



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN INGENIERÍA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

“Administración de riesgos organizacionales,  
aplicado a una Entidad del Gobierno del Distrito  
Federal con base al modelo iso-31000; evaluando  
los riesgos financieros y operacionales”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN INGENIERÍA

(SISTEMAS-OPTIMIZACIÓN FINANCIERA)

P R E S E N T A :

Ing. Miguel Angel Gavira Juárez

DIRIGIDA POR:

M. en C. Jorge Eliecer Sánchez  
Cerón.

2012



## **JURADO ASIGNADO.**

<b>Presidente:</b>	Dr. Ortiz Calisto Edgar
<b>Secretario:</b>	M.I. Aguilar Juárez Isabel Patricia
<b>Vocal:</b>	M. C. Sánchez Cerón Jorge Eliecer
<b>1<sup>er</sup>. Suplente:</b>	M.I. Silva Haro Jorge Luis
<b>2<sup>do</sup>. Suplente:</b>	Dr. Meza Puesto Jesús Hugo

### **Lugar o lugares en donde se realizó la tesis:**

Departamento de Sistemas, Secretaría de Posgrado e Investigación de la Facultad de Ingeniería de la U.N.A.M

### **TUTOR**

M. en C. Sánchez Cerón Jorge Eliecer

# AGRADECIMIENTOS.

- Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México que ha sido mi segundo hogar desde hace 15 años y a la Facultad de Ingeniería, a quienes les debo mi formación académica y parte de mi formación personal, por siempre exigirme más allá de mis capacidades en beneficio de mi país y por inculcarme el espíritu universitario, el cual está en mí y estará todos los días de mi vida.
- Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por la beca otorgada durante el periodo Agosto 2010 - Agosto 2012.
- Al M.C Jorge Eliecer Sánchez Cerón, por su guía y apoyo que fueron fundamentales en la elaboración de este trabajo.
- A los miembros del jurado que gracias a sus observaciones, aportes y gran disposición, me permitieron culminar los detalles de este trabajo.

Dedico esta tesis:

Primeramente a Dios, porque estoy seguro que sin su guía y dirección no estaría escribiendo estas palabras, agradezco su amor a mi vida y el impulso que me da todos los días para seguir adelante; TE AMOOOO JESÚS.

A mis padres

Marcela Juárez Luna y Miguel Angel Gavira Galindo

Porque durante toda mi vida me han ofrecido su amor, consejo, cariño, motivación y apoyo, y porque siempre han compartido mis sueños y metas, sin importar las dificultades que se llegaran a presentar. Gran parte de lo que soy se los debo a Ustedes y mis éxitos son suyos. Y aunque nunca podré regresarles todo lo que me han dado; ni con todo el dinero del mundo, solo quiero decirles que los quiero a los dos muchísimo.

A mis hermanos Carlos, Pepe y Jorge, así como a mis hermanas Lucia, Ximena y Jacqueline gracias por estar conmigo siempre y preocuparse por mí, los amo a todos.

Quiero también agradecer a toda mi familia, que siempre ha estado conmigo en las buenas y en las malas, a mi mamá Rosalba, a Socorro gracias, a mi tío Carlos y mi tía pilar, a mis primos y toda la gente que me ama, y desea lo mejor para mí. También quiero darle un agradecimiento a Yael por estar conmigo en todo este tiempo y apoyarme en este ciclo de mi vida, tal y como lo planeamos hace más de dos años.

Por ultimo quiero dedicarle este trabajo a una persona que ya no está conmigo, y que me hubiera dado mucho gusto que estuviera aquí; te extraño mucho abuelito..., esto es para ti!!.

# ÍNDICE.

## Introducción

Resumen	1
Justificación de la Tesis	3
Objetivo General	4
Hipótesis de Investigación	4

## Capítulo I Marco Teórico

1.1	Objetivo	6
1.2	Enfoque Sistémico	6
1.2.1	La organización como sistema abierto	6
1.3	Planeación Financiera	7
1.3.1	Concepto de la Planeación Financiera	7
1.3.2	Clasificación	8
1.4	Definición de Riesgo y Tipos de Riesgo	9
1.5	Riesgos Financieros y Operativos	11
1.5.2	Importancia de los Riesgos	13
1.6	Administración de Riesgos	14
1.7	Marco General del Modelo ISO 31000-2009	15
1.7.1	Antecedentes	15
1.7.2	Principios Básicos del Modelo ISO 31000:2009	17
1.7.3	Proceso de Gestión de Riesgos según ISO 31000:2009	18

## Capítulo II Finanzas Públicas y la Gestión Financiera del G.D.F

2.1	Objetivo	22
2.2	Definición de Administración Pública	22
2.2.1	Funciones y Elementos de la Administración Pública	23
2.3	Definición de Finanzas Públicas	24
2.4	Ingresos y Gastos Públicos	26
2.4.1	Clasificación de los Ingresos del Estado	26
2.4.2	Clasificación del Gasto Público (G.D.F)	27
2.4.2.1	Clasificación del Gasto por su Naturaleza Económica	28
2.5	Gestión Financiera del Gobierno del Distrito Federal	30
2.5.1	Estructura General del Gobierno del Distrito Federal	30
2.5.2	Marco Jurídico de Actuación del Gobierno del Distrito Federal	33
2.5.3	Principales Recursos Financieros	34
2.5.4	Rendición de Cuentas	36
2.6	La Nueva Gerencia Pública	37

## **Capítulo III    Técnicas de Identificación, Análisis y Evaluación de Riesgos**

3.1	Objetivo	39
3.2	Identificación de Riesgos	39
3.2.1	Herramientas en la Identificación Riesgos	40
3.2.1.1	Análisis Financiero	40
3.2.1.2	Análisis Estadístico	42
3.2.1.3	Diagramas de Flujo	43
3.2.1.4	Análisis de Informaciones Internas y Externas	44
3.3	Análisis de los Riesgos	44
3.3.1	Herramientas para el Análisis de Riesgos	45
3.4	Evaluación de Riesgos	47
3.4.1	Matriz de Riesgos	48

## **Capítulo IV    Caso de Aplicación “Modelo ISO 31000 Aplicado a una Entidad del G.D.F”**

4.1	Objetivo	51
4.2	Antecedentes para el análisis	51
4.3	Descripción General de la Entidad	54
4.3.1	Antecedentes	54
4.3.2	Objetivo General de la Entidad	55
4.3.2	Funciones del Fideicomiso	55
4.4	Aplicación del modelo ISO 31000-2009	57
4.4.1	Establecer el Contexto	57
4.4.2	Identificación de los Riesgos	58
4.4.3	Análisis de los Riesgos	59
4.4.4	Evaluación de los Riesgos	81
4.4.5	Tratamiento de los Riesgos	84

<b>Conclusiones</b>	87
<b>Bibliografía</b>	89
<b>Anexos</b>	92
<b>Glosario</b>	117

## RESUMEN.

El problema del sector público y de prácticamente de todas las organizaciones es que se encuentran sujetas a distintos tipos de riesgos en sus diferentes áreas y por diversas causas, tales como pueden ser riesgos de mercado, riesgos de liquidez, riesgos operativos, riesgos legales etc.

Si a esto sumamos que generalmente las entidades Gubernamentales no consideran ningún tipo de estudio en materia de administración de riesgos, es importante enfocar este estudio a las finanzas públicas y a la administración organizacional.

Identificar la diferencia en las perspectivas de una empresa debido a que la Administración de Riesgos se enfoca en proteger los activos de la organización y en el caso del Gobierno debe ser la protección del patrimonio de la nación en cualquiera de sus modalidades o niveles de gobierno. Por otro lado existe el aspecto cultural que influye en los procesos de pensamiento, por ejemplo las decisiones que están fincadas en los periodos correspondientes de los ejercicios, trienios o sexenios, lo cual evita la búsqueda de creación y preservación del valor con un enfoque más estratégico y así percibir e identificar riesgos futuros.

Los alcances de esta investigación se centran en aplicar el modelo de Gestión de Riesgos llamado ISO 31000:2009 a una Entidad Pública en el Distrito Federal, esto nos permitirá conocer que dicho modelo puede ser aplicado en cualquier tipo de empresa (pública o privada) y para cualquier tipo de riesgo (crédito, liquidez, legales, operativos etc.). Básicamente la tesis enfoca la aplicación al área administrativa de dicha Entidad, tomando como referencia los riesgos financieros y operativos que se identifiquen y que sean de mayor prioridad.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

El primer capítulo analiza los riesgos en general, sus características, clasificación y profundiza en los riesgos financieros, económicos y operativos, así como en los beneficios de controlar dichos riesgos. Adicionalmente en este capítulo se muestra un resumen de la estructura conceptual y general del modelo para la Administración de Riesgos ISO-31000:2009\*.

El segundo capítulo describe un panorama General de las Finanzas Públicas, así como la estructura de la Gestión Financiera del Gobierno del Distrito Federal considerando tanto sus objetivos, programas, funciones, estructura jerárquica y el marco normativo por el cual se encuentra regido.

---

\* Consultar glosario.

---

El tercer capítulo tiene el objetivo de mostrar un panorama general para identificar los riesgos, mediante algunas herramientas como: estudios de observación, análisis financieros, estudios de caso, diagramas de flujo etc.

El cuarto capítulo se encarga de aplicar el modelo ISO 31000:2009 al estudio de los riesgos que se detectaron anteriormente, considerando la evaluación de los riesgos financieros y operacionales.

Por último se realizan las propuestas y conclusiones a las que se haya llegado.

Los anexos muestran detalladamente algunos de los análisis y procesos realizados para identificar, evaluar, y controlar los riesgos.



## JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS

¿Qué tienen en común todas las empresas y las organizaciones del siglo XXI? ¿Qué es lo que algunos empresarios que tuvieron éxito durante los años 50 y 60 del siglo pasado están añorando? Lo que se extraña es la factibilidad económica y lo que todas las organizaciones tienen en común es un ambiente de negocios muy volátil.

Sin embargo, no se espera que esta volatilidad se reduzca, sino todo lo contrario, que se acelere debido a la gran cantidad de cambios que se dan en el entorno, los cuales no necesariamente son variables ligadas a los ámbitos de los negocios, sino que corresponden a una gran diversidad de temas e inciden en la acción de estos. Los temas que directamente impactan en la economía son la disponibilidad de los recursos financieros, las tasas de interés, el precio de la moneda, impuestos, sindicatos, cambios en la tecnología, competitividad de otras empresas y países.

Debido a todo lo anterior los ciclos económicos serán cada vez más estrechos y con continuos altibajos, por lo que es necesario que las empresas públicas y privadas, estén preparadas para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre.

En muchas industrias y organizaciones, se está reconociendo que los riesgos ya no son simplemente peligros que evitar, sino que en muchos casos, son oportunidades que aprovechar. De hecho, en el mundo empresarial, se han dado cuenta que el riesgo crea oportunidad, la oportunidad crea valor y, por último, el valor crea riqueza para los accionistas.

De tal manera que la administración pública al ocuparse de los fenómenos de organización y gestión de presupuesto, no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias en administración, para lo cual requiere estar en constante actualización y estar abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que le permitan a las entidades ser cada vez más eficientes, por lo que se hace necesario tener en cuenta todos aquellos hechos o factores que puedan afectar en un momento determinado el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por lo anterior, se hace necesario introducir el concepto de administración del riesgo en las entidades, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser están permanentemente expuestas a diferentes riesgos que pueden poner en peligro su existencia.

Para el caso de las organizaciones públicas, dada la diversidad y particularidad de las entidades en cuanto a funciones, estructura, manejo presupuestal, contacto con la ciudadanía y compromiso social entre otros, es preciso identificar o precisar las áreas, los procesos, los procedimientos, las instancias y controles dentro de los cuales puede actuarse e incurrirse en riesgos que atentan contra la buena gestión y la obtención de resultados para tener un adecuado manejo del riesgo.

---

## OBJETIVOS E HIPÓTESIS.

### Objetivo General

Aplicar el modelo ISO 31000:2009, a una Entidad del Gobierno del Distrito Federal; con la finalidad de ayudar a dicha Entidad a gestionar sus riesgos de tipo financiero y operativo.

### Objetivos Específicos

- Identificar los riesgos Financieros, bajo los lineamientos del modelo ISO-31000:2009.
- Establecer el contexto en el cual se analizarán todos los riesgos que se identifiquen.
- Evaluar los riesgos Financieros y Operativos, mediante herramientas cuantitativas y cualitativas.
- Construir una matriz de riesgos que permitirá ponderar los eventos a tratar.

### Hipótesis de Investigación.

El modelo ISO 31000 contribuye a mejorar la gestión de riesgos financieros y operativos del área de Administración de una Entidad del Gobierno del Distrito Federal.

# Capítulo I.

## Marco Teórico.

“Administración de riesgos organizacionales, aplicado a una Entidad del gobierno del distrito federal con base al modelo iso-31000; evaluando los riesgos financieros y operacionales”

Universidad Nacional Autónoma de México  
Posgrado de Ingeniería  
Ingeniería de Sistemas- Optimización Financiera.

# Capítulo 1

## 1.1 Objetivo.

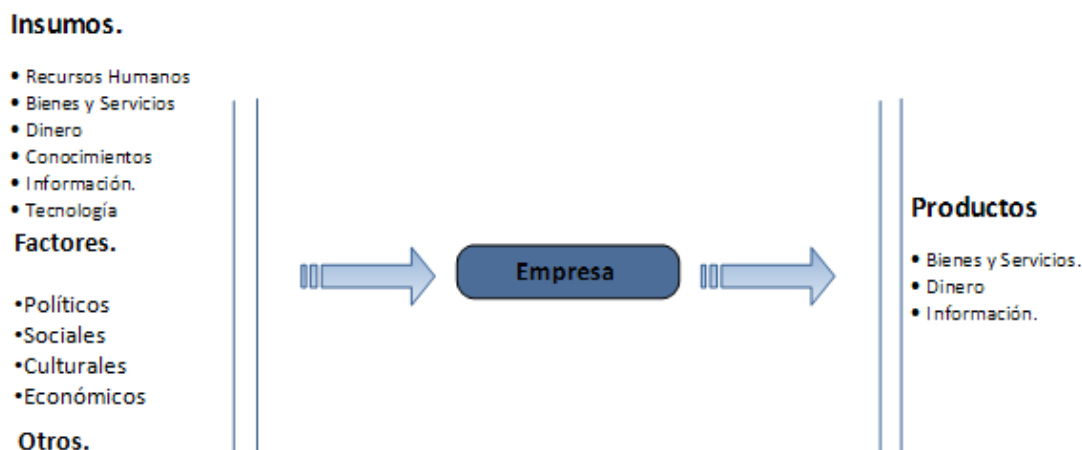
Mostrar un panorama general de los diferentes tipos de riesgo, así como del modelo ISO 31000:2009, comenzando por su definición, características y clasificación; profundizando en la Administración de Riesgos y la importancia que tiene en la industria pública y privada.

## 1.2 Enfoque Sistémico

El análisis sistémico tiene, entre otras cosas, la capacidad de aportar ricas bases conceptuales, es muy útil a su tendencia a estudiar la entidad como sistema, más que como un conglomerado de partes. En el caso de las organizaciones, trata de obtener una vista global, es decir, considera a las empresas en su totalidad, para que después de haberla concebido como un sistema, enfocarse hacia problemas específicos.

### 1.2.1 La organización como sistema abierto.

*Ackoff* define a una organización como un sistema con algún propósito y las partes a su vez tienen sus propios propósitos. Esta definición de organización conduce a considerarla como un sistema abierto que tiene interacción con su entorno; interacción que le permite recibir insumos del exterior y transformarlos, para después regresarlos en forma de productos o servicios al entorno, tratando de mantener un equilibrio dinámico, mientras sea capaz de satisfacer las necesidades del consumidor y recibir por ello una retribución o compensación económica\*<sup>1</sup>.



**Figura 1.1** Conceptualización de la Empresa y su entorno

\*<sup>1</sup>Planeación financiera: su función para elevar el valor de la empresa, Hernández Ramírez Francisco; 1999

La concepción anterior de la organización, como un sistema abierto que transforma insumos en productos, ha sido vista con diferentes paradigmas a lo largo del tiempo, es así que la visión o paradigma original que se tenía de las organizaciones, como las visualizaban los teóricos de la administración, consistía en relacionar el producto o servicio con el mercado, no analizando las demás e importantes variables del entorno y aún las propias, lo que originaba fijar los objetivos básicos a largo plazo y los cursos de acción de acuerdo con ese largo plazo.

### **Conceptualización de la Empresa como Caja Negra.**

En teoría de sistemas y física, se denomina caja negra a aquel elemento que es estudiado desde el punto de vista de las entradas que recibe y las salidas o respuestas que produce, sin tener en cuenta su funcionamiento interno. En otras palabras, de una *caja negra* nos interesará su forma de interactuar con el medio que le rodea (en ocasiones, otros elementos que también podrían ser *cajas negras*) entendiendo qué es lo que hace, pero sin dar importancia a cómo lo hace. Por tanto, de una *caja negra* deben estar muy bien definidas sus entradas y salidas, es decir, su interfaz; en cambio, no se precisa definir ni conocer los detalles internos de su funcionamiento.

La caja negra se utiliza para representar a los sistemas cuando no sabemos qué elementos o cosas componen al sistema o proceso, pero sabemos que a determinadas entradas corresponden determinadas salidas y con ello poder inducir, presumiendo que a determinados estímulos, las variables funcionarían en cierto sentido.

## **1.3 Planeación Financiera**

### **1.3.1 Concepto de la Planeación Financiera.**

La planeación financiera es la herramienta que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura, de una empresa pública, privada o mixta y que sirve de base para tomar decisiones acertadas.

La planeación financiera establece la guía de cambio en una empresa, es la toma anticipada de decisiones: 1) identificación de los objetivos de la empresa; 2) análisis de discrepancia de la situación entre los objetivos y la situación financiera actual; 3) anticipar las condiciones cambiantes a que se enfrenta la empresa. De esta manera, la planeación financiera establece el proceso para alcanzar los objetivos financieros de la empresa.

El desarrollo de un plan financiero requiere especificar:

- a. Las necesidades de inversión de la empresa en activos nuevos. Es la decisión de presupuesto de capital.
- b. El nivel de apalancamiento que usa la empresa. Se determina cuando se pide prestado. Es la decisión de financiamiento.
- c. La cantidad de dinero que piensa pagar a los accionistas. Es la política de dividendos.

- d. El nivel de liquidez y capital de trabajo que requiere la empresa para llevar a cabo sus operaciones. Es la decisión de capital de trabajo.

### 1.3.2 Clasificación.

A continuación se presenta un esquema de la clasificación de la planeación financiera.



**Figura 1.2** Clasificación de la Planeación Financiera.

Planeación personal. Conjunto de planes que expresan los deseos, ideales, aspiraciones y propósitos para el desarrollo familiar, social, político y profesional.

Planeación empresarial. Conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo o excedentes financieros, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total o integral de la actividad de la empresa.

Planeación patrimonial. Conjunto de planes que expresan la proyección total, integral o completa de la actividad de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

Planeación normativa. Conjunto de planes que expresan los valores de los integrantes de la Asamblea de los accionistas y/o consejo de Administración, donde se pretendan los ideales que definen la razón de existencia de la empresa, y en término cualitativo a largo plazo.

Planeación estratégica. Conjunto de planes que expresan los planes cuantificables que espera alcanzar la empresa, a largo plazo, así como los medios a implementar para el logro de las metas u objetivos orientados a corto plazo, cuando la importancia de una situación afecta al organismo social.

Planeación táctica. Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera lograr una área funcional de la empresa,

Planeación operativa. Conjunto de planes que expresan las metas de unidades específicas, con la descripción de la forma o modo de lograrlos.

Planeación de imprevistos a contingentes. Conjunto de planes que consideren la posible ocurrencia de uno o más eventos externos que modifiquen de forma importante los objetivos y estrategias de la empresa.

Planes financieros. Conjunto de proyectos o planes normativos, estratégicos, tácticos, operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

#### 1.4 Definición de Riesgo y Tipos de Riesgo.

Antes de comenzar cualquier estudio de riesgos es necesario comprender el concepto de riesgo.

Algunas definiciones son las siguientes:

**Mark R. Grenee**<sup>\*2</sup> dice que riesgo “es la incertidumbre de que un proceso pueda ocurrir”

La declaración No. 9 sobre las normas para la práctica profesional de la auditoría interna, emitida por el Instituto Americano de Auditores Internos del CEMLA<sup>\*1</sup>, señala al riesgo, como "la posibilidad de que un evento o acción pueda afectar en forma adversa a la organización".

Los riesgos se definen como la “combinación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto de un evento determinado”. Cualquier actividad tiene asociados riesgos puesto que todos los eventos que podrían ocurrir y las consecuencias que conllevarían entran en la definición de riesgos.

Algunos autores definen el riesgo como la exposición a determinada eventualidad económicamente desfavorable.

Los riesgos los podemos clasificar de acuerdo a su causa, por su afectación, por su posibilidad de medición y por su origen, en los siguientes tipos de riesgos:

- a) Desde el punto de vista de su Causa, los riesgos se dividen en Riesgos Puros o Estáticos y Riesgos Especulativos o Dinámicos (gerenciales).
  - **Riesgo Puro** es aquel que, de ocurrir, solamente genera pérdidas, por ejemplo la muerte, una enfermedad, un incendio, un robo, un terremoto, etc.

---

<sup>\*1</sup>Consultar glosario.

<sup>\*2</sup>Mark R. Grenee “Riesgo y Seguro” Mapfre ,1974

- **Riesgo Especulativo** es el que el hombre crea voluntariamente, con la perspectiva de obtener un beneficio, por ejemplo, especular en la bolsa, una compra de “futuros”, el lanzamiento de un nuevo producto, el juego del azar, etc. Este tipo de riesgo nacen de la voluntad del ser humano, en tiempo, en lugar y en magnitud, por lo que también se llaman Dinámicos o Gerenciales.
- b) Por su Afectación, los riesgos se clasifican en Riesgos Personales o Riesgos Patrimoniales.
- **Riesgos Personales**, son aquellos que se refieren a la integridad física de las personas, como enfermedades, las pérdidas orgánicas, las incapacidades, las muertes, etc.
  - **Riesgos Patrimoniales**, son los que afectan el patrimonio, tanto personal, como empresarial y pueden ser Directos, cuando se refieren a daños sobre las propiedades (incendio, robo, explosión, roturas, etc.)o Indirectos, cuando la pérdida se presenta en un daño consecuencial (interrupción de actividades, pérdida de ingresos, etc.)o bien por obligaciones terceros (responsabilidades civiles, responsabilidades contractuales, responsabilidades patronales, etc.)
- c) Partiendo de su Posibilidad de Medición, los riesgos pueden ser Objetivos o Subjetivos.
- **Riesgos Objetivos**, llamados también Tangibles son los que, bajo algún parámetro, pueden ser medidos, se les define como la relación entre la pérdida real y la pérdida probable y se les identifica como “La incertidumbre Mensurable”.
  - **Riesgos Subjetivos**, denominados también Intangibles son los que se escapan a una posibilidad de medición. Se generan por la incertidumbre psicológica que provoca la actitud o estado de persona.
- d) Por último y partiendo también de su origen, los riesgos se dividen en Riesgos Físicos y Riesgos Morales.
- **Riesgos Físicos** son los que se derivan precisamente de las características físicas de una persona, de un objeto, de un acontecimiento.
  - **Riesgos Morales** son los que se crean por la actitud mental de un individuo como la indiferencia, el deseo de ocurrencia e inclusive la intención. Los riesgos morales son característicos de personas deshonestas o indiferentes y usualmente son rechazados de cualquier sistema de protección.



## 1.5 Riesgos Financieros y Operativos.

Como ya se mencionó en el punto anterior los riesgos se pueden clasificar de acuerdo a su causa, por su afectación, por su posibilidad de medición y por su origen; pero para el estudio nos centraremos en los riesgos de acuerdo a su causa, mismos que se clasifican en dos grandes grupos los Riesgos Puros y los Riesgos Especulativos, Dentro de estos últimos se encuentran los Riesgos Financieros, los cuales podemos considerar por ejemplo: especular en la bolsa, compra de “futuros”, el lanzamiento de un nuevo producto, etc.

El **riesgo financiero** se refiere a la posibilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización.

El concepto debe entenderse en sentido amplio, incluyendo la posibilidad de que los resultados financieros sean mayores o menores de los esperados. De hecho, dada la posibilidad de que los inversores realicen apuestas financieras en contra del mercado, movimientos de éstos en una u otra dirección pueden generar tanto ganancias o pérdidas en función de la estrategia de inversión.

Los Riesgos Financieros a su vez los podemos clasificar en:

- **Riesgo de Crédito.** Un riesgo importante que enfrentan los bancos es el riesgo de crédito o el incumplimiento de una contraparte con el contrato estipulado. Este riesgo se encuentra no solo en préstamos sino también en otras exposiciones dentro y fuera de la hoja del balance como garantías, aceptaciones e inversiones en valores. Muchos problemas serios han surgido por la incapacidad de los bancos para reconocer activos improductivos, crear reservas para liquidar estos activos y suspender el devengamiento de interés.
- **Riesgo de Mercado.** El riesgo de mercado se deriva de cambios de los precios de los activos y pasivos financieros (o volatilidades) y se mide a través de los cambios en el valor de las posiciones abiertas, los cuales representan la posibilidad de minusvalía en la cartera de inversiones. Dentro de los factores de riesgo que pueden afectar el valor de la cartera de inversiones, se encuentran la tasa de interés, el tipo de cambio del peso frente a otras monedas y/o precios de otros instrumentos financieros.
- **Riesgo de Liquidez.** El riesgo de liquidez surge de la incapacidad del banco para acomodar decrementos en las obligaciones o para fondear incrementos en los activos. Cuando un banco tiene una liquidez inadecuada, no puede obtener suficientes fondos ya sea incrementando sus pasivos o convirtiendo prontamente a efectivo sus activos a un costo razonable, lo cual afecta su rentabilidad. En casos extremos, la insuficiente liquidez puede originar la insolvencia del banco.

- **Riesgo legal:** Es la pérdida potencial por el incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables, la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables y la aplicación de sanciones, en relación con las operaciones que se llevan a cabo.
- **Riesgo Económico.** Medida de las posibles eventualidades que pueden afectar al resultado de explotación de una empresa, que hacen que no se pueda garantizar ese resultado a lo largo del tiempo.

El riesgo económico hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de la inversión debida a los cambios producidos en la situación económica del sector en el que opera. Así, a modo de ejemplo, dicho riesgo puede provenir de:

- La política de gestión de la empresa.
- La política de distribución de productos o servicios.
- La aparición de nuevos competidores.
- La alteración en los gustos de los consumidores.

El riesgo económico es una consecuencia directa de las decisiones de inversión. De manera que la estructura de los activos de la empresa es responsable del nivel y de la variabilidad de los beneficios de explotación.

Este es un tipo de riesgo específico o no sistemático puesto que sólo atañe a cada inversión, o empresa, en particular. Como es único, la exposición al mismo varía según sea la inversión o la empresa en la que se invierta, lo que influirá en la política de selección de activos de cada inversor en particular. Además, si se produce una recesión económica, al reducirse los beneficios de las empresas también se reducen sus impuestos provocando con ello que los gobiernos central, autonómico y local vean reducida su capacidad financiera para servir a la comunidad. **Así, pues, el riesgo económico afecta a las instituciones gubernamentales de forma indirecta.** En estricto sentido las más afectadas serán aquellas empresas privadas con fines de lucro, pero no hay que olvidar que las empresas Gubernamentales se encuentran expuestas a ese tipo de riesgo como una posible pérdida potencial del patrimonio nacional.

- **Riesgo Operacional.** Los tipos más importantes de riesgo operacional se refieren a fallas en los controles internos o el gobierno corporativo. Tales fallas pueden originar pérdidas financieras por errores, fraudes, incapacidad para responder de manera pronta o hacer que los intereses del banco se vean comprometidos de alguna otra manera, por ejemplo por sus corredores, funcionarios que otorgan préstamos u otros empleados que abusan de su autoridad o realizan negocios de manera no ética o riesgosa. Otros aspectos del riesgo operacional incluyen caídas importantes de los sistemas tecnológicos de información o sucesos como incendios y otros desastres.

### 1.5.2 Importancia de los Riesgos

No todas las empresas valoran la importancia de contar con especialistas en el manejo de los riesgos. Pero aquellas que reconocen su valor se dan cuenta de que se trata de una tarea sumamente importante dentro de la misión de la empresa. Trabajar en lo interior de la organización significa asignarle independencia del resto de las funciones además de dotarlo de una sólida base estratégica.

Contar con una adecuada gerencia no sólo es estar atentos a cualquier eventualidad que pueda suceder, sino que desde el establecimiento de las estrategias debe armarse una base de previsión y eso es posible considerando que cada etapa es importante y por lo tanto necesario su estudio bajo esta óptica, para tener así el control de la gestión. Tener buenos argumentos de acción en casos de riesgo significa haber fijado objetivos claros de administración de riesgos.

Otro gran beneficio que se obtiene con el control de riesgos es que permite a las empresas y en este caso al sector Gobierno, poder lanzar nuevos productos o la mejora de los servicios (propios de cada Entidad de Gobierno), porque con el adecuado seguimiento que hacen de todo el proceso, están preparados para corregir posibles deficiencias e incluso eliminarlas.

El control de riesgos pasó a ser un tema importante en aquellas compañías que se han globalizado, siendo un proceso indispensable como garantía para los posibles inversionistas. Es por eso que muchos países exigen su implementación porque de esta forma hace más competitivos los mercados.

Con el avance de la tecnología se hace necesario contar con una gestión de riesgos, porque un nuevo aporte en este sentido con programas más desarrollados no puede escapársele a la empresa. Quedarse atrás tecnológicamente hablando tiene un costo muy alto por lo tanto significa pérdidas para la empresa.

#### **Riesgos Operativos u Operacionales de Mayor Impacto.**

Los tipos de eventos que la industria ha identificado como potenciales, que de llevarse a cabo resultarían pérdidas significativas incluyen\*<sup>1</sup>:

**Fraude Interno.** Actos destinados a defraudar, usurpar la propiedad o evadir la regulación, la ley o las políticas de la empresa, excluyendo los eventos de diversidad y discriminación, que involucren al menos una parte interna. Ejemplos de ello incluyen: reportes de posiciones intencionalmente errados, defraudación de empleados, y negociación con información privilegiada por cuenta de un empleado.

---

\*<sup>1</sup>Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Prácticas Adecuadas para la Gestión y supervisión de los Riesgos de Operación. Julio del 2002. pp 7

**Prácticas de empleo y seguridad del ambiente de trabajo.** Actos inconsistentes con las leyes o acuerdos de empleo, salud o seguridad, o que resulten en el pago de reclamos por perjuicios al personal, o reclamos relacionados con temas de diversidad o discriminación. Ejemplos sobre la materia incluyen: reclamos por compensación a trabajadores, violación de las normas de salud o seguridad de los empleados, actividades sindicales, reclamos por discriminación, y cualquier obligación derivada de reclamos en general.

**Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.** Fallas negligentes o no intencionadas que impidan cumplir con las obligaciones profesionales con clientes específicos (incluyendo requerimientos fiduciarios y de idoneidad), o derivadas de la naturaleza o diseño de un producto. Ejemplos al respecto incluyen: brechas fiduciarias, mal manejo de la información confidencial de clientes, actividades de negocio inapropiadas por cuenta del banco, lavado de dinero, y venta de productos no autorizados.

**Daño a los activos físicos.** Pérdida o daño a los activos físicos debido a desastres naturales u otros eventos. Ejemplos de este tipo incluyen terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios e inundaciones.

**Fraude Externo.** Actos por parte de terceros destinados a defraudar, usurpar la propiedad o evadir la ley. Ejemplos de ello incluyen: robo, falsificación, emisión de cheques sin fondo.

**Interrupción del negocio y fallas en los sistemas.** Interrupción de las actividades del negocio o fallas en los sistemas de información. Ejemplos de esta naturaleza incluyen: fallas en el software o hardware, problemas de telecomunicación y cortes en los servicios públicos.

**Administración de la ejecución, la entrega y el proceso.** Fallas en el procesamiento de las transacciones o en la administración del proceso, y en las relaciones con las contrapartes y los proveedores. Ejemplos sobre la materia incluyen: errores en el ingreso de los datos, fallas en la administración de colaterales, documentación legal incompleta, acceso no aprobado a las cuentas de clientes, desempeño inadecuado de las contrapartes no clientes, y disputa con los proveedores.

## 1.6 Administración de Riesgos.

El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo, de alguna u otra forma, las entidades, negocios y grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar. Es así como se encuentra que existen diferentes formas de abordar el tema de

los riesgos dependiendo del tamaño de la entidad, los objetivos que persigue, la cultura administrativa, la complejidad de sus operaciones y la disponibilidad de recursos, entre otros.

La administración de riesgos es el proceso mediante el cual la dirección de una Institución financiera, identifica, cuantifica y controla los riesgos a los cuales la exponen sus actividades. El objetivo de la función es asegurarse que las operaciones, principalmente las que realizan las instituciones financieras en los mercados de capital, dinero y cambios, no las expongan a pérdidas que puedan amenazar el patrimonio de las mismas; la creciente complejidad que han alcanzado dichos mercados, y la cada vez mayor diversificación de los instrumentos que se operan, han hecho que la administración de riesgos sea cada vez más difícil de evaluar; es por eso que, en la actualidad, es indispensable que las Instituciones Bancarias, cuenten con una unidad de administración de riesgos\*<sup>1</sup>.

Actualmente la dirección moderna concibió una disciplina denominada **“Administración de riesgos” o Gerencia de riesgos** que es una función de muy alto nivel dentro de la organización para definir un conjunto de estrategias que a partir de los recursos (físicos, humanos y financieros) busca, en el corto plazo mantener la estabilidad financiera de la empresa, protegiendo los activos e ingresos y, en el largo plazo, minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos.

En este contexto, las entidades de la administración pública no pueden ser ajenas al tema de los riesgos y deben buscar cómo manejarlos partiendo de la base de su razón de ser y su compromiso con la sociedad; por esto se debe tener en cuenta que los riesgos no sólo son de carácter económico y están directamente relacionados con entidades financieras o con lo que se ha denominado riesgos profesionales, sino que hacen parte de cualquier gestión que se realice.

Es decir para la Administración pública se va a considerar el **riesgo como toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.**

## 1.7 Marco General del Modelo ISO 31000:2009.

### 1.7.1 Antecedentes.

La gestión de riesgos en las empresas privadas nace en los años 60 con la publicación de la primera literatura al respecto. No es sino hasta los años 80 cuando comienza el desarrollo de normas y estándares. En algunos casos se trata de regulaciones legales de obligado cumplimiento.

---

\*<sup>1</sup>IV REUNION DE AUDITORES INTERNOS DE BANCA CENTRAL, CENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS – CEMLA; Cartagena de Indias, Colombia 6 al 10 de julio de 1998, pp 2

Como hemos dicho, el desarrollo de estándares para la gestión de riesgos está muy vinculado a la naturaleza del sector del que se trate. El sector financiero y el sector asegurador son los que mayor desarrollo han tenido:

- En 1997 se publicaron los principios de supervisión bancaria efectiva, que se actualizaron en 2004, emitiéndose el documento conocido como Basilea II que detalla los requisitos de una gestión adecuada de los riesgos en el sector bancario.

Estas normas tienen una serie de particularidades:

- Tratan sobre los riesgos específicos de los sectores afectados
- Son de obligado cumplimiento para las organizaciones de esos sectores
- Consideran los riesgos únicamente como eventos con consecuencias indeseables.

A la vista de la ventaja que supone para las organizaciones la gestión de sus riesgos, se han desarrollado otras normas que en algunos casos son de aplicación a la gestión de cualquier tipo de riesgo independientemente de su naturaleza y en otros tratan sobre riesgos específicos.

Estándares para la gestión de riesgos específicos. Proporcionan guías para la gestión de riesgos concretos en cualquier organización. Entre ellos podemos encontrar:

- COBIT e ITIL para riesgos tecnológicos
- ISO 27000 sobre seguridad de la información
- ISO 14001 para riesgos ambientales
- OHSAS 18001 para riesgos laborales
- PMBOK para riesgos en proyectos

Estándares para la gestión de todo tipo de riesgos independientemente de su naturaleza:

- COSO. Emitido por el Comité de Organizaciones Sponsor en 1991 y ampliado en 2004, se trata de un estándar de control interno para la gestión del riesgo. Probablemente es el estándar más extendido en la actualidad.
- IRM Standard. Emitido por el Instituto Británico de gestión de riesgos, su versión actual es de 2002. Propone una metodología para la gestión de los riesgos considerando éstos como eventos que tengan consecuencias, tanto negativas como positivas.
- AS/NZ 4360. Publicado en 1993 por Australia y Nueva Zelanda como esquema para la gestión de riesgos en las empresas públicas y reeditado en 2004, su uso se ha extendido a organizaciones privadas.

### 1.7.2 Principios Básicos del Modelo ISO 31000:2009.

La existencia de una multiplicidad de estándares (sectoriales y generales, voluntarios y obligatorios) motivó a ISO a desarrollar una norma única para la gestión de riesgos. Se trata de la ISO 31000:2009 “Gestión del riesgo”.

La ISO 31000 es de aplicación a la gestión de cualquier tipo de riesgo, incluyendo tanto los eventos deseables como los indeseables, y a cualquier tipo de organización puesto que propone una metodología para gestionar un riesgo empresarial, lo que se conoce como ERM (Enterprise Risk Management)\*<sup>1</sup>. La norma ISO 31000:2009 puede ser utilizada por cualquier entidad pública, privada, organización sin fines de lucro, asociación, grupo o individuo. Además, la ISO 31000:2009 no es específica para alguna industria o sector.

El modelo ISO 31000 está destinado a ser una familia de normas relativas a la gestión de riesgos codificada por la Organización Internacional de Normalización. El propósito de la norma ISO 31000:2009 es proporcionar los principios y directrices genéricas sobre la gestión del riesgo. ISO 31000 pretende ofrecer un paradigma universalmente reconocido por los profesionales y empresas que emplean procesos de gestión de riesgos para reemplazar la gran cantidad de normas existentes, las metodologías y paradigmas que diferían entre las industrias, temas y regiones.

El modelo del sistema de gestión establece y define los componentes necesarios para realizar una buena administración de los riesgos e indica que el proceso debe:

- Iniciar en la alta administración, mostrando su compromiso y emitiendo directrices para la administración de riesgos (política de riesgos).
- Seguir con el diseño del marco de referencia en el cual se va a desempeñar la administración de riesgos, empezando por entender el contexto de la organización, las variables que pueden afectar su desempeño en los aspectos relevantes del riesgo estratégico y en todos los niveles: estratégico, táctico y operativo.

Se debe definir la responsabilidad de la estructura organizacional con respecto a la gestión de riesgos, buscando una perspectiva funcional e integral del negocio mediante la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios y de distintos niveles, así como el establecimiento de un comité que se encargue de la revisión periódica, integral y estratégica de la gestión de riesgos. Es importante identificar las necesidades de recursos y su provisión para que la gestión de riesgos se haga de manera adecuada, y se establezcan mecanismos de comunicación para fines internos y externos con partes interesadas. Con ello se busca conocer avances y la evolución del sistema de gestión de riesgos, además de los cambios en los perfiles de riesgo.

---

\*<sup>1</sup> Asociación Española para la Calidad; Proceso de Gestión de Riesgos; Septiembre 2008; pp. 1-3



**Figura 1.3** Sistema de Gestión de Riesgos. (Norma ISO 31000:2009,pp.3).

Una vez finalizada la etapa de diseño se implementan la estructura y el proceso de gestión; asimismo, se deben establecer intervalos para llevar a cabo la gestión y sus resultados, con el fin de plantear planes para la mejora continua del sistema de gestión.

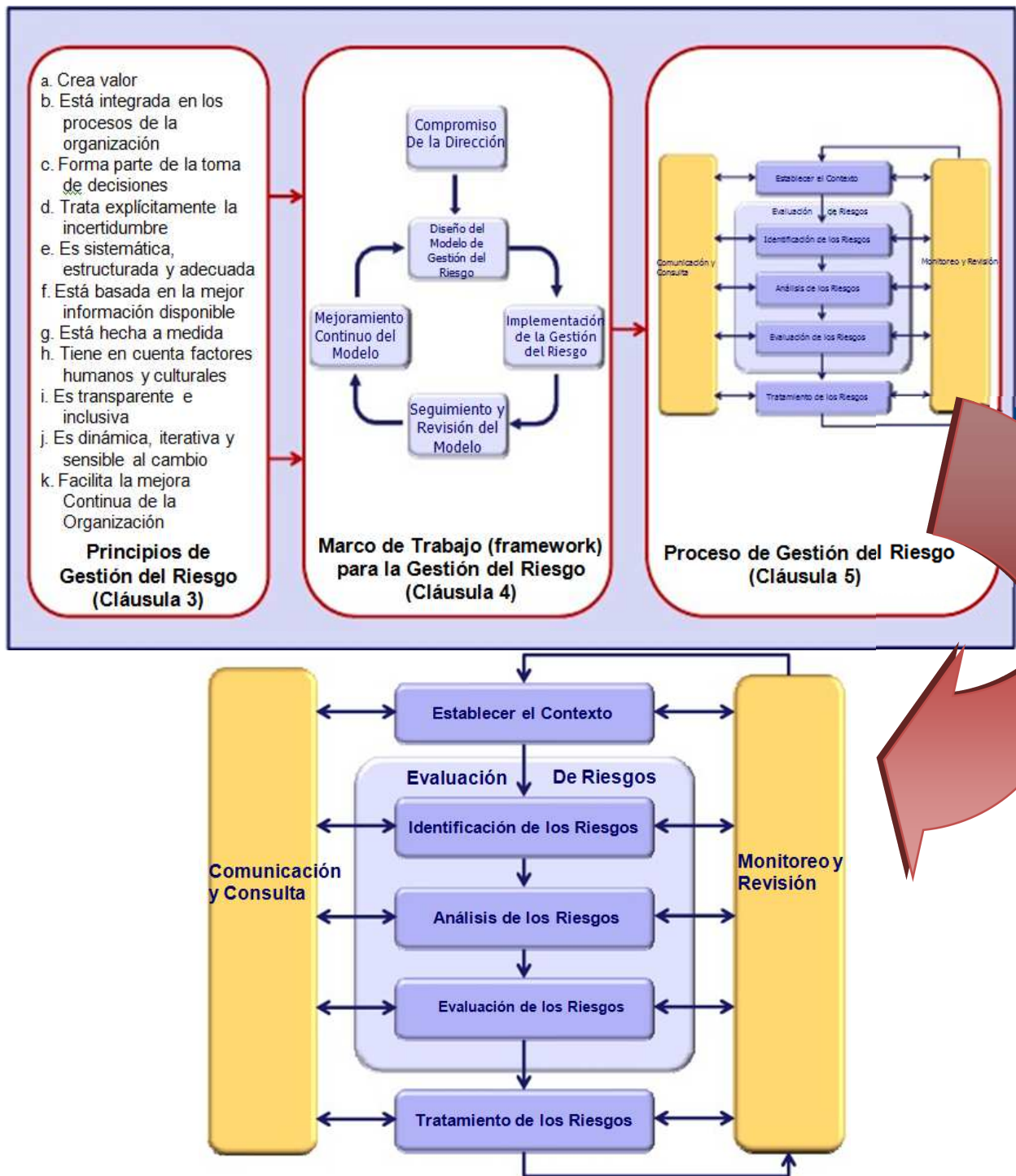
"ISO 31000 es un documento práctico que pretende ayudar a las organizaciones en el desarrollo de su propio enfoque de la gestión del riesgo. Mediante la aplicación de la norma ISO 31000, las organizaciones pueden comparar sus prácticas de gestión de riesgo con un punto de referencia reconocido internacionalmente y así establecer los principios racionales, para el desarrollo eficaz de las actividades de la empresa.

### 1.7.2 Proceso de Gestión de Riesgos según ISO 31000-2009.

El proceso de gestión de riesgos incluye cinco actividades: el establecimiento de el contexto, la identificación de los riesgos, la evaluación de riesgos, el tratamiento de riesgos, control y revisión, como se muestra en la Figura 1.4.

**Establecer el contexto** de la organización permite definir los parámetros internos y externos que deben tenerse en cuenta en la gestión de riesgo, y el establecimiento de los criterios de aplicación para el resto del proceso; en el contexto se debe incluir tanto factores internos como externos y los parámetros relevantes para continuar con la identificación de riesgos.





**Figura 1.4** Proceso de Gestión de Riesgo, Relación de Principios (Norma ISO 31000:2009.p.8)

**Identificación de Riesgos:** En la identificación de riesgos, la organización debería identificar las fuentes de riesgo, zonas de impacto, los acontecimientos, sus causas y sus posibles consecuencias. El objetivo de este paso es generar una lista completa de los riesgos sobre la base de los hechos que podrían mejorar, prevenir, degradar o retrasar la consecución de los objetivos.

También es importante identificar los riesgos asociados a no buscar una oportunidad. La identificación completa es fundamental, porque el riesgo que no se identifica en esta etapa no se incluye en el análisis posterior. La organización debe aplicar las herramientas de identificación de riesgos y técnicas que se adaptan a sus objetivos y capacidades, y los riesgos que enfrentan. La información relevante y actualizada, es importante en la identificación de riesgos.

**Análisis de riesgos:** El análisis de riesgos proporciona una entrada a la evaluación y las decisiones que sobre los riesgos deben ser tratados. El análisis de riesgos implica la consideración de las causas y las fuentes de riesgo, la probabilidad de que las consecuencias pueden ocurrir.

Se analiza el riesgo mediante la determinación de las consecuencias y su probabilidad, así como otros atributos del riesgo. Un evento puede tener múltiples consecuencias y puede afectar a múltiples objetivos. Existente controles de riesgo y su eficacia se debe tomar en cuenta. La forma en que las consecuencias y la probabilidad se expresan y la forma en que se combinan para determinar un nivel de riesgo varía según el tipo de riesgo y la información disponible.

**Evaluación de Riesgos:** El propósito de la evaluación de riesgos es ayudar en la toma de decisiones basadas en los resultados del análisis de riesgos. La evaluación del riesgo consiste en comparar el nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis con criterios de riesgo establecidos cuando se consideró el contexto. Si el nivel de riesgo no cumple con los criterios de riesgo, el riesgo debe ser tratado. Las decisiones deben tener en cuenta el contexto más amplio de los riesgos e incluir la consideración de la tolerancia de los riesgos asumidos por otras partes de la organización que se benefician de los riesgos. Las decisiones deben tomarse en según los requisitos legales, reglamentarios y otros. En algunos casos, la evaluación del riesgo puede llevar a una decisión de emprender un nuevo análisis.

**Tratamiento de los Riesgos:** El Tratamiento del riesgo consiste en seleccionar una o varias opciones para modificar los riesgos, y la aplicación de esas opciones. El tratamiento del riesgo implica un proceso cíclico de la evaluación de un tratamiento de riesgos, es decidir si los niveles de riesgo residual son tolerables o no.

Con base en lo anterior la Administración de Riesgos es un proceso realizado por personas, que involucra a toda la organización. Identifica eventos potenciales que afecten a la empresa y maneja los riesgos según su aceptación o apetito de riesgo, dando seguridad razonable a la empresa.

# Capítulo II.

## Finanzas Públicas y la Gestión Financiera del G.D.F

“Administración de riesgos organizacionales, aplicado a una Entidad del gobierno del distrito federal con base al modelo iso-31000; evaluando los riesgos financieros y operacionales”

Universidad Nacional Autónoma de México  
Posgrado de Ingeniería  
Ingeniería de Sistemas- Optimización Financiera.

## Capítulo 2

### 2.1 Objetivo.

Mostrar un panorama general de las Finanzas Públicas en México, así como de la Gestión Financiera que realiza el Gobierno del Distrito Federal, esto con la finalidad de entender el contexto de la Administración Estatal en esta Entidad.(Ciudad de México)

### 2.2 Definición de Administración Pública.

La noción Administración Pública se compone con las palabras: administración y pública:\*<sup>1</sup>la palabra administración procede de la voz latina *administratio*, que está compuesta por ad (a) y ministrare (servir, cuidar), para los romanos significaba la función de prestar un servicio a otras personas. De igual forma, las palabras política y pública, tienen su origen en la misma raíz etimológica pul (multiplicidad, amplitud), de la cual se derivó la palabra griega polis (ciudad, Estado), origen del concepto de política, y en el latín *populus* (pueblo). El sustantivo *populus* se adjetivó en *puplicus* y luego en *publicus*, de donde proviene la palabra público. Ambas se refieren a lo colectivo o comunitario.

Una definición que desde el punto de vista del derecho administrativo delimita el campo de acción de la Administración Pública es la de Andrés Serra Rojas quien la define, como: “el conjunto de medios de acción, sean directos o indirectos, sean humanos, materiales o morales de los cuales dispone el Gobierno para lograr los propósitos y llevar a cabo las tareas de interés público que no cumplen las empresas privadas o los particulares y que determinan los poderes constitucionales legalmente dedicados a escoger y definir la política general de la Nación”.

Ante un panorama donde la Administración Pública es reconocida como disciplina, actividad, técnica o arte pero menos como ciencia, el Maestro Ramiro Carrillo\*<sup>2</sup> Landeros proporciona los aspectos (objetividad, racionalidad, sistematización y verificación) que sustentan el carácter científico de la administración:

- “Es objetiva porque sus conocimientos son aprehendidos de una realidad específica y tratan de captar en forma fidedigna las propiedades, las relaciones, los vínculos y las leyes que rigen tal realidad, y propenden a que se le refleje con la mayor aproximación.
- “Es racional porque sus proposiciones y postulados se encuentran en concordancia con los hechos que acontecen en la realidad, se pueden fundamentar por medio de la práctica y sirven de pauta a determinados grupos sociales en la consecución de sus fines”.

\*<sup>1</sup>GUERRERO Orozco, Omar. “Administración Pública”. En Baca Olamendi, Laura, pp. 2-3.

\*<sup>2</sup>CARRILLO Landeros, Ramiro. Metodología y Administración, pp. 104-105.

- “Es sistemática porque sus principios y enunciados están lógicamente integrados y cuenta con un cuerpo teórico de conocimientos que constituyen un todo unitario, identificado como teoría de la administración”.
- “Es verificable porque sus aseveraciones pueden ser demostradas en la práctica y adecuación con los hechos que se dan en la realidad”

### 2.2.1 Funciones y Elementos de la Administración Pública.

La Administración Pública responde a las demandas sociales y cumple con las responsabilidades que determina la ley o algún lineamiento en especial, selecciona los métodos adecuados para enfrentar los problemas que obstaculicen la implementación de políticas, tales como: recursos escasos, indiferencia de la población, reclamos por intereses afectados y formas de gestión pública ambiguas.

Julieta Guevara\*<sup>1</sup> señala que la sociedad contemporánea requiere para su existencia una administración pública capaz de desempeñar los siguientes roles:

- a) Preservación del sistema político.
- b) Mantenimiento de la estabilidad y el orden.
- c) Institucionalización del cambio.
- d) Prestación de servicios públicos en gran escala.
- e) Promoción del crecimiento o desarrollo en diferentes campos.
- f) Protección de los desvalidos.
- g) Formación de la opinión pública.
- h) Fuerza política de influencia derivada de la posición estratégica de la burocracia.

Al desempeñar su papel en la sociedad, se pueden identificar elementos que la caracterizan, sin importar el contexto en que se desarrolla:

1. Carácter político.
2. Burocratización.
3. Funciones.
4. Estructura Formal.
5. Personal.
6. Finanzas Públicas.
7. Control.

La administración pública efectúa sus funciones, actualmente identificadas como procesos, por medio de la implementación de políticas, sistemas y procedimientos en cada una de las áreas que abarcan los elementos enlistados.

---

\*<sup>1</sup>GUEVARA, Julieta. “Administración Pública”. En: *Diccionario de política y administración pública*, Vol. I, pp. 49-50.

### 2.3 Finanzas Públicas.

La transformación de la noción de finanzas públicas va paralela a los cambios en los objetivos y acciones del Estado. Durante la antigüedad se relacionaba con el manejo de los asuntos pecuniarios, a raíz de la Revolución Francesa en el siglo XVII, se reconoce como una rama de la Economía Política y luego como sinónimo de la Economía Pública, tiempo después en el siglo XIX adquiere independencia y se convierte en ciencia, conservando una estrecha relación con la Economía\*<sup>1</sup>.

Las finanzas públicas tienen como finalidad la investigación de los principios y formas que debe aplicar el poder público para allegarse de los recursos económicos suficientes para su funcionamiento y desarrollo de las actividades que está obligado a efectuar, que sobre todo es la satisfacción de servicios públicos. Unos opinan que el gobierno no debería de intervenir más que en la administración de la justicia, así como la seguridad interna y externa. Sin embargo, a pesar de que esta idea tuvo un auge extraordinario a partir de los noventa, a partir de la primera década del siglo XXI la mayoría de los gobiernos Latinoamericanos han replanteado sus políticas públicas hacia una mayor supervisión e intervención en la economía a través de sus instrumentos de gasto e ingresos públicos. Ello debido en parte a los graves casos de fraudes corporativos que se aprovecharon de un ambiente de total desregulación gubernamental.

Como ciencia, Ernesto Flores Zavala sostiene, que las Finanzas Públicas “tiene por objeto investigar las diversas maneras por cuyo medio el Estado o cualquier otro poder público se procura las riquezas materiales necesarias para su vida y su funcionamiento y también la forma en que estas riquezas serán utilizadas”. De la definición destacan dos partes fundamentales de las Finanzas Públicas: la primera son las reglas que norman la percepción de los ingresos del Estado o de cualquier otro poder público (la Federación, entidades federativas y municipios) y se refieren a los conceptos y montos de recaudación, los procedimientos y medios de recaudación, efectos en la economía, estudio de los diferentes ingresos, entre otros temas. La segunda es la correcta aplicación de los ingresos por parte de los poderes públicos.

Por su impacto en la captación y aplicación de los recursos, Aniceto Rosas\*<sup>2</sup> define las Finanzas Públicas como, “la ciencia que se ocupa del estudio y forma de obtención de los ingresos monetarios, de su utilización por el poder público, y de sus efectos en la actividad económica y social de un país”.

\*<sup>1</sup>Sobre finanzas públicas y su relación con la economía, consultar la obra de Ayala Espino, José. *Economía del Sector Público Mexicano*, México, Esfinge, 2001.

\*<sup>2</sup>ROSAS Figueroa, Aniceto y Santillán López, Roberto. *Teoría general de las finanzas públicas y el caso de México*, p. 11.

El estudio de las Finanzas Públicas se puede aplicar en todas las partes que componen el sector público: la Federación, los estados, el Distrito Federal, los municipios, las delegaciones políticas, los organismos e instituciones públicas y las empresas paraestatales. Su objetivo es investigar las maneras por cuyo medio el poder público obtiene los recursos financieros necesarios para su funcionamiento y la forma en que utiliza esos recursos, para este fin se requiere de una normatividad que regule la percepción de los ingresos y su correcto ejercicio, por parte de los poderes públicos.

El estado hace uso de los recursos necesarios provenientes de su gestión política para desarrollar actividades financieras a través de la explotación y distribución de las riquezas para satisfacer las necesidades públicas (individuales y colectivas).

Crear la plataforma adecuada en cuanto a educación, salud, seguridad social, para el desarrollo de nuevas fuentes de trabajo, crear tecnología propia, en el marco de un sistema pluralista y flexible de toma de decisiones que articule distintos mecanismos de conformación de la voluntad colectiva. Garantizar un mayor control social sobre su gestión, mejorar los medios e instrumentos que hoy existen de representación política y social y establecer otras vías de participación complementarias a las de representación política, que fortalezcan , descentralicen su poder y transfieran responsabilidades y recursos a las comunidades estatales y locales y, finalmente, mejorar sus estructuras políticas.

Desarrollar estrategias de acción concurrente y propulsar estas acciones tendentes a la protección, al desarrollo de la seguridad ciudadana, la salud, la educación, el deporte, la cultura, el trabajo, y en fin, el bienestar social, para que la economía del país pueda desarrollarse y conducirla hacia un futuro próspero. La política fiscal como instrumento de estabilización y ajuste; Políticas heterodoxas y ortodoxas (tradicionales y no tradicionales) de las finanzas públicas.

Las finanzas públicas están compuestas por las políticas que instrumentan el gasto público y los impuestos. De esta relación dependerá la estabilidad económica del país y su ingreso en déficit o superávit. El Estado es el responsable de las finanzas públicas. El principal objetivo estatal a través de las finanzas públicas suele ser el fomento de la plena ocupación y el control de la demanda agregada.

El gasto público, por otra parte, puede funcionar como estímulo del consumo. El Estado está en condiciones de generar puestos de empleo, lo que otorgará salarios a la gente y dinero para consumir. Los impuestos suelen estar vinculados a los ingresos de las personas: a mayores ingresos, mayores impuestos para pagar. Hay impuestos que son considerados recesivos, ya que afectan de la misma forma a la población con menores ingresos y a las clases altas.

## 2.4 Ingresos y Gastos Públicos.

Los gobiernos para mantener el orden público, recaudar impuestos, regular el comercio y solucionar las demandas colectivas requieren de ingresos públicos que provienen de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos, financiamientos internos y externos, venta de bienes y servicios del sector paraestatal y endeudamiento.

Se conoce como gasto público a todas las erogaciones que realiza el sector público para llevar a cabo sus funciones; la salida de recursos financieros es motivada por el compromiso de liquidación de algún bien, servicio recibido o por otro concepto. Según la clasificación del gasto, por su naturaleza económica, se divide en corriente y de inversión o capital.

Se conoce como gasto corriente a las erogaciones en bienes y servicios que realiza la administración pública para la operación permanente y regular de las unidades productoras de bienes y las prestadoras de servicios; el gasto de inversión son las erogaciones en bienes y servicios para aumentar la capacidad instalada de la operación administrativa o productiva de la administración pública, se refleja en un incremento del patrimonio o capital de la administración.

### 2.4.1 Clasificación de los Ingresos del Estado.

Los ingresos del Estado se clasifican en ordinarios y extraordinarios: Los primeros se perciben normalmente y se destinan a cubrir los gastos comunes del Estado, son ingresos permanentes y previsibles; los segundos se perciben sólo cuando las circunstancias son anormales y el Estado debe responder a necesidades imprevistas que lo obligan a efectuar gastos extraordinarios, como sucede en casos de guerra, epidemia, catástrofes naturales y déficit.

Son parte de los ingresos ordinarios:

- **Impuestos:** Las prestaciones en dinero o especie que fija la Ley con carácter general y obligatorio, a cargo de personas físicas y morales, para cubrir los gastos públicos.
- **Aprovechamientos:** Ingresos ordinarios provenientes de las actividades de derecho público que realiza el gobierno y que recibe en forma de recargos, donativos o multas también se incluyen ingresos no clasificados como impuestos, derechos o productos.
- **Productos:** Ingresos que percibe el Estado por la explotación de sus bienes patrimoniales o por actividades que no corresponden al desarrollo de las funciones propias de derecho público.
- **Derechos:** Cantidad que se paga, de acuerdo con el arancel, por la importación o exportación de mercancías, o por otro acto determinado por la Ley. Son las contribuciones establecidas en la Ley por el uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público de



la nación, así como por los servicios que presta el Estado en sus funciones de derecho público, excepto cuando se prestan por organismos descentralizados.

Son parte de los ingresos extraordinarios:

Los ingresos imprevistos que se autorizan para casos extraordinarios o cuando los ingresos ordinarios no son suficientes, un ejemplo es la adquisición de un empréstito o deuda pública.

- **Deuda pública:** Suma de las obligaciones del sector público, adquiridas por la celebración de empréstitos, internos y externos, sobre el crédito de la nación. Este rubro se registra en un capítulo presupuestario especial que lleva el mismo nombre y que agrupa las asignaciones destinadas a cubrir obligaciones del gobierno por concepto de su deuda pública interna y externa, derivada de la contratación de empréstitos concertados a plazo de un año o más, autorizados o ratificados por el Poder Legislativo.

#### 2.4.2 Clasificación del Gasto Público. (G.D.F)

Los gastos públicos son muy variados debido a su formulación, ejecución y contabilización de su presupuesto. Según su clasificación adoptada, será la información obtenida y el uso que se le pueda dar. Los gastos públicos son muy variados, tanto de tipos, como de formas y conceptos de donde deriva la clasificación siguiente:

- a) Por su objeto
- b) Administrativa por ramo o Institución
- c) Económica
- d) Por funciones
- e) Sectorial
- f) Por programas y actividades

Esta clasificación tiene la finalidad de identificar las cosas que el Gobierno compra. Permite ordenar e identificar sistemáticamente los usos que se darán al dinero asignado a cada programa o actividad; para ello, debe identificar el tipo de bienes y servicios que se van a comprar para cumplir los programas”.

El manejo prioritario, eficiente y transparente de los recursos públicos es uno de los principales objetivos específicos contenidos en el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal, para garantizar que las asignaciones presupuestales atiendan fundamentalmente las necesidades de la población de menores recursos.

Por consiguiente, los mecanismos utilizados para el control y orientación del gasto público en el proceso de programación-presupuestación, derivan en acciones fundamentales para lograr con eficiencia y eficacia que la planeación de las erogaciones públicas sea congruente con los programas y metas a cumplir. De igual forma, se busca una constante modernización y

simplificación del proceso con el propósito de lograr alcanzar una mayor flexibilidad operativa en el manejo del gasto, así como la obtención de una mayor eficiencia en las acciones que lleva a cabo la Administración Pública del Distrito Federal. Motivo por el cual el Código Financiero del Distrito Federal establece en el Libro Tercero, Título Tercero, Capítulo I, Artículo 392, primer párrafo lo siguiente:

*“Que el gasto público del Distrito Federal que ejerzan los órganos locales de gobierno, la Comisión, el Tribunal Contencioso, las Autoridades Electorales, la Junta, las dependencias, órganos desconcentrados, delegaciones y entidades, se ajustarán al monto autorizado para los programas, capítulos, conceptos y, en su caso, partidas presupuestales, conforme al Clasificador por Objeto del Gasto.”*

Tal y como lo establece el Código Financiero en materia del Gasto Público, el Clasificador por Objeto del Gasto tiene como objetivo principal presentar un listado ordenado, homogéneo y coherente que permitirá identificar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, así como los bienes, servicios y obras públicas, que las dependencias, órganos desconcentrados, delegaciones y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal demandan para desarrollar sus acciones, agrupándolas en capítulos, conceptos y partidas.

Así como identificar y clasificar los diversos bienes y servicios nacionales y extranjeros que la Administración Pública del Distrito Federal requiere para cumplir con los objetivos y programas que se establezcan en su Presupuesto de Egresos, y desempeñar sus actividades, tales como: servicios personales, arrendamiento de edificios, adquisición de escritorios, papelería y demás materiales necesarios para su operación, así como la compra de bienes inmuebles, pago de intereses, obras públicas, etc.

#### **2.4.2.1 Clasificación del Gasto por su Naturaleza Económica.**

La clasificación económica del gasto público constituye un elemento de la programación presupuestaria que permite identificar cada renglón de dicho gasto, según su naturaleza económica (corriente o de capital), con el propósito de medir su efecto económico en la consecución de los objetivos y metas que tiene encomendada la Administración Pública del Distrito Federal.

Con la finalidad de identificar los gastos corrientes y de capital, a continuación se presentan las características de cada uno de ellos:

**Gasto Corriente.** Es el conjunto de erogaciones que constituye un acto de consumo y que por consiguiente no crea activos. Se refiere a los gastos que se destinan a la contratación de los recursos humanos y de servicios, así como la compra de los bienes de consumo necesarios para el desarrollo propio de las funciones administrativas; asimismo este tipo de gasto se canaliza al pago de intereses, comisiones y gastos de la deuda, así como para apoyar programas, sectores, etc., a través de apoyos y subsidios.

**Gasto de Capital.** Es la erogación destinada a la creación de bienes de capital y conservación de los ya existentes, a la adquisición de bienes muebles e inmuebles y de valores, y a la ejecución de obras de infraestructura por parte de la Administración Pública del Distrito Federal, así como los recursos transferidos a las entidades para los mismos fines y que contribuyen a acrecentar y preservar los activos físicos patrimoniales o financieros. Comprende también las erogaciones destinadas a cubrir la amortización de la deuda derivada de la contratación de crédito o financiamientos de la Administración Pública del Distrito Federal, con instituciones nacionales o extranjeras.

De acuerdo con los criterios anteriores, los capítulos y conceptos de la clasificación por objeto del gasto, permiten identificar su naturaleza económica de la siguiente manera\*<sup>1</sup>:

- Los capítulos 1000 (Servicios Personales), 2000 (Materiales y Suministros) y 3000 (Servicios Generales), siempre serán considerados de naturaleza corriente siempre que se utilicen para el funcionamiento permanente y regular de las dependencias, órganos desconcentrados, delegaciones y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal. En el caso de que se incorporen al concepto de obras públicas por administración directa, se considerarán como gasto de capital, puesto que implica la ampliación o mejora de la capacidad instalada de operación administrativa o productiva.
- A diferencia de los capítulos anteriores, pueden distinguirse otros cuya naturaleza es invariablemente de capital, tales como el 5000 (Bienes Muebles e Inmuebles) y 6000 (Obras Públicas).
- El capítulo 4000 “Ayudas, Subsidios, Aportaciones y Transferencias” se pueden clasificar tanto en gasto corriente como en gasto de capital.
- El capítulo 7000 “Inversión Financiera y Otras Erogaciones”, posee una característica especial, puesto que su autorización y ejercicio lo otorga expresa y directamente la Secretaría de Finanzas, para cumplir con los objetivos de fomento y regulación crediticia y monetaria, así como para atender los requerimientos por situaciones de emergencia o contingencia, por lo que sus erogaciones no pueden asignarse en forma inmediata a objetos de gasto determinados y su naturaleza se define una vez que se precisó su destino. Por lo que se refiere al capítulo 9000 “Deuda Pública”, también se desagrega en gasto corriente para los pagos de Intereses, comisiones y gastos, o de capital para la amortización del principal. En este caso, es necesario señalar la distinción entre el gasto corriente o de capital del concepto 9500 (Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores, ADEFAS), la que se hará de acuerdo con los bienes y servicios específicos por los cuales se generen dichos adeudos; todo ello, de conformidad con los criterios señalados para diferenciar el gasto corriente o de capital.

\*<sup>1</sup>Clasificador por Objeto del Gasto 2010 del Gobierno del Distrito Federal.

## 2.5 La Gestión Financiera del G.D.F (Gobierno del Distrito Federal).

El término gestión, por lo general se entiende como sinónimo de trámite o diligencia, en el sector público, la gestión en materia de recursos financieros es más que la realización de un trámite, es un proceso administrativo que tiene como fin la obtención de ingresos para financiar el gasto público, por lo tanto, incluye los siguientes procedimientos: elaboración y presentación de proyectos de presupuesto, autorización y modificación del presupuesto, control y ejercicio de los montos autorizados e integración de la cuenta pública del año correspondiente.

También requiere de la conjugación de elementos, como la normatividad en materia presupuestal, los ingresos y egresos públicos y las dependencias responsables de la recaudación o aplicación del gasto, así como los órganos de fiscalización. En este sentido, las siguientes líneas presentan algunos antecedentes y características del Distrito Federal (DF), su forma de gobierno y administración pública, las características de las delegaciones como órganos desconcentrados, así como un análisis de los elementos que integran el proceso para la obtención de los recursos financieros en el Gobierno del Distrito Federal (GDF).

El DF es una de las entidades más importantes del país desde el punto de vista social, político, económico e histórico: es la sede del gobierno federal y de las principales agrupaciones sociales, empresariales y políticas; el centro del desarrollo económico del país y una de las ciudades más pobladas del mundo, los resultados del XII Censo de Población y Vivienda 2010 establecen una población de 8, 851,080 habitantes \*<sup>1</sup>.

### 2.5.1 Estructura General del Gobierno del Distrito Federal.

El Artículo 87 del Estatuto de Gobierno del DF y el Artículo 2 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del DF señalan que la administración pública de la entidad se divide en centralizada, desconcentrada y paraestatal (**ver figuras 2.1 y 2.2**).

\*<sup>1</sup>Censo Poblacional 2010. "INEGI, Estadísticas por Entidad Federativa"

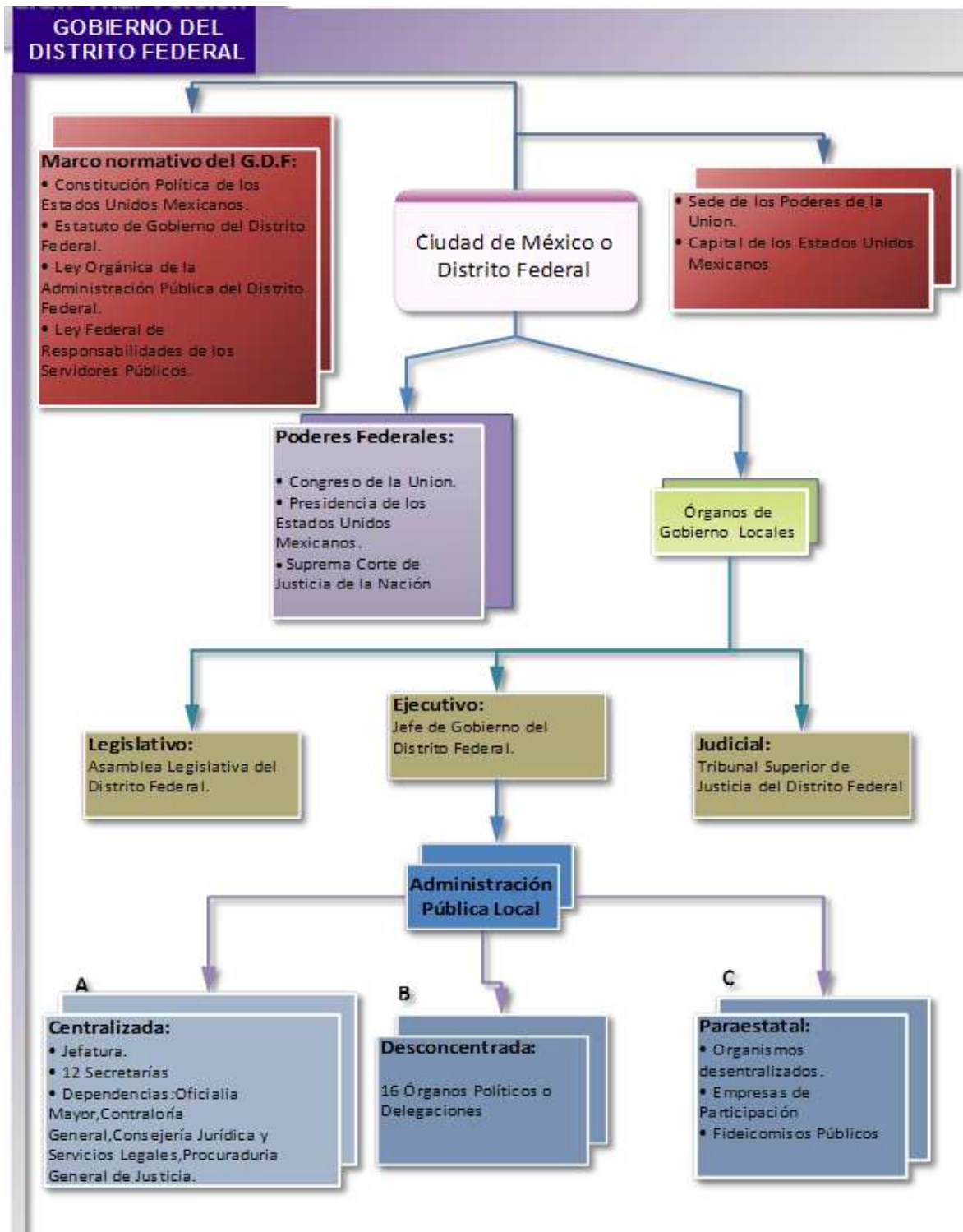


Figura 2.1 Elaboración propia, de acuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el Estatuto del DF.



Figura 2.2. Elaboración propia, de acuerdo al Estatuto del DF.

### 2.5.2 Marco Jurídico de Actuación del Gobierno del Distrito Federal.

El marco jurídico que regula las finanzas públicas del DF se constituye con las siguientes normas\*<sup>1</sup>:

#### Locales

- **Estatuto de Gobierno del Distrito Federal (EGDF)**, regula la organización y funcionamiento del GDF.
- **Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal (LOAPDF) y su Reglamento Interior (RIAPDF)**, establecen las atribuciones, facultades y obligaciones de las unidades ejecutoras del gasto que integran la administración pública del DF, mismas que ejercen el gasto público o que intervienen en la formulación del presupuesto de egresos, su contabilización y evaluación.
- **Código Financiero del Distrito Federal**, ordenamiento que en su Libro Primero establece las principales fuentes de ingresos del DF y en los Libros Segundo, Tercero y Cuarto contiene las disposiciones que regulan los servicios de la Tesorería, la programación, la formulación y ejercicio del presupuesto de egresos y el sistema de contabilidad gubernamental.
- **Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal**, regula las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación, gasto, ejecución, conservación, mantenimiento y control de las adquisiciones, arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza que adquieran las unidades ejecutoras del gasto del GDF, excepto los relacionados con la obra pública.
- **Ley de Obras Públicas del Distrito Federal**, regula la planeación, programación, presupuestación, gasto, ejecución y control de las obras públicas que lleve a cabo la administración pública del DF y de los servicios que se relacionen con éstas.
- **Decreto del Presupuesto de Egresos del Distrito Federal**, cada año establece las disposiciones aplicables a las que queda sujeto el ejercicio presupuestal de las unidades ejecutoras del gasto, así como aquellas normas que tienen como propósito un mejor control del gasto público tendiente a garantizar su manejo racional y transparente.
- **Ley de Ingresos del Distrito Federal**, anualmente presenta las cantidades estimadas de los ingresos que solventarán el ejercicio fiscal correspondiente al presupuesto de egresos del DF.
- **Reglas para el control y manejo de los ingresos que se recauden por concepto de aprovechamientos y productos que se asignen a las delegaciones y órganos desconcentrados que los generen mediante el mecanismo de aplicación automática de recursos**, regulan la generación y administración de ingresos de aplicación automática o autogenerados que se obtienen por concepto de productos y aprovechamientos destinados a la unidad generadora de los mismos.

\*<sup>1</sup>Secretaría de Finanzas del GDF. Manual de normas y procedimientos para la administración del ejercicio presupuestal 2010.

- **Manual de Normas y Procedimientos para la Administración del Ejercicio Presupuestal**, documento que contiene información sobre las operaciones que se realizan en materia presupuestal, órganos que intervienen, marco normativo y formatos que se deben utilizar, para homogeneizar las actividades relacionadas con la aplicación y registro del gasto de todas las unidades que forman parte de la administración pública del DF.
- **Clasificador por Objeto del Gasto del GDF**, es el agrupamiento ordenado, homogéneo y coherente de los bienes, servicios y erogaciones que las dependencias, órganos desconcentrados y entidades de la administración pública del DF requieren para desarrollar sus acciones, además permite el registro claro y detallado de las cuentas presupuestales para identificar los bienes y servicios que se utilizan.
- **Circular Número Uno y Uno-Bis**, es la normatividad que emite la Oficialía Mayor del GDF en materia de administración de recursos; la primera es para las dependencias, unidades administrativas, órganos desconcentrados y entidades, y la segunda es para las delegaciones.

#### Federal

- **Ley General de Deuda Pública**, regula los procedimientos de ejercicio, registro y control de la deuda contraída por la administración pública del DF.
- **Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos**, establece los derechos y obligaciones de las personas que desempeñen un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública, así como las sanciones administrativas que se pueden determinar cuando se afecten los intereses públicos y su buen despacho.
- **Lineamientos para la aplicación y ejercicio de los recursos del Ramo general 39, Programa de Apoyos para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (PAFEF)**, documento que regula el uso de los recursos monetarios, los cuales se utilizan para el saneamiento financiero (amortización de la deuda pública), inversión en obra pública y adquisición de bienes para el equipamiento de las obras generadas.

### 2.5.3 Principales Recursos Financieros.

El GDF obtiene los recursos financieros, necesarios para realizar sus actividades y garantizar la continua prestación de los servicios públicos, de las siguientes fuentes de financiamiento: ingresos propios, participaciones federales, ingresos de organismos descentralizados y empresas paraestatales, transferencias federales y deuda pública.

- **Ingresos propios.** Son recursos que se obtienen dentro del ámbito territorial de la entidad por el pago de impuestos (Ej. tenencia local, predial y 2% sobre nóminas), contribuciones de mejoras<sup>\*1</sup>, pago de derechos (Ej. consumo de agua y licencias), productos y aprovechamientos. Se denominan propios porque son resultado de las acciones recaudatorias directas del GDF y son la principal fuente de recursos financieros de la entidad.

<sup>\*1</sup>Son aquellas a cargo de personas físicas o morales, privadas o públicas, cuyos inmuebles se beneficien directamente por la realización de obras públicas". *CÓDIGO Financiero del Distrito Federal*, Artículo 24.



- **Participaciones en ingresos federales.** Son los recursos que destina el gobierno federal a los 31 estados de la República y DF por pertenecer al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal. El gobierno de la Ciudad de México al participar en actos de coordinación para la recaudación de impuestos federales recibe ingresos del Fondo General de Participaciones (FGP), el cual se divide principalmente de dos programas: el Fideicomiso para la Infraestructura de los Estados (FIES) y el PAFEF; la cantidad asignada del FGP depende del esfuerzo por parte de la entidad en el registro, cobro, fiscalización y administración de dichos impuestos.
- **Ingresos de organismos descentralizados y empresas de participación estatal mayoritaria.** Son recursos que se obtienen por la prestación de servicios públicos o la producción de bienes y/o productos de las empresas y organismos que integran la administración pública paraestatal del GDF, un ejemplo son los ingresos que genera el Sistema de Transporte Colectivo (METRO) del DF.
- **Transferencias del gobierno federal.** Son recursos que provienen del Ramo 33 del Presupuesto de Egresos de la Federación, se dividen en fondos de aportaciones que de acuerdo con la Ley de Coordinación Fiscal el gobierno federal debe integrar anualmente para fomentar el desarrollo de las entidades federativas del país. Los ingresos que se obtienen de los fondos sólo pueden utilizarse en programas y proyectos para creación de infraestructura y servicios públicos.
- **Deuda pública.** Aunque los recursos crediticios se utilizan para casos extraordinarios, el GDF recurre a este tipo de financiamiento anualmente para proyectos de obra pública entre los que destacan la conservación, mantenimiento y ampliación de vialidades, infraestructura hidráulica (drenaje y agua potable), infraestructura social (escuelas de nivel básico, museos, casas de cultura, centros sociales, deportivos, parques, etc.), seguridad pública y transporte.

El Estatuto de Gobierno en el Artículo 67, de la fracción XII a la XIV, señala que el Jefe del GDF tiene la obligación de presentar anualmente ante la ALDF la iniciativa de Ley de ingresos, el proyecto de presupuesto de egresos, la cuenta pública del año anterior y someter a consideración del Presidente de la República la propuesta de los montos de endeudamiento necesarios para integrar el financiamiento del presupuesto de egresos del GDF.

Para la gestión de los recursos financieros el titular del GDF cuenta con el apoyo de la Secretaría de Finanzas, dependencia responsable de:

- Desarrollar las políticas de ingresos y administración tributaria.
- Programar, presupuestar y evaluar el gasto público del DF.
- Representar el interés del DF en controversias fiscales y toda clase de procedimientos administrativos ante los tribunales en los que se controvierta el interés fiscal de la entidad.
- Recaudar, cobrar y administrar los impuestos, derechos, contribuciones de mejoras, productos, aprovechamientos y demás ingresos a que tenga derecho el DF.

- Determinar, recaudar y cobrar los ingresos federales coordinados, con base en las leyes, convenios de coordinación y acuerdos que rijan la materia, así como ejercer las facultades de comprobación que las mismas establezcan.
- Dictar las normas y lineamientos de carácter técnico presupuestal a que deberán sujetarse las dependencias, órganos desconcentrados y entidades, para la formulación de los programas que servirán de base en la elaboración de sus respectivos anteproyectos de presupuesto.

La Secretaría de Finanzas, como parte del gabinete de Administración y Finanzas, trabaja en coordinación con la Contraloría General del DF para establecer los sistemas de autoevaluación integral de la información y de seguimiento de la gestión financiera.

La Contraloría General es la dependencia a la que le corresponde el despacho de las materias relativas al control y evaluación de la gestión pública de las dependencias, órganos desconcentrados y entidades paraestatales del DF. Tiene la atribución de opinar sobre la viabilidad y legalidad de los proyectos de normas de contabilidad gubernamental y de control en materia de programación, presupuestación, administración de recursos humanos, materiales y financieros, que elaboren las dependencias correspondientes, así como en materia de contratación de deuda y manejo de fondos y valores que formule la Secretaría de Finanzas.

El seguimiento de los procesos administrativos que realiza la Contraloría del GDF se divide en tres etapas: 1) preventiva, por medio de mecanismos como el control interno, participación en los órganos de gobierno y evaluación de la gestión pública; 2) correctiva, de acuerdo con los resultados que presenten las auditorías; y 3) sancionadora, donde se fincan responsabilidades a los servidores públicos involucrados en actos de corrupción.

#### 2.5.4 Rendición de Cuentas.

A partir del año 1997, el GDF estableció un sistema de rendición de cuentas para transparentar la gestión de los recursos gubernamentales en la administración pública de la entidad, el sistema continúa vigente e incluye cuatro canales de información sobre la aplicación de los recursos:

- **Informe anual.** Documento que contiene datos sobre la situación en que se encuentra la administración pública local. Se presenta de forma escrita ante la ALDF, donde el Jefe de Gobierno realiza una exposición ante los diputados locales.
- **Informes de Avances Programáticos-Presupuestales.** Es un documento dirigido a la ALDF, donde se da a conocer la evolución de la aplicación del presupuesto por trimestre en las diferentes instituciones del gobierno; la información que se proporciona permite a los diputados locales llevar un seguimiento sobre el gasto público del gobierno.
- **Cuenta Pública.** Documento que presenta el GDF a la ALDF anualmente; contiene información completa y desglosada sobre el destino final del presupuesto asignado a cada una de las unidades ejecutoras del gasto del gobierno en cada ejercicio fiscal. La cuenta

pública es revisada por la Contaduría Mayor de Hacienda de la ALDF, cuando se identifican deficiencias en el destino del gasto, la Contaduría ordena auditorías para encontrar una explicación.

- **Comisión de Fiscalización de los recursos públicos para evitar uso electoral.** Se crea a propuesta de la ALDF y está integrada por todos los partidos políticos con representación en la Asamblea Legislativa. El GDF asumió el compromiso de mandar toda la información requerida sobre los programas de gobierno y de sancionar a cualquier funcionario que utilice recursos públicos para apoyar a algún candidato o partido político.

Los informes sobre los ingresos y egresos de la capital se entregan periódicamente a la Asamblea Legislativa del DF trimestral o anualmente. Acerca del estado que guarda la deuda pública del DF los informes se envían a la Asamblea y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) dependiente del gobierno federal, quien a su vez informa al Congreso de la Unión sobre la aplicación de los recursos.

## 2.6 La Nueva Gerencia Pública.

Es importante señalar que el nuevo manejo de lo público toma como punto de referencia el éxito de la administración privada, que se basa en la excelente preparación de sus gerentes, de ahí que se pretenda exportar estos conceptos a lo público.

Para Adriana Plasencia\*<sup>1</sup>, la gerencia pública “se define como el conjunto de conocimientos y prácticas que permiten mejorar la racionalidad de la dirección administrativa del Estado en términos sociales”.

Ricardo Uvalle\*<sup>2</sup> señala que el concepto de gerencia pública no se agota en sí mismo. Es parte de un *logos* administrativo público; requiere tratamiento específico y enfoques originales. Es decir, el ámbito de la gerencia pública tiene autenticidad. Abarca la totalidad de los movimientos del Estado y es el apoyo más decidido para traducir los programas del bienestar y el progreso en realidades alentadoras.

Es decir la gerencia pública tiene como objetivo el mejoramiento de la capacidad de gobierno para lograr un incremento de la gobernabilidad y tener en condiciones de mejora continua los procesos administrativos, y así resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la sociedad.

\*<sup>1</sup>Plasencia Díaz, Adriana: *Gerencia Pública*. Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública, México, 1994, p. 99.

\*<sup>2</sup>En Revista del Instituto de Administración del Estado de México, A.C. , No. 9, enero-marzo de 1991, p. 205.

# Capítulo III.

## Técnicas de Identificación, Análisis y Evaluación de Riesgos.

“Administración de riesgos organizacionales, aplicado a una Entidad del gobierno del distrito federal con base al modelo iso-31000; evaluando los riesgos financieros y operacionales”

Universidad Nacional Autónoma de México  
Posgrado de Ingeniería  
Ingeniería de Sistemas- Optimización Financiera.

## Capítulo 3

### 3.1 Objetivo.

Mostrar el estado del arte de las técnicas que se utilizarán en la aplicación de la Entidad del Gobierno del Distrito Federal.

### 3.2 Identificación de Riesgos.

Las nuevas maneras de abordar la administración de riesgos no necesariamente eliminan los métodos ya establecidos, el valor real de la administración de riesgos yace en metodologías adicionales que se centran en exposiciones y necesidades financieras que nunca antes se han abarcado, a niveles jamás alcanzados.\*<sup>1</sup>

Tanto la dirección como las gerencias son responsables por la creación de una cultura organizacional que asigne una alta prioridad a la administración de riesgos de operación y la adherencia de controles operativos adecuados. La administración de riesgos de operación es más efectiva cuando la cultura de las empresas enfatiza los altos estándares de comportamiento ético en todos los niveles, también se debe promover una cultura organizacional que establezca tanto a través de acciones y palabras las expectativas de integridad esperada para todos los empleados.

La dirección debe estar consciente de los principales riesgos de operación de la compañía y establecer un esquema de administración de riesgos, este esquema debe proporcionar los principios sobre la manera como los riesgos de operación serán identificados, valuados, monitoreados y controlados.

El primer paso a dar para la aplicación de un proceso de administración de riesgos es la identificación y evaluación de los riesgos que pueden ocurrir en una actividad determinada, en esta parte el administrador de riesgos debe hacer uso de muy distintas informaciones, que pueden obtener de fuentes diversas, que existen y son palpables, y de una gran capacidad de imaginación y proyección de la influencia que pueden tener de determinados acontecimientos sobre los componentes de una entidad.

La identificación y evaluación de riesgos consiste en una serie de acciones necesarias para descubrir los peligros a que está expuesta una organización y las causas que la provocan, así como los daños que pueden ocasionar. Para este propósito se utilizan procedimientos sistemáticos en las distintas áreas operacionales, los cuales deben actualizarse a través de revisiones periódicas.

---

\*<sup>1</sup>Foro Europeo de Gestión de Riesgos 1999; *Soluciones de Gestión integradas y empresariales*. pp 8

Sus principales pasos son:

- Identificar las áreas potenciales de riesgos, con base a estados financieros, estadísticas, diagramas de flujo y cualquier otro medio.
- Entrevistar a los responsables de las instalaciones u operaciones para confirmar la existencia de los riesgos detectados o localizar otros ocultos.
- Clasificar los riesgos según su gravedad (monto de posibles daños) y probabilidad de ocurrencia.

Motivo por el cual es importante determinar la prioridad de los problemas a resolver, es decir asignar un orden a los problemas dependiendo de su importancia y complejidad, tal y como lo muestra la siguiente matriz.

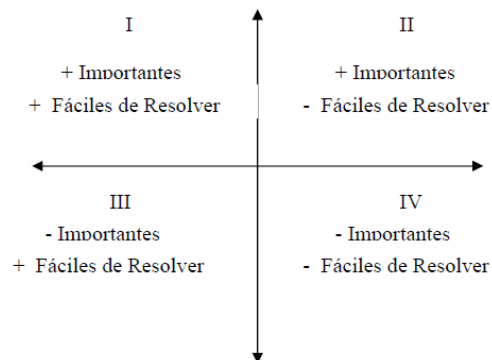


Figura 3.1 Matriz de jerarquización de problemas

### 3.2.1 Herramientas en la Identificación de Riesgos.

Para lograr la identificación de riesgos de forma completa y correcta es necesario emplear algunas herramientas, tales como:

- a. Análisis financiero
- b. Análisis estadístico.
- c. Diagramas de flujo.
- d. Historial de siniestros propios y ajenos.
- e. Análisis de informaciones internas y externas.

#### 3.2.1.1 Análisis Financiero.

A través del análisis de las partidas asentadas en el balance, estado de resultados, afectaciones presupuestales y la ley de ingresos, es posible.

- Detectar áreas con problemas,
- Identificar riesgos en cuanto a número y ubicación,
- Determinar la importancia relativa de los riesgos, y
- Visualizar la distribución real del gasto

### Razones Financieras.

Las razones financieras son eficientes herramientas para analizar la situación de una empresa, sin embargo también tienen serias limitaciones. Pueden servir como una pantalla para señalar a aquellas áreas de fortaleza o debilidad potencial, así como indicar aquellas en las que se requiere mayor investigación. Sin embargo no son predictivas.

Las razones financieras se dividen en cuatro categorías:

- **Razones de liquidez**, las cuales miden la capacidad de la empresa para identificar sus necesidades de efectivo.
- **Razones de Actividad** las cuales miden la liquidez de los activos.
- **Razones de apalancamiento** miden el uso de la deuda por parte de la empresa, comparado con el uso de capital y su capacidad de pagar los intereses y otros gastos fijos.
- **Razones de utilidad** miden el desempeño de toda la empresa y su eficiencia en la administración de los activos, pasivos, y el capital.

Razón Financiera	Cociente
Razón de circulante	$\text{Razón de Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Prueba Ácida	$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Razón de capital de trabajo a activos	$\text{Capital de Trabajo a Activos} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Razón de deuda total	$\text{Razón de deuda Total} = \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Pasivos Totales}}$
Razón de deuda total a capital contable	$\text{Razón de deuda a Capital Contable} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Capital Contable}}$
Razón de deuda a largo plazo	$\text{Razón de deuda a Largo Plazo} = \frac{\text{Pasivos a Largo Plazo}}{\text{Deuda Largo Plazo} + \text{Capital Contable}}$
Margen de utilidad	$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$
Rendimiento en Activos (ROA)	$\text{Rendimientos en Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$
Rendimiento en Capital Contable (ROE)	$\text{Rendimiento en Capital Contable} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$
Rotación de activos fijos	$\text{Rotación de Actvos Fijos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos}}$

### 3.2.1.2 Análisis Estadístico.

El análisis estadístico se preocupa por recolectar, organizar, resumir, presentar y analizar los datos, así como de sacar conclusiones válidas y tomar decisiones con base a este análisis. El agrupamiento de todos los hechos ocurridos durante uno o varios periodos permitirá identificar los riesgos involucrados en:

- Siniestros ocurridos.
- Volúmenes de operaciones riesgosas.
- Pérdidas actuales en las que la Entidad va incurriendo día con día
- Incompetencia.
- Fraudes.

La estadística descriptiva es una gran parte de la estadística que se dedica a analizar y representar los datos. Este análisis es muy básico. Aunque hay tendencia a generalizar a toda la población, las primeras conclusiones obtenidas tras un análisis descriptivo, es un estudio calculando una serie de medidas de tendencia central, para ver en qué medida los datos se agrupan o dispersan en torno a un valor central.

#### Tipos de gráficos

Para las distribuciones de frecuencias la representación gráfica más común es el **histograma**. En el eje horizontal (o de las abscisas) se representan los intervalos de los datos, marcándose de manera continua las fronteras entre cada uno de los éstos.

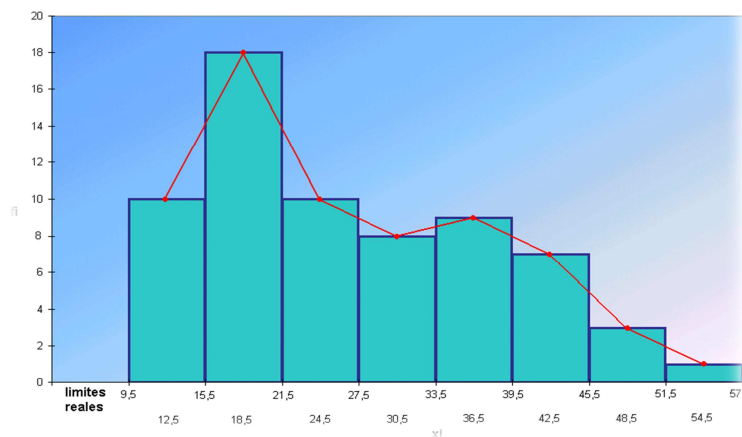


Figura 3.2 Histograma



La **ojiva** es una gráfica asociada a la distribución de frecuencias, es decir, que en ella se permite ver cuántas observaciones se encuentran por encima o debajo de ciertos valores, en lugar de solo exhibir los números asignados a cada intervalo.

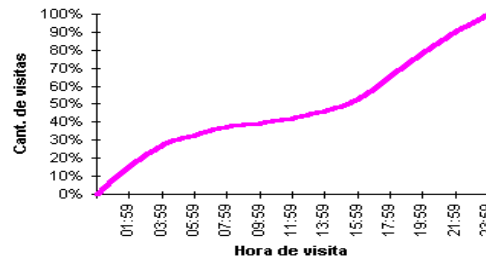


Figura 3.3 Ojiva

Cuando lo que se desea es resaltar las proporciones que representan algunos subconjuntos con respecto al total, es decir, cuando se está usando una escala categórica, conviene utilizar una gráfica llamada **de pastel o circular**.

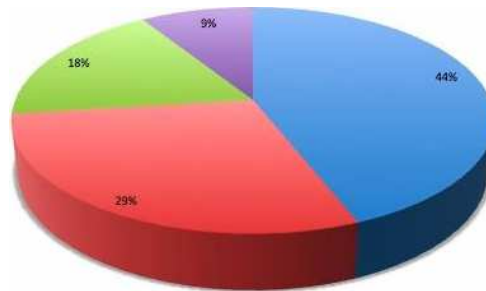
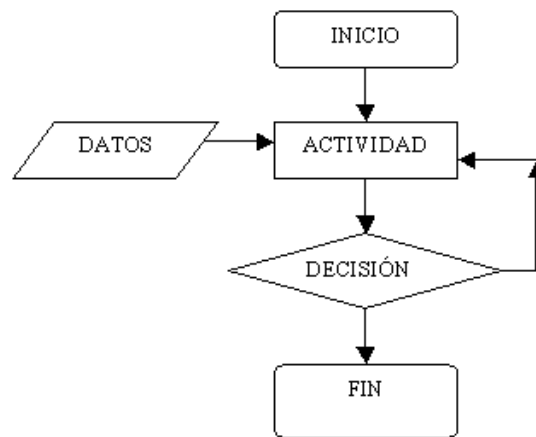


Figura 3.4 Gráfica de Pastel o Circular

### 3.2.1.3 Diagramas de Flujo.

Por este medio se pueden localizar actividades que implican riesgos ocultos o por acumulación de existencias en un punto dado.

Un **diagrama de flujo** es una representación gráfica de un algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como la programación, la economía, los procesos industriales y la psicología cognitiva. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.



**Figura 3.4** Diagrama de Flujo

#### 3.2.1.4 Análisis de informaciones Internas y Externas.

La identificación de riesgos es fundamental para el posterior desarrollo de procesos variables de monitoreo y control del riesgo. Una identificación eficaz de riesgos considera tanto factores internos (como la complejidad de la estructura organizacional, naturaleza de las actividades, calidad del personal, los cambios organizacionales y la rotación de los empleados), como factores externos (cambios en la industria y los avances tecnológicos) que podrían afectar adversamente el logro de los objetivos de la Entidad.

Los medios citados hasta ahora se desarrollan sobre documentos e informaciones escritas, que en ocasiones no reflejan fielmente la realidad de las situaciones. La comprobación física y directa de actividades, equipos, edificios, servicios y las condiciones en que estas se llevan a cabo, se realiza a través de inspecciones.

### 3.3 Análisis de Riesgos.

En este apartado se hablará de las herramientas que bajo un enfoque de sistemas nos permite identificar y corregir problemas operativos, lo cual nos va a facilitar el trabajo de reconocer, lo que es esencial en el problema, definir la manera de abordarlo, estudiar el objeto desde distintas perspectivas y promover distintas líneas de acción.

Los problemas operacionales corresponden a aquella clase de situaciones en las que se desea corregir o mejorar el desempeño de la organización, ya sea a nivel general o en alguna de sus partes, de manera que el proceso de solución tiene como tarea fundamental indagar la razón de las fallas detectadas o identificar los posibles puntos de mejora, para sobre esta base definir los ajustes que es necesario introducir\*<sup>1</sup>.

El estudio principia con un análisis financiero de la situación actual de la Entidad, el cual nos permite conocer el nivel de exposición al riesgo de cada área de la institución, una vez limitada el área de estudio se procede a un levantamiento de las dificultades que existen, ya sea a través de una lluvia de ideas o revisando los registros que se tengan, para luego proceder a su jerarquización y selección del problema por atacar, ya que se recomienda trabajar con un problema a la vez.

Lo que se pretende es concentrar la atención en los pocos problemas vitales que se tengan y dejar un tanto de lado los muchos triviales que necesariamente existen.

Para cada problema se establece el conjunto de posibles causas, apoyándose en representaciones como la del diagrama de pescado, cadenas causa-efecto o diagrama de relaciones.

El conjunto de alternativas de solución está representado por todas aquellas acciones que permitan anular las causas, atenuar los efectos o romper con las estructuras causales en cualquiera de sus partes.

Cumplida esta tarea, se procede a evaluar la efectividad y factibilidad de las distintas opciones, para así seleccionar la más apropiada; siendo válido pensar en una combinación de las mismas, tal que por un lado se vaya sobre los efectos para atender lo urgente y por el otro se vaya a la raíz para dar una solución definitiva.

### **3.3.1 Herramientas para el Análisis de Riesgos.**

#### **A. Lluvia de Ideas.**

El primer paso para resolver los problemas es identificarlos, lo cual lo podemos hacer a través de una lluvia de ideas que es muy fácil de aplicar, la podemos resumir en 6 pasos:

1. Integración de un equipo de trabajo: Se integra el grupo y se reúne en un lugar tranquilo y adaptado para trabajar conjuntamente. Se recomienda que el número de participantes, los involucrados en el problema o los expertos, sea de cinco a quince. Habrá un facilitador quien dirigirá al grupo.
2. Consulta individual: Primero recurrimos a cada una de las personas que participan con nosotros para preguntarle acerca de los problemas que ellos perciben.

---

\*<sup>1</sup>En foques de Planeación. Fuentes Zenón Arturo. División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, UNAM. pp 87.

3. Intercambio: En este paso permitimos que el grupo de trabajo intercambien ideas entre si para reforzar o recordar algunos problemas que no se hayan mencionado.
4. Agrupamiento: Después de identificar los problemas agrupamos todos los que puedan entrar en una categoría o que puedan estar repetidos.
5. Síntesis: Se analiza con el grupo de trabajo los problemas identificados para llegar a un acuerdo en cuanto al grupo de problemas.
6. Presentación de los resultados: Finalmente se presentan los resultados del conjunto de problemas que se obtuvo del análisis grupal.

### B. Análisis Causa-Efecto.

Es una técnica sencilla y flexible para la identificación y análisis de las causas y efectos de un problema, consiste en construir e interpretar el diagrama causa-efecto (conocido también por su apariencia como esqueleto de pescado).

El diagrama causa – efecto fue desarrollado por el profesor Kaoru Ishikawa de la Universidad de Tokyo y fue utilizado por vez primera en 1953 en Japón por la Compañía Acerera Kawasaki, años después en la Universidad de Oregon, fueron generadas algunas extensiones al mismo, y actualmente es ampliamente usando en la solución de problemas.

La técnica consta de tres etapas:

1. La identificación de las causas y los efectos.
2. La verificación de su validez y relevancia.
3. La interpretación de resultados y la generación de soluciones.

### Ishikawa (Fishbone) Diagram

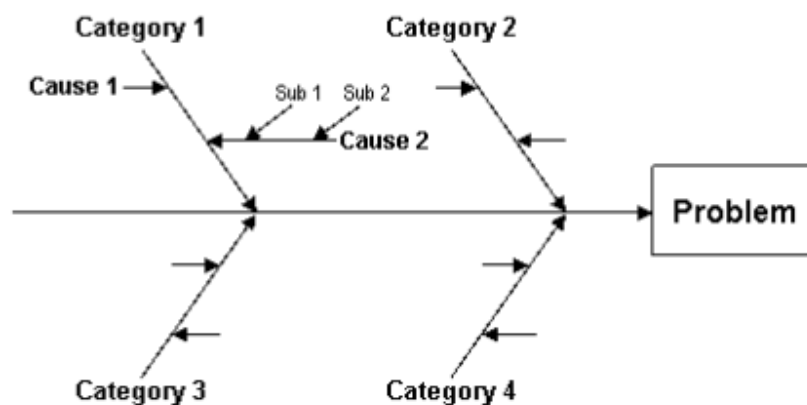


Figura 3.5 Diagrama causa-efecto

### C. Diagrama de Relaciones.

Es un método de inducción lógica que permite aclarar las causas y sus relaciones para identificar, confirmar y seleccionar las causas originales más importantes que afectan un problema de análisis. Esta herramienta es prácticamente la única para encontrar y confirmar causas de problemas, cuando detrás de los síntomas se encuentra toda una red causal y no podemos hacerlo mediante datos estadísticos.

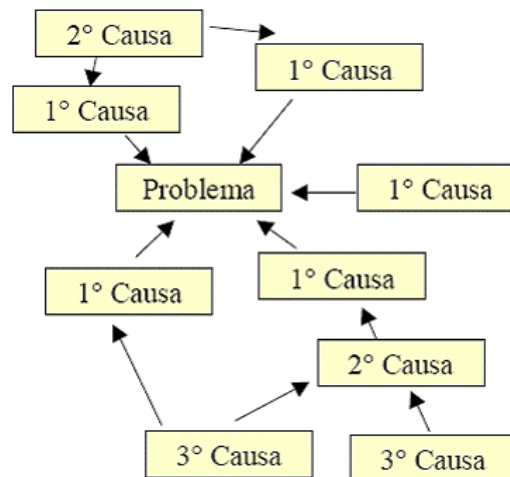


Figura 3.6 Diagrama de relaciones

### 3.4 Evaluación de Riesgos.

Además de identificar y analizar los riesgos potencialmente más adversos, se debe evaluar la vulnerabilidad a estos riesgos. Una evaluación efectiva de riesgos permite comprender mejor el perfil del riesgo y dirigir de manera más efectiva los recursos para su administración.

Existen diversos procesos empleados comúnmente para evaluar el riesgo:

- Autoevaluación o Evaluación de riesgos: evaluar las operaciones y actividades con relación a un menú de vulnerabilidades potenciales de riesgos de operación. Este proceso es manejado internamente y con frecuencia incorpora listas de control y/o talleres de autoevaluación con el fin de identificar las fortalezas y debilidades del ambiente de los riesgos de operación.
- Indicadores principales de riesgo: Los indicadores de riesgo son datos estadísticos y/o métricas, que pueden permitir conocer la posición de riesgo. Estos identificadores tienden a ser revisados periódicamente (con frecuencia mensual o trimestral) para alertar sobre los cambios que puedan indicar riesgos. Tales indicadores pueden incluir: el número de

operaciones fallidas, los índices de rotación del personal, y la frecuencia y/o severidad de los errores y las omisiones.

- Tablas de Control: proporcionan un medio para traducir las evaluaciones cualitativas en datos cuantitativos, ayudando a definir un orden relativo a los diferentes tipos de exposición a los riesgos de operación.
- Datos históricos: Los datos referidos a una experiencia de pérdida histórica pueden proporcionar información significativa para evaluar la exposición a los riesgos de operación y desarrollar una política para mitigar y controlar el riesgo.

### 3.4.1 Matriz de Riesgos.

La Matriz de Riesgos o también llamada Matriz de la Probabilidad del Impacto MPI, es una combinación de Medición y Priorización de Riesgos, que consiste en la graficación de los mismos en un plano cartesiano, en donde el eje de las X identifica la Probabilidad de Ocurrencia del factor de riesgo, y el Eje de las Y identifica el Impacto que este factor tiene sobre los objetivos estratégicos de la Entidad.

Las escalas de 10 niveles permiten:

- Mayor amplitud en los cuadrantes de riesgo
- Se pueden manejar cuadrantes de riesgo: bajo, medio, alto y crítico
- El riesgo de los factores de determinará por su probabilidad (frecuencia) de impacto y de ocurrencia.

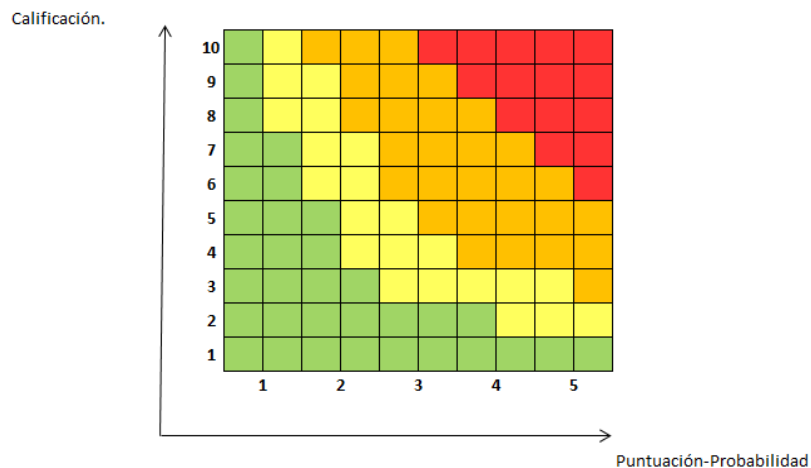


Figura 3.7 Matriz de riesgo

<b>Nivel de riesgo</b>		<b>Calificación</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Calificación</b>
Bajo		1-15	Alto	
Medio		16-29	Crítico	
				>60

**Variables fundamentales de la evaluación de riesgos\*<sup>1</sup>**

Valor material: En función del valor financiero de la unidad objeto de auditoría, ya sea un ingreso o un gasto, se asigna un peso de 1 a 5.

Naturaleza de la actividad: En función del grado de importancia, se asigna un peso de 5 a 1 a la unidad objeto de auditoría según si se trata de una actividad básica o de una unidad administrativa.

- Actividad básica 4, 5
- Unidad administrativa 2, 3
- Sistema local 1

Amplitud del cambio sufrido por el sistema o proceso: Se asigna al área objeto de auditoría un peso en relación con la magnitud del cambio que ha sufrido.

- Reingeniería profunda 4,5
- Reingeniería moderada 2,3
- Reingeniería menor 1

Complejidad del área objeto de auditoría: La valoración de 1 a 5 se basa en criterios que indican posibilidad de errores o inexactitudes y que podrían no detectarse debido a la complejidad del entorno.

Algunos de los factores de complejidad son:

- Cálculos complejos
- Actividades interdependientes
- Número de productos o servicios
- Dependencia en relación con terceros
- Leyes y reglamentos aplicables, etc.

Otros factores:

- Sensibilidad del área o unidad respecto a la dirección ejecutiva
- Datos históricos sobre procedimientos erróneos, etc.
- Otros (sensibilidad del área, preocupaciones del equipo directivo, datos históricos, fraudes y errores de gestión, etc.)

---

\*<sup>1</sup> ISACA. Information System Audit and Control Association; IIA. Institute of Internal Audit

A continuación se resumen los principales factores de riesgo aplicables a la mayoría de organizaciones y los pesos ponderados asignados a los mismos.

Riesgos financieros	45%
Riesgos estratégicos y económicos	25%
Riesgos operativos	20%
Riesgos jurídicos y de conformidad	10%

Como resulta evidente los riesgos financieros tienen el peso más alto, es decir 5, ya que de ocurrir tendrán un impacto importante sobre la viabilidad financiera de la organización. En segundo lugar, con un peso de 4, se clasifican los riesgos que pueden comprometer la estrategia, metas y objetivos establecidos para la organización. Los riesgos operativos, que forman parte de las actividades diarias de la institución, tienen un peso de 3 y, por último, cualquier riesgo jurídico y de conformidad tendrá un peso de 2.

Cabe mencionar que el peso que se asigna a los factores de riesgo debe tener en cuenta la probabilidad y el impacto potenciales de cada grupo de riesgos, junto con las medidas de gestión que puedan incidir, en particular, sobre la valoración de los principales criterios de evaluación de riesgos.



# Capítulo IV.

## Caso de Aplicación, “Modelo ISO-31000 aplicado a una Entidad del G.D.F”.

“Administración de riesgos organizacionales, aplicado a una Entidad del gobierno del distrito federal con base al modelo iso-31000; evaluando los riesgos financieros y operacionales”

Universidad Nacional Autónoma de México  
Posgrado de Ingeniería  
Ingeniería de Sistemas- Optimización Financiera.

# Capítulo 4

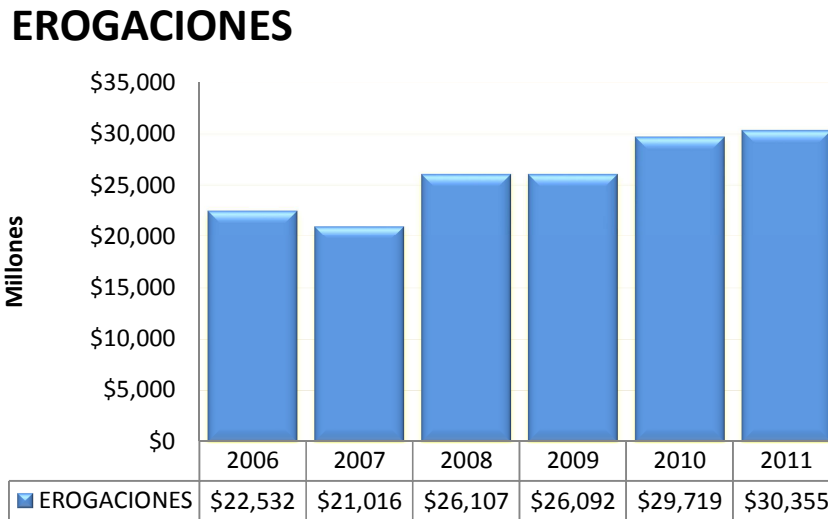
## 4.1 Objetivo.

Aplicar el modelo ISO-31000:2009 a una Entidad del Gobierno del Distrito Federal.

## 4.2 Antecedentes para el Análisis.

Tal y como se mencionó en el capítulo II, de esta investigación, el Gobierno del Distrito Federal clasifica a su estructura en cuatro rubros, los cuales son: la administración pública centralizada, la administración pública desconcentrada, la administración pública paraestatal y los órganos de gobierno autónomos. Para nuestro caso la Entidad a analizar se encuentra inmersa en el cuarto rubro que pertenece a los Órganos de Gobierno Autónomos; lo cual nos permite observar el comportamiento del ingreso que se recibe a través de la Secretaría de Finanzas a las Entidades del Gobierno del Distrito Federal.

A continuación se muestra los niveles de erogaciones que ha tenido el Gobierno del Distrito Federal a las Entidades.



**\*1Tabla 4.1** Erogaciones a las Entidades por parte del G.D.F

Cabe mencionar que las Erogaciones se clasifican por su naturaleza del gasto; es decir se encuentran divididas de la siguiente manera: Entidades de Transporte, Entidades de Vivienda, Organismos de Salud y Asistencia, Organismos de Caja de Previsión, Entidades del Medio Ambiente, Entidades de Obra y Servicios, Entidades de Fomento Social, Turístico y Económico y Otras Entidades.

\*1<http://www.finanzas.df.gob.mx/transparencia/articulo14.html>

No olvidemos que muchas de las erogaciones que se hacen a las Entidades, se realizan respecto al nivel de percepción que tuvo el Gobierno Central durante el ejercicio fiscal anterior, a través de la Secretaría de Finanzas; principalmente por conceptos de recaudación de impuestos y aportaciones federales al Gobierno Estatal.

A continuación se muestra un concentrado de la información del Gobierno del Distrito Federal en materia de percepción de impuestos y aportaciones federales.

ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS (MILES DE PESOS)	TOTALES.														
	RUBROS.		2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	
<b>INGRESOS.</b>															
Impuestos	\$	16,974,041	21%	\$	17,832,661	19%	\$	18,641,207	20%	\$	19,847,127	18%	\$	23,831,792	20%
Contribuciones de Mejoras	\$	1,618	0%	\$	-	0%	\$	93	0%	\$	159	0%	\$	252	0%
Derechos	\$	6,340,483	8%	\$	6,665,561	7%	\$	7,727,209	8%	\$	7,767,514	7%	\$	7,141,602	6%
Contribuciones no Comprendidas en las Fracciones Precedentes	\$	-	0%	\$	-	0%	\$	-	0%	\$	-	0%	\$	-	0%
Accesorios	\$	480,291	1%	\$	590,722	1%	\$	686,524	1%	\$	708,053	1%	\$	609,166	1%
Productos	\$	6,159,125	8%	\$	6,788,927	7%	\$	6,882,113	7%	\$	7,123,368	6%	\$	7,728,503	7%
Aprovechamientos	\$	4,501,983	6%	\$	3,671,510	4%	\$	2,934,951	3%	\$	5,059,594	5%	\$	4,011,380	4%
Actos de Coordinación del Acuerdo de Colaboración Administrativa	\$	5,283,318	7%	\$	6,432,172	7%	\$	6,793,164	7%	\$	7,272,331	7%	\$	7,957,666	7%
Productos Financieros	\$	508,182	1%	\$	734,580	1%	\$	1,015,722	1%	\$	914,866	1%	\$	283,002	0%
Participaciones en Ingresos Federales	\$	29,545,691	37%	\$	37,453,870	40%	\$	36,175,096	38%	\$	44,700,580	40%	\$	38,757,635	34%
Transferencias Federales	\$	9,828,900	12%	\$	12,801,239	14%	\$	13,209,298	14%	\$	17,004,581	15%	\$	27,031,582	24%
	\$	79,623,633		\$	92,971,244		\$	94,065,376		\$	110,398,172		\$	113,366,664	
<b>EGRESOS.</b>															
Servicios Personales	\$	30,731,293	45%	\$	33,331,300	44%	\$	35,941,133	43%	\$	37,819,764	40%	\$	37,304,721	38%
Materiales y Suministros	\$	3,360,703	5%	\$	4,662,776	6%	\$	4,276,346	5%	\$	5,341,490	6%	\$	5,470,711	6%
Servicios Generales	\$	10,703,926	16%	\$	11,034,233	15%	\$	12,320,065	15%	\$	16,269,092	17%	\$	16,372,237	16%
Ayudas, Subsidios y Transferencias	\$	19,928,427	29%	\$	23,895,195	32%	\$	27,239,124	33%	\$	32,233,511	34%	\$	33,779,715	34%
Intereses, Comisiones y Gastos	\$	3,441,817	5%	\$	2,860,563	4%	\$	3,506,550	4%	\$	3,597,203	4%	\$	6,473,528	7%
	\$	68,166,167		\$	75,784,067		\$	83,283,217		\$	95,261,059		\$	99,400,912	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	\$	11,457,466		\$	17,187,177		\$	10,782,159		\$	15,137,113		\$	13,965,753	

\*<sup>1</sup>Tabla 4.2 Estado de Resultados del G.D.F del año 2005 a 2010 con porcentos integrales

Como podemos observar en la tabla anterior, la percepción más grande que ingresa al Gobierno del Distrito Federal es por los conceptos de impuestos, transferencias federales y participaciones en Ingresos Federales.

Cabe mencionar que si se realizara una investigación más amplia podríamos considerar los riesgos económicos a los que una Entidad se encuentra expuesta, es decir tomaríamos en cuenta lo siguiente: riesgos por nivel de recaudación en el ejercicio fiscal anterior, riesgos por situaciones políticas y diferencias entre partidos políticos, riesgos por la situación económica del país, riesgos por diferencias sociales y algunos otros riesgos que son necesarios considerar.

\*<sup>1</sup>Secretaría de Finanzas. <http://www.finanzas.df.gob.mx/egresos/2007/decretoEgresos2007.html>

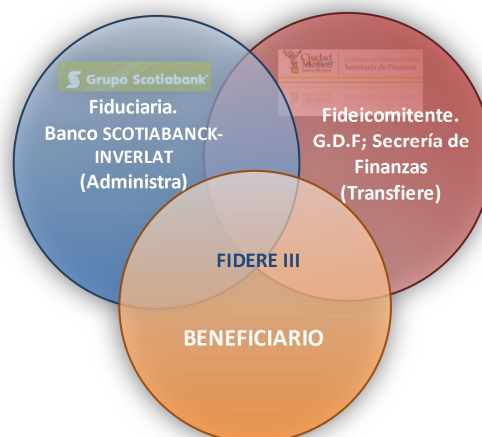
### 4.3 Descripción General de la Entidad.

#### 4.3.1 Antecedentes.

El Fideicomiso denominado Programa de Remodelación Urbana de la Ciudad de México (PRUCM), inició operaciones en el año de 1972, centrando su acción en la promoción, fomento y apoyo a proyectos de desarrollo de vivienda de interés social. Posteriormente durante el período de 1987 a 1996, se complementó el objeto de su creación y cambió la institución Fiduciaria, para quedar con la denominación de “Fideicomiso de Recuperación Crediticia de la Vivienda Popular” (FIDERE II), responsabilizado de la recuperación de los productos de las enajenaciones de inmuebles de vivienda; liquidar y transferir la cobranza al FONHAPO, FIVIDESU, FICAPRO Y PRONASOL-DDD; todo ello con una estructura orgánica de 19 plazas, otorgando la Oficialía Mayor del GDF el Dictamen 18/98.

En el año de 2001, el Fideicomiso de Recuperación Crediticia de la Vivienda Popular (FIDERE III), ve modificada su estructura orgánica en los meses de Enero y Abril, al pasar primero de 19 a 21 plazas, con el Dictamen 108/2001 y posteriormente de 21 a 25 plazas, con el Dictamen 151/2001, ambos dictámenes emitidos por la Oficialía Mayor del GDF, cambios que permitieron reforzar la Gerencia de Recuperación de Créditos.

Considerando que el Fideicomiso contaba con la infraestructura y experiencia necesaria para el desarrollo de las actividades que le eran encomendadas, en el mes de septiembre de 2001, fue celebrado el Convenio Modificadorio del Contrato del Fideicomiso, con el cual se fortaleció el objeto de su creación, cambió su denominación por Fideicomiso de Recuperación Crediticia del Distrito Federal (FIDERE III), así como cambió el nombre de la fiduciaria de Banco Inverlat por Scotiabank Inverlat y figura como fideicomitente el Gobierno del Distrito Federal, por conducto de la Secretaría de Finanzas, en su carácter del Fideicomitente Único de la Administración Pública del Distrito Federal en lugar de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; conservando 25 plazas de estructura autorizada en el Dictamen 151/2001.



**Figura 4.1.** Integración del FIDERE III (Fiduciaria, Fideicomitente y Beneficiario)

En marzo de 2004, la Oficialía Mayor del GDF, emite el Dictamen 13/2004, mediante el cual notifica las adecuaciones a la estructura orgánica del Fideicomiso; haciéndose básicamente cambios de nomenclatura que no repercuten en el total de plazas autorizadas, para cumplir con el objetivo de su creación, así mismo, el 15 de octubre de 2004 se publica en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el Acuerdo por el que se sectoriza en la Secretaría de Finanzas el Fideicomiso de Recuperación Crediticia del Distrito Federal (FIDERE III).

El 17 de Septiembre de 2007 la Dirección General del Fideicomiso, solicitó ante la Secretaría de Finanzas y la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal la modificación de la Estructura Orgánica del FIDERE III, siendo autorizada mediante el alcance al Dictamen 13/2004 del Fideicomiso de Recuperación Crediticia del Distrito Federal en el oficio OM / 2229 / 2007, a partir del 16 de Noviembre de 2007.

#### **4.3.2 Objetivo General de la Entidad.**

El Fideicomiso de Recuperación Crediticia, inicia su operación en el año de 1987, con el propósito de recuperar la cartera resultante del Programa Emergente de Renovación Habitacional Popular de la Ciudad de México, derivado de los sismos de 1985. Su cartera original se constituyó por 43,035 créditos, con un valor de \$132.9 millones de pesos.

A partir de 1994 amplió sus objetivos para estar en capacidad de recuperar la cartera proveniente de los Programas de Vivienda del Distrito Federal, tanto por créditos otorgados por organismos públicos, como privados.

Con fecha 14 de septiembre del 2001, se celebró convenio modificatorio mediante el cual se cambia la denominación a Fideicomiso de Recuperación Crediticia del Distrito Federal (FIDERE III), siendo el Fideicomitente del Gobierno del Distrito Federal a través de la Secretaría de Finanzas. Mediante el mismo instrumento se amplía el objeto del FIDERE III, el cual se extiende a la recuperación del producto de los créditos otorgados por el Gobierno del Distrito Federal y sus entidades, así como instituciones públicas o privadas; adicionalmente, la promoción y el manejo del ahorro previo para los distintos programas del Gobierno del Distrito Federal.

#### **4.3.3 Funciones del Fideicomiso.**

De acuerdo al Convenio Modificatorio del Contrato del Fideicomiso 9632-0 de fecha 14 de septiembre del 2001 "Fideicomiso de recuperación Crediticia del Distrito Federal", en su cláusula Tercera señala que las actividades del Fideicomiso serán:

- Recuperar los créditos encomendados mediante una atención personalizada, con procesos ágiles y un enfoque de soluciones acorde a las necesidades de los usuarios, que permita un reembolso oportuno a los dueños de las carteras.

- Consolidar el patrimonio de los acreditados y que los recursos recuperados se utilicen para nuevos desarrollos habitacionales que coadyuven al abatimiento del rezago en materia de vivienda.
- Recuperar el producto de los créditos otorgados por el Distrito Federal y sus entidades así como Instituciones públicas ó privadas, conforme a las condiciones definidas en los contratos ó convenios suscritos con los beneficiarios.
- Liquidar y transferir el importe de la cobranza a las Entidades, Institutos u Organismos Financieros que atiendan programas, de financiamiento en el Distrito Federal y a las Instituciones no Gubernamentales de acuerdo a los esquemas financieros de los contratos de apertura de créditos respectivos.
- La liquidación y transferencia de la cobranza que se debe efectuar a las entidades y programas antes mencionadas se sujetara a las prevenciones y lineamientos que sobre la materia dicte la Secretaría de Finanzas relativos al fondo de garantía que deberá administrar el FIDERE III bajo el esquema concebido, así como las normas de operación que se deriven de los convenios y contratos de crédito y financiamiento que se celebren.
- La promoción y manejo del ahorro previo, para los distintos programas del Gobierno del Distrito Federal, que soliciten los fondeadores y/o aspirantes individuales a un crédito.
- Todo aquello que autorice su Órgano de Gobierno.

**4.3.4 Organigrama.**

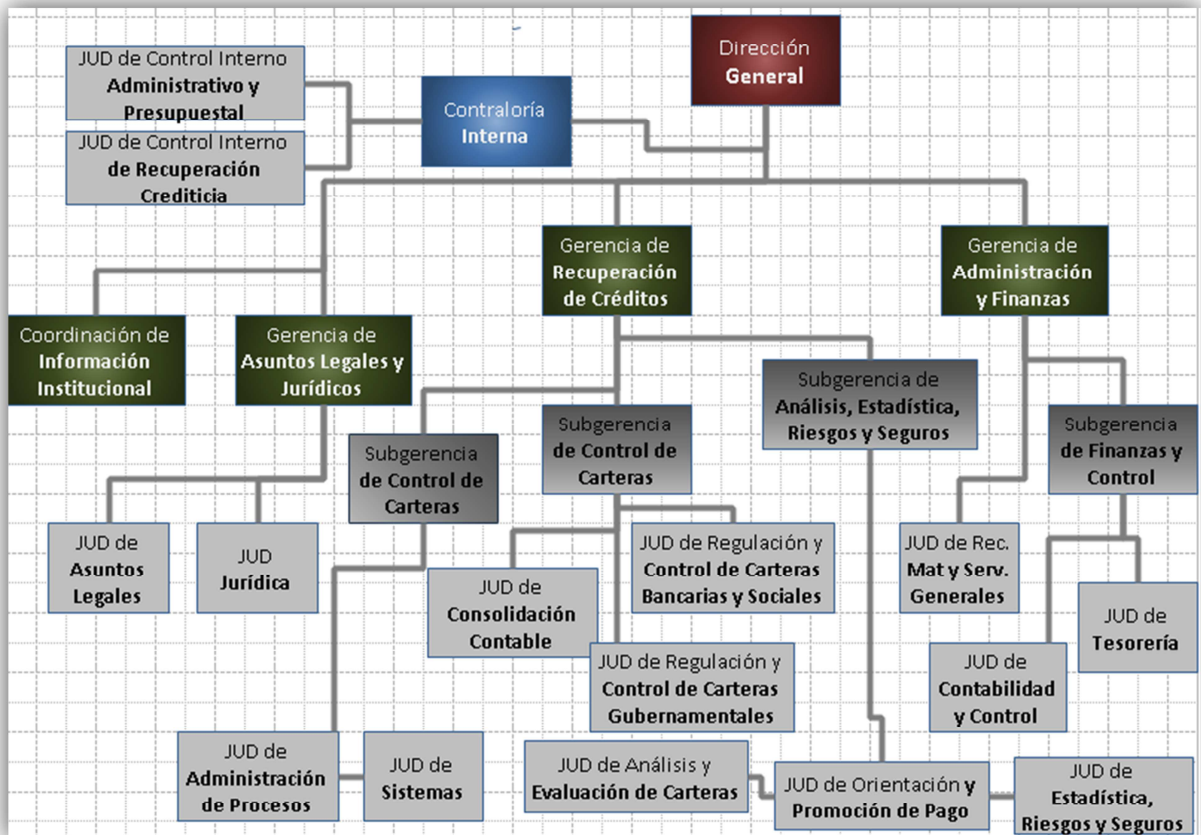


Figura 4.2. Organigrama del FIDERE III

#### 4.4 Aplicación del Modelo ISO31000-2009.

El proceso de gestión del riesgo debe ser una parte integral de la gestión. Beneficia a los procesos empresariales existentes mediante la aclaración de las metas y objetivos, la identificación de lo que podría interponerse en el camino de su consecución, y la identificación de oportunidades para superar los objetivos de rendimiento, independientemente del lugar del gobierno en que se aplique.

##### 4.4.1 Establecer el Contexto.

Al establecer el contexto, la organización articula sus objetivos, define los parámetros internos y externos que deben tenerse en cuenta en la gestión de riesgos, y establece los criterios de aplicación y el riesgo para el resto del proceso.

1. **Objeto de Análisis del Riesgo.** El objeto que se desea analizar es la Gerencia de Administración y Finanzas del Fideicomiso de Recuperación Crediticia, es decir que no se realizará el análisis de toda la organización, sino de la parte sustancial, que es donde todo el presupuesto se encuentra distribuido y los procesos son mas riesgosos.

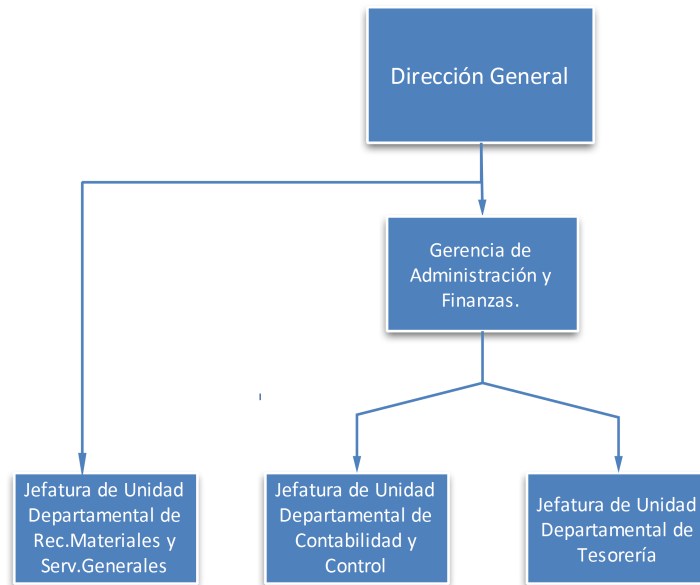


Figura 4.3.Estructura Orgánica del la Gerencia de Administración y Finanzas.

2. **Criterios de Valor.** Para este punto se tomarán en cuenta los reglamentos internos de la misma Entidad, es decir todos los manuales administrativos y de procedimientos, que son convenientes para el análisis de la Gerencia de Administración y Finanzas. (Ley de Ingresos del G.D.F, Decreto de Egresos del G.D.F, Manual Administrativo de Funciones del FIDERE III, Reglamento de procedimientos para el Control Interno etc.). Es importante mantener

los criterios de valor a la vista durante el análisis debido a que sirven como punto de referencia común para ayudar a resolver la controversia, y formular y evaluar los riesgos.

3. **Consideraciones del proceso.** Cabe señalar que todas las Entidades que pertenecen al Gobierno del Distrito Federal, se encuentran influenciadas en algún modo por el Gobierno Central, ya sea por los factores económicos, factores políticos y sociales, por los que esté pasando el país.

#### 4.4.2 Identificación de Riesgos.

Para delimitar el área de estudio y como parte integral del proceso de administración de riesgos primeramente hay que mencionar que de acuerdo con el punto anterior (Establecer el contexto), el área de estudio que analizaremos es la “Gerencia de Administración y Finanzas”; misma que se encuentra integrada desde el ejercicio fiscal 2010 por:

Personal Adscrito a la “Gerencia de Administración y Finanzas”.			
Tipo de Contrato.	Técnico Operativo	Honorarios	Confianza
No. De Elementos.	11	18	4

Para poder identificar los riesgos en esta área tenemos que hacer uso de algunas técnicas que se mencionaron en el Capítulo III de esta Investigación, sin dejar de considerar algunas otras actividades que también nos pueden ayudar a identificar riesgos, como son: entrevistas, auditorias, cuestionarios, informes históricos, asesoría de expertos dentro y fuera de la Entidad e inspecciones físicas etc.

Nuestra atención estará limitada en la identificación de aquellos riesgos que se encuentren inmersos en la parte financiera y en la parte operativa de la Entidad; es decir que sean posible pérdida del patrimonio de dicha Entidad.

El método recomendado para afirmar el riesgo implica considerar sus tres elementos: el evento, las causas y los impactos. Como primer paso utilizaremos la observación y la experiencia para identificar los posibles riesgos a los que está expuesta la organización, para que en el siguiente punto se haga el análisis de los riesgos y se evalúen.

Riesgos.	Clasificación.
1. La Entidad tiene niveles elevados de endeudamiento.	Financiero
2. Déficit en los últimos ejercicios presupuestales.	Financiero
3. Decremento en las Erogaciones de la Secretaría de Finanzas a la Entidad.	Financiero
4. Incrementos en las partidas “Deudores Diversos y Cuentas por Pagar”	Financiero
5. Aportaciones del G.D.F	Financiero
6. Recuperación de Fondos alcanzada con niveles bajos	Financiero



7. Demasiadas Actividades para una solo puesto (J.U.D de Tesorería)	Operativo
8. No hay fianzas al personal de estructura (confianza)	Operativo
9. Personal de Honorarios sin contratos	Operativo
10. Actividades de mucha responsabilidad para los puestos de confianza (93 actividades)	Operativo
11. Riesgos en la Elaboración de las CLC de Ingresos	Operativo
12. Posibles fraudes por falta de control presupuestal	Operativo
13. Demasiado papel Gubernamental	Financiero
14. Incrementos en las partidas 4000 (Ayudas, Subsidios y Transferencias)	Financiero

**Tabla 4.3.** Listado de problemas financieros y operativos en el FIDERE III

Cabe mencionar que el listado anterior solo muestra los problemas en su forma general; esto es que para el próximo punto, se analizarán algunos de los problemas de la lista para poder evaluarlos tal y como los menciona el modelo ISO31000-2009.

#### 4.4.3 Análisis de los Riesgos.

**Análisis Financiero.** De acuerdo con lo observado en el análisis del balance general y del estado de resultados (ver anexos), podemos observar algunos de los problemas que se mencionaron en el punto anterior.

P A S I V O	AÑO					
A CORTO PLAZO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PROVEEDORES	\$1,053,909	\$1,159,798	\$1,339,295	\$1,026,580	\$1,768,613	\$1,527,659
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	\$17,361,554	\$27,149,922	\$90,385,884	\$85,489,692	\$48,419,159	\$77,553,377
ACREEDORES DIVERSOS	\$2,532,200	\$3,114,621	\$5,315,443	\$6,299,811	\$6,082,096	\$6,128,912
IVA POR PAGAR	\$220,199	\$210,505	\$571,702	\$234,781	\$367,772	\$176,762
IMPUESTOS Y CUOTAS POR PAGAR		\$1,604,423	\$1,823,111	\$1,715,708	\$2,450,281	\$2,429,313
PROVISIONES DE PASIVO	\$1,477,824	\$0	\$0	\$0	\$832,664	\$0
PROGRAMA DE AHORRO PARA LA VIVIENDA	\$2,368,513	\$2,854,359	\$2,448,221	\$2,553,620	\$2,577,086	\$2,647,302
RESERVA PARA JUBILACIONES, PENSIONES Y PRIMAS	\$0	\$1,093,515	\$1,574,291	\$953,355	\$1,629,614	\$964,130
<b>Total</b>	<b>\$25,014,200</b>	<b>\$37,187,143</b>	<b>\$103,457,947</b>	<b>\$98,273,547</b>	<b>\$64,127,285</b>	<b>\$91,427,455</b>
<b>A LARGO PLAZO</b>						
RESERVA PARA JUBILACIONES, PENSIONES Y PRIMAS	\$663,221	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
OTRAS RESERVAS DE PASIVO	\$24,203,703	\$19,482,933	\$15,257,196	\$10,145,948	\$17,117,746	\$25,197,962
<b>Total</b>	<b>\$24,866,924</b>	<b>\$19,482,933</b>	<b>\$15,257,196</b>	<b>\$10,145,948</b>	<b>\$17,117,746</b>	<b>\$25,197,962</b>

**Tabla 4.4.** Niveles de pasivo del FIDERE III desde 2005 a 2010

Como podemos observar en el cuadro anterior, el nivel de endeudamiento a corto plazo se incrementa considerablemente, sobretodo en las partidas de “documentos y cuentas por pagar”, por lo tanto esto nos permite ver que la Entidad podría caer en posibles escenarios de incumplimiento de pagos producidos por alguna prestación de servicios o simplemente por deudas en adquisiciones a proveedores.

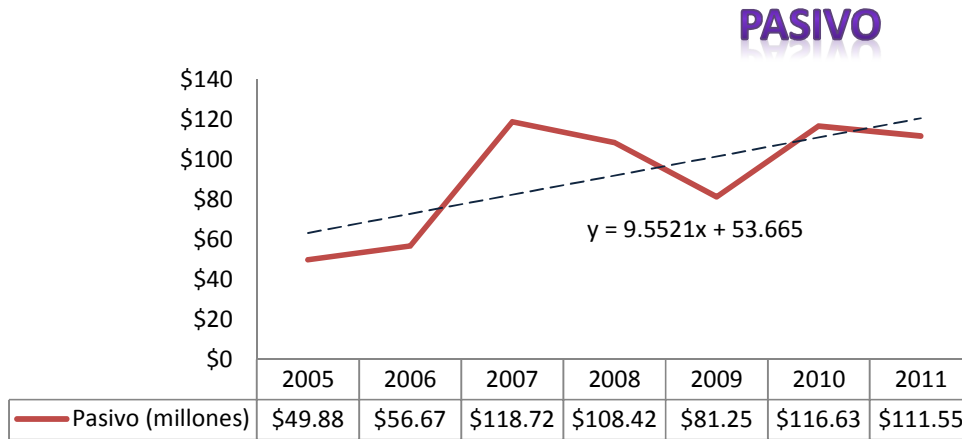


Figura 4.4. Gráfica del pasivo total y su tendencia de 2005 a 2011

Si observamos en análisis de porcentajes integrables y ponemos atención en lo que se mencionó anteriormente, vemos que la proporción del pasivo respecto a los últimos ejercicios fiscales ha sido elevado y muy cotidiano; esto podría afectar en los egresos de la Entidad, debido a que al cierre del ejercicio la Entidad corre el riesgo en caer en un déficit (gastar más de lo que tiene).

P A S I V O	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	%	% Total.	%	% Total.	%	% Total.	%	% Total.	%	% Total.	%	% Total.	%	% Total.
<b>A CORTO PLAZO</b>														
PROVEEDORES	4.21%		3.12%		1.29%		1.04%		2.76%		1.67%		1.70%	
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	69.41%		73.01%		87.36%		86.99%		75.50%		84.83%		88.89%	
ACREEDORES DIVERSOS	10.12%		8.38%		5.14%		6.41%		9.48%		6.70%		3.82%	
IVA POR PAGAR	0.88%		0.57%		0.55%		0.24%		0.57%		0.19%		4.95%	
IMPUESTOS Y CUOTAS POR PAGAR		33.72%	4.31%	36.80%	1.76%	64.07%	1.75%	62.60%	3.82%	49.60%	2.66%	57.30%	4.95%	54.80%
PROVISIONES DE PASIVO	5.91%								1.30%					
PROGRAMA DE AHORRO PARA LA VIVIENDA	9.47%		7.68%		2.37%		2.60%		4.02%		2.90%		0.64%	
RESERVA PARA JUBILACIONES, PENSIONES Y PRIMAS			2.94%		1.52%		0.97%		2.54%		1.05%			
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>	
<b>A LARGO PLAZO</b>														
RESERVA PARA JUBILACIONES, PENSIONES Y PRIMAS	2.67%	33.52%		19.28%		9.45%		6.50%		13.10%		15.80%		17.90%
OTRAS RESERVAS DE PASIVO	97.33%		100%		100%		100%		100%		100%		100%	
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>	

Tabla 4.5. Incremento de la deuda de 2005 a 2011

Si prestamos atención en el análisis de razones financieras y lo comparamos con los ramos que manejan algunos autores de los niveles aceptables de endeudamiento, podemos observar que efectivamente la Entidad tiene ciertos problemas con la deuda a corto plazo y los niveles de endeudamiento totales, mismos que se trasforman en riesgos derivados de malas decisiones financieras.

		Rango	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	MEDIA.
Endeudamiento.	Pasivo.Total	<0.5	0.67	0.56	0.74	0.69	0.63	0.73	0.73	0.66
	Act.Total									
Garantía.	Ac.total	1-0.4	1.49	1.78	1.36	1.45	1.59	1.37	1.37	1.53
	Pasivo Total									
Deuda a corto plazo	Pasivo corto plazo	<0.5	0.5	0.66	0.87	0.79	0.78	0.74	0.75	0.74
	Pasivo Total									

Tabla 4.6. Razones financieras

Las relación de razones financieras nos dan un buen panorama de cómo se encuentra la Entidad. Adicionalmente podemos ver que en la Tabla 4.6, y por medio del análisis de porcentos integrales es posible visualizar que la cuenta que recibe mayor peso es la de “cuantías por pagar”, dichas cuentas se encuentran integradas principalmente por deudas de carteras bancarias y gubernamentales; y es debido a la recuperación de cartera propiedad de terceros, pendiente de entregar.

La distribución es la siguiente:

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Bancarias</b>					
BANAMEX	\$ 7,262,683.00	\$ 14,223,830.00	\$ 10,503,500.00	\$ 8,901,000.00	\$ 7,418,400.00
BANORTE	\$ 913,449.00	\$ 1,185,783.00	\$ 1,006,200.00	\$ 1,092,000.00	\$ 1,012,300.00
	\$ 8,176,132.00	\$ 15,409,613.00	\$ 11,509,700.00	\$ 9,993,000.00	\$ 8,430,700.00
<b>Gubernamentales y Sociales</b>					
INVI	\$ 13,232,945.00	\$ 64,811,457.00	\$ 66,460,000.00	\$ 31,439,100.00	\$ 61,880,300.00
FONDESCO	\$ 4,028,602.00	\$ 4,058,368.00	\$ 3,440,500.00	\$ 4,290,700.00	\$ 4,674,100.00
PROGRAMAS ESPECIALES	\$ 618,479.00	\$ 531,305.00	\$ 568,500.00	\$ 599,000.00	\$ 185,000.00
FIVIDESU	\$ 566,760.00	\$ 4,376,913.00	\$ 2,556,900.00	\$ 1,701,400.00	\$ 1,760,500.00
FICAPRO	\$ 470,831.00	\$ 1,179,265.00	\$ 930,100.00	\$ 606,600.00	\$ 593,400.00
BANRURAL	\$ 32,813.00	\$ 4,301.00	\$ 13,500.00	\$ -	\$ -
PONDECO	\$ 17,099.00	\$ 14,495.00	\$ 10,700.00	\$ 210,400.00	\$ 29,600.00
FOCOMI	\$ 6,261.00	\$ 170.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
	\$ 18,973,790.00	\$ 74,976,274.00	\$ 73,980,000.00	\$ 38,426,200.00	\$ 69,122,700.00
<b>TOTAL</b>	\$ 27,149,922.00	\$ 90,385,887.00	\$ 85,489,700.00	\$ 48,419,200.00	\$ 77,553,400.00

Tabla 4.7. Distribución de la cartera vencida del FIDERE III de 2005 a 2010

Por su puesto las deudas dependen de la recolección de la cartera vencida; pero esto es un riesgo adicional debido a que la Entidad depende en gran medida de la cobranza de dicha cartera, por lo tanto la falta de estrategias para recolectar cartera se ve reflejada en los ingresos al final del ejercicio presupuestal.

En la siguiente gráfica se muestran las cuentas por cobrar de los créditos pendientes:

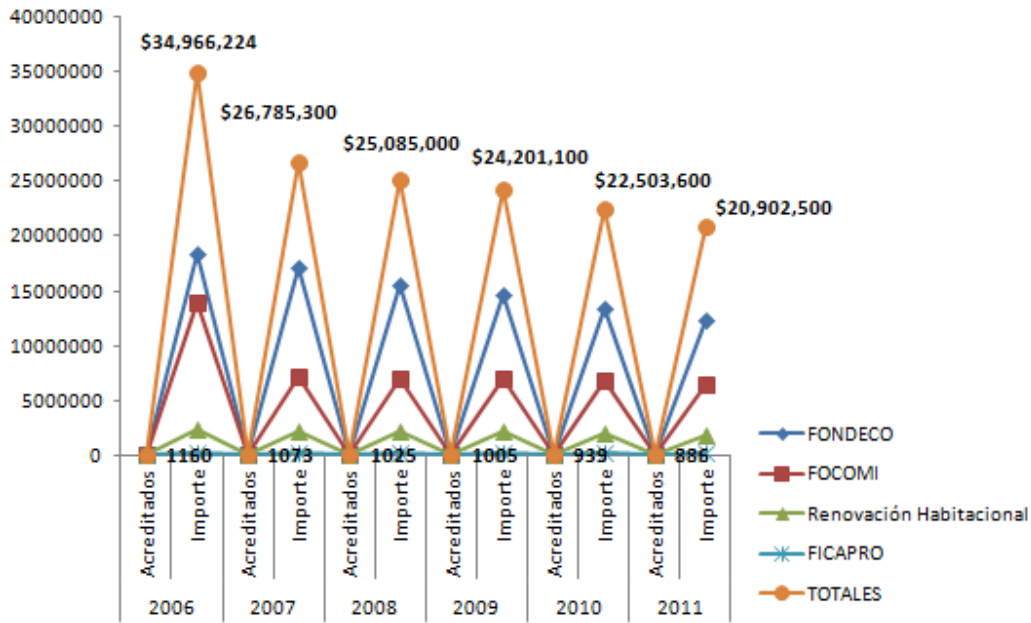


Figura 4.5. Créditos vencidos por programa de 2006 a 2011

	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	Acreditados	Importe	Acreditados	Importe	Acreditados	Importe	Acreditados	Importe	Acreditados	Importe	Acreditados	Importe
FONDECO	443	\$18,427,623	376	\$17,084,400	352	\$15,580,200	338	\$14,728,400	316	\$13,440,800	296	\$ 12,266,500
FOCOMI	288	\$13,897,273	282	\$ 7,163,700	278	\$ 7,030,400	276	\$ 7,016,900	265	\$ 6,778,200	259	\$ 6,521,200
Renovación Habitacional	334	\$ 2,318,054	324	\$ 2,254,200	314	\$ 2,193,500	311	\$ 2,175,800	278	\$ 2,004,600	253	\$ 1,840,000
FICAPRO	95	\$ 323,274	91	\$ 283,000	81	\$ 280,900	80	\$ 280,000	80	\$ 280,000	78	\$ 274,800.00
<b>TOTALES</b>	<b>1160</b>	<b>\$34,966,224</b>	<b>1073</b>	<b>\$26,785,300</b>	<b>1025</b>	<b>\$25,085,000</b>	<b>1005</b>	<b>\$24,201,100</b>	<b>939</b>	<b>\$22,503,600</b>	<b>886</b>	<b>\$ 20,902,500</b>

Tabla 4.8. Listado de los créditos por cobrar de 2005 a 2011

Cabe mencionar que la Entidad no tiene una estrategia definida para poder realizar recaudación por concepto de estos cuatro créditos. Se sabe que estos son convenios que firmó el Fideicomiso y que representan una parte muy importante en los ingresos de la Entidad. Algo que hay que considerar, es que los niveles de acreditados pendientes de cobro están muy nivelados en cantidad, esto indica que es difícil para esta institución dependiente del Gobierno del Distrito Federal encontrar la manera para disminuir la cantidad en acreditados deudores para con el Estado.

Tal y como mencionamos, los niveles de endeudamiento llegan a propiciar que en algunas ocasiones la Entidad caiga en subejercicio (pérdidas en la utilidad), como en los anteriores ejercicios fiscales 2007,2009,2010 y 2011 en que la dicha Entidad no pudo cerrar el periodo con utilidad. La técnica de razones y proporciones nos permiten ver esto.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO
<b>INGRESOS</b>	<b>\$494,823</b>	<b>\$712,718</b>	<b>\$547,933</b>	<b>\$620,911</b>	<b>\$627,015</b>	<b>\$602,524</b>	<b>\$608,203</b>
Intereses Cobrados	\$44,142	\$373,554	\$381,168	\$16,844	\$16,091	\$7,378	\$8,210
Comisiones Cobradas	\$312,579	\$30,223	\$39,424	\$73,200	\$50,630	\$41,061	\$37,616
Ingresos por Servicios de Cuotas de Cobranza	\$78,038	\$43,447	\$57,564	\$26,275	\$11,104	\$18,807	\$17,496
Beneficios y Productos Diversos	\$60,063	\$265,493	\$69,777	\$427,100	\$454,045	\$452,186	\$459,029
Ingresos al 16% por Cuotas de Cobranza Cobradas				\$32,217	\$42,584	\$29,660	\$31,240
Otros Ingresos al 16% Cobrados				\$45,274	\$52,562	\$53,431	\$54,611
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$438,322</b>	<b>\$527,239</b>	<b>\$579,015</b>	<b>\$578,107</b>	<b>\$642,847</b>	<b>\$663,924</b>	<b>\$649,778</b>
Emolumentos y otras prestaciones	\$289,363	\$335,478	\$377,387	\$363,291	\$392,681	\$389,755	\$392,236
Otros gastos de Administración	\$143,396	\$185,794	\$192,169	\$213,468	\$249,806	\$273,552	\$257,542
Quebrantos Diversos	\$5,562	\$5,967	\$9,460	\$1,348	\$360	\$617	\$1
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>\$56,502</b>	<b>\$185,479</b>	<b>(\$31,082)</b>	<b>\$42,804</b>	<b>(\$15,832)</b>	<b>(\$61,400)</b>	<b>(\$41,575)</b>
<b>MENOS:</b>							
Depreciaciones y Amortizaciones	\$3,432	\$4,722	\$6,469	\$8,352	\$10,408	\$11,324	\$11,867.88
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>\$53,069</b>	<b>\$180,757</b>	<b>(\$37,551)</b>	<b>\$34,452</b>	<b>(\$26,239)</b>	<b>(\$72,724)</b>	<b>(\$53,442.95)</b>
APORTACIONES DEL G.D.F	\$19,648	\$19,397	\$20,779	\$20,779	\$20,779	\$20,779	\$4,665.88
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$72,718</b>	<b>\$200,154</b>	<b>(\$16,771)</b>	<b>\$55,232</b>	<b>(\$5,460)</b>	<b>(\$51,945)</b>	<b>(\$48,777)</b>

Tabla 4.9. Subejercicios 2007,2009, 2010 y 2011

Como vemos en el cuadro anterior, hay tres ejercicios presupuestales en que se cayó en subejercicio, es decir que la Entidad gastó más, que los ingresos que recibió al inicio del año. Cabe mencionar que en ese sentido cuando una Dependencia del Gobierno termina en números negativos el Gobierno Central buscará incrementar las erogaciones a dicha Entidad, con la finalidad de suplir con los compromisos de deuda con sus acreedores; pero como sucede en la economía nacional, también se corre el riesgo de que el Gobierno Central recorte las erogaciones a las Entidades por motivos de estabilidad financiera en el país.

Es claro que la caída en un subejercicio para una institución de Gobierno se traduce en una posible pérdida del patrimonio de la Entidad y no solo de esta, sino de toda una nación. Es por eso que si observamos los estados financieros (ver anexos) y verificamos las proporciones del pasivo a corto plazo, respecto al patrimonio se puede ver una similitud en los porcentajes, lo que significa que el patrimonio representa casi la misma cantidad que el pasivo a corto plazo, lo cual resulta preocupante.

La siguiente tabla muestra el patrimonio de la Entidad y las modificaciones que ha sufrido debido a los subejercicios.

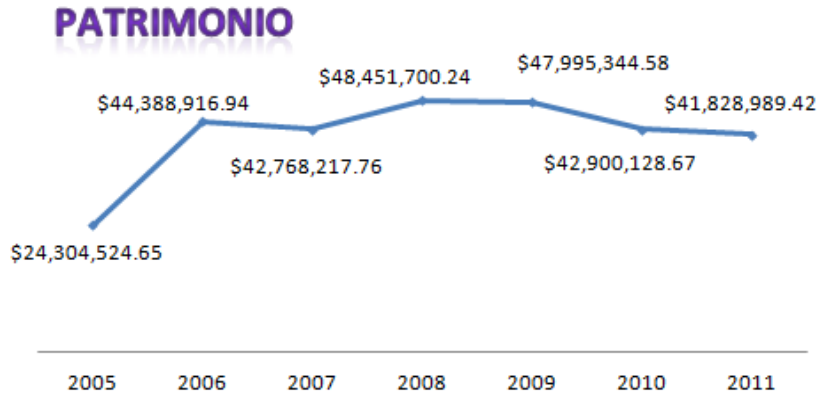


Figura 4.6. Pérdida del patrimonio de los últimos cuatro años (2008 a 2011)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PATRIMONIO	\$12,659,922.21	\$ 12,659,922.21	\$ 12,659,922.21	\$ 12,659,922.21	\$ 12,659,922.21	\$ 12,659,922.21	\$ 15,040,328.41
REMANENTE LIQUIDO DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$4,021,579.10	\$ 11,293,362.94	\$ 31,308,737.36	\$ 29,694,559.60	\$ 35,217,713.11	\$ 34,671,723.79	\$ 29,477,259.81
SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN	\$351,239.33	\$ 420,257.37	\$ 476,670.98	\$ 574,064.92	\$ 663,698.58	\$ 762,946.65	\$ 2,188,661.01
REMANENTE DEL EJERCICIO	\$7,271,784.01	\$ 20,015,374.42	-\$ 1,677,112.79	\$ 5,523,153.51	-\$ 545,989.32	-\$ 5,194,463.98	-\$ 4,877,259.81
<b>TOTAL.</b>	\$24,304,524.65	\$ 44,388,916.94	\$ 42,768,217.76	\$ 48,451,700.24	\$ 47,995,344.58	\$ 42,900,128.67	\$ 41,828,989.42

Tabla 4.10. Prdida del patrimonio del FIDERE III de 2005 a 2011.

Como podemos observar los ejercicios fiscales en los que se cae en subejercicio (2007,2008, 2010 Y 2011), son los períodos en que hubo pérdida del patrimonio de la Entidad; aunque no se ve reflejado en gran medida puesto que la gráfica no muestra una variación importante, creo que es necesario mencionar debido a que este tipo de implicaciones trae consigo mismo algunos problemas ante la Secretaría de Finanzas, debido a que el faltante por pérdida de patrimonio lo repone el Gobierno del Distrito Federal.

A continuación se muestra el pronóstico de los ingresos que realiza la Secretaría de Finanzas a la Entidad en estudio para el ejercicio presupuestal 2006 al 2011.



Figura 4.8. Ingresos proyectados hacia el FIDERE III de la Secretaría de Finanzas.

Cabe mencionar que estas cifras son las que se establecen en la Ley de Ingresos del Distrito Federal, que tiene como punto principal dar a conocer a la población la repartición del presupuesto a las distintas Dependencias que conforman el Gobierno Estatal. Para el caso del Fideicomiso de Recuperación Crediticia los valores que se establecen en la tabla anterior, están conformados por las aportaciones del Gobierno del Distrito Federal hacia la Entidad para fines de gastos de la misma, principalmente para capítulo 1000, 2000, 3000\* y 4000. Cabe aclarar que los ingresos que se presentan en los estados de resultados provienen de los Ingresos que dicha Entidad genera a lo largo del ejercicio presupuestal, principalmente por “comisiones sobre recuperación cobrada”.

También es importante mencionar que las cifras son las autorizadas, pero no las devengadas, es decir que estas a lo largo del ejercicio se modifican dependiendo de las necesidades de la Entidad; por tal motivo se muestra un cuadro con las cifras llamadas también ejercidas para el periodo 2006 al 2010. Dado de que la investigación se está realizando hasta el 2010 no se muestran los datos para el 2011.

A continuación se muestran las aportaciones que realizó el Gobierno del Distrito Federal para el Gasto de la misma Entidad (Tabla 4.1); cabe mencionar que en el siguiente cuadro se puede observar la disponibilidad presupuestaria al cierre de los ejercicios, pero como podemos recordar hay ejercicios fiscales en los que hubo pérdidas y esto se puede traducir como un riesgo para el Fideicomiso.

Concepto	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos Propios	\$ 71,271,753.23	\$ 54,793,341.10	\$ 62,091,079.09	\$ 62,701,518.14	\$ 60,252,405.74
Aportaciones del G.D.F	\$ 1,939,671.00	\$ 2,077,942.00	\$ 2,077,942.00	\$ 2,077,942.00	\$ 2,077,942.00
Ingresos Presupuestarios	\$ 73,211,424.23	\$ 56,871,283.10	\$ 64,169,021.09	\$ 64,779,460.14	\$ 62,330,347.74
	\$ 101,837,620.64	\$ 72,716,568.94	\$ 91,985,764.05	\$ 99,791,410.23	\$ 96,665,051.73
Proyectado	\$ 40,996,218.00	\$ 47,467,415.00	\$ 48,504,274.00	\$ 80,213,687.44	\$ 82,663,555.00
Devengado	\$ 66,455,122.10	\$ 57,681,566.43	\$ 63,732,292.37	\$ 79,656,065.75	\$ 84,192,359.38
Capítulo 1000	\$ 33,056,305.85	\$ 37,273,320.66	\$ 36,228,744.04	\$ 38,546,494.88	\$ 39,501,317.95
Capítulo 2000	\$ 705,425.18	\$ 786,852.77	\$ 830,196.43	\$ 1,027,917.48	\$ 1,186,833.71
Capítulo 3000	\$ 17,873,964.49	\$ 18,429,995.25	\$ 20,349,045.59	\$ 23,953,244.92	\$ 26,248,074.04
Capítulo 4000	\$ -	\$ -	\$ 4,500,000.00	\$ 15,271,231.83	\$ 16,198,156.00
Capítulo 5000	\$ 335,020.45	\$ 1,191,397.75	\$ 1,824,306.31	\$ 857,176.64	\$ -
Inversion Financiera	\$ 14,484,406.13				\$ 1,057,977.68
Total	\$ -	\$ 0.00	\$ 0.00	-\$ 0.00	\$ 0.00
Total Ingresos Presupuestarios	\$ 101,837,620.64	\$ 72,716,568.94	\$ 91,985,764.05	\$ 99,791,410.23	\$ 96,665,051.73
Total Egresos	\$ 66,455,122.10	\$ 57,681,566.43	\$ 63,732,292.37	\$ 79,656,065.75	\$ 84,192,359.38
Disponibile Presupuestal	\$ 35,382,498.54	\$ 15,035,002.51	\$ 28,253,471.68	\$ 20,135,344.48	\$ 12,472,692.35

**Tabla 4.11.** Disponibilidad presupuestal de 2005 a 2010

Los Valores Gubernamentales. Según el análisis de origen y aplicación (ver anexos), llevado a cabo con los estados financieros en los periodos 2009 y 2010, muestran que los niveles de endeudamiento que la Entidad tiene actualmente, han sido utilizados para realizar inversiones en valores gubernamentales como son: el papel gubernamental, instrumentos bancarios y los fondos colaterales de garantía.

ORIGEN		
PARTIDA.	MONTO	PORCIENTOS
BANCOS	\$ 1,940,401.12	4.85%
PRESTAMOS AL PERSONAL	\$ 137,731.91	0.34%
NETO: (Equipo de Transporte-Depreciación Acumulada)	\$ 467,852.19	1.17%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	\$ 29,134,217.73	72.88%
ACREEDORES DIVERSOS	\$ 46,816.27	0.12%
PROGRAMA DE AHORRO PARA LA VIVIENDA	\$ 70,216.20	0.18%
OTRAS RESERVAS DE PASIVO	\$ 8,080,215.88	20.21%
SUPERÁVIT Y/O DÉFICIT POR REVALUACIÓN	\$ 99,248.07	0.25%
	\$ 39,976,699.37	100%

**Tabla 4.12.** Partidas de origen 2009-2010

Como debemos observar en el cuadro anterior se muestra de dónde proviene el origen de los gastos de la Entidad; y a su vez podemos darnos cuenta que el 72.88% de los mismos proviene de los “Documentos y Cuentas por Pagar”, asociados al Endeudamiento que la Entidad tiene.

En la siguiente tabla se muestra la relación que tiene el origen de los gastos con la aplicación que se da a los mismos.



APLICACIÓN		
PARTIDA.	MONTO	PORCIENTOS
INVERSIONES EN VALORES GUBERNAMENTALES	\$ 15,762,789.75	39.43%
INVERSIONES EN INSTRUMENTOS BANCARIOS	\$ 8,044,086.64	20.12%
INVERSIONES DE FONDOS COLATERALES DE GARANTÍA	\$ 8,081,872.78	20.22%
IMPUESTOS A FAVOR DE TERCEROS	\$ 688.72	0.00%
NETO :(Clientes por comisiones-Reserva cuentas incobrables)	\$ 82,101.12	0.21%
MINISTRACIONES PARA GASTOS	\$ 7,957.48	0.02%
NETO :(Deudores Diversos-Reservas cuentas incobrables)	\$ 365,499.81	0.91%
NETO:(Mobiliario y Equipo-Depreciación Acumulada)	\$ 129,140.51	0.32%
NETO:(Equipo de Computo-Depreciación Acumulada)	\$ 295,444.49	0.74%
INMUEBLES	\$ 61,573.99	0.15%
PROVEEDORES	\$ 240,954.13	0.60%
IVA POR PAGAR	\$ 191,010.65	0.48%
IMPUESTOS Y CUOTAS POR PAGAR	\$ 20,967.86	0.05%
PROVISIONES DE PASIVO	\$ 832,663.95	2.08%
RESERVA PARA JUBILACIONES, PENSIONES Y PRIMAS	\$ 665,483.51	1.66%
	\$ 5,194,463.98	12.99%
	<b>\$ 39,976,699.37</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 4.13.Partidas de aplicación de 2009 -2010

La tabla anterior está compuesta por un 79.77% del total de la aplicación por inversiones en valores Gubernamentales, esto su vez demuestra que la deuda de la Entidad pudiera estar administrada por terceros, lo que se puede traducir en un posible escenario riesgoso, debido a que la Entidad está confiando en instituciones bancarias sujetas a riesgos económicos que pudieran o no generar cierta utilidad y así responder a las necesidades de la Entidad. (Cifras miles de pesos)

Tipo de Inversión	A favor	Banco	2011	2010	2009
Papel Gubernamental	FIDERE	Scotiabank	\$ 14,885.20	\$ 14,885.20	\$ 22,421.00
	FIDERE	Scotiabank	\$ 573.50	\$ 549.40	\$ 525.60
	FIDERE	Scotiabank	\$ 439.90	\$ 387.40	\$ 238.00
	TERCEROS	Scotiabank	\$ 51,783.10	\$ 62,078.40	\$ 38,953.00
			\$ 67,681.70	\$ 77,900.40	\$ 62,137.60
Instrumentos Bancarios	FIDERE	Grupo Bursatil Mexicano	\$ 18,444.80	\$ 17,736.80	\$ 17,051.60
	Terceros	BANAMEX	\$ 10,961.00	\$ 12,236.20	\$ 4,075.30
	Terceros	Grupo Bursatil Mexicano	\$ 2,667.70	\$ 2,590.40	\$ 2,520.20
	Terceros	Santander	\$ 7,371.10	\$ 5,408.10	\$ 6,280.30
			\$ 39,444.60	\$ 37,971.50	\$ 29,927.40
Fondos Colaterales de Garantia	Terceros	Scotiabank	\$ 248.30	\$ 237.90	\$ 227.60
	Terceros	Banorte	\$ 810.80	\$ 1,820.10	\$ 3,037.90
	Terceros	Banamex	\$ 21,298.70	\$ 21,603.60	\$ 12,496.60
	Terceros	Banamex	\$ 1,622.70	\$ 1,351.51	\$ 1,168.70
			\$ 23,980.50	\$ 25,013.11	\$ 16,930.80
<b>TOTAL.</b>				<b>\$140,885.01</b>	<b>\$108,995.80</b>

Tabla 4.14.Tipos de inversión de 2009 a 2011

Como parte del análisis financiero, fue necesario desarrollar una herramienta que pudiera servir para analizar el presupuesto que tiene la entidad, así como sus erogaciones bimestrales y el nivel

de gasto que tienen, esto es importante porque con base en estos indicadores podemos observar el riesgo que hay en los niveles de rentabilidad, cumplimiento programático y el comportamiento presupuestal.

A continuación se muestra el promedio anual de los indicadores desde el año 2006 a junio de 2011. (Los valores de los bimestres están en los anexos).

Ejercicio presupuestal al cierre del 31 de Diciembre de 2006.

2006				
Nombre del Indicador	Formula	Unidad de Medida	Montos(miles de pesos)	Resultado
Indice de Cumplimiento Programático	Recuperación Alcanzada/Meta Programada	Porcentaje	<u>\$584,566.81</u> \$559,189.24	104.5%
Indice de Comportamiento Presupuestal	Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	Porcentaje	<u>\$34,753.74</u> \$51,430.07	67.6%
Indice del Costo de la Recuperación	Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	Pesos	<u>\$34,753.74</u> \$584,566.81	\$ 0.06
Indice de Rentabilidad	Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	Porcentaje	<u>\$34,753.74</u> \$35,982.67	96.6%

**Tabla 4.15.** Promedio de Indicadores de Gestión de 2006

Ejercicio presupuestal al cierre del 31 de Diciembre de 2007.

2007				
Nombre del Indicador	Formula	Unidad de Medida	Montos(miles de pesos)	Resultado
Indice de Cumplimiento Programático	Recuperación Alcanzada/Meta Programada	Porcentaje	<u>\$596,505.56</u> \$554,416.18	107.6%
Indice de Comportamiento Presupuestal	Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	Porcentaje	<u>\$38,108.21</u> \$51,584.91	73.9%
Indice del Costo de la Recuperación	Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	Pesos	<u>\$38,108.21</u> \$596,505.56	\$ 0.06
Indice de Rentabilidad	Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	Porcentaje	<u>\$38,108.21</u> \$42,187.87	90.3%

**Tabla 4.16.** Promedio de Indicadores de Gestión de 2007

Ejercicio presupuestal al cierre del 31 de Diciembre de 2008.

2008				
Nombre del Indicador	Formula	Unidad de Medida	Montos(miles de pesos)	Resultado
Indice de Cumplimiento Programático	Recuperación Alcanzada/Meta Programada	Porcentaje	<u>\$595,383.34</u> \$576,155.00	103.3%
Indice de Comportamiento Presupuestal	Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	Porcentaje	<u>\$35,340.18</u> \$50,906.36	69.4%
Indice del Costo de la Recuperación	Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	Pesos	<u>\$35,340.18</u> \$595,383.34	\$ 0.06
Indice de Rentabilidad	Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	Porcentaje	<u>\$35,340.18</u> \$33,781.14	104.6%

**Tabla 4.17.** Promedio de Indicadores de Gestión de 2008

Ejercicio presupuestal al cierre del 31 de Diciembre de 2009.

2009				
Nombre del Indicador	Formula	Unidad de Medida	Montos(miles de pesos)	Resultado
Indice de Cumplimiento Programático	Recuperación Alcanzada/Meta Programada	Procentaje	\$610,606.22	102.5%
			\$595,742.99	
Indice de Comportamiento Presupuestal	Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	Porcentaje	\$46,637.26	50.2%
			\$92,890.20	
Indice del Costo de la Recuperación	Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	Pesos	\$46,637.26	\$ 0.08
			\$610,606.22	
Indice de Rentabilidad	Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	Porcentaje	\$46,637.26	104.5%
			\$44,607.80	

Tabla 4.18. Promedio de Indicadores de Gestión de 2009

Ejercicio presupuestal al cierre del 31 de Diciembre de 2010.

2010				
Nombre del Indicador	Formula	Unidad de Medida	Montos(miles de pesos)	Resultado
Indice de Cumplimiento Programático	Recuperación Alcanzada/Meta Programada	Procentaje	\$605,777.55	100.7%
			\$601,362.72	
Indice de Comportamiento Presupuestal	Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	Porcentaje	\$30,583.47	68.1%
			\$44,935.63	
Indice del Costo de la Recuperación	Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	Pesos	\$30,583.47	\$ 0.05
			\$605,777.55	
Indice de Rentabilidad	Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	Porcentaje	\$30,583.47	80.2%
			\$38,112.85	

Tabla 4.19. Promedio de Indicadores de Gestión de 2010

Ejercicio presupuestal al cierre del 31 de Diciembre de 2011.

2011				
Nombre del Indicador	Formula	Unidad de Medida	Montos(miles de pesos)	Resultado
Indice de Cumplimiento Programático	Recuperación Alcanzada/Meta Programada	Procentaje	\$306,378.53	101.9%
			\$300,750.16	
Indice de Comportamiento Presupuestal	Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	Porcentaje	\$18,050.98	64.9%
			\$27,800.75	
Indice del Costo de la Recuperación	Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	Pesos	\$18,050.98	\$ 0.06
			\$306,378.53	
Indice de Rentabilidad	Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	Porcentaje	\$18,050.98	94.9%
			\$19,014.10	

Tabla 4.20. Promedio de Indicadores de Gestión de 2011.

Una vez que se determinaron los promedios finales de los tres índices se procedió a realizar una gráfica que muestra el comportamiento de los mismos.

La siguiente grafica muestra los Índices bimestrales del Cumplimiento Programático, de Comportamiento Presupuestal y de Rentabilidad.

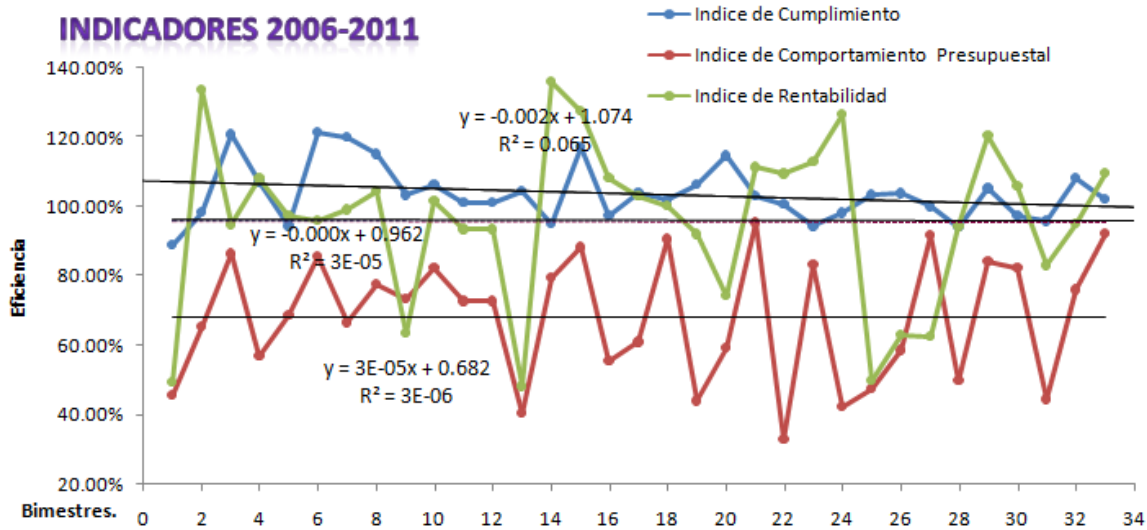


Figura 4.9. Indicadores de gestión 2006 a 2011

Como podemos ver en la gráfica anterior, el índice de Cumplimiento de las Obligaciones presupuestarias de la Entidad permanece estable a lo largo del periodo, es decir que dicha Institución, no tiene tantos problemas de pagos a terceros, adicionalmente vemos que el índice de Comportamiento Presupuestal, se comporta de una manera muy inestable, lo que se traduce como incumplimientos en el gasto, es decir que no se tiene una planeación bimestral para ejercer el presupuesto asignado por el Gobierno Estatal; y esto se traduciría en un riesgo para la Entidad, puesto que al final de año pudieran o no ejercer todo el presupuesto que tienen asignado. Para el índice de Rentabilidad, vemos que también es muy inestable, y se traduce como que la Entidad está realizando mayor número de erogaciones a sus acreedores que los ingresos que está percibiendo bimestralmente.

Para continuar con este análisis fue necesario realizar algunos pronósticos con la finalidad de ver cuál sería el comportamiento de los índices en los dos siguientes periodos, para esto se utilizó la herramienta “WINQSb”, que sirven en su mayoría para resolver problemas de programación lineal. Cabe mencionar que los índices se sometieron a tres pruebas de pronósticos que son:

- Promedio simple.

En matemáticas y estadística, el promedio simple (también llamada promedio o simplemente media) de un conjunto finito de números es igual a la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos.

$$P_{t+1} = \sum_{t=1}^n \frac{X_t}{n}$$

Ecuación 4.1. Promedio Simple

- Promedio móvil.

El método de las medias móviles en estadística es un método utilizado para analizar un conjunto de datos en modo de puntos para crear series de promedios. Así las medias móviles son una lista de números en la cual cada uno es el promedio de un subconjunto de los datos originales.

$$PM_t = \frac{X_t + X_{t-1} + X_{t-2} + \dots + X_{t-n+1}}{n}$$

**Ecuación 4.2.**Promedio Móvil

- Suavizado exponencial simple.

Se distingue por la manera tan especial de dar peso a cada una de los valores anteriores, los datos de los periodos más recientes reciben un peso mayor. La ecuación para crear un pronóstico nuevo o actualizado utiliza dos fuentes de información: el valor real para el periodo más reciente y el pronóstico más reciente. A medida que termina cada periodo se realiza un nuevo pronóstico.

$$P_{t+1} = \alpha X_t + \alpha(1 - \alpha)X_{t-1} + \alpha(1 - \alpha)^2 X_{t-2} + \dots + \alpha(1 - \alpha)^{n-1} X_{t-(n-1)}$$

Otra expresión equivalente a esta es la siguiente

$$P_{t+1} = \alpha X_t + (1 - \alpha)P_t$$

**Ecuación 4.3.**Suavizado Exponencial Simple

Al correr los datos en el programa WINQSB, para en la sección de pronósticos, se obtuvieron los siguientes resultados.

Bimestre	Actual	P.S	S.E.S	P.M	Bimestre	Actual	P.S	S.E.S	P.M	Bimestre	Actual	P.S	S.E.S	P.M
1	0.89				16	0.97	1.17	1.17	1.04	31	0.957	0.98	0.98	1.007
2	0.98	0.89	0.89		17	1.04	0.97	0.97	1.03	32	1.082	0.96	0.96	0.994
3	1.20	0.98	0.98		18	1.02	1.04	1.04	1.03	33	1.021	1.08	1.08	1.002
4	1.07	1.20	1.20		19	1.06	1.02	1.02	1.03	34		1.02	1.02	1.005
5	0.94	1.07	1.07		20	1.15	1.06	1.06	1.04	35		1.02	1.02	1.005
6	1.21	0.94	0.94		21	1.03	1.15	1.15	1.07					
7	1.20	1.21	1.21	1.050	22	1.01	1.03	1.03	1.05					
8	1.15	1.20	1.20	1.102	23	0.94	1.01	1.01	1.05					
9	1.03	1.15	1.15	1.130	24	0.98	0.94	0.94	1.04					
10	1.06	1.03	1.03	1.102	25	1.03	0.98	0.98	1.03					
11	1.01	1.06	1.06	1.101	26	1.04	1.03	1.03	1.02					
12	1.01	1.01	1.01	1.112	27	1.00	1.04	1.04	1.01					
13	1.04	1.01	1.01	1.079	28	0.94	1.00	1.00	1.00					
14	0.95	1.04	1.04	1.053	29	1.05	0.94	0.94	0.99					
15	1.17	0.95	0.95	1.019	30	0.98	1.05	1.05	1.01					

**Tabla 4.21.**Corrida del índice de cumplimiento programático.

P.S Promedio Simple  
 P.M Promedio Movil  
 S.E.S Suavizado Exponencial Simple

El índice de cumplimiento programático se comportó por encima de los niveles del 100% en el pronóstico de los próximos 2 bimestres, esto es que la meta para la recaudación está siendo efectiva, pero hay que considerar que las metas son establecidas desde inicios del ejercicios presupuestal y estas son elaboradas con un margen de seguridad a la baja, es decir que este cumplimiento no se ve reflejado en los ingresos de la institución como se quisiera, porque aun existen muchos problemas para la recolección del crédito.

En conclusión se pronostica estabilidad para los próximos meses siempre y cuando las metas permanezcan iguales.

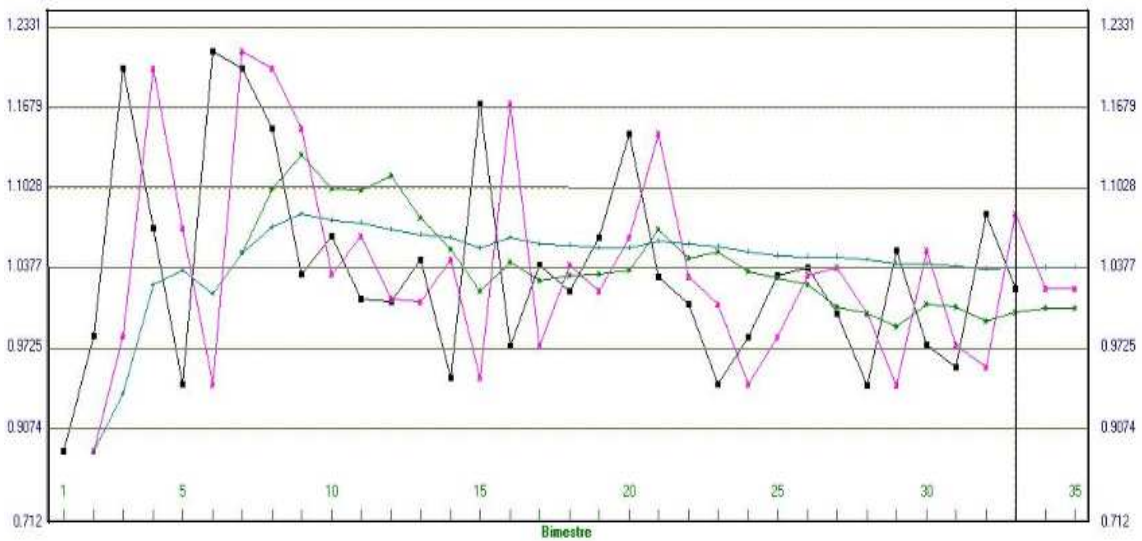


Figura 4.10. Pronóstico del índice de cumplimiento.

Bimestre	Actual	P.S	S.E.S	P.M	Bimestre	Actual	P.S	S.E.S	P.M	Bimestre	Actual	P.S	S.E.S	P.M
1	0.46				16	0.56	0.71	0.88	0.73	31	0.44	0.68	0.82	0.69
2	0.65	0.46	0.46		17	0.61	0.70	0.56	0.68	32	0.76	0.67	0.44	0.69
3	0.86	0.56	0.65		18	0.91	0.69	0.61	0.66	33	0.92	0.68	0.76	0.71
4	0.57	0.66	0.86		19	0.44	0.71	0.91	0.69	34		0.68	0.72	0.92
5	0.69	0.64	0.57		20	0.59	0.69	0.44	0.70	35		0.68	0.72	0.92
6	0.86	0.65	0.69		21	0.95	0.69	0.59	0.66					
7	0.67	0.68	0.86	0.68	22	0.33	0.70	0.95	0.68					
8	0.78	0.68	0.67	0.72	23	0.83	0.68	0.33	0.64					
9	0.74	0.69	0.78	0.74	24	0.42	0.69	0.83	0.68					
10	0.82	0.70	0.74	0.72	25	0.48	0.68	0.42	0.60					
11	0.73	0.71	0.82	0.76	26	0.59	0.67	0.48	0.60					
12	0.73	0.71	0.73	0.76	27	0.92	0.67	0.59	0.60					
13	0.40	0.71	0.73	0.74	28	0.50	0.68	0.92	0.59					
14	0.80	0.69	0.40	0.70	29	0.84	0.67	0.50	0.62					
15	0.88	0.70	0.80	0.70	30	0.82	0.68	0.84	0.62					

P.S Promedio Simple  
 P.M Promedio Movil  
 S.E.S Suavisado Exponencial Simple

Tabla 4.22. Corrida del índice de comportamiento presupuestal.

Para el resultado del índice de comportamiento presupuestal el pronóstico no es del todo alentador, debido a que el presupuesto que se está asignando para el gasto corriente de la Entidad no está siendo devengado eficientemente, y esto puede reflejarse como un riesgo porque la planeación presupuestal debe de estar al día, siendo así que es importante tomar en cuenta la partición de los recursos del Gobierno del Distrito Federal a la Entidad en los 6 bimestres del año y este debe ser gastado para los fines que se tiene planeado.

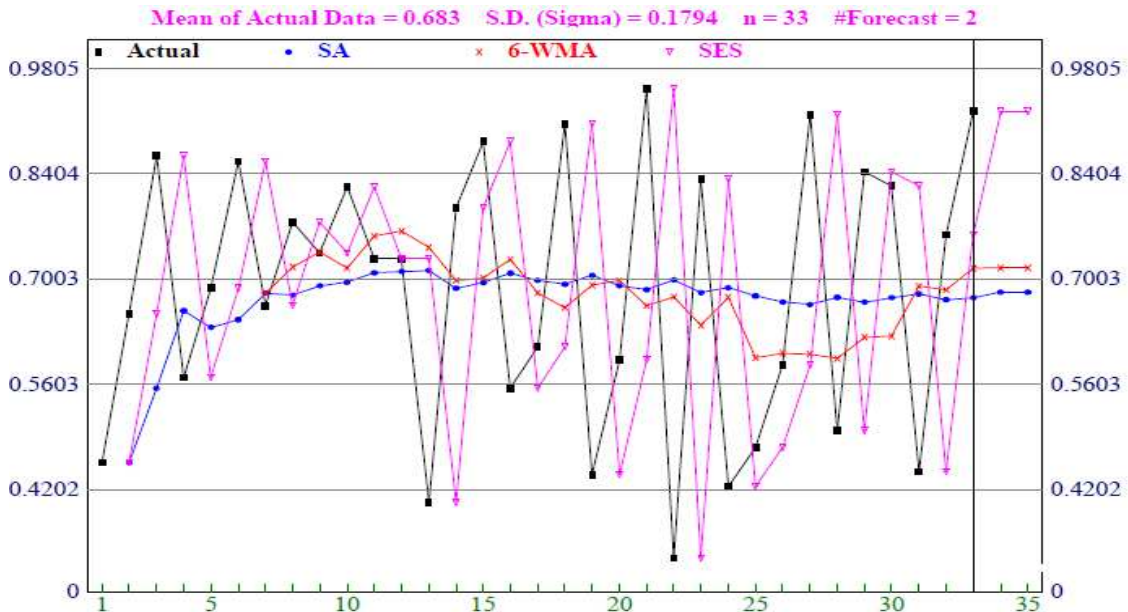


Figura 4.11. Pronóstico del índice de comportamiento presupuestal.

Bimestre	Actual	P.S	S.E.S	P.M	Bimestre	Actual	P.S	S.E.S	P.M	Bimestre	Actual	P.S	S.E.S	P.M
1	0.49				16	1.08	0.96	1.28	1.00	31	0.83	0.96	1.059	0.83
2	1.34	0.49	0.49		17	1.03	0.97	1.08	1.01	32	0.95	0.96	0.831	0.88
3	0.95	0.92	1.34		18	1.00	0.98	1.03	1.03	33	1.10	0.96	0.949	0.94
4	1.08	0.93	0.95		19	0.92	0.98	1.00	1.04	34		0.96	1.096	1.01
5	0.97	0.97	1.08		20	0.74	0.97	0.92	1.11	35		0.96	1.096	1.01
6	0.96	0.97	0.97		21	1.11	0.96	0.74	1.01					
7	0.99	0.97	0.96	0.97	22	1.09	0.97	1.11	0.98					
8	1.05	0.97	0.99	1.05	23	1.13	0.98	1.09	0.98					
9	0.63	0.98	1.05	1.00	24	1.27	0.98	1.13	1.00					
10	1.02	0.94	0.63	0.95	25	0.50	0.99	1.27	1.04					
11	0.93	0.95	1.02	0.94	26	0.63	0.97	0.50	0.97					
12	0.93	0.95	0.93	0.93	27	0.63	0.96	0.63	0.96					
13	0.48	0.95	0.93	0.93	28	0.94	0.95	0.63	0.87					
14	1.36	0.91	0.48	0.84	29	1.21	0.95	0.94	0.85					
15	1.28	0.94	1.36	0.89	30	1.06	0.96	1.21	0.86					

P.S Promedio Simple  
P.M Promedio Movil  
S.E.S Suavisado Exponencial Simple

Tabla 4.23. Corrida del índice de rentabilidad.

A parecer el pronóstico del índice de rentabilidad para los próximos dos periodos se comporta en condiciones óptimas, salvo por el inconveniente que este indicador bimestral no se comportó de manera estable, es decir el pronóstico tiene buenas proyecciones pero el histórico de la rentabilidad es un poco volátil, y si a esto le sumamos que en las razones financiera de Rentabilidad (ver anexos ) la Entidad no se encuentra dentro del rango de cobertura, esto puede traducirse en un evento riesgoso para el futuro.

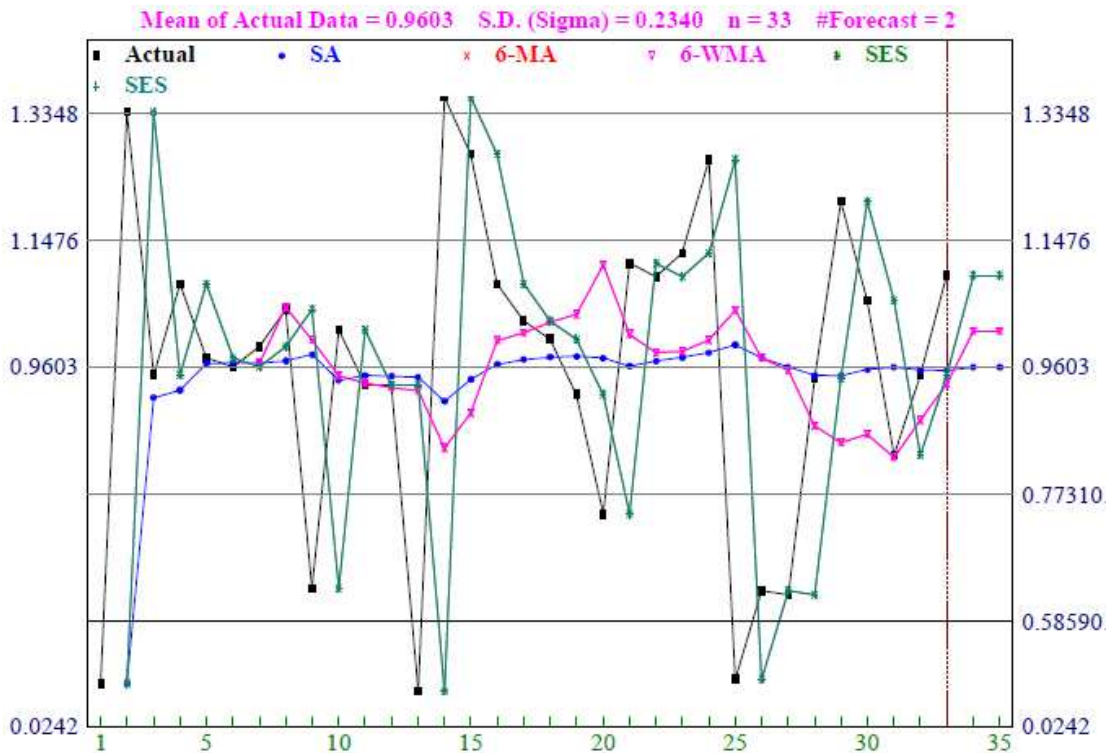


Figura 4.12. Pronóstico del índice de rentabilidad.

Otro punto importante que tenemos que considerar es el llamado Fondo Colateral de Garantía, este es una especie de financiamiento a corto plazo que consigue el fideicomiso comprometiendo algún tipo de activo, pero que depende en gran manera de las aportaciones que el Gobierno del Distrito Federal realiza a la Entidad. Este fondo mantiene diversas cuentas de valores realizables y los saldos de estas cuentas se incrementan con las nuevas aportaciones, con la recuperación de la cobranza morosa e intereses ganados. Cabe mencionar que para una Entidad esto representa un riesgo porque dependen en gran manera de las aportaciones que el Gobierno Estatal pueda realizar a la Entidad.



Como parte del análisis, se procedió a realizar la Estadística Descriptiva de cada uno de los índices, con la finalidad de conocer sus desviaciones y las correlaciones entre ellos.

Tipo de Estadística	Índice de Cumplimiento	Índice Presupuestal	Índice de Rentabilidad
Media	1.04	0.68	0.96
Error típico	0.01	0.03	0.04
Mediana	1.03	0.73	0.99
Moda	1.01	0.73	0.93
Desviación estándar	0.08	0.18	0.23
Varianza de la muestra	0.01	0.03	0.05
Curtosis	0.03	-1.14	-0.12
Coficiente de asimetría	0.71	-0.29	-0.57
Rango	0.32	0.62	0.88
Mínimo	0.89	0.33	0.48
Máximo	1.21	0.95	1.36
Suma	34.25	22.54	31.69
Cuenta	33.00	33.00	33.00
Mayor (1)	1.21	0.95	1.36
Menor(1)	0.89	0.33	0.48
Nivel de confianza(95.0%)	0.03	0.06	0.08

**Tabla 4.24.** Estadística Descriptiva de los índices de Cumplimiento, Presupuestal y Rentabilidad.

INDICES	Cumplimiento	Presupuestal	Rentabilidad
Cumplimiento	1		
Presupuestal	0.2874	1	
Rentabilidad	0.0367	0.3287	1

**Tabla 4.25.** Matriz de Correlaciones.

INDICES	Cumplimiento	Presupuestal	Rentabilidad
Cumplimiento	0.0065		
Presupuestal	0.0041	0.0312	
Rentabilidad	0.0007	0.0134	0.0531

**Tabla 4.26.** Matriz de Varianza – Covarianza.

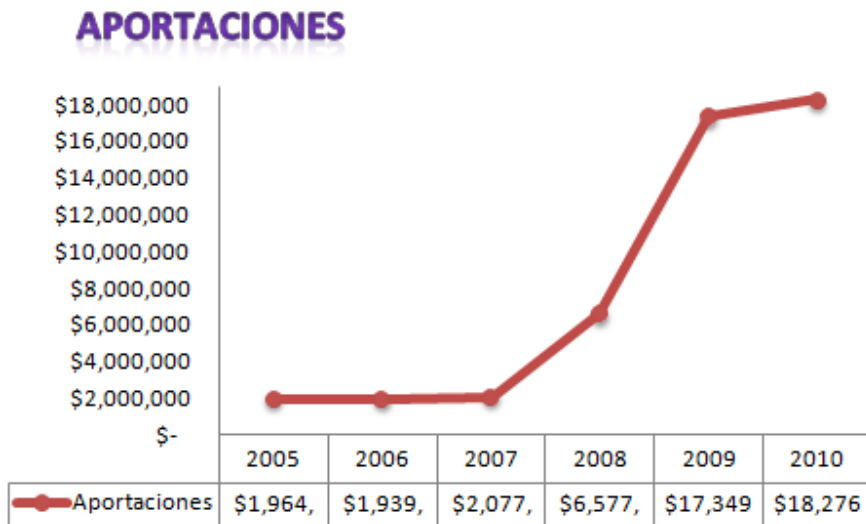
Como podemos ver en la tabla 4.25, los índices que se encuentran mas relacionados, es el presupuestal y el de rentabilidad; esto debido a que el presupuesto ejercido depende de la meta alcanzada en recuperación de créditos, esto es evidente, porque si la Entidad no realiza una recolección adecuada, no tendrá los ingresos propios que desea.

A continuación se muestran las aportaciones que ha realizado el Gobierno Estatal a la Entidad.

Aportaciones		2005	2006	2007	2008	2009	2010
1000	Servicios personales	\$ 1,847,306	\$ 1,939,671	\$ 2,077,942	\$ 2,077,942	\$ 2,077,942	\$ 2,077,942
2000	Materiales y Suministros						
3000	Servicios Generales	\$ 117,540					
4000	Ayudas, Subsidios y Transferencias				\$ 4,500,000	\$ 15,271,232	\$ 16,198,156
<b>Total</b>		<b>\$ 1,964,846</b>	<b>\$ 1,939,671</b>	<b>\$ 2,077,942</b>	<b>\$ 6,577,942</b>	<b>\$ 17,349,174</b>	<b>\$ 18,276,098</b>

**Tabla 4.27.** Aportaciones del G.D.F al FIDERE III de 2005 a 2010.

Como podemos observar el Fideicomiso esta dependiendo últimamente de las aportaciones; y cada año se han estado incrementando, sobre todo en los últimos dos ejercicios presupuestales, en la que se realizaron transferencias al capítulo 4000 (ayudas, subsidios y transferencias), esto con la finalidad de mantener el fondo colateral de garantía.



**Figura 4.13.** Gráfica de las aportaciones del G.D.F al FIDERE III de 2005 a 2010.

**Análisis Operativo.** Como ya se mencionó la Gerencia de Administración y finanzas, es un área que se encarga de llevar el control del presupuesto que la Entidad maneja, así como de realizar los reportes que se tienen que entregar a la Secretaría de Finanzas con la finalidad de que su control de está, sea el más adecuado.

A grandes rasgos la Gerencia de Administración y Finanzas tiene como objetivos principales:

- Planear, coordinar y supervisar la operación del programa de administración de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta el Fideicomiso.
- Coordinar la elaboración del presupuesto anual y supervisar su ejercicio.
- Validar la correcta aplicación de los aspectos normativos establecidos por las áreas globalizadoras en materia de recursos humanos, materiales, financieros y presupuestales.
- Supervisar la correcta elaboración de los estados financieros y presupuestales.
- Autorizar las transferencias de fondos a los dueños de las carteras con base en la recuperación registrada, conforme a la información proporcionada por la Gerencia de Recuperación de Créditos.
- Coordinar la correcta aplicación de los recursos establecidos en los fondos colaterales de garantía.
- Mantener la comunicación y coordinación con la Fiduciaria, para las operaciones que se realizan con la misma.
- Coordinar que los pagos de las remuneraciones al personal se realicen de acuerdo con las normas, disposiciones y tabuladores autorizados.
- Asegurar la comunicación con los dueños de las carteras bancarias, gubernamentales y sociales, así como coordinar el avance de las operaciones financieras.

Esta breve descripción de los objetivos se usará para poder delimitar las actividades más importantes a las que se centrará el estudio de riesgo operativo.

Las funciones de la Gerencia de Administración y Finanzas, pueden separarse en cuatro partes:

1. Finanzas y Contabilidad
2. Recursos Materiales
3. Recursos Humanos
4. Servicios Generales

Como podemos ver la Gerencias de Administración generalmente tienen a su cargo cuatro áreas que son muy importantes en todas las empresas y para el Gobierno no es la excepción; basta con ver la operación de cada una de las actividades que realizan estas áreas y realizar una selección de las actividades más importantes y a su vez más riesgosas para la Entidad. Cabe señalar que la Gerencia de Administración y Finanzas está encargada de revisar cerca de 70 actividades, repartidas en las áreas de Finanzas y Contabilidad, Recursos Materiales, Recursos Humanos y

Servicios Generales, pero daremos mayor importancia a las actividades que en su desarrollo se encuentra involucrado en alguna medida con el presupuesto y la administración financiera del mismo.

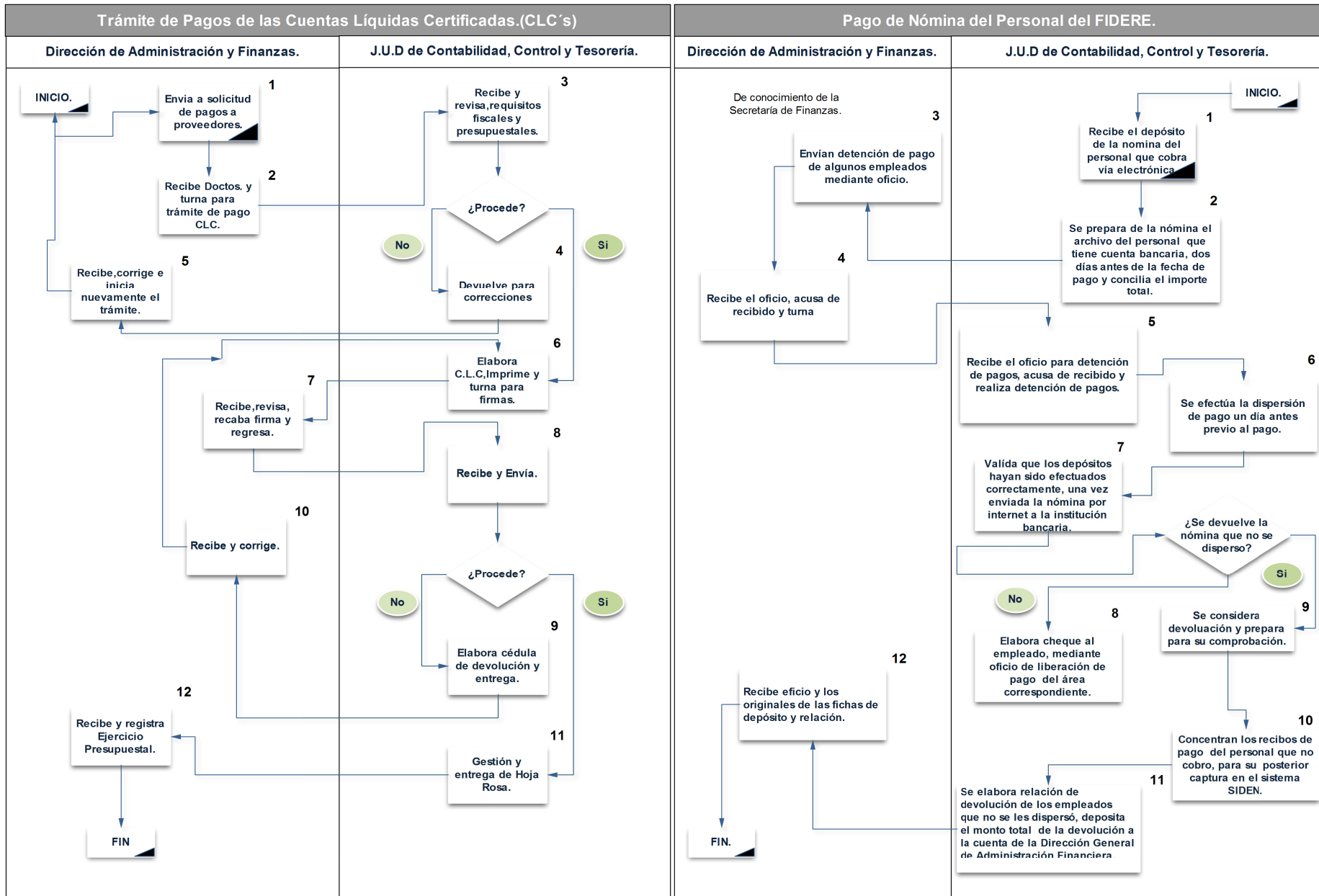
Basados en esta información se realizará la selección de actividades de cada una de las áreas que pertenecen a la Gerencia de Administración y Finanzas y se procederá a analizar por una técnica cualitativa.

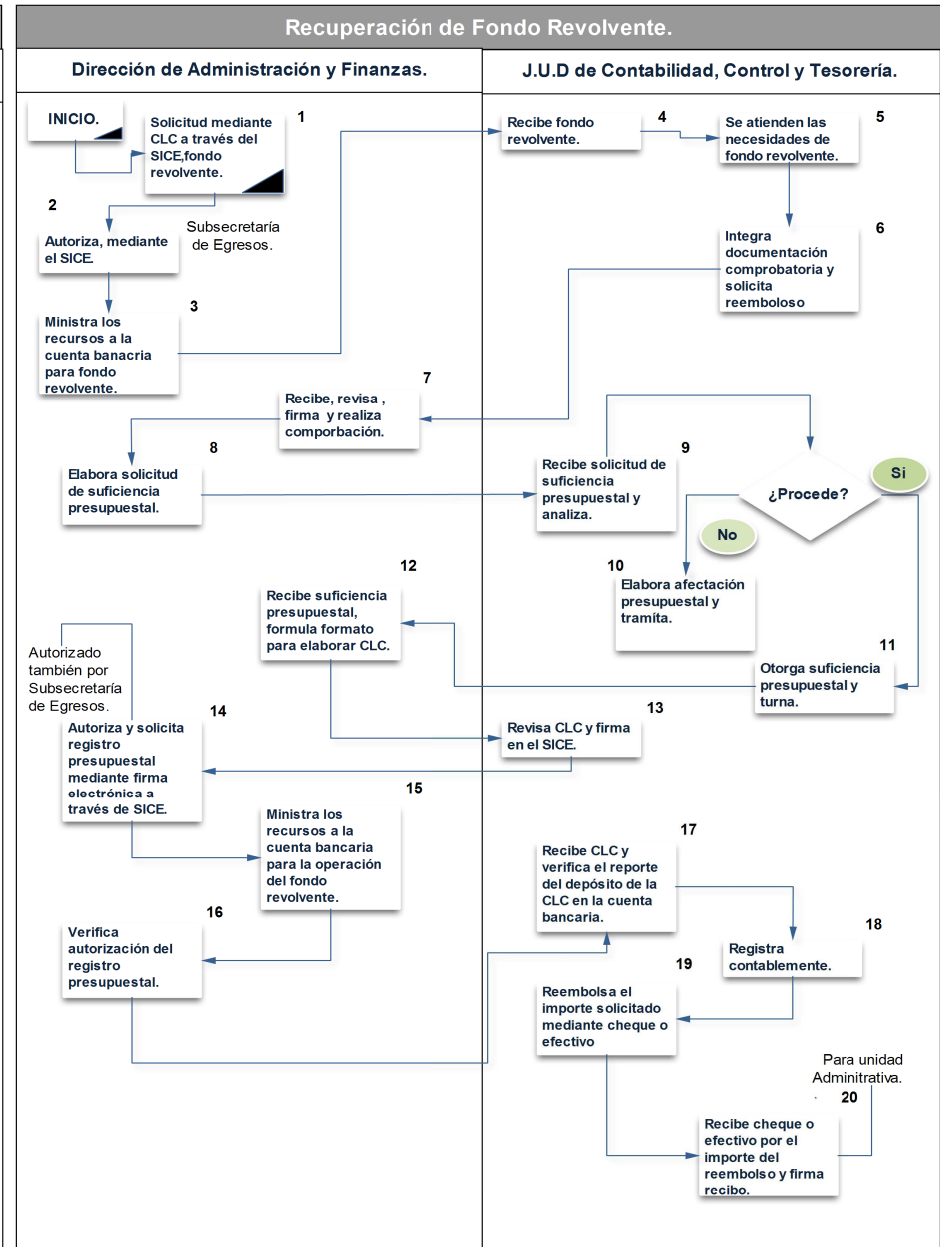
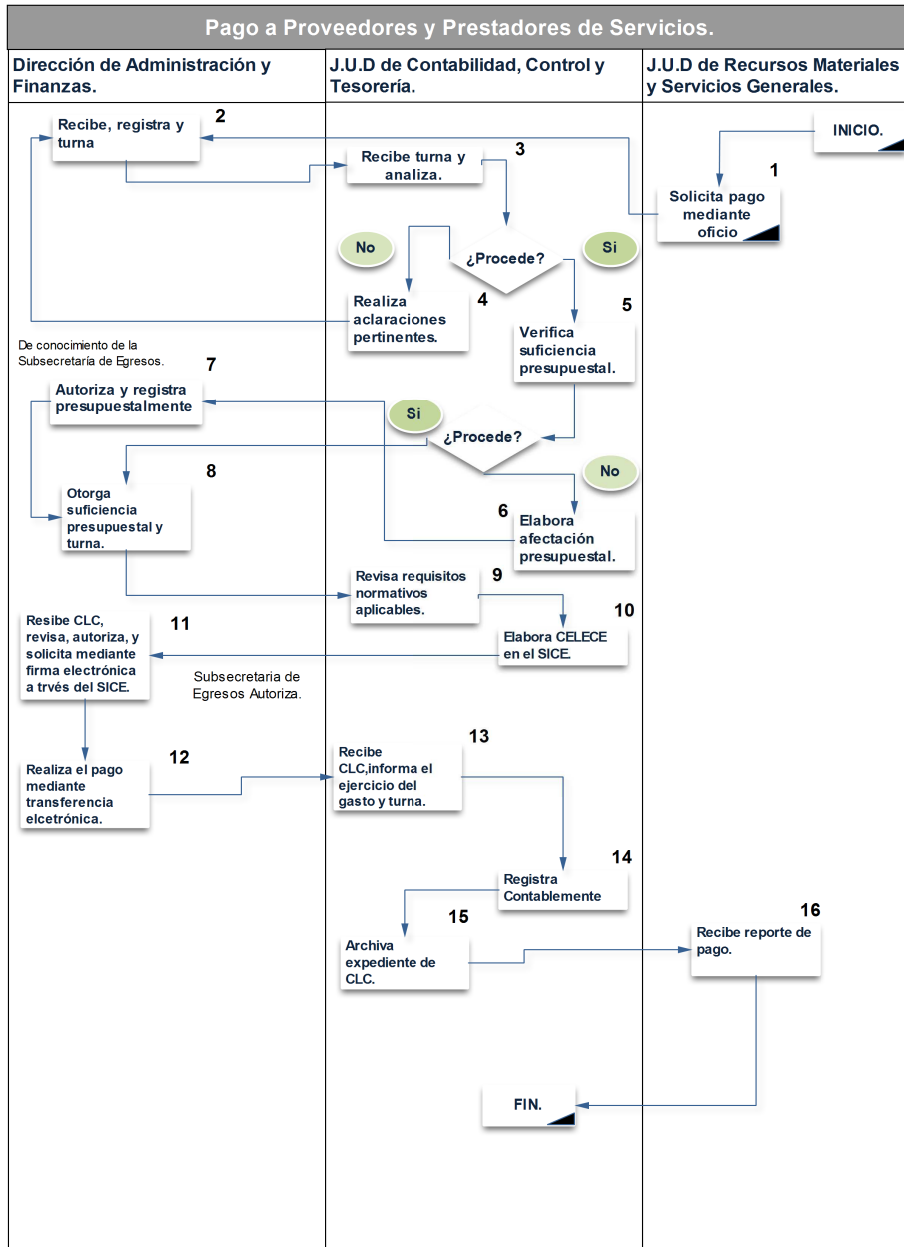
Cabe señalar que para determinar cada uno de los procedimientos que se seleccionaron, primeramente se tuvo que realizar un cuestionario muy sencillo con la finalidad de conocer la opinión de algunos miembros con experiencia, mismos que trabajan en la Entidad y algunos otros con el conocimiento de trabajo en Gobierno del Distrito Federal; bajo ese tenor se recibieron los cuestionarios y los procesos más recurrentes fueron los siguientes (ver anexos):

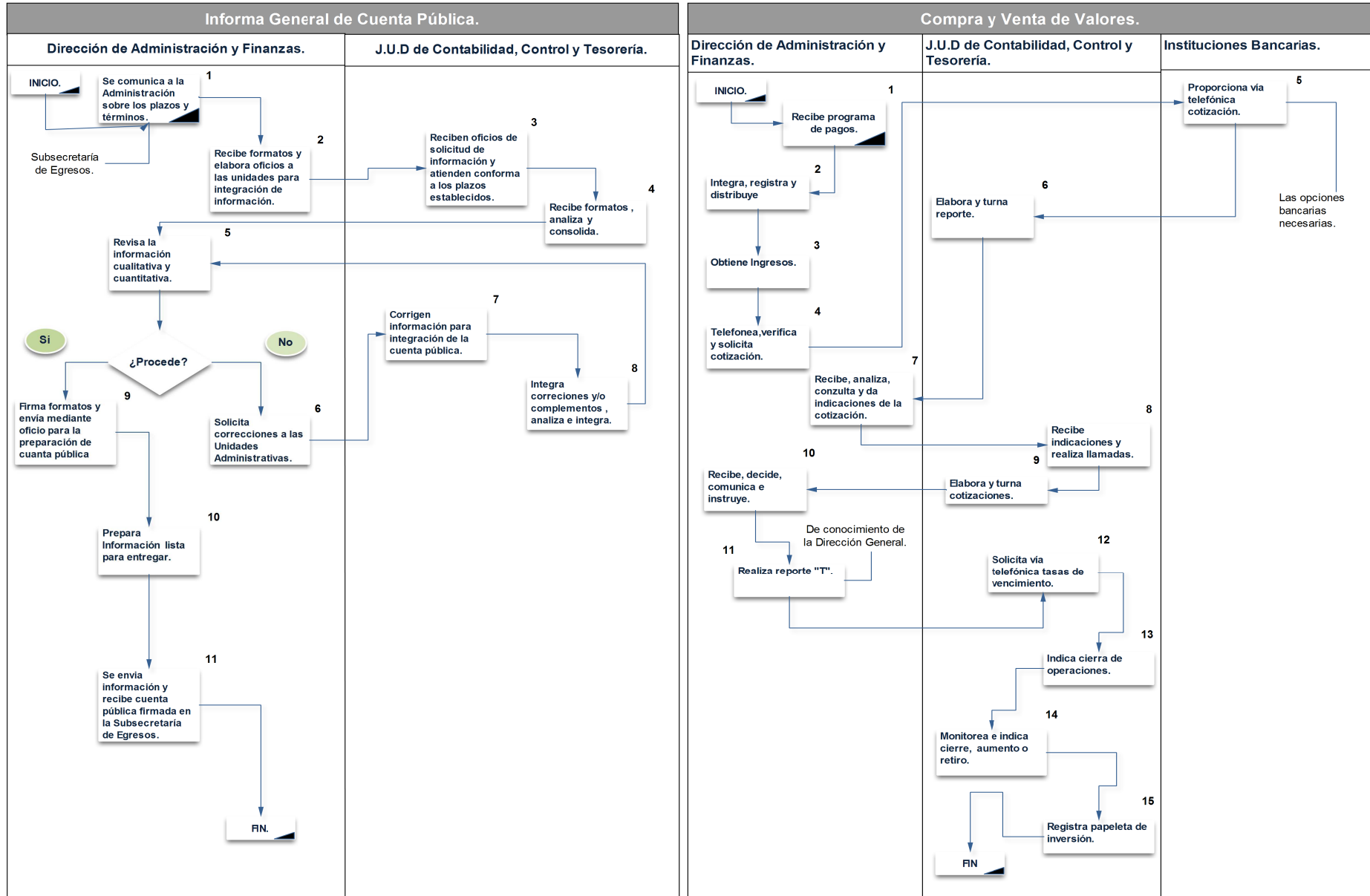
- 1) Control del presupuesto por aportaciones del G.D.F (trámite de pago de la CLC's certificadas)
- 2) Pago de Nomina al personal del FIDERE
- 3) Pago a proveedores y prestadores de servicio.
- 4) Recuperación de Fondo Revolvente.
- 5) Informe General de Cuenta Pública.
- 6) Compra y Venta de Valores.
- 7) Otorgamiento de Suficiencia Presupuestal.

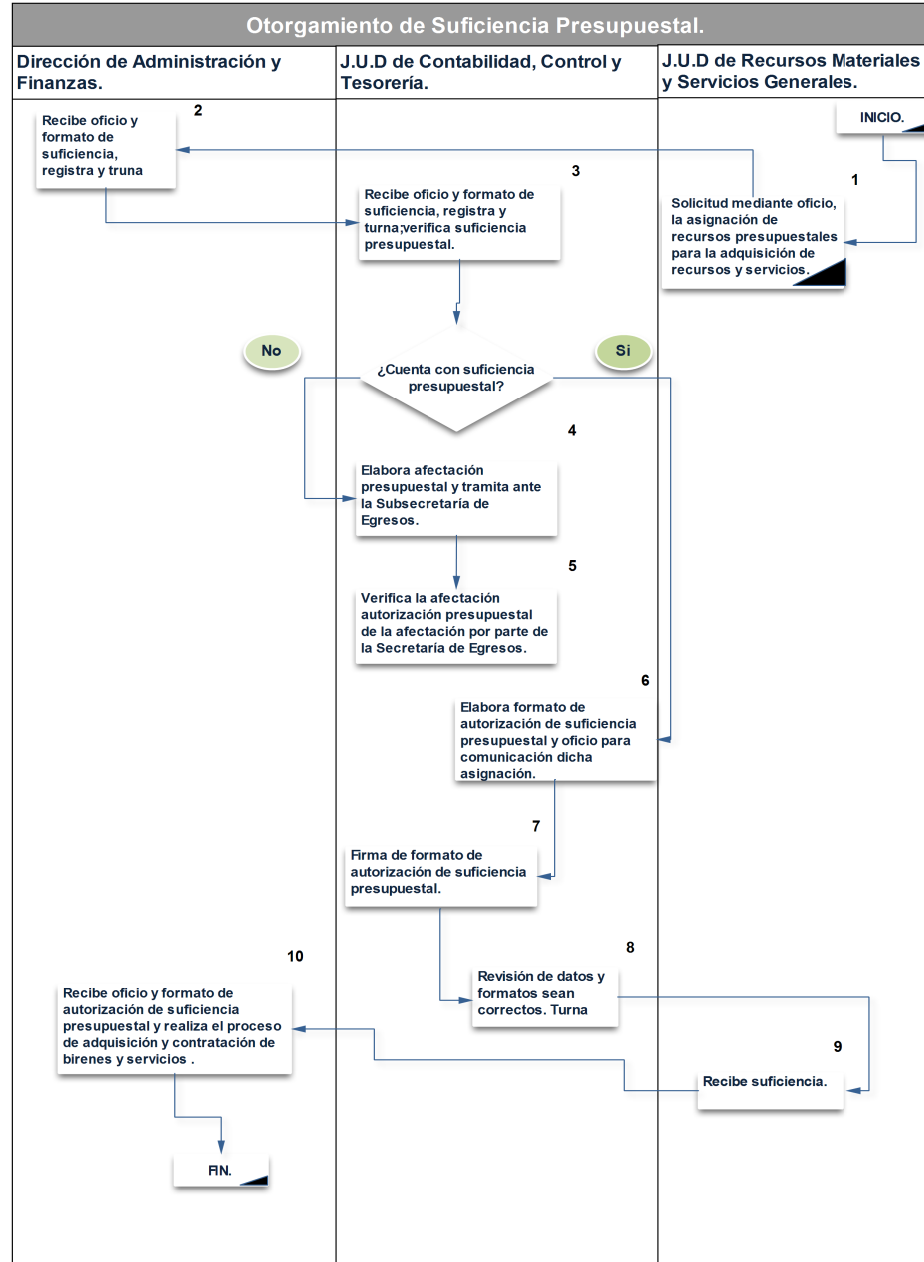
Dichas actividades que se enlistaron son procedimientos que de acuerdo a lo observado son de gran importancia porque en ellas existe un nivel considerable de riesgo.

En la siguiente página se realizarán los diagramas de flujo, de los procedimientos que fueron seleccionados.











**4.4.4 Evaluación de los Riesgos.**

Una vez identificados los problemas se procede a jerarquizar y evaluar los riesgos que debemos atacar primero, esto se hará través de una matriz de una jerarquización de problemas. Para esto es necesario realizar una calificación de todos los riesgos que se encontraron y por último elaborar una ponderación de aquellos riesgos que sean de tipo financiero y los que son de tipo operativo.

Para realizar la evaluación se enlistarán los riesgos que se encontraron en el análisis anterior, esto con la finalidad de dar una calificación. Esta se hará con una herramienta que se utiliza para calificar criterios cualitativos llamada “Escala de Importancia relativa de SAATY”.

Intensidad de la importancia	Definición	Explicación
1	Igual Importancia	Dos actividades contribuyen igualmente al objetivo
3	Importancia moderada	La experiencia y el juicio están moderadamente a favor de una actividad sobre la otra
5	Importancia Fuerte	La experiencia y el juicio están fuertemente a favor de una actividad sobre la otra
7	Importancia muy fuerte	Una actividad está muy fuertemente favorecida y su dominio ha sido demostrado en la práctica
9	Importancia extrema	Es máxima la importancia de una actividad sobre la otra
2,4,6,8	Valores intermedios entre los dos juicios contiguos	Cuando un término medio es necesario

**Tabla 4.28.**Escala de importancia de SAATY

Cabe señalar que el modelo ISO31000 establece un criterio para la probabilidad de ocurrencia (LIKELIHOOD), este también es basado en la experiencia y debe de ser determinada por personas que tengan o no que ver con la Empresa, en nuestro caso con la Entidad Gubernamental.

A continuación se muestra la tabla:

Puntuación.	Descripción	Probabilidad %
1	Raro	Menor al 5
2	Improbable	5 – 25
3	Posible	25-55
4	Probable	55-90
5	Casi seguro	90-99

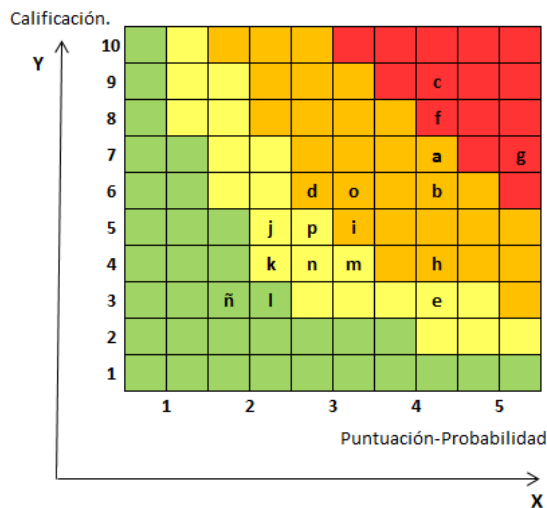
**Tabla 4.29.**Tabla de probabilidad de ocurrencia.

A continuación se realiza la lista de los riesgos y su calificación de acuerdo a la “escala de importancia relativa de SAATY”, dicha calificación se realizó bajo un criterio objetivo; dado que para el modelo es de suma importancia, que cualquier decisión se tome bajo análisis objetivos.

Consecutivo	Riesgos	Clasificación	Calificación SAATY	Puntuación.
a	Nivel de Endeudamiento	Financiero	7	4
b	Recaudación de los créditos	Financiero	6	4
c	Subejercicio	Financiero	9	4
d	Perdida de patrimonio	Financiero	6	3
e	Aportaciones por el G.D.F	Económico-Financiero	3	4
f	Inversiones en valores	Financiero	8	4
g	Índices presupuestal	Financiero	7	5
h	Índice de rentabilidad	Financiero	4	4
l	Fondo colateral de Garantía	Financiero	5	3
J	Rotación de Honorarios	Operativo	4	2
k	Trámite de (CLC'S)	Operativo	4	2
l	Pago de Nómina	Operativo	3	2
m	Pago a proveedores	Operativo	4	3
n	Recuperación de fondo revolvente	Operativo	4	3
ñ	Informe de cuenta pública	Operativo	3	2
o	Compra y venta de valores	Operativo	6	3
p	Suficiencia presupuestal.	Operativo	5	3
TOTAL			88	

**Tabla 4.30.** Evaluación de los riesgos de acuerdo a su calificación de SAATY y puntuación.

Con base a la tabla anterior vamos a proceder a completar la tabla de Matriz de Riesgo, en la que se grafican en los valores del eje de las “Y”, la calificación SAATY, y en el eje de las “X” la puntuación o probabilidad.



**Tabla 4.31.** Matriz de riesgos

Como podemos ver en el análisis de la matriz de riesgo, existen tres riesgos que se consideran urgentes, otros cinco riesgos mas, que son considerados como de gran riesgo y el resto se encuentran en riesgo moderado y bajo. Lo que es evidente es que ninguna Entidad Gubernamental puede permitirse tener niveles elevados de riesgo, porque en ellas se juega con el patrimonio de la nación.

Para darle un significado a los valores de la calificación que se obtuvieron en la tabla de la escala SAATY, es necesario determinar un valor  $\beta$ , este valor pondera las calificación obtenida dependiendo de su nivel de importancia en el riesgo; es decir le asigna un peso a los riesgos financieros y a los operativos, para esto se considerarán los siguientes valores:

Riesgos Financieros, Estratégicos y Económicos	70%
Riesgos Operativos, Jurídicos y de Conformidad	30%

Cabe destacar que los valores de ponderación anteriores son aplicables a la mayoría de las organizaciones. Otro punto importante del término  $\beta$  es que es un valor que no es semejante al resultado de la relación de un portafolio de inversión con el riesgo de mercado; por lo tanto este no tiene nada que ver con la teoría de portafolios de inversión.

Para poder determinar el término  $\beta$ , basta con dividir la calificación total entre la calificación máxima permitida para todos los riesgos, que en nuestro caso es de 170, para un total de 17 riesgos identificados.

$$\beta_{operativa} = \beta * 0.30; \quad \beta_{financiera} = \beta * 0.70; \quad \beta = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Calificaciones}}{\text{Calificación Máxima}} * 100$$

**Ecuación 4.4.** Termino utilizado para dar una ponderación de calificaciones.

$$\beta = \frac{\sum_{i=1}^{17} (7 + 6 + 9 + 6 + 3 + 8 + 7 + 4 + 5 + 4 + 4 + 3 + 4 + 4 + 3 + 6 + 5)}{170}$$

$$\beta = \frac{88}{170} = 0.5176 * 100 = \mathbf{51.76\%}$$

$$\beta_{financiera} = 0.5176 * 0.70 = 0.3623 * 100 = \mathbf{36.23\%}$$

$$\beta_{operativa} = 0.5176 * 0.30 = 0.1553 * 100 = \mathbf{15.53\%}$$

**4.4.5 Tratamiento de los Riesgos.**

Como pudimos observar en la evaluación anterior, el nivel de  $\beta$  que la Entidad está manejando es superior al 50%, significa que si graficáramos este valor en la matriz de riesgo, se encontraría dentro del aspecto de posible casi llegando a riesgoso, lo que significa que como tal la Entidad en su conjunto no está del todo mal; pero en esa postura que se encuentra con el paso del tiempo se podría incrementar el riesgo y volverse una Entidad con riesgos más recurrentes y más complejos de resolver; por tal motivo es importante buscar remediar aquellos riesgos que por su naturaleza se encontraron como urgentes, para esto es necesario proponer algunas estrategias y atacar dichos riesgos.

Por tal motivo propondremos algunas soluciones con la ayuda de algunos miembros de la misma Entidad y con estrategias objetivas que permitan mejorar los niveles de riesgo detectados; una vez que se apliquen las correcciones que sean necesarias, tendríamos que volver a desarrollar el análisis de los riesgos con la finalidad de volver a calcular el término  $\beta$ , para que este disminuya a niveles del 40%, y así tratar de mantener esos porcentajes para que la Entidad se pueda considerar como estable.

A continuación daremos algunas estrategias para los riesgos que se consideraron como urgentes y probables en la matriz de riesgo.

Consecutivo	Riesgos.	Nivel de Riesgo.
c	Subejercicio	Urgente
f	Inversiones en Valores	Urgente
g	Índice Presupuestal	Urgente
a	Nivel de Endeudamiento	Probable
b	Recaudación de Créditos	Probable
d	Pérdida de Patrimonio	Probable
o	Compra y Venta de Valores	Probable
i	Fondo Colateral de Garantía	Probable

**Tabla 4.32.** Tipo de riesgo y su nivel de urgencia.

**Subejercicio (c).**

- Incrementar el número de programas de captación de créditos, basados en estrategias más elaboradas para que la Entidad pueda obtener mayores entradas de efectivo que salidas.
- Regular los niveles de gasto de la Entidad por medio de reportes mensuales para que este no exceda las entradas de efectivo en periodos determinados.
- Llevar a cabo la elaboración de reportes estadísticos del comportamiento de los Ingresos y Gastos, para así tener el control de las posibles desviaciones de efectivo.

**Inversiones en Valores (d).**

- Mantener un control de los bancos que regulan la inversión de los valores del Gobierno, mediante estudios periódicos a fin de mantener un nivel óptimo de rentabilidad.
- Realizar evaluaciones periódicas del conocimiento del personal de honorarios, que regulan las inversiones y supervisan los valores por parte de la Entidad.
- Investigar el rendimiento que te puede dejar algún otro tipo de activo financiero (acciones, inversiones en CETES, productos derivados, etc.), y estos compararlos con los beneficios que otorgan los valores gubernamentales en los que actualmente se está invirtiendo.

**Índice Presupuestal (g).**

- Asignar personal que se dedique al control presupuestal, es decir que no solo la Gerencia de Administración y Finanzas sea la responsable; con la finalidad llevar una mejor planeación del gasto.
- Mantener una política de pronósticos para proyectar los trimestres en la ejecución del gasto devengado.

**Nivel de Endeudamiento (a).**

- Controlar la deuda a corto plazo mediante políticas más estrictas en la que la Entidad no podrá contraer más deuda, tanto a corto y mediano plazo.
- Revisar una metodología que permita realizar la valoración de activos de la Entidad y relacionarla con su nivel de endeudamiento; probablemente realizando el cálculo del WACC.

**Recaudación de Créditos (b).**

- Establecer un área que se dedique a la recaudación de créditos, y que sea independiente de la Gerencia de Administración y Finanzas.
- Formular estrategias de promoción de recaudación de cartera vencida, esto como para obtener efectivo, por parte de los deudores. Se podría negociar con los pagos adelantados, disminuciones de tasas interés, liquidación de créditos por un monto mínimo etc.

**Compra y Venta de Valores (o).**

- Desconcentrar el área de compra y venta de valores de la Gerencia de Administración y Finanzas; con la finalidad de que las personas capacitadas en el tema sean las que tomen las decisiones para la inversión.
- Realizar sondeos por cada inversión de por lo menos tres bancos, y así comparar rendimientos entre empresas bancarias.

- Disminuir los trámites burocráticos para la compra de valores; además de involucrar a la Subsecretaría de Egresos en dicho trámite Administrativo.

**Fondo Colateral de Garantía (i).**

- Proponer una estrategia para que la Entidad no dependa tanto del Fondo Colateral.
- Negociar con una institución bancaria para que se encargue del fondo, y que este sea administrado por dicha institución.

## CONCLUSIONES.

El objetivo principal de este trabajo es conocer el modelo ISO 31000/2009, y los beneficios que representa en las empresas, así como su aplicación en las mismas. Si hablamos de la finanzas públicas no hay muchas herramientas que se puedan aplicar, prácticamente la mayor parte de la investigación financiera que se realiza va orientada a la empresa privada, es por eso de la importancia de analizar este tipo de modelos que tienen la bondad de ser aplicado a las instituciones Gubernamentales. Basta con decir que desarrollar cada una de las partes que el modelo necesita, no fue una tarea fácil pues hay que recolectar una cierta cantidad de información que en ocasiones no depende de uno sino que es información restringida y que involucra áreas de Gobierno.

Básicamente esta tesis fue elaborada para conocer la situación actual de una Entidad del Gobierno Estatal, en materia de riesgos; esto debido a que las instituciones públicas tienden a confundir el término “riesgo” como un siniestro, es decir que todo lo engloban en circunstancias que tengan que ver con accidentes personales; y lo que busca este modelo es delimitar un área de estudio y analizar todo tipo de riesgos como si hubiera una posible pérdida del patrimonio de la sociedad, esto con la finalidad de dar una serie de propuestas que mejoren el desempeño de las áreas sustanciales (administrativa, financiera, operativa etc.), de una empresa privada o de una Entidad Pública.

Una de las cosas que son relevantes de este modelo, es que a pesar de que en la actualidad no existen herramientas tan desarrolladas para el tratamiento de los riesgos operativos, como lo pueden ser las que existen para el riesgo financiero, este hace conciencia sobre la necesidad de tratar estos riesgos y da ciertas recomendaciones para tratar de atacar el riesgo con herramientas de naturaleza interdisciplinaria.

También es importante comentar que algunas de las limitaciones que se encontraron en el modelo provienen de la información de la empresa, es decir es necesario que la información con la que se cuente sea verás y precisa. Considero que para poder aplicar correctamente el modelo es necesario contar con un grupo de trabajo que tenga experiencia en el medio que se esta analizando, ya sea dentro de la empresa o fuera de ella, y que dicho grupo tenga la disposición para desarrollar estrategias para el bien de la compañía sea cual sea el giro y el tipo de recurso (pública o privada).

Por tal motivo se vuelve una limitante porque no solo es cuestión de conocer la metodología de aplicación sino que es necesario contar con personas que te puedan apoyar en la recolección de información.

Fueron varias las sorpresas que se dieron en el estudio y que muchas de las personas que trabajan para el Gobierno comentaron en sus respuestas dentro de los cuestionarios, algunas de estas respuestas resaltan: la baja de patrimonio en la Entidad, los indicadores de presupuesto, los déficits que han tenido, la frecuencia al realizar una CLC'S, el incremento de la deuda, la mala distribución del gasto etc. Cabe resaltar que una vez que se evaluaron cada uno de los riesgos, en un principio se pensó que la Entidad se encontraría en situaciones en las que se tuviera que resolver los problemas de manera urgente, pero la realidad es que la Entidad tiene en sus manos el prevenir riesgos en el futuro, puesto que la calificación de algunos riesgos que se identificaron deben ser corregidos en el mediano plazo.

Creo que no existen los elementos necesarios para comprobar la hipótesis propuesta, debido a que el objetivo principal de esta tesis es aplicar el modelo ISO 31000/2009 a la Entidad seleccionada y se concluyó con una serie de recomendaciones para que estas, se puedan probar en el corto plazo y cuantificar el funcionamiento de la Institución Gubernamental, y se procede a evaluar de nueva cuenta los riesgos identificados y a reducir la probabilidad de ocurrencia de dichos riesgos. En resumen este tipo de metodología no termina, es una constante evaluación; por tal motivo considero que si la hipótesis se cumple, primero hay que aplicar las estrategias de mejora y después evaluar otra vez y así verificar que la probabilidad de ocurrencia disminuya para que podamos avalar el cumplimiento de la suposición inicial.

Los trabajos a futuro que se pueden desprender de esta línea de investigación son los siguientes:

- La aplicación de las estrategias propuestas y la evaluación de las mismas para el FIDERE III.
- Realizar la aplicación del MODELO ISO 31000/2009 a una empresa privada y resaltar las diferencias en la metodología a seguir con una Institución Gubernamental
- Aplicar el Modelo ISO 31000/2009 a una Entidad que pertenezca al Gobierno Federal, ampliando el sistema de estudio, es decir no solo delimitarlo al área financiera.
- Desarrollar una investigación para aplicar el MODELO ISO 31000/2009 a una empresa del ramo bancario y cuantificar todos sus riesgos; así como marcar las diferencias con BASILEA I, BASILEA II, y BASILEA III.



# ANEXO 1.

(Análisis Financiero)

**FIDEICOMISO DE RECUPERACIÓN CREDITICIA DEL DISTRITO FEDERAL  
( FIDERE III )  
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005  
" DICTAMINADOS "**

A C T I V O			P A S I V O						
CIRCULANTE			Porcientos.	% Total.	A CORTO PLAZO		Porcientos.	%Total.	
BANCOS	\$12,097,821.41		<b>16.96%</b>	<b>96.2%</b>	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	\$17,361,554.18	<b>69.41%</b>	<b>33.72%</b>	
VALORES GUBERNAMENTALES	\$17,284,018.02		<b>24.22%</b>		PROVEEDORES	\$1,053,909.41	<b>4.21%</b>		
OTROS VALORES	\$16,294,684.29		<b>22.84%</b>		ACREEDORES DIVERSOS	\$2,532,200.07	<b>10.12%</b>		
VALORES EN GARANTÍA DE OBLIGACIONES	\$24,042,459.88		<b>33.70%</b>		FONDO DE AHORRO	\$2,368,513.23	<b>9.47%</b>		
CLIENTES	\$51,921,876.99				IVA POR PAGAR	\$220,199.07	<b>0.88%</b>		
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	(\$51,921,876.99)				PROVISIONES DE PASIVO	\$1,477,824.02	<b>5.91%</b>		
NETO :	\$0.00				<b>Total</b>	<b>\$25,014,199.98</b>	<b>100%</b>		
COMISIONES SOBRE RECUPERACIONES	\$1,355,053.65		<b>1.90%</b>		A LARGO PLAZO				
MINISTRACIONES PARA GASTOS	\$19,403.61		<b>0.03%</b>		RESERVA PARA JUBILACIONES, PENSIONES Y PRIMAS	\$663,221.00	<b>3%</b>		<b>33.52%</b>
PRESTAMOS AL PERSONAL	\$240,326.06		<b>0.34%</b>		OTRAS RESERVAS DE PASIVO	\$24,203,702.98	<b>97%</b>		
DEUDORES DIVERSOS	\$395,561.56			<b>Total</b>	<b>\$24,866,923.98</b>	<b>100%</b>			
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	(\$379,095.56)			PATRIMONIO					
NETO :	\$16,466.00		<b>0.02%</b>	PATRIMONIO	\$12,659,922.21	<b>52.09%</b>	<b>32.76%</b>		
<b>Total</b>	<b>\$71,350,232.92</b>		<b>100%</b>	REMANENTE LIQUIDO DE EJERCICIOS ANT	\$4,021,579.10	<b>16.55%</b>			
				SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN	\$351,239.33	<b>1.45%</b>			
FIJO				<b>3.8%</b>	REMANENTE DEL EJERCICIO	\$7,271,784.01	<b>29.92%</b>		
MOBILIARIO Y EQUIPO					<b>Total</b>	<b>\$24,304,524.65</b>	<b>100%</b>		
HISTÓRICO	\$5,482,833.55				SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO				
ACTUALIZACIÓN	\$4,224,383.54							<b>\$74,185,648.61</b>	<b>100%</b>
REEXPRESADO	\$9,707,217.09								
MENOS : DEPRECIACIONES									
HISTÓRICO	(\$3,940,221.71)								
ACTUALIZACIÓN	(\$4,105,921.11)								
REEXPRESADO	(\$8,046,142.82)								
NETO	\$1,661,074.27		<b>58.58%</b>						
INMUEBLES									
HISTÓRICO	\$941,564.52								
ACTUALIZACIÓN	\$232,776.90								
REEXPRESADO	\$1,174,341.42		<b>41.42%</b>						
<b>Total</b>	<b>\$2,835,415.69</b>		<b>100%</b>						
SUMA EL ACTIVO				<b>\$74,185,648.61</b>	<b>100%</b>				

**FIDEICOMISO DE RECUPERACIÓN CREDITICIA DEL DISTRITO FEDERAL**  
**( FIDERE III )**  
**ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006**  
**" DICTAMINADOS "**

**A C T I V O**

**P A S I V O**

<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>Porcientos.</b>	<b>%Total</b>	<b>PASIVO CIRCULANTE</b>		<b>Porcientos.</b>	<b>%Total</b>
BANCOS	\$13,109,013.01	<b>13.34%</b>		PROVEEDORES	\$1,159,797.52	<b>3.12%</b>	
INVERSIONES EN VALORES GUBERNAMENTALES	\$36,926,531.28	<b>37.57%</b>		DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	\$27,149,921.98	<b>73.01%</b>	
INVERSIONES EN INSTRUMENTOS BANCARIOS	\$25,880,924.24	<b>26.33%</b>		ACREEDORES DIVERSOS	\$3,114,621.17	<b>8.38%</b>	<b>36.80%</b>
INVERSIONES FONDOS COLATERALES DE GARANT	\$20,574,662.41	<b>20.93%</b>		IVA POR PAGAR	\$210,505.22	<b>0.57%</b>	
CREDITO AL SALARIO	\$12,130.06	<b>0.012%</b>		IMPUESTOS Y CUOTAS POR PAGAR	\$1,604,423.22	<b>4.31%</b>	
CUENTAS POR COBRAR	\$34,966,224.38		<b>97.25%</b>	PROGRAMA DE AHORRO PARA LA VIVIEND	\$2,854,358.60	<b>7.68%</b>	
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLE:	(\$34,966,224.38)			RESERVA PARA JUBILACIONES, PENSIONES Y PRIMAS	\$1,093,515.00	<b>2.94%</b>	
NETO :	\$0.00			<b>Total</b>	<b>\$37,187,142.71</b>	<b>100%</b>	
CLIENTES COMISIONES SOBRE RECUPERACIONES	\$1,846,718.60			<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>			
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLE:	(\$339,222.00)			<b>OTRAS RESERVAS DE PASIVO</b>	\$19,482,932.93		<b>19.28%</b>
NETO :	\$1,507,496.60	<b>1.534%</b>		<b>Total</b>	<b>\$19,482,932.93</b>	<b>100%</b>	
MINISTRACIONES PARA GASTOS	\$4,979.69			<b>PATRIMONIO</b>			
PRESTAMOS AL PERSONAL	\$255,125.00			PATRIMONIO	\$12,659,922.21	<b>28.52%</b>	<b>43.92%</b>
DEUDORES DIVERSOS	\$460,419.69			SUPERÁVIT Y/O DEFÍCIT POR REVALUACIÓN	\$420,257.37	<b>0.95%</b>	
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLE:	(\$452,045.15)			REMANENTE LIQUIDO DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$11,293,362.94	<b>25.44%</b>	
NETO :	\$8,374.54	<b>0.009%</b>		REMANENTE DEL EJERCICIO	\$20,015,374.42	<b>45.09%</b>	
<b>Total</b>	<b>\$98,279,236.83</b>	<b>100%</b>		<b>Total</b>	<b>\$44,388,916.94</b>	<b>100%</b>	
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>							
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$3,988,279.70						
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(\$3,385,697.99)						
NETO:	\$602,581.71	<b>21.68%</b>					
EQUIPO DE COMPÚTO Y PERIFÉRICO	\$4,803,332.72						
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(\$3,860,562.32)						
NETO:	\$942,770.40	<b>33.92%</b>	<b>2.75%</b>				
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$1,645,099.29						
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(\$1,645,099.29)						
INMUEBLES	\$941,564.52	<b>33.87%</b>					
ACTUALIZACIÓN	\$280,373.12	<b>10.09%</b>					
DEPOSITOS EN GARANTÍA	\$12,466.00	<b>0.448%</b>					
<b>Total</b>	<b>\$2,779,755.75</b>	<b>100%</b>					
<b>SUMA EL ACTIVO</b>		<b>\$101,058,992.58</b>	<b>100%</b>	<b>SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$101,058,992.58</b>	<b>100%</b>

**FIDEICOMISO DE RECUPERACIÓN CREDITICIA DEL DISTRITO FEDERAL**  
**( FIDERE III )**  
**ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007**  
**" DICTAMINADOS "**

A C T I V O				P A S I V O				
ACTIVO CIRCULANTE		Porcentajes.	%Total	PASIVO CIRCULANTE		Porcentajes.	%Total	
BANCOS	\$18,327,561.21	11.59%		PROVEEDORES	\$1,339,294.84	1.29%		
INVERSIONES EN VALORES GUBERNAMENTALES	\$71,259,173.43	45.07%		DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	\$90,385,884.21	87.36%		
INVERSIONES EN INSTRUMENTOS BANCARIOS	\$49,896,709.97	31.56%		ACREEDORES DIVERSOS	\$5,315,443.05	5.14%		
INVERSIONES DE FONDOS COLATERALES DE GARANT	\$16,733,944.62	10.58%		IVA POR PAGAR	\$571,702.46	0.55%	64.07%	
CREDITO AL SALARIO	\$14,466.95	0.01%		IMPUESTOS Y CUOTAS POR PAGAR	\$1,823,110.69	1.76%		
CUENTAS POR COBRAR	\$26,785,396.23			PROGRAMA DE AHORRO PARA LA VIVIENDA	\$2,448,221.19	2.37%		
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	(\$26,785,396.23)		97.9%	RESERVA PARA JUBILACIONES,	\$1,574,291.00	1.52%		
NETO :	\$0.00			<b>Total</b>	<b>\$103,457,947.44</b>	<b>100%</b>		
CLIENTES POR COMISIONES SOBRE RECUPERACIONE	\$2,353,443.29			<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>				
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	(\$722,653.00)			OTRAS RESERVAS DE PASIVO	\$15,257,195.93		9.45%	
NETO :	\$1,630,790.29	1.03%		<b>Total</b>	<b>\$15,257,195.93</b>	<b>100%</b>		
MINISTRACIONES PARA GASTOS	\$23,974.31	0.02%		<b>PATRIMONIO</b>				
PRESTAMOS AL PERSONAL	\$216,033.40	0.14%		PATRIMONIO	\$12,659,922.21	29.60%		
DEUDORES DIVERSOS	\$639,103.20			SUPERÁVIT Y/O DÉFICIT POR REVALUACIÓN	\$476,670.98	1.11%	26.48%	
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	(\$639,103.20)		2.1%	REMANENTE LIQUIDO DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$31,308,737.36			
NETO :	\$0.00			REMANENTE DEL EJERCICIO	(\$1,677,112.79)			
<b>Total</b>	<b>\$158,102,654.18</b>	<b>100%</b>		<b>Total</b>	<b>\$29,631,624.57</b>	<b>69.28%</b>		
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>				<b>Total</b>	<b>\$42,768,217.76</b>	<b>100%</b>		
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$4,183,252.51							
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(\$3,651,597.11)							
Neto	\$531,655.40	15.73%						
EQUIPO DE COMPÚTO Y PERIFÉRICO	\$5,277,222.55							
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(\$4,495,572.06)							
Neto	\$781,650.49	23.12%						
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$2,585,522.65							
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(\$1,798,458.33)							
Neto	\$787,064.32	23.28%						
INMUEBLES	\$941,564.52	27.85%						
ACTUALIZACIÓN	\$326,306.22	9.65%						
DEPOSITOS EN GARANTÍA	\$12,466.00	0.37%						
<b>Total</b>	<b>\$3,380,706.95</b>	<b>100%</b>						
<b>SUMA EL ACTIVO</b>			<b>\$161,483,361.13</b>	<b>100%</b>	<b>SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$161,483,361.13</b>	<b>100%</b>

**FIDEICOMISO DE RECUPERACIÓN CREDITICIA DEL DISTRITO FEDERAL  
( FIDERE III )  
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA DICTAMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008**

<b>A C T I V O</b>				<b>P A S I V O</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>Porcentajes.</b>	<b>%Total</b>	<b>PASIVO CIRCULANTE</b>			
				<b>Porcientos.</b>	<b>%Total</b>		
BANCOS	\$10,072,277.15	<b>6.61%</b>		PROVEEDORES	\$1,026,580.18	<b>1.04%</b>	
INVERSIONES EN VALORES GUBERNAMENTALES	\$102,064,089.48	<b>66.96%</b>		DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	\$85,489,692.23	<b>86.99%</b>	
INVERSIONES EN INSTRUMENTOS BANCARIOS	\$26,762,577.59	<b>17.56%</b>		ACREEDORES DIVERSOS	\$6,299,810.67	<b>6.41%</b>	
INVERSIONES DE FONDOS COLATERALES DE GARANT	\$11,402,226.29	<b>7.48%</b>		IVA POR PAGAR	\$234,780.84	<b>0.24%</b>	<b>62.6%</b>
IMPUESTO A FAVOR DE TERCEROS	\$12,400.39	<b>0.01%</b>		IMPUESTOS Y CUOTAS POR PAGAR	\$1,715,708.45	<b>1.75%</b>	
CUENTAS POR COBRAR	\$25,085,011.08			PROGRAMA DE AHORRO PARA LA VIVIENDA	\$2,553,619.92	<b>2.60%</b>	
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	(\$25,085,011.08)			RESERVA PARA JUBILACIONES, PENSIC	\$953,355.00	<b>0.97%</b>	
NETO :	\$0.00		<b>97.2%</b>	<b>Total</b>	<b>\$98,273,547.29</b>	<b>100%</b>	
CLIENTES POR COMISIONES SOBRE RECUPERACIONE	\$2,177,254.83			<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>			
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	(\$294,624.03)			OTRAS RESERVAS DE PASIVO	\$10,145,948.11		<b>6.5%</b>
NETO :	\$1,882,630.80	<b>1.24%</b>		<b>Total</b>	<b>\$10,145,948.11</b>	<b>100%</b>	
MINISTRACIONES PARA GASTOS	\$17,128.87	<b>0.01%</b>		<b>PATRIMONIO</b>			
PRESTAMOS AL PERSONAL	\$183,958.23	<b>0.12%</b>		PATRIMONIO	\$12,659,922.21	<b>26.13%</b>	
DEUDORES DIVERSOS	\$634,029.19		<b>2.84%</b>	SUPERÁVIT Y/O DÉFICIT POR REVALUACIÓN	\$574,064.92	<b>1.18%</b>	
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	(\$627,324.46)			REMANENTE LIQUIDO DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$29,694,559.60	<b>61.29%</b>	<b>30.9%</b>
NETO :	\$6,704.73	<b>0.00%</b>		REMANENTE DEL EJERCICIO	\$5,523,153.51	<b>11.40%</b>	
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	\$12,466.00	<b>0.01%</b>		<b>Total</b>	<b>\$48,451,700.24</b>	<b>100%</b>	
<b>Total</b>	<b>\$152,416,459.53</b>	<b>100.00%</b>		<b>Total</b>	<b>\$48,451,700.24</b>	<b>100%</b>	
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>				<b>SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$4,606,312.52			<b>\$156,871,195.64</b>	<b>100%</b>		
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(\$4,040,394.65)			<b>SUMA EL ACTIVO</b>			
NETO:	\$565,917.87	<b>12.70%</b>		<b>\$156,871,195.64</b>	<b>100%</b>		
EQUIPO DE COMPUTO Y PERIFÉRICO	\$6,801,423.29						
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(\$5,345,893.88)						
NETO:	\$1,455,529.41	<b>32.67%</b>					
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$3,253,439.77						
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(\$2,170,790.12)						
NETO:	\$1,082,649.65	<b>24.30%</b>					
INMUEBLES	\$941,564.52						
ACTUALIZACIÓN	\$409,074.66						
NETO:	\$1,350,639.18	<b>30.32%</b>					
<b>Total</b>	<b>\$4,454,736.11</b>	<b>100.00%</b>					
<b>SUMA EL ACTIVO</b>							
				<b>\$156,871,195.64</b>	<b>100%</b>		

**FIDEICOMISO DE RECUPERACIÓN CREDITICIA DEL DISTRITO FEDERAL  
( FIDERE III )  
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009  
" DICTAMINADOS "**

<b>A C T I V O</b>			<b>P A S I V O</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>			<b>PASIVO CIRCULANTE</b>			
		Porcentajes.	%Total		Porcentajes.	%Total
BANCOS	\$13,705,333.42	10.97%		PROVEEDORES	\$1,768,613.00	2.76%
INVERSIONES EN VALORES GUBERNAMENTALES	\$62,137,583.63	49.76%		DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	\$48,419,159.06	75.50%
INVERSIONES EN INSTRUMENTOS BANCARIOS	\$29,927,432.44	23.97%		ACREEDORES DIVERSOS	\$6,082,095.71	9.48%
INVERSIONES DE FONDOS COLATERALES DE GARANT	\$16,930,792.86	13.56%		IVA POR PAGAR	\$367,772.28	0.57%
IMPUESTOS A FAVOR DE TERCEROS	\$10,902.68	0.01%		IMPUESTOS Y CUOTAS POR PAGAR	\$2,450,281.20	3.82%
CUENTAS POR COBRAR	\$24,201,083.96			PROVISIONES DE PASIVO	\$832,663.95	1.30%
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	(\$24,201,083.96)			PROGRAMA DE AHORRO PARA LA VIVIENDA	\$2,577,085.86	4.02%
NETO :	\$0.00			RESERVA PARA JUBILACIONES, PENSIONES Y PRIMAS	\$1,629,614.00	2.54%
CLIENTES POR COMISIONES SOBRE RECUPERACIONE!	\$2,133,906.38		96.6%	<b>Total</b>	<b>\$64,127,285.06</b>	<b>100%</b>
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	(\$283,469.03)					
NETO :	\$1,850,437.35	1.48%		<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>		
MINISTRACIONES PARA GASTOS	\$13,630.85	0.01%		OTRAS RESERVAS DE PASIVO	\$17,117,746.42	
PRESTAMOS AL PERSONAL	\$277,900.03	0.22%		<b>Total</b>	<b>\$17,117,746.42</b>	<b>100%</b>
DEUDORES DIVERSOS	\$601,630.87			<b>PATRIMONIO</b>		
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	(\$588,523.67)			PATRIMONIO	\$12,659,922.21	26.38%
NETO :	\$13,107.20	0.01%		SUPERÁVIT Y/O DÉFICIT POR REVALUACIÓN	\$663,698.58	1.38%
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	\$12,466.00	0.01%		REMANENTE LIQUIDO DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$35,217,713.11	
<b>Total</b>	<b>\$124,879,586.46</b>	<b>100%</b>		REMANENTE DEL EJERCICIO	(\$545,989.32)	
				<b>Total</b>	<b>\$34,671,723.79</b>	<b>72.24%</b>
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>				<b>Total</b>	<b>\$47,995,344.58</b>	<b>100%</b>
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$4,874,646.26					
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(\$4,254,899.38)					
NETO:	\$619,746.88	14.21%				
EQUIPO DE COMPUTO Y PERIFÉRICO	\$6,332,667.16					
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(\$5,196,164.22)					
NETO:	\$1,136,502.94	26.06%				
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$3,554,889.74		3.4%			
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(\$2,349,254.74)					
NETO:	\$1,205,635.00	27.65%				
INMUEBLES	\$941,564.52					
ACTUALIZACIÓN	\$457,340.26					
	\$1,398,904.78	32.08%				
<b>Total</b>	<b>\$4,360,789.60</b>	<b>100%</b>				
<b>SUMA EL ACTIVO</b>			<b>\$129,240,376.06 100%</b>	<b>SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$129,240,376.06</b>

**FIDEICOMISO DE RECUPERACIÓN CREDITICIA DEL DISTRITO FEDERAL  
( FIDERE III )  
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010  
DEFINITIVO**

ACTIVO			PASIVO						
ACTIVO CIRCULANTE			Porcentajes.	%Total	PASIVO CIRCULANTE			Porcentajes.	%Total
BANCOS	\$11,764,932.30	7.58%			PROVEEDORES	\$1,527,658.87	1.67%		
INVERSIONES EN VALORES GUBERNAMENTALES	\$77,900,373.38	50.21%			DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	\$77,553,376.79	84.83%		
INVERSIONES EN INSTRUMENTOS BANCARIOS	\$37,971,519.08	24.47%			ACREEDORES DIVERSOS	\$6,128,911.98	6.70%		
INVERSIONES DE FONDOS COLATERALES	\$25,012,665.64	16.12%			IVA POR PAGAR	\$176,761.63	0.19%		
IMPUESTOS A FAVOR DE TERCEROS	\$11,591.40	0.01%			IMPUESTOS Y CUOTAS POR PAGAR	\$2,429,313.34	2.66%	57.3%	
CUENTAS POR COBRAR	\$22,503,605.51				PROVISIONES DE PASIVO	\$0.00	0.00%		
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	(\$22,503,605.51)				PROGRAMA DE AHORRO PARA LA VIVIENDA	\$2,647,302.06	2.90%		
NETO :	\$0.00		97.3%		RESERVA PARA JUBILACIONES, PENSIONES Y PRIMAS	\$964,130.49	1.05%		
CLIENTES POR COMISIONES RECUPERACIONES	\$2,099,368.90				<b>Total</b>	<b>\$91,427,455.16</b>	<b>100%</b>		
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	(\$166,830.43)				PASIVO NO CIRCULANTE				
NETO :	\$1,932,538.47	1.25%			OTRAS RESERVAS DE PASIVO	\$25,197,962.30			15.8%
MINISTRACIONES PARA GASTOS	\$21,588.33				<b>Total</b>	<b>\$25,197,962.30</b>	<b>100%</b>		
PRESTAMOS AL PERSONAL	\$140,168.12	0.09%			PATRIMONIO				
DEUDORES DIVERSOS	\$943,670.63				PATRIMONIO	\$12,659,922.21	29.51%		
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	(\$565,063.62)				SUPERÁVIT Y/O DÉFICIT POR REVALUACIÓN	\$762,946.65	1.78%		
NETO :	\$378,607.01	0.24%		2.7%	REMANENTE LIQUIDO DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$34,671,723.79			26.9%
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	\$12,466.00	0.01%			REMANENTE DEL EJERCICIO	(\$5,194,463.98)			
<b>Total</b>	<b>\$155,146,449.73</b>	<b>100%</b>			NETO:	\$29,477,259.81	68.71%		
ACTIVO NO CIRCULANTE					<b>Total</b>	<b>\$42,900,128.67</b>	<b>100%</b>		
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$3,802,169.74				SUMA EL ACTIVO				
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(\$3,053,282.35)				SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO				
NETO:	\$748,887.39	17.10%			SUMA EL PASIVO				
EQUIPO DE COMPUTO Y PERIFÉRICO	\$5,707,306.86				SUMA EL PASIVO Y PATRIMONIO				
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(\$4,275,359.43)				SUMA EL PASIVO Y PATRIMONIO				
NETO:	\$1,431,947.43	32.70%			SUMA EL PASIVO Y PATRIMONIO				
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$3,711,361.24				SUMA EL PASIVO Y PATRIMONIO				
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(\$2,973,578.43)				SUMA EL PASIVO Y PATRIMONIO				
	\$737,782.81	16.85%			SUMA EL PASIVO Y PATRIMONIO				
INMUEBLES	\$941,564.52				SUMA EL PASIVO Y PATRIMONIO				
ACTUALIZACIÓN	\$518,914.25				SUMA EL PASIVO Y PATRIMONIO				
	\$1,460,478.77	33.35%			SUMA EL PASIVO Y PATRIMONIO				
<b>Total</b>	<b>\$4,379,096.40</b>	<b>100%</b>			SUMA EL PASIVO Y PATRIMONIO				
SUMA EL ACTIVO			\$159,525,546.13	100%	SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO			\$159,525,546.13	100%

**FIDEICOMISO DE RECUPERACIÓN CREDITICIA DEL DISTRITO FEDERAL  
( FIDERE III )  
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011  
DEFINITIVO**

A C T I V O			P A S I V O					
ACTIVO CIRCULANTE			Porcentajes.	%Total	PASIVO CIRCULANTE	Porcentajes.	%Total	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO BANCOS, DEPENDENCIAS Y OTROS	\$12,683,006.23		8.72%		PROVEEDORES	\$1,432,148.21	1.70%	
INVERSIONES TEMPORALES (HASTA 3 MESES)	\$129,258,963.57		88.91%		CUENTAS POR PAGAR	\$74,717,253.45	88.89%	
Cuentas por cobrar a corto plazo	\$2,029,053.82		1.40%	94.8%	ACREEDORES DIVERSOS	\$3,207,810.60	3.82%	
DEUDORES DIVERSOS	\$989,698.61		0.68%		IMPUESTOS Y CUOTAS POR PAGAR	\$4,161,205.40	4.95%	
	\$2,029,053.82				DOCUMENTOS POR PAGAR	\$536,000.00	0.64%	
OTROS DEFERENTES A RECIBIR	\$419,107.12				<b>Total</b>	<b>\$84,051,771.86</b>	<b>100%</b>	
	\$419,107.12		0.29%					
<b>Total</b>	<b>\$145,377,781.15</b>		<b>100%</b>		<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>			
					OTROS DOC. POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$2,724,548.57	10%	
					FONDOS DE ADMON A LARGO PLAZO	\$436,252.86	2%	
					PASIVOS DIFERIDOS A LARGO PLAZO	\$24,341,039.96	89%	
					<b>Total</b>	<b>\$27,501,841.39</b>	<b>100%</b>	
					<b>PATRIMONIO</b>			
DOCUMENTOS POR COBRAR A LARGO PLAZO	\$21,069,332.93			5.2%	PATRIMONIO	\$15,040,328.41	35.96%	
PERDIDAS POR CUOTAS INCROBABLES	(\$21,595,766.11)				SUPERÁVIT Y/O DÉFICIT POR REVALUACIÓN	\$2,188,661.01	5.23%	
	-\$526,433.18				REMANENTE LIQUIDO DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$29,477,259.81		
BIENES MUEBLES MOBILIARIO Y EQUIPO DE ADMIN. DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$5,350,232.02		60.26%		REMANENTE DEL EJERCICIO	(\$4,877,259.81)		
	\$10,055,146.17		19%		<b>NETO:</b>	<b>\$24,600,000.00</b>	<b>58.81%</b>	
EQUIPO DE TRANSPORTE DEPRESIACIÓN ACUMULADA	\$1,506,793.41		8.09%		<b>Total</b>	<b>\$41,828,989.42</b>	<b>100%</b>	
	\$2,953,713.98							
SOFTWARE	\$647,246.64							
OTROS ACTIVOS DIFERIDOS	\$1,014,515.03		12.67%					
	\$12,466.00		0.16%					
<b>Total</b>	<b>\$8,004,821.52</b>		<b>100%</b>					
<b>SUMA EL ACTIVO</b>			<b>\$153,382,602.67</b>	<b>100%</b>	<b>SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$153,382,602.67</b>	<b>100%</b>



ESTADO DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE AL PERIODO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005  
" DICTAMINADOS "

	I M P O R T E S		Porcientos.
	DEL MES	ACUMULADO	
<b>INGRESOS</b>	<b>\$4,330,759.66</b>	<b>\$49,482,332.07</b>	<b>100%</b>
Intereses Cobrados	\$372,301.39	\$4,414,204.93	8.92%
Comisiones Cobradas	\$3,041,808.59	\$31,257,942.68	63.17%
Ingresos por Servicios de Cuotas de Cobranza	\$124,309.27	\$7,803,849.98	15.77%
Beneficios y Productos Diversos	\$792,340.41	\$6,006,334.48	12.14%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$5,400,170.32</b>	<b>\$43,832,163.20</b>	<b>100%</b>
Emolumentos y otras prestaciones	\$3,060,826.71	\$28,936,275.67	66.02%
Otros gastos de Administración	\$1,783,106.04	\$14,339,640.37	32.71%
Quebrantos Diversos	\$556,237.57	\$556,247.16	1.27%
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>(\$1,069,410.66)</b>	<b>\$5,650,168.87</b>	
MENOS:			
Depreciaciones y Amortizaciones	\$39,513.39	\$343,230.86	
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>(\$1,108,924.05)</b>	<b>\$5,306,938.01</b>	<b>72.98%</b>
MAS:			
APORTACIONES DEL G.D.F	\$167,004.00	\$1,964,846.00	27.02%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(\$941,920.05)</b>	<b>\$7,271,784.01</b>	<b>100.00%</b>

ESTADO DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE AL PERIODO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006  
" DICTAMINADOS "

	I M P O R T E S		Porcientos.
	DEL MES	ACUMULADO	
<b>INGRESOS</b>	<b>\$20,533,829.39</b>	<b>\$71,271,753.23</b>	<b>100.00%</b>
Ingresos por Comisiones sobre Recuperaciones	\$3,086,303.99	\$37,355,432.77	52.41%
Ingresos por Cuotas de Cobranza	\$93,958.93	\$3,022,338.01	4.24%
Ingresos por Intereses Cobrados	\$375,099.06	\$4,344,698.28	6.10%
Otros Ingresos y Productos Diversos	\$16,978,467.41	\$26,549,284.17	37.25%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$5,750,245.05</b>	<b>\$52,723,885.38</b>	<b>100%</b>
Emolumentos y otras prestaciones	\$3,527,425.85	\$33,547,835.28	63.63%
Gastos de Administración	\$1,831,989.64	\$18,579,389.44	35.24%
Otros Gastos	\$390,829.56	\$596,660.66	1.13%
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>\$14,783,584.34</b>	<b>\$18,547,867.85</b>	
MENOS:			
Depreciaciones y Amortizaciones	\$44,112.41	\$472,164.43	
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>\$14,739,471.93</b>	<b>\$18,075,703.42</b>	<b>90.31%</b>
MAS:			
APORTACIONES DEL G.D.F.	\$161,639.25	\$1,939,671.00	9.69%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$14,901,111.18</b>	<b>\$20,015,374.42</b>	<b>100%</b>

**ESTADO DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE AL PERIODO**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007**  
**" DICTAMINADOS "**

	<b>I M P O R T E S</b>		Porcientos.
	<b>DEL MES</b>	<b>ACUMULADO</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>\$5,799,922.87</b>	<b>\$54,793,341.10</b>	<b>100%</b>
Ingresos por Comisiones sobre Recuperaciones	\$4,253,930.72	\$38,116,813.41	69.56%
Ingresos por Cuotas de Cobranza	\$521,307.26	\$3,942,417.74	7.20%
Ingresos por Intereses Cobrados	\$516,142.33	\$5,756,427.05	10.51%
Otros Ingresos y Productos Diversos	\$508,542.56	\$6,977,682.90	12.73%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$6,660,020.86</b>	<b>\$57,901,535.73</b>	<b>100.00%</b>
Emolumentos y otras prestaciones	\$4,024,377.44	\$37,738,654.60	65.18%
Gastos de Administración	\$1,935,742.44	\$19,216,860.06	33.19%
Otros Gastos	\$699,900.98	\$946,021.07	1.63%
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>(\$860,097.99)</b>	<b>(\$3,108,194.63)</b>	
MENOS:			
Depreciaciones y Amortizaciones	\$69,380.82	\$646,860.16	
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>(\$929,478.81)</b>	<b>(\$3,755,054.79)</b>	
MAS:			SUB-EJERCICIO
APORTACIONES DEL G.D.F.	\$173,160.00	\$2,077,942.00	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(\$756,318.81)</b>	<b>(\$1,677,112.79)</b>	

**ESTADO DE RESULTADOS DICTAMINADO CORRESPONDIENTE AL PERIODO**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008**

	<b>I M P O R T E S</b>		Porcientos.
	<b>DEL MES</b>	<b>ACUMULADO</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>\$6,711,646.05</b>	<b>\$62,091,079.09</b>	<b>100.00%</b>
Ingresos al 15% por Comisiones sobre Recup. Devengadas	\$427,688.85	\$1,684,437.00	2.71%
Ingresos Exentos Cobrados	\$618,134.81	\$7,319,981.71	11.79%
Otros Ingresos y Productos Diversos no objeto de IVA	\$786,809.15	\$2,627,478.45	4.23%
Ingresos al 15% por Comisiones sobre Recup. Cobradas	\$4,303,426.15	\$42,710,037.75	68.79%
Ingresos al 15% por Cuotas de Cobranza Cobradas	\$182,511.09	\$3,221,699.68	5.19%
Otros Ingresos al 15% Cobrados	\$393,076.00	\$4,527,444.50	7.29%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$5,165,521.87</b>	<b>\$57,810,662.49</b>	<b>100%</b>
Emolumentos y otras prestaciones	\$2,880,844.99	\$36,329,077.04	62.84%
Gastos de Administración	\$2,230,202.10	\$21,346,829.57	36.93%
Otros Gastos	\$54,474.78	\$134,755.88	0.23%
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>\$1,546,124.18</b>	<b>\$4,280,416.60</b>	
MENOS:			
Depreciaciones y Amortizaciones	\$42,507.06	\$835,205.09	
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>\$1,503,617.12</b>	<b>\$3,445,211.51</b>	<b>62.38%</b>
MAS:			
APORTACIONES DEL G.D.F. NO OBJETO DEL IVA	\$173,160.00	\$2,077,942.00	37.62%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$1,676,777.12</b>	<b>\$5,523,153.51</b>	<b>100%</b>

ESTADO DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE AL PERIODO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010  
DEFINITIVO

	I M P O R T E S		Porcientos.
	DEL MES	ACUMULADO	
<b>INGRESOS</b>	<b>\$6,139,942.57</b>	<b>\$60,252,405.74</b>	<b>100%</b>
Ingresos al 16% por Comisiones sobre Recup. Devengadas	\$132,093.14	\$737,828.11	1.22%
Ingresos Exentos Cobrados	\$345,446.92	\$4,106,124.73	6.81%
Otros Ingresos y Productos Diversos no objeto de IVA	\$24,998.66	\$1,880,736.78	3.12%
Ingresos al 16% por Comisiones sobre Recup.Cobradas	\$4,566,047.87	\$45,218,633.33	75.05%
Ingresos al 16% por Cuotas de Cobranza Cobradas	\$573,077.28	\$2,965,971.88	4.92%
Otros Ingresos al 16% Cobrados	\$498,278.70	\$5,343,110.91	8.87%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$6,878,282.24</b>	<b>\$66,392,424.77</b>	<b>100%</b>
Emolumentos y otras prestaciones	\$3,731,166.61	\$38,975,527.42	58.70%
Gastos de Administración	\$3,147,113.17	\$27,355,201.57	41.20%
Otros Gastos	\$2.46	\$61,695.78	0.09%
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>(\$738,339.67)</b>	<b>(\$6,140,019.03)</b>	
MENOS:			
Depreciaciones y Amortizaciones	\$106,384.74	\$1,132,386.95	
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>(\$844,724.41)</b>	<b>(\$7,272,405.98)</b>	
MAS:			
APORTACIONES DEL G.D.F. NO OBJETO DEL IVA	\$173,171.00	\$2,077,942.00	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(\$671,553.41)</b>	<b>(\$5,194,463.98)</b>	SUB-EJERCICIO

ESTADO DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE AL PERIODO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009  
" DICTAMINADOS "

	I M P O R T E S		Porcientos.
	DEL MES	ACUMULADO	
<b>INGRESOS</b>	<b>\$6,823,925.31</b>	<b>\$62,701,518.14</b>	<b>100%</b>
Ingresos al 15% por Comisiones sobre Recup. Devengadas	\$157,223.13	\$1,609,075.00	2.57%
Ingresos Exentos Cobrados	\$350,884.18	\$5,062,997.43	8.07%
Otros Ingresos y Productos Diversos no objeto de IVA	\$133,580.06	\$1,110,439.81	1.77%
Ingresos al 15% por Comisiones sobre Recup.Cobradas	\$5,078,186.52	\$45,404,452.73	72.41%
Ingresos al 15% por Cuotas de Cobranza Cobradas	\$602,419.94	\$4,258,350.15	6.79%
Otros Ingresos al 15% Cobrados	\$501,631.48	\$5,256,203.02	8.38%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$8,463,026.62</b>	<b>\$64,284,692.65</b>	<b>100.00%</b>
Emolumentos y otras prestaciones	\$4,864,348.60	\$39,268,054.47	61.08%
Gastos de Administración	\$3,588,976.84	\$24,980,619.38	38.86%
Otros Gastos	\$9,701.18	\$36,018.80	0.06%
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>(\$1,639,101.31)</b>	<b>(\$1,583,174.51)</b>	
MENOS:			
Depreciaciones y Amortizaciones	\$96,325.07	\$1,040,756.81	
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>(\$1,735,426.38)</b>	<b>(\$2,623,931.32)</b>	
MAS:			
APORTACIONES DEL G.D.F. NO OBJETO DEL IVA	\$173,160.00	\$2,077,942.00	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(\$1,562,266.38)</b>	<b>(\$454,989.32)</b>	SUB-EJERCICIO

**ESTADO DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE AL PERIODO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**

	I M P O R T E S		Porcientos.
	DEL MES	ACUMULADO	
<b><u>INGRESOS</u></b>	<b><u>\$5,691,626.52</u></b>	<b><u>\$60,820,328.83</u></b>	<b>100%</b>
Ingresos al 16% por Comisiones sobre Recup. Devengadas	\$309,401.90	\$821,031.79	<b>1%</b>
Ingresos Exentos Cobrados	\$297,007.85	\$3,761,598.81	<b>6%</b>
Otros Ingresos y Productos Diversos no objeto de IVA	\$73,697.99	\$1,749,637.52	<b>3%</b>
Ingresos al 16% por Comisiones sobre Recup. Cobradas	\$4,266,767.71	\$45,902,870.86	<b>75%</b>
Ingresos al 16% por Cuotas de Cobranza Cobradas	\$259,949.82	\$3,124,049.27	<b>5%</b>
Otros Ingresos al 16% Cobrados	\$484,801.25	\$5,461,140.58	<b>9%</b>
<b><u>GASTOS DE OPERACIÓN</u></b>	<b><u>\$5,451,888.08</u></b>	<b><u>\$64,977,835.35</u></b>	<b>100%</b>
Servicios Personales	\$3,367,010.51	\$39,223,593.57	<b>60.36%</b>
Materiales y Suministros	\$147,751.98	\$1,474,669.89	<b>2.27%</b>
Servicios Generales	\$1,937,124.51	\$24,279,488.32	<b>37.37%</b>
Otros Gastos	\$1.08	\$83.57	<b>0.00%</b>
<b><u>RESULTADO DE OPERACIÓN</u></b>	<b><u>\$239,738.44</u></b>	<b><u>(\$4,157,506.52)</u></b>	
MENOS:			
Depreciaciones y Amortizaciones	\$93,889.02	\$1,186,788.36	
<b><u>SUB-TOTAL</u></b>	<b><u>\$145,849.42</u></b>	<b><u>(\$5,344,294.88)</u></b>	
MAS:			<b>SUB-EJERCICIO</b>
APORTACIONES DEL G.D.F. NO OBJETO DEL IVA	\$0.00	\$466,588.00	
<b><u>RESULTADO DEL EJERCICIO</u></b>	<b><u>\$145,849.42</u></b>	<b><u>(\$4,877,706.88)</u></b>	

## Razones Financieras.

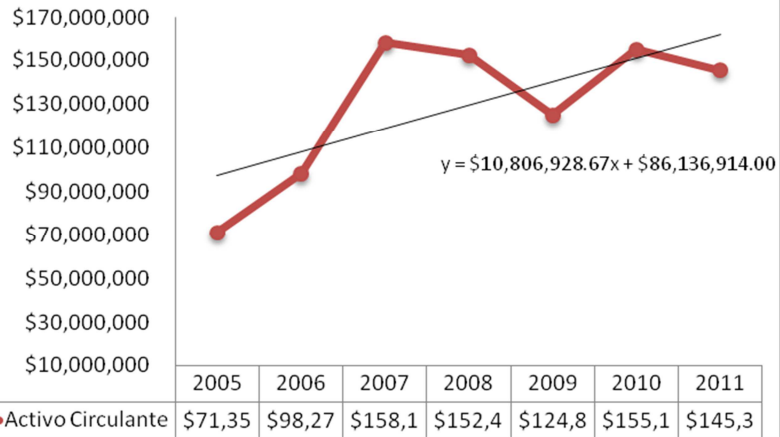
	*Rangos.	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	MEDIA	DESV.ESTANDAR	VARIANZA
<b>RELACIÓN CIRCULANTE</b>											
Liquidez=ActCirc/PasivoCP	<b>1.0-3</b>	2.85	2.64	1.53	1.55	1.95	1.70	1.73	1.99	0.53718	0.28857
<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>											
Endeudamiento=Pasivo Tot/Act Tot	<b>&lt;0.5</b>	0.67	0.56	0.74	0.69	0.63	0.73	0.73	0.68	0.06442	0.00415
Garantía= Act total/Pasivo total	<b>1.0-4</b>	1.49	1.78	1.36	1.45	1.59	1.37	1.37	1.49	0.15436	0.02383
Deuda a corto plazo=Pasivo de corto plazo/Pasivo total	<b>&lt;0.5</b>	0.50	0.66	0.87	0.91	0.79	0.78	0.75	0.75	0.13691	0.01875
<b>RAZONES DE ESTABILIDAD</b>											
Deuda a inversión=Pasivo/CapCont	<b>&lt;1</b>	2.05	1.28	2.78	2.24	1.69	2.72	2.67	2.20	0.57029	0.32523
Inversión de capital=ActFij/CapCont	<b>&gt;0.5</b>	0.12	0.06	0.08	0.09	0.09	0.10	0.19	0.10	0.04172	0.00174
Valor de capital= CapCont/CapSoc	<b>&gt;1.15</b>	1.92	3.51	3.38	3.83	3.79	3.39	2.78	3.23	0.67243	0.45217
<b>RAZONES DE ROTACIÓN DE ACTIVOS</b>											
Rotación Activo Circulante=Ventas/Act Circ	<b>1.2-3</b>	0.69	0.73	0.35	0.41	0.50	0.39	0.42	0.50	0.15241	0.02323
<b>RAZONES DE ESTRUCTURA</b>											
Estructura activo=Act Fijo/Act total	<b>0.1-0.3</b>	0.04	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.05	0.03	0.00909	0.00008
Estructura activo=Act Circ/Act total	<b>0.5-0.7</b>	0.96	0.97	0.98	0.97	0.97	0.97	0.95	0.97	0.01019	0.00010
<b>RAZON DE RENTABILIDAD</b>											
Ganancia por inversión total= Util N/(Pasivo + Capt Cont)	<b>0.1-0.5</b>	0.10	0.20	-0.01	0.04	- 0.00	- 0.03	- 0.03	0.04	0.08483	0.00720
Rentabilidad=Util N/Patrimonio		0.299	0.451	-0.04	0.114	-0.01	-0.12	-0.32	0.053	0.26076	0.06800

\*Propuesta propia en base a:

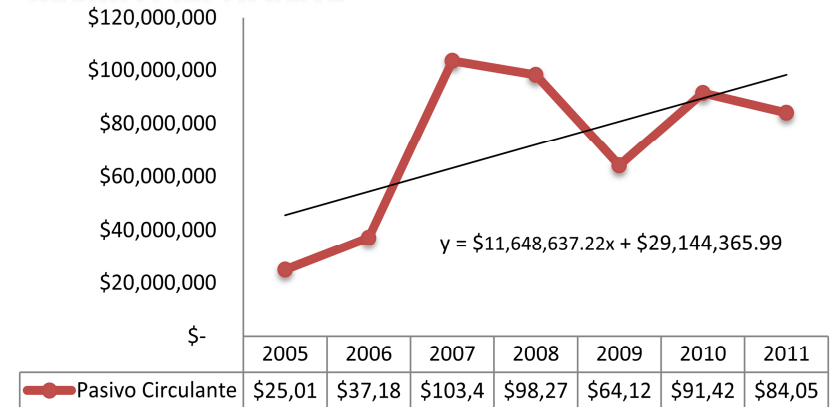
1. Ralph K., Estados Financieros: forma, análisis e interpretación, 2004.
2. Monta A., Interpretación dinámica de los estados financieros, 2002.
3. Brealey Myers Allen., Principios de Finanzas Corporativas, 2010.

## Estructura del Balance General del FIDERE III (2005-2011)

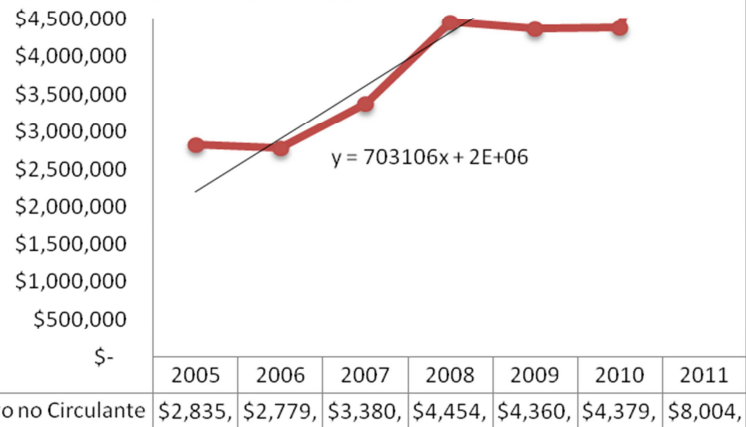
### ACTIVO CIRCULANTE.



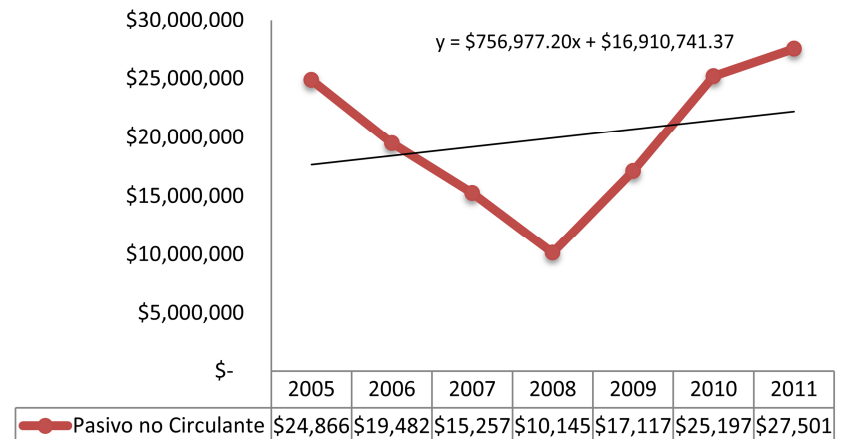
### PASIVO CIRCULANTE.



### ACTIVO NO CIRCULANTE.

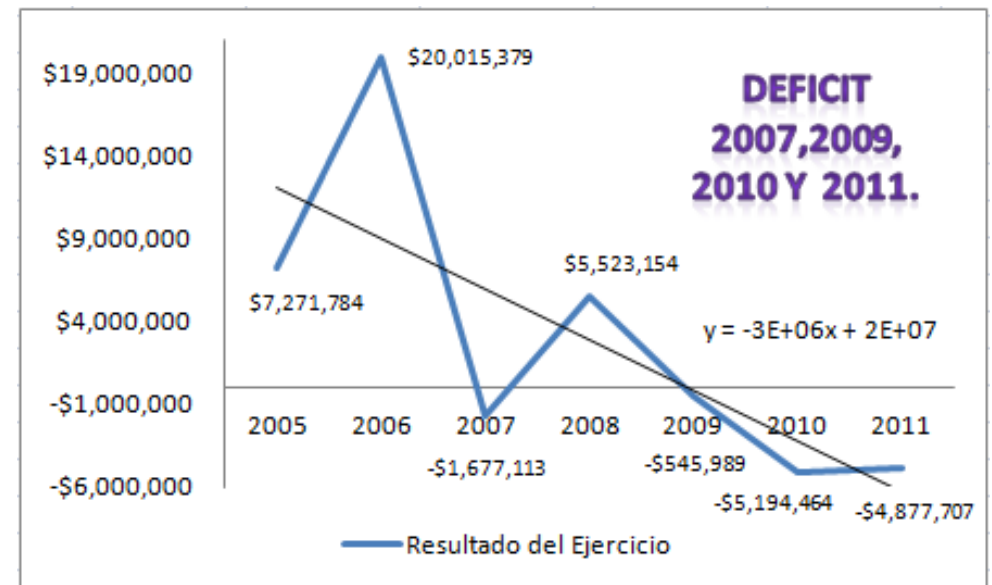
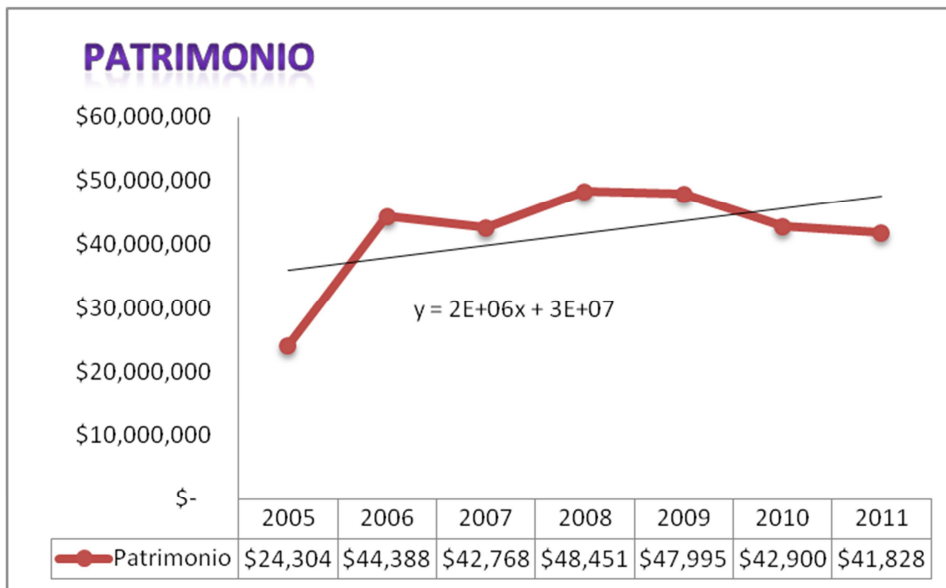


### PASIVO NO CIRCULANTE



## Estructura del Balance General del FIDERE III (2005-2011)

### Y Resultados de Ejercicio.



## Técnica de Origen y Aplicación.

ACTIVO CIRCULANTE	2009	2010	Diferencia	Origen/Aplicación
BANCOS	\$ 13,705,333.42	\$ 11,764,932.30	-\$ 1,940,401.12	ORIGEN
INVERSIONES EN VALORES GUBERNAMENTALES	\$ 62,137,583.63	\$ 77,900,373.38	\$ 15,762,789.75	APLICACIÓN
INVERSIONES EN INSTRUMENTOS BANCARIOS	\$ 29,927,432.44	\$ 37,971,519.08	\$ 8,044,086.64	APLICACIÓN
INVERSIONES DE FONDOS COLATERALES DE GARANTÍA	\$ 16,930,792.86	\$ 25,012,665.64	\$ 8,081,872.78	APLICACIÓN
IMPUESTOS A FAVOR DE TERCEROS	\$ 10,902.68	\$ 11,591.40	\$ 688.72	APLICACIÓN
CUENTAS POR COBRAR	\$ 24,201,083.96	\$ 22,503,605.51		
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	-\$ 24,201,083.96	-\$ 22,503,605.51		
NETO :	\$ -	\$ 0.00		
CLIENTES POR COMISIONES SOBRE RECUPERACIONES	\$ 2,133,906.38	\$ 2,099,368.90		
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	-\$ 283,469.03	-\$ 166,830.43		
NETO :	\$ 1,850,437.35	\$ 1,932,538.47	\$ 82,101.12	APLICACIÓN
MINISTRACIONES PARA GASTOS	\$ 13,630.85	\$ 21,588.33	\$ 7,957.48	APLICACIÓN
PRESTAMOS AL PERSONAL	\$ 277,900.03	\$ 140,168.12	-\$ 137,731.91	ORIGEN
DEUDORES DIVERSOS	\$ 601,630.87	\$ 943,670.63		
MENOS : RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	-\$ 588,523.67	-\$ 565,063.62		
NETO :	\$ 13,107.20	\$ 378,607.01	\$ 365,499.81	APLICACIÓN
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	\$ 12,466.00	\$ 12,466.00	\$ -	
<b>Total</b>	<b>\$ 124,879,586.46</b>	<b>\$ 155,146,449.70</b>		
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>				
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 4,874,646.26	\$ 3,802,169.74		
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-\$ 4,254,899.38	-\$ 3,053,282.35		
NETO:	\$ 619,746.88	\$ 748,887.39	\$ 129,140.51	APLICACIÓN
EQUIPO DE COMPUTO Y PERIFÉRICO	\$ 6,332,667.16	\$ 5,707,306.86		
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-\$ 5,196,164.22	-\$ 4,275,359.43		
NETO:	\$ 1,136,502.94	\$ 1,431,947.43	\$ 295,444.49	APLICACIÓN
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 3,554,889.74	\$ 3,711,361.24		
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-\$ 2,349,254.74	-\$ 2,973,578.43		
NETO:	\$ 1,205,635.00	\$ 737,782.81	-\$ 467,852.19	ORIGEN
INMUEBLES	\$ 941,564.52	\$ 941,564.52	\$ -	
ACTUALIZACIÓN	\$ 457,340.26	\$ 518,914.25		
NETO:	\$ 1,398,904.78	\$ 1,460,478.77	\$ 61,573.99	APLICACIÓN
<b>Total</b>	<b>\$ 4,360,789.60</b>	<b>\$ 4,379,096.40</b>	<b>\$ 18,306.80</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>				
	<b>\$ 129,240,376.06</b>	<b>\$ 159,525,546.10</b>		
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>				
PROVEEDORES	\$ 1,768,613.00	\$ 1,527,658.87	-\$ 240,954.13	APLICACIÓN
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	\$ 48,419,159.06	\$ 77,553,376.79	\$ 29,134,217.73	ORIGEN
ACREEDORES DIVERSOS	\$ 6,082,095.71	\$ 6,128,911.98	\$ 46,816.27	ORIGEN
IVA POR PAGAR	\$ 367,772.28	\$ 176,761.63	-\$ 191,010.65	APLICACIÓN
IMPUESTOS Y CUOTAS POR PAGAR	\$ 2,450,281.20	\$ 2,429,313.34	-\$ 20,967.86	APLICACIÓN
PROVISIONES DE PASIVO	\$ 832,663.95	\$ -	-\$ 832,663.95	APLICACIÓN
PROGRAMA DE AHORRO PARA LA VIVIENDA	\$ 2,577,085.86	\$ 2,647,302.06	\$ 70,216.20	ORIGEN
RESERVA PARA JUBILACIONES, PENSIONES Y PRIMAS	\$ 1,629,614.00	\$ 964,130.49	-\$ 665,483.51	APLICACIÓN
<b>Total</b>	<b>\$ 64,127,285.06</b>	<b>\$ 91,427,455.16</b>	<b>\$ 27,300,170.10</b>	
<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>				
OTRAS RESERVAS DE PASIVO	\$ 17,117,746.42	\$ 25,197,962.30	\$ 8,080,215.88	ORIGEN
<b>Total</b>	<b>\$ 17,117,746.42</b>	<b>\$ 25,197,962.30</b>		
<b>PATRIMONIO</b>				
SUPERÁVIT Y/O DÉFICIT POR REVALUACIÓN	\$ 663,698.58	\$ 762,946.65	\$ 99,248.07	ORIGEN
REMANENTE LIQUIDO DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 35,217,713.11	\$ 34,671,723.79		
REMANENTE DEL EJERCICIO	-\$ 545,989.32	-\$ 5,194,463.98		
NETO:	\$ 34,671,723.79	\$ 29,477,259.81	-\$ 5,194,463.98	APLICACIÓN
<b>Total</b>	<b>\$ 47,995,344.58</b>	<b>\$ 42,900,128.67</b>		
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIOS</b>				
	<b>\$ 129,240,376.06</b>	<b>\$ 159,525,546.13</b>		



## Resumen de la Técnica de Origen y Aplicación.

ORIGEN		
PARTIDA.	MONTO	PORCIENTOS
BANCOS	\$ 1,940,401.12	4.85%
PRESTAMOS AL PERSONAL	\$ 137,731.91	0.34%
NETO: (Equipo de Transporte-Depreciación Acumulada)	\$ 467,852.19	1.17%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	\$ 29,134,217.73	72.88%
ACREEDORES DIVERSOS	\$ 46,816.27	0.12%
PROGRAMA DE AHORRO PARA LA VIVIENDA	\$ 70,216.20	0.18%
OTRAS RESERVAS DE PASIVO	\$ 8,080,215.88	20.21%
SUPERÁVIT Y/O DÉFICIT POR REVALUACIÓN	\$ 99,248.07	0.25%
	<b>\$ 39,976,699.37</b>	<b>100%</b>

APLICACIÓN		
PARTIDA.	MONTO	PORCIENTOS
INVERSIONES EN VALORES GUBERNAMENTALES	\$ 15,762,789.75	39.43%
INVERSIONES EN INSTRUMENTOS BANCARIOS	\$ 8,044,086.64	20.12%
INVERSIONES DE FONDOS COLATERALES DE GARANTÍA	\$ 8,081,872.78	20.22%
IMPUESTOS A FAVOR DE TERCEROS	\$ 688.72	0.00%
NETO :(Clientes por comisiones-Reserva cuentas incobrables)	\$ 82,101.12	0.21%
MINISTRACIONES PARA GASTOS	\$ 7,957.48	0.02%
NETO :(Deudores Diversos-Reservas cuentas incobrables)	\$ 365,499.81	0.91%
NETO:(Mobiliario y Equipo-Depreciación Acumulada)	\$ 129,140.51	0.32%
NETO:(Equipo de Computo-Depreciación Acumulada)	\$ 295,444.49	0.74%
INMUEBLES	\$ 61,573.99	0.15%
PROVEEDORES	\$ 240,954.13	0.60%
IVA POR PAGAR	\$ 191,010.65	0.48%
IMPUESTOS Y CUOTAS POR PAGAR	\$ 20,967.86	0.05%
PROVISIONES DE PASIVO	\$ 832,663.95	2.08%
RESERVA PARA JUBILACIONES, PENSIONES Y PRIMAS	\$ 665,483.51	1.66%
	<b>\$ 5,194,463.98</b>	<b>12.99%</b>
	<b>\$ 39,976,699.37</b>	<b>100.00%</b>

## Indicadores de Gestión (Ene 2006 a Dic. 2007).

Formula	ENERO-FEBRERO 2006		MARZO-ABRIL 2006		MAYO-JUNIO 2006	
	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado
Recuperación Alcanzada/Meta Programada	\$ 97,992.94	88.9%	\$ 89,616.51	98.3%	\$ 109,020.70	120.8%
	\$ 110,196.21		\$ 91,139.19		\$ 90,266.98	
Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	\$ 2,574.95	45.6%	\$ 6,483.16	65.4%	\$ 5,800.89	86.4%
	\$ 5,651.73		\$ 9,911.50		\$ 6,712.82	
Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	\$ 2,574.95	\$ 0.03	\$ 6,483.16	\$ 0.07	\$ 5,800.89	\$ 0.05
	\$ 97,992.94		\$ 89,616.51		\$ 109,020.70	
Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	\$ 2,574.95	49.4%	\$ 6,483.16	133.7%	\$ 5,800.89	94.9%
	\$ 5,215.87		\$ 4,848.31		\$ 6,115.66	

Formula	JULIO-AGOSTO 2006		SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2006		NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2006	
	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado
Recuperación Alcanzada/Meta Programada	\$ 93,410.30	107.0%	\$ 84,942.42	94.4%	\$ 109,583.94	121.3%
	\$ 87,259.14		\$ 90,022.09		\$ 90,305.63	
Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	\$ 6,883.36	56.9%	\$ 6,534.46	68.8%	\$ 6,476.92	85.7%
	\$ 12,102.48		\$ 9,497.97		\$ 7,553.57	
Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	\$ 6,883.36	\$ 0.07	\$ 6,534.46	\$ 0.08	\$ 6,476.92	\$ 0.06
	\$ 93,410.30		\$ 84,942.42		\$ 109,583.94	
Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	\$ 6,883.36	108.3%	\$ 6,534.46	97.4%	\$ 6,476.92	96.1%
	\$ 6,354.20		\$ 6,710.05		\$ 6,738.58	

Formula	ENERO-FEBRERO 2007		MARZO-ABRIL 2007		MAYO-JUNIO 2007	
	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado
Recuperación Alcanzada/Meta Programada	\$ 109,802.71	120.0%	\$ 96,347.62	115.1%	\$ 93,257.31	103.3%
	\$ 91,470.05		\$ 83,690.88		\$ 90,260.98	
Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	\$ 6,463.26	66.5%	\$ 6,427.21	77.6%	\$ 6,081.14	73.5%
	\$ 9,719.68		\$ 8,284.92		\$ 8,278.27	
Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	\$ 6,463.26	\$ 0.06	\$ 6,427.21	\$ 0.07	\$ 6,081.14	\$ 0.07
	\$ 109,802.71		\$ 96,347.62		\$ 93,257.31	
Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	\$ 6,463.26	99.1%	\$ 6,427.21	104.6%	\$ 6,081.14	63.4%
	\$ 6,520.62		\$ 6,146.32		\$ 9,584.50	

Formula	JULIO-AGOSTO 2007		SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2007		NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2007	
	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado
Recuperación Alcanzada/Meta Programada	\$ 100,340.96	106.4%	\$ 98,378.48	101.1%	\$ 98,378.48	101.1%
	\$ 94,292.49		\$ 97,350.89		\$ 97,350.89	
Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	\$ 6,351.72	82.3%	\$ 6,392.44	72.7%	\$ 6,392.44	72.7%
	\$ 7,719.74		\$ 8,791.15		\$ 8,791.15	
Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	\$ 6,351.72	\$ 0.06	\$ 6,392.44	\$ 0.06	\$ 6,392.44	\$ 0.06
	\$ 100,340.96		\$ 98,378.48		\$ 98,378.48	
Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	\$ 6,351.72	101.6%	\$ 6,392.44	93.4%	\$ 6,392.44	93.4%
	\$ 6,251.47		\$ 6,842.48		\$ 6,842.48	

## Indicadores de Gestión (Ene 2008 a Dic. 2009).

Formula	ENERO-FEBRERO 2008		MARZO-ABRIL 2008		MAYO-JUNIO 2008	
	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado
Recuperación Alcanzada/Meta Programada	\$ 101,851.39	104.4%	\$ 92,860.99	94.9%	\$ 114,035.52	117.1%
	\$ 97,527.74		\$ 97,809.55		\$ 97,364.63	
Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	\$ 2,131.81	40.3%	\$ 6,685.81	79.5%	\$ 6,673.83	88.3%
	\$ 5,293.40		\$ 8,405.19		\$ 7,558.21	
Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	\$ 2,131.81	\$ 0.02	\$ 6,685.81	\$ 0.07	\$ 6,673.83	\$ 0.06
	\$ 101,851.39		\$ 92,860.99		\$ 114,035.52	
Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	\$ 2,131.81	48.2%	\$ 6,685.81	135.9%	\$ 6,673.83	127.5%
	\$ 4,424.03		\$ 4,917.96		\$ 5,233.81	

Formula	JULIO-AGOSTO 2008		SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2008		NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2008	
	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado
Recuperación Alcanzada/Meta Programada	\$ 90,367.04	97.4%	\$ 98,101.41	104.0%	\$ 98,166.99	101.9%
	\$ 92,796.92		\$ 94,332.80		\$ 96,323.36	
Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	\$ 5,457.23	55.5%	\$ 7,324.28	61.0%	\$ 7,067.22	90.7%
	\$ 9,841.27		\$ 12,013.44		\$ 7,794.85	
Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	\$ 5,457.23	\$ 0.06	\$ 7,324.28	\$ 0.07	\$ 7,067.22	\$ 0.07
	\$ 90,367.04		\$ 98,101.41		\$ 98,166.99	
Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	\$ 5,457.23	108.3%	\$ 7,324.28	102.9%	\$ 7,067.22	100.2%
	\$ 5,039.36		\$ 7,114.57		\$ 7,051.41	

Formula	ENERO-FEBRERO 2009		MARZO-ABRIL 2009		MAYO-JUNIO 2009	
	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado
Recuperación Alcanzada/Meta Programada	\$ 102,565.96	106.3%	\$ 103,278.79	114.7%	\$ 92,887.21	103.1%
	\$ 96,446.54		\$ 90,048.29		\$ 90,068.32	
Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	\$ 6,949.95	44.0%	\$ 6,275.55	59.3%	\$ 6,720.88	95.4%
	\$ 15,798.16		\$ 10,583.16		\$ 7,046.47	
Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	\$ 6,949.95	\$ 0.07	\$ 6,275.55	\$ 0.06	\$ 6,720.88	\$ 0.07
	\$ 102,565.96		\$ 103,278.79		\$ 92,887.21	
Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	\$ 6,949.95	92.0%	\$ 6,275.55	74.4%	\$ 6,720.88	111.4%
	\$ 7,556.68		\$ 8,434.00		\$ 6,034.97	

Formula	JULIO-AGOSTO 2009		SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2009		NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2009	
	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado
Recuperación Alcanzada/Meta Programada	\$ 90,768.25	100.8%	\$ 95,290.05	94.4%	\$ 125,815.96	98.2%
	\$ 90,087.40		\$ 100,955.64		\$ 128,136.80	
Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	\$ 6,758.08	32.9%	\$ 7,001.18	83.3%	\$ 12,931.62	42.4%
	\$ 20,527.55		\$ 8,404.24		\$ 30,530.62	
Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	\$ 6,758.08	\$ 0.07	\$ 7,001.18	\$ 0.07	\$ 12,931.62	\$ 0.10
	\$ 90,768.25		\$ 95,290.05		\$ 125,815.96	
Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	\$ 6,758.08	109.4%	\$ 7,001.18	112.9%	\$ 12,931.62	126.7%
	\$ 6,178.44		\$ 6,200.95		\$ 10,202.76	

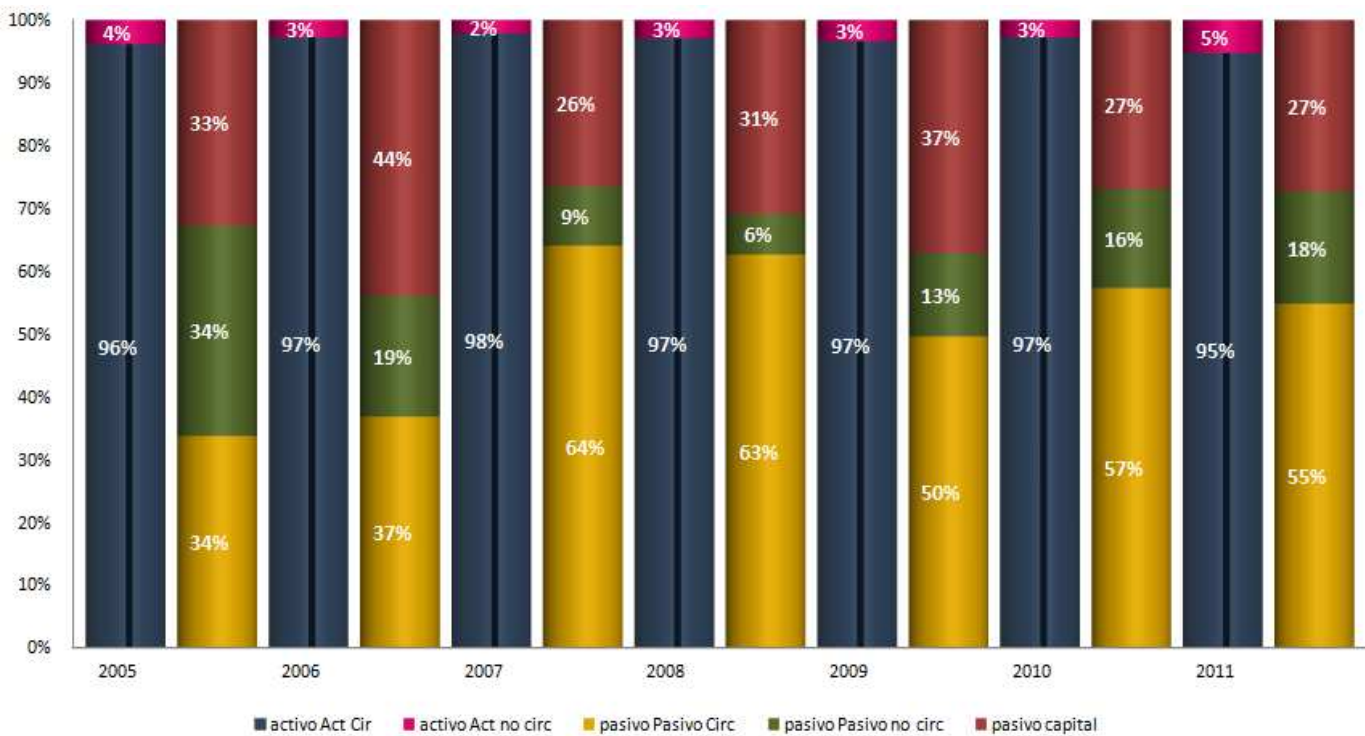
## Indicadores de Gestión (Ene 2010 a Jun. 2011)

Formula	ENERO-FEBRERO 2010		MARZO-ABRIL 2010		MAYO-JUNIO 2010	
	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado
Recuperación Alcanzada/Meta Programada	\$ 104,756.76	103.2%	\$ 97,406.95	103.8%	\$ 108,465.90	100.1%
	\$ 101,464.12		\$ 93,847.17		\$ 108,359.62	
Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	\$ 2,309.08	47.6%	\$ 5,106.80	58.6%	\$ 5,597.73	91.9%
	\$ 4,851.30		\$ 8,721.23		\$ 6,090.43	
Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	\$ 2,309.08	\$ 0.02	\$ 5,106.80	\$ 0.05	\$ 5,597.73	\$ 0.05
	\$ 104,756.76		\$ 97,406.95		\$ 108,465.90	
Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	\$ 2,309.08	50.0%	\$ 5,106.80	63.1%	\$ 5,597.73	62.5%
	\$ 4,619.17		\$ 8,099.50		\$ 8,957.19	

Formula	JULIO-AGOSTO 2010		SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2010		NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2010	
	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado
Recuperación Alcanzada/Meta Programada	\$ 87,706.17	94.2%	\$ 107,692.32	105.2%	\$ 99,749.45	97.5%
	\$ 93,063.20		\$ 102,343.46		\$ 102,285.15	
Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	\$ 5,212.60	49.8%	\$ 6,606.83	84.3%	\$ 5,750.43	82.4%
	\$ 10,459.49		\$ 7,838.61		\$ 6,974.57	
Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	\$ 5,212.60	\$ 0.06	\$ 6,606.83	\$ 0.06	\$ 5,750.43	\$ 0.06
	\$ 87,706.17		\$ 107,692.32		\$ 99,749.45	
Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	\$ 5,212.60	94.4%	\$ 6,606.83	120.5%	\$ 5,750.43	105.9%
	\$ 5,522.77		\$ 5,482.07		\$ 5,432.15	

Formula	ENERO-FEBRERO 2011		MARZO-ABRIL 2011		MAYO-JUNIO 2011	
	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado	Monto Utilizado	Resultado
Recuperación Alcanzada/Meta Programada	\$ 100,598.14	95.7%	\$ 106,510.63	108.2%	\$ 99,269.76	102.1%
	\$ 105,080.95		\$ 98,445.06		\$ 97,224.15	
Presupuesto Ejercido/Presupuesto Programado	\$ 5,873.57	44.4%	\$ 5,938.70	75.9%	\$ 6,238.71	92.3%
	\$ 13,223.20		\$ 7,821.67		\$ 6,755.88	
Presupuesto Ejercido/Recuperación Alcanzada	\$ 5,873.57	\$ 0.06	\$ 5,938.70	\$ 0.06	\$ 6,238.71	\$ 0.06
	\$ 100,598.14		\$ 106,510.63		\$ 99,269.76	
Presupuesto Ejercido/Ingresos Propios	\$ 5,873.57	83.1%	\$ 5,938.70	94.9%	\$ 6,238.71	109.6%
	\$ 7,065.96		\$ 6,255.54		\$ 5,692.60	

## Estructura del Balance General periodo 2005-2011 en (MMP)



# ANEXO 2.

## (Análisis Operativo)

## Ejemplo de Cuestionario (Formato de Identificación y Evaluación de Riesgos)

**“Formato para la Identificación y Evaluación de Riesgos”.**  
(Riesgos Operativos y Financieros)

Puesto: SECRETARÍA DE DIRECCIÓN ADJUNTA Y FINANZAS  
 Entidad para la que Trabaja: SECRETARÍA DE FINANZAS  
 Antigüedad en su Trabajo: 3 Años como SUBDIRECTOR.

Objetivo: El objetivo de este formato es de presentar los criterios de identificación, análisis y valoración de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de la misión y visión de una Entidad del Gobierno del D.F.

Responde las siguientes preguntas:

1. ¿En su experiencia, cuáles son los factores que afectan más a las Entidades del G.D.F.; internos (talento humano, capacidad tecnológica, capacidad financiera, capacidad operativa, capacidad directiva) o externos (economía, política, tecnología, sociedad)? ¿Y por qué?

LOS INTERNOS, PORQUE LA MAYORÍA DE LOS ERRORES SE COMETEN DENTRO DE LA INSTITUCIÓN, MUCHAS VECES POR FALTA DE CONOCIMIENTO, Y OTRAS POR NO HABER CONTROL INTERNO.

2. A continuación ordena los siguientes factores de acuerdo a su importancia en el desempeño de las Entidades del G.D.F. (El número uno significa mayor importancia y el 8 representa poca importancia)

(TALENTO HUMANO, CAPACIDAD TECNOLÓGICA, CAPACIDAD FINANCIERA, CAPACIDAD OPERATIVA, CAPACIDAD DIRECTIVA, ECONOMÍA, POLÍTICA, TECNOLOGÍA, SOCIEDAD)

- |                                 |                                  |
|---------------------------------|----------------------------------|
| 1.- <u>CAPACIDAD FINANCIERA</u> | 5.- <u>ECONOMÍA</u>              |
| 2.- <u>CAPACIDAD OPERATIVA</u>  | 6.- <u>POLÍTICA</u>              |
| 3.- <u>CAPACIDAD DIRECTIVA</u>  | 7.- <u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</u> |
| 4.- <u>TALENTO HUMANO</u>       | 8.- <u>SOCIEDAD</u>              |

- 3.- De acuerdo a su experiencia, mencione cuáles son algunos de los riesgos por los que se ha topado en su actividad laboral.

PROBLEMAS CON LAS CLCS, FALTA DE SERVICIO EN LAS CUENTAS PÚBLICAS, NIVELES ELEVADOS EN LAS DEUDAS, FONDO RESERVISTAS, PAGO A PROVEEDORES COMPA DE VALORES EN INVERSIÓN. ETC.

4.- ¿Considera que la legislación Actual en materia financiera, es suficiente para solventar los riesgos financieros que se presentan en las Entidades del G.D.F? Si su respuesta es "NO", menciona ¿POR QUÉ?

CONSIDERO QUE NO, HAY LEGISLACION QUE NO ESTA  
ACTUALIZADA Y QUE NECESITAMOS, NO HAY NADA SOBRE  
LOS RIESGOS FINANCIEROS NI TAMPOCO SOBRE ANALISIS  
FINANCIEROS.

5.- Describa brevemente los problemas por los que se enfrenta diariamente (problemas generales, ya sean del tipo financiero, operativo, económico, político social etc.) en su trabajo, y que afecten directamente al cumplimiento de la misión de las Entidades en el G.D.F.

- 1.- LAS CUENTAS CERTIFICADAS SON MUY DELICADAS PARA ADMINISTRARLAS
- 2.- CUANDO SE COMPRAN VALORES EN EL MERCADO FALTA INFORMACION
- 3.- CUANDO SE EMITEN CUENTAS PUBLICAS INTO FICTICIA
- 4.- TRAMITES MUY LARGOS PARA OTORGAR UNA CERTIFICACION FINANCIERA

6.- Mencione 5 actividades que realice frecuentemente y que represente un riesgo para la Entidad, es decir que por su importancia o por su complejidad, esta actividad represente una amenaza en la gestión administrativa de dicha Entidad.

- 1.- PARA HACER UN MONTAJE DE COMPRA OBLIGA
- 2.- PARA REALIZAR UNA DISPERSION (COMUNICACION)
- 3.- PARA RECUPERAR AL 100% EL FONDO RECORRIDO.
- 4.- PARA REALIZAR PAGO DE PROVEEDORES
- 5.- CAMBIOS ADMINISTRATIVOS DE PERSONA (ACORDADOS)

7.- De las 5 actividades que mencionó en la pregunta anterior y de acuerdo a la Escala que a continuación se muestra evalúa cada una de estas, primero de acuerdo a su importancia y después a su probabilidad de ocurrencia.

	Importancia	Probabilidad
1.-	4	3
2.-	3	3
3.-	4	3
4.-	4	2
5.-	3	2

Intensidad de la importancia	Definición
1	Igual importancia
3	Importancia moderada
5	Importancia Fuerte
7	Importancia muy fuerte
9	Importancia extrema
2,4,6,8	Valores intermedios entre los dos juicios contiguos

Puntuación	Descripción	Probabilidad %
1	Raro	Menor al 5
2	Improbable	5-25
3	Posible	25-55
4	Probable	55-90
5	Casi seguro	90-99

*Ver - Anexo*



8.-Mencione 5 factores financieros que considere con un nivel considerado de riesgo para la Entidad, es decir que por importancia o por su complejidad, esta factor representa una amenaza en la gestión administrativa de dicha Entidad.

- 1.- DEUDAS A PROVEEDORES A CORTO Y LARGO PLAZO.
- 2.- SUBSERVICIOS CADA VEZ MAS COMUN
- 3.- EJERCER CORRECTAMENTE EL GASTO.
- 4.- PERDIDA DE VALOR (CAPITAL)
- 5.- FALTA DE ESTABILIDAD ECONOMICA.

9.-De las 5 actividades que mencionó en la pregunta anterior y de acuerdo a la Escala que a continuación se muestra evalúa cada una de estas, primero de acuerdo a su importancia y después a su probabilidad de ocurrencia.

	Importancia	Probabilidad
1.-	7	4
2.-	9	4
3.-	6	4
4.-	6	3
5.-	3	<del>3</del>

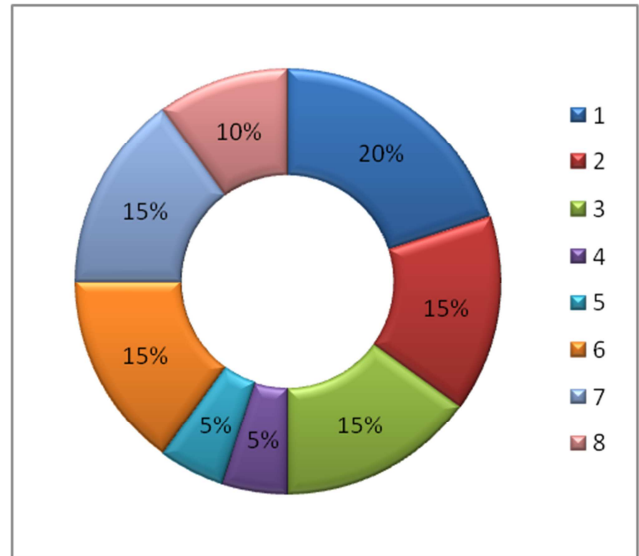
Intensidad de la importancia	Definición
1	Igual importancia
3	Importancia moderada
5	Importancia fuerte
7	Importancia muy fuerte
9	Importancia extrema
2,4,6,8	Valores intermedios entre los dos juicios contiguos

Puntuación	Descripción	Probabilidad %
1	Raro	Menor al 5
2	Improbable	5-25
3	Posible	25-55
4	Probable	55-90
5	Casi seguro	90-99

*Licio. [Signature]*

## Resultados de las Encuestas y de las Calificaciones.

- 1) Control del presupuesto por aportaciones del G.D.F (trámite de pago de la CLC's) certificadas)
- 2) Pago de Nomina al personal del FIDERE
- 3) Pago a proveedores y prestadores de servicio.
- 4) Recuperación de Fondo Revolvente.
- 5) Informe General de Cuenta Pública.
- 6) Compra y Venta de Valores.
- 7) Otorgamiento de Suficiencia Presupuestal.



Cabe señalar que de las 40 encuestas que se mandaron via correo electrónico solo se recibieron 20, las cuales representan al grueso de la población, basados en técnicas de planeación.

- ❑ Principios de Finanzas Corporativas, Brealey, Myers, Allen; Novena Edición; Mc-Graw Hill; Capítulo 27, 29,30.
- ❑ Risk Management and Financial Institutions ; John C. Hull; Pearson
- ❑ Medición y Control de Riesgos Financieros; Alfonso de Lara Haro; Tercera Edición; LIMUSA; Capítulo 12.
- ❑ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Prácticas Adecuadas para la Gestión y supervisión de los Riesgos de Operación. Julio del 2002. pp. 7
- ❑ Revista Ejecutivos de Finanzas; Año XXXIX; Número 92; Pagina 47,48 (Artículo Conocer, Medir y Actuar).
- ❑ Guía para la Administración de Riesgos en los Procesos del Departamento Nacional de Planeación, Bogotá 2010.
- ❑ Cuenta Pública del Gobierno del Distrito Federal; Secretaria de Finanzas del año 2000 al 2010; Oficina de Transparencia.
- ❑ Ley de Ingresos y Egresos del Distrito Federal.
- ❑ Risk management — Principles and guidelines on implementation (principios básicos ISO 31000)
- ❑ Planeación financiera: Su función para elevar el valor de la empresa, Hernández Ramírez Francisco, 1999, Tesis Maestría (Maestría en Ingeniería (Planeación))-UNAM, Facultad de Ingeniería. Asesor: Téllez Sánchez Rubén.
- ❑ Administración de Riesgos Operativos en los procesos del área de suscripción de una compañía de seguros, Epigmenio Peñaloza Chávez, 2005, Tesis Maestría (Maestría en Ingeniería (Optimación Financiera))-UNAM, Facultad de Ingeniería. Asesor: M. en C. Jorge Eliecer Sánchez Cerón.
- ❑ Planeación Estratégica Financiera: herramienta corporativa para la competitividad de una empresa recicladora de metal en la economía emergente, Naihely Vázquez Navarro, 2010, Tesis de Maestría (Maestría en Finanzas)-UNAM, Facultad de Contaduría y Administración. Asesor: Dr. Gerardo Sánchez Ambriz.
- ❑ Foro Europeo de Gestión de Riesgos (99); Soluciones de Gestión integradas y empresariales. pp 8
- ❑ En focos de Planeación. Fuentes Zenón Arturo. División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, UNAM. pp 87.
- ❑ IV Reunión de Auditores Internos de Banca Central, CENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS – CEMLA; Cartagena de Indias, Colombia 6 al 10 de julio de 1998,pp 2.

- ❑ Asociación Española para la Calidad; Proceso de Gestión de Riesgos; Septiembre 2008; pp. 1-3.
- ❑ GUERRERO Orozco, Omar. “Administración Pública”. En Baca Olamendi, Laura, pp. 2-3.
- ❑ Secretaría de Finanzas del GDF. Manual de normas y procedimientos para la administración del ejercicio presupuestal 2010.
- ❑ Sobre finanzas públicas y su relación con la economía, consultar la obra de Ayala Espino, José. Economía del Sector Público Mexicano, México, Esfinge, 2001.
- ❑ ROSAS Figueroa, Aniceto y Santillán López, Roberto. Teoría general de las finanzas públicas y el caso de México, p. 11.
- ❑ Risk Management Guideline For The BC Public Sector, Providence of British Columbia, Noviembre 2010.
- ❑ Revista Ejecutivos de Finanzas; Año XL; Número 104; pagina 14,15 (artículo Soporte y Riesgo); Paola Salmán-Miembro del Comité de Administración de Riesgos-SIGSA.
- ❑ Gaceta del Distrito Federal, 02 de Marzo de 2011, FIDERE III.
- ❑ Oficio de solicitud de Información Pública con número de folio 0305000009911; Agosto de 2011.
- ❑ Oficina de Información Pública, 16 de Agosto de 2011, con número de folio 0106000162911.
- ❑ Apuntes del Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero; Metodología de la Jerarquización Analítica; Agosto de 2003.
- ❑ Planeación financiera: su función para elevar el valor de la empresa, Hernández Ramírez Francisco; 1999
- ❑ Mark R. Grenee “Riesgo y Seguro” Mapfre ,1974
- ❑ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Prácticas Adecuadas para la Gestión y supervisión de los Riesgos de Operación. Julio del 2002. pp 7
- ❑ 1IV REUNION DE AUDITORES INTERNOS DE BANCA CENTRAL, CENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS – CEMLA; Cartagena de Indias, Colombia 6 al 10 de julio de 1998,pp 2
- ❑ Asociación Española para la Calidad; Proceso de Gestión de Riesgos; Septiembre 2008; pp. 1-3
- ❑ GUERRERO Orozco, Omar. “Administración Pública”. En Baca Olamendi, Laura, pp. 2-3.
- ❑ CARRILLO Landeros, Ramiro. Metodología y Administración, pp. 104-105.
- ❑ GUEVARA, Julieta. “Administración Pública”. En: Diccionario de política y administración pública, Vol. I,pp. 49-50.

- ❑ Clasificador por Objeto del Gasto 2010 del Gobierno del Distrito Federal.
- ❑ Censo Poblacional 2010. "INEGI, Estadísticas por Entidad Federativa"
- ❑ Plasencia Díaz, Adriana: Gerencia Pública. Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública, México, 1994, p. 99.
- ❑ En Revista del Instituto de Administración del Estado de México, A.C. , No. 9, enero-marzo de 1991, p. 205.
- ❑ En focos de Planeación. Fuentes Zenón Arturo. División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, UNAM. pp 87.
- ❑ ISACA.Information System Audit and Control Association; IIA. Institute of Internal Audit
- ❑ <http://www.finanzas.df.gob.mx/transparencia/articulo14.html>
- ❑ [http://www.fidere3.df.gob.mx/transparencia/transparencia\\_fidere.php](http://www.fidere3.df.gob.mx/transparencia/transparencia_fidere.php)
- ❑ <http://www.avantium.es/index.php/gestion-de-riesgos-iso-31000>
- ❑ [http://www.surlatina.cl/contenidos/archivos\\_articulos/13-el%20nuevo%20estandar%20iso%20para%20la%20gestion%20del%20riesgo.pdf](http://www.surlatina.cl/contenidos/archivos_articulos/13-el%20nuevo%20estandar%20iso%20para%20la%20gestion%20del%20riesgo.pdf)
- ❑ [http://www.irr-neram.ca/pdf\\_files/ISO%2031000.pdf](http://www.irr-neram.ca/pdf_files/ISO%2031000.pdf)
- ❑ <http://www.sgs.es/es-ES/Risk-Management/Health-Safety-and-Environment/Sustainability/Economic-Sustainability/ISO-31000-Awareness-Training-Risk-Management.aspx>
- ❑ [www.sgs.es/es-ES/Risk-Management/Health-Safety-and-Environment/Sustainability/Economic-Sustainability/ISO-31000-Awareness-Training-Risk-Management.aspx](http://www.sgs.es/es-ES/Risk-Management/Health-Safety-and-Environment/Sustainability/Economic-Sustainability/ISO-31000-Awareness-Training-Risk-Management.aspx)

1. **CEMLA.** Centro de Estudios Monetarios y Latinoamericanos
2. **Técnica TKJ.** La técnica TKJ es una herramienta útil para la formulación y solución de problemas. Se inicia con la identificación de los hechos superficiales (apariencias, dificultades, síntomas, etc.) y concluye con la definición de las causas de origen y las soluciones y compromisos de los participantes para la acción.
3. **ISO-31000:2009.** La nueva norma, denominada ISO 31000:2009, *Risk management – Principles and guidelines, de la International Organization for Standardization (ISO)* tiene como objetivo ayudar a las organizaciones de todo tipo y tamaño a gestionar el riesgo con efectividad.
4. **Dependencias:** Las Secretarías, la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, la Oficialía Mayor, la Contraloría General y la Consejería Jurídica y de Servicios Legales.
5. **Órganos Desconcentrados:** Los que con este carácter se establezcan conforme al Estatuto de Gobierno del Distrito Federal.
6. **Delegaciones:** Los Órganos Políticos-Administrativos de cada demarcación territorial en que se divide el Distrito Federal.
7. **Entidades:** Los organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritaria y los fideicomisos públicos.
8. **Órganos Autónomos:** Los órganos a los que se refiere el artículo 385 del Código Financiero del Distrito Federal.
9. **ALDF.** Asamblea Legislativa del Distrito Federal.
10. **CMHALDF.** La Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, es un órgano autónomo que revisa y evalúa la utilización de los recursos financieros; cada año aplica un programa de auditorías para verificar la información que se presenta en la Cuenta Pública.