

**PROGRAMA INSTITUCIONAL 2014 - 2018  
DEL BANCO NACIONAL DE OBRAS Y  
SERVICIOS PÚBLICOS, S.N.C.**

Abril 2014

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

### Índice

1. Antecedentes.....	3
2. Objetivos y metas.....	7
3. Definición de estrategias y prioridades.....	12
4. Resultados económicos y financieros esperados.....	21
5. Previsión y organización de recursos.....	23
6. Programas para la coordinación de sus tareas.....	24
7. Políticas transversales.....	25
8. Previsiones respecto a posibles modificaciones a la estructura.....	28
9. Coordinación con las demás instituciones de banca de desarrollo.....	31

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

### 1.-Antecedentes

El 24 de abril de 2013, se estableció la nueva misión y visión de la Institución para enfrentar los retos que se proyectan y se mencionan a continuación:

#### **Misión**

“Impulsar la inversión en infraestructura y servicios públicos y propiciar el fortalecimiento financiero e institucional de entidades federativas y municipios”

#### **Visión**

“Ser reconocida como la Institución líder en el impulso a la inversión en infraestructura y servicios públicos”

En el mismo sentido, presenta un diagnóstico de la situación actual de la Institución y un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene para lograr su misión. Por último, establece los objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas 2013-2018 para alcanzar en la presente administración.

#### **Marco normativo**

El Programa Institucional 2014 - 2018 del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C, se elabora para dar cumplimiento a los artículos 31, párrafo segundo, de la Ley de Instituciones de Crédito, y 47, 48, y 49 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, en concordancia con los siguientes preceptos que nos rigen:

- Ley Orgánica del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.
- Reglamento Orgánico del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.
- Ley de Instituciones de Crédito
- Ley Federal de las Entidades Paraestatales
- Ley de Planeación
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
- Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013 -2018

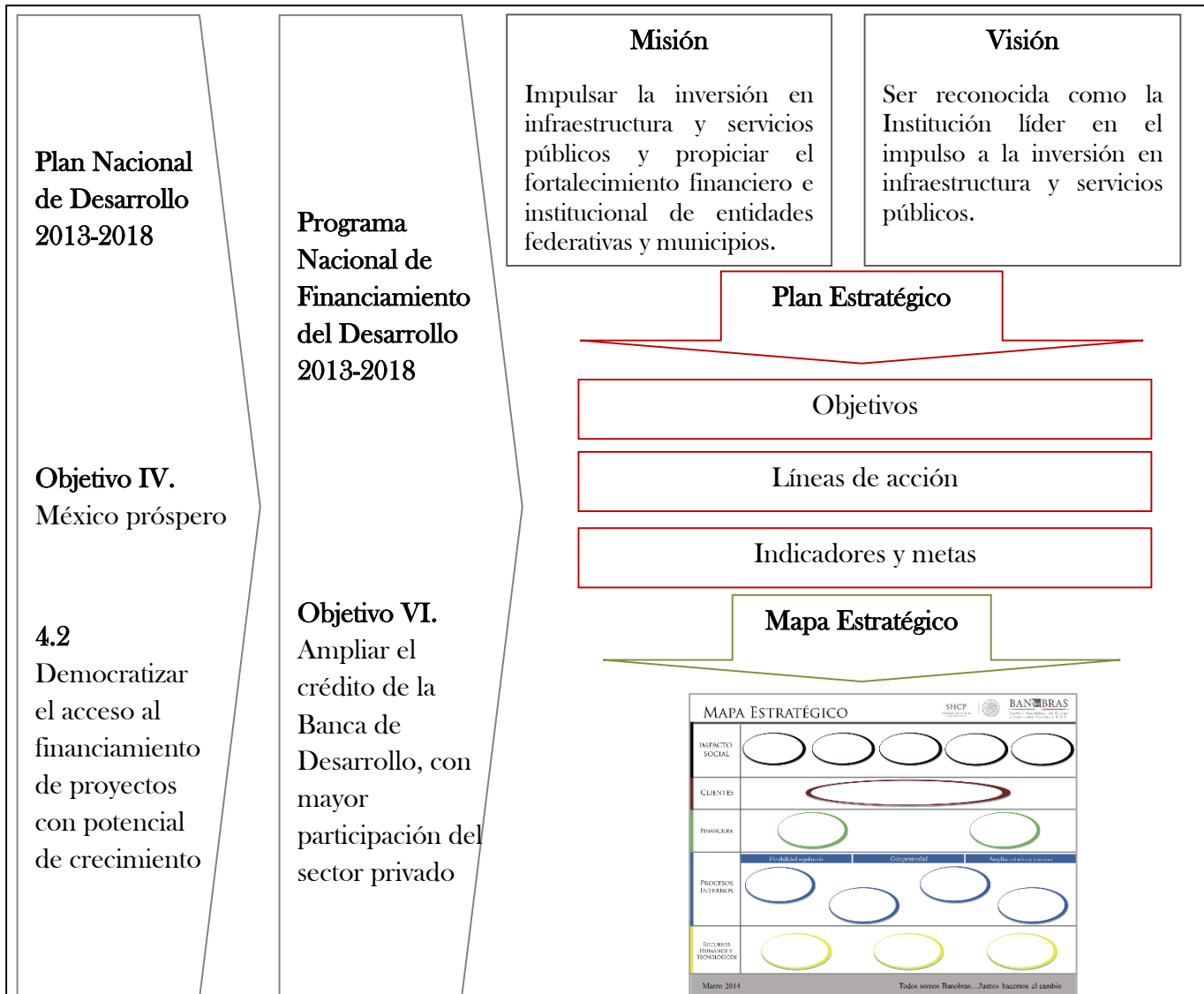
## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

### Objeto institucional

El artículo 3º de la Ley Orgánica de Banobras, S.N.C. establece que:

El Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., como institución de banca de desarrollo, tendrá por objeto financiar o refinanciar proyectos relacionados directa o indirectamente con inversión pública o privada en infraestructura y servicios públicos, así como con las mismas operaciones coadyuvar al fortalecimiento institucional de los gobiernos Federal, estatales y municipales, con el propósito de contribuir al desarrollo sustentable del país.

### Marco de planeación de Banobras



## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

Este marco está en congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018 (PND) y el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013 - 2018 (PRONAFIDE) y señala las prioridades a las que deberá alinearse la Institución con el fin de cumplir su misión.

El PND establece dentro del objetivo IV. “México Próspero” que el desarrollo de la infraestructura es pieza clave para incrementar la competitividad del país; y el PRONAFIDE tiene como objetivo 6: Ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado.

Ambos señalan que el objetivo de la banca de desarrollo debe ser ampliar el crédito, con especial énfasis en áreas prioritarias para el desarrollo nacional como la infraestructura.

De manera específica, la actividad de Banobras se relaciona con las siguientes estrategias establecidas en el PND:

Objetivo PND	Estrategia PND	Vinculación con el PE de Banobras
4.2 Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento	4.2.1 Promover el financiamiento a través de instituciones financieras y del mercado de valores	Objetivo 1, 2 y 3
	4.2.2 Ampliar la cobertura del sistema financiero hacia un mayor número de personas y empresas en México, en particular para los segmentos de la población actualmente excluidos	Objetivo 4
	4.2.4 Ampliar el acceso al crédito y a otros servicios financieros, a través de la Banca de Desarrollo, a actores económicos en sectores estratégicos prioritarios con dificultades para disponer de los mismos, con especial énfasis en áreas prioritarias para el desarrollo nacional, como la infraestructura, las pequeñas y medianas empresas, además de la innovación y la creación de patentes, completando mercados y fomentando la participación del sector privado sin desplazarlo	Objetivo 1, 2, 3, 4 y 5
	4.2.5 Promover la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura, articulando la participación de los gobiernos estatales y municipales para impulsar proyectos de alto beneficio social, que contribuyan a incrementar la cobertura y calidad de la infraestructura necesaria para elevar la productividad de la economía	Objetivo 1, 2, 3, 4 y 5

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

La actividad de Banobras se relaciona con las siguientes estrategias establecidas en el PRONAFIDE:

Objetivo	Estrategia	Vinculación con el PE de Banobras <sup>1/</sup>
6. Ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado.	6.1 Impulsar un mayor otorgamiento de crédito con especial énfasis en áreas prioritarias para el desarrollo nacional.	Objetivo 1, 2 y 4
	6.2 Fortalecer los programas de garantías para aumentar los préstamos y mejorar sus condiciones.	Objetivo 1, 2
	6.4 Fortalecer los procesos internos de operación para atender de manera más eficiente y ágil las necesidades específicas de sectores estratégicos.	Perspectiva de procesos internos

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

### 2.- Objetivos y metas

A continuación se presentan los objetivos, indicadores y metas que servirán como base para la evaluación de las acciones realizadas por la Institución.

Los cinco objetivos estratégicos de la Institución son:

1. Ampliar el crédito directo e inducido
2. Promover la participación de la banca comercial en el financiamiento de proyectos de infraestructura
3. Atraer los recursos de inversionistas institucionales en el financiamiento de proyectos de infraestructura
4. Incorporar al sistema financiero a municipios no atendidos por la banca comercial, con énfasis en los considerados en la Cruzada Nacional contra el Hambre y el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia
5. Propiciar el fortalecimiento financiero e institucional de entidades federativas, municipios y sus organismos

Cada uno de los objetivos estratégicos cuenta con uno o más indicadores y sus respectivas metas. Estos indicadores sirven para monitorear, de una manera objetiva y cuantificable, las acciones en beneficio del sector de atención de Banobras. De esta forma se cuenta con los elementos y las bases para evaluar las acciones realizadas por la Institución:

Objetivo estratégico	Indicador	Cierre 2013	Meta 2014	2018
1.- Ampliar el crédito directo e inducido	1.1.- Saldo de crédito directo e impulsado a proyectos, estados y municipios (millones de pesos)	292,572	338,000	583,400
2.- Promover la participación de la banca comercial en el financiamiento de proyectos de infraestructura	2.1.- Participación de la banca comercial en los créditos otorgados a proyectos (porcentaje de crédito de la banca comercial en el crédito total a proyectos durante el ejercicio)	63%	Mayor o igual a 60%	Mayor o igual a 60%
3.- Atraer los recursos de inversionistas institucionales en el financiamiento de proyectos de infraestructura	3.1.- Monto emitido en el mercado de capitales en proyectos de infraestructura impulsado por Banobras (millones de pesos)	-	7,500	20,000 acumulado 2013 - 2018
4.- Incorporar al sistema financiero a municipios no atendidos por la banca comercial, con énfasis en los considerados en la Cruzada Nacional contra el Hambre y el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia	4.1.- Municipios nuevos atendidos con financiamiento (acumulado desde enero de 2013) <sup>1/</sup>	139	200	500 acumulado 2013 - 2018
	4.2.- Municipios atendidos con financiamiento que están considerados en la Cruzada Nacional contra el Hambre (porcentaje del total)	60	107	300/503 = 60% acumulado 2013 - 2018
	4.3.- Municipios atendidos con financiamiento que están considerados en el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (porcentaje del total)	23	35	70/91 = 77% acumulado 2013 - 2018

<sup>1/</sup> No incluye municipios repetidos de diciembre 2007 a la fecha

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

Objetivo estratégico	Indicador	Programa	Cierre 2013	Meta 2014	Acumulado 2013-2018
5.- Propiciar el fortalecimiento financiero e institucional de entidades federativas, municipios y sus organismos	5.1.- Estados y municipios atendidos con los distintos programas de asistencia técnica (número)	Modernización Catastral	37	40	167
		Modernización Organismos Operadores de Agua	8	10	50
		Eficiencia energética en alumbrado público	32	40	171
		Banco de Proyectos	30	57	277
		Capacitaciones	3	205	530
		Otros	11	7	46
		<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>359</b>	<b>1,241</b>

### Definiciones de indicadores

1.1 Saldo de crédito directo e impulsado *proyectos, estados y municipios*: Saldo de crédito directo a proyectos, estados y municipios + saldo de crédito inducido a través de garantías + saldo de las bursatilizaciones de cartera de crédito apoyadas

2.1. Participación de la banca comercial en los créditos otorgados a proyectos: Porcentaje que representa el crédito otorgado durante el ejercicio por la banca comercial en el total de los créditos de Banobras a proyectos con fuente de pago propia (Monto de crédito de la banca comercial/monto total del crédito otorgado \* 100)

3.1 Monto emitido en el mercado de capitales en proyectos de infraestructura impulsado por Banobras: Monto de colocación en el mercado de capitales que cuenten con una garantía de Banobras o en los que haya participado directamente en la emisión (Monto total de la garantía + monto de la emisión sin considerar la participación de Banobras)

4.1 Municipios nuevos atendidos con financiamiento: Son los municipios que recibieron crédito de Banobras, que no se repiten con los atendidos de diciembre 2007 a la fecha. Solo se pueden contabilizar una vez durante la administración aunque se les acredite otra vez



## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

4.2 Municipios apoyados que están considerados en la Cruzada Nacional contra el Hambre: Municipios que recibieron crédito de Banobras desde enero de 2013 y que los aplicaron, al menos en parte, en las localidades y en las acciones definidas en la CNH. Sólo se pueden contabilizar una vez aunque se les acredite otra vez

4.3 Municipios apoyados que están considerados en el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia: Municipios que recibieron crédito de Banobras, desde enero de 2013 y que los aplicaron, al menos en parte, en las localidades y en las acciones definidas en el PNPSVD. Sólo se pueden contabilizar una vez aunque se les acredite otra vez

5.1 Estados y municipios atendidos con asistencia técnica: Estados y municipios atendidos con algún programa de asistencia técnica de Banobras o de los Bancos Multilaterales y los apoyados con un plan de ajuste; si un estado o municipio es atendido con más de un programa, se contabiliza otra vez

### Herramienta para gestionar la estrategia

Con el fin de ejecutar eficazmente la estrategia planteada, desde 2008 se decidió utilizar como herramienta de gestión el modelo conocido como “Balanced Scorecard”

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica que permite ligar la visión y las estrategias institucionales con objetivos e indicadores. Además, facilita la comunicación de la estrategia en todos los niveles de la organización al representar gráficamente las interacciones entre los objetivos definidos. A diferencia de otras metodologías, no se enfoca sólo en el desempeño de corto plazo de la organización, sino que también incluye la medición de elementos que permiten la sustentabilidad y eficacia en el mediano y corto plazo, como la gestión de las personas, tecnologías y sistemas; y formas de organización y administración.

Tradicionalmente, el Balanced Scorecard proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor de las empresas del sector privado desde cuatro perspectivas diferentes: recursos humanos y tecnológicos, procesos internos, cliente, y financiera. Las prácticas internacionales en el sector público reordenan de manera diferente y agregan una quinta perspectiva que pretende dirigir a la entidad para lograr un impacto social:

Perspectiva de recursos humanos y tecnológicos.- Define las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización. Se centra en los recursos humanos y los sistemas informáticos, es decir, los activos intangibles que impulsan un mejor desempeño.

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

*Perspectiva de procesos internos.-* Define las prioridades estratégicas de los distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas. Se centra en la visión del negocio desde un enfoque de procesos que usan la cadena de valor.

*Perspectiva financiera.-* La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vistos desde la perspectiva del accionista. En las entidades públicas se considera como una restricción que se debe cumplir para operar exitosamente y satisfacer las expectativas de los clientes.

*Perspectiva a los clientes.-* Define la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente. En las entidades públicas se centra en dirigir la propuesta de valor hacia al cliente y al cumplimiento de la visión y la misión.

*Perspectiva de impacto social (sólo en entidades públicas).-* Define las prioridades que la organización busca para tener un impacto en la sociedad.

En resumen, las principales ventajas de esta herramienta son:

- Convierte la estrategia en acción
- Clarifica, comunica y controla la estrategia
- Coordina de manera ordenada la instrumentación de la estrategia
- Traduce la estrategia en objetivos específicos, concretos y medibles

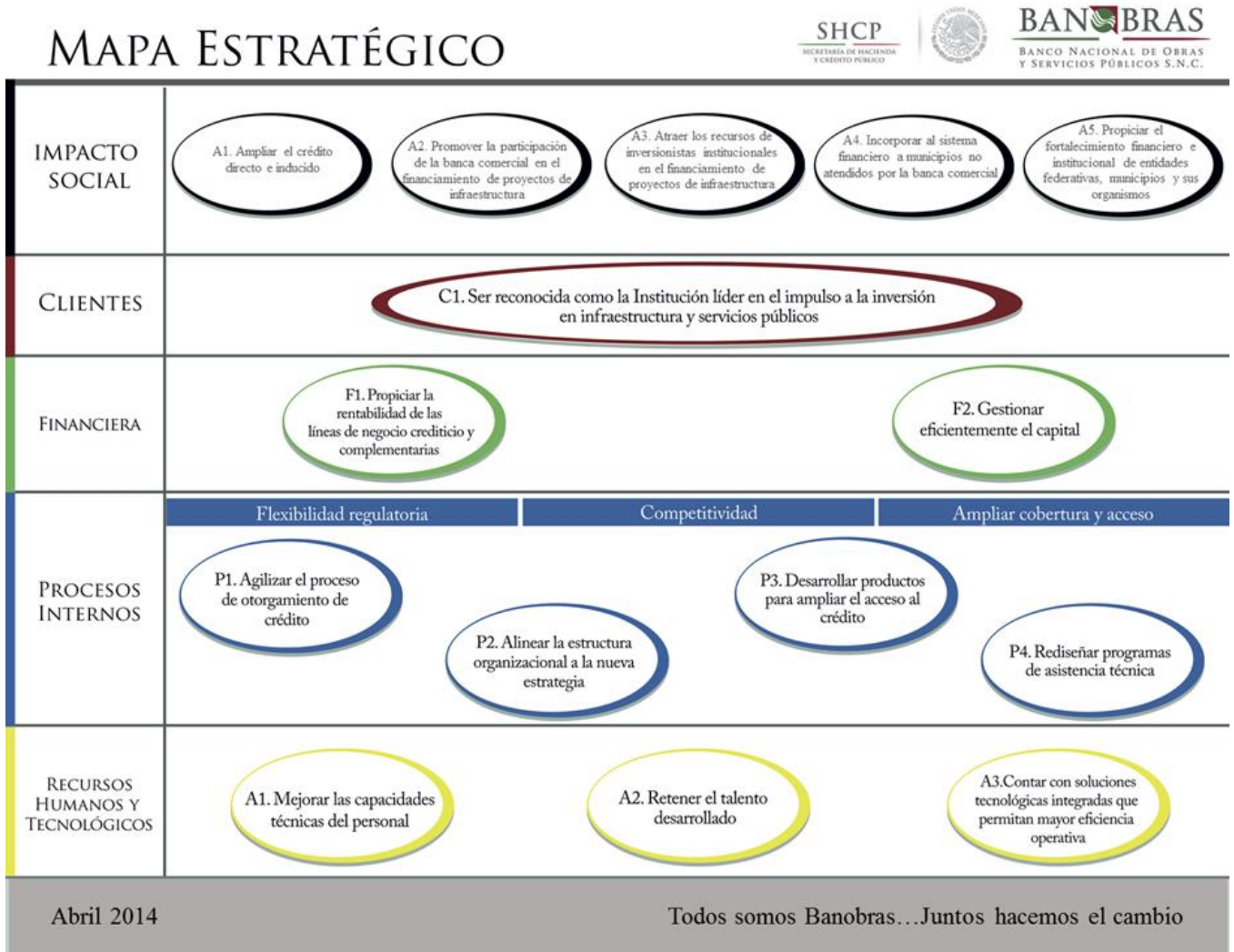
Dentro de la metodología de esta herramienta se encuentra el denominado mapa estratégico, el cual es el instrumento que traduce la estrategia de las organizaciones, típicamente planteada en un documento extenso, en objetivos concretos y medibles que describen la forma en que se crea valor de manera sostenible y cómo se pretende alcanzar el rumbo planteado en la estrategia.

Este mapa genera un lenguaje común en el equipo directivo y con el resto de la organización que permite establecer un proceso de alineación continua de esfuerzos para trabajar en la estrategia y aporta elementos clave para su continua actualización.

En el mapa estratégico de Banobras se plasman los objetivos estratégicos concretos y medibles que describen el rumbo que seguirá la Institución para alcanzar la propuesta de valor hacia el cliente y concretar los cinco objetivos de impacto social.

**PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018**

A continuación se presenta el mapa estratégico de Banobras:



## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

### 3.- Definición de estrategias y prioridades

Siguiendo el marco de planeación de Banobras, y con el fin de promover y apoyar el logro de los objetivos de la Institución, se han planteado diversas estrategias y prioridades.

**Objetivo 1:** Ampliar el crédito directo e inducido.

#### Líneas estratégicas:

En el PRONAFIDE 2013-2018 se estableció como objetivo 6. “Ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado”.

Para cumplir con dicho objetivo, Banobras impulsará el desarrollo nacional a través del incremento del financiamiento directo o inducido a estados, municipios y proyectos de infraestructura, dando mayor énfasis a las garantías.

En particular, Banobras ofrecerá el producto de garantía financiera con la finalidad de potencializar la inversión en infraestructura y servicios públicos y fomentar el desarrollo de mercados primarios y secundarios de deuda pública y privada.

La garantía financiera hace un uso eficiente del capital de Banobras, ya que no se otorgan los créditos de manera directa, si no que se garantiza sólo una parte del proyecto o de la deuda bancaria. Por ello, tiene un efecto multiplicador sobre el indicador de crédito inducido, contribuyendo al cumplimiento del objetivo “Ampliar el crédito directo e inducido”.

La garantía financiera no compite con la banca comercial, al contrario, puede ampliar la frontera de financiamiento hacia acreditados o entidades federativas de mayor riesgo, y por lo tanto de mayor consumo de capital. La garantía financiera de Banobras tiene tres beneficios para la banca comercial: 1) uso más eficiente de su capital al contar con una garantía federal; 2) coadyuva a una mayor diversificación de riesgos y 3) propicia la participación de la banca en proyectos de mayor riesgo o de mayor plazo que de otra manera no financiaría.

Con el fin fortalecer su papel como palanca de desarrollo e impulsar proyectos de muy largo plazo, Banobras diseñó un mecanismo con el cual las instituciones financieras privadas puedan enfrentar la restricción de plazo que sus órganos de decisión imponen a los créditos. Para esto, en 2014 se está desarrollando un programa piloto de refinanciamiento garantizado, con el que se busca potenciar los recursos que la banca privada destina a proyectos de infraestructura. Como operación piloto del

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

refinanciamiento garantizado, se pudo inducir un crédito de la banca privada, destinado al diseño, construcción, puesta en marcha y operación de una planta de tratamiento de aguas residuales.

Adicionalmente, se está trabajando en el diseño un nuevo esquema de garantía bajo la modalidad Pari-Passu, enfocada a esquemas de deuda bancaria tanto para estados y municipios como para proyectos con fuente de pago propia. La principal diferencia respecto al esquema tradicional radica en que bajo esta nueva modalidad las pérdidas son asumidas a prorrata entre Banobras y la banca comercial, contrario a lo que ocurre en la garantía de pago oportuno donde el Banco asume la totalidad de la insuficiencia a primeras pérdidas. Con esto, la Institución continuará fomentando y complementando la participación de las diversas instituciones en el desarrollo de infraestructura.

El principal beneficio para las entidades federativas contratantes de garantías financieras es tener acceso a mejores condiciones financieras en el financiamiento (tasas, montos y/o plazos), debido principalmente a la mejora en la calificación crediticia de las operaciones. Un mejor perfil de deuda de largo plazo a la larga mejora la probabilidad de incumplimiento de la entidad y puede repercutir en incrementar la calificación quirografaria. Adicionalmente, al acceder a los mercados financieros, las entidades federativas adoptan mejores prácticas en materia de contabilidad gubernamental, finanzas públicas y rendición de cuentas y transparencia.

Finalmente, en el caso de una emisión bursátil, la garantía de Banobras repercute de manera directa en una mejor calificación de los títulos y por ende un mayor apetito por parte de los inversionistas institucionales que se traduce en mayores oportunidades de colocación para el Estado o inversionistas privados a mejores tasas. Mediante este esquema, Banobras ha participado como garante en la bursatilización de derechos de cobro sobre carreteras estatales y federales, y emisiones con recursos propios de entidades federativas.

Asimismo, uno de los proyectos más relevantes por el impacto que puede tener en el desarrollo de infraestructura es la participación de Banobras desde el inicio en el armado y la estructuración de los proyectos de asociaciones pública-privada (APPs).

Para ello, se desarrollarán las capacidades internas para ser una institución que dé asistencia y soporte técnico en este tipo de proyectos, con particular énfasis en los de prestación de servicios (PPS).

Con respecto a la política de precios, a partir de septiembre de 2013, Banobras realizó una revisión integral de la que destacan el reconocimiento de un menor costo de captación, una reducción en el componente de costo operativo (derivado de la estimación de un costo medio operativo menor dado que la cartera crediticia observada ha crecido por arriba de los niveles proyectados), y la determinación del costo de operación del producto de la garantía de pago oportuno de manera específica, independiente al producto de crédito.

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

Entre las implicaciones más relevantes de dicha revisión resalta que Banobras, además de incrementar el otorgamiento directo e impulsado de financiamientos a un menor precio y en consecuencia repercutir un menor costo financiero a los gobiernos estatales, municipales y/o sus organismos, podrá ofrecer mejores oportunidades de financiamiento para el desarrollo de infraestructura y servicios públicos, sobre todo en sectores no atendidos por la banca comercial como son municipios con poca capacidad de endeudamiento, altos niveles de marginación y que no cuentan con calificaciones de calidad crediticia.

Finalmente, la revisión de la política de precios permitirá formar mercados para potenciar la creación de infraestructura y servicios públicos de la mano con la banca comercial, a precios razonables, y también podrá contribuir en el impulso al mercado bursátil, a través del otorgamiento de garantías a precios más accesibles para los potenciales colocadores de deuda.

**Objetivo 2:** Promover la participación de la banca comercial en el financiamiento de proyectos de infraestructura.

### Líneas estratégicas:

Banobras, como banco de desarrollo, no competirá con la banca comercial, sino que completará mercados y en conjunto ofrecerán mayor flexibilidad en las operaciones, para incrementar el número de créditos otorgados.

Para promover una mayor participación de la banca comercial en el financiamiento de proyectos de infraestructura, se ofrecerán, además de las garantías antes mencionadas, las siguientes herramientas:

*a. Créditos engrapados:* La banca comercial no tiene la capacidad de ofrecer a sus clientes la totalidad del financiamiento para participar en las licitaciones de proyectos de infraestructura, lo que limita su afluencia.

Para fomentar una mayor participación en las licitaciones es imprescindible generar la certidumbre de que el ganador tendrá el financiamiento disponible, por lo que, en algunas licitaciones Banobras ofrecerá, individualmente o con la banca comercial, financiamientos preautorizados a todos los participantes, con la premisa de estructurarse en condiciones que fomenten la participación de la banca comercial.

*b. Amortizaciones diferenciadas:* Actualmente el plazo máximo otorgado a financiamientos de proyectos infraestructura por gran parte de la banca comercial es menor al que se requiere.

Para compartir con la banca comercial el riesgo en las fases más críticas del proyecto, Banobras propondrá un esquema que permita amortizar su participación en un plazo menor al otorgado por la



## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

Institución. En caso de existir un pago anticipado antes del plazo máximo del crédito de la banca comercial, Banobras tendrá un trato preferencial en el armado del proceso que diera lugar a este prepago.

*c. Garantía de refinanciamiento:* Actualmente el plazo máximo otorgado por gran parte de la banca comercial a financiamientos de proyectos infraestructura es menor al requerido. Por esta razón, otorgan créditos que no se liquidan durante el plazo establecido y transfieren el riesgo de refinanciamiento a los desarrolladores/inversionistas.

Para eliminar esta incertidumbre, Banobras ofrecerá una garantía de refinanciamiento que permita al desarrollador/inversionista asegurar financiamiento a largo plazo y al banco comercial que su crédito será amortizado.

**Objetivo 3:** Atraer los recursos de inversionistas institucionales en el financiamiento de proyectos de infraestructura.

### Líneas estratégicas

Con objeto de fomentar una mayor participación de inversionistas institucionales en el financiamiento de proyectos de infraestructura, Banobras apoyará las emisiones de deuda en el mercado de capitales con las siguientes herramientas:

*a. Garantías de pago oportuno:* Se otorgarán garantías o líneas de liquidez en emisiones bursátiles para cubrir hasta un porcentaje predefinido del servicio de deuda.

*b. Garantías Pari-Passu:* Estas garantías sustituyen hasta cierto porcentaje el financiamiento otorgado por la banca comercial en caso de un evento de incumplimiento. Las características específicas se mencionaron con anterioridad en el objetivo 1.

Asimismo, los inversionistas institucionales representan una fuente importante de recursos que pueden ser canalizados hacia el financiamiento de nuevos proyectos de infraestructura, ya que las Sociedades de Inversión Especializada en Fondos para el Retiro (Siefors), buscan invertir en activos de riesgo moderado con largos plazos. Actualmente 5.8% de sus recursos están invertidos en el sector de infraestructura, sin embargo, se estima que puedan invertir cerca de 17% de sus activos totales, lo que representa casi 240 mil millones adicionales.

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

**Objetivo 4:** Incorporar al sistema financiero a municipios no atendidos por la banca comercial, con énfasis en los considerados en la Cruzada Nacional contra el Hambre (CNH) y el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (PNPSVD)

### Líneas estratégicas

- a) Empaquetar a los municipios de una misma entidad para acceder a financiamientos bajo condiciones financieras que no podrían obtener de manera individual, por ejemplo el Programa Banobras-FAIS
- b) Promover que un porcentaje de los financiamientos sea aplicado en las localidades de los municipios de la CNH y el PNPSVD, cuyos destinos serían para:
  - ✓ CNH: agua potable, alcantarillado, drenaje, letrinas, electrificación rural, mejoramiento de viviendas, caminos rurales e infraestructura básica educativa, de salud y bodegas de almacenamiento de granos.
  - ✓ PNPSVD: obras de infraestructura que promuevan convivencia entre grupos socialmente vulnerables como construcción de centros culturales y deportivos y rescate de espacios públicos.

**Objetivo 5:** Propiciar el fortalecimiento financiero e institucional de entidades federativas, municipios y sus organismos.

### Líneas estratégicas

Las acciones de asistencia técnica que se promoverán son:

- a) *Programa de modernización catastral:* El programa de modernización catastral tiene como objetivo fortalecer los ingresos municipales a través de incrementar la recaudación del impuesto predial, mediante la actualización del padrón de contribuyentes y mejoramiento de la eficiencia administrativa.

De 2010 a diciembre de 2013 se han adherido 129 municipios de los cuales hay 36 concluidos en 15 entidades y se ha logrado un incremento promedio en recaudación predial del 40%.



## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

Los apoyos que se brindan son los siguientes:

- ✓ 100% del costo total por la elaboración del Diagnóstico, Plan de Acción, Proyecto Ejecutivo, Supervisión y emisión del dictamen técnico de cumplimiento por parte área correspondiente.
- ✓ Rembolso al Municipio del 40% del costo total de inversión en la ejecución del proyecto o 10 mdp como máximo.
- ✓ Financiamiento para la ejecución del Proyecto.
- ✓ Asistencia Técnica en el proceso de licitación para contratación de acciones, así como durante la ejecución del Proyecto.

- b) *Programa de modernización del área comercial de organismos operadores de agua:* Tiene como objetivo fortalecer los ingresos propios municipales, a través de incrementar la recaudación de los derechos por consumo de agua, mediante la actualización del padrón de contribuyentes y mejoramiento de la eficiencia del Área Comercial.

Desde de 2011 se han adherido 13 municipios, de los cuales hay uno concluido, logrando un incremento promedio en recaudación predial del 25%.

Los apoyos que otorgados son los mismos que en el Programa de modernización catastral.

- c) *Programa de alumbrado público:* Tiene como objetivo impulsar la eficiencia energética a través de la sustitución de sistemas de alumbrado público municipal ineficientes por eficientes, lo cual contribuye a obtener ahorros en el consumo de energía eléctrica, fortaleciendo las haciendas públicas municipales.

Desde 2011 a la fecha se han concluido 11 municipios y 9 están en etapa de conclusión.

Los apoyos de este programa son:

- ✓ Rembolso al municipio del 15% de la inversión total del proyecto de sustitución autorizado, hasta un máximo de 10 mdp.
- ✓ Asistencia técnica y financiera para ejecutar proyectos

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

- ✓ Reconocimiento por la CFE de los ahorros generados en el consumo de energía eléctrica
- ✓ Financiamiento para la ejecución del proyecto

d) *Banco de proyectos:* El objetivo de este programa es apoyar a los gobiernos municipales en la identificación y priorización de una cartera de proyectos que atienda las necesidades de la población y en la identificación de posibles fuentes de financiamiento (programas federales y estatales) que puedan utilizarse para la ejecución de proyectos. Se contratarán universidades para la elaboración de diagnósticos de infraestructura sectorial.

De 2011 a la fecha se han adherido 51 municipios, de los cuales van 35 concluidos donde se identificaron 1,524 proyectos, con un monto total estimado de inversión 15,138 millones de pesos y 16 en proceso de elaboración, cuya cartera preliminar consta de 456 proyectos cuyo monto de inversión estimado es de 12,534 millones de pesos.

Los municipios interesados serán apoyados con:

- ✓ Elaboración de diagnósticos que describan las problemáticas o deficiencias en materia de infraestructura municipal en tres sectores: agua, vialidades y el sector de mayor rezago en el municipio de entre los siguientes: educación, electrificación, espacios públicos, residuos sólidos o salud
  - ✓ Integración y priorización de una cartera de proyectos
  - ✓ Programas federales y estatales que puedan utilizarse para la ejecución de la cartera de proyectos
- e) *Capacitaciones municipales:* Se llevarán a cabo programas de capacitación con el objetivo fortalecer las habilidades y capacidades técnicas de los funcionarios municipales en aspectos de gestión, planeación y finanzas.

A través de éste Banobras ofrecerá:

- ✓ Capacitación a funcionarios municipales en las siguientes modalidades:
  - a) Introductoria: Conferencias dirigidas a Alcaldes recién electos, para difundir conocimientos primordiales para el inicio de una administración municipal y realizar la presentación de los Programas y Productos de Banobras.

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

- b) Práctica: Talleres dirigidos a los Alcaldes y funcionarios municipales de las áreas de Tesorería, Planeación, Obras Públicas y Administración. Se imparten hasta cuatro talleres en las materias de Financiamiento Municipal, Ejercicio y Control del Gasto Público, Identificación y Formulación de Proyectos de Inversión y Mejora de la Gestión del Catastro. Los talleres se enfocan al fortalecimiento de capacidades en los principales procesos de la gestión de gobierno, vinculándolos a los Programas y Productos de Banobras.
- ✓ Los talleres se imparten mediante la participación de ponentes especialistas en temas gubernamentales con el apoyo del INDETEC (Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas).

Asimismo, como parte de los financiamientos que ofrece Banobras se encuentran distintos Programas que son fondeados con recursos de Organismos Financieros Internacionales, particularmente el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo. Estos programas incluyen un importante y valioso componente de asistencia técnica especializada que se detallan a continuación:

### **Programas con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

Banobras, en coordinación con el BID, apoya programas individuales dirigidos a la inversión pública productiva en infraestructura pública y los servicios públicos, así como el fortalecimiento de la capacidad institucional de los Gobiernos Sub-nacionales y/o las Empresas Proveedoras de Servicios Públicos. Entre los programas que se ofrecen están:

- ✓ Centros Ciudad Mujer: El Programa es un nuevo modelo del BID que integra la provisión de servicios especializados de calidad bajo un mismo techo para las mujeres, con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida.

Provee asistencia técnica para el diseño de los Centros Ciudad Mujer, además de ofrecer financiamiento de Banobras, fondeado con recursos de este organismo financiero internacional, para instrumentar y operar dichos centros.

Los Centros Ciudad Mujer permiten agrupar servicios especializados que generalmente se encuentran dispersos institucional y geográficamente como son:

- Justicia y atención a víctimas de la violencia de género
- Salud reproductiva y atención médica
- Consejería familiar y estancias infantiles
- Capacitación laboral
- Microcrédito

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

- ✓ Iniciativa de ciudades emergentes y sostenibles: Esta iniciativa busca la sostenibilidad ambiental, urbana y fiscal de los municipios urbanos del país en el mediano y largo plazo. A través de la iniciativa, se brinda asistencia técnica para la elaboración de un plan de acción que permita dar sostenibilidad a los municipios urbanos. El plan de acción considera la identificación de medidas de mitigación de impactos ambientales, el desarrollo de proyectos en diferentes sectores como son movilidad urbana, seguridad, agua y drenaje, así como residuos sólidos. Además, permite identificar acciones para el fortalecimiento financiero de los municipios urbanos. La iniciativa también considera el financiamiento necesario para la ejecución del plan de acción correspondiente.

### Programa con el Banco Mundial

- ✓ Programa de Transformación del Transporte Urbano (PTTU): Banobras ofrece, en colaboración con el Banco Mundial, el Programa de Transformación del Transporte Urbano (PTTU). Este Programa tiene como objetivo impulsar el desarrollo de sistemas de transporte urbano sustentables, eficientes, cómodos y seguros, que contribuyan a disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero, conjuntamente con otras acciones como el alentar acciones para promover el transporte no motorizado. El Programa considera tanto recursos de Banco Mundial, como del Clean Technology Fund, por lo que los financiamientos que se ofrecen tienen tasas de interés muy por debajo de las tasas de interés de mercado.

El Programa va dirigido a los gobiernos locales, al sector privado concesionario de la prestación del servicio público de transporte urbano, así como al concesionario de la infraestructura de operación (terminales, estaciones y sistemas de recaudo). Con recursos de este programa se pueden financiar acciones como la construcción y mantenimiento de corredores troncales, la adquisición de equipo de transporte público de bajas emisiones de carbono, ciclovías, así como estudios, entre los que están los planes integrales de movilidad, entre otros.

El PTTU es una fuente de recursos para el Programa Federal de Apoyo al Transporte Masivo PROTRAM, coordinado por el Fondo Nacional de Infraestructura.

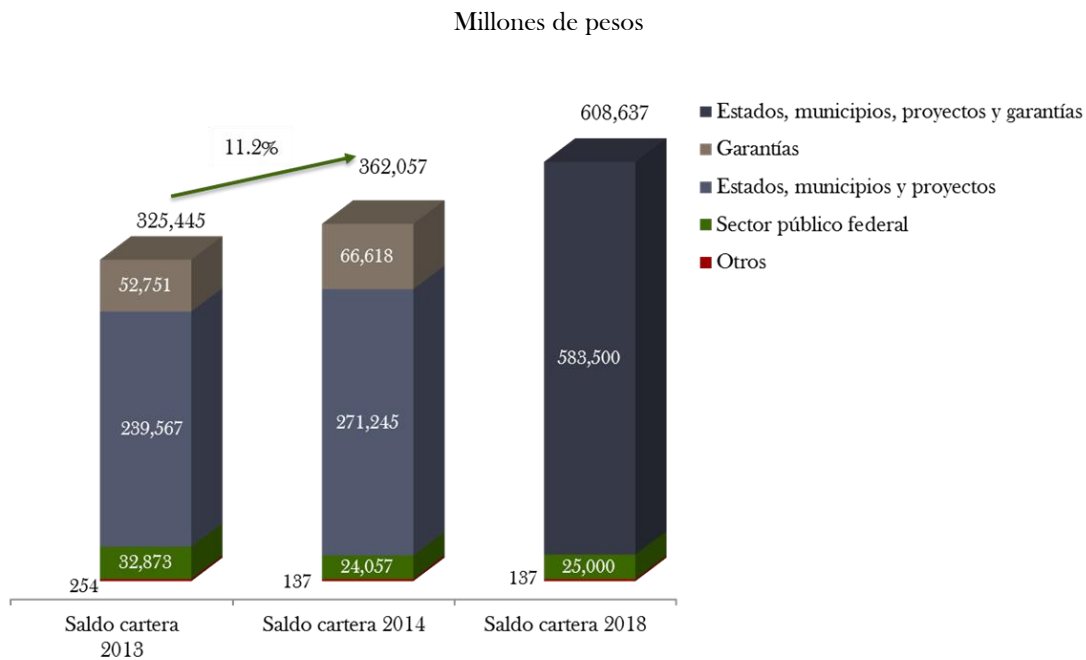
**PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018**

**4.- Resultados económicos y financieros esperados**

**Saldo de cartera**

El crecimiento de la cartera total de 11% entre 2013 y 2014 se debe principalmente a un incremento del saldo de cartera de estados, municipios y proyectos de casi 32 mil millones de pesos y el inducido por garantías de 14 mil millones de pesos.

Para 2018 se buscará que el saldo total sea de casi 608 mil mdp nominales.



Nota: Otros considera cartera de exempleados

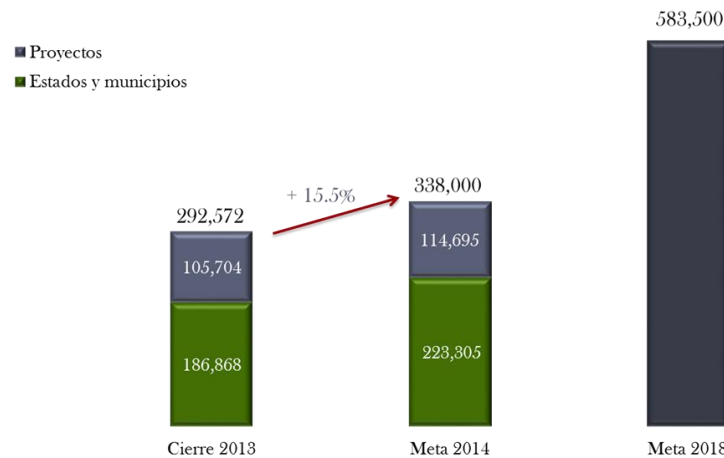
**Meta de saldo de cartera de crédito directo e inducido**

Para 2014, la meta de saldo de cartera de crédito directo e inducido a proyectos, estados y municipios es de 338 mil mdp., lo que implica un crecimiento del 16% con respecto al cierre de 2013.

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

Para 2018, en cumplimiento con lo establecido en el PRONAFIDE, con respecto a que la banca de desarrollo deberá tener un crecimiento de 11% real en promedio anual (equivalente a 15% nominal), la meta de saldo de cartera de proyectos, estados y municipios es de aproximadamente 583 mil 500 mdp nominales.

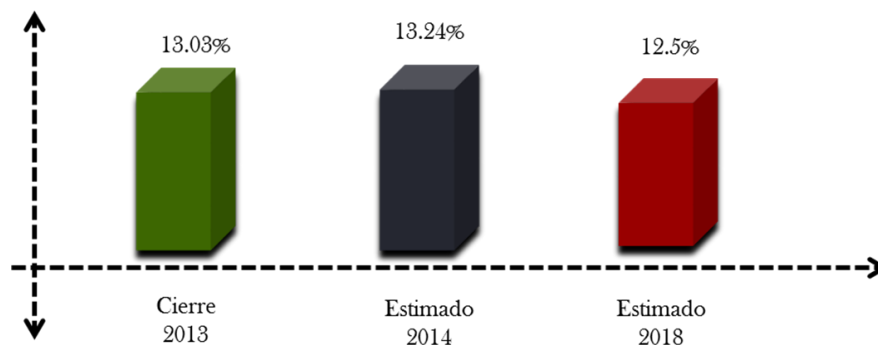
Millones de pesos



### Índice de capitalización

Durante el periodo 2014 - 2018, con las estrategias definidas por Banobras, se estima que el índice de capitalización mantendrá un nivel superior a 12.5%.

Para 2014, tomando en cuenta la composición de capital y riesgo de los créditos otorgados, se prevé que éste sea de aproximadamente 13.24%.



## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

### 5.- Previsión y organización de los recursos

Durante la presente administración, los resultados económicos de Banobras permitirán mantener un crecimiento del saldo de cartera de crédito directo e impulsado de 11% real en promedio anual dando como resultado en 2018 un saldo de cartera de proyectos, estados y municipios de aproximadamente 580 mil mdp.

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

### 6.- Programas para la coordinación de sus tareas

Banobras cuenta con diversos productos y servicios financieros que apoyan la elaboración de proyectos de infraestructura y servicios públicos. Estos están en función de las características de los acreditados y de la naturaleza propia de los créditos.

#### Financiamiento

Gobierno federal, entidades federativas y organismos y proyectos con fuente de pago propia

- Crédito simple
- Crédito en cuenta corriente
- Garantías
- Arrendamiento financiero
- Factoraje financiero

#### Servicios financieros

- Mesas de operación (dinero, divisas y derivados)
- Banco agente
- Custodia y administración de valores y efectivo

#### Asistencia técnica y financiera

- Programa de modernización catastral
- Programa de modernización del área comercial de organismos operadores de agua
- Banco de proyectos
- Capacitaciones municipales

#### Servicios fiduciarios

- Administración del negocios fiduciarios
- Fondo Nacional de Infraestructura
- Agente financiero del Gobierno Federal



## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

### 7.- Políticas transversales

Con el propósito de fomentar el desarrollo de alternativas para maximizar el acceso a los servicios financieros, se diseñó el producto denominado Programa de Financiamiento de Infraestructura Social Municipal (Banobras-FAIS), a través del cual los municipios pueden obtener financiamientos preautorizados y afectar como fuente de pago hasta 25 por ciento del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal (FAIS).

Conforme a dicha autorización, se constituye un fideicomiso que cumple dos funciones: en la primera etapa, se constituye como un mecanismo de captación del 100 por ciento de los flujos del FAIS que periódicamente envía la Tesorería de la Federación. Posteriormente, en caso de que un municipio contrate un crédito, se activa la segunda etapa, en la cual el Fideicomiso funciona como fuente de pago de dicho financiamiento.

El Programa tiene como objetivo coadyuvar con los propósitos del Fondo FAIS, relativo a beneficiar directamente a sectores de la población que se encuentren en condiciones de rezago social y pobreza extrema, en los rubros de agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización municipal, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica de salud y educativa, mejoramiento de vivienda, caminos rurales e infraestructura rural.

Con respecto a la creación de programas que promuevan la perspectiva de género y en cumplimiento al objetivo 6 del PRONAFIDE, en particular para las líneas de acción de carácter general contenidas en el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres (PROIGUALDAD) 2013-2018, Banobras en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo, está impulsando el programa “Ciudad Mujer”.

Este programa es un nuevo modelo de empoderamiento para las mujeres que integra la provisión de servicios de calidad bajo un mismo techo, con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida.

Esta mejora se dará mediante la prestación de servicios ofrecidos o coordinados por centros de atención integral, a través de la agrupación de servicios especializados que generalmente se encuentra dispersos institucional y geográficamente. Algunos de estos servicios son: justicia y atención a víctimas de la violencia de género, salud reproductiva, atención médica, consejería familiar y estancias infantiles, capacitación laboral y microcréditos.

Empleo e ingresos, salud, violencia de género y violencia social son los principales sectores de atención; y los beneficios del programa son: enfoque totalmente dirigido a las mujeres, mejora en la gestión de calidad de los servicios y adaptabilidad de modelo.

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

Las características más sobresalientes del modelo son:

- **Flexibilidad:** La estructura de los servicios es adaptable a las necesidades, el contexto cultural y étnico, y la capacidad institucional de cada entidad.
- **Modular:** El diseño de módulos permite una fácil integración de servicios e instituciones.
- **Abierto a cooperación privada y pública:** El vínculo con instituciones privadas, ONG's y comunidades para fortalecer el proyecto y la calidad ofrecida.
- **Escalable:** Se puede expandir a lo largo de todo el territorio nacional o estatal.

Para la realización de este proyecto, el BID ofrece los siguientes apoyos:

- Fondos de cooperación técnica no-reembolsable para la realización de estudios
- Acompañamiento técnico de especialistas internacionales para el diseño y ejecución del programa
- Evaluación rigurosa de impacto
- Financiamiento conjunto BID/BANOBRAS para la realización de los centros

El financiamiento conjunto incluye:

- Diseño y construcción de Centros Ciudad Mujer (CCM)
- Equipamiento completo del CCM
- Procesos de educación colectiva y promoción comunitaria en los municipios aledaños
- Capacitación de personal en el modelo de atención integral
- Sistema de registro y monitoreo
- Manuales de procedimientos del CCM
- Evaluación de impacto

Este proyecto ya está probado a nivel internacional, contando con los siguientes centros:

- El Salvador: 5 centros Ciudad Mujer
- Perú: Villa Mujer
- Colombia: Centro de Equidad de Género (Medellín) y Centro Ciudad Mujer (Quibdó)
- Trinidad y Tobago: East Port of Spain Women City Centres

Con respecto a la sustentabilidad ambiental, Banobras apoyará el desarrollo de BRT's (Bus Rapid Transit) como proyectos prioritarios, a través del Proyecto de Transformación del Transporte Urbano (PTTU); así como la construcción de parques eólicos, hidroeléctricas, plantas de tratamiento de aguas residuales, proyectos para la recolección, transportación y disposición de residuos sólidos, entre otros.

El PTTU es un programa del Banco Mundial que resulta de la Estrategia Nacional de Cambio Climático bajo la cual México obtuvo recursos del Clean Technology Fund (CTF) con tasas de interés concesionales y es una fuente de recursos para el Programa Federal de Apoyo al Transporte Masivo PROTRAM,

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

coordinado por el Fondo Nacional de Infraestructura FONADIN, quienes participan en la generación y aprobación de proyectos elegibles.

Para ser elegibles es necesario contar con un proyecto de transporte sustentable aprobado por el Banco Mundial, cumplir con las salvaguardas ambientales y sociales establecidas en el manual de operación del programa, aplicar los procedimientos de adquisiciones de acuerdo a los documentos armonizados entre la Función Pública y los Organismos Financieros Internacionales y ser sujeto de crédito bajo la normativa de Banobras.

Las acciones que se financian con este programa se dividen en dos rubros:

- Sistemas integrados de transporte: Diseño, construcción, supervisión, mantenimiento y rehabilitación de infraestructura de corredores troncales y vías alimentadoras del corredor; adquisición de equipo de transporte público de bajas emisiones de carbono (al sector público o privado); y programas de transporte no motorizado (ciclovías, facilidades peatonales).
- Fortalecimiento institucional: Elaboración o actualización de estudios, tales como planes integrales de movilidad y otros para el desarrollo de transporte no motorizado; y fortalecimiento de las instituciones, agencias o comisiones responsables de transporte urbano y metropolitano (capacitación del personal).

Actualmente, SEDATU tiene identificadas 32 ciudades con una población mayor a 500 mil habitantes, en las que, en los próximos 5 años se estima contarán al menos con un estudio para un sistema de transporte urbano y en las ciudades medias se analizarán cuáles son las más viables para poder atenderlas.

Banobras podrá apoyar financieramente a las ciudades que ya cuenten con un proyecto susceptible de recibir crédito.

Asimismo, en Banobras se fomenta la sustentabilidad ambiental corporativa con programas de eficiencia energética y ahorro de consumo de agua.

Como parte de estos programas se realizan acciones de eficiencia energética en los inmuebles, flotas vehiculares e instalaciones industriales. Se han hecho adecuaciones en sanitarios para ahorro de agua y campañas para fomentar su uso eficiente y racional, las cuales se seguirán implementando.

Se llevan a cabo campañas de ahorro de papel a través de la promoción del uso de medios electrónicos para reducción de impresos en la comunicación interna del Banco.

Se promueven otras campañas, como la recolección de pilas no útiles en el Edificio Sede de Banobras y su entrega a los centros autorizados de acopio, para su disposición final a través de procesos amigables con el medio ambiente.

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

### 8.-Previsiones respecto a posibles modificaciones a la estructura

El proceso para la revisión de la estructura organizacional de la Institución se encuentra regido por una serie de políticas y procedimientos establecidos.

De acuerdo con la nueva reforma financiera publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de enero de 2014, el Consejo Directivo tiene la facultad de aprobar, a propuesta del comité de recursos humanos y desarrollo institucional, y sin requerir autorizaciones adicionales de dependencia alguna de la Administración Pública federal, la estructura orgánica.

Asimismo, señala que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público establecerá criterios en materia de estructura ocupacional, movimientos salariales, percepciones extraordinarias y prestaciones, los cuales deberán ser observados por dicho comité.

Para cumplir con los objetivos establecidos es necesario una reorganización en la estructura del Banco y se llevarán a cabo acciones en cuatro vertientes que permitirán mejorar la eficiencia institucional:

a) Mejorar la atención a clientes

Se tiene considerado instrumentar una nueva organización de los recursos humanos con el fin de focalizar las funciones de promoción de los productos y servicios del Banco y el seguimiento crediticio. Estas acciones permitirán además brindar una atención especializada, optimizar la asignación de los recursos de la Institución, así como generar economías de escala.

b) Fortalecer al área de tecnologías de información

Con el objetivo de incrementar la eficiencia en la operación de Banobras, se llevarán a cabo acciones enfocadas en fortalecer el área de tecnologías de información. En este sentido, se asignarán de manera óptima los recursos humanos enfocados a estas actividades, con el fin de atender, de manera eficaz y oportuna, las necesidades de la Institución en materia de planeación y gestión, soluciones tecnológicas, infraestructura tecnológica, así como seguridad y control de la información.

#### Estrategia

Para lograr los objetivos institucionales es imprescindible contar con un conjunto de herramientas alineadas al negocio en las cuales se soporte la operación, la efectividad de los procesos, el control y la eficiencia de la Institución.

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

El Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos ha definido como parte de su estrategia institucional mejorar y fortalecer su eficiencia operativa mediante la instrumentación de un Programa Estratégico de Tecnología que renueve y evolucione el uso y aplicación de la Plataforma Tecnología en la Institución.

El programa tecnológico busca contribuir a la generación de valor en la Institución aportando soluciones y servicios tecnológicos útiles, confiables y disponibles para poder entregar a la Institución una arquitectura tecnológica sustentable en la cual se apalanque la operación, efectividad, eficiencia e innovación de sus productos y servicios.

El Programa tiene los siguientes objetivos:

- Mejorar la eficiencia operativa mediante la sistematización y automatización de los procesos
- Mejorar la gestión del negocio, mediante un modelo integral de información
- Transformar la organización y administración de las Tecnologías de la Información
- Reestructurar la infraestructura de cómputo y comunicaciones
- Vigilar la seguridad e integridad de la información y servicios
- Emplear y aplicar eficientemente los recursos financieros, materiales y humanos de TI

### Cobertura del Programa

El Programa consiste en integrar e implementar soluciones, herramientas, elementos y procesos que soporten la operación eficiente de la Institución, organizado estos componentes en 'Dominios' que se muestran a continuación:

- **Gobierno de TI:** Comprende la organización, los objetivos, la misión, la visión, la normatividad y los procesos del área de tecnología en la Institución.
- **Gestión de TI:** Considera las prácticas administrativas de los recursos, los servicios tecnológicos institucionales, el soporte a los mismos, así como la calidad y disponibilidad de estos.
- **Sistematización de procesos:** Considera la sistematización de los procesos de la institución, así como su orientación hacia procesos.
- **Arquitectura de sistemas e información:** Considera la automatización de los procesos, la arquitectura, el diseño y construcción de los sistemas, la operatividad y flexibilidad de estos, así como los modelos de datos, el grado de integración, las facilidades de análisis, explotación de información, el grado en el que la información es compartida por toda la Institución, la integridad con la que manejan la información y los sistemas de información gerencial para soporte a la toma de decisiones.
- **Servicios y herramientas:** Contempla la cantidad, calidad, disponibilidad de las herramientas tecnológicas orientadas a apoyar y automatizar el quehacer cotidiano de la organización.

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

- **Operación de TI:** Considera las prácticas y disciplinas para la operación de los sistemas, servicios y equipos que integran la arquitectura tecnológica de Banobras.
- **Plataforma de cómputo:** Considera la administración, el diseño, la operación, las capacidades de infraestructura tecnológica para el proceso y almacenamiento de información.
- **Plataforma de comunicaciones:** Considera el diseño, las capacidades de la infraestructura tecnológica para los servicios de transmisión de datos, de voz y telefonía en la Institución.
- **Seguridad informática:** Contempla la normatividad, administración, operación y mecanismos de seguridad de la información e infraestructura tecnológica en la institución.

### c) Reforzar el seguimiento a proyectos y créditos

Actualmente, las funciones de seguimiento se realizan en distintas áreas del Banco, incluyendo áreas de negocio. Con el fin de consolidar estas funciones y liberar a las áreas de negocio de actividades que no están directamente relacionadas con sus actividades sustantivas, se tiene considerado fortalecer el proceso de seguimiento a proyectos y créditos. Esto permitirá hacer más eficiente el proceso y concentrar las responsabilidades del seguimiento, al aprovechar, en mayor medida, los conocimientos y las habilidades del personal enfocado en estas funciones.

### d) Mejorar el control interno

Con el fin de fortalecer el sistema de control interno y la seguridad de la información de los procesos críticos de la Institución, se tiene contemplado instrumentar políticas, medidas y controles que den certeza a la ejecución y registro de las operaciones. Asimismo, se tiene considerado la implementación del proceso y sistema de cliente único con la finalidad de obtener una base de datos confiable que alimentará a los sistemas de los procesos críticos.

### d) Reforzar el área de negocio para la estructuración de proyectos como los BRT'S y las APPs

Con el objetivo de estructurar un mayor número de proyectos, en particular BRT'S y APPs, se llevarán a cabo acciones para fortalecer el área de negocio especializada en éstas actividades.

## PROGRAMA INSTITUCIONAL BANOBRAS 2014 - 2018

---

### **9.-Coordinación con las demás instituciones de banca de desarrollo**

Banobras se coordinará con las demás instituciones de banca de desarrollo, de acuerdo con los lineamientos y políticas que la Unidad de Banca de Desarrollo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público establezca al respecto.