



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGON

**“PROCESO DE DETECCIÓN Y PREVENCIÓN DE
TRANSACCIONES IRREGULARES MEDIANTE EL
USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS”
DESARROLLO DE UN CASO PRÁCTICO**

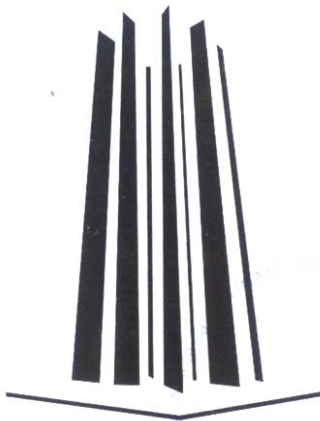
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
'INGENIERO EN COMPUTACIÓN

QUE PRESENTA:

CESAR ROBERTO ALVAREZ VILLEGAS

ASESOR DE TESIS:

ING. JUAN GASTALDI PEREZ



Marzo del 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Tabla de Contenidos

1.- Introducción.....	3
2.- Antecedentes	5
3.- Factores críticos de éxito	7
4.- Definición del proceso	8
5.- Entradas del proceso	9
6.- Subprocesos	12
7.- Salidas del proceso	17
8.- Herramientas utilizadas.....	18
9.- Indicadores de desempeño	21
10.- Resultados obtenidos.....	24
11.- Conclusiones.....	27
Anexos	28

1.- Introducción

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, administra el Fondo Nacional de la Vivienda lo que implica: Recaudar y Fiscalizar, Otorgar Crédito y Administrar la Cartera, estos procesos sustantivos tienen exposición a la realización de operaciones irregulares y corrupción.

Es por eso que el INFONAVIT decidió crear un proceso encargado de: 1). Analizar el conjunto de casos especiales que presenta la ciudadanía y las Áreas internas del Instituto, 2). Realizar el análisis a los cientos de operaciones que a nivel nacional se llevan a cabo en las Delegaciones, los Centros de Servicio, el Infonatel y las áreas de apoyo, utilizando para ello herramientas tecnológicas que permiten el análisis de nuestras bases de datos, a fin de detectar de posibles operaciones irregulares y promover cambios inmediatos a procesos, normativa y sistemas para abatir el problema y eliminar focos de riesgo, 3). Interactuar con el Área Jurídica a fin de dar seguimiento a las acciones que se establezcan como resultado de las observaciones reportadas y, 4) Promover la transparencia en las relaciones entre empleados y proveedores del Instituto mediante talleres enfocados a este concepto.

La corrupción es un círculo vicioso que es necesario dismantelar, es una espiral en que todos perdemos, con acciones específicas es posible romper un eslabón de ésta cadena. Si cada día más ciudadanos y empresas se comprometen a luchar en contra de la corrupción en nuestra sociedad, esa cadena terminará por romperse definitivamente y entonces todos ganaremos. INFONAVIT, derechohabientes, acreditados, empresarios y ciudadanía tenemos este enorme reto por resolver.

2.- Antecedentes

INFONAVIT

Es evidente que el fraude y la corrupción ha sido un hecho de la vida desde la historia temprana de la humanidad. Sus formas han cambiado con el tiempo, y en casi todo el mundo se está tomando más conciencia sobre éste problema, particularmente en nuestra era de globalización económica.

El fraude y la corrupción son un mal social que no se limitan al ámbito de las empresas privadas, también en el ámbito del gobierno generan un ambiente de ineficacia y se vuelve cada vez mas difícil alcanzar los objetivos y metas planteadas, se sufren mermas, pérdidas económicas y la capacidad para actuar y proveer servicios, por lo que el País entero pierde con el fraude y la corrupción.

El INFONAVIT no es ajeno a este problema debido a que amplios sectores de la población perciben que la falta de claridad en nuestra operación, permite la comisión de actos de corrupción. Para contrarrestar esta imagen negativa, se decide en agosto de 2002, crear un proceso encargado de una estrategia integral que contemple el análisis detallado de casos especiales, el desarrollo de una mayor capacidad de prevenir focos de riesgo mediante el análisis de las diversas bases de datos del Instituto utilizando herramientas especializadas con personal con conocimientos en informática y procesos de auditoría. Promoviendo cambios a normativa, procesos y sistemas a fin de eliminar focos de riesgo y dando seguimiento a acciones jurídicas basadas en los hallazgos con un enfoque de Cero Tolerancia a la Corrupción.

Otro de los grandes objetivos del proceso es prevenir, promoviendo la transparencia en las relaciones que surgen en el día a día entre empleados del Instituto y los diversos proveedores que nos apoyan en la gestión operativa de nuestros procesos.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.

Una vez identificada la necesidad de establecer el proceso de Detección y Prevención de operaciones irregulares y actos de corrupción mediante el uso de herramientas tecnológicas, se evaluaron diversos factores que contribuyen o dificultan la puesta en marcha del mismo, con el objetivo de establecer diversas estrategias de apoyo a la implantación definida y que mencionamos a continuación:

Contribuyen

- Apoyo decidido de la Dirección General.
- Demanda ciudadana de lucha contra la corrupción.
- La estrategia de transparentar los procesos.
- Uso de tecnología de punta en el Instituto.
- Expertos en esta materia.

Dificultan.

- Cambios complejos en procesos y procedimientos que afectan a todas las áreas.
- Oposición a la centralización de transacciones de alto riesgo a un grupo controlado.
- Compleja modificación de los sistemas.

3.- Factores críticos de éxito

Una vez identificada la necesidad de establecer el proceso de Detección y Prevención de operaciones irregulares y actos de corrupción mediante el uso de herramientas tecnológicas, se evaluaron diversos factores que contribuyen o dificultan la puesta en marcha del mismo, con el objetivo de establecer diversas estrategias de apoyo a la implantación definida y que mencionamos a continuación:

Contribuyen

- Apoyo decidido de la Dirección General.
- Demanda ciudadana de lucha contra la corrupción.
- La estrategia de transparentar los procesos.
- Uso de tecnología de punta en el Instituto.
- Expertos en esta materia.

Dificultan.

- Cambios complejos en procesos y procedimientos que afectan a todas las áreas.
- Oposición a la centralización de transacciones de alto riesgo a un grupo controlado.
- Compleja modificación de los sistemas.

4.- Definición del proceso

Este proceso tiene como finalidad el detectar y prevenir operaciones que muestren irregularidad ó corrupción, declarada por la ciudadanía, áreas internas o diversos diagnósticos a focos de riesgo, mediante el uso de herramientas tecnológicas que facilitan el análisis de las diversas bases de datos utilizadas para la operación cotidiana del Instituto, llevando a cabo las acciones necesarias para evitar su recurrencia, promoviendo para ello cambios en procesos, sistemas y normativa. Coordinando además las acciones jurídicas que sancionen a los responsables que motivaron el problema. Con éstas acciones se logrará transparentar nuestra operación y de esta forma abatir la corrupción percibida.

5.- Entradas del proceso

1. El conjunto de casos especiales reportados por la ciudadanía y/o áreas internas.
2. Los focos de riesgo de posibles operaciones irregulares en los procesos sustantivos:

√ Recaudar y Fiscalizar:

- El pago correcto de empleadores de aportaciones y amortizaciones de sus trabajadores.
- El desempeño, la asignación y la facturación correcta a diversos despachos externos encargados de la recuperación de ingresos por adeudos en fiscalización.
- El adecuado uso de las transacciones del sistema de recaudación y fiscalización y la implementación de mecanismos de seguridad que permite el uso del mismo solo a personal autorizado.
- El apego a la normativa y procedimientos en la gestión operativa.

√ Otorgar Crédito:

- El otorgamiento de crédito a derechohabientes que cumplieron con la calificación, misma que se determina de acuerdo a los algoritmos de riesgo establecidos.
- El desempeño, la asignación y la facturación correcta a diversos actores encargados del otorgamiento de crédito como son: Empresas Supervisoras y Verificadores de Obra, Valuadores y Notarios.

- El adecuado uso de las transacciones del sistema de otorgamiento de crédito y la implementación de mecanismos de seguridad que permite el uso del mismo solo a personal autorizado.
- El apego a la normativa y procedimientos en la gestión operativa.

√ **Administrar la Cartera:**

- La evaluación de la cartera vencida: causas de su originación, segmentación por empleador, segmentación por estado.
- Como se está recuperando la cartera vencida: programas de reestructuras, trato al acreditado, mecanismos de recuperación.
- El desempeño, la asignación y la facturación correcta a diversos despachos externos encargados de la recuperación de adeudos de créditos otorgados.
- El adecuado uso de las transacciones del sistema de administración de cartera y la implementación de mecanismos de seguridad que permite el uso del mismo solo a personal autorizado.
- El apego a la normativa y procedimientos en la gestión operativa.

√ **Procesos de Soporte a la Gestión del Instituto:**

- Apego a la normativa y procedimientos de los procesos centrales que soportan los procesos sustantivos.

3. Solicitudes internas sobre posibles irregularidades de las diversas áreas del Instituto.

Este proceso genera diversos subprocesos de análisis y detección de posibles operaciones irregulares y corrupción mediante el análisis de las diversas bases de

datos que contienen el resultado de las operaciones a nivel nacional que se realizan día a día por las Delegaciones y Centros de Servicio, utilizando para ello herramientas tecnológicas el análisis de la revisión de procedimientos, el fortalecimiento de los sistemas, así como el desarrollo de una mayor capacidad para prevenir focos de riesgo.

6.- Subprocesos

Los elementos o subprocesos del Proceso de Detección y Prevención de operaciones irregulares y actos de corrupción mediante el uso de herramientas tecnológicas son:

I. Análisis de situaciones, determinando objetivos y alcance, fijando los tiempos de ejecución y asignando personal especializado.

Cada caso especial, revisión de focos de riesgo en los procesos sustantivos o solicitudes internas, promueve un subproceso de análisis y diagnóstico que es llevado a cabo de manera metodológica y que concluye con un resultado detallado de la situación sujeta a revisión.

II. Revisión de normativa y procedimientos.

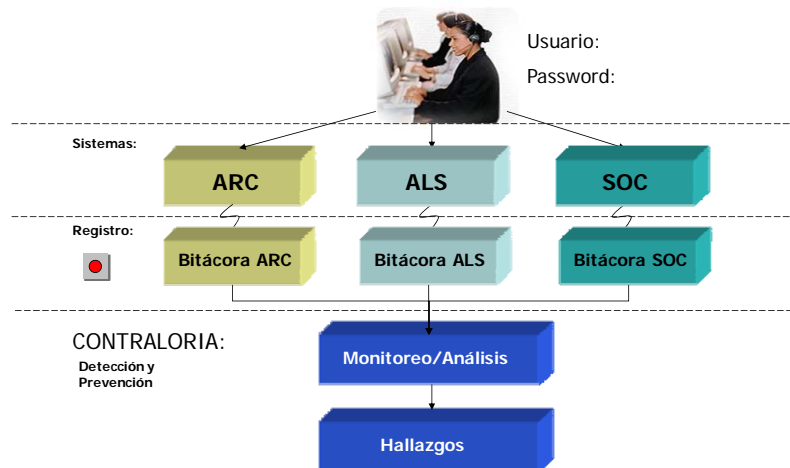
El resultado detallado de la situación, se confronta y analiza con la normativa y procedimientos establecidos para la gestión operativa de los procesos para documentar la falta de apego a la misma o el área de oportunidad para documentar cambios y mitigar el foco de riesgo encontrado.

III. La extracción de Información relevante del caso de las bases de datos de los sistemas institucionales.

Este subproceso es el encargado de realizar las consultas a los sistemas relacionadas con el caso, a fin de contar con un registro electrónico 'testigo' que contenga todos los elementos que fueron colectados durante la ejecución de la operación. Esta extracción se realiza con diversas herramientas tecnológicas. Como ejemplo de estas herramientas se tiene **IDEA de Caseware** que es un **Software para Análisis del Dato** con la cual se satisfacen los nuevos requerimientos profesionales vinculados a **Control**

Interno y detección de fraudes. Es una herramienta que puede leer, visualizar, analizar, manipular, obtener muestras o extraer datos desde archivos provenientes de múltiples orígenes desde un mainframe hasta una PC , además de poder exportar información desde un reporte impreso. Otra herramienta importante es la extracción de las diferentes bases de datos por medio de **SQL SQL server de microsoft**, o bien desarrollos en **ABAP** para las aplicaciones realizadas en **SAP** (Recursos Humanos y Contabilidad), la extracción de información mediante programación en **Natural ADABAS**, en plataforma 3270 de IBM, o bien la generación de pistas de Auditoria de los **CRM** que se tienen en el Instituto. O la generación de información en los **Data Warehouse** para la toma de decisiones (incluso solicitados por la Contraloría Interna).

Arquitectura Tecnológica para Monitoreo, Detección y Prevención.



4

IV. El dictamen de las causas raíz del patrón de comportamiento utilizando el 'análisis inverso' del por que ocurrió el evento irregular.

Utilizando el registro 'testigo' se procede a coleccionar la información de las diversas bases de datos relacionadas para identificar el origen del problema, a este proceso se le conoce como 'análisis inverso' ya que nos permite rehacer la operación desde su origen e identificar que lo causó. Baste como ejemplo el registro de un acreditado que se encuentra en cartera vencida, éste registro debemos analizarlo con el enfoque de por que le otorgamos el crédito, los registros del otorgamiento pueden reflejar que estamos originando créditos con empleadores o trabajadores que proporcionaron información irregular.

V. La reproducción del registro "testigo" en las bases de datos institucionales para encontrar todos los casos similares y establecer el conjunto de situaciones parecidas que muestren un mismo comportamiento.

Contando con todos los elementos de información obtenidos de las diversas bases de datos, se procede a la extracción de todos los casos similares al registro 'testigo' a fin de contar con todos los registros que cuenten con el mismo comportamiento, procediendo a realizar un análisis detallado de la información recabada para obtener el universo válido.

VI. La documentación necesaria de sustento de la irregularidad.

Este subproceso se encarga de documentar la situación irregular detectada con todos los elementos obtenidos y confrontados con la normativa y procedimientos vigentes en un lenguaje accesible al responsable de las áreas sustantivas o de soporte que apliquen al caso.

VII. La propuesta de cambios a implementar en la normativa, sistemas, procesos o procedimientos para eliminar la causa raíz.

Se prepara un documento que contiene los hallazgos, causa raíz del problema y recomendaciones de cambio a normativa, procesos o sistemas que eliminarán el foco de riesgo encontrado.

Una vez concluidas las etapas de los subprocesos, el ciclo concluye con la coordinación y negociación con los responsables de las áreas sustantivas para implementar los cambios necesarios en la normativa, sistemas, procesos ó procedimientos para solucionar la causa raíz utilizando los acuerdos de niveles de servicio formalizados previamente.

VIII. Coordinación de actividades con el Área Jurídica.

Se procede a solicitar a las áreas jurídicas y laborales procedan a llevar a cabo las acciones correspondientes en contra de quien resulte responsable de las irregularidades que fueron detectadas y documentadas durante el análisis.

IX. Informe de resultados.

Es de suma importancia informar al derechohabiente o empleado que reporto la irregularidad sobre el resultado del análisis y las acciones que se llevaron a cabo para evitar la irregularidad que hizo de nuestro conocimiento.

Se reportan además de manera mensual los avances en los indicadores del proceso al Contralor Interno quien evalúa el resultado y da su opinión al respecto.

Cada subproceso tiene definido sus indicadores y resultados alcanzados.

7.- Salidas del proceso

- Patrones comunes de comportamiento de situaciones irregulares identificados que reflejan una falta de apego a la normativa y a los procedimientos establecidos.
- Promoción de cambios a los procesos, procedimientos y sistemas relacionados con los hallazgos a fin de evitar casos similares.
- Documentar y dar seguimiento a las acciones definidas por la Subdirección Jurídica y de Fiscalización como resultado de las observaciones reportadas por el proceso.

Promoción de la transparencia en la relación entre los diversos proveedores y empleados del Instituto basados en los diversos hallazgos.

8.- Herramientas utilizadas

- **Software de análisis de Información.**- Herramienta que nos permite realizar el análisis de datos con la funcionalidad de leer, visualizar, manipular, cruzar bases de datos y obtener muestras válidas, extraer datos de archivos provenientes de cualquier fuente y tipos de bases de datos, mainframe a PC, incluyendo archivos de reportes impresos.
- **Minería de datos.**- La cual es utilizada para el análisis de archivos con grandes volúmenes de información y bitácoras de transacciones con el fin de descubrir patrones, relaciones, reglas, asociaciones o incluso excepciones que sean útiles para la toma de decisiones, que nos permitan llevar a cabo las modificaciones en los procesos, sistemas y normatividad.
- **Programas en lenguaje Natural.**- Debido a que los principales sistemas de las áreas sustantivas del Instituto, residen en la plataforma mainframe IBM390 y el almacenamiento de información es realizado a través de ADABAS, es necesario utilizar el lenguaje nativo de este manejador de datos para realizar las extracciones de información relevante ó útil para la investigación por medio de programación en el lenguaje NATURAL.
- **Excel.**- Esta popular herramienta es utilizada principalmente para la importación de archivos de sistemas con plataforma cliente-servidor, para realizar estandarización y limpieza de datos, además de emplear las funciones contenidas y llevar a cabo la función de puente para su exportación al software de análisis de información.

- **Textpad**.- Es una herramienta que permite la estandarización de los datos y la función principal es la de reemplazar caracteres extraños, permitiendo realizar estas funciones con una gran capacidad en volumen.
- **FTP (File Transfer Protocol)**.- Que en español significa Protocolo de Transferencia de Archivo, es un programa que se utiliza para transferir información, almacenada en archivos, de una máquina remota a otra local, o viceversa. Utilizada básicamente cuando el volumen de información es muy grande.
- **Sistemas Institucionales utilizados para la gestión operativa a nivel nacional:**
 - Sistema de Otorgamiento de Crédito.- Contiene la información que comprende el proceso de otorgamiento de crédito y cuenta con información detallada del derechohabiente, oferente de la vivienda y datos detallados de la operación.
 - Sistema de administración de Cartera.- Para extracción de la información de la cartera de créditos otorgados, contiene toda la información relacionada con pagos, omisiones, relación laboral del acreditado y datos de la vivienda.
 - Sistema de Pensiones.- Es el sistema en el cual se encuentra la historia laboral de los trabajadores del país, empresas donde ha trabajado, fechas de ingresos y fechas de baja, salario diario, aportaciones y amortizaciones del empleador..
 - Sistema de Control Financiero que administra la contabilidad general, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, tesorería, activos fijos y presupuesto.
 - Sistema Integral de Fiscalización.- En este sistema se cuenta con la historia de las empresas que han omitido sus obligaciones patronales.

- Sistema de Atención y Seguimiento a las Acciones de Fiscalización.- Es el sistema utilizado a través de Internet para llevar el control de los requerimientos de fiscalización, despachos externos a cargo del caso, acciones ejecutadas y estado que guarda cada caso.
- Sistema de Atención y Respuesta a la Ciudadanía.- Este es el sistema donde se da seguimiento a las peticiones de los acreditados y derechohabientes.

9.- Indicadores de desempeño

El proceso cuenta con indicadores de desempeño en dos grandes rubros, cuyo avance es reportado de manera mensual:

Actividades Recurrentes:

1. Promover la transparencia mediante la identificación y solución de patrones de conducta irregular mediante cambios a normativa, procesos o sistemas:

Su unidad de medida o indicador:

Número de patrones de conducta irregular con medidas de mejora introducidas y firmadas por el titular del área responsable entre el número de patrones de conducta irregular detectados durante el periodo Enero a Octubre de 2005.

Estableciendo una meta mínima del 95%, satisfactoria del 97% y sobresaliente del 100%.

2. Atención de casos especiales asignados por la Contraloría Interna.

Su unidad de medida o indicador:

Número de casos resueltos entre el número de casos asignados. Estableciendo una meta mínima del 95%, satisfactoria del 98% y sobresaliente del 100%, teniendo como referencia una meta alcanzada en el 2004 del 98%.

3. Promover la transparencia mediante la identificación y solución de patrones de conducta irregular mediante cambios a normativa, procesos o sistemas detectados durante noviembre a diciembre de 2004:

Su unidad de medida o indicador:

Número de patrones de conducta irregular con medidas de mejora introducidas y firmadas por el titular del área responsable entre el número de patrones de conducta irregular detectados durante el periodo Noviembre a Diciembre de 2004.

Estableciendo una meta mínima del 95%, satisfactoria del 97% y sobresaliente del 100%.

Proyectos de mejora:

1. Programa para solucionar ágilmente las situaciones críticas detectadas mediante equipos interdisciplinarios de solución.

Su unidad de medida o indicador:

Número de soluciones aplicadas entre el número de situaciones detectadas.

Estableciendo una meta mínima del 95%, satisfactoria del 97% y sobresaliente del 100%.

2. Promover la transparencia con entidades externas e internas

Su unidad de medida o indicador:

10 pláticas sobre transparencia a Proveedores y empleados del Instituto.

Estableciendo una meta mínima del 95%, satisfactoria del 97% y sobresaliente del 100%.

3. Revisión a los procesos que se llevan a cabo en INFONAVIT ampliado

Su unidad de medida o indicador:

Número de diagnósticos realizados al INFONAVIT ampliado (conjunto de proveedores del Instituto).

Estableciendo una meta mínima de 4, satisfactoria de 5 y sobresaliente de 6.

10.- Resultados obtenidos

La implantación del proceso ha generado un conjunto de resultados que han permitido la identificación de operaciones irregulares y la promoción de cambios a procesos, sistemas y normativa a fin de eliminar causas raíz, así mismo la generación de acciones jurídicas en contra de presuntos responsables de las irregularidades detectadas, el cuadro que se muestra a continuación contiene los resultados desde la implantación del proceso a la fecha:

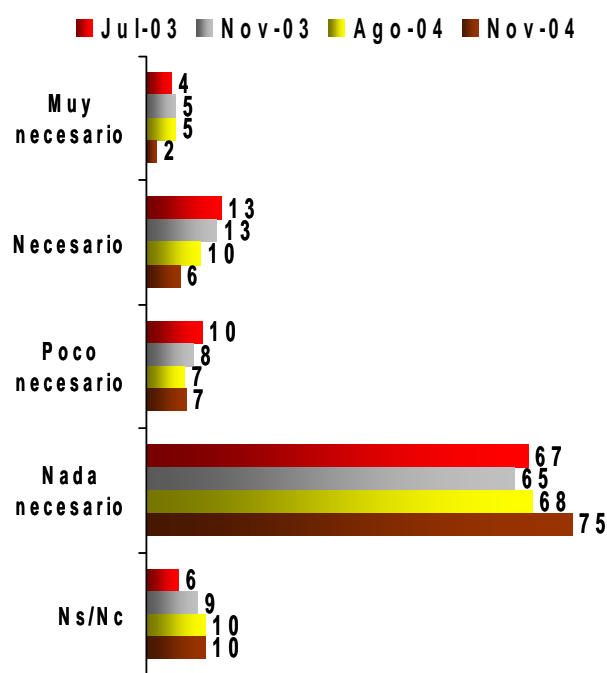
CAMBIOS REALIZADOS A PARTIR DE LAS RECOMENDACIONES DEL PROCESO

AÑO	PROCESOS	SISTEMAS	NORMATIVIDAD	JURIDICO	
				LABORAL	PENAL
2003	8	7	6	4	64
2004	5	5	7	4	6
2005	2	4	1	1	59
	15	16	14	9	129

Asimismo se mide de manera recurrente el nivel de satisfacción de la ciudadanía en su percepción sobre la corrupción en el Instituto, los resultados a la fecha son:

EVALUACIÓN SOBRE LOS EMPLEADOS DEL INFONAVIT

¿Qué tan necesario es el dar mordida para que se agilicen los trámites o te atiendan mejor en el INFONAVIT, muy necesario, necesario, poco necesario o nada necesario?



En nov 2004 cambió el formato de la pregunta de; "dar dinero" por "dar mordida"

En nov 2004 cambió la 2a opción; "algo necesario" por "necesario"

G) MEJORA CONTINUA.

- I. Seguir especializando al personal encargado del proceso y subprocesos en nuevas herramientas de detección y prevención.
- II. Hacer uso de data marts de los procesos sustantivos.
- III. Investigar y promover la instalación de herramientas neuronales que califican el riesgo de las transacciones del sistema.
- IV. Certificación del proceso bajo el Modelo Nacional para la Calidad Total.

11.- Conclusiones

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, convencido de la lucha contra la corrupción y atento a implantar diversas prácticas para eliminarla, ha establecido el Proceso de Detección y Prevención de operaciones irregulares y actos de corrupción mediante el uso de herramientas tecnológicas que ha la fecha a sentado las bases para verificar de manera continua las operaciones que se realizan con el objetivo de detectar irregularidades y llevar a cabo la modificación de diversos procesos, sistemas y normativa logrando eliminar focos de riesgo.

Para ganar la lucha contra la corrupción, uno de los objetivos que debemos seguir es proponer nuevas estructuras de pensamiento, comportamiento e interacción que potencien la energía y posición de las personas que componen el Instituto.

Es por ello que también se han emprendido esfuerzos encaminados a la promoción de los principios y valores de actuación así como a motivar su uso mediante talleres de transformación cultural para ir conformando una nueva cultura hacia la transparencia.

Se continúa realizando esfuerzos para involucrar en este sentido ético a todos los proveedores que apoyan al Instituto en su gestión.

Por último se ha adoptado y estamos en la etapa de implementación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, lo que nos permitirá cumplir cabalmente con las expectativas de la ciudadanía en materia de transparencia.

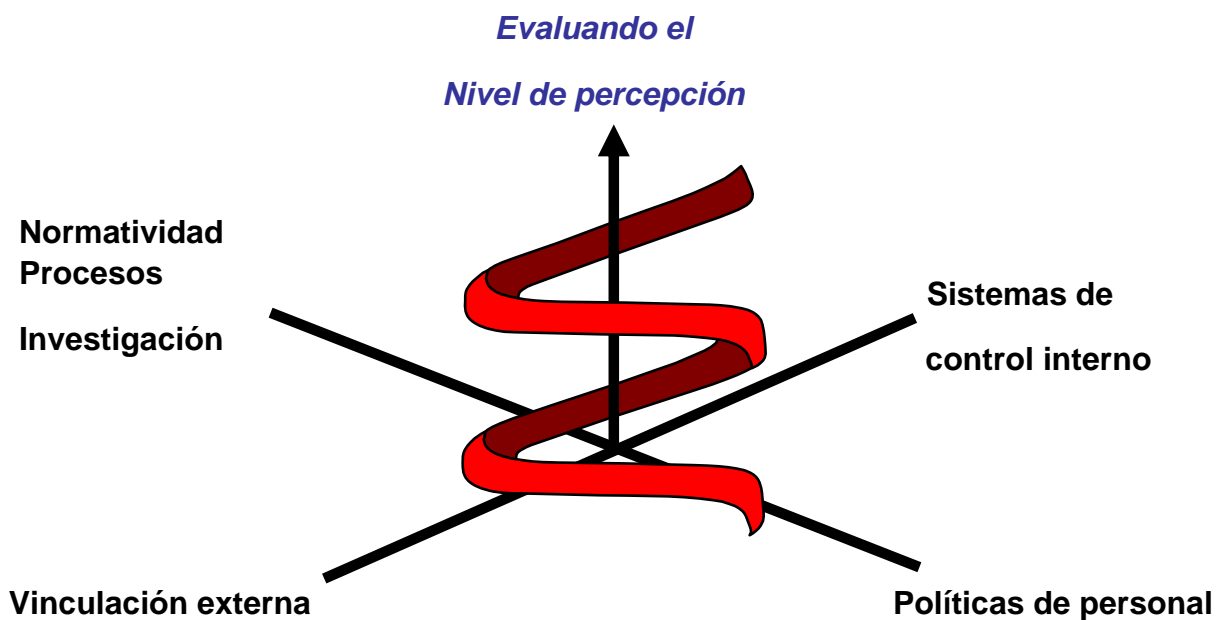
Anexos

¿Qué buscamos?

Promover la transparencia en el INFONAVIT, integrando esfuerzos de sus empleados, derechohabientes, acreditados y patrones a fin de transparentar nuestras operaciones.

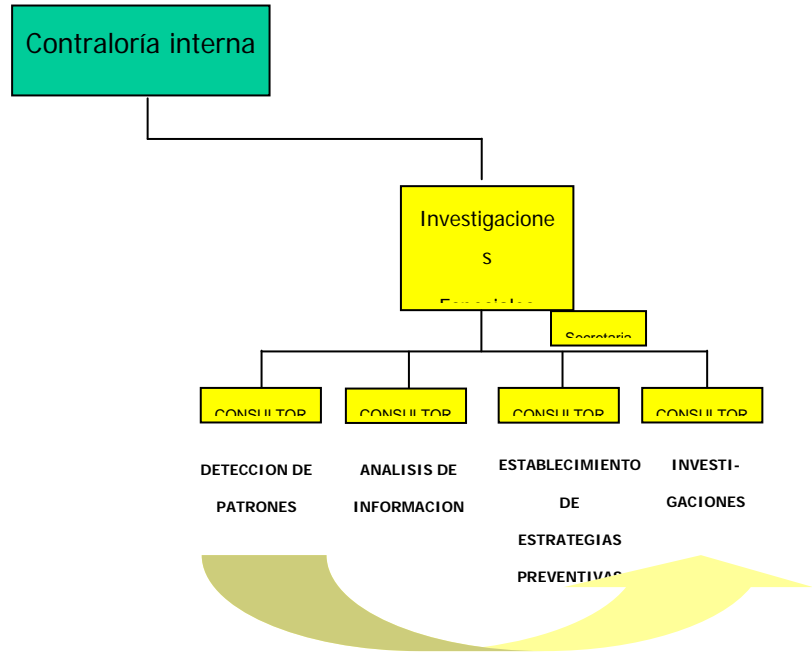
Contar con procesos de detección, prevención e investigación de ilícitos que coadyuven a la transparencia.

¿Mediante que modelo de transparencia?



Cómo lo lograremos.

- ✓ Conformando un equipo de trabajo para este fin



- ✓ Implantando los procesos de combate a la corrupción:



¿Con Qué?

- ✓ Diseño e implantación de procesos de detección, prevención e investigación de casos de no transparencia.
- ✓ Con metodologías participativas y actividades de monitoreo recurrentes
- ✓ Participación y apoyo de todas las áreas
- ✓ Plataforma de tecnología para el desarrollo de extracción y análisis de información
- ✓ Con el apoyo decidido del STINFONAVIT.
- ✓ Presupuesto para desarrollar las actividades relacionadas con la investigación de casos.

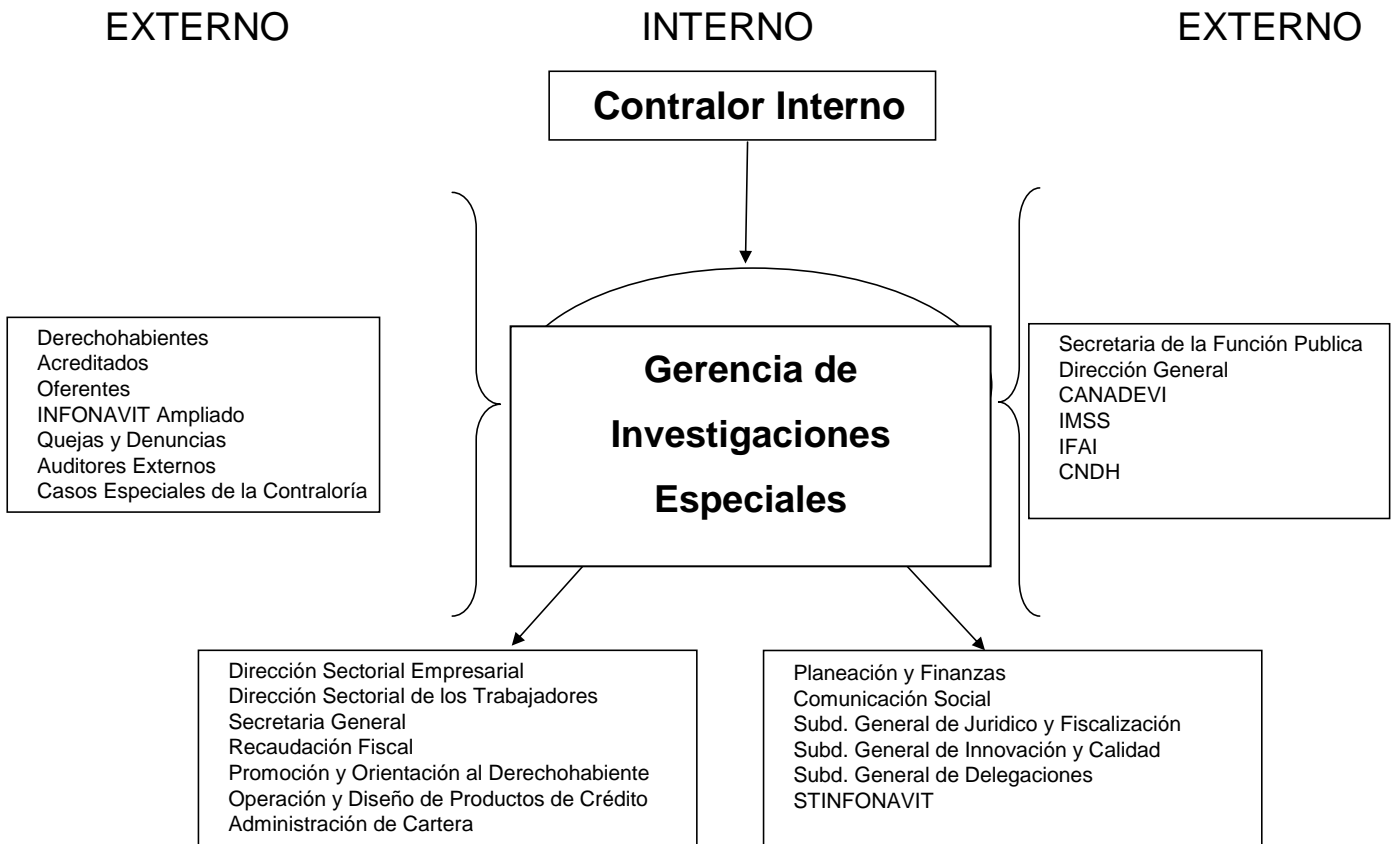
¿Cómo Medimos resultados?

METAS Y COMPROMISOS 2005

Actividades Recurrentes							60%
Proyecto	Pond %	Unidad de Medida	Status 2004	Meta 2005			
				Mín	Satis	Sobres	
1	Promover la transparencia mediante la identificación de patrones de conducta irregular	30.0	Número de patrones de conducta irregular con medidas de mejora introducidas y firmadas por el titular del area auditada / número de patrones de conducta irregular detectados durante el periodo Enero-Octubre 2005	97.0%	95.0%	97.0%	100.0%
2	Atención de casos especiales asignados por la C.I.	20.0	# de casos resueltos / # de casos asignados	98%	95%	98%	100%
3	Promover la transparencia mediante la identificación de patrones de conducta irregular detectados durante Nov-Dic 2004	10.0	# de casos resueltos y firmados por el titular del area auditada / # de casos pendientes Nov-Dic 2004	98	95.0%	97.0%	100.0%

Proyectos de Mejora							40%
Proyecto	Pond %	Unidad de Medida	Status 2004	Meta 2005			
				Mín	Satis	Sobres	
1	Revisión a los procesos que se llevan a cabo con INFONAVIT Ampliado.	20.0	Número de diagnósticos realizados	2	4	5	6
2	Programa para solucionar ágilmente las situaciones críticas detectadas	10.0	Porcentaje del número de soluciones aplicadas / número de situaciones detectadas	3	95%	97%	100%
3	Promover transparencia con entidades externas e internas	10.0	10 Pláticas impartidas sobre transparencia (Empresas y Empleados)	37	95%	97%	100%

¿Que redes de interacción tendrá el dueño del proceso?.



PRINCIPIOS Y VALORES DE ACTUACIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL INFONAVIT

Integridad y Honestidad.

Nacionalismo y Amor a México.

Fortaleza, Audacia y Compromiso.

Optimismo y Confianza.

Nobleza, Generosidad y Respeto.

Aprendizaje Permanente.

Vocación de Servicio y Pasión por el Usuario.

Innovación y Creatividad.

Trascendencia y Búsqueda del Bien Común.

**Como empleados que buscamos la trascendencia y el bien común del
INFONAVIT:**

Pensamos, sentimos y actuamos enfocados en la idea de dirigir nuestro esfuerzo diario a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, sin importar los intereses particulares ajenos al bien común para lograr la trascendencia del instituto.

Estamos concientes de que el INFONAVIT es un patrimonio que pertenece a todos los mexicanos y que la misión que se encuentra en nuestras manos sólo adquiere legitimidad cuando busca la satisfacción de las demandas sociales.

Estamos conscientes de que todos somos miembros de la gran familia INFONAVIT, por ello compartimos estos valores fundamentales esforzándonos para vigilar su debido cumplimiento.

En nuestro desempeño diario no existen las acciones y actitudes individualistas que afecten el bienestar de la mayoría.

Los nueve principios y valores de actuación del INFONAVIT enfocan nuestro comportamiento en hábitos al realizar nuestro trabajo:

- √ Actuar y hablar sin disimulo.
- √ Ser claros y sin segundas intenciones en nuestro tratos y sinceros en palabras, actos y promesas.
- √ Ser realistas y no exagerar nuestra capacidad para no engañar.
- √ No hacer creer con palabras o de cualquier otra manera a los derechohabientes y a la sociedad cosas que no sean verdad.
- √ Basar nuestra imagen en una mejora real a partir de nuestros esfuerzos.
- √ Prometer menos y hacer más.
- √ No esconder los errores para que no se conviertan en crisis.
- √ Actuar limpiamente, sin disimulo y a la luz del día.

Nos hemos comprometido a estos principios y valores de actuación porque queremos trascender al colaborar con una causa superior a nosotros mismos:

- √ Ser un Instituto de calidad internacional, autónomo, tripartito, de carácter social.
- √ Orgullo de todos los mexicanos por su transparencia, eficiencia, calidad de servicio y fortaleza financiera.

- √ Que asegure su existencia a largo plazo y que proporcione a todos los derechohabientes crédito para su vivienda.
- √ Que otorgue rendimientos suficientes a la subcuenta de vivienda.
- √ Que fomente el desarrollo laboral, profesional y personal de los trabajadores del INFONAVIT.

Los nueve valores y principios de actuación que conforman la cultura organizacional del Instituto nos permite clarificar el rumbo, alinear los recursos humanos, materiales, tecnológicos y de conocimiento para conseguir los objetivos y metas institucionales.

Recordemos que en un ambiente donde todo cambia de manera acelerada, los principios filosóficos contenidos en nuestra cultura deben permanecer inalterables porque son el sustento de nuestro ejercicio cotidiano. De esta forma, sentaremos las bases de un aprendizaje que nos ayude a aceptar los cambios activamente para lograr un alto desempeño sostenible en el tiempo.

Integridad y Honestidad.

Definición:

Es uno de los valores fundamentales de la conducta moral de la persona en sus relaciones ético-sociales. Se refiere a la existencia de armonía, congruencia, coherencia y consistencia en los principios éticos. En una persona íntegra se presentan cualidades humanas como son la probidad, la honestidad, la sinceridad y la imparcialidad.

Cualidades de un empleado integro y honesto:

Un empleado integro está comprometido éticamente consigo mismo y por lo tanto se compromete en todos los aspectos de su vida. Es congruente con su forma de pensar, sentir y actuar dentro del ámbito personal y profesional.

Su comportamiento es limpio y transparente, es decir, que no guarda segundas intenciones en su actuar. Tampoco recurre a la manipulación ni a la mentira para obtener algo a su favor o a favor de terceros en perjuicio del bien común, por que se siente satisfecho con lo que logra gracias a su capacidad, es decir que su comportamiento no está enfocado en la búsqueda del beneficio propio, aún en las ocasiones en que su posición social o jerarquía institucional le favorezcan.

Reconoce y acepta sus limitaciones y no busca compromisos que de antemano sabe no podrá cumplir. Es honesto y siempre dice la verdad sin importar que las consecuencias vayan en su contra. Es responsable y por lo tanto asume sus errores y trata de corregirlos.

Siente agradecimiento y lealtad a la institución, por lo que utiliza adecuadamente los recursos materiales que se le asignan para el desempeño de su trabajo.

Es imparcial ya que no concede preferencias o privilegios indebidos. Es justo por que su comportamiento está guiado por un fuerte apego a la normatividad.

Tiene un gran respeto por los derechos de los que lo rodean pero no por ello se olvida de hacerlos cumplir con sus obligaciones. Busca dar a los demás lo que es debido, de acuerdo con el cumplimiento de sus deberes y de acuerdo con sus derechos como personas.

Gracias a todo esto, un empleado íntegro y honesto se gana la confianza de todos los que lo rodean.

Como empleados íntegros y honestos del INFONAVIT:

Desempeñamos nuestras labores en condiciones éticas, manteniendo un correcto juicio profesional para lograr un alto grado de transparencia en las actividades que realizamos.

Observamos y cumplimos las leyes y normatividad establecida para el manejo correcto de los procesos, recursos materiales y económicos del INFONAVIT.

Hacemos uso apropiado de la información y documentación que se encuentre bajo nuestra custodia en razón de la labor que desempeñamos, evitando su sustracción, destrucción, ocultamiento o inutilización y, sólo la divulgamos cuando lo requiera una autoridad interna ó externa competente.

Nos abstenemos de intervenir en la atención, tramitación o resolución de asuntos que puedan beneficiarnos a nosotros; a algún familiar, a nuestro cónyuge o parientes consanguíneos hasta de tercer grado, o a terceros con los que formal o legalmente tengamos relaciones profesionales, laborales o de negocios.

Si por razones de trabajo debemos involucrarnos en dichos asuntos, informaremos por escrito a nuestro jefe inmediato y a la Contraloría Interna.

No solicitamos ni recibimos directamente o por interpósita persona, dinero o propuestas que puedan crear conflictos de interés.

Denunciamos ante la Contraloría Interna, cualquier irregularidad que llegemos a advertir en el desempeño de nuestras funciones.

En nuestra mente no existe la idea de la satisfacción de los intereses personales o de grupo en perjuicio del bien común.

Nacionalismo y Amor a México.

Definición:

Es el amor y respeto a la patria por ser el símbolo que representa la unidad de un grupo humano que convive en un mismo territorio y comparte una misma cultura. Es el sentimiento de unificación de la diversidad dentro del mismo código moral y principios éticos. Es el sentimiento de pertenencia a una parte delimitada de la humanidad con la cual se desea compartir un espacio y un tiempo común.

Cualidades de un empleado nacionalista que siente amor por México y trabaja en el INFONAVIT:

Reconoce lo que su nación le ha dado y le da, por lo que le tributa el honor y servicios debidos, reforzando y defendiendo el conjunto de valores que representa, teniendo a la vez por suyos los afanes nobles de todos los países.

Comprende el verdadero sentido del amor y el respeto a la patria guiando sus acciones diarias para fortalecer a su nación y con ello beneficiar a sus conciudadanos sobre todo a los que más lo necesitan. Con sus actos busca fortalecer los lazos que lo unen con sus semejantes.

Cuanta con la voluntad de respetar, defender y preservar el patrimonio cultural y ecológico de su país. Siente la responsabilidad de promover su protección y conservación.

Como empleados nacionalistas que amamos a México y laboramos en el INFONAVIT:

Compartimos su profunda vocación social y entendemos que el Instituto tiene el propósito de propiciar, mediante el otorgamiento de créditos con bajas tasas de interés, que los trabajadores de nuestro país cuenten con una vivienda digna.

Comprendemos que la necesidad de vivienda de los trabajadores sobrepasa con mucho la capacidad económica del INFONAVIT, por lo que somos muy cuidadosos en el uso de los recursos económicos y materiales que nos son confiados en el desempeño de nuestras tareas. Al hacer un uso eficiente y productivo de ellos colaboramos para que más trabajadores puedan tener una casa.

Entendemos que el INFONAVIT administra recursos económicos que son de los trabajadores mexicanos. Eso nos obliga a trabajar con la más absoluta transparencia y honradez, para que esos recursos rindan al máximo.

Compartimos la convicción de que debemos nuestro trabajo al esfuerzo de los patronos y trabajadores mexicanos que aportan recursos para constituir el Fondo Nacional de la Vivienda. Por ello, nos sentimos obligados a atenderlos con la mayor diligencia y buen trato, respetando sus derechos y haciéndoles cumplir sus obligaciones.

En nuestra mente no existe la idea de traición a los ideales más profundos de nuestra nación.

Fortaleza, Audacia y Compromiso.

Definición:

Es la capacidad de afrontar con valor y firmeza cualquier problema que se presente en situaciones ambientales difíciles y adversas. Es no dejarse vencer por las dificultades ni por la comodidad. Tener la capacidad de resistir las influencias nocivas e influir positivamente. Es la capacidad de siempre buscar la mejor salida para resolver un problema. Tener perseverancia para lograr los objetivos planteados.

Cualidades de un empleado fuerte, audaz y comprometido:

Acepta las responsabilidades que le son encomendadas y busca la forma de cumplirlas. Entrega su mayor esfuerzo para lograr un trabajo de calidad y enfocado al cumplimiento de las metas institucionales.

Busca ser productivo y entregarse al máximo. Realiza sus labores de la mejor forma posible tratando de ser mejor cada día. Se siente útil para los demás y lo demuestra en las actividades que realiza a diario.

Dedica, de ser necesario, tiempo y esfuerzo extra a su labor para que el producto sea mejor de lo esperado.

Se siente fuerte y seguro de sí mismo por ello busca predicar con su ejemplo y motivar a los demás para que juntos logren un mejor desempeño en el trabajo.

Como empleados fuertes, audaces y comprometidos del INFONAVIT:

Cumplimos con los compromisos contraídos sin excusas. Llevamos a cabo las actividades necesarias aunque surjan dificultades internas y externas.

Utilizamos óptimamente nuestras competencias, recursos, tiempo y nos entregamos con valentía para acometer proyectos de valor agregado contribuyendo a la visión, misión y objetivos de la institución.

En nuestra mente no existe la palabra mediocridad ni holgazanería. Tampoco toleramos el descuido de nuestras funciones.

Optimismo y Confianza.

Definición:

Propensión a ver o esperar lo mejor de las cosas. Convencimiento del potencial propio y el de los demás. Seguridad en uno mismo y en los que lo rodean. Actitud constructiva basada en un sentimiento de alegría y fe en el futuro.

Cualidades de un empleado optimista y con confianza en sí mismo y en el

INFONAVIT:

En cualquier situación analiza, en primer lugar, lo que es positivo en sí y las posibilidades de mejora que existen y, a continuación, las dificultades que se oponen a esa mejora.

Un empleado optimista es aquel que trata de ver con propensión en las cosas el aspecto más favorable. Trabaja con gusto y compromiso. Tiene la capacidad de celebrar sus éxitos profesionales.

Piensa que sus funciones son agradables y tiene confianza en siempre superar los conflictos que se le presentan día con día.

No piensa que sólo viene a ocupar un lugar, por el contrario está confiado en que su labor es la más agradable y que la realiza con el objetivo de cumplir las metas institucionales.

Como empleados optimistas y con confianza en nosotros y en el INFONAVIT:

Realizamos nuestro trabajo diario confiados en que somos los mejores. Tenemos la firme convicción de estar dando lo mejor de nosotros mismos en cada trabajo que realizamos.

Estamos convencidos de que nuestra labor es una importante aportación para la construcción de un INFONAVIT fuerte y renovado.

Sabemos que con nuestra actitud optimista y la confianza que sentimos cooperamos para crear un mejor ambiente laboral que nos permite crecer como personas.

En nuestra mente no existe la idea de pesimismo ni toleramos el sentimiento de fracaso.

Nobleza, Generosidad y Respeto.

Definición:

Son valores fundamentales en las relaciones humanas y sociales. La nobleza es la cualidad de comportarse con humildad y gentileza sin dejar a un lado la actitud de ganador. La generosidad es el compartir la abundancia entregándose con intensidad a los demás. El respeto es la búsqueda del bienestar sin perjuicio de los demás ni de uno mismo.

Cualidades de un empleado noble, generoso y respetuoso del INFONAVIT:

Un empleado generoso es aquel que tiene la inclinación a dar a los que no tienen. Se entrega con calidad a su trabajo diario. Es benevolente con los derechohabientes y acreditados sin dejar de cumplir con la normatividad. Comparte su saber con aquellos que no conocen en especial con sus compañeros de trabajo.

Un empleado respetuoso es aquel que comprende y acepta el mundo que lo rodea. Es tolerante con las ideas de los demás aunque no coincidan con las suyas.

Muestra interés en su trabajo diario y se compromete a realizarlo en armonía con sus compañeros. Es una persona que espera que su forma de actuar influya en los demás y se convierta en algo recíproco.

Tiene siempre presente los derechos de sus compañeros, superiores y subordinados sin transgredirlos. Toma siempre en consideración la normatividad de su lugar de trabajo.

Como empleados nobles, generosos y respetuosos del INFONAVIT:

Tratamos con respeto, diligencia, tolerancia y rectitud a las personas con las que tenemos relación en el trabajo, especialmente si se trata de derechohabientes.

Contribuimos con la generación de un ambiente de trabajo propicio para la consecución de los objetivos del instituto, respetando tanto a nuestros compañeros, subordinados como a nuestros superiores.

Nunca permitimos ni fomentamos la agresión en contra de cualquier miembro del instituto y menos en contra de un derechohabiente.

Nunca permitimos ni fomentamos acciones que lesionen el patrimonio de los derechohabientes, acreditados y empleados del instituto.

Aprendizaje Permanente.

Definición:

Es el proceso por virtud del cual se transmite y se hace propio un nuevo saber enriqueciendo el conocimiento adquirido con anterioridad para lograr el desarrollo personal y profesional necesario para sobre salir en todo lo que se realiza. Es la adquisición y procesamiento conciente de nuevas experiencias y vivencias. Es la acumulación dinámica y constante de nuevos elementos en la memoria humana.

Cualidades de un empleado con voluntad de aprender en el INFONAVIT:

Se preocupa por realizar sus labores de manera eficiente y con la mejor calidad, es por ello que se prepara continuamente para lograr su desarrollo profesional y favorecer a la excelencia del instituto.

Busca la capacitación constante utilizándola como la mejor herramienta de trabajo para poder ofrecer su mayor esfuerzo y dedicación a las funciones, atribuciones y facultades que le han sido encomendadas.

Realiza una auto evaluación periódica para detectar las áreas más débiles de su conocimiento y busca la forma de fortalecerlas a través del aprendizaje.

Como empleados con voluntad de aprender en el INFONAVIT:

Sentimos la necesidad de ser mejores cada día y buscamos, por todos los medios posibles a nuestro alcance, la forma de superarnos.

Nos mantenemos en constante preparación, buscando ampliar nuestros conocimientos, habilidades y capacidades ya que sólo de esta forma podremos asegurar nuestro crecimiento y el del Instituto hacia la excelencia.

Conocemos y estudiamos constantemente el marco jurídico y la normatividad institucional para brindar un buen servicio a los derechohabientes.

En nuestra mente no existe la idea de mediocridad, apatía y estancamiento profesional.

Vocación de Servicio y Pasión por el Usuario.

Definición:

Es la vocación que siente una persona por realizar la actividad de atender las necesidades de otros. Es la preocupación por lograr una verdadera satisfacción en los usuarios. Es sentir empatía por los demás y establecer un puente de comprensión para poder satisfacer las necesidades de los que lo rodean.

Cualidades de un empleado con vocación de servicio y con pasión por el usuario del INFONAVIT:

Un empleado con este valor es aquel que tiene la capacidad de sentir empatía por otros y está dispuesto a dedicar parte de su tiempo, sus energías y su esfuerzo diario para prestar ayuda a los demás.

Se compromete con la institución de la que forma parte y se reconoce como el representante de ella, por lo que se comporta de igual manera con los derechohabientes, con sus subordinados y con sus superiores.

Tiene la capacidad de orientar al que no sabe y ayudar al que no conoce.

Considera importante su trabajo por que sabe que repercute en acciones concretas para otras personas. Realiza sus labores de manera diligente, rápida y de buena manera.

Esta conciente de las necesidades de los derechohabientes, los entiende y trata de servirlos de la mejor forma posible.

Como empleados con vocación de servicio y con pasión por el usuario del INFONAVIT:

Promovemos que todas las actividades que realizamos estén enfocadas a identificar y satisfacer las necesidades de nuestros usuarios, tanto internos como externos, a través de los servicios que ofrecemos.

Comprendemos que el usuario es la razón de nuestras actividades y por ello le proporcionamos un servicio calido y humano.

Consideramos que la vocación de servicio y la pasión por el usuario son el pilar de nuestro trabajo diario y la principal meta a la que esta enfocado nuestro esfuerzo.

Por nuestra mente nunca pasa la idea de permitir el maltrato a un usuario de los servicios que presta el instituto.

Innovación y Creatividad.

Definición:

Es la capacidad de ser proactivo empleando la imaginación para lograr los cambios necesarios que mejoren los procesos, los sistemas y las herramientas utilizadas para el cumplimiento de las metas institucionales.

Cualidades de un empleado innovador y creativo del INFONAVIT:

Un empleado con iniciativa tiene la voluntad de realizar su trabajo buscando crear y desarrollar nuevas ideas que mejoren las herramientas, los procesos y los sistemas para lograr un aumento en la productividad.

Hecha a volar su imaginación para innovar los métodos establecidos a fin de cumplir las metas del instituto. Busca simplificar los tramites burocráticos a fin de beneficiar a los derechohabientes y acreditados.

Es un empleado con la capacidad de aceptar los cambios y adaptarse a las nuevas formas de trabajo. Busca innovar dentro de su ámbito laboral para lograr el beneficio de todos los que lo rodean.

Es una persona con la mente abierta que admite y acepta los errores de los demás tratando de solucionarlos y mejorarlos.

Esta dispuesto a enfrentar situaciones nuevas y confrontar cualquier problema. Utiliza su criterio propio al momento de realizar sus funciones. Se anticipa a las instrucciones superiores realizando acciones enfocadas al bien común.

Como empleados innovadores y creativos del INFONAVIT:

Empleamos toda nuestra iniciativa y creatividad en beneficio de los objetivos institucionales, tratando de proponer mejoras que puedan efficientar los procesos y sistemas que se utilizan.

En INFONAVIT queremos distinguirnos por ser una Institución creativa, con capacidad innovadora y resultados excelentes

En nuestra mente no existe la idea del conformismo ni los resultados mediocres.

Trascendencia y Búsqueda del Bien Común.

Definición:

El bien común es un fin en sí mismo que mantiene la estabilidad del orden básico y primario de la humanidad. Es la búsqueda de la equidad a través del respeto de la Ley Universal.

Cualidades de un empleado que busca la trascendencia y el bien común:

El empleado que busca el bien común es aquel que entiende la verdadera vocación social del INFONAVIT y se compromete a realizar su trabajo siempre enfocado al logro del bienestar de la mayoría.

Se esfuerza por lograr la satisfacción de los intereses de los derechohabientes y acreditados del instituto. Confía en que su trabajo diario es de gran importancia para la sociedad mexicana. Sabe que con su esfuerzo está colaborando en un proyecto social de gran trascendencia para el país y aquellos que realmente lo necesitan.

Trabaja en armonía y respeto de su entorno con sus compañeros. Preocupado por el bienestar de la colectividad y sin afectar el patrimonio institucional. Busca los cauces adecuados para relacionarse con las personas que lo rodean logrando una comunicación basada en la preocupación e interés mutuo.

Esta siempre en la disposición de trabajar en equipo por que sabe que forma parte de un gran proyecto con una misión social muy importante y tiene la voluntad de cooperar para el logro de esa misión.

Gusta de prestar ayuda al compañero que lo necesite y está pendiente de las necesidades de su área y superiores para poder cumplir con las funciones encomendadas.