.** Algunos de los indicadores que se analizan en la “sesión de retos y programa de trabajo” no están alineados a la Matriz de Indicadores y Resultados (MIR) del SAE y tampoco aportan información relevante con respecto a la eficiencia de las actividades realizadas en el macroproceso de empresas. Por ejemplo: Seguimiento de Empresas; Tarjetas Estratégicas; Planeación de Actividades; Rendición de Cuentas a Empresas. (E)

**Problemática 2.** El SAE indicó haber tenido una revisión de su normativa en el 2008 y en el 2010 la Secretaría de la Función Pública implementó un proyecto de regulación base cero o tala regulatoria (actualmente coordinado por el área jurídica del SAE), con la que se pidió eliminar normativa no sustantiva, lo cual, en principio, implica una revisión y actualización de los manuales de procedimientos. Sin embargo, el problema es que los documentos normativos no indican si fueron actualizados o revisados, ni la fecha en que se llevó a cabo dicha revisión o actualización y tampoco el responsable de haberla realizado. (E)

Difusión

**Problemática 3.** La difusión de los servicios de venta de empresas a las Entidades Transferentes es mínima. (S)

Contraloría Social

**Problemática 4.** No existe un esquema de continuidad normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes. (E)

### **V.3.2. Buenas Prácticas**

Se entenderán como buenas prácticas aquellas iniciativas que hayan sido implementadas por los operadores del programa para mejorar la operación del mismo.

En este caso, se plantearán las problemáticas y respondiendo, n caso de aplicar, las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las buenas prácticas más importantes detectadas en la operación del programa?, ¿Por qué?
- ¿En qué contexto se han desarrollado dichas buenas prácticas?
- ¿Cómo era la situación antes de la implementación de la buena práctica y en qué cambió esta situación?
- ¿Cuáles son los beneficios para la operación del programa que se han derivado de la implementación de estas buenas prácticas?, ¿cuáles son las consecuencias de la implementación de las mismas en el logro de objetivos del programa?

#### **A. Macroproceso de Bienes**

##### Planeación

Actualmente, la planeación estratégica se realiza en una sesión de trabajo, llevada a cabo una vez al año, en un evento que dura 2 días y medio, en general, se realiza en el mes de enero. Por otro lado, se realiza una sesión de las coordinaciones regionales en noviembre y dura un día; asimismo, para el proceso de planeación se realizan FODA's por Coordinación Regional y por macroporcesos.

- En otros años, el evento de Planeación Estratégica no tomaba en cuenta la asistencia de las Coordinaciones Regionales. Actualmente, se ha modificado permitiendo la asistencia de algunas con la intención de tener su punto de vista con respecto a los acuerdos tomados en el proceso de planeación, independientemente de que en otros foros ya se tenía.
- Existe un esfuerzo por parte de las oficinas centrales para la difusión de los acuerdos tomados en la reunión de Planeación Estratégica, la cual ha ido desde videos del Director General dando los puntos más importantes, hasta juntas por dirección corporativa y por coordinación regional, llevadas a cabo por sus

respectivos encargados. Este proceso se lleva a cabo por que es importante que todo el personal conozca las metas anuales del programa, así como los acuerdos tomados en la planeación del SAE.

### Solicitud de apoyos

El proceso para llevar a cabo la solicitud de apoyos comienza en cuanto las Entidades Transferentes requieren administrar, destruir o enajenar los bienes. Una vez definidos los bienes que van a ser transferidos, las Entidades Transferentes, se acercan al SAE para asesorarse, consultan la normatividad (ubicada en la Ley, reglamento y lineamientos, según sea el caso) para la transferencia de bienes al SAE, compilan la información necesaria para generar la solicitud y el expediente. Una vez generada la solicitud de transferencia e integrado el expediente, se lo entregan al área de oficialía de partes de la coordinación regional o de las oficinas centrales, según sea el caso.

- Cuando las Entidades Transferentes se acercan al SAE para darle encargos, existe una reunión donde el SAE da un servicio de asesoría en la cual les indica las mejores opciones que tiene la entidad transferente. Este proceso se implementó como un pre-filtro que es útil para las Entidades Transferentes y para el SAE lo cual ha ayudado en el proceso de solicitud de apoyos.

### Selección de Beneficiarios

El SAE tiene dos tipos de beneficiarios, de acuerdo a los bienes: las entidades transferentes que tienen bienes que por ley debe atender el SAE (“obligadas”) y las entidades transferentes que tienen bienes diferentes a los obligados y se acercan al SAE por voluntad propia (“voluntarias”).

Algunas solicitudes de transferencia deben pasar por un proceso de evaluación en el que se define si se acepta o no el encargo, en función de las características de los bienes.

- Dadas las altas tasas de solicitudes de aclaraciones por parte del SAE, las coordinaciones regionales buscan y hacen acuerdos con las entidades transferentes a fin de homogeneizar la información requerida para la recepción de



los bienes. En este caso, si se logran acuerdos, las cargas de trabajo se reducen para ambas instituciones

### Producción (Destinos)

Los destinos del macroproceso de bienes es la venta, administración, destrucción, donación y depositaría de los bienes muebles e inmuebles.

- Dadas las altas cargas de trabajo, la Coordinación Regional Centro, logró que el TLP le asignara personal para dar eficiencia a los procesos: Una de ellas ayuda en actividades de devolución y aclaración, y la otra colabora en actividades de destrucción de bienes tanto en oficinas como en almacén. Esto no se hace en todas las Coordinaciones Regionales y antes no se hacía.
- Dado a que hay municipios susceptibles de recibir donaciones que no se han inscrito en el SAE para ser donatarios. El SAE está haciendo difusión y acompañamiento sobre la donación a los municipios con alta y muy alta marginación. Lo anterior contribuirá a dos cosas, disminuir los costos de almacenamiento de bienes que van a ser donados (por un incremento en su demanda) y favorece a reducir carencias de información que tengan dichos municipios.
- Dado que tiene poco tiempo de haber empezado actividades, el Director General del SAE está visitando a las Coordinaciones Regionales para conocer el punto de vista de todos los operadores con la finalidad de saber su percepción con respecto a la operación del SAE. Esta actividad le permitirá detectar problemáticas en los procesos del SAE, con enfoques diferentes.
- Los vehículos resguardados en los patios en patios concesionados por la Secretaría de Comunicación y Transporte, principalmente, llegaron a ser una carga para la institución. Sin embargo, el “programa chatarra” implementado por el SAE, permitió dar destino a este tipo de vehículos resguardados. Lo anterior contribuyó a reducir costos de almacenaje, principalmente.

### Supervisión y monitoreo

- Derivado de la insuficiencia de personal, una Coordinación Regional ha generado un sistema de supervisión estadística, utilizando el SIAB para darle seguimiento al

TLP. No todas las coordinaciones regionales lo hacen y no se hacía antes. Con esto, se reduce la carga de trabajo de la Coordinación.

## B. Macroproceso de Cartera

### Planeación

Actualmente, la planeación estratégica se realiza en una sesión de trabajo, llevada a cabo una vez al año, en un evento que dura 2 días y medio, en general, se realiza en el mes de enero. Por otro lado, se realiza una sesión de las coordinaciones regionales en noviembre y dura un día; asimismo, para el proceso de planeación se realizan FODA's por Coordinación Regional y por macroprocesos.

- En otros años, el evento de Planeación Estratégica no tomaba en cuenta la asistencia de las Coordinaciones Regionales. Actualmente, se ha modificado permitiendo la asistencia de algunas con la intención de tener su punto de vista con respecto a los acuerdos tomados en el proceso de planeación, independientemente de que en otros foros ya se tenía.
- Existe un esfuerzo por parte de las oficinas centrales para la difusión de los acuerdos tomados en la reunión de Planeación Estratégica, la cual ha ido desde videos del Director General dando los puntos más importantes, hasta juntas por dirección corporativa y por coordinación regional, llevadas a cabo por sus respectivos encargados. Este proceso se lleva a cabo por que es importante que todo el personal conozca las metas anuales del programa, así como los acuerdos tomados en la planeación del SAE.

### Difusión

La difusión tiene un nivel de implementación mínima.

- Independientemente que la normatividad para el proceso de difusión no sea tan específica, en el 2010, la Dirección Corporativa de Mercadotecnia y Comercialización, en entrevistas, indicó que el SAE, a través del director corporativo, tuvo un acercamiento con algunas Entidades Transferentes para ofrecerles el servicio de venta de activos financieros, como títulos accionarios de Teléfonos de México. Sin embargo, la difusión no fue fructífera debido a que las

Entidades Transferentes visitadas no sabían sobre la existencia de títulos, problema derivado, principalmente por la rotación del personal.

### Solicitud de Apoyos

El proceso para llevar a cabo la solicitud de apoyos comienza en cuanto las Entidades Transferentes requieren administrar, vender o recuperar activos financieros. Una vez definidos los activos que van a ser transferidos, las Entidades Transferentes, se acercan al SAE para asesorarse sobre los encargos, luego consultan la normatividad (ubicada en la Ley, reglamento y lineamientos, según sea el caso) para la transferencia, compilan la información necesaria para generar la solicitud y el expediente. Una vez generada la solicitud de transferencia e integrado el expediente, se lo entregan al área de oficialía de partes.

- Cuando las Entidades Transferentes se acercan al SAE para darle encargos, existe una reunión donde el SAE da un servicio de asesoría en la cual les indica las mejores opciones que tiene la entidad transferente. Este proceso se implementó como un pre-filtro que es útil para las Entidades Transferentes y para el SAE lo cual ha ayudado en el proceso de solicitud de apoyos.

### Selección de Beneficiarios

El SAE tiene dos tipos de beneficiarios, de acuerdo a los bienes: las entidades transferentes que tienen bienes que por ley debe atender el SAE (“obligadas”) y las entidades transferentes que tienen bienes diferentes a los obligados y se acercan al SAE por voluntad propia (“voluntarias”).

Algunas solicitudes de transferencia deben pasar por un proceso de evaluación en el que se define si se acepta o no el encargo, en función de las características de los activos financieros.

- La generación de un equipo multidisciplinario para intervenir en la recepción del encargo se considera una buena práctica, debido a que genera flexibilidad para tener personal especializado en función de los tipos de encargo.

### Producción (Destinos)

Los destinos del macroproceso de Cartera son la administración, recuperación y venta de activos financieros

- Para decidir si procede o no la propuesta de pago el SAE generó el “sistema experto”, el cual es un modelo de red neuronal que permite identificar si se rechaza o acepta dicha propuesta de pago. En caso de que exista duda con respecto a los resultados arrojados por el “sistema experto” o casos con montos de deuda muy grandes, se pasan al comité, quién analiza la propuesta de pago. Lo anterior agilizó el proceso de decisión para la procedencia de las propuestas de pago.
- Dado que tiene poco tiempo de haber empezado actividades, el Director General del SAE está visitando a las Coordinaciones Regionales para conocer el punto de vista de todos los operadores con la finalidad de saber su percepción con respecto a la operación del SAE. Esta actividad le permitirá detectar problemáticas en los procesos del SAE, con enfoques diferentes.
- El SAE hace reuniones entre recuperadores a fin de que intercambien experiencias en sus procesos de recuperación y se vuelvan más eficientes.

### **C. Macroproceso de Empresa**

Actualmente, la planeación estratégica se realiza en una sesión de trabajo, llevada a cabo una vez al año, en un evento que dura 2 días y medio, en general, se realiza en el mes de enero. Por otro lado, se realiza una sesión de las coordinaciones regionales en noviembre y dura un día; asimismo, para el proceso de planeación se realizan FODA's por Coordinación Regional y por macroprocesos.

### Planeación

- En otros años, el evento de Planeación Estratégica no tomaba en cuenta la asistencia de las Coordinaciones Regionales. Actualmente, se ha modificado permitiendo la asistencia de algunas con la intención de tener su punto de vista con respecto a los acuerdos tomados en el proceso de planeación, independientemente de que en otros foros ya se tenía.
- Existe un esfuerzo por parte de las oficinas centrales para la difusión de los acuerdos tomados en la reunión de Planeación Estratégica, la cual ha ido desde

videos del Director General dando los puntos más importantes, hasta juntas por dirección corporativa y por coordinación regional, llevadas a cabo por sus respectivos encargados. Este proceso se lleva a cabo por que es importante que todo el personal conozca las metas anuales del programa, así como los acuerdos tomados en la planeación del SAE.

### Difusión

La difusión tiene un nivel de implementación mínima.

- Independientemente que la normatividad para el proceso de difusión no sea tan específica, en el 2010, la Dirección Corporativa de Proceso Empresas ha realizado esfuerzos de difusión de los servicios de liquidación, concurso mercantil y administración de empresas.

### Solicitud de Apoyos

El proceso para llevar a cabo la solicitud de apoyos comienza en cuanto las Entidades Transferentes requieren administrar, vender, llevar a cabo concurso mercantil o liquidar empresas. Una vez definidas las empresas que van a ser transferidos, las Entidades Transferentes, se acercan al SAE para asesorarse sobre los encargos, luego consultan la normatividad (ubicada en la Ley, reglamento y lineamientos, según sea el caso) para la transferencia, compilan la información necesaria para generar la solicitud y el expediente. Una vez generada la solicitud de transferencia e integrado el expediente, se lo entregan al área de oficialía de partes.

- Cuando las Entidades Transferentes se acercan al SAE para darle encargos, existe una reunión donde el SAE da un servicio de asesoría en la cual les indica las mejores opciones que tiene la entidad transferente. Este proceso se implementó como un pre-filtro que es útil para las Entidades Transferentes y para el SAE lo cual ha ayudado en el proceso de solicitud de apoyos.

### Selección de Beneficiarios

El SAE tiene dos tipos de beneficiarios, de acuerdo a los bienes: las entidades transferentes que tienen bienes que por ley debe atender el SAE (“obligadas”) y las

entidades transferentes que tienen bienes diferentes a los obligados y se acercan al SAE por voluntad propia (“voluntarias”).

Algunas solicitudes de transferencia deben pasar por un proceso de evaluación en el que se define si se acepta o no el encargo, en función de las características de la empresa.

- La flexibilidad de la normativa permite adaptar los procesos a la heterogeneidad de los encargos. Antes no eran tan flexible los procesos. Con ello se logró dar eficiencia a los procesos relacionados con empresas.
- El contenido de las tarjetas estratégicas deberá estar alineado con la misión y visión del SAE, y en congruencia con el mandato de la Entidad Transferente, así como la normativa aplicable a la situación jurídica de la empresa.

-

### Producción

Los destinos del macroproceso de Empresas son la administración, venta, concurso mercantil y liquidación de empresas.

- Dado que tiene poco tiempo de haber empezado actividades, el Director General del SAE está visitando a las Coordinaciones Regionales para conocer el punto de vista de todos los operadores con la finalidad de saber su percepción con respecto a la operación del SAE.
- La elaboración de las Directrices del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes del Proceso de Empresas se considera una buena práctica, principalmente porque éstas permiten contar con “herramientas estandarizadas para diseñar, definir, modificar, supervisar, evaluar, controlar la Mecánica y los Programas en materia de administración, venta, devolución, concurso mercantil y liquidación de empresas, así como para evaluar y verificar su cumplimiento, es congruente con la visión y misión del SAE y con la transparencia, oportunidad, imparcialidad, eficacia, eficiencia y honradez”.
- Con el fin de hacer más eficiente la operación de los procesos de desincorporación del macroproceso de empresas, el SAE ha diseñado e instrumentado estrategias administrativas – entre ellas las consistentes en agrupar estructuras y actividades bajo una sola unidad – que le han permitido reducir el periodo de conclusión de las liquidaciones, así como aprovechar economías de escala para reducir los costos administrativos de los encargos recibidos. Este tipo de procesos permiten al SAE

adaptarse a la demanda de los servicios que provee el proceso de empresas, haciendo posible ajustar de manera casi inmediata los recursos dirigidos a atender encargos de la magnitud de Luz y Fuerza y Ferronales así como Notimex, con la misma oportunidad, eficiencia y transparencia. En este caso, se observa que no se estima la producción necesaria, pero se tienen mecanismos para adecuarse a la demanda.

#### Contraloría Social

- El procedimiento de “relación única de Empresas” el cual tiene el fin de proveer al SAE de un elemento de control y seguimiento de las empresas. Antes no existía este procedimiento y con su implementación el SAE tiene acceso a las opiniones de las Entidades Transferentes.

#### Supervisión y Monitoreo

- El macroproceso de Empresas, lleva a cabo la supervisión de la integración presupuestaria, el flujo de efectivo y la contabilidad de las empresas utilizando técnicas de muestreo y otras técnicas estadísticas, lo que contribuye a disminuir diversos costos (humanos y financieros) para la implementación de supervisión.

### **V.3.3. Fortalezas**

Este apartado responde a la pregunta de: ¿Cuáles son las fortalezas más importantes detectadas en la operación del programa?, ¿cómo favorecen estas fortalezas la operación del programa?

#### **A. Macroproceso de Bienes**

En sus inicios, el SAE tenía funcionarios públicos operando el macroproceso de bienes. Sin embargo, dado a que el SAE está supeditado a que le transfieran bienes, este esquema era inflexible para atender los encargos. Por ello, se considera una fortaleza la implementación de la tercerización en los procesos de bienes: oficialía de partes,

dictaminación, recepción, almacenamiento y destino. Actualmente estos procesos los operan terceros especializados y el SAE genera procedimientos de supervisión y monitoreo.

Desde su origen, la fusión de varias dependencias, los procesos del SAE han ido evolucionando hacia altos esquemas de transparencia, reflejados en la rendición de cuentas por parte de los servidores públicos hacia las entidades transferentes. Se considera que actualmente este esquema es una fortaleza del SAE.

Actualmente, el proceso de administración de bienes muebles asegurados es un esquema flexible, tomando en cuenta la cantidad y heterogeneidad de bienes asegurados que le son transferidos. Parte de su flexibilidad le ha permitido crear esquemas como la depositaría, que es una forma eficiente de administrar bienes muebles. Asimismo, utilizan bienes inmuebles asegurados como bodegas de bienes inmuebles, lo cual es una solución flexible.

En la actualidad, los bienes transferidos al SAE han incrementado, con respecto a otros años, y como una consecuencia, los operadores, principalmente en las Coordinaciones Regionales, han incrementado sus cargas de trabajo a fin de compensar este aumento de bienes transferidos. Por ello, se considera como una fortaleza que su nivel de operatividad sea bueno en función del número de bienes que son transferidos.

Actualmente, los servidores públicos del SAE presentan alto compromiso para realizar procedimientos de manera eficiente.

## **B. Macroproceso de Cartera**

Actualmente, el “Sistema Experto” se considera una fortaleza para decidir si procede o no una propuesta de pago.

Actualmente, los servidores públicos del SAE presentan alto compromiso para realizar procedimientos de manera eficiente.

Desde su origen, la fusión de varias dependencias, los procesos del SAE han ido evolucionando hacia altos esquemas de transparencia, reflejados en la rendición de



cuentas por parte de los servidores públicos hacia las entidades transferentes. Se considera que actualmente este esquema es una fortaleza del SAE.

Los procesos de liberación de garantías son altamente competitivos. Los funcionarios del SAE hacen comparaciones con otras instituciones y llegan a esta conclusión.

En sus inicios, el SAE tenía funcionarios públicos operando el macroproceso de cartera. Sin embargo, dado a que el SAE está supeditado a que le transfieran activos financieros, este esquema podía generar subutilización o sobreutilización de personal. Por ello, se considera una fortaleza la implementación de la tercerización en algunas actividades como: recuperación de cartera, entrega de documentos para la liberación de garantía, etc. Actualmente estos procesos están los manejan los terceros y el SAE genera procedimientos de supervisión y monitoreo.

Los procesos de recuperación de cartera son eficientes ya que el tipo de cartera que le es transferida al SAE presenta carencia de información y, antes de transferirla al SAE, ya había tratado de ser recuperada.

### **C. Macroproceso de Empresa**

Actualmente, el macroproceso de empresas es un esquema flexible que opera eficientemente, tomando en cuenta la cantidad y heterogeneidad de empresas que le son transferidas. Por ejemplo, tiene flexibilidad administrativa con las que ha podido ajustar de manera casi inmediata los recursos dirigidos a atender encargos de la magnitud de Luz y Fuerza y Ferronales así como Notimex, con la misma oportunidad, eficiencia y transparencia.

En sus inicios, el SAE tenía funcionarios públicos operando el macroproceso de empresas. Sin embargo, dado a que el SAE está supeditado a que le transfieran empresas, este esquema podía generar subutilización o sobreutilización de personal, entre otras problemáticas (derivadas por la heterogeneidad de las empresas). Por ello, se considera una fortaleza la implementación de la tercerización en algunas actividades como: administración, liquidación y concursos mercantiles. Actualmente estos procesos los operan los terceros y el SAE genera procedimientos de supervisión y monitoreo.

Actualmente, el SAE acepta encargos provenientes del sector privado, lo cual es un indicador de su eficiencia y de su especialización, ya que compite con la iniciativa privada.

Desde su origen, la fusión de varias dependencias, los procesos del SAE han ido evolucionando hacia altos esquemas de transparencia, reflejados en la rendición de cuentas por parte de los servidores públicos hacia las entidades transferentes. Se considera que actualmente este esquema es una fortaleza del SAE.

Actualmente, los servidores públicos del SAE presentan alto compromiso para realizar procedimientos de manera eficiente.

#### V.3.4. Áreas de Oportunidad

A partir de la información secundaria analizada, de la información primaria y de las descripciones previamente realizadas tanto de la operación del programa, como de cada uno de los procesos, se obtienen las situaciones en las que la normatividad genera complicaciones en la gestión o ineficiencia en el cumplimiento de los objetivos del programa, e incluyendo la revisión de los formatos utilizados como insumos y la información que contienen en el anexo V.

Respondiendo explícitamente a la pregunta: ¿Cuáles son las áreas de oportunidad de la coordinación interinstitucional en función de sus fortalezas y debilidades? No se encontraron áreas de oportunidad de la coordinación interinstitucional.

#### A. Macroproceso de Bienes

##### Planeación

- Modificar algunos indicadores para alinearlos a la Matriz de Indicadores y Resultados del SAE
- Introducir indicadores de satisfacción de las Entidades Transferentes y de los terceros especializados.
- Existen manuales y lineamientos que podrían actualizarse.

### Difusión

- Debido a los “cuellos de botella” que existen en las Coordinaciones Regionales y en algunos procesos llevados a cabo en las Oficinas Centrales, la puesta en marcha de un proceso de difusión activa puede acarrear ineficiencias en el proceso de administración, enajenación y destrucción de bienes. Por esta razón un área de oportunidad es realizar campañas de difusión con objetivos de largo plazo, empezando con pruebas piloto en las coordinaciones con mayor grado de eficiencia en determinados procesos.

### Solicitud de apoyos

- Actualización de lineamientos y manuales operativos para la solicitud de apoyos.

### Selección de beneficiarios

- Buscar mecanismos para homologar los catálogos de bienes para su transferencia expedita. Por ejemplo: Tener una misma plataforma que permita homologar la clasificación de bienes; buscar acuerdos con la Entidad Transferente a fin de tener un catálogo de bienes muebles homologado; generar un sistema que homologue la clasificación de bienes muebles, de acuerdo la Entidad Transferente y en función de los volúmenes de transferencia al SAE.
- Hacer explícitos los procedimientos de dictaminación de bienes muebles que no tengan el carácter de asegurados, ni provengan de comercio exterior.

### Producción (Destinos)

- Para dar mayor eficiencia a los procedimientos de las Coordinaciones Regionales, el SAE podría descentralizar algunas actividades administrativas en función de los requerimientos de las Coordinaciones Regionales. Por ejemplo: servicio de limpieza, mantenimiento de equipo, compra de papelería, entre otras actividades.
- El SAE podría implementar esquemas de incentivos en los que el TLP sea el responsable en darle destino a los bienes transferidos. Por ejemplo, integrar ventas con almacenamiento, donde el SAE puede darle al TLP un porcentaje por la venta de bienes en función del tiempo en que logren vender dicho bien. Este porcentaje podrá ser mayor mientras más rápido logre venderlo (a un precio base) y menor entre más tiempo tarde en venderlo.

- Debido al incremento de operación de las regionales, en la medida de lo posible, existe un área de oportunidad de aumentar o reestructurar la plantilla de trabajadores en las Coordinaciones Regionales. Para ello, puede utilizar al TLP o contratar de forma directa. La ventaja de hacerlo a través del TLP es que se traslada al tercero la obligación de cumplir un servicio que puede tener mayor flexibilidad para contratar y despedir personal en función de la carga operativa.
- En el caso de bienes abandonados y decomisados, los formatos no son electrónicos (como los formatos de estrategias), se hacen oficios muy elaborados por bien. Lo anterior, no se tendría que hacer, si se pudieran cargar en el SIAB, de manera electrónica, el número de bien, el número de expediente, que hubiera un formato preestablecido con fecha de notificación y autoridad que ordena.
- No existen esquemas de difusión de venta de bienes focalizada. Una estrategia para incrementar la participación de personas interesadas en la compra de determinados bienes muebles e inmuebles podría ser mediante una difusión focalizada. Por ejemplo, inmuebles como locales de mercado, bienes de difícil transportación, etc.
- Se podrían generar más recursos si el SAE pudiera vender vehículos de procedencia extranjera en su lugar de origen, en lugar venderlos como material o desecho o para la venta en partes, como lo indica el artículo décimo segundo del Lineamiento del SAE para la transferencia y enajenación de los vehículos. El SAE, antes de vender los vehículos, podría hacer un análisis simplificado de costo-beneficio de vender los vehículos en el Mercado del país de procedencia. Para ello, podrá tomar en cuenta la distancia y los modelos de los vehículos, entre otras cosas.
- El reporte de robo afecta la postventa. Cuando se embargan vehículos, las personas embargadas levantan reporte de robo. Independientemente de que el SAE expida facturas con altos estándares de calidad, a fin de que no sean falsificadas, e independientemente de que también esté dando seguimiento para ver si a los automóviles son reportados como robados, desde su recepción hasta su venta, la problemática continúa. Por ello, una vez vendido el vehículo, se puede generar un software que permita al área de post-venta darle seguimiento a los vehículos embargados a fin de verificar que no se levanten reportes de robo por un lapso de tiempo determinado. En caso de que se encuentre el reporte de robo, deberá avisar al comprador del vehículo a fin de que éste sepa que hacer en estos

casos. Otra solución podría ser avisar a los compradores de autos embargados la problemática y las acciones que deben de seguir.

- Existen áreas de oportunidad en el procedimiento de valuación de bienes inmuebles, realizado por el SAE. Se puede designar un responsable para llevar a cabo las áreas de oportunidad de dicho procedimiento.
- La información para la compra de bienes en subasta electrónica podría ser mejorada y complementada a fin de generar mayores expectativas de valor por parte de los compradores. Cuando la disponibilidad de información lo permita, dar mayor información y en caso de que no exista disponibilidad, hacer un análisis simplificado del costo-beneficio de vender bienes en los que se integre toda la información necesaria, tomando en cuenta el costo por generarla. Por ejemplo, en caso de vehículos sin llave, el SAE puede hacer un análisis costo-beneficio simplificado de mandar a hacer la llave para hacer una inspección completa de los vehículos e integrar toda la información necesaria. Otro ejemplo sería el hacer un análisis costo-beneficio simplificado de tomar fotos de vehículos limpios (mejorar la apariencia de los bienes que el SAE vende).
- El SAE podría buscar esquemas que den liquidez a los compradores para participar en los mercados de subasta y licitación del SAE. El que los participantes en las subastas tengan acceso al crédito, puede aumentar las capacidades de pago y con ello generar mayores beneficios para las Entidades Transferentes. Se reconoce el esfuerzo que el SAE está haciendo por buscar contratos con instituciones financieras públicas para que se den créditos. Sin embargo, también se deberían buscar acuerdos con la banca comercial (para bienes muebles e inmuebles) o INFONAVIT o FONAVI (para bienes inmuebles), u otros programas de financiamiento.
- El Sistema Integral de Administración de Bienes (SIAB) es un sistema que es poco flexible, complejo y en ocasiones un poco lento. El SIAB fue construido a partir de la integración de varios sistemas, por ello, se considera que la implementación de uno integral que fuese más flexible, menos complejo y que tome en cuenta la homologación de catálogos podría dar eficiencia a la operación del SAE. Una vez implementado el nuevo sistema, de deberá hacer un análisis comparativo de la infraestructura de las coordinaciones regionales, principalmente de las conexiones de Internet y el equipo de cómputo, bajo la hipótesis de que el tipo de conexión y el tipo de computadoras son un factor que podría inferir en la rapidez del sistema.

- Envío innecesario de documentos para la destrucción. En función del estado físico de los bienes, se reenvían los documentos a oficinas centrales para indicar que se van a destruir (se prepara carpeta o expediente). Sin embargo, los documentos ya están en el SIAB y de cualquier forma se tienen que mandar a revisar a nivel central. En lugar de utilizar documentos originales, a nivel central se pueden descargar los documentos del SIAB. Sin embargo, a final de año o al semestre o en el momento de la destrucción, las coordinaciones regionales deberán entregar la carpeta con los documentos a oficinas centrales.
- Los procesos de donación no son proactivos por parte del SAE. Sólo existen dos tipos: a solicitud y el de declaratoria de desastres. Se conoce de antemano, que el SAE está haciendo difusión de la donación a los municipios con grados de marginación alto y muy alto. Sin embargo, también podría buscar nuevos esquemas de donación o cambiar los procedimientos a fin de agilizarlos.

#### Supervisión y monitoreo

- Normar los procesos de supervisión en los que participan las Coordinaciones Regionales.
- El contrato del TLP y el manual de indicadores de desempeño presentan diferencias en los indicadores utilizados para la supervisión del TLP.

#### Contraloría Social

- El generar un esquema de continuidad, normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes es un área de oportunidad. Asimismo, introducir en la planeación del programa metas de satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los procesos de: Diagnóstico inicial de los bienes, recepción y evaluación, destino y rendición de cuentas, entre otros.

### **B. Macroproceso de Cartera**

#### Planeación

- Modificar algunos indicadores para alinearlos a la Matriz de Indicadores y Resultados del SAE.
- Introducir indicadores de satisfacción de las Entidades Transferentes y de los terceros especializados.

- Existen manuales y lineamientos que podrían actualizarse.

#### Difusión

- Llevar a cabo difusión a las Entidades Transferentes susceptibles de recibir servicios del proceso de empresas del SAE.

#### Solicitud de Apoyos

- Actualización de lineamientos y manuales operativos para la solicitud de apoyos.

#### Producción (Destinos)

- Estrategias de recuperación como son los foros pueden estar agotándose. El SAE deberá revisar estrategias en general. Una de estas estrategias puede consistir en tratar de vender la cartera a las Organizaciones Sociales a fin de que ellas le cobren a sus agremiados o llegar a acuerdos con los programas sociales para que contribuyan en la recuperación de la cartera y liberación de garantías.
- Existen llamadas a la Coordinación Regional que podrían canalizarse al *call center* de oficinas centrales. Capacitar al *call center* para que informe con respecto de las propuestas de pago y al estatus de los trámites de recuperación de cartera.
- Para la recuperación es necesario que los “recuperadores” tengan información con respecto al tipo de crédito, específicamente, información sobre préstamos grupales. Lo anterior servirá para buscar la recuperación de todos los miembros y no sólo de uno de ellos. Se considera pertinente dar este tipo de información al recuperador.
- Las bases de datos de créditos, acreditados y juicos no están vinculadas. Realizar un análisis costo-beneficio de integrar las bases de datos.

#### Contraloría Social

- El generar un esquema de continuidad, normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes es un área de oportunidad. Generar el esquema de continuidad e introducir en la planeación del programa metas de satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los procesos de: Diagnóstico inicial de los bienes, recepción y evaluación, destino y rendición de cuentas.

### Supervisión y Monitoreo

- Normar los procesos de supervisión para que participen las Coordinaciones Regionales.

### **C. Macroproceso de Empresa**

#### Planeación

- Modificar los indicadores para alinearlos a la Matriz de Indicadores y Resultados del SAE
- Introducir indicadores de satisfacción de las Entidades Transferentes y de los terceros especializados.
- Existen manuales y lineamientos que podrían actualizarse.

#### Difusión

- Llevar a cabo difusión a las Entidades Transferentes susceptibles de recibir servicios de cartera del SAE.

#### Solicitud de Apoyos

- Actualización de lineamientos y manuales operativos para la solicitud de apoyos.

#### Contraloría Social

- El generar un esquema de continuidad, normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes es un área de oportunidad. Generar el esquema de continuidad e introducir en la planeación del programa metas de satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los procesos de: Diagnóstico inicial de los bienes, recepción y evaluación, destino y rendición de cuentas.



**V.4. Propuesta de modificación de la normatividad.**

Al momento de llevar a cabo la evaluación, se encontró un área de oportunidad que consiste en la revisión de cierta base normativa del SAE: identificación, clasificación, modificación y eliminación. Al respecto, el SAE indicó haber revisado dichos documentos en el 2008, como parte de un proceso llevado a cabo por el Comité de Mejora Regulatoria Interna. Sin embargo, los manuales de procedimientos no tienen indicada la fecha en la que fueron revisados. Asimismo, en el 2010 la Secretaría de la Función Pública implementó un proyecto de regulación base cero o tala regulatoria (actualmente coordinado por el área jurídica del SAE), con la que se pidió eliminar normativa no sustantiva, lo cual, en principio, implica una revisión y actualización de los manuales de procedimientos. Asimismo, se considera relevante, que cada manual normativo que sea actualizado o revisado, especifique la fecha de revisión o actualización y el responsable de haberla realizado.

Al respecto, se encontraron algunos manuales que pudiesen ser revisados, ya sea por su inexistencia pública, por su falta de contenido o por otros aspectos que se mencionan:

- El único manual que el SAE presenta para la planeación estratégica en Internet es el de “Recopilación de la Información y Procesamientos de Datos” el cual no es representativo del proceso de planeación del SAE.
- Manual operativo de Indicadores de desempeño del TLP. Es necesario actualizar el procedimiento “Indicadores de desempeño del TLP” para alinearlos a lo establecido en los contratos SAE/698/2010 y SAE /0699/2010 vigentes a la fecha. Asimismo, el Manual Operativo de Indicadores de desempeño del TLP no tiene el resultado del indicador de Reporte de Estado de Cuenta (error en casillas 5 y 6)
- Control de inventarios. El documento “control de inventarios” está incompleto, con respecto a su diagrama de flujos.
- El SAE indicó tener el Manual “Supervisión del Pago de Sueldos a los Recuperadores y Supervisores por un Tercero Especializado” (no disponible en internet); sin embargo, este manual debería estar caduco, debido a que en las entrevistas se observó que los recuperadores no ganan por sueldo.
- No existe en internet el manual de “Supervisión del servicio de contratación por un tercero especializado del personal elegido por el SAE”.

## **VI. Conclusiones**

La presente evaluación de procesos parte de considerar que el fin del SAE es contribuir con el Gobierno Federal al fortalecimiento de las finanzas públicas y de los derechos de propiedad al apoyar al Sector Público en la mejora de la gestión y de procesos específicos mediante la efectiva administración, enajenación, destrucción y donación, en el menor tiempo posible, de bienes muebles e inmuebles que resulten improductivos, obsoletos, ociosos, innecesarios, los recibidos en dación en pago para cubrir toda clase de créditos a favor del Gobierno Federal, y los asegurados por las autoridades correspondientes; así como liquidar empresas públicas que no tienen razón de ser en el nuevo entorno económico y con la monetización acelerada de los activos financieros asignados, provenientes principalmente de los apoyos crediticios que se han destinado a través de la Banca de Desarrollo a los diversos sectores económicos.

Para realizar la evaluación, se tuvieron tres limitantes: 1) No existe una evaluación de diseño previa, 2) existe información confidencial y 3) el modelo de procesos de CONEVAL está diseñado para programas sociales, principalmente.

Con respecto a la primera limitante, la evaluación de procesos parte de suponer un correcto diseño del SAE. Lo que implica que se analizan procesos que permiten el logro de las metas de cada componente establecido en su matriz de indicadores de resultados y con ello, el logro del propósito del Programa. Lo cual, desafortunadamente no se cumple, debido a que la Matriz de Indicadores y Resultados 2010 del SAE presenta problemáticas al momento de la evaluación de procesos.

La segunda limitante influye en la redacción del presente documento, ya que existen procedimientos e información de carácter reservado que por ende, no pueden ser presentados a profundidad en la evaluación.

La tercera limitante implicó acoplar definiciones sobre términos (como beneficiarios) y procesos en los que pudiesen o no aplicar a la operación del SAE, ya que éste último no es un programa social.

En general, el SAE opera bajo las siguientes condiciones externas e internas que afectan su operación:

#### Condiciones externas

Macroprocesos de Bienes, Cartera y Empresa

- **Varias Leyes.** Los servicios que ofrece el SAE están supeditados muchas veces a otras leyes que pudiesen o no complementarse con la Ley del SAE.

Macroproceso de Bienes.

- **Rotación de servidores públicos en las Entidades Transferentes.** La alta rotación de personal afecta la curva de aprendizaje de las Entidades Transferentes para la transferencia de bienes al SAE, lo que dificulta la operación del SAE.
- **Recursos fiscales para la administración de bienes asegurados son limitados.** Lo anterior genera la existencia de requerimientos de gasto adicionales, lo cuales son solicitados mediante presiones de gasto.

Macroproceso de Cartera.

- **Generación de Cartera para la Transferencia al SAE.** El proceso de cartera está supeditado a que las Entidades Transferentes realicen malas prácticas en la recuperación y a choques macroeconómicos que generen una reducción en las posibilidades de pago de los deudores.
- **Información deficiente de la cartera.** La cartera que recibe el SAE puede tener carencia de información, lo cual implica esfuerzos operativos elevados al SAE.
- **Cartera que ha pasado por varios intentos de recuperación.** La cartera que el SAE administra, generalmente, es una cartera que ha pasado por varios intentos de recuperación por parte de la Entidad Transferente. Lo anterior hace que la operación para la recuperación de cartera sea un proceso que presenta altos grados de dificultad.

Macroproceso de Empresa.

- **Heterogeneidad de encargos.** La heterogeneidad de las empresas transferidas al SAE genera cierta flexibilidad normativa con respecto a las estrategias para dar destino a los bienes. Hay heterogeneidad en tamaño, sector económico y origen, entre otros aspectos.

- **Liquidación de empresas supeditada a recursos del Gobierno Federal.** Puede darse el caso de que el SAE esté supeditado a que el Gobierno Federal otorgue los recursos para poder llevar a cabo el cumplimiento de los derechos laborales de las empresas que están siendo liquidadas (pensiones, principalmente).
- **Información deficiente de las empresas aseguradas.** Algunas de las empresas aseguradas transferidas al SAE cuentan con estructuras de información deficiente, lo cual afecta la operación del SAE.
- **Presiones de grupos sociales.** En los procesos de liquidación, el SAE ha presentado presiones por grupos sociales.

### Condiciones Internas (Diseño)

#### Macroprocesos de Bienes, Cartera y Empresa

- **Normatividad con actualización relativamente lenta.** El SAE surge de diversos ordenamientos que regulaban procedimientos diferentes para la enajenación de bienes, entre los que destacan la Ley General de Bienes Nacionales, la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación y el Código Fiscal de la Federación. Lo anterior ha implicado redefinición de procesos y actualmente el SAE presenta normatividad que no ha sido actualizada del todo.
- **La Matriz de Indicadores para Resultados 2010 (MIR-2010).** La MIR-2010 no detalla el propósito del SAE, sólo presenta dos indicadores para medirlo (ingresos totales por realización de activos financieros e Ingresos recibidos por venta de bienes muebles e inmuebles). Asimismo, presenta poco apego a la Metodología de Marco Lógico.

#### Macroproceso de Bienes

- **Certeza del valor de los bienes.** La mayoría de bienes que le son transferidos al SAE para darle destino de venta son bienes usados; por ello, el generar información sobre su estado físico, para dar mayor certeza con respecto a su verdadero valor de venta, es un proceso que puede implicar altos costos.
- **Plataforma tecnológica integrada por varios sistemas.** El SIAB fue construido a partir de la integración de varios sistemas lo cual genera cierta inflexibilidad, complejidad y en ocasiones lentitud.

#### Macroproceso de Cartera

- **Clasificación de cartera.** El SAE tiene una clasificación de cartera que generará que en el mediano y largo plazo se deban re adecuar estrategias de recuperación.

#### Macroproceso de Empresas

- No se encontró una condición interna que afecte específicamente al macroproceso de empresas.

Con respecto a la calificación de atributos y suficiencia, se observó que el SAE cumple con el **88.6% de suficiencia**. Mientras que cubre un **82.4% del cumplimiento de atributos** tomada como el cumplimiento de las preguntas especificadas en el proceso de CONEVAL. Lo anterior implica que **los procesos del SAE permiten un logro bueno del fin de la Institución**.

En general, estas calificaciones se debieron principalmente a que el SAE no tiene mecanismos de difusión de sus servicios hacia las Entidades Transferentes y porque el proceso de Contraloría Social, enfocado a Entidades Transferentes, también tiene varios huecos en los procesos. Para mayor información ver anexos VI. Elementos Mínimos para Medición de Suficiencia y VII. Indicadores y Atributos de los Procesos.

#### Suficiencia

En lo que concierne a la suficiencia, se observó que el SAE no poseía los siguientes elementos:

- Difusión. Base de datos de las Entidades Transferentes susceptibles de recibir apoyo por parte del SAE.<sup>22</sup>
- Bienes, Donación. Base de datos de las entidades susceptibles de recibir donación por parte del SAE e indique el número de donaciones recibidas por donatario.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Esta base de datos no existe y aunque dichas entidades transferentes susceptibles de recibir apoyo por parte del SAE están definidas por la Ley del SAE en el artículo 1 ("las Autoridades Aduaneras; la Tesorería de la Federación; la Procuraduría General de la República; las Autoridades Judiciales Federales; las Entidades Paraestatales, incluidas las instituciones de Banca de Desarrollo y las Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito; los Fideicomisos Públicos, tengan o no el carácter de Entidad Paraestatal; las dependencias de la Administración Pública Federal; la Oficina de la Presidencia de la República; la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal; el Banco de México; el Instituto Federal Electoral; los Gobiernos de las Entidades Federativas y de los Municipios; así como los demás Organismos Públicos Autónomos, que en términos de las disposiciones aplicables transfieran para su administración, enajenación o destrucción los bienes") se considera que hay Entidades Transferentes que el SAE podría hacer una base de datos donde se especificaran más detalles (por ejemplo, aquellas Entidades Transferentes con subrayado).

- Contraloría Social. Mecanismos para recibir quejas e inconformidades por parte de los agentes involucrados<sup>24</sup> y darle seguimiento.
- Contraloría Social. Encuesta de Satisfacción de (algunas) Entidades Transferentes.
- Contraloría Social. Planes de mejora de los procesos o procedimientos del SAE para la transferencia de bienes.

### Calificación de atributos

Para obtener la medición de eficiencia se tomaron las respuestas a las preguntas específicas del apartado “V. Resultados” y se les asignó un número entre cero y diez, donde cero es la ausencia total del cumplimiento y diez cumplimiento pleno. Cuando la medición consistía en otros elementos, el criterio que se tomó fue el de calificar tomando en cuenta el impacto en los procesos o la existencia de ambos procesos. En este sentido, si faltaba un elemento que se consideraba muy necesario para llevar a cabo el proceso, se descontaba una cantidad elevada a la medición, y en caso de que faltara un elemento no tan necesario, se descontaba una cantidad pequeña a la medición.

Los resultados de la medición fueron los siguientes:

---

<sup>23</sup> No hay una base de datos como tal, y aunque las entidades susceptibles de recibir donaciones están plenamente identificadas, según los criterios establecidos por la Ley.

Artículo 34.- En casos excepcionales, de conformidad con lo que establezcan para tal efecto las disposiciones aplicables y previo cumplimiento de los requisitos que, en su caso, prevean las mismas, tales como los relativos al monto, plazo o tipo de bienes, éstos podrán ser donados o asignados, según corresponda, a favor de las dependencias y entidades paraestatales de la Administración Pública Federal, así como de los gobiernos de las entidades federativas y municipios, para que los utilicen en los servicios públicos locales, en fines educativos o de asistencia social, o a instituciones autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, que lo requieran para el desarrollo de sus actividades.

Tratándose de bienes provenientes de comercio exterior, sólo podrán donarse los inflamables, explosivos, contaminantes, radioactivos, corrosivos, perecederos, de fácil descomposición o deterioro, flora, animales vivos, aquéllos que se utilicen para la prevención o atención de los efectos derivados de desastres naturales y los destinados para la atención de zonas determinadas de alta marginalidad.

Se puede hacer un esfuerzo para generar una base de datos de aquellas instituciones o dependencias que están subrayadas.

<sup>24</sup> Entidades Transferentes y otros involucrados en los procesos del SAE (compradores de bienes, depositarios, personas que pagaron su deuda, personas que liberaron sus garantías, terceros especializados, representantes de las empresas privadas, etc.)

Medición M.Procesos	Planeación	Difusión	Solicitud de apoyos	Selección de beneficiarios	Producción	Entrega de Apoyos	Contr. Social	Superv. monit.	Prom. Atributo
Bienes	8.5	0.0	9.5	9.2	8.2	10.0	6.3	9.8	<b>7.67</b>
Cartera	8.6	4.0	9.8	10.0	8.8	10.0	6.3	10.0	<b>8.41</b>
Empresas	8.1	4.0	9.8	9.8	8.5	10.0	9.0	10.0	<b>8.65</b>
<b>Promedio por Proceso</b>	<b>8.4</b>	<b>2.7</b>	<b>9.7</b>	<b>9.7</b>	<b>8.5</b>	<b>10.0</b>	<b>7.2</b>	<b>9.9</b>	

Fuente: Elaboración propia

En general, el macroproceso de empresas obtuvo una mayor calificación con respecto a los macroprocesos de bienes y empresas.

Los procesos que presentaron mayores problemáticas fueron los de difusión y los de contraloría social.

En planeación el macroproceso que obtuvo una menor calificación con respecto a los demás macroprocesos fue el de empresas. En general, se debió a la factibilidad y pertinencia de sus metas.

En difusión, el único macroproceso que no realizó difusión fue el de bienes.

Con respecto a la solicitud de apoyo, el macroproceso de bienes fue el que tuvo relativamente menor calificación. Lo anterior se debió a que falta especificar algunos procedimientos.

Con respecto a la selección de beneficiarios, el macroproceso de bienes fue el que tuvo relativamente menor calificación. Lo anterior se debió a que se podría dar eficiencia al proceso si se pudieran llegar a homologar criterios para la transferencia de bienes entre las Entidades Transferentes y el SAE.

Producción. El macroproceso que fue tuvo menor calificación fue el de bienes, principalmente por problemas de falta de infraestructura, indicadores y áreas de oportunidad con el SIAB.

Entrega de Apoyos. El proceso de entrega de apoyos es el de mayor eficacia, con respecto a los demás procesos. Todos los macroprocesos cumplen en su totalidad las preguntas para medir la eficiencia de este proceso.

Contraloría social. El macroproceso de Empresas obtuvo una mayor calificación, principalmente por la elaboración de las directrices del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes del Proceso Empresa, donde se indican mecanismos más específicos con respecto a este proceso.

Supervisión. El macroproceso, con menor calificación fue el de bienes, ya que se encontró un manual que no estaba congruente con el contrato del tercero de largo plazo (Independientemente de que a la fecha se estén actualizando).



## VII. Recomendaciones

El objeto final de las recomendaciones es proporcionar información para la mejora de la operación del SAE. Cada recomendación presentada deberá contar con las siguientes características: 1) Se deriva de los principales resultados de evaluación y 2) Incluir un proyecto de implementación, que considera los siguientes elementos: breve análisis de la viabilidad de la implementación; principal(es) responsable(s) de la implementación; breve análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del programa como en el logro de los objetivos del mismo<sup>25</sup>.

Las recomendaciones tomaron en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Qué se sugiere para resolver los cuellos de botella detectados?

### I. Bienes

**Recomendación Propuesta 1.** Modificar algunos indicadores para alinearlos a la Matriz de Indicadores y Resultados del SAE. Por ejemplo, los indicadores de “Venta de Inmuebles” y “Eventos Comerciales”. En el primer caso, el indicador podría complementarse comparando valor esperado de venta vs valor vendido o por un indicador que muestre si los bienes se están vendiendo en un periodo de tiempo estimado. En relación al indicador de “Eventos Comerciales”, este podría complementarse, por ejemplo, con información que indique la proporción del número de bienes puestos a la venta y el número de bienes vendidos; así como el número de participantes en el “Evento Comercial” a fin de diferenciar entre eventos “exitosos” y “no exitosos” en función de este número de participantes.

- Viabilidad alta. Durante la evaluación personal del macroproceso de bienes estuvo trabajando, junto con otros operadores, en la matriz de marco lógico del SAE.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. Dirección Corporativa (D. C.) del Proceso de Bienes y D. C. de Planeación Estratégica y Programas Interinstitucionales.

<sup>25</sup> Se considera que los efectos potenciales permiten tener un punto de comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.

- Efectos potenciales. El alinear sus indicadores a una matriz de marco lógico, permitirá al SAE tener alineada la operación con el diseño, y por ende contribuirá al logro de los objetivos del SAE.

**Recomendación Propuesta 2.** Independientemente de que el Comité de Mejora Regulatoria Interna en el 2008 haya revisado los procesos, se considera que se deberían nombrar responsables por procedimiento (que los utilice), a fin de que los actualice o indique que “han sido revisados y no se consideran cambios que beneficien los procesos y procedimientos del SAE”. Asimismo, los documentos normativos que hayan sido actualizados y/o revisados deben indicar la fecha en la que se actualizó y/o revisó, y el nombre del responsable

- Viabilidad alta, debido a que los cambios son llevados a cabo por el SAE.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La Dirección Corporativa del Proceso de Bienes será la encargada de nombrar responsables por proceso o hacerse ella misma responsable; y la Dirección Ejecutiva de Cambio y Mejora Institucional será la encargada de que la normatividad tenga formatos específicos para indicar la persona que hace la revisión (y/o actualización) y la fecha en la que fue llevada a cabo, así como sus principales cambios y generar mecanismos para la difusión de estos cambios, en caso de que hubiesen. Además, esta última Dirección Corporativa, deberá asignar un comité o un responsable de la revisión de los lineamientos, la ley, el estatuto orgánico y el reglamento del SAE. Con la finalidad de tener metas de revisión, por ejemplo, una revisión al menos cada tres años.
- Efectos potenciales. Actualmente se sabe que la normatividad ha sido revisada y actualizada. Pero no existe certeza de la fecha en la que se realizó dicha revisión o actualización y sólo existen firmas de las personas que aprobaron la normativa, no de quién(es) la revisó(aron).

**Recomendación Propuesta 3.** Debido a los “cuellos de botella” que existen en las Coordinaciones Regionales y en algunos procesos llevados a cabo en las Oficinas Centrales, la puesta en marcha de un proceso de difusión activa puede acarrear ineficiencias en el proceso de administración, enajenación y destrucción de bienes. Por esta razón se recomienda realizar campañas de difusión con objetivos de

mediano-largo plazo, empezando con pruebas piloto en las coordinaciones con mayor grado de eficiencia en determinados procesos.

- Viabilidad media. Las coordinaciones regionales presentan cuellos de botella derivado por la escasez de personal y porque el SIAB tiene áreas de mejora. Por ello, el proceso de difusión activa puede comenzar una vez que se haya hecho, al menos, un reajuste en el personal de las entidades transferentes o un ajuste en el SIAB.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La Dirección Corporativa (D.C.) de Relación con Entidades Transferentes será la encargada de coordinar, junto con la D.C. del Proceso de Bienes los mecanismos de difusión para que nuevas entidades transferentes den encargos al SAE.
- Efectos potenciales. Al difundir los servicios del SAE, se está contribuyendo en alcanzar el fin de esta institución: “contribuir con el Gobierno Federal al fortalecimiento de las finanzas públicas y de los derechos de propiedad al apoyar al Sector Público en la mejora de la gestión y de procesos específicos mediante la efectiva administración, enajenación, destrucción y donación, en el menor tiempo posible, de bienes muebles e inmuebles que resulten improductivos, obsoletos, ociosos, innecesarios, los recibidos en dación en pago para cubrir toda clase de créditos a favor del Gobierno Federal, y los asegurados por las autoridades correspondientes; así como liquidar empresas públicas que no tienen razón de ser en el nuevo entorno económico y con la monetización acelerada de los activos financieros asignados, provenientes principalmente de los apoyos crediticios que se han destinado a través de la Banca de Desarrollo a los diversos sectores económicos”.

**Recomendación Propuesta 4.** Hacer explícitos los procedimientos de dictaminación de bienes muebles que no tengan el carácter de asegurados, ni provengan de comercio exterior.

- Viabilidad media. Se sabe de antemano sobre la existencia de una tala regulatoria y sobre la heterogeneidad de las Entidades transferentes; sin embargo, se pueden hacer cambios en los procedimientos de dictaminación actuales a fin de integrar información para este tipo de bienes muebles siendo flexibles con respecto a los

procedimientos de dictaminación, para que no afecte la heterogeneidad de Entidades Transferentes.

- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D.C. del Proceso de Bienes será la encargada de realizar dicho ajuste.
- Efectos potenciales. Incrementa la transparencia y se generan mecanismos útiles para ampliar la cobertura de Entidades Transferentes.

**Recomendación Propuesta 5.** Buscar mecanismos para homologar los catálogos de bienes para su transferencia expedita. Por ejemplo: Tener una misma plataforma informática que permita homologar la clasificación de bienes; buscar acuerdos con la Entidad Transferente a fin de tener un catálogo de bienes muebles homologado; generar un sistema que homologue la clasificación de bienes muebles, de acuerdo la Entidad Transferente y en función de los volúmenes de transferencia al SAE.

- Viabilidad baja. Lo óptimo es que el SAE tenga una misma plataforma informática que permita homologar la clasificación de bienes. Sin embargo, la decisión está supeditada a que exista: 1) una coordinación de al menos, aquellas entidades transferentes que envían bienes que por ley el SAE no puede rechazar; 2) todas las instituciones tengan recursos para implementar dicha plataforma. Actualmente el SAE está buscando la posibilidad de tener una plataforma informática con el SAT, lo cual sería un avance importante en los procedimientos del SAE.
- Con respecto a buscar acuerdos con la Entidad Transferente a fin de tener un catálogo de bienes muebles homologado, se considera que tiene una viabilidad baja, principalmente, porque ya existe un catálogo y sólo se tendría que ampliar más.
- El generar un sistema que homologue la clasificación de bienes muebles, de acuerdo la Entidad Transferente y en función de los volúmenes de transferencia al SAE, se considera que tiene una viabilidad alta; sin embargo, este proceso sólo aminora el problema en el corto plazo.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. de Finanzas y Administración sería la encargada de implementar la plataforma informática y la D.C. del Proceso de Bienes será la encargada de generar los catálogos homologados.
- Efectos potenciales. La plataforma informática generaría economías de escala que disminuirían los costos de transferencia de bienes tanto de las Entidades

Transferentes como del SAE. Los catálogos coadyuvarían a hacer más eficiente la transferencia de bienes; pero bajo el supuesto de que los responsables de las Entidades Transferentes los utilicen para la transferencia.

**Recomendación Propuesta 6.** Para dar mayor eficiencia a los procedimientos de las Coordinaciones Regionales, el SAE podría descentralizar algunas actividades administrativas en función de los requerimientos de las Coordinaciones Regionales. Por ejemplo: servicio de limpieza, mantenimiento de equipo, compra de papelería, entre otras actividades.

- Viabilidad alta. El proceso puede ser llevado a cabo de forma interna.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. Las Coordinaciones Regionales que así lo deseen, serán las encargadas de pedir un presupuesto para que ellas sean las responsables de algunas actividades que actualmente se encuentran centralizadas.
- Efectos potenciales. La implementación de esta recomendación hará que las coordinaciones regionales no estén supeditadas a que se lleven a cabo ciertos servicios, con lo que se generarán procesos más eficientes (con respecto al tiempo, principalmente) en las coordinaciones regionales.

**Recomendación Propuesta 7.** Se sugiere implementar esquemas de incentivos en los que el TLP sea el responsable en darle destino a los bienes transferidos al SAE. Por ejemplo, integrar ventas con almacenamiento, donde el SAE puede darle al TLP un porcentaje por la venta de bienes en función del tiempo en que logren vender dicho bien. Este porcentaje podrá ser mayor mientras más rápido logre venderlo (a un precio base) y menor entre más tiempo tarde en venderlo.

- Viabilidad media. La implementación de este esquema será cuando el contrato del TLP termine (en tres años). Asimismo, la generación de los incentivos adecuados puede ser un proceso complicado.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. de Proceso de Bienes y la D.C. de Finanzas y Administración
- Efectos potenciales. Si se logra el adecuado esquema de incentivos, el SAE podrá reducir costos, principalmente.

**Recomendación Propuesta 8.** Debido al incremento de operación de las regionales, se recomienda, en la medida de lo posible, aumentar o reestructurar la plantilla de trabajadores en las Coordinaciones Regionales. Para ello, puede utilizar al TLP o contratar de forma directa. La ventaja de hacerlo a través del TLP es que se traslada al tercero la obligación de cumplir un servicio que puede tener mayor flexibilidad para contratar y despedir personal en función de la carga operativa. Para ello, existen dos posibles soluciones:

- Tramitar ante la SHCP nuevas plazas para la incorporación de personal de apoyo a la institución en áreas.
  - Solicitar la autorización de recursos o dar una autorización especial para la contratación de personal por honorarios.
- La primera se considera que tiene una viabilidad baja debido a la política de austeridad seguida por la presente administración, además en caso de realizarse se continúa con una plantilla laboral rígida. La segunda acción se considera con mayor viabilidad, sin embargo, la realización de la misma no depende del SAE debido a que para realizarla se necesita el visto bueno de la SHCP.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La Dirección General General y la D.C. de Finanzas y Administración
- Efectos potenciales. El beneficio de la primera propuesta es disminuir la carga laboral actual del personal. La segunda opción cuenta con el beneficio de la primera, pero además otorga flexibilidad a la plantilla laboral, lo que permitirá responder mejor a una ampliación del personal debido al crecimiento mismo de la operación de la institución.

**Recomendación Propuesta 9.** En el caso de bienes abandonados y decomisados, los formatos no son electrónicos (como los formatos de estrategias). Se hacen oficios muy elaborados por bien. Para solucionarlo, se debe permitir cargar en el SIAB, de manera electrónica, el número de bien, el número de expediente y que hubiera un formato preestablecido con fecha de notificación y autoridad que ordena.

- Viabilidad alto. Se puede implementar en el SIAB la carga de la información necesaria para implementar la recomendación.

- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. de Proceso de Bienes y la D.C. de Operación
- Efectos potenciales. Se reduce el costo de oportunidad de los funcionarios en las Coordinaciones Regionales.

**Recomendación Propuesta 10.** No existen esquemas de difusión de venta de bienes focalizada. Una estrategia para incrementar la participación de personas interesadas en la compra de determinados bienes muebles e inmuebles podría ser mediante una difusión focalizada. Por ejemplo, inmuebles como locales de mercado, bienes de difícil transportación, etc.

- Viabilidad alta. Se debe cambiar la normatividad a fin de permitir este tipo de difusión.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. de Mercadotecnia y Comercialización.
- Efectos potenciales. Al reducirse los costos de viaje, las personas interesadas pueden ofrecer más dinero por los bienes en venta.

**Recomendación Propuesta 11.** El SAE, antes de vender los vehículos, podría hacer un análisis simplificado de costo-beneficio de vender los vehículos en el Mercado del país de procedencia. Para ello, podrá tomar en cuenta la distancia y los modelos de los vehículos, entre otras cosas.

- Viabilidad medio. Se deben implementar mecanismos para definir un análisis costo-beneficio simplificado y la venta de los vehículos estará supeditada a que se tramiten los respectivos permisos para realizar la venta de este tipo de bienes.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. del Proceso de bienes.
- Efectos potenciales. Se obtienen más recursos por vender un auto para su circulación que para su venta en piezas, en función del año y la distancia en la que se encuentre del mercado potencial.

**Recomendación Propuesta 12.** Una vez vendido un vehículo, se puede generar un programa que permita al área de post-venta darle seguimiento a los vehículos embargados a fin de verificar que no se levanten reportes de robo por un lapso de tiempo determinado. En caso de que se encuentre el reporte de robo,

deberá avisar al comprador del vehículo a fin de que éste sepa que hacer en estos casos. Otra solución podría ser avisar a los compradores de autos embargados la problemática y las acciones que deben de seguir.

- Viabilidad alta. El verificar los estatus de robo es un proceso sencillo y el informar a las personas, también lo es, aunque este último puede generar efectos negativos en la reputación del SAE.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. del Mercadotecnia y Comercialización.
- Efectos potenciales. El que el SAE se haga responsable de este tipo de situaciones, genera efectos positivos en la reputación y con ello en la confianza de los compradores.

**Recomendación Propuesta 13.** El proceso de valuación de los bienes inmuebles tiene cuadros que pudiesen ser actualizados y para ello se debería asignar un responsable de su actualización. Asimismo, algunos cuadros podrían tener información más detallada (información reservada dada a los operadores del programa).

- Viabilidad medio. La actualización de los cuadros pudiesen llevar relativamente mucho tiempo, o en su caso, erogación de recursos que implique la realización de los mismos.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. de Mercadotecnia y Comercialización.
- Efectos potenciales. Entre otros, la actualización de esta información permitirá tener información más desagregada con respecto a determinados rubros que se toman para el proceso de valuación de los bienes inmuebles.

**Recomendación Propuesta 14.** Cuando la disponibilidad de información lo permita, dar mayor información para la venta de bienes y en caso de que no exista disponibilidad, hacer un análisis simplificado del costo-beneficio de vender bienes en los que se integre toda la información necesaria, tomando en cuenta el costo por generarla. Por ejemplo, en caso de vehículos sin llave, el SAE puede hacer un análisis costo-beneficio simplificado de mandar a hacer la llave para hacer una inspección completa de los vehículos e integrar toda la información necesaria. Otro ejemplo sería el hacer un análisis costo-beneficio simplificado de tomar fotos de vehículos limpios (mejorar la apariencia de los bienes que el SAE vende).



- Viabilidad alta. Las subastas en línea deben reflejar mayor información con respecto a los bienes. Asimismo, el análisis simplificado del costo-beneficio puede tener preceptos simples, como: “lavar coches del año 2008 a la fecha, antes de tomar fotografías”, “sacar llaves de vehículos 2010, cuyo valor en el libro azul sea mayor a 300,000 pesos”
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. de Mercadotecnia y Comercialización.
- Efectos potenciales. Las personas, al tener mayor información sobre los bienes, pueden reflejar su verdadero precio de reserva por dicho bien.

**Recomendación Propuesta 15.** Se reconoce el esfuerzo que el SAE está haciendo por buscar contratos con instituciones financieras públicas para que se den créditos. Sin embargo, también se deberían buscar acuerdos con la banca comercial (para bienes muebles e inmuebles) o INFONAVIT o FONAVI (para bienes inmuebles), u otros programas de financiamiento.

- Viabilidad medio. La implementación de esta recomendación está supeditada a que se logren acuerdos con entidades financieras.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. de Mercadotecnia y Comercialización.
- Efectos potenciales. Al tener mayor liquidez, los compradores disminuirán sus restricciones para ofrecer sus verdaderos valores de reserva por los bienes subastados.

**Recomendación Propuesta 16.** El SIAB fue construido a partir de la integración de varios sistemas, por ello, se considera que la implementación de uno integral que fuese más flexible, menos complejo y que tome en cuenta la homologación de catálogos podría dar eficiencia a la operación del SAE. Asimismo, previo a la implementación del nuevo sistema, de deberá hacer un análisis comparativo de la infraestructura de las coordinaciones regionales, principalmente de las conexiones de Internet y el equipo de cómputo, bajo la hipótesis de que el tipo de conexión y el tipo de computadoras son un factor que podría inferir en la rapidez del sistema.

- Viabilidad bajo. Dada la época de austeridad, se considera que la implementación de esta recomendación está supeditado al visto bueno de la SHCP.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. de Finanzas y Administración
- Efectos potenciales. El tener un sistema integral más flexible, menos complejo y con homologación de catálogos dará eficiencia a la operación del SAE.

**Recomendación Propuesta 17.** Envío innecesario de documentos para la destrucción. En función del estado físico de los bienes, se reenvían los documentos a oficinas centrales para indicar que se van a destruir (se prepara carpeta o expediente). Sin embargo, los documentos ya están en el SIAB y de cualquier forma se tienen que mandar a revisar a nivel central. En lugar de utilizar documentos originales, a nivel central se pueden descargar los documentos del SIAB. Sin embargo, a final de año o al semestre o en el momento de la destrucción, las coordinaciones regionales deberán entregar la carpeta con los documentos a oficinas centrales.

- Viabilidad alta. Se tienen que redefinir los procesos a fin de permitir lo anterior.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. del Proceso de Bienes y D.C. de Operación.
- Efectos potenciales. Disminuye la carga de trabajo en las coordinaciones regionales y se de eficiencia a un procedimiento.

**Recomendación Propuesta 18.** Los procesos de donación no son proactivos por parte del SAE. Sólo existen dos tipos: a solicitud y el de declaratoria de desastres. Se pueden buscar acuerdos con programas sociales o hacer donaciones aleatorias a instituciones que cubran ciertos requisitos. Se reconoce de antemano, que el SAE está haciendo difusión de la donación a los municipios con grados de marginación alto y muy alto. Sin embargo, también podría buscar nuevos esquemas de donación o cambiar los procedimientos a fin de agilizarlos.

- Viabilidad medio. El generar un proceso de donación proactiva puede ser confundido con procesos subjetivos, por ello, se deben analizar la experiencia internacional.

- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. del Proceso de Bienes
- Efectos potenciales. Se reducen los costos de tener almacenados bienes para donación.

**Recomendación Propuesta 19.** Hay que homologar el contrato del TLP y el manual de indicadores de desempeño.

- Viabilidad alta. La implementación de la recomendación es llevada a cabo directamente por el SAE, por ello se considera viable.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. del Proceso de Bienes.
- Efectos potenciales. Se da transparencia en la supervisión y se lleva a cabo un adecuado proceso de supervisión del TLP.

**Recomendación Propuesta 20.** Revisar el documento “control de inventarios”, ya que el publicado en el sitio del SAE está incompleto”.

- Viabilidad alta. La implementación de la recomendación es llevada a cabo directamente por el SAE, por ello se considera viable.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. del Proceso de Bienes.
- Efectos potenciales. Se da transparencia en los procedimientos.

**Recomendación Propuesta 21.** No existe un esquema para conocer la satisfacción de las Entidades Transferentes, ni esquemas de continuidad normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes. Por ello, se recomienda generar el esquema de continuidad e introducir en la planeación del programa metas de satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los procesos de: transferencia, recepción y evaluación, destino y rendición de cuentas.

- Viabilidad alta. La implementación de la recomendación es llevada a cabo directamente por el SAE, por ello se considera viable.

- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. de Relación con Entidades Transferentes
- Efectos potenciales. Lo anterior es la base para que el SAE tenga un sistema de gestión de la calidad basado en el control de servicio “no conforme”. Este sistema consiste en determinar con base en cuestionarios /encuestas aplicadas a entidades transferentes, personal interno (entre ellos, terceros especializados) y en su caso reclamaciones, quejas o denuncias presentadas realizadas por agentes que participan en la operación del SAE (compradores, donatarios, depositarios, etc.) presentados a través de los diferentes medios con los que cuente. Un ejemplo de dichos indicadores pueden encontrarse en el anexo VII.

## II. Cartera

**Recomendación Propuesta 1.** Modificar el análisis de algunos indicadores para alinearlos a la Matriz de Indicadores de Resultados del SAE. Por ejemplo, el indicador de Atención a Propuestas de Pago. Este indicador se puede complementar con datos sobre el tiempo de atención de las propuestas de pago a fin de conocer la eficiencia del proceso.

- Viabilidad alta. Durante la evaluación personal del macroproceso de cartera estuvo trabajando, junto con otros operadores, en la matriz de marco lógico del SAE.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. Dirección Corporativa del Proceso de Cartera y D.C. de Planeación Estratégica y Programas Interinstitucionales.
- Efectos potenciales. El alinear sus indicadores a una matriz de marco lógico, permitirá al SAE tener alineada la operación con el diseño, y por ende contribuirá al logro de los objetivos del SAE.

**Recomendación Propuesta 2.** Independientemente de que el Comité de Mejora Regulatoria Interna en el 2008 haya revisado los procesos, se considera que se deberían nombrar responsables por procedimiento (que los utilice), a fin de que los actualice o indique que “han sido revisados y no se consideran cambios que beneficien los procesos y procedimientos del SAE”. Asimismo, los documentos

normativos que hayan sido actualizados y/o revisados deben indicar la fecha en la que se actualizó y/o revisó, y el nombre del responsable

- Viabilidad alta, debido a que los cambios son llevados a cabo por el SAE.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La Dirección Corporativa del Proceso de Cartera será la encargada de nombrar responsables por proceso o hacerse ella misma responsable; y la Dirección Ejecutiva de Cambio y Mejora Institucional será la encargada de que la normatividad tenga formatos específicos para indicar la persona que hace la revisión (y/o actualización) y la fecha en la que fue llevada a cabo, así como sus principales cambios y generar mecanismos para la difusión de estos cambios, en caso de que hubiesen. Además, esta última Dirección Corporativa, deberá asignar un comité o un responsable de la revisión de los lineamientos, la ley, el estatuto orgánico y el reglamento del SAE. Con la finalidad de tener metas de revisión, por ejemplo, una revisión al menos cada tres años.
- Efectos potenciales. Actualmente se sabe que la normatividad ha sido revisada y actualizada. Pero no existe certeza de la fecha en la que se realizó dicha revisión o actualización y sólo existen firmas de las personas que aprobaron la normativa, no de quién(es) la revisó(aron).

**Recomendación Propuesta 3.** Se recomienda hacer difusión a las Entidades Transferentes, susceptibles de recibir servicios de cartera del SAE.

- Viabilidad alta. La D.C. de Mercadotecnia y Comercialización ya ha llevado a cabo la difusión de procesos de cartera.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D.C. del Proceso de Cartera y la D.C. de Mercadotecnia y Comercialización.
- Efectos potenciales. Al difundir los servicios del SAE, se está contribuyendo en alcanzar el fin de esta institución: “contribuir con el Gobierno Federal al fortalecimiento de las finanzas públicas y de los derechos de propiedad al apoyar al Sector Público en la mejora de la gestión y de procesos específicos mediante la efectiva administración, enajenación, destrucción y donación, en el menor tiempo posible, de bienes muebles e inmuebles que resulten improductivos, obsoletos, ociosos, innecesarios, los recibidos en dación en pago para cubrir toda clase de créditos a favor del Gobierno Federal, y los asegurados por las autoridades

correspondientes; así como liquidar empresas públicas que no tienen razón de ser en el nuevo entorno económico y con la monetización acelerada de los activos financieros asignados, provenientes principalmente de los apoyos crediticios que se han destinado a través de la Banca de Desarrollo a los diversos sectores económicos”.

**Recomendación Propuesta 4.** El SAE deberá revisar y en su caso implementar nuevas estrategias de recuperación en general. Una de estas estrategias puede consistir en tratar de vender la cartera a las Organizaciones Sociales a fin de que ellas le cobren a sus agremiados o llegar a acuerdos con los programas sociales para que contribuyan en la recuperación de la cartera y liberación de garantías.

- Viabilidad alta. Se considera que la revisión de estrategias de recuperación tiene una viabilidad alta; sin embargo, la creación de mecanismos nuevos para recuperar la cartera es más complicado.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. D. C. del Proceso de Cartera y D.C. de Mercadotecnia y Comercialización.
- Efectos potenciales. La revisión de estas estrategias permitirá que se eliminen o modifiquen algunos procesos de recuperación estén dejando de funcionar y es el primer paso para comenzar a generar nuevas estrategias de recuperación, en caso de que se considere necesario.

**Recomendación Propuesta 5.** Existen llamadas a la Coordinación Regional que podrían canalizarse al *call center* de oficinas centrales. Por ello, el SAE deberá capacitar e implementar acciones para que el *call center* informe con respecto de las propuestas de pago y al estatus de los trámites de recuperación de cartera.

- Viabilidad media. Antes de implementar, se debe capacitar al personal para que pueda dar información con respecto a los trámites de recuperación de cartera.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. D. C. del Proceso de Cartera y D.C. de Operación.
- Efectos potenciales. Disminuirá la carga de trabajo de las Coordinaciones Regionales.

**Recomendación Propuesta 6.** Para la recuperación es necesario que los “recuperadores” tengan información con respecto al tipo de crédito, específicamente, información sobre préstamos grupales. Lo anterior servirá para buscar la recuperación de todos los miembros y no sólo de uno de ellos. Por ello, se recomienda pertinente dar este tipo de información al recuperador.

- Viabilidad alta. El proceso es llevado a cabo en oficinas centrales y el único impedimento es la segmentación de las bases de datos.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. D. C. del Proceso de Cartera y D.C. de Operación.
- Efectos potenciales. Los recuperadores tienen mayor información para poder buscar por grupos. Asimismo, aumenta la credibilidad del recuperador al tener mayor información con respecto al tipo de crédito que tenía la persona.

**Recomendación Propuesta 7.** Las bases de datos de créditos, acreditados y juicos no están vinculadas. Se recomienda realizar un análisis costo-beneficio de integrar las bases de datos, tomando en cuenta la reducción de los niveles de cartera.

- Viabilidad baja. El análisis será llevado a cabo por las áreas del SAE. Sin embargo, si se considera mayor el beneficio de integrarlas, se estará supeditado a la liberación de recursos para llevar a cabo dicha integración, lo cual se considera poco viable bajo austeridad presupuestaria.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. D. C. del Proceso de Cartera y D.C. de Operación.
- Efectos potenciales. En caso de que se integre la base de datos, incrementará la eficiencia de los procesos.

**Recomendación Propuesta 8.** No existe un esquema para conocer la satisfacción de las Entidades Transferentes, ni esquemas de continuidad normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes. Por ello, se recomienda generar el esquema de continuidad e introducir en la planeación del programa metas de satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los procesos de: transferencia, recepción y evaluación, destino y rendición de cuentas.

- Viabilidad alta. La implementación de la recomendación es llevada a cabo directamente por el SAE, por ello se considera viable.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. de Relación con Entidades Transferentes
- Efectos potenciales. Lo anterior es la base para que el SAE tenga un sistema de gestión de la calidad basado en el control de servicio “no conforme”. Este sistema consiste en determinar con base en cuestionarios /encuestas aplicadas a entidades transferentes, personal interno (entre ellos, terceros especializados) y en su caso reclamaciones, quejas o denuncias presentadas realizadas por agentes que participan en la operación del SAE (compradores, donatarios, depositarios, etc.) presentados a través de los diferentes medios con los que cuente. Un ejemplo de dichos indicadores pueden encontrarse en el anexo VII.

### III. Empresas

**Recomendación Propuesta 1.** Algunos de los indicadores que se analizan en la “sesión de retos y programa de trabajo” no están alineados a la Matriz de Indicadores y Resultados (MIR) del SAE y tampoco aportan información relevante con respecto a la eficiencia de las actividades realizadas en el macroproceso de empresas. Por ejemplo: Seguimiento de Empresas; Tarjetas Estratégicas; Planeación de Actividades; Rendición de Cuentas a Empresas. Por ello, se recomienda complementar los indicadores con su matriz de Indicadores y resultados.

Algunos indicadores que se podrían ser:

- Para Administración: Proporción del Activos y Pasivos. Las empresas dadas en administración al SAE deben mantener una relación que se ubique en bandas determinadas al momento de realizar las tarjetas estratégicas.
- Administración de Empresas Aseguradas: Proporción del Activos y Pasivos. Análogo al indicador anterior.
- Concurso Mercantil: De las empresas que tengan vencidas más del 35% de sus obligaciones, o que no tengan activos para cubrir el 80% de sus obligaciones vencidas, porcentaje de deuda cubierta mediante convenios. Este indicador arrojaría los convenios que ha logrado el SAE para cubrir deudas de las empresas.



- Liquidación: Tiempo promedio en liquidar una empresa de tamaño X. El SAE podrá definir los tamaños en función de su capital, empleados, bienes, etc. y con ello tener un indicador histórico del tiempo promedio para liquidar una empresa.
- Venta: Tiempo promedio para vender empresas de tamaño X. La venta de empresas puede ser comparado con un histórico a fin de corroborar la eficiencia del SAE en para vender empresas. También se puede utilizar un indicador de ingresos promedio obtenidos por las Entidades Transferentes por la venta de empresas, tomando como base el valor de referencia predeterminado.
- General: Número de reclamaciones hechas al SAE por el los destinos del macroproceso de empresas. Este indicador reflejará la satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a las acciones realizadas por el SAE.

Nota. Todos los indicadores pueden tener un límite inferior indicado al momento de recepción de las empresas, a fin de constar que el manejo de las empresas se está haciendo con respecto a lo acordado.

- Viabilidad alta. Durante la evaluación personal del macroproceso de empresas estuvo trabajando, junto con otros operadores, en la matriz de marco lógico del SAE.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. Dirección Corporativa del Proceso de Empresas y D.C. de Planeación Estratégica y Programas Interinstitucionales.
- Efectos potenciales. El alinear sus indicadores a una matriz de marco lógico, permitirá al SAE tener alinear la operación con el diseño, y por ende contribuirá al logro de los objetivos del SAE.

**Recomendación Propuesta 2.** Independientemente de que el Comité de Mejora Regulatoria Interna en el 2008 haya revisado los procesos, se considera que se deberían nombrar responsables por procedimiento (que los utilice), a fin de que los actualice o indique que “han sido revisados y no se consideran cambios que beneficien los procesos y procedimientos del SAE”. Asimismo, los documentos normativos que hayan sido actualizados y/o revisados deben indicar la fecha en la que se actualizó y/o revisó, y el nombre del responsable

- Viabilidad alta, debido a que los cambios son llevados a cabo por el SAE.

- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La Dirección Corporativa del Proceso de Cartera será la encargada de nombrar responsables por proceso o hacerse ella misma responsable; y la Dirección Ejecutiva de Cambio y Mejora Institucional será la encargada de que la normatividad tenga formatos específicos para indicar la persona que hace la revisión (y/o actualización) y la fecha en la que fue llevada a cabo, así como sus principales cambios y generar mecanismos para la difusión de estos cambios, en caso de que hubiesen. Además, esta última Dirección Corporativa, deberá asignar un comité o un responsable de la revisión de los lineamientos, la ley, el estatuto orgánico y el reglamento del SAE. Con la finalidad de tener metas de revisión, por ejemplo, una revisión al menos cada tres años.
- Efectos potenciales. Actualmente se sabe que la normatividad ha sido revisada y actualizada. Pero no existe certeza de la fecha en la que se realizó dicha revisión o actualización y sólo existen firmas de las personas que aprobaron la normativa, no de quién(es) la revisó(aron).

**Recomendación Propuesta 3.** Se recomienda continuar con la difusión de los servicios del SAE a Entidades Transferentes susceptibles de recibir los destinos del macroproceso de empresas e incluir en ella la difusión de los servicios de venta.

- Viabilidad alta. La D.C. del Proceso de Empresa ya ha llevado a cabo procesos de difusión.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D.C. del Proceso de Empresa y la D.C. de Mercadotecnia y Comercialización.
- Efectos potenciales. Al difundir los servicios del SAE, se está contribuyendo en alcanzar el fin de esta institución: “contribuir con el Gobierno Federal al fortalecimiento de las finanzas públicas y de los derechos de propiedad al apoyar al Sector Público en la mejora de la gestión y de procesos específicos mediante la efectiva administración, enajenación, destrucción y donación, en el menor tiempo posible, de bienes muebles e inmuebles que resulten improductivos, obsoletos, ociosos, innecesarios, los recibidos en dación en pago para cubrir toda clase de créditos a favor del Gobierno Federal, y los asegurados por las autoridades correspondientes; así como liquidar empresas públicas que no tienen razón de ser en el nuevo entorno económico y con la monetización acelerada de los activos

financieros asignados, provenientes principalmente de los apoyos crediticios que se han destinado a través de la Banca de Desarrollo a los diversos sectores económicos”.

**Recomendación Propuesta 4.** No existe un esquema para conocer la satisfacción de las Entidades Transferentes, ni esquemas de continuidad normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes. Por ello, se recomienda generar el esquema de continuidad e introducir en la planeación del programa metas de satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los procesos de: transferencia, recepción y evaluación, destino y rendición de cuentas.

- Viabilidad alta. La implementación de la recomendación es llevada a cabo directamente por el SAE, por ello se considera viable.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación. La D. C. de Relación con Entidades Transferentes
- Efectos potenciales. Lo anterior es la base para que el SAE tenga un sistema de gestión de la calidad basado en el control de servicio “no conforme”. Este sistema consiste en determinar con base en cuestionarios /encuestas aplicadas a entidades transferentes, personal interno (entre ellos, terceros especializados) y en su caso reclamaciones, quejas o denuncias presentadas realizadas por agentes que participan en la operación del SAE (compradores, donatarios, depositarios, etc.) presentados a través de los diferentes medios con los que cuente. Un ejemplo de dichos indicadores pueden encontrarse en el anexo VII.

## VIII. Productos de los Componentes

- Anexo I. Ficha de Características Generales
- Anexo II. Descripción General del Programa
- Anexo III. Descripción de Procesos
- Anexo V. Identificación y Equivalencia de Procesos
- Anexo VI. Elementos mínimos para la medición de suficiencia
- Anexo VII. Indicadores y Atributos de los procesos
- Anexo IX. Propuesta de Modificación a la Normatividad del Programa
- Anexo X. Valoración de los procesos

- Diseño de la Propuesta de Campo (Preliminar)
- Diseño de la Propuesta de Campo (Final)

## **IX. Anexos**

- Anexo VIII. Instrumentos de Campo

## **X. Resumen Ejecutivo**

### **I. Introducción**

Durante los últimos años el Gobierno Federal ha iniciado la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) como uno de los principales componentes del Presupuesto Basado en Resultados (PbR). Este sistema se ha llevado a cabo con la finalidad de generar una relación directa entre el proceso presupuestario y las actividades de planeación, ejecución y evaluación de las políticas, programas e instituciones públicas. Por ello, el SED es una estrategia que busca ordenar de una manera eficaz la toma de decisiones presupuestarias considerando información objetiva respecto a su pertinencia, diseño, operación y resultados de las políticas y programas públicos.

Parte de la implementación del SED consiste en realizar evaluaciones a las distintas políticas, programas e instituciones públicas. Ejemplo de ello, es la presente evaluación de Procesos, la cual tiene como objetivo realizar un análisis sistemático de la operación del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE) con la finalidad de conocer cómo sus procesos permiten el cumplimiento de su propósito. De esta forma se busca detectar problemas operativos y buenas prácticas para poder generar recomendaciones que permitan mejorar su gestión y la medición de la misma en el tiempo.

La presente evaluación de procesos parte de considerar que el fin del SAE es contribuir con el Gobierno Federal al fortalecimiento de las finanzas públicas y de los derechos de propiedad al apoyar al Sector Público en la mejora de la gestión y de procesos específicos mediante la efectiva administración, enajenación, destrucción y donación, en el menor tiempo posible, de bienes muebles e inmuebles que resulten improductivos, obsoletos, ociosos, innecesarios, los recibidos en dación en pago para cubrir toda clase de créditos a favor del Gobierno Federal, y los asegurados por las autoridades correspondientes; así como liquidar empresas públicas que no tienen razón de ser en el nuevo entorno económico y con la monetización acelerada de los activos financieros asignados, provenientes principalmente de los apoyos crediticios que se han destinado a través de la Banca de Desarrollo a los diversos sectores económicos.

Para realizar la evaluación, se tuvieron tres limitantes: 1) No existe una evaluación de diseño previa, 2) existe información confidencial y 3) el modelo de procesos de CONEVAL está diseñado para programas sociales, principalmente.

Con respecto a la primera limitante, la evaluación de procesos parte de suponer un correcto diseño del SAE. Lo que implica que se analizan procesos que permiten el logro de las metas de cada componente establecido en su matriz de indicadores de resultados y con ello, el logro del propósito del Programa. Lo cual, desafortunadamente no se cumple, debido a que la Matriz de Indicadores y Resultados 2010 del SAE presenta problemáticas al momento de la evaluación de procesos.

La segunda limitante influye en la redacción del presente documento, ya que existen procedimientos e información de carácter reservado que por ende, no pueden ser presentados a profundidad en la evaluación.

La tercera limitante implicó acoplar definiciones sobre términos (como beneficiarios) y procesos en los que pudiesen o no aplicar a la operación del SAE, ya que éste último no es un programa social.

## **II. Descripción del programa y de su operación**

La descripción del programa está dividida en dos puntos: la descripción de las principales características del programa y en la descripción de la operación del Programa.

### **II. 1. Descripción de las principales características del Programa**

El Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE) es un Organismo Descentralizado de la Administración Pública Federal con personalidad jurídica y patrimonio propio, agrupado en el sector coordinado por la SHCP (Subsecretaría del Ramo).

El SAE fue creado por la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público (LFAEBSP), publicada en el DOF de fecha 19 de diciembre de 2002 y entró en vigor el 17 de junio del 2003, así como su última reforma publicada en el DOF el 23 de febrero de 2005.

El objeto por el cual surgió el Servicio de Administración y Enajenación de Bienes fue para apoyar el cambio en la función pública dirigido a promover la eficiencia y eficacia del Sector Público en el manejo de activos y en particular, a reducir los costos de

administración, operación, custodia, liquidación y enajenación de los bienes a disposición del Gobierno Federal.

Actualmente, su objeto es la administración, enajenación y destino de Bienes Muebles e Inmuebles, Activos Financieros (acciones, créditos, etc.) y Empresas que le sean transferidos al SAE. Específicamente, el SAE debe cumplir las siguientes atribuciones, de acuerdo a la LFAEBSP:

- I.- Recibir, administrar, enajenar y destruir los bienes de las entidades transferentes. Así como, realizar todos los actos de administración, pleitos y cobranzas y de dominio respecto de los bienes, aun y cuando se trate de entidades paraestatales en proceso de desincorporación, en aquellos casos en que así lo determine la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;
- II.- Administrar y enajenar los bienes, que previa instrucción de autoridad competente, se le encomienden por la naturaleza especial que guardan los mismos;
- III.- Optimizar los bienes para darles un destino;
- IV.- Fungir como visitador, conciliador y síndico en concursos mercantiles y quiebras, debiendo recaer tales designaciones en el SAE, invariablemente, tratándose de empresas aseguradas;
- V.- Liquidar las empresas de participación estatal mayoritaria, sociedades nacionales de crédito y organismos descentralizados de la Administración Pública Federal, así como toda clase de sociedades mercantiles, sociedades o asociaciones civiles;
- VI.- Ejecutar los mandatos en nombre y representación del Gobierno Federal, incluyendo todos los actos jurídicos que le sean encomendados;
- VII.- Manejar los créditos que el Gobierno Federal destine o haya destinado para otorgar su apoyo financiero a las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares del crédito, así como la celebración de todos los actos necesarios para la recuperación de tales créditos, bien sea que las instituciones se rehabiliten o liquiden;
- VIII.- Celebrar convenios de coordinación y colaboración con los gobiernos de las entidades federativas, así como con organizaciones de productores deudores, sociedades de ahorro y préstamo y entidades de fomento en las que participen los gobiernos estatales y municipales, con el objeto de que coadyuven en la recuperación de la cartera vencida, pudiendo estipularse la cesión gratuita u onerosa de créditos, de conformidad con lo que establezcan los lineamientos que al efecto expida la Junta de Gobierno;
- IX.- Extinguir los fideicomisos públicos y privados;
- X.- Fungir como fiduciario sustituto en los fideicomisos constituidos en instituciones de crédito, instituciones de seguros, instituciones de fianzas, sociedades financieras de objeto limitado y almacenes generales de depósito, cuya liquidación sea encomendada al SAE, así como, en aquellos en los que actúe con el carácter de fideicomitente o fideicomisario el Gobierno Federal o alguna entidad paraestatal de la Administración Pública Federal;
- XI.- Celebrar contratos de prestación de servicios necesarios para la atención de los Encargos que le sean conferidos cuyo cumplimiento de pago sea con cargo a recursos de los mismos; su duración podrá ser superior al ejercicio fiscal de que se trate, por lo que en caso de que el ingreso neto sea insuficiente, la diferencia se cubrirá con cargo a la cuenta especial destinada a financiar las operaciones del SAE a que se refiere el artículo 89 de la LFAEBSP, en los términos que para tal efecto determine la Junta de Gobierno, de acuerdo con los esquemas autorizados por la Secretaría, y
- XII.- Realizar todos los actos, contratos y convenios necesarios para llevar a cabo las atribuciones anteriores.

La misión del SAE es “contribuir al fortalecimiento de las Finanzas Públicas, del Sistema Financiero Mexicano y de los derechos de propiedad, a través de una efectiva administración, eficiente enajenación de bienes y empresas y, en su caso, destrucción de los bienes o liquidación de las empresas que le sean encomendadas, en estricto apego a la Ley y buscando los términos económicos y financieros más convenientes en el menor tiempo posible” [www.sae.gob.mx].

Mientras que su visión es “hacer del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes un organismo público por excelencia que implante procesos transparentes, oportunos y eficientes, en la recepción, custodia, operación, optimización, liquidación, enajenación y, en su caso, donación o destrucción de los bienes e instituciones encomendados” [www.sae.gob.mx].

### III. Condiciones externas e internas que afectan el programa

En general, el SAE opera bajo las siguientes condiciones externas e internas que afectan su operación:

#### Condiciones externas

Macroprocesos de Bienes, Cartera y Empresa

- **Varias Leyes.** Los servicios que ofrece el SAE están supeditados muchas veces a otras leyes que pudiesen o no complementarse con la Ley del SAE.

Macroproceso de Bienes.

- **Rotación de servidores públicos en las Entidades Transferentes.** La alta rotación de personal afecta la curva de aprendizaje de las Entidades Transferentes para la transferencia de bienes al SAE, lo que dificulta la operación del SAE.
- **Recursos fiscales para la administración de bienes asegurados son limitados.** Lo anterior genera la existencia de requerimientos de gasto adicionales, lo cuales son solicitados mediante presiones de gasto.

Macroproceso de Cartera.



- **Generación de Cartera para la Transferencia al SAE.** El proceso de cartera está supeditado a que las Entidades Transferentes realicen malas prácticas en la recuperación y a choques macroeconómicos que generen una reducción en las posibilidades de pago de los deudores.
- **Información deficiente de la cartera.** La cartera que recibe el SAE puede tener carencia de información, lo cual implica esfuerzos operativos elevados al SAE.
- **Cartera que ha pasado por varios intentos de recuperación.** La cartera que el SAE administra, generalmente, es una cartera que ha pasado por varios intentos de recuperación por parte de la Entidad Transferente. Lo anterior hace que la operación para la recuperación de cartera sea un proceso que presenta altos grados de dificultad.

Macroproceso de Empresa.

- **Heterogeneidad de encargos.** La heterogeneidad de las empresas transferidas al SAE genera cierta flexibilidad normativa con respecto a las estrategias para dar destino a los bienes. Hay heterogeneidad en tamaño, sector económico y origen, entre otros aspectos.
- **Liquidación de empresas supeditada a recursos del Gobierno Federal.** Puede darse el caso de que el SAE esté supeditado a que el Gobierno Federal otorgue los recursos para poder llevar a cabo el cumplimiento de los derechos laborales de las empresas que están siendo liquidadas (pensiones, principalmente).
- **Información deficiente de las empresas aseguradas.** Algunas de las empresas aseguradas transferidas al SAE cuentan con estructuras de información deficiente, lo cual afecta la operación del SAE.
- **Presiones de grupos sociales.** En los procesos de liquidación, el SAE ha presentado presiones por grupos sociales.

Condiciones Internas (Diseño)

Macroprocesos de Bienes, Cartera y Empresa

- **Normatividad con actualización relativamente lenta.** El SAE surge de diversos ordenamientos que regulaban procedimientos diferentes para la enajenación de

bienes, entre los que destacan la Ley General de Bienes Nacionales, la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación y el Código Fiscal de la Federación. Lo anterior ha implicado redefinición de procesos y actualmente el SAE presenta normatividad que no ha sido actualizada del todo.

- **La Matriz de Indicadores para Resultados 2010 (MIR-2010).** La MIR-2010 no detalla el propósito del SAE, sólo presenta dos indicadores para medirlo (ingresos totales por realización de activos financieros e Ingresos recibidos por venta de bienes muebles e inmuebles). Asimismo, presenta poco apego a la Metodología de Marco Lógico.

#### Macroproceso de Bienes

- **Certeza del valor de los bienes.** La mayoría de bienes que le son transferidos al SAE para darle destino de venta son bienes usados; por ello, el generar información sobre su estado físico, para dar mayor certeza con respecto a su verdadero valor de venta, es un proceso que puede implicar altos costos.
- **Plataforma tecnológica integrada por varios sistemas.** El SIAB fue construido a partir de la integración de varios sistemas lo cual genera cierta inflexibilidad, complejidad y en ocasiones lentitud.

#### Macroproceso de Cartera

- **Clasificación de cartera.** El SAE tiene una clasificación de cartera que generará que en el mediano y largo plazo se deban re adecuar estrategias de recuperación.

#### Macroproceso de Empresas

- No se encontró una condición interna que afecte específicamente al macroproceso de empresas.

### IV. Valoración Global de los Procesos

Con respecto a la calificación de atributos y suficiencia, se observó que el SAE cumple con el **88.6% de suficiencia**. Mientras que cubre un **81.2% del cumplimiento de atributos** tomada como el cumplimiento de las preguntas especificadas en el proceso de

CONEVAL. Lo anterior implica que **los procesos del SAE permiten un logro bueno del fin del SAE.**

En general, estas calificaciones se debieron principalmente a que el SAE no tiene mecanismos de difusión de sus servicios hacia las Entidades Transferentes y porque el proceso de Contraloría Social, enfocado a Entidades Transferentes, también tiene varios huecos en los procesos. Para mayor información ver anexos VI. Elementos Mínimos para Medición de Suficiencia y VII. Indicadores de los Atributos de los Procesos.

### Suficiencia

En lo que concierne a la suficiencia de los procesos del SAE, se observó que:

- Difusión. Base de datos de las Entidades Transferentes susceptibles de recibir apoyo por parte del SAE.<sup>26</sup>
- Bienes, Donación. Base de datos de las entidades susceptibles de recibir donación por parte del SAE e indique el número de donaciones recibidas por donatario.<sup>27</sup>
- Contraloría Social. Mecanismos para recibir quejas e inconformidades por parte de los agentes involucrados<sup>28</sup> y darle seguimiento.

<sup>26</sup> Esta base de datos no existe y aunque dichas entidades transferentes susceptibles de recibir apoyo por parte del SAE están definidas por la Ley del SAE en el artículo 1 (“las Autoridades Aduaneras; la Tesorería de la Federación; la Procuraduría General de la República; las Autoridades Judiciales Federales; las Entidades Paraestatales, incluidas las instituciones de Banca de Desarrollo y las Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito; los Fideicomisos Públicos, tengan o no el carácter de Entidad Paraestatal; las dependencias de la Administración Pública Federal; la Oficina de la Presidencia de la República; la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal; el Banco de México; el Instituto Federal Electoral; los Gobiernos de las Entidades Federativas y de los Municipios; así como los demás Organismos Públicos Autónomos, que en términos de las disposiciones aplicables transfieran para su administración, enajenación o destrucción los bienes”) se considera que hay Entidades Transferentes que el SAE podría hacer una base de datos donde se especificaran más detalles (por ejemplo, aquellas Entidades Transferentes con subrayado).

<sup>27</sup> No hay una base de datos como tal, y aunque las entidades susceptibles de recibir donaciones están plenamente identificadas, según los criterios establecidos por la Ley.

Artículo 34.- En casos excepcionales, de conformidad con lo que establezcan para tal efecto las disposiciones aplicables y previo cumplimiento de los requisitos que, en su caso, prevean las mismas, tales como los relativos al monto, plazo o tipo de bienes, éstos podrán ser donados o asignados, según corresponda, a favor de las dependencias y entidades paraestatales de la Administración Pública Federal, así como de los gobiernos de las entidades federativas y municipios, para que los utilicen en los servicios públicos locales, en fines educativos o de asistencia social, o a instituciones autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, que lo requieran para el desarrollo de sus actividades.

Tratándose de bienes provenientes de comercio exterior, sólo podrán donarse los inflamables, explosivos, contaminantes, radioactivos, corrosivos, perecederos, de fácil descomposición o deterioro, flora, animales vivos, aquéllos que se utilicen para la prevención o atención de los efectos derivados de desastres naturales y los destinados para la atención de zonas determinadas de alta marginalidad.

Se puede hacer un esfuerzo para generar una base de datos de aquellas instituciones o dependencias que están subrayadas.

- Contraloría Social. Encuesta de Satisfacción de (algunas) Entidades Transferentes.
- Contraloría Social. Planes de mejora de los procesos o procedimientos del SAE para la transferencia de bienes.

## Calificación de atributos

Para obtener la medición de eficiencia se tomaron las respuestas a las preguntas específicas del apartado “V. Resultados” y se les asignó un número entre cero y diez, donde cero es la ausencia total del cumplimiento y diez cumplimiento pleno. Cuando la medición consistía en otros elementos, el criterio que se tomó fue el de calificar tomando en cuenta el impacto en los procesos. En este sentido, si faltaba un elemento que se consideraba muy necesario para llevar a cabo el proceso, se descontaba una cantidad elevada a la medición, y en caso de que faltara un elemento no tan necesario, se descontaba una cantidad pequeña a la medición.

Los resultados de la medición fueron los siguientes:

Medición M.Procesos	Planeación	Difusión	Solicitud de apoyos	Selección de beneficiarios	Producción	Entrega de Apoyos	Contr. Social	Superv. monit.	Prom. Atributo
Bienes	8.5	0.0	9.5	9.2	8.2	10.0	6.3	9.8	<b>7.67</b>
Cartera	8.6	4.0	9.8	10.0	8.8	10.0	6.3	10.0	<b>8.41</b>
Empresas	8.1	4.0	9.8	9.8	8.5	10.0	9.0	10.0	<b>8.65</b>
<b>Promedio por Proceso</b>	<b>8.4</b>	<b>2.7</b>	<b>9.7</b>	<b>9.7</b>	<b>8.5</b>	<b>10.0</b>	<b>7.2</b>	<b>9.9</b>	

Fuente: Elaboración propia

En general, el macroproceso de empresas obtuvo una mayor calificación con respecto a los macroprocesos de bienes y empresas.

Los procesos que presentaron mayores problemáticas fueron los de difusión y los de contraloría social.

En planeación el macroproceso que obtuvo una menor calificación con respecto a los demás macroprocesos fue el de empresas. En general, se debió a la factibilidad y pertinencia de sus metas.

<sup>28</sup> Entidades Transferentes y otros involucrados en los procesos del SAE (compradores de bienes, depositarios, personas que pagaron su deuda, personas que liberaron sus garantías, terceros especializados, representantes de las empresas privadas, etc.)

En difusión, el único macroproceso que no realizó difusión fue el de bienes.

Con respecto a la solicitud de apoyo, el macroproceso de bienes fue el que tuvo relativamente menor calificación. Lo anterior se debió a que falta especificar algunos procedimientos.

Con respecto a la selección de beneficiarios, el macroproceso de bienes fue el que tuvo relativamente menor calificación. Lo anterior se debió a que se podría dar eficiencia al proceso si se pudieran llegar a homologar criterios para la transferencia de bienes entre las Entidades Transferentes y el SAE.

Producción. El macroproceso que fue tuvo menor calificación fue el de bienes, principalmente por problemas de falta de infraestructura, indicadores y áreas de oportunidad con el SIAB.

Entrega de Apoyos. El proceso de entrega de apoyos es el de mayor eficacia, con respecto a los demás procesos. Todos los macroprocesos cumplen en su totalidad las preguntas para medir la eficiencia de este proceso.

Contraloría social. El macroproceso de Empresas obtuvo una mayor calificación, principalmente por la elaboración de las directrices del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes del Proceso Empresa, donde se indican mecanismos más específicos con respecto a este proceso.

Supervisión. El macroproceso, con menor calificación fue el de bienes, ya que se encontró un manual que no estaba congruente con el contrato del tercero de largo plazo (Independientemente de que a la fecha se estén actualizando).

---

## V. Principales Resultados

### I. Bienes

#### I. 1. Planeación

Se entiende como “Planeación” al Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del SAE.

El proceso de planeación se considera a la sesión de retos y programa de trabajo. La planeación estratégica se realiza una vez al año en un evento que dura 2 días y medio, en general, este se realiza en el mes de enero.

**Problemática 1.** Algunos de los indicadores que se analizan en la “sesión de retos y programa de trabajo” no están alineados a la Matriz de Indicadores y Resultados (MIR) del SAE.

**Recomendación Propuesta 1.** Modificar algunos indicadores para alinearlos a la Matriz de Indicadores y Resultados del SAE. Por ejemplo, los indicadores de “Venta de Inmuebles” y “Eventos Comerciales”. En el primer caso, el indicador podría complementarse comparando valor esperado de venta vs valor vendido o por un indicador que muestre si los bienes se están vendiendo en un periodo de tiempo estimado. En relación al indicador de “Eventos Comerciales”, este podría complementarse, por ejemplo, con información que indique la proporción del número de bienes puestos a la venta y el número de bienes vendidos; así como el número de participantes en el “Evento Comercial” a fin de diferenciar entre eventos “exitosos” y “no exitosos” en función de este número de participantes. (Viabilidad de Implementación (V. I.) – Alta)

**Problemática 2.** El SAE indicó haber tenido una revisión de su normativa en el 2008 y en el 2010 la Secretaría de la Función Pública implementó un proyecto de regulación base cero o tala regulatoria (actualmente coordinado por el área jurídica del SAE), con la que se pidió eliminar normativa no sustantiva, lo cual, en principio, implica una revisión y

actualización de los manuales de procedimientos. Además, debido a los cambios en los nuevos contratos 2010-2013 con los Terceros de Largo Plazo, actualmente se encuentran en proceso de actualización 35 procedimientos de bienes muebles. Sin embargo, el problema es que los documentos normativos no indican si fueron actualizados o revisados, ni la fecha en que se llevó a cabo dicha revisión o actualización y tampoco el responsable de haberla realizado.

**Recomendación Propuesta 2.** Independientemente de que el Comité de Mejora Regulatoria Interna en el 2008 haya revisado los procesos, se considera que se deberían nombrar responsables por procedimiento (que los utilice), a fin de que los actualice o indique que “han sido revisados y no se consideran cambios que beneficien los procesos y procedimientos del SAE”. Asimismo, los documentos normativos que hayan sido actualizados y/o revisados deben indicar la fecha en la que se actualizó y/o revisó, y el nombre del responsable (V.I. – Alta)

**Buena Práctica 1.** En otros años, el evento de Planeación Estratégica no tomaba en cuenta la asistencia de las Coordinaciones Regionales. Actualmente se ha modificado permitiendo la asistencia de algunas.

**Buena Práctica 2.** Existe un esfuerzo por parte de las oficinas centrales para la difusión de los acuerdos tomados en la reunión de Planeación Estratégica, la cual ha ido desde videos del Director General dando los puntos más importantes, hasta juntas por dirección corporativa y por coordinación regional, llevadas a cabo por sus respectivos encargados.

## I. 2. Difusión

Se entiende como “Difusión”, al proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del SAE, sus beneficios y requisitos de solicitud de transferencia, dirigido hacia las Entidades Transferentes.

**Problemática 3.** La difusión de los servicios (administración, venta, destrucción, donación y depositaría) del SAE a las Entidades Transferentes es mínima.

Al respecto se considera que existen dos principales obstáculos por los que el SAE no tiene incentivos para desarrollar un proceso de difusión: 1) La normatividad de algunas Entidades Transferentes les permiten realizar procedimientos que hace el SAE y 2) la infraestructura del SAE (principalmente, el personal) no es lo suficientemente flexible como para crecer como lo haría la demanda.

**Recomendación Propuesta 3.** Debido a los “cuellos de botella” que existen en las Coordinaciones Regionales (como se verá en el apartado de producción) y en algunos procesos llevados a cabo en las Oficinas Centrales, la puesta en marcha de un proceso de difusión activa puede acarrear ineficiencias en el proceso de administración, enajenación y destrucción de bienes. Por esta razón se recomienda realizar campañas de difusión con objetivos de mediano-largo plazo, empezando con pruebas piloto en las coordinaciones con mayor grado de eficiencia en determinados procesos. (V.I. – Media)

No se encontraron buenas prácticas.

### I. 3. Solicitud de Apoyos

Se entiende como “Solicitud de Apoyos” al conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del SAE como las Entidades Transferentes con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

No se encontraron Problemáticas.

**Buena Práctica 3.** Cuando las Entidades Transferentes se acercan al SAE para darle encargos, existe una reunión donde el SAE da un servicio de asesoría donde le dice las mejores opciones que tiene la entidad transferente.



#### I. 4. Selección de beneficiarios

Se entiende como “Selección de Beneficiarios” al proceso realizado por los operadores de SAE para seleccionar cuales bienes de las Entidades Transferentes serán los que aceptará el SAE, para obtener finalmente un padrón actualizado y validado de las Entidades Transferentes Apoyadas.

**Problemática 4.** No hay procedimientos explícitos para la dictaminación de bienes muebles que no tienen el carácter de asegurados, ni provengan de Comercio Exterior.

**Recomendación Propuesta 4.** Hacer explícitos los procedimientos de dictaminación de bienes muebles que no tengan el carácter de asegurados, ni provengan de comercio exterior. (V.I. – Media)

**Problemática 5.** Los catálogos de los bienes muebles de las Entidades Transferentes (en específico del Servicio de Administración Tributaria (SAT) y de la Procuraduría General de la República (PGR)) no están homologados con los catálogos del SAE.

**Recomendación Propuesta 5.** Buscar mecanismos para homologar los catálogos de bienes para su transferencia expedita. Por ejemplo: Tener una misma plataforma informática que permita homologar la clasificación de bienes (V.I. – Baja); buscar acuerdos con la Entidad Transferente a fin de tener un catálogo de bienes muebles homologado (V.I. – Baja); generar un sistema que homologue la clasificación de bienes muebles, de acuerdo la Entidad Transferente y en función de los volúmenes de transferencia al SAE. (V.I. – Alta)

**Buena Práctica 4.** Las coordinaciones regionales hacen acuerdos con las entidades transferentes a fin de homogeneizar la información requerida para la recepción de los bienes.

#### I. 5. Producción (Destino)

Se entiende como “producción o compra de apoyos” a las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales el SAE da destino a los bienes transferidos por las Entidades Transferentes.

## A. Generales

**Problemática 6.** Algunas actividades administrativas del SAE están centralizadas y supeditan la operación de las Coordinaciones Regionales.

**Recomendación Propuesta 6.** Para dar mayor eficiencia a los procedimientos de las Coordinaciones Regionales, el SAE podría descentralizar algunas actividades administrativas en función de los requerimientos de las Coordinaciones Regionales. Por ejemplo: servicio de limpieza, mantenimiento de equipo, compra de papelería, entre otras actividades. (V.I. – Alta)

**Problemática 7.** El contrato del Tercero de Largo Plazo no tiene incentivos suficientes para generar una mayor eficiencia en el destino de los bienes.

**Recomendación Propuesta 7.** Se sugiere implementar esquemas de incentivos en los que el TLP sea el responsable en darle destino a los bienes transferidos al SAE. Por ejemplo, integrar ventas con almacenamiento, donde el SAE puede darle al TLP un porcentaje por la venta de bienes en función del tiempo en que logren vender dicho bien. Este porcentaje podrá ser mayor mientras más rápido logre venderlo (a un precio base) y menor entre más tiempo tarde en venderlo. (V.I. – Media)

**Problemática 8.** Las Coordinaciones Regionales tienen personal limitado para realizar las actividades encomendadas.

**Recomendación Propuesta 8.** Debido al incremento de operación de las regionales, se recomienda, en la medida de lo posible, aumentar o reestructurar la plantilla de trabajadores en las Coordinaciones Regionales. Para ello, puede utilizar al TLP o contratar de forma directa (V.I. – Baja). La ventaja de hacerlo a través del TLP es que se traslada al tercero la obligación de cumplir un servicio que puede tener mayor flexibilidad para contratar y despedir personal en función de la carga operativa (V.I. – Mayor Viabilidad).

**Problemática 9.** En el caso de bienes abandonados y decomisados, los formatos no son electrónicos (como los formatos de estrategias). Se hacen oficios muy elaborados por bien.

**Recomendación Propuesta 9.** Lo anterior, no se tendría que hacer, si se pudieran cargar en el SIAB, de manera electrónica, el número de bien, el número de expediente, que hubiera un formato preestablecido con fecha de notificación y autoridad que ordena. (V.I. – Alta)

**Buena Práctica 5.** La Coordinación Regional Centro, logró que el TLP le asignara personal para dar eficiencia a los procesos: Una de ellas ayuda en actividades de devolución y aclaración, y la otra colabora en actividades de destrucción de bienes tanto en oficinas como en almacén.

**Buena Práctica 6.** Se está haciendo difusión y acompañamiento sobre la donación a los municipios con alta y muy alta marginación.

**Buena Práctica 7.** El Director General del SAE está visitando a las Coordinaciones Regionales para conocer el punto de vista de todos los operadores con la finalidad de saber su percepción con respecto a la operación del SAE.

**Buena Práctica 8.** El “programa chatarra” implementado para dar destino a vehículos resguardados en patios concesionados por la Secretaría de Comunicación y Transporte principalmente.

## **B. Venta**

**Problemática 10.** No existen esquemas de difusión de venta de bienes focalizada.

**Recomendación Propuesta 10.** Una estrategia para incrementar la participación de personas interesadas en la compra de determinados bienes muebles e inmuebles podría ser mediante una difusión focalizada. Por ejemplo, inmuebles como locales de mercado, bienes de difícil transportación, etc. (V.I. – Alta)

**Problemática 11.** Se podrían generar más recursos si el SAE pudiera vender vehículos de procedencia extranjera en su lugar de origen, en lugar venderlos como material o desecho o para la venta en partes, como lo indica el artículo décimo segundo del Lineamiento del SAE para la transferencia y enajenación de los vehículos.

El artículo décimo segundo del Lineamiento del SAE para la transferencia y enajenación de los vehículos indica:

Décimo segundo. El destino final de los Vehículos será el de enajenación. En el caso de Vehículos que sean de procedencia extranjera, queda prohibida su venta para su circulación, por lo que la misma sólo se podrá realizar en partes o como material o desecho ferroso.

**Recomendación Propuesta 11.** El SAE, antes de vender los vehículos, podría hacer un análisis simplificado de costo-beneficio de vender los vehículos en el Mercado del país de procedencia. Para ello, podrá tomar en cuenta la distancia y los modelos de los vehículos, entre otras cosas. (V.I. – Medio)

**Problemática 12.** El reporte de robo afecta la postventa. Cuando se embargan vehículos, las personas embargadas levantan reporte de robo.

Independientemente de que el SAE expida facturas con altos estándares de calidad, a fin de que no sean falsificadas, e independientemente de que también esté dando seguimiento para ver si a los automóviles son reportados como robados, desde su recepción hasta su venta, la problemática continúa.

**Recomendación Propuesta 12.** Una vez vendido el vehículo, se puede generar un programa que permita al área de post-venta darle seguimiento a los vehículos embargados a fin de verificar que no se levanten reportes de robo por un lapso de tiempo determinado. En caso de que se encuentre el reporte de robo, deberá avisar al comprador del vehículo a fin de que éste sepa que hacer en estos casos. Otra solución podría ser avisar a los compradores de autos embargados la problemática y las acciones que deben de seguir. (V.I. – Alta)

**Problemática 13.** El procedimiento de valuación de bienes inmuebles tiene información que pudiese ser actualizada y modificada.

**Recomendación Propuesta 13.** El proceso de valuación de los bienes inmuebles tiene cuadros que pudiesen ser actualizados y para ello se debería asignar un responsable de su actualización. Asimismo, algunos cuadros podrían tener información más detallada. (V.I. – Medio)

**Problemática 14.** La información para la compra de bienes en subasta electrónica podría ser mejorada y complementada a fin de generar mayores expectativas de valor por parte de los compradores.

Lo anterior implicaría dos fenómenos:

1. Disminuir la posibilidad de pagos en “exceso” y, con ello, disminuir la posibilidad de devolución del dinero.
2. Incrementar el valor que ofrecen las personas por el bien, ya que dicho valor tiene un descuento por carencia de información con respecto al bien que se está comprando.

**Recomendación Propuesta 14.** Cuando la disponibilidad de información lo permita, dar mayor información y en caso de que no exista disponibilidad, hacer un análisis simplificado del costo-beneficio de vender bienes en los que se integre toda la información necesaria, tomando en cuenta el costo por generarla. Por ejemplo, en caso de vehículos sin llave, el SAE puede hacer un análisis costo-beneficio simplificado de mandar a hacer la llave para hacer una inspección completa de los vehículos e integrar toda la información necesaria. Otro ejemplo sería el hacer un análisis costo-beneficio simplificado de tomar fotos de vehículos limpios (mejorar la apariencia de los bienes que el SAE vende). (V.I. – Alta)

**Problemática 15.** El SAE podría buscar esquemas que den liquidez a los compradores para participar en los mercados de subasta y licitación del SAE.

El que los participantes en las subastas tengan acceso al crédito, puede aumentar las capacidades de pago y con ello generar mayores beneficios para las Entidades Transferentes.

**Recomendación Propuesta 15.** Se reconoce el esfuerzo que el SAE está haciendo por buscar contratos con instituciones financieras públicas para que se den

créditos. Sin embargo, también se deberían buscar acuerdos con la banca comercial (para bienes muebles e inmuebles) o INFONAVIT o FONAVI (para bienes inmuebles), u otros programas de financiamiento. (V.I. – Medio)

### C. Administración

**Problemática 16.** El Sistema Integral de Administración de Bienes (SIAB) es un sistema que es poco flexible, complejo y en ocasiones un poco lento.

**Recomendación Propuesta 16.** El SIAB fue construido a partir de la integración de varios sistemas, por ello, se considera que la implementación de uno integral que fuese más flexible, menos complejo y que tome en cuenta la homologación de catálogos podría dar eficiencia a la operación del SAE. Una vez implementado el nuevo sistema, se deberá hacer un análisis comparativo de la infraestructura de las coordinaciones regionales, principalmente de las conexiones de Internet y el equipo de cómputo, bajo la hipótesis de que el tipo de conexión y el tipo de computadoras son un factor que podría inferir en la rapidez del sistema. (V.I. – Baja)

### D. Destrucción

**Problemática 17.** Envío innecesario de documentos para la destrucción. En función del estado físico de los bienes, se reenvían los documentos a oficinas centrales para indicar que se van a destruir (se prepara carpeta o expediente). Sin embargo, los documentos ya están en el SIAB y de cualquier forma se tienen que mandar a revisar a nivel central.

**Recomendación Propuesta 17.** En lugar de utilizar documentos originales, a nivel central se pueden descargar los documentos del SIAB. Sin embargo, a final de año o al semestre o en el momento de la destrucción, las coordinaciones regionales deberán entregar la carpeta con los documentos a oficinas centrales. (V.I. – Alta)

### E. Donación

**Problemática 18.** Los procesos de donación no son proactivos por parte del SAE. Sólo existen dos tipos: a solicitud y el de declaratoria de desastres.

**Recomendación Propuesta 18.** Se reconoce de antemano, que el SAE está haciendo difusión de la donación a los municipios con grados de marginación alto y muy alto. Sin embargo, también podría buscar nuevos esquemas de donación o cambiar los procedimientos a fin de agilizarlos. (V.I. – Medio)

## F. Depositaria

No se encontraron problemáticas.

### I. 6. Entrega de Apoyos

No se encontraron problemáticas.

No se encontraron buenas prácticas.

### I. 7. Supervisión y Monitoreo

**Problemática 19.** El contrato del TLP y el manual de indicadores de desempeño presentan diferencias en los indicadores utilizados para la supervisión del TLP.

Manual Operativo de Indicadores de desempeño del TLP no tiene el resultado del indicador de Reporte de Estado de Cuenta (error en casillas 5 y 6)

**Recomendación Propuesta 19.** Homologar contrato con marco normativo o viceversa. (V.I. – Alta)

**Problemática 20.** El documento “control de inventarios está incompleto”, con respecto a su diagrama de flujos.

**Recomendación Propuesta 20.** Revisar el documento. (V.I. – Alta)

**Buena Práctica 9.** Derivado de la falta de personal, una Coordinación Regional ha generado un sistema de supervisión estadística, utilizando el SIAB para darle seguimiento al TLP.

## I. 8. Contraloría Social

**Problemática 21.** No existe un esquema para conocer la satisfacción de las Entidades Transferentes, ni esquemas de continuidad normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes.

**Recomendación Propuesta 21.** Se recomienda generar el esquema de continuidad e introducir en la planeación del programa metas de satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los procesos de: transferencia, recepción y evaluación, destino y rendición de cuentas. (V.I. – Alta)

No se encontraron buenas prácticas.

## II. Cartera

### II. 1. Planeación

Se entiende como “Planeación” al Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del SAE.

El proceso de planeación se considera a la sesión de retos y programa de trabajo. La planeación estratégica se realiza una vez al año en un evento que dura 2 días y medio, en general, este se realiza en el mes de enero.

**Problemática 1.** Algunos de los indicadores que se analizan en la “sesión de retos y programa de trabajo” no están alineados a la Matriz de Indicadores y Resultados (MIR) del SAE.

**Recomendación Propuesta 1.** Modificar el análisis de algunos indicadores para alinearlos a la Matriz de Indicadores de Resultados del SAE. Por ejemplo, el indicador de Atención a Propuestas de Pago. Este indicador se puede complementar con datos sobre el tiempo de atención de las propuestas de pago a fin de conocer la eficiencia del proceso. (V.I. – Alta)



**Problemática 2.** El SAE indicó haber tenido una revisión de su normativa en el 2008 y en el 2010 la Secretaría de la Función Pública implementó un proyecto de regulación base cero o tala regulatoria (actualmente coordinado por el área jurídica del SAE), con la que se pidió eliminar normativa no sustantiva, lo cual, en principio, implica una revisión y actualización de los manuales de procedimientos. Sin embargo, el problema es que los documentos normativos no indican si fueron actualizados o revisados, ni la fecha en que se llevó a cabo dicha revisión o actualización y tampoco el responsable de haberla realizado.

**Recomendación Propuesta 2.** Independientemente de que el Comité de Mejora Regulatoria Interna en el 2008 haya revisado los procesos, se considera que se deberían nombrar responsables por procedimiento (que los utilice), a fin de que los actualice o indique que “han sido revisados y no se consideran cambios que beneficien los procesos y procedimientos del SAE”. Asimismo, los documentos normativos que hayan sido actualizados y/o revisados deben indicar la fecha en la que se actualizó y/o revisó, y el nombre del responsable. (V.I. – Alta)

**Buena Práctica 1.** En otros años, el evento de Planeación Estratégica no tomaba en cuenta la asistencia de las Coordinaciones Regionales. Actualmente se ha modificado permitiendo la asistencia de algunas.

**Buena Práctica 2.** Existe un esfuerzo por parte de las oficinas centrales para la difusión de los acuerdos tomados en la reunión de Planeación Estratégica, la cual ha ido desde videos del Director General dando los puntos más importantes, hasta juntas por dirección corporativa y por coordinación regional, llevadas a cabo por sus respectivos encargados.

## II. 2. Difusión

Se entiende como “Difusión”, al proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del SAE, sus beneficios y requisitos de solicitud de transferencia, dirigido hacia las Entidades Transferentes.

**Problemática 3.** La difusión de los servicios de administración, venta y recuperación de cartera a las Entidades Transferentes es mínima.

Independientemente que la normatividad para el proceso de difusión no sea tan específica, en el 2010, la Dirección Corporativa de Mercadotecnia y Comercialización, en entrevistas, indicó que el SAE, a través del director corporativo, tuvo un acercamiento con algunas Entidades Transferentes para ofrecerles el servicio de venta de títulos. Sin embargo, la difusión no fue fructífera debido a que las Entidades Transferentes visitadas no sabían sobre la existencia de títulos, problema derivado, principalmente por la rotación del personal.

**Recomendación Propuesta 3.** Se recomienda continuar con la difusión a las Entidades Transferentes, susceptibles de recibir servicios de cartera del SAE. (V.I. – Alta)

**Buena Práctica 3.** Independientemente que la normatividad para el proceso de difusión no sea tan específica, en el 2010, la Dirección Corporativa de Mercadotecnia y Comercialización, en entrevistas, indicó que el SAE, a través del director corporativo, tuvo un acercamiento con algunas Entidades Transferentes para ofrecerles el servicio de venta de activos financieros, como títulos accionarios de Teléfonos de México. Sin embargo, la difusión no fue fructífera debido a que las Entidades Transferentes visitadas no sabían sobre la existencia de títulos, problema derivado, principalmente por la rotación del personal.

### II. 3. Solicitud de Apoyos

Se entiende como “Solicitud de Apoyos” al conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del SAE como las Entidades Transferentes con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

No se encontraron problemáticas.

**Buena Práctica 4.** Cuando las Entidades Transferentes se acercan al SAE para darle encargos, existe una reunión donde el SAE da un servicio de asesoría en la cual les indica las mejores opciones que tiene la entidad transferente. Este proceso se implementó como un pre-filtro que es útil para las Entidades Transferentes y para el SAE.

## II. 4. Selección de beneficiarios

Se entiende como “Selección de Beneficiarios” al proceso realizado por los operadores de SAE para seleccionar cuales activos financieros de las Entidades Transferentes serán los que aceptará el SAE, para obtener finalmente un padrón actualizado y validado de las Entidades Transferentes Apoyadas.

No se encontraron problemáticas.

**Buena Práctica 5.** La generación de un equipo multidisciplinario para intervenir en la recepción del encargo se considera una buena práctica, debido a que genera flexibilidad para la especialización en función de los tipos de encargo.

## II. 5. Producción (destino)

Se entiende como “producción o compra de apoyos” a las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales el SAE da destino a los bienes transferidos por las Entidades Transferentes.

### A. Generales

No se encontraron problemáticas.

**Buena Práctica 6.** Para decidir si procede o no la propuesta de pago el SAE generó el “sistema experto”, el cual es un modelo de red neuronal que permite identificar si se rechaza o acepta dicha propuesta de pago. En caso de que exista duda con respecto a los resultados arrojados por el “sistema experto” o casos con montos de deuda muy grandes, se pasan al comité, quién analiza la propuesta de pago. Lo anterior agilizó el proceso de decisión para la procedencia de las propuestas de pago.

**Buena Práctica 7.** Dado que tiene poco tiempo de haber empezado actividades, el Director General del SAE está visitando a las Coordinaciones Regionales para conocer el punto de vista de todos los operadores con la finalidad de saber su percepción con respecto a la operación del SAE.

**Buena Práctica 8.** El SAE hace reuniones entre recuperadores a fin de que intercambien experiencias en sus procesos de recuperación y se vuelvan más eficientes.

## **B. Administración**

No se encontraron problemáticas.

## **C. Recuperación**

**Problemática 4.** Estrategias de recuperación como son los foros pueden estar agotándose.

**Recomendación Propuesta 4.** El SAE deberá revisar y en su caso implementar nuevas estrategias de recuperación en general. Una de estas estrategias puede consistir en tratar de vender la cartera a las Organizaciones Sociales a fin de que ellas le cobren a sus agremiados o llegar a acuerdos con los programas sociales para que contribuyan en la recuperación de la cartera y liberación de garantías. (V.I. – Alta)

**Problemática 5.** Existen llamadas a la Coordinación Regional que podrían canalizarse al *call center* de oficinas centrales.

**Recomendación Propuesta 5.** Capacitar al *call center* para que informe con respecto de las propuestas de pago y al estatus de los trámites de recuperación de cartera. (V.I. – Media)

**Problemática 6.** Para la recuperación es necesario que los “recuperadores” tengan información con respecto al tipo de crédito, específicamente, información sobre préstamos grupales. Lo anterior servirá para buscar la recuperación de todos los miembros y no sólo de uno de ellos.

**Recomendación Propuesta 6.** Se considera pertinente dar este tipo de información al recuperador. (V.I. – Alta)

**Problemática 7.** Las bases de datos de créditos, acreditados y juicos no están vinculadas.

**Recomendación Propuesta 7.** Realizar un análisis costo-beneficio de integrar las bases de datos. (V.I. – Baja)

#### **D. Venta**

No se encontraron problemáticas.

#### **II. 6. Entrega de Apoyos**

No se encontraron problemáticas.

#### **II. 7. Supervisión y Monitoreo**

No se encontraron problemáticas.

#### **II. 8. Contraloría Social**

**Problemática 8.** No existe un esquema para conocer la satisfacción de las Entidades Transferentes, ni esquemas de continuidad normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes.

**Recomendación Propuesta 8.** Generar el esquema de continuidad e introducir en la planeación del programa metas de satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los procesos de: transferencia, recepción y evaluación, destino y rendición de cuentas. (V.I. – Alta)

No se encontraron buenas prácticas.

### III. Empresas

#### III. 1. Planeación

Se entiende como “Planeación” al Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del SAE.

El proceso de planeación se considera a la sesión de retos y programa de trabajo. La planeación estratégica se realiza una vez al año en un evento que dura 2 días y medio, en general, este se realiza en el mes de enero.

**Problemática 1.** Algunos de los indicadores que se analizan en la “sesión de retos y programa de trabajo” no están alineados a la Matriz de Indicadores y Resultados (MIR) del SAE y tampoco aportan información relevante con respecto a la eficiencia de las actividades realizadas en el macroproceso de empresas. Por ejemplo: Seguimiento de Empresas; Tarjetas Estratégicas; Planeación de Actividades; Rendición de Cuentas a Empresas.

**Recomendación Propuesta 1.** Complementar los indicadores con su matriz de Indicadores y resultados. (V.I. – Alta)

Algunos indicadores que se podrían utilizar serían:

- Para Administración: Proporción del Activos y Pasivos. Las empresas dadas en administración al SAE deben mantener una relación que se ubique en bandas determinadas al momento de realizar las tarjetas estratégicas.
- Administración de Empresas Aseguradas: Proporción del Activos y Pasivos. Análogo al indicador anterior.
- Concurso Mercantil: De las empresas que tengan vencidas más del 35% de sus obligaciones, o que no tengan activos para cubrir el 80% de sus obligaciones vencidas, porcentaje de deuda cubierta mediante convenios. Este indicador arrojaría los convenios que ha logrado el SAE para cubrir deudas de las empresas.

- Liquidación: Tiempo promedio en liquidar una empresa de tamaño X. El SAE podrá definir los tamaños en función de su capital, empleados, bienes, etc. y con ello tener un indicador histórico del tiempo promedio para liquidar una empresa.
- Venta: Tiempo promedio para vender empresas de tamaño X. La venta de empresas puede ser comparado con un histórico a fin de corroborar la eficiencia del SAE en para vender empresas. También se puede utilizar un indicador de ingresos promedio obtenidos por las Entidades Transferentes por la venta de empresas, tomando como base el valor de referencia predeterminado.
- General: Número de reclamaciones hechas al SAE por el los destinos del macroproceso de empresas. Este indicador reflejará la satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a las acciones realizadas por el SAE.

Nota. Todos los indicadores pueden tener un límite inferior indicado al momento de recepción de las empresas, a fin de constar que el manejo de las empresas se está haciendo con respecto a lo acordado.

**Problemática 2.** El SAE indicó haber tenido una revisión de su normativa en el 2008 y en el 2010 la Secretaría de la Función Pública implementó un proyecto de regulación base cero o tala regulatoria (actualmente coordinado por el área jurídica del SAE), con la que se pidió eliminar normativa no sustantiva, lo cual, en principio, implica una revisión y actualización de los manuales de procedimientos. Sin embargo, el problema es que los documentos normativos no indican si fueron actualizados o revisados, ni la fecha en que se llevó a cabo dicha revisión o actualización y tampoco el responsable de haberla realizado.

**Recomendación Propuesta 2.** Independientemente de que el Comité de Mejora Regulatoria Interna en el 2008 haya revisado los procesos, se considera que se deberían nombrar responsables por procedimiento (que los utilice), a fin de que los actualice o indique que “han sido revisados y no se consideran cambios que beneficien los procesos y procedimientos del SAE”. Asimismo, los documentos normativos que hayan sido actualizados y/o revisados deben indicar la fecha en la que se actualizó y/o revisó, y el nombre del responsable. (V.I. – Alta)

**Buena Práctica 1.** En otros años, el evento de Planeación Estratégica no tomaba en cuenta la asistencia de las Coordinaciones Regionales. Actualmente se ha modificado permitiendo la asistencia de algunas.

**Buena Práctica 2.** Existe un esfuerzo por parte de las oficinas centrales para la difusión de los acuerdos tomados en la reunión de Planeación Estratégica, la cual ha ido desde videos del Director General dando los puntos más importantes, hasta juntas por dirección corporativa y por coordinación regional, llevadas a cabo por sus respectivos encargados.

### III. 2. Difusión

Se entiende como “Difusión”, al proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del SAE, sus beneficios y requisitos de solicitud de transferencia, dirigido hacia las Entidades Transferentes.

**Problemática 3.** La difusión de los servicios de venta de empresas a las Entidades Transferentes es mínima.

La dirección corporativa de empresas ha realizado esfuerzos de difusión de los servicios de liquidación, concurso mercantil y administración de empresas; sin embargo, los servicios de venta no han sido difundidos a las Entidades Transferentes.

**Recomendación Propuesta 3.** Se recomienda continuar con la difusión de los servicios del SAE a Entidades Transferentes susceptibles de recibir los destinos del macroproceso de empresas e incluir en ella la difusión de los servicios de venta. (V.I. – Alta)

**Buena Práctica 3.** Independientemente que la normatividad para el proceso de difusión no sea tan específica, en el 2010, la Dirección Corporativa de Proceso Empresas ha realizado esfuerzos de difusión de los servicios de liquidación, concurso mercantil y administración de empresas.



### III. 3. Solicitud de Apoyos

Se entiende como “Solicitud de Apoyos” al conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del SAE como las Entidades Transferentes con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

No se encontraron problemáticas

**Buena Práctica 4.** Cuando las Entidades Transferentes se acercan al SAE para darle encargos, existe una reunión donde el SAE da un servicio de asesoría en la cual les indica las mejores opciones que tiene la entidad transferente. Este proceso se implementó como un pre-filtro que es útil para las Entidades Transferentes y para el SAE.

### III. 4. Selección de beneficiarios

Se entiende como “Selección de Beneficiarios” al proceso realizado por los operadores de SAE para seleccionar cuales empresas de las Entidades Transferentes serán las que aceptará el SAE, para obtener finalmente un padrón actualizado y validado de las Entidades Transferentes Apoyadas.

No se encontraron problemáticas

**Buena Práctica 5.** La flexibilidad de su normativa permite adaptar los procesos a la heterogeneidad de los encargos

**Buena Práctica 6.** El contenido de las tarjetas estratégicas deberá estar alineado con la misión y visión del SAE, y en congruencia con el mandato de la Entidad Transferente, así como la normativa aplicable a la situación jurídica de la empresa.

### III. 5. Producción (destino)

Se entiende como “producción o compra de apoyos” a las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales el SAE da destino a los bienes transferidos por las Entidades Transferentes.

#### A. Generales

No se encontraron problemáticas

**Buena Práctica 7.** Dado que tiene poco tiempo de haber empezado actividades, el Director General del SAE está visitando a las Coordinaciones Regionales para conocer el punto de vista de todos los operadores con la finalidad de saber su percepción con respecto a la operación del SAE.

**Buena Práctica 8.** La elaboración de las Directrices del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes del Proceso de Empresas se considera una buena práctica, principalmente porque éstas permiten contar con “herramientas estandarizadas para diseñar, definir, modificar, supervisar, evaluar, controlar la Mecánica y los Programas en materia de administración, venta, devolución, concurso mercantil y liquidación de empresas, así como para evaluar y verificar su cumplimiento, es congruente con la visión y misión del SAE y con la transparencia, oportunidad, imparcialidad, eficacia, eficiencia y honradez”.

**Buena Práctica 9.** Con el fin de hacer más eficiente la operación de los procesos de desincorporación del macroproceso de empresas, el SAE ha diseñado e instrumentado estrategias administrativas – entre ellas las consistentes en agrupar estructuras y actividades bajo una sola unidad – que le han permitido reducir el periodo de conclusión de las liquidaciones, así como aprovechar economías de escala para reducir los costos administrativos de los encargos recibidos. Este tipo de procesos permiten al SAE adaptarse a la demanda de los servicios que provee el proceso de empresas, haciendo posible ajustar de manera casi inmediata los recursos dirigidos a atender encargos de la magnitud de Luz y Fuerza y Ferronales así como Notimex, con la misma oportunidad, eficiencia y transparencia. En este caso, se observa que no se estima la producción necesaria, pero se tienen mecanismos para adecuarse a la demanda.

**B. Liquidación**

No se encontraron problemáticas

**C. Venta**

No se encontraron problemáticas.

**D. Conc. Mercantil**

No se encontraron problemáticas

**E. Administración**

No se encontraron problemáticas

**III. 6. Entrega de Apoyos**

No se encontraron problemáticas

No se encontraron buenas prácticas.

**III. 7. Supervisión y Monitoreo**

No se encontraron problemáticas

**Buena Práctica 10.** El macroproceso de Empresas, lleva a cabo la supervisión de la integración presupuestaria, el flujo de efectivo y la contabilidad de las empresas utilizando técnicas de muestreo y otras técnicas estadísticas, lo que contribuye a disminuir diversos costos (humanos y financieros) para la implementación de supervisión.

---

### III. 8. Contraloría Social

**Problemática 4.** No existe un esquema para conocer la satisfacción de las Entidades Transferentes, ni esquemas de continuidad normativa, para darle solución a las quejas y sugerencias de las Entidades Transferentes.

**Recomendación Propuesta 4.** Generar el esquema de continuidad e introducir en la planeación del programa metas de satisfacción de las Entidades Transferentes con respecto a los procesos de: Diagnóstico inicial de los bienes, recepción y evaluación, destino y rendición de cuentas. (V.I. – Alta)

**Buena Práctica 11.** El procedimiento de “relación única de Empresas” el cual tiene el fin de proveer al SAE de un elemento de control y seguimiento de las empresas.