

**Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.**

**Desempeño y Cumplimiento del Control Interno del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.**

Auditoría Combinada de Cumplimiento y Desempeño: 2024-2-06G0N-21-0018-2025

Modalidad: Presencial

Núm. de Auditoría: 18

***Criterios de Selección***

Esta auditoría se seleccionó con base en los criterios establecidos por la Auditoría Superior de la Federación para la integración del Programa Anual de Auditorías para la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2024 en consideración de lo dispuesto en el Plan Estratégico de la ASF.

***Objetivo***

Fiscalizar el Desempeño del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. y la razonabilidad del diseño e implementación del Sistema de Control Interno Institucional, a fin de verificar su contribución en el financiamiento del comercio exterior del país y su participación en la promoción y procuración de la eficiencia y competitividad.

***Alcance***

La auditoría de desempeño y cumplimiento realizada al Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT), comprendió el análisis de las acciones institucionales ejecutadas durante el ejercicio fiscal 2024, orientadas a su contribución en el financiamiento del comercio exterior del país y su participación en la promoción y procuración de la eficiencia y la competitividad, por ello, la auditoría comprendió:

- a. Bajo el enfoque de **Desempeño**, la revisión de la planeación estratégica e institucional vinculada con el cumplimiento de los objetivos y las metas nacionales y sectoriales, así como los mecanismos de seguimiento y evaluación; además, de la evaluación del desempeño y los elementos de Gobernanza de los Órganos de Gobierno y colegiados, conforme a los principios de eficiencia, eficacia y economía.
- b. Bajo el enfoque de **Cumplimiento**, la revisión del diseño e implementación del Sistema de Control Interno Institucional (SCII), sustentado en una administración de riesgos, como mecanismo que contribuyó al Desempeño y la buena Gobernanza. Además, se verificó cómo la entidad fiscalizada contribuyó en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Por lo antes expuesto, la auditoría se realizó con base en las normas aplicadas por el grupo auditor en materia de auditorías de Desempeño y Cumplimiento, las cuales fueron congruentes con las normas aplicables del Marco de Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI (Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores), en específico con los criterios alineados con los principios previstos en las ISSAI 300 *“Principios de la Auditoría de Desempeño”*, 3000 *“Norma para la Auditoría de Desempeño”*, 400 *“Principios de la Auditoría de Cumplimiento”* y 4000 *“Norma para la Auditoría de Cumplimiento”*; además, de otros lineamientos técnicos y generales en materia de auditoría establecidos en la ISSAI 100 *“Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público”* y el *“Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno”*.

### **Antecedentes**

En junio de 1937 se fundó el Banco Nacional de Comercio Exterior Sociedad Anónima (BANCOMEXT, S.A.) con la finalidad de promover, desarrollar e impulsar el comercio exterior en México. Desde sus primeros años, la institución se especializó en el otorgamiento de apoyos financieros para el fomento de las exportaciones y la competitividad de las empresas, lo que contribuyó a la mejora de la balanza comercial, al fortalecimiento de los términos de intercambio y al proceso de industrialización del país.

En 1983, el Gobierno Federal determinó que BANCOMEXT asumiera la administración del Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos Manufacturados, con la finalidad de mejorar la coordinación de los programas de apoyo financiero y evitar la duplicación de funciones. Posteriormente, mediante el Decreto Presidencial de 1985, BANCOMEXT se transformó en Banco Nacional de Comercio Exterior, Sociedad Nacional de Crédito, conservando su personalidad jurídica y patrimonio propios, y consolidándose como institución de banca de desarrollo al servicio de las políticas de desarrollo nacional.

Entre 1990 y 2020, el Banco coordinó los apoyos financieros y de garantía del Gobierno Federal, operó como institución financiera de primer y segundo piso, fungió como órgano de consulta en materia de comercio exterior y apoyó sectores estratégicos, como el aeroespacial y el turismo.

Actualmente, BANCOMEXT se ha consolidado como la institución de banca de desarrollo que impulsa el comercio exterior mediante el otorgamiento de créditos de primer y segundo piso a personas físicas y morales vinculadas a las exportaciones no petroleras y a la generación de divisas, así como a través de productos financieros especializados y mecanismos de vinculación con MiPyMEs, en apoyo del desarrollo económico y la competitividad del país.

## Resultados

### 1. Planeación Estratégica y su seguimiento

#### a) Programa Institucional de BANCOMEXT 2020-2024

El equipo auditor verificó que BANCOMEXT elaboró su Programa Institucional 2020-2024,<sup>1</sup> el cual se alineó con los principios del PND 2019-2024<sup>2</sup> –“Economía para el bienestar”, “No al gobierno rico con pueblo pobre” y “No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera”– y con el PRONAFIDE 2020-2024, a través del objetivo 6 “Financiamiento y Banca de Desarrollo” y las estrategias prioritarias 6.1 a 6.4.<sup>3</sup>

En el análisis efectuado se identificó que, en 2024, BANCOMEXT implementó los siguientes mecanismos:

1. El Programa Institucional estableció como objetivo general *“Contribuir al desarrollo económico sostenible del país por medio del impulso a las empresas generadoras de divisas en el país, [...]”*, en concordancia con su “misión y visión”, así como con el objeto señalado en su Ley Orgánica.
2. Se instituyó la “Estrategia BANCOMEXT 2020-2024”, estructurada en tres ejes y ocho líneas de acción, con el propósito de coadyuvar con el financiamiento y la articulación de la política económica e industrial del país, mediante el desarrollo sectorial y tecnológico de 26 subsectores productivos, el impulso al desarrollo de la región sureste y el apoyo a proyectos prioritarios del Gobierno Federal.
3. Se definieron 4 objetivos prioritarios, 5 estrategias prioritarias y 15 acciones puntuales.
4. Para el seguimiento al desempeño institucional del programa, se establecieron 4 metas para el bienestar, 8 parámetros y 7 indicadores de monitoreo, de los cuales 3 se relacionaron con la “equidad de género”, que demostraron la incorporación del enfoque transversal en la gestión institucional.

Adicionalmente, BANCOMEXT implementó la “Política Ambiental y Social BANCOMEXT” y el Marco de Bonos Sustentables,<sup>4</sup> orientados a financiar proyectos con impacto social y ambiental,<sup>5</sup> contribuyendo de manera directa con los ODS 7, 8, 11, 13 y 17.

---

<sup>1</sup> Publicado en el DOF el 31 de agosto de 2021.

<sup>2</sup> Publicado en el DOF el 12 de julio de 2019. Instrumento de planeación estratégica de mediano plazo, en el cual se incluyeron 12 principios rectores, 3 ejes generales y 34 objetivos centrales.

<sup>3</sup> Publicado en el DOF el 5 de agosto de 2020 y vigente en 2024.

<sup>4</sup> Son títulos de deuda, cuyo producto se destinará exclusivamente a financiar o refinanciar proyectos verdes, sociales o una combinación de los mismos.

b) Plan Estratégico Institucional de BANCOMEXT 2022-2024

Se verificó que el Banco elaboró dicho Plan como un instrumento complementario, orientado a fortalecer la planeación estratégica institucional y asegurar la congruencia con las metas nacionales y sectoriales aplicables. En el análisis efectuado, se observó lo siguiente:

- I. Estructura estratégica. El Plan incluyó tres líneas estratégicas: 1) Reactivación Económica, 2) Dignificación de la Frontera Sur, y 3) Proyectos Prioritarios del Gobierno Federal. Estas líneas se diseñaron con el propósito de fomentar la inversión extranjera directa, impulsar programas de encadenamiento productivo entre micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) y empresas tractoras globales,<sup>6</sup> fortalecer la inclusión financiera, la formación de sujetos de crédito y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, así como articular la política económica e industrial del país mediante el financiamiento a proyectos prioritarios.
- II. Alineación con los instrumentos de planeación estratégica. Las “líneas estratégicas” se vincularon de manera general con el PND 2019-2024 y con el Programa Institucional 2020-2024.
- III. Enfoque en equidad y sostenibilidad. La línea denominada “Dignificación de la Frontera Sur” incorporó un enfoque de equidad de género y desarrollo sostenible, mediante el diseño de programas orientados a reducir disparidades sociales y territoriales.
- IV. Definición de objetivos y metas. El plan estableció nueve objetivos específicos de los que se requiere precisar su alineación directa con los objetivos prioritarios, estrategias y acciones puntuales del Programa Institucional de BANCOMEXT 2020- 2024.

c) Establecimiento de Objetivos y Resultados Clave en 2024 (Programas anuales)

El equipo auditor verificó que BANCOMEXT implementó una metodología de gestión estratégica basada en “Objetivos y Resultados Clave” (OKR’s, por sus siglas en inglés). Dicho modelo se aplicó para traducir las líneas estratégicas y los objetivos específicos del Plan Estratégico Institucional de BANCOMEXT 2022-2024 en metas anuales medibles y verificables, para mejorar la “eficiencia” de las actividades sustantivas de BANCOMEXT. Con su análisis se verificó que, durante 2024, 52 unidades administrativas de BANCOMEXT definieron un total de 172 OKR’s anuales y 195 indicadores de seguimiento y medición, en los que cada unidad determinó la vinculación de sus objetivos con las líneas estratégicas y los objetivos del Plan Estratégico Institucional 2022-2024, especificando la unidad de

---

<sup>5</sup> BANCOMEXT, Marco de Bonos Sustentables, p. 5. Consultado en línea el 30 de junio de 2025, disponible en: [https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2021/10/FINAL-BANCOMEXT\\_Sustainable-Bond-Framework.pdf](https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2021/10/FINAL-BANCOMEXT_Sustainable-Bond-Framework.pdf).

<sup>6</sup> Empresas líderes en sus respectivos mercados que por su tamaño, influencia o posición en el mercado tienen la capacidad de influir e impulsar el desarrollo económico y tecnológico a nivel mundial, a través de sus operaciones, inversiones y estrategias.

medida, la periodicidad del seguimiento y la responsabilidad administrativa correspondiente.

d) Seguimiento del Programa Institucional y del Plan Estratégico Institucional de BANCOMEXT en 2024

Con las pruebas de fiscalización, se comprobó que el seguimiento a la planeación estratégica de BANCOMEXT se llevó a cabo por medio de dos unidades administrativas: la Dirección de Contabilidad y Presupuesto (DCP), adscrita a la Unidad de Administración y Finanzas, y la Dirección de Vinculación de Proyectos y Programas (DVPP), adscrita a la Unidad de Proyectos y Programas Económicos y Financieros. La DCP fue responsable del seguimiento del Programa Institucional de BANCOMEXT 2020-2024, mientras que la DVPP tuvo a su cargo el seguimiento del Plan Estratégico Institucional de BANCOMEXT 2024, de la siguiente manera:

1. Seguimiento al Programa Institucional de BANCOMEXT 2020-2024

Se verificó que la DCP dio seguimiento al Programa Institucional y a las metas vinculadas del PRONAFIDE 2020-2024 mediante la elaboración del “Informe de Autoevaluación enero-diciembre 2024”, así como los reportes trimestrales y anuales remitidos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); sin embargo, se identificó que la gestión de dicha dirección únicamente se encargó de consolidar la información y requisitar los formatos establecidos para el seguimiento de los indicadores.

De esta manera, las gestiones realizadas se encaminaron a cumplir, en la forma, el reporte de avances del Programa Institucional de BANCOMEXT, mediante los siguientes instrumentos de rendición de cuentas: la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), la Cuenta Pública 2024, el Informe Anual de Actividades y los Informes de Autoevaluación semestrales.

Al respecto, se determinó necesario el establecimiento de acciones y pronunciamientos de validación, monitoreo y seguimiento respecto al cumplimiento y los cumplimientos parciales de metas para la definición de medidas correctivas, para incidir en la retroalimentación efectiva del desempeño institucional.

2. Seguimiento al Plan Estratégico Institucional de BANCOMEXT 2024

Se comprobó que, durante 2024, BANCOMEXT contó con el sistema informático denominado “*SuccessFactors*”<sup>7</sup> como herramienta de seguimiento del “Plan Estratégico Institucional de BANCOMEXT 2024”, que permitió el registro y monitoreo de los

---

<sup>7</sup> Sistema Informático creado por la empresa SAP (por sus siglas en inglés, “Systems, Applications, and Products in Data Processing”), la cual se especializa en software, soluciones y tecnología para empresas.

avances trimestrales de los Objetivos y Resultados Clave (OKR's) definidos por las unidades administrativas.

En el análisis de los reportes trimestrales correspondientes a 2024, se identificó lo siguiente:

1. Se registraron 172 objetivos y 195 indicadores y metas de las 15 unidades y 37 direcciones del Banco. De estos indicadores, 141 cumplieron la meta establecida, mientras que 54 indicadores quedaron por debajo de la meta establecida.
2. Se constató la congruencia entre las metas de los OKR's y las líneas estratégicas del Plan Estratégico Institucional de BANCOMEXT 2022-2024.
3. Se identificaron áreas de oportunidad sobre el seguimiento de los resultados obtenidos.

Asimismo, se verificó que los avances y resultados de los OKR's se informaron al Titular de la Unidad de Proyectos y Programas Económicos y Financieros, quien fungió como enlace con la Dirección General para apoyar la toma de decisiones, por lo que no se acreditó evidencia de que dichos resultados se informaran al Consejo Directivo ni a los órganos colegiados, bajo el argumento de que los OKR's constituyen una herramienta de gestión interna a nivel de unidades administrativas.

Finalmente, se identificó que los reportes de seguimiento elaborados por la DVPP y la DCP se ejecutaron de manera independiente sin validar, ni vincular los resultados ni garantizar su seguimiento, por lo que se determinó como área de mejora el diseño e implementación de un mecanismo integral de supervisión, evaluación y seguimiento que articule los instrumentos de planeación anual, institucional, sectorial y nacional, que les permita establecer acciones que aseguren el cumplimiento de sus objetivos institucionales, con la toma de decisiones por parte de la Alta Dirección y los órganos colegiados de forma oportuna, y contribuyan a la eficiencia, eficacia y rendición de cuentas de BANCOMEXT.

Con base en las pruebas de fiscalización practicadas, el equipo auditor concluye que, durante 2024, BANCOMEXT dispuso de instrumentos de planeación estratégica que definieron las prioridades, los objetivos, las metas y las estrategias relacionadas con el ejercicio de sus atribuciones alineados al marco nacional y sectorial y a los ODS aplicables. Asimismo, se constató la implementación de una metodología de gestión basada en Objetivos y Resultados Clave (OKR), que permitió traducir los objetivos estratégicos en metas e indicadores anuales para las unidades administrativas.

Al respecto, se identificó que el seguimiento de la planeación de corto y mediano plazo se realizó por dos unidades administrativas distintas, mediante instrumentos y sistemas independientes, por lo que es necesario el diseño e implementación de un mecanismo integral de validación, supervisión, evaluación y seguimiento que consolide los resultados y asegure su comunicación sistemática a la Alta Dirección y a los órganos colegiados, para

apoyar la toma de decisiones estratégicas oportunas, a fin de que se consolide una gestión pública orientada a resultados, bajo los principios de eficiencia, eficacia y economía, a fin de fortalecer la evaluación del desempeño, la transparencia y la rendición de cuentas.

2024-2-06G0N-21-0018-01-001 **Recomendación**

Para que el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., en el ámbito de sus atribuciones, fortalezca el seguimiento y evaluación de sus instrumentos de planeación estratégica, mediante las siguientes acciones:

- Establecer un proceso coordinado de validación y medición del cumplimiento de los objetivos, metas, líneas de acción e indicadores definidos en los distintos instrumentos de planeación estratégica institucional.
- Diseñar e implementar un mecanismo de coordinación de validación, supervisión, evaluación, monitoreo y seguimiento, que integre y valide los resultados obtenidos en el Programa Institucional, el Plan Estratégico Institucional y los OKR's, con criterios homogéneos y verificables.
- Emitir, comunicar y reportar de forma oportuna los resultados consolidados a las instancias competentes: Alta Dirección, Consejo Directivo y órganos colegiados para fortalecer la toma de decisiones y la mejora institucional continua.

Con ello, BANCOMEXT podrá orientar sus esfuerzos institucionales, definir prioridades y asegurar la vinculación de sus planes y programas de trabajo con la estrategia institucional, sectorial y nacional, bajo los principios de eficiencia, eficacia y economía; promoviendo una gestión transparente y responsable y fortaleciendo la evaluación del desempeño, la transparencia y la rendición de cuentas.

Lo anterior, en términos de lo previsto en los artículos 2° de la Ley Orgánica del Banco Nacional de Comercio Exterior; 17, fracción II, y 24 de la Ley de Planeación; 47 y 48 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, y Segundo "Disposiciones en Materia de Control Interno", Título Segundo "Modelo Estándar de Control Interno", Capítulo I "Estructura del Modelo", Disposición 9, "Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno", Norma General "Segunda. Administración de Riesgos", Principio 6 "Definir Metas y Objetivos institucionales", elementos de control interno 6.03, 6.05, y 6.06 del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, así como de la Sección D "Políticas Operativas", políticas operativas números 1.1, 1.4 y 1.5 del "Manual Operativo para el proceso de: Planeación Estratégica y Seguimiento a Indicadores de Gestión".

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

## 2. Órganos de Gobierno y Colegiados

### a. Modelo de Gobernanza-Gobierno Corporativo en BANCOMEXT durante 2024

En términos del marco normativo vigente en 2024, la dirección de BANCOMEXT estuvo a cargo del Consejo Directivo, en su calidad de órgano máximo de gobierno, y del Director General, en el ámbito de sus atribuciones. Se verificó que el Consejo Directivo se apoyó de diez comités especializados en materia de financiamiento (comités Ejecutivo, de Crédito e Interno de Crédito), riesgos (Comité de Administración Integral de Riesgos, de Finanzas Sostenibles, de Productos Financieros y de Negocios Financieros), control interno (Comité de Auditoría), asuntos administrativos (Comité de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional) y tecnología (Comité de Tecnología).

El equipo auditor verificó la constitución, independencia, operación y procesos deliberativos del Consejo Directivo y de los comités Ejecutivo, de Crédito, Interno de Crédito, de Auditoría y de Administración Integral de Riesgos, por ser los más relevantes para la toma de decisiones sustantivas, y la gestión institucional en materia de financiamiento al comercio exterior, control interno y administración de riesgos. Los resultados específicos de esta verificación se presentan en los apartados b, c y d del presente resultado.

### b. Constitución, operación y proceso deliberativo del Consejo Directivo

Se verificó que el Consejo Directivo estuvo integrado por 15 consejeros propietarios con derecho a voz y voto: 9<sup>8</sup> integrantes de la Serie "A" y 6<sup>9</sup> consejeros de la Serie "B". Para su operación, se identificó que BANCOMEXT dispuso de las "*Reglas de Operación del Consejo Directivo*", las cuales regularon la integración, formas de suplencia, gestión de invitados, remuneración de consejeros independientes, así como facultades y obligaciones de sus integrantes.

Con la revisión de las actas de las sesiones celebradas en 2024, se constató que dicho Consejo sesionó en 10 ocasiones, 4 de forma ordinaria y 6 de manera extraordinaria. En el análisis de dichas sesiones se identificó lo siguiente:

1. Los asuntos se concentraron, principalmente, en temas financieros, estratégicos y regulatorios, y se aprobaron, entre otros: a) actualización normativa; b) estados financieros mensuales y anuales de 2023 y 2024; c) programas anuales de financiamiento, gasto programable y de bienes; d) límites de financiamiento, información financiera y regulatoria, y e) modificaciones presupuestales y salariales.

---

<sup>8</sup> Titular de la SHCP-presidente; los Titulares de las Secretarías de Economía- SE, de Agricultura y Desarrollo Rural-SADER, de Relaciones Exteriores-SRE y de Energía- SENER; el Subsecretario de Hacienda y Crédito Público; los subsecretarios de Egresos y Comercio Exterior, y un representante designado por el Gobernador del Banco de México.

<sup>9</sup> 4 consejeros correspondientes a directivos de organismos empresariales (cúpulas Empresariales) y 2 consejeros independientes; todos ellos designados por el Ejecutivo Federal, a través de la SHCP.

Asimismo, el Consejo Directivo tomó conocimiento principalmente de los informes de los comités de Auditoría, Ejecutivo, de Administración Integral de Riesgos, de Finanzas Sostenibles, y de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional, así como de resultados de evaluaciones, auditorías y seguridad de la información.

2. En materia de control interno, el Consejo Directivo aprobó la actualización de la normativa y tomó conocimiento de la gestión de riesgos y de los informes sobre el Sistema de Control Interno, con lo que demostró su responsabilidad sobre el control interno y la administración de riesgos.
3. En materia de financiamiento al comercio exterior, el Consejo Directivo aprobó el financiamiento de primer piso a otorgar en 2024, los lineamientos y políticas y la matriz de facultades para el otorgamiento de créditos; además, tomó conocimiento sobre la eliminación de cartera de 2023, de las estrategias de administración de cartera, y de las gestiones trimestrales del Comité Ejecutivo. También recibió informes sobre resultados operativos en materia de financiamiento, asistencia técnica y capacitación, con lo que dio seguimiento sobre las prioridades de la política en materia de comercio exterior y capacitación.

Por lo anterior, se verificó la existencia de comunicación entre el Consejo Directivo y los órganos colegiados, particularmente entre el Comité Ejecutivo y los comités encargados del control interno y la administración de riesgos. No obstante, se identificó un área de mejora en la comunicación entre el Consejo Directivo y los comités de Crédito e Interno de Crédito, en virtud de que dichos órganos no emitieron informes sobre las gestiones realizadas durante 2024 que propicien un funcionamiento eficaz y eficiente en las operaciones de financiamiento.

Finalmente, se identificó como área de mejora el fortalecimiento de mecanismos de control para asegurar la suscripción de actas del Consejo Directivo, a fin de garantizar su validez formal, legitimidad y vigencia. En respuesta a la presentación de resultados finales y observaciones preliminares, BANCOMEXT proporcionó las actas debidamente formalizadas, con lo que se solventó lo observado.

c. Constitución, operación y proceso deliberativo de los Comités de Financiamiento

Se verificó que el Consejo Directivo constituyó tres órganos colegiados: I) Comité Ejecutivo, II) Comité Interno de Crédito y III) Comité de Crédito, encargados de auxiliarlo en la toma de decisiones sobre operaciones crediticias. El Manual de Crédito de BANCOMEXT estableció la instancia facultada para autorizar créditos, reestructuras, esquemas de salida, aceptación y venta de bienes adjudicados o recibidos, en función de montos en pesos y dólares, establecidos en su normativa. La gestión de los comités colegiados antes mencionados se muestra a continuación:

### I. Comité Ejecutivo

Se constató que el Comité Ejecutivo se integró por 10 consejeros propietarios<sup>10</sup> con derecho a voz y voto, representantes de la SHCP, SENER, SRE, SADER, BANXICO y un consejero independiente del Consejo Directivo. En 2024, el Comité Ejecutivo sesionó en 12 ocasiones (4 ordinarias y 8 extraordinarias). Con el análisis de las actas de sesiones se verificó el cumplimiento normativo de su integración y funcionamiento, con el que se confirmó la aprobación de actividades crediticias.

BANCOMEXT proporcionó 10 de las 12 actas, con lo que se determinó un área de oportunidad para establecer los mecanismos de formalización y resguardo documental que garanticen la transparencia y trazabilidad de las gestiones realizadas en 2024 efectuadas por el Comité Ejecutivo.

### II. Comité Interno de Crédito

Se identificó que el Comité Interno de Crédito se integró por 6 titulares de unidades administrativas de BANCOMEXT. Durante 2024, el Comité Interno de Crédito (CIC) sesionó en 59 ocasiones (42 ordinaria y 17 de manera extraordinaria). Al respecto, BANCOMEXT proporcionó 58 de las 59 actas. Con la revisión de las actas de las sesiones celebradas en 2024, se verificó el cumplimiento normativo de su integración y funcionamiento con la emisión de 634 acuerdos relacionados con operaciones de financiamiento.

### III. Comité de Crédito

Se verificó que el Comité de Crédito se integró de 6 unidades administrativas de BANCOMEXT. Con la revisión de las actas de las sesiones celebradas en 2024, se constató que sesionó en 17 ocasiones: 9 de forma ordinaria y 8 de manera extraordinaria. Con el análisis de las actas de las sesiones, se verificó el cumplimiento normativo de su integración y funcionamiento, en el que se emitieron 44 acuerdos.

#### d. Constitución, operación y proceso deliberativo de los comités encargados del control interno y la administración de riesgos

Se constató que el Consejo Directivo constituyó el Comité de Auditoría y el Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR), encargados, respectivamente, del seguimiento del Sistema de Control Interno y de la administración de riesgos institucionales. Con los trabajos

---

<sup>10</sup> Titular de la Unidad de Banca de Desarrollo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)-Presidente; Titular de la Unidad de Crédito Público y Asuntos Internacionales de Hacienda de la SHCP; Subsecretario de Egresos de la SHCP; 2 Representantes de la Secretaría de Economía; Representante de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural; Representante de la Secretaría de Relaciones Exteriores; Representante de la Secretaría de Energía; Representante del Banco México y un Consejero Independiente de la serie B de CAP's de BANCOMEXT.

de fiscalización se verificó el cumplimiento normativo de la integración y operación de dichos comités.

El Comité de auditoría sesionó en 6 ocasiones (4 ordinarias y 2 extraordinarias). En la revisión se identificó que dos actas requirieron de las firmas autógrafas y una se entregó incompleta, con lo que se determinó un área de mejora en la formulación documental. Asimismo, el CAIR sesionó en 12 ocasiones ordinarias, de las cuales se identificó que cinco actas no contaron con firmas autógrafas, lo que representó un área de mejora en la validez formal de las sesiones.

Finalmente, en respuesta a la presentación de resultados finales y observaciones preliminares, BANCOMEXT proporcionó las actas debidamente formalizadas de los comités Ejecutivo, Interno de Crédito, de Auditoría y de Administración Integral de Riesgos, con lo que se solventa lo observado referente a la suscripción de actas, la transparencia y la trazabilidad de las gestiones realizadas en 2024, efectuadas por los comités antes mencionados.

De los trabajos de fiscalización se concluye que, en 2024, la estructura de gobernanza de BANCOMEXT se integró por un Director General y un Consejo Directivo como máximo Órgano de Gobierno, el cual se auxilió de comités especializados en materias de financiamiento, riesgos, control interno, asuntos administrativos y tecnología.

De la revisión al Consejo Directivo y a los comités de financiamiento, control interno y administración de riesgos se concluye que su constitución, independencia, operación y procesos deliberativos se realizaron de conformidad con el marco normativo aplicable. También se constató la existencia de comunicación ascendente y descendente realizada en 2024 entre el Consejo Directivo y el Comité Ejecutivo, así como entre los comités de control interno y la administración de riesgos.

Se identificó un área de mejora en la comunicación ascendente y descendente realizada en 2024 entre el Consejo Directivo y los comités de Crédito e Interno de Crédito, a fin de que estos últimos emitan sus informes sobre las gestiones realizadas durante el periodo referido. El fortalecimiento de estos mecanismos permitirá generar información relevante, veraz y oportuna sobre los riesgos asociados al financiamiento al comercio exterior, para contribuir a la eficacia y eficiencia en la toma de decisiones.

#### **2024-2-06G0N-21-0018-01-002 Recomendación**

Para que el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., en el ámbito de sus atribuciones, establezca los mecanismos de control de comunicación ascendente y descendente entre el Consejo Directivo y los comités de Crédito e Interno de Crédito que garanticen el conocimiento oportuno y el seguimiento puntual de los asuntos relevantes en materia de financiamiento, a fin de contribuir a la adecuada toma de decisiones y al fortalecimiento de la gobernanza del máximo Órgano de Gobierno, en términos de los artículos 57, párrafo primero, de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; 21, párrafo segundo, del

Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, y Segundo "Disposiciones en Materia de Control Interno", Título Segundo "Modelo Estándar de Control Interno", Capítulo I "Estructura del Modelo", Disposición 9, "Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno", Norma General "Cuarta. Información y Comunicación", Principio 14 "Comunicar Internamente", elemento de control interno 14.04 del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Control Interno.

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

### **3. Desempeño Institucional**

#### **a. Determinación del mercado objetivo de BANCOMEXT**

El equipo auditor verificó que el Programa Institucional de BANCOMEXT 2020-2024 definió la "Estrategia BANCOMEXT 2020-2024", cuyo enfoque consistió en fortalecer a las empresas mexicanas, con mayor énfasis en las MiPyMEs, por medio de financiamiento, capacitación y asistencia técnica, para que incrementen sus capacidades, diversifiquen sus mercados, aumenten su productividad, aprovechen sus ventajas competitivas, se impulse la absorción tecnológica y su integración a las cadenas de valor, para fortalecer el desarrollo económico regional y fomentar el turismo.

Adicionalmente, se identificó que en el "Plan Estratégico Institucional de BANCOMEXT 2024", Apartado "Evolución del Comercio Exterior", BANCOMEXT delimitó como "Mercado Objetivo"<sup>11</sup> 1,079,269 unidades económicas (UE)<sup>12</sup> susceptibles de acceder al financiamiento de dicha institución, de las cuales el 68.6% fueron microempresas, el 28.5% PyMEs y el 2.9% grandes empresas.

#### **b. Mecanismos de evaluación al desempeño y rendición de cuentas en BANCOMEXT**

Como se describió en el resultado número 1 de este informe, se determinó como área de mejora el diseño e implementación de un mecanismo de supervisión, evaluación y seguimiento entre las unidades administrativas de BANCOMEXT que considere los distintos instrumentos normativos de planeación estratégica.

---

<sup>11</sup> Definida como el conjunto de Unidades Económicas (UE) susceptibles de recibir financiamiento, con la estratificación según su tamaño (Micro, Pequeña, Mediana y Grande). Además, se identifica la distribución estatal con el fin de direccionar los recursos financieros hacia las empresas ubicadas en cada estado. Plan Estratégico Institucional 2024 del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C pp.22-26.

<sup>12</sup> Unidad Económica: entidad (institución, empresa, negocio o persona) que se dedica a la producción de bienes, compra - venta de mercancías o prestación de servicios públicos y privados. Consultado en línea el 2 de julio de 2025 en la siguiente página electrónica: <https://www.inegi.org.mx/app/glosario/default.html?p=ENOE15>

Por lo anterior y con el propósito de verificar la cobertura y accesibilidad del financiamiento y en qué medida atendió a su mercado objetivo y a sus objetivos institucionales, así como los mecanismos de rendición de cuentas de BANCOMEXT, se analizaron distintos instrumentos e informes en los que se presentaron los avances, el desempeño y los resultados alcanzados por BANCOMEXT en materia de financiamiento. Los resultados de los análisis de los distintos mecanismos se presentan a continuación:

*1. Evaluación de indicadores de la MIR del Pp F007*

Se verificó que la DCP de BANCOMEXT informó sobre el avance de los indicadores del Pp F007 “Operación de Financiamiento para la Exportación BANCOMEXT” de 2024 relacionados con el otorgamiento de financiamiento. Al respecto, se observó que en la MIR de dicho programa se determinaron 10 indicadores todos relacionados con la dimensión de “eficacia”. En su análisis se identificó el cumplimiento de 8 de los 10 indicadores. Respecto de las dos metas restantes, éstas correspondieron a alcanzar un mayor número de empresas generadoras de divisas beneficiadas con créditos directos e indirectos y un mayor otorgamiento de créditos de primer piso,<sup>13</sup> respecto del ejercicio previo.

Asimismo, se identificó la oportunidad de fortalecer los indicadores para que incluyan la medición de la cobertura de la población objetivo (MiPyMEs), del incremento de la red de intermediarios y del impacto del financiamiento en la eficiencia y competitividad del comercio exterior. De igual manera, la necesidad de reforzar la relación medios-objetivos-fines y la congruencia vertical y horizontal de los indicadores en las vertientes de eficiencia y economía, así como de una mayor precisión sobre la contribución específica de cada programa presupuestario, con el propósito de fortalecer la claridad, coherencia y trazabilidad de la contribución de cada programa al logro de los objetivos institucionales.

*2. Seguimiento de indicadores del Programa Institucional de BANCOMEXT 2020-2024*

En relación con el Programa Institucional de BANCOMEXT 2020-2024, se constató que la Dirección de Contabilidad y Presupuesto (DCP), mediante el “Informe de Autoevaluación enero-diciembre 2024”, publicó los resultados de 23 indicadores vinculados con la vertiente de eficacia, de los cuales 9 alcanzaron las metas establecidas, 6 presentaron avances parciales y 8 se clasificaron como indicadores de monitoreo, al no haberse definido una meta anual.

En el análisis de los indicadores asociados a la cobertura del financiamiento, se observó que éstos se enfocaron en incrementar el número de empresas atendidas según su tamaño, el saldo de los créditos de primer y segundo piso y el monto total del financiamiento otorgado. Si bien se observó un avance en el número de empresas

---

<sup>13</sup> Financiamiento que BANCOMEXT otorga directamente a empresas exportadoras o generadoras de divisas en México.

apoyadas, se identificó la oportunidad de fortalecer la atención a microempresas, así como del monto del saldo de cartera proyectado, a fin de asegurar el cumplimiento integral de las metas establecidas.

En el análisis sobre el “crecimiento en el saldo de crédito por tamaño de empresas” se identificó la importancia de fortalecer los mecanismos de planeación y seguimiento que orienten el financiamiento hacia las micro, pequeñas y medianas empresas, en congruencia con el mercado objetivo institucional y con el propósito de potenciar su participación en el comercio exterior y en las cadenas de valor globales. El detalle se desarrollará en el resultado número 5 de este informe.

### 3. Seguimiento del Plan Estratégico Institucional de Bancomext 2024, mediante los OKR's

En materia de financiamiento, se identificó que las unidades administrativas de BANCOMEXT establecieron 67 metas y 79 indicadores vinculados con el otorgamiento de créditos.

Con el análisis de los resultados reportados por las unidades administrativas, se constató el cumplimiento de los objetivos relacionados con la colocación y los saldos de los créditos de primer y segundo piso, así como con los ingresos cobrados y el número de empresas atendidas de segundo piso. Asimismo, se identificó que se requiere fortalecer las estrategias orientadas a ampliar la atención y la incorporación de nuevas empresas de primer piso, en particular de los sectores automotriz, transporte, aeroespacial, innovación, maquiladoras y las atendidas por las direcciones regionales de BANCOMEXT, con el propósito de diversificar la cartera y consolidar la presencia sectorial de BANCOMEXT. De igual forma, se reconocieron avances relevantes en los sectores agroindustrial, energético y turístico. Finalmente, se requiere fortalecer los indicadores para que cuantifiquen la cobertura de la población objetivo correspondiente a las MiPyMEs, si se amplió la red de intermediarios financieros y la medición del impacto de los apoyos en el comercio exterior sobre las vertientes de eficiencia y economía, como se describió en los numerales anteriores del presente resultado.

### 4. Registros sobre otorgamiento de créditos

En el análisis de los registros de financiamiento se identificó que, durante 2024, BANCOMEXT otorgó 102,286 créditos a 203 acreditados por un monto de 334,169,694.8 miles de pesos.<sup>14</sup> En el análisis de los registros sobre el monto de crédito se identificó que el 74.32% correspondió a créditos de primer piso de 152 acreditados, y el 25.68%, a

---

<sup>14</sup> Importe que se integró de 98,958,761.4 miles de pesos y 11,263,327.1 miles de dólares (equivalente a 235,210,933.4 miles de pesos a un tipo de cambio de 20.8829). (Cifras podrían no coincidir debido al redondeo). Tipo de cambio correspondiente al 31 de diciembre de 2024 publicado por BANXICO.  
<https://www.banxico.org.mx/tipcamb/llevarTiposCambioAction.do?idioma=sp>

créditos de segundo piso de 51 acreditados. Por lo que la cobertura de financiamientos en 2024 fue de 203 acreditados, mediante créditos de primer y segundo piso.

##### 5. Reportes sobre otorgamiento de crédito y composición de la cartera

Se identificó que las unidades de Banca de Empresas y de Instituciones Financieras de BANCOMEXT reportaron en el “Informe de Autoevaluación enero-diciembre 2024” los saldos de la cartera de primer y segundo piso, el monto del otorgamiento de crédito, así como las empresas beneficiadas.

La Unidad de Instituciones Financieras de BANCOMEXT reportó los resultados de los programas de garantías,<sup>15</sup> factoraje internacional,<sup>16</sup> y cartas de crédito,<sup>17</sup> las operaciones representativas y el número de empresas beneficiadas de dichos programas. Al respecto, reportó que benefició hasta 7,521 empresas.

Respecto de la cartera de primer piso, la Unidad de Banca de Empresas reportó que benefició a 1,096 empresas, cifra que incluyó 467 empresas de apoyo directo y 629 empresas de apoyo indirecto. Los reportes incluyeron financiamiento, factoraje, cartas de créditos, garantías y de segundo piso.

Si bien las unidades de Banca de Empresas y de Instituciones Financieras reportaron que se benefició a dichas empresas, en materia de financiamiento, como resultados del análisis al otorgamiento de créditos y saldos de la cartera durante 2024, se identificó que se registró el otorgamiento a 203 acreditados por medio de los créditos de primer y segundo piso, y el registro del saldo de cartera registrado en sus estados financieros se integró por 548 acreditados.

En este contexto, BANCOMEXT dispuso de diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en los que se mostró el seguimiento a los avances y a los resultados alcanzados en materia de financiamiento. Con el propósito de fortalecer estos instrumentos, se identificó la oportunidad de consolidar un mecanismo de supervisión, evaluación y seguimiento articulado que unifique la información proveniente de las diferentes unidades administrativas y de los instrumentos de planeación institucional. Además del análisis de

---

<sup>15</sup> El programa de Garantías tiene por objeto mejorar los términos y condiciones de las empresas en la obtención de un crédito, como la tasa y colaterales, compartiendo el riesgo con los Intermediarios Financieros Bancarios y No Bancarios, en su financiamiento. Respaldados por portafolios conformados por créditos con características similares, otorgados a favor de personas físicas y morales con actividad empresarial, autorizados conforme al proceso de crédito del Intermediario Financiero.

<sup>16</sup> El Programa de Factoraje Internacional ofrece a las empresas exportadoras mexicanas liquidez sobre sus cuentas por cobrar por concepto de ventas de exportación y al mismo tiempo les ayuda a mitigar el riesgo que implica vender a un cliente en el extranjero.

<sup>17</sup> Las Cartas de Crédito son un instrumento de comercio exterior ligado a los compromisos de las empresas que permiten acceso a un mayor número de mercados. Tiene por objeto garantizar el pago contra documentos relativos a la venta de mercancías o prestaciones de servicios, así como el cumplimiento de las obligaciones pactadas entre terceros, con una cobertura de hasta el 100%.

dichos instrumentos, se determinaron áreas de mejora en el diseño adecuado de metas, estrategias, indicadores y mecanismos de rendición de cuentas que permitan evaluar, de forma cuantitativa, cualitativa y articulada, la cobertura y accesibilidad del financiamiento y evaluar en qué medida éstos han mejorado la eficiencia y competitividad de las empresas, con mayor énfasis en las MiPyMEs en el comercio exterior.

Finalmente, con el propósito de fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y el valor público generado por BANCOMEXT, se requirió integrar y difundir el Informe Anual de Actividades correspondiente al ejercicio 2024. En respuesta a la presentación de resultados finales y observaciones preliminares, BANCOMEXT proporcionó evidencia de la elaboración y difusión pública de dicho informe, con lo que se solventa lo observado.

En conclusión, se identificó que BANCOMEXT definió que su quehacer gubernamental en materia de financiamiento de BANCOMEXT se orientará al impulso de la competitividad y presencia internacional de las empresas mexicanas, con especial énfasis en la atención de MiPyMEs vinculadas al comercio exterior o generadoras de divisas para el país, en cumplimiento de su mandato institucional. Al respecto, se verificó que, durante 2024, mostró avances en incrementar el número de empresas atendidas apoyadas, y el saldo de la cartera, de la colocación de créditos, de los ingresos, y de apoyar a nuevas empresas, con el otorgamiento de créditos de primer y segundo piso, mediante sus programas de financiamiento. Asimismo, se observó que los mecanismos de evaluación del desempeño y rendición de cuentas se centraron en el seguimiento de los indicadores previstos en los distintos instrumentos de planeación estratégica, así como en la presentación de los resultados alcanzados por las unidades administrativas en materia de financiamiento.

Con base en este análisis, se identificó como área de mejora fortalecer el diseño y articulación de metas, estrategias, indicadores y mecanismos de rendición de cuentas, a fin de consolidar una medición sistemática de la cobertura y accesibilidad del financiamiento, así como del impacto de éste en la presencia y competitividad de las empresas en el comercio exterior.

#### 2024-2-06G0N-21-0018-01-003 **Recomendación**

Para que el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., en el ámbito de sus atribuciones, establezca los mecanismos coordinados para fortalecer los instrumentos de evaluación del desempeño y rendición de cuentas respecto de los objetivos estratégicos del Banco, en el que se incluya:

a. Una metodología para el diseño de metas, estrategias e indicadores de desempeño que permitan establecer los índices, las medidas, las fórmulas y los parámetros de medición, en términos de cobertura del mercado objetivo, eficiencia, eficacia, económica y calidad, que permita medir la contribución de los financiamientos en la eficiencia y competitividad en el comercio exterior de las empresas apoyadas, que incluya la homologación de parámetros y adaptación a los objetivos estratégicos en alineación con la misión, visión y su mandato institucional, y los distintos instrumentos de planeación estratégica que promuevan la

evaluación permanente de la gestión institucional y permitan detectar desviaciones e implementar medidas correctivas efectivas.

b. Mecanismos coordinados para la medición confiable y la emisión de informes vinculantes y articulados, con enfoque transversal, sobre otros instrumentos y herramientas de evaluación del desempeño de las actividades de la entidad enfocados en revelar los resultados sobre la cobertura y accesibilidad del financiamiento y los avances integrales de los objetivos institucionales, a fin de garantizar el procesamiento metódico y sistemático de información y seguimiento de la gestión de crédito, reportes oficiales e informes ejecutivos de la cartera de crédito y con ello contribuir a la toma de decisiones.

c. Un instrumento para el seguimiento de la evaluación del desempeño que permita identificar, analizar y responder a los riesgos asociados.

Lo anterior con la finalidad de que la entidad fiscalizada impulse una evaluación del desempeño eficiente, eficaz e integral, en cumplimiento de sus objetos institucionales, así como la observancia de los artículos 3°, párrafo segundo, y 17, fracción VI, de la Ley de Planeación; 59, fracciones IX, X y XI, de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; 27, párrafo segundo, y 45, párrafo primero, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y Segundo "Disposiciones en Materia de Control Interno", Título Segundo "Modelo Estándar de Control Interno", Capítulo I "Estructura del Modelo", Disposición 9, "Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno", Norma General "Segunda. Administración de Riesgos", Principios 6 "Definir Metas y Objetivos institucionales", elementos de control interno 6.02 y 6.06 del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Control Interno, así como el componente de Control "II. Evaluación de los Riesgos", Principio de Control Interno 7, Apartado "Establecimiento y Revisión de Indicadores de Desempeño", de los "Objetivos y Lineamientos del Modelo Institucional de Control Interno" del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.

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

**La(s) acción(es)/recomendación(es) generada(s) en este resultado se presenta(n) en el(los) resultado(s) con su(s) respectiva(s) acción(es)/recomendación(es) que se enlista(n) a continuación:**

Resultado 5 - Acción 2024-2-06G0N-21-0018-01-008

#### **4. Sistema de Control Interno Institucional y administración de riesgos de BANCOMEXT**

##### **a. Estructura y regulación del Sistema de Control Interno Institucional de BANCOMEXT en 2024**

Se verificó que, en 2024, BANCOMEXT contó con los “Objetivos y Lineamientos del Modelo Institucional de Control Interno” (OLMICI),<sup>18</sup> cuyo objetivo general consistió en establecer el marco general en materia de control interno. Con la revisión de su diseño, se determinó que éstos estuvieron armonizados de manera general con lo establecido en el Acuerdo de Control Interno al incorporar los principios y componentes establecidos por dicho marco normativo y las mejores prácticas internacionales; sin embargo, se identificaron áreas de mejora en aspectos clave para fortalecer su funcionamiento operativo, particularmente en: a) La definición y el establecimiento de actividades específicas de verificación y monitoreo; b) La delimitación clara de los alcances de revisión sobre la existencia y suficiencia de los elementos de control; c) La determinación de los mecanismos de rendición de cuentas sobre el funcionamiento del Control Interno; y d) La integración y seguimiento del Programa de Trabajo de Control Interno, como instrumento operativo y de evaluación continua del SCI.

La atención oportuna de estas áreas contribuirá a consolidar la eficiencia, eficacia y transparencia del SCI en BANCOMEXT, fortaleciendo su gobernanza institucional y su capacidad para prevenir riesgos operacionales y de control en el cumplimiento de sus funciones sustantivas.

##### **b. Evaluación y seguimiento del SCI**

Se identificó que, en 2024, el proceso de seguimiento y evaluación del SCI fue facultad de la Dirección de Contraloría Interna (DCI). Al respecto, se verificó que dicha dirección, para dar cumplimiento a lo anterior, implementó la evaluación de controles, la elaboración de diversos informes y la aplicación de herramientas de medición y valuación del control interno. Sus acciones fueron las siguientes:

###### **I. Metodología Estandarizada de Evaluación (MESE)**

La MESE correspondió a un método de la DCI enfocado en la evaluación de los procesos de BANCOMEXT, que consistió en verificar el cumplimiento de la aplicación de su normativa interna, en específico a los puntos de control de los “procesos críticos”,<sup>19</sup> definidos en sus manuales operativos, mediante un proceso de autoevaluación

---

<sup>18</sup> Aprobados por el Consejo Directivo el 22 de diciembre de 2023.

<sup>19</sup> Correspondió a aquellos procesos que no podrían interrumpir su operación por los posibles impactos que estos representarían y son denominados como “críticos” de conformidad con la normatividad aplicable, determinados por la Dirección de Administración de Riesgos, mediante la “Metodología Integral de Riesgo Operacional” (MIRO).

ejecutado por cada unidad administrativa y validado por la DCI, por medio de muestreo.

En la revisión de la MESE y la evidencia de su implementación y seguimiento en 2024, se identificó lo siguiente:

- 1) La DCI revisó 226 “Puntos de Control” y determinó que 208 se ejecutaron “razonablemente”, 6 se aplicaron parcialmente y 12 no fueron ejecutados. Las verificaciones consistieron en la revisión de una muestra de evidencias de las cifras reportadas por cada área administrativa y del cual se elaboró un reporte de la aplicación.
- 2) Como resultado de su aplicación, la DCI determinó 28 hallazgos (24 de bajo impacto, 3 de impacto medio y 1 de alto impacto). Al respecto, se constató que dichos resultados no se vincularon con las acciones de mejora del Programa de Trabajo de Control Interno (PTCI).

Adicionalmente, la DCI señaló que las políticas y procedimientos de la MESE se documentaron en el “Manual Operativo para el proceso de: Contraloría Interna en Materia de Control Interno” de BANCOMEXT. Al respecto, se determinaron áreas de mejora consistentes en el establecimiento de un marco lógico y secuencial que defina los procedimientos, responsables, parámetros, criterios, metodologías, alcances de revisión, criterios de muestreo, medios utilizados, niveles de autorización, controles de resguardo de evidencia, así como los mecanismos de control sobre el seguimiento de los hallazgos y la vinculación de éstos en un programa de trabajo.

## II. Integración del Programa de Trabajo de Control Interno (PTCI) 2024 y los Reportes Trimestrales del PTCI

Se identificó que la DCI elaboró y dio seguimiento al PTCI 2024. De su revisión, se destaca lo siguiente:

- 1) En el PTCI 2024 se incluyeron 22 acciones de mejora, de las que se constató que 3 aspectos de mejora correspondieron a acciones pendientes de cumplir y reprogramadas del PTCI 2023.
- 2) Se identificó que, al cuarto trimestre de 2024, se concluyeron 16 de las 22 acciones de mejora, y se reportó un avance general del 85.73%.

## III. Informe sobre el Estado que Guarda el Sistema de Control Interno Institucional

Se verificó que, en 2024, la DCI de BANCOMEXT elaboró el “Informe Anual 2024 del Estado que Guarda el Sistema de Control Interno Institucional” que se integró por: 1) El informe anual “Ejercicio de evaluación cuantitativa”, así como los resultados de las acciones de mejora del PTCI 2024 antes descritos en el inciso II del presente apartado y 2) La “Evaluación del Funcionamiento del SCI”.

1) “Ejercicio de evaluación cuantitativa”

La DCI señaló que diseñó el “Ejercicio de evaluación cuantitativa del Sistema de Control Interno” que consistió en *“la elaboración de cuestionarios, mismos que fueron aplicados en cada una de las direcciones de BANCOMEXT con la finalidad de que autoevaluaran los procesos que tuvieron a su cargo”*.<sup>20</sup> Al respecto, se verificó que, en 2024, la DCI realizó cuestionarios a 27 direcciones de BANCOMEXT, consistentes en la aplicación de 698 preguntas.

Los resultados de la aplicación de los cuestionarios revelaron que el 94.13% (698) de las preguntas mostró “cumplimiento”, mientras que el 5.87% (41) mostró “incumplimiento”, por lo que la DCI determinó un grado de madurez “Intermedio”, lo cual implicó que *“las condiciones de control interno están documentadas y autorizadas, se ejecutan razonablemente con recursos humanos y tecnológicos limitados, pero podrían fortalecerse”*.

Con base en lo anterior, el equipo auditor revisó los cuestionarios aplicados en 2024 relacionados con la actividad crediticia, el sistema de control interno y la planeación estratégica, de los cuales se identificó los siguiente:

1. Las preguntas se diseñaron para “evaluar” el cumplimiento de las distintas fracciones del artículo 164 de las Disposiciones de la CNBV; sin embargo, no se consideraron los 33 elementos de evaluación del SCII del Acuerdo de Control Interno.
2. Se observó que para validar la adecuada segregación de funciones, la idoneidad de la estructura organizacional, la administración de riesgos efectiva, el establecimiento de indicadores de desempeño, las adecuadas actividades de control, información y comunicación, el establecimiento de los niveles de autorización, entre otros, se determinó su cumplimiento con la existencia de los manuales operativos de los procesos sin que se acreditara la aplicación en los procesos o actividades ejecutadas durante el periodo de revisión.

2) “Evaluación del Funcionamiento del SCI”

Se constató que, para verificar el SCI, BANCOMEXT desarrolló un “cuestionario” para validar el cumplimiento de las actividades señaladas las disposiciones de la CNBV. Al respecto, la DCI determinó un nivel de cumplimiento del 94.0%. Para su resolución, se identificó que se correspondió con los resultados de “Evaluación Cuantitativa” realizada a las unidades administrativas, en las que se identificaron 35 cumplimientos parciales, que se tradujeron en “medidas preventivas y/o correctivas necesarias a subsanar las debilidades detectadas”, además de las 6

---

<sup>20</sup> Documentada mediante Acta Administrativa Circunstanciada de Auditoría número 003/CP2024 del 8 de abril de 2025.

áreas de mejora pendientes de realizar del PTCI 2024, las cuales correspondieron a las acciones de mejora establecidas en el PTCI 2025.

Las áreas de mejora determinadas por la DCI consistieron en actualización de manuales de operación, actualización de criterios operativos, incremento de estructura, actualización de descripción de puestos, solicitud de cursos de capacitación y el desarrollo de actividades de control.

Al respecto, se concluye que BANCOMEXT contó con diversos mecanismos e instrumentos para evaluar, medir y dar seguimiento al SCI, los cuales requieren fortalecerse para que permitan el establecimiento de un mecanismo integral de evaluación para analizar de forma conjunta la existencia, operación y suficiencia de los controles, así como la concurrencia y aplicación efectiva de las disposiciones normativas emitidas por las distintas instancias regulatorias a las que está sujeta BANCOMEXT.

c. Administración y Gestión Integral de Riesgos en BANCOMEXT

Se verificó que, en 2024, el Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR) y la Unidad de Gestión Integral de Riesgos y Rentabilidad de BANCOMEXT fueron los responsables de identificar, medir, vigilar e informar los riesgos que enfrentó la entidad fiscalizada, quienes diseñaron un marco normativo robusto y articulado en materia de administración integral de riesgos que incorporó las metodologías, políticas, procedimientos y los mecanismos preventivos relacionados con gestión de los riesgos operacionales que enfrentó BANCOMEXT.

Se identificó que en 2024 se reportó sobre el registro de 19 eventos de riesgo, de los cuales 8 tuvieron un impacto económico por 3,729.6 miles de pesos y 11 no tuvieron un impacto económico. Al respecto, se verificó que la DAR informó y dio seguimiento a los eventos materializados, y las unidades administrativas de BANCOMEXT fueron las responsables de dar visibilidad a los eventos materializados, así como cuál podría ser el impacto en caso de materializarse algún riesgo y cuánto sería el nivel de severidad.

d. Implementación del Comité de Control y Desempeño Institucional (COCODI) en BANCOMEXT

Se identificó que BANCOMEXT argumentó que las funciones del COCODI se llevaron a cabo por medio del Consejo Directivo, el CAIR, el Comité de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional, el Comité de Tecnologías de Información y Comunicación y el Comité de Auditoría. Sin embargo, los temas presentados ante diversos órganos colegiados se atendieron de forma independiente y cumplieron de forma las funciones del COCODI, por lo que se presentaron áreas de mejora consistentes en la constitución de fortalecer el foro colegiado en el más alto nivel gubernamental, que atienda los temas en su conjunto sobre el seguimiento y evaluación al desempeño institucional y control interno, dicte las acciones preventivas en la ejecución de acciones, presupuesto y procesos institucionales, y dé

seguimiento a las actividades relacionadas con la ética, la prevención de actos contrarios a la integridad y conflicto de interés y agregue valor a la gestión institucional.

En respuesta a la presentación de resultados finales y observaciones preliminares, BANCOMEXT proporcionó un programa de trabajo para las gestiones respecto la modificación normativa y la incorporación de los temas del COCODI al Comité de Auditoría, lo cual requiere de evidencia de los mecanismos de fortalecimiento a instrumentos de evaluación y seguimiento del Sistema de Control Interno y el cumplimiento de las obligaciones del órgano colegiado, por lo que la observación persiste.

Con base en los trabajos de fiscalización realizados, se concluye que el marco normativo de BANCOMEXT en materia de control interno y vigente en 2024 estuvo armonizado, en términos generales, con lo propuesto en el modelo del Acuerdo de Control Interno, el MICI y las Disposiciones de la CNBV. Al respecto, se identificaron áreas de oportunidad relacionadas con fortalecer su marco que permita la definición y establecimiento de mecanismos de verificación del SCI; la determinación de alcances de revisión sobre la existencia y suficiencia de los elementos de control; el fortalecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas, así como de integración y seguimiento del Programa de Trabajo de Control Interno.

Respecto del seguimiento y evaluación del SCI, se verificó que BANCOMEXT implementó diversos mecanismos e instrumentos para evaluar, medir y dar seguimiento al SCI para dar cumplimiento a las Disposiciones de la CNBV y al Acuerdo de Control Interno; sin embargo, éstos requieren fortalecerse mediante el diseño de un marco lógico que oriente la aplicación y seguimiento de los hallazgos y su vinculación con el programa de trabajo; la articulación de instrumentos de evaluación en un mecanismo integral que garantice la congruencia y cumplimiento normativo, y el establecimiento de criterios e instrumentos para valorar, de manera sistemática, la implementación del SCI conforme a las disposiciones regulatorias vigentes.

Finalmente, se identificó que BANCOMEXT contó con diversos órganos colegiados que asumieron las funciones del COCODI; sin embargo, se requiere fortalecer un órgano colegiado que concentre, dé seguimiento y tome decisiones estratégicas sobre el control interno, la ética institucional la integridad y el cumplimiento conforme al Acuerdo de Control Interno.

#### 2024-2-06G0N-21-0018-01-004 **Recomendación**

Para que el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., en el ámbito de sus atribuciones, robustezca los mecanismos para fortalecer los instrumentos de evaluación y seguimiento del Sistema de Control Interno mediante:

- a. El fortalecimiento de su marco lógico y secuencial que defina los procedimientos, responsables, criterios de evaluación, metodologías, alcances de revisión, muestreo,

resguardo de evidencia y mecanismos de seguimiento de hallazgos y su vinculación con un programa de trabajo.

b. El reforzamiento de herramientas de evaluación e informes vinculantes, con enfoque transversal, sobre otros instrumentos y herramientas de control.

c. La consolidación de un mecanismo de evaluación que determine de manera integral el funcionamiento del SCI y su armonización normativa.

d. El mejoramiento de un mecanismo de evaluación claro, preciso, detallado y de conjunto sobre la existencia, operación y suficiencia de la implementación y concurrencia de las disposiciones aplicables en materia de control interno, emitidas por las distintas instancias regulatorias a las que estuvo sujeto BANCAMEX, que articule los distintos instrumentos de evaluación del SCI por las distintas áreas.

Lo anterior a fin de contar con un Sistema de Control Interno eficiente, eficaz e integral y conforme a las mejores prácticas internacionales y nacionales bajo la supervisión del Consejo Directivo y la Administración, para contribuir al cumplimiento de sus objetos institucionales, en observancia de los artículos 140, 142, fracción II, 143, párrafo primero, 154, párrafo primero, 159, párrafo primero, 164, párrafo primero, y 166, párrafo primero, fracción I, de las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Instituciones de Crédito, y Segundo "Disposiciones en Materia de Control Interno", Título Primero "Disposiciones Generales", Capítulo I "Objeto, Ámbito de Aplicación y Definiciones", Disposiciones 1 "Base de referencia, Objeto y Ámbito de aplicación", párrafos primero y segundo, y 3 "Responsables de su aplicación", párrafo primero, del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

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

#### 2024-2-06G0N-21-0018-01-005 **Recomendación**

Para que el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., en el ámbito de sus atribuciones, incorpore de forma permanente y complementaria, en el orden del día del Comité de Auditoría o Consejo Directivo, los temas relativos al desempeño institucional, ética, integridad y control interno o, en su caso, conforme al marco normativo aplicable, e instale el Comité de Control y Desempeño Institucional, con la finalidad de consolidar en un órgano colegiado de alto nivel la toma de decisiones estratégicas vinculadas con el control interno y la evaluación del desempeño institucional, en términos de lo establecido en los artículos 58, fracción X, de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; 42, fracción IV, de la Ley de Instituciones de Crédito; y Segundo "Disposiciones en Materia de Control Interno", Títulos Primero "Disposiciones Generales", Capítulo I "Objeto, Ámbito de Aplicación y Definiciones",

Disposición 1 "Base de referencia, Objeto y Ámbito de aplicación", párrafos segundo y tercero, y Cuarto "Comité de Control y Desempeño Institucional", Capítulo I "De los objetivos del comité", Disposición 32 "De los objetivos del comité", fracciones I, II, III, IV, V, VI, VII y VIII, del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

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

## 5. Financiamientos (Originación y Administración de créditos)

### A. Marco normativo del proceso crediticio

Se identificó que, en 2024, BANCOMEXT contó con dos tipos de instrumentos para regular los procesos crediticios: 1) Manual de Crédito de BANCOMEXT y 2) 32 manuales operativos. En la revisión de los instrumentos se observó lo siguiente:

1. Manual de Crédito de BANCOMEXT. El instrumento se integró por disposiciones generales que definieron el marco regulatorio, cuatro etapas del proceso global crediticio,<sup>21</sup> las facultades y áreas administrativas responsables, las normas generales de la gestión crediticia, y las instancias de decisión para la aprobación de los créditos. También definió los criterios generales de los tipos de crédito; las etapas del proceso de crédito, los roles y las responsabilidades por cada tipo de programa financiero aplicable a los sectores público y privado.
2. Manuales operativos. Los manuales describieron de forma detallada los procedimientos y los puntos de control; las políticas generales y específicas por cada etapa,

---

<sup>21</sup> **I) Prospección, Integración y Elegibilidad**, comprende la definición del mercado objetivo de BANCOMEXT, identificando el tipo de clientes a atender, el tipo de operación a realizar, así como los Programas y Productos a través de los cuales se canalizarán los apoyos de la Institución. Asimismo, considera la ejecución de acciones que permitan eficientar el proceso de identificación, selección e incorporación de los clientes elegibles de la Institución.

**II) Análisis de Crédito y Autorización**, comprende la recopilación, análisis y evaluación de la información proporcionada por los solicitantes, así como la elaboración de los estudios de crédito y la revisión de los mismos por parte del área de Evaluación de Riesgo de Crédito. La presentación de los casos a las instancias de decisión correspondientes, así como a la obtención de la resolución de los casos por parte de las instancias y su difusión.

**III) Formalización, Instrumentación y Desembolso**, comprende la formalización de los créditos y garantías, iniciando con la negociación de los términos y condiciones, su instrumentación jurídica y el desembolso de los recursos, estableciendo los lineamientos para su adecuada contratación y el registro y control de las operaciones, así como el control de los documentos valor que respaldan la operación.

**IV) Seguimiento y Recuperación**, comprende las gestiones de cobranza a las que dará seguimiento la Función Especializada de Cobranza, con la finalidad de detectar situaciones que pudieran incrementar el riesgo en la recuperación de los financiamientos, complementada con las actividades de seguimiento y calificación de la cartera, así como la recuperación contenciosa.

procedimiento y tipo de programa financiero; los “niveles de servicio”<sup>22</sup>, las responsabilidades, las facultades, y el establecimiento de indicadores de gestión.

## B. Originación de Créditos

El equipo auditor identificó que la etapa de “Originación” incluyó las subetapas de promoción, evaluación, aprobación e instrumentación conforme a las Disposiciones de la CNBV, desde la identificación, selección e incorporación de los clientes elegibles de la Institución hasta la formalización de los contratos y la dispersión de los recursos.

Adicionalmente, se verificó que BANCOMEXT definió como “objetivo prioritario” 2 *“Impulsar el incremento del contenido nacional de la producción a través del apoyo financiero a empresas, principalmente a MiPyMEs, para que puedan insertarse en las cadenas de valor global”* en el Programa Institucional del BANCOMEXT 2020-2024.

En el análisis de los registros sobre el otorgamiento de créditos, del saldo de la cartera vigente del ejercicio 2024 y de los resultados de gestión de BANCOMEXT, se identificó lo siguiente:

1. En 2024, BANCOMEXT otorgó 102,286 créditos a 203 acreditados por un monto de 334,169,694.8 miles de pesos.<sup>23</sup>
2. BANCOMEXT reportó un saldo de cartera al 31 de diciembre de 2024 por 305,421,477.9 miles de pesos,<sup>24</sup> que se integró de 548 acreditados. En el análisis se destaca lo siguiente:
  - 2.1. El 81.05% del saldo correspondió a créditos de primer piso, mientras que el 18.95% correspondió a créditos de segundo piso.
  - 2.2. El saldo se integró por el 74.05% de créditos dirigidos al sector privado; el 19.32%, a instituciones financieras, y el 6.63%, al sector público.
3. Respecto del seguimiento de los indicadores del “Programa Institucional de BANCOMEXT 2020-2024”, en específico sobre el indicador *“crecimiento en el saldo de*

---

<sup>22</sup> Tipo de actividad/procedimiento, a quién va dirigido, área responsable y tiempo del procedimiento.

<sup>23</sup> Importe que se integró de 98,958,761.4 miles de pesos y 11,263,327.1 miles de dólares (equivalente a 235,210,933.4 miles de pesos a un tipo de cambio de 20.8829). (Cifras podrían no coincidir debido al redondeo). Tipo de cambio correspondiente al 31 de diciembre de 2024 publicado por BANXICO. <https://www.banxico.org.mx/tipcamb/llevarTiposCambioAction.do?idioma=sp>

<sup>24</sup> Importe que se integró de 116,917,783.4 miles de pesos; 9,026,542.6 miles de dólares (equivalente a 188,500,386.1 miles de pesos a un tipo de cambio de 20.8829), y 153.0 miles de euros (equivalente a 3,308.4 miles de pesos a un tipo de cambio de 21.623198). Cifras podrían no coincidir debido al redondeo. Tipo de cambio del dólar correspondiente al 31 de diciembre de 2024 publicado por BANXICO. <https://www.banxico.org.mx/tipcamb/llevarTiposCambioAction.do?idioma=sp> y Tipo de cambio del euro utilizado en los estados financieros dictaminados de BANCOMEXT de 2024.

*crédito directo e inducido al sector privado por Estrato (SCDel)*”, el cual, del monto reportado en dicho indicador, el 60.65% correspondió a grandes empresas, el 16.44%, a pequeñas empresas, el 13.72%, a medianas empresas, y el 9.19%, a microempresas. Asimismo, sobre el indicador *“crecimiento en el otorgamiento de crédito directo e inducido al sector privado por estrato (Flujo)”*, el 69.77% correspondió a grandes empresas, el 12.92%, a pequeñas empresas, el 9.98%, a medianas empresas, y el 7.33%, a microempresas.

En consecuencia, se determinó como área de mejora el establecimiento de estrategias de otorgamiento de crédito para ampliar una mayor atención de MiPyMEs vinculadas al comercio exterior o generadoras de divisas para México con el fin de incrementar la cobertura población objetivo, definida en el Programa Institucional del BANCOMEXT 2020-2024, y su ley orgánica.

Con base en la información proporcionada por BANCOMEXT, el equipo auditor efectuó pruebas de control de las cuales se verificó que la integración de las carpetas de los créditos de primer y segundo piso se realizaron en términos de la normativa aplicable. Asimismo, se efectuaron compulsas, de las cuales las cifras coincidieron con los registros de BANCOMEXT y la percepción del usuario fue satisfactoria.

#### C. Administración Crediticia

Se identificó que el proceso comprendió las gestiones de seguimiento y recuperación, mediante las actividades de supervisión y cobranza preventiva, administrativa, extrajudicial y judicial. Los resultados de las pruebas de control y procedimientos analíticos se muestran a continuación:

##### 1. Supervisión y Seguimiento

El equipo auditor verificó que BANCOMEXT implementó revisiones de gabinete, que consistieron en la revisión de informes preparados por el acreditado, y visitas domiciliarias, que consistieron en inspecciones sobre la aplicación de los recursos, la obtención de un reporte fotográfico y la elaboración de un informe de la visita.

Se identificó que BANCOMEXT realizó 484 informes de supervisión. Al respecto, el equipo auditor efectuó pruebas de control basadas en riesgos. Los resultados se muestran a continuación:

- a) La documentación soporte correspondiente se resguardó de forma electrónica en el *“Sistema de Supervisión de Crédito (SISC)”*.
- b) En el análisis de las supervisiones practicadas se identificaron determinaciones a los acreditados con distintos niveles de alerta (mínima, media, alta y máxima), destacando casos asociados a reestructuraciones recurrentes, los cuales contaron con la determinación de alerta alta o máxima (lo que significó que los acreditados

se encontraban con situaciones financieras desfavorables que limitaron la capacidad de pago) y se realizó su reestructuración en 2024, con la intención de recalendarizar las obligaciones de pago de crédito. Lo anterior reflejó en BANCOMEXT áreas de mejora respecto de los procesos de análisis, dictaminación y autorización de las reestructuraciones de los créditos, ya que, por las condiciones manifestadas, resultó complejo asegurar la recuperación de los recursos y el tratamiento factible de la cartera, porque al reestructurarse el crédito se registró como cartera “no morosa” y de riesgo menor.

## 2. Recuperación de cartera

El equipo auditor identificó que, en 2024, BANCOMEXT contó con la “*Función Especializada de Cobranza*” (FEC),<sup>25</sup> por medio de la cual se realizaron acciones sistemáticas de monitoreo y seguimiento de los vencimientos de cartera crediticia. Se verificó que las gestiones de cobranza se efectuaron conforme a las características de cada operación crediticia, y se registraron en las bitácoras de cobranza en el “Sistema Único de Crédito” (SUCRE). De acuerdo con los días de vencimiento de pago, BANCOMEXT implementó los procesos de cobranza preventiva (1 a 4 días de vencimiento), administrativa (5 a 30 días de vencimiento), extrajudicial 31 hasta 90 días de vencimiento) y judicial (posterior a 90 días de vencimiento).

Se identificó, de forma adicional, que la Subdirección de Recuperación de Crédito (SRC) contó con la facultad de otorgar plazos adicionales de hasta 60 días naturales posteriores al periodo de cobranza extrajudicial antes de transferir los asuntos para la ejecución de las acciones judiciales. Asimismo, se verificó que, en 2024, los Comités Interno de Crédito y de Crédito autorizaron 12 ampliaciones de plazo adicionales, y extendieron el plazo hasta por 180 días más para facilitar la recuperación mediante acuerdo conciliatorios.

Con el propósito de analizar la gestión institucional de BANCOMEXT en materia de cobranza y gestión de la cartera, se realizaron procedimientos analíticos sobre los estados financieros dictaminados, los informes sobre la gestión,<sup>26</sup> y las bases de datos sobre los movimientos y saldos de la cartera crediticia, todos de 2024. Los resultados se muestran a continuación:

---

<sup>25</sup> La Función Especializada de Cobranza (FEC): función de la Dirección de Seguimiento y Recuperación de Crédito y la Subdirección de Recuperación de Crédito para asignar la cartera en incumplimiento de pago a los Ejecutivos y/o áreas encargadas de la recuperación en las fases Preventiva, Administrativa, Extrajudicial y Judicial.

<sup>26</sup> “Informe de Autoevaluación enero - diciembre de 2024” e “Informe de Seguimiento y Recuperación de Cartera (Portafolio en Cobranza administrativa y Extrajudicial)”, ambos de BANCOMEXT.

a) Se verificó que BANCOMEXT aplicó diversas medidas de tratamiento y gestión de cartera, como eliminaciones por créditos incobrables, castigos,<sup>27</sup> condonaciones<sup>28</sup> y reestructuras. En el análisis se identificó lo siguiente:

- La eliminación de 5,508,113.4 miles de pesos.<sup>29</sup> del registro de cartera por la determinación de la incobrabilidad de los créditos de 11 acreditados.

Al respecto, se identificó un saldo de 28,118,328.8 miles de pesos.<sup>30</sup> de la “cartera eliminada” de ejercicios anteriores (“Cartera B-6”) que BANCOMEXT administró en “cuentas de orden” para continuar las gestiones de cobro.

- El castigo del saldo de 8 acreditados y la condonación del saldo de 18 acreditados.
- La reestructura de 30 acreditados.

En materia judicial, se identificó que BANCOMEXT registró 96 acreditados en litigio contencioso, de los cuales se identificó el ingreso de 8 asuntos durante 2024. Al respecto, el equipo auditor realizó pruebas de control, con base en riesgos de 10 acreditados en proceso judicial y efectuó la revisión de las carpetas siguientes: “*carpeta principal*”, “*carpeta complementaria*”, en su caso, “*carpeta de Concurso Mercantil*” o “*carpeta de juicio penal*” correspondiente al seguimiento de las acciones ejecutadas en 2024. Los resultados se presentan a continuación:

- En los 10 acreditados se identificó la existencia de 14 juicios activos: 8 de carácter mercantil, 4 de “concurso mercantil”.<sup>31</sup> y 2 de tipo penal.

---

<sup>27</sup> Es la cancelación del crédito cuando existe evidencia de que se han agotado las gestiones formales de cobro y, como consecuencia, la administración de la entidad determina que no tiene expectativas razonables de recuperarlo, ya sea total o parcialmente.

<sup>28</sup> Absolución/Remisión del pago de intereses y accesorios del crédito en forma parcial o total.

<sup>29</sup> Importe que se integró de 2,868,033.9 miles de pesos y 126,423.1 miles de dólares (equivalente a 2,640,079.5 miles de pesos a un tipo de cambio de 20.8829). (Cifras podrían no coincidir debido al redondeo). Tipo de cambio del dólar correspondiente al 31 de diciembre de 2024 publicado por BANXICO y utilizado en los estados financieros dictaminados de BANCOMEXT de 2024. <https://www.banxico.org.mx/tipcamb/llevarTiposCambioAction.do?idioma=sp>

<sup>30</sup> Importe que se integró de 13,801,306.3 miles de pesos; 634,638.4 miles de dólares (equivalente a 13,253,099.2 miles de pesos a un tipo de cambio de 20.8829), y 49,202.9 miles de euros (equivalente a 1,063,923.3 miles de pesos a un tipo de cambio de 21.623198 (Cifras podrían no coincidir debido al redondeo). Tipo de cambio del dólar correspondiente al 31 de diciembre de 2024 publicado por BANXICO. y tipo de cambio del euro utilizado en los estados financieros dictaminados de BANCOMEXT de 2024. <https://www.banxico.org.mx/tipcamb/llevarTiposCambioAction.do?idioma=sp>

<sup>31</sup> Procedimiento legal para que los “comerciantes” con problemas de insolvencia o iliquidez reestructuren sus deudas o, en su caso, realicen una liquidación ordenada de sus activos para pagar a sus acreedores. Será declarado en concurso mercantil, el Comerciante que incumpla generalizadamente en el pago de sus obligaciones.

- Las causas principales de los litigios fueron por falta de liquidez e insolvencia, aplicación de los recursos distintos a los fines contratados, situaciones financieras desfavorables, dificultades en la ejecución de garantías e incumplimiento agravado por proceso adicionales.
- Si bien BANCOMEXT ha obtenido sentencias favorables en casi todos los casos o el reconocimiento de sus créditos en litigio mercantiles y, en específico, en concursos mercantiles, la recuperación efectiva de los fondos fue limitada. Asimismo, se identificó que de los 4 juicios de concurso mercantil, 3 contaron con sentencia de reconocimiento de adeudo; sin embargo, existen áreas de mejora en la acreditación de la recuperación de los adeudos por la ejecución de recursos de amparo y apelación, la ejecución de una reestructura de adeudo en BANCOMEXT por convenio y el impago del acreditado.
- Con la revisión de los dos juicios penales interpuestos por BANCOMEXT se verificó que los créditos se originaron en 2012 y 2015, créditos pendientes de pago en 2014 y 2024, respectivamente, y por destinarse el recurso para los fines distintos al crédito contratado en 2012.

Con el análisis de un crédito otorgado en 2015, se comprobó un esquema de reestructuración con la celebración de cuatro convenios modificatorios y siete convenios de “Reconocimiento y recalendarización de adeudos”, cuyo propósito principal fue ampliar el periodo de pago de la amortización de la deuda, recapitalizar los intereses ordinarios y moratorios (es decir, que los intereses fueran reconocidos dentro del monto de la deuda de capital para evitar la generación de más intereses moratorios). Cabe destacar que dichos convenios se suscribieron días antes de que fuera exigible el pago de las amortizaciones de capital, por lo que, con la firma del nuevo convenio, se seguía extendiendo el plazo de pago, tanto de capital como de los intereses. Lo anterior propició que la obligación de pago de deuda se aplazara hasta en 6 años y, finalmente, la deuda no se pagara. Este hecho se comprobó en las operaciones efectuadas en 2024 y revisadas en los procesos de originación y supervisión descritos en los apartados anteriores.

En consecuencia, si bien el esquema de reestructuración de adeudos bajo el concepto de “esquema de salida” para la extensión de plazo de pago de los adeudos, así como las ampliaciones de plazo para evitar iniciar gestiones judiciales, se encuentran estipulados en el marco normativo, la utilización frecuente de este esquema, mediante la suscripción de convenios modificatorios y de reconocimiento y recalendarización de adeudos podría propiciar, en algunos casos, condiciones no favorables para la entidad fiscalizada, en virtud de que con el aplazamiento en demasía de la obligación de pago provoca la materialización de riesgos respecto a la oportunidad de recuperación de los recursos, al registrarse una cartera “no morosa” y de riesgo menor, cuando las condiciones y situaciones financieras no sean convenientes para los acreditados, lo que limitará obtener recuperación efectiva de los recursos.

En este contexto, se identificó como área de mejora fortalecer los mecanismos de control y supervisión aplicables a los procesos de reestructuración y ampliación de plazos, para evitar iniciar gestiones judiciales, a fin de garantizar que las decisiones adoptadas por las áreas administrativas promuevan la recuperación oportuna de los recursos públicos o, en su caso, el inicio diligente de las gestiones judiciales que correspondan.

#### D. Sistemas Informáticos

Como resultado de las pruebas de fiscalización, se observó que BANCOMEXT contó con diversos sistemas informáticos para gestionar las etapas del proceso crediticio, del que se requiere su fortalecimiento para que dichos sistemas concentren, consoliden y generen toda la información y documentación de los acreditados aplicable a cada proceso, además que contengan los módulos funcionales en cada una de las etapas y subetapas, y se amplíe su alcance, particularmente en los procesos de cobranza judicial, que permita la obtención de información íntegra y oportuna respecto a cada etapa del proceso crediticio. En consecuencia, se determinó como área de oportunidad el establecimiento de acciones para fortalecer o desarrollar un sistema informático institucional integral para la gestión de los créditos, a fin de establecer una gestión eficiente y eficaz de los procesos internos del Banco y facilite la toma de decisiones de forma adecuada y oportuna.

Con los trabajos de fiscalización llevados a cabo por el equipo auditor, se concluye que BANCOMEXT dispuso de instrumentos normativos y operativos sólidos que establecen la trazabilidad de las etapas, procedimientos y actividades del proceso crediticio. Asimismo, se verificó el cumplimiento de su mandato institucional de impulsar el financiamiento al comercio exterior, mediante el otorgamiento de créditos de primer y segundo piso, reflejando un desempeño congruente con sus objetivos estratégicos. Se identificó la necesidad de fortalecer las estrategias de atención a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) vinculadas al comercio exterior o generadoras de divisas.

En materia de administración crediticia, se reconocen los esfuerzos sostenidos en la gestión, supervisión y recuperación de cartera; sin embargo, es conveniente reforzar los mecanismos de control y supervisión aplicables a los procesos de reestructuración y ampliación de plazos, con el propósito de asegurar decisiones oportunas y orientadas a la recuperación óptima de los recursos públicos, en condiciones de transparencia y eficiencia.

Finalmente, se advierte la conveniencia de fortalecer la infraestructura tecnológica institucional, mediante el desarrollo e implementación de un sistema informático integral que contribuya a una gestión moderna, eficiente y basada en evidencia, que favorezca la rendición de cuentas y la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

#### 2024-2-06G0N-21-0018-01-006 **Recomendación**

Para que el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., en el ámbito de sus atribuciones, revise y fortalezca los mecanismos de control y supervisión aplicables a los procesos de análisis, dictaminación y autorización de reestructuras de crédito y ampliaciones de plazo en

los distintos tipos de cobranzas, con el propósito de que las decisiones adoptadas por las áreas competentes promuevan la recuperación oportuna y óptima de los recursos públicos o, en su caso, el inicio diligente de las gestiones judiciales correspondientes, para asegurar un tratamiento adecuado y transparente de la cartera crediticia que contribuya a minimizar riesgos e impactos financieros. Lo anterior en términos de lo establecido en los artículos 3° de la Ley Orgánica del Banco Nacional de Comercio Exterior, y 8, fracción IV, de las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Instituciones de Crédito.

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

#### 2024-2-06G0N-21-0018-01-007 **Recomendación**

Para que el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., en el ámbito de sus atribuciones, fortalezca, desarrolle e implemente un sistema informático institucional integral que recopile, centralice, genere e integre la información y documentación de los clientes en todos los procedimientos de la gestión crediticia de manera organizada y se automaticen dichos procesos, a fin de obtener información íntegra, veraz, oportuna y de utilidad, así como la gestión eficiente y eficaz de los procesos internos del Banco y facilite la toma de decisiones adecuada y oportuna, en términos de los artículos 11, párrafo primero, 46, y 48, párrafo primero, de las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Instituciones de Crédito, y Segundo "Disposiciones en materia de control interno", Título Segundo "Modelo Estándar de Control Interno", Capítulo I "Estructura del Modelo", Disposición 9, "Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno", Norma General "Tercera. Actividades de Control", Principio 11 "Seleccionar y desarrollar actividades de control basadas en las TIC's", elementos de control interno 11.1 y 11.3 del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

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

#### 2024-2-06G0N-21-0018-01-008 **Recomendación**

Para que el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., en el ámbito de sus atribuciones, establezca los mecanismos y desarrolle las estrategias de originación de crédito que permitan ampliar el otorgamiento de financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas vinculadas con el comercio exterior y la generación de divisas, con el fin de impulsar el desarrollo económico y garantizar el cumplimiento de las estrategias de negocios de la institución financiera, en términos de los artículos 3°, 6°, fracciones I, VI y VIII, y 7°, fracción I, de la Ley Orgánica de Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.

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

## **6. Asistencia técnica y capacitación financiera**

### **a. Marco normativo que reguló el proceso de asistencia técnica y capacitación en BANCOMEXT**

El equipo auditor determinó como área de mejora instrumentar el marco normativo operativo que rige la asistencia técnica y capacitación empresarial, mediante el diseño e implementación de un manual operativo o procedimiento específico que permita consolidar la estructura y funcionamiento del área que defina con claridad la trazabilidad operativa de las unidades participantes, los tramos de control, los insumos requeridos, las metodologías, los estándares y los instrumentos de medición del desempeño, asimismo que establezcan criterios para la integración y adecuada gestión documental. La incorporación de este instrumento fortalecerá la gestión institucional, al propiciar que las actividades de asistencia y capacitación se desarrollen bajo políticas, procedimientos y controles formalmente establecidos, promoviendo su eficiencia, eficacia y alineación con los objetivos institucionales, conforme a lo dispuesto en el Acuerdo de Control Interno.

### **b. Actividades de asistencia técnica y capacitación en 2024**

Durante 2024, BANCOMEXT realizó diversas actividades de capacitación y asistencia técnica de forma presencial y en formatos “*Webinar*”,<sup>32</sup> cuyos canales de difusión fueron presenciales y en línea (mediante las plataformas informáticas “*Zoom*” o “*Teams*”); al efecto, se identificó que la capacitación se circunscribió a actividades impartidas por despachos consultores expertos que desarrollaron los temas conforme a las “necesidades del mercado” identificadas por BANCOMEXT.

BANCOMEXT contó con cuatro tipos de servicios de capacitación y asistencia técnica: 1) “Programas de Capacitación Virtual”; 2) “Asistencia Técnica”; 3) “Capacitación Presencial”, y 4) la Plataforma denominada “Bancomextecapacita.com”.

Se determinó como área de mejora fortalecer su planeación mediante un ejercicio de planificación documentado y formal que permita definir de manera sistemática las metas, las estrategias, las tareas y los plazos para alcanzar objetivos específicos, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales.

---

<sup>32</sup> Neologismo obtenido al asociar las palabras “Web” y “seminario”, y que designa todas las formas de reuniones interactivas del tipo seminario, que en forma total o parcial incluyen la realización de sesiones no presenciales vía Internet, y que generalmente se orientan al trabajo colaborativo o a la enseñanza a distancia.

Con el propósito de comprobar la gestión de las actividades de capacitación y asistencia técnica en sus cuatro modalidades, el equipo auditor revisó y analizó diversos informes de rendición de cuentas, así como los registros (bases de datos) de los cuatro tipos de servicios de capacitación y asistencia técnica proporcionadas en 2024 y revisó los expedientes documentales. El detalle de los resultados se muestra a continuación:

### 1. Programas de Capacitación Virtual

Se verificó que la capacitación virtual correspondió a una capacitación a distancia en vivo de duración de 2 horas, mediante la plataforma “Zoom”, sobre 13 programas de capacitación específicos, los cuales incluyeron 33 cursos de capacitación.

En el análisis de las bases de datos se identificó lo siguiente:

- i. Durante 2024, BANCOMEXT impartió 391 cursos de capacitación virtual, que correspondieron a la repetición de los módulos de los 13 programas (33 cursos).
- ii. Se reportó un registro de 35,447 asistencias de 6,840 usuarios, de los cuales 2,445 fueron emprendedores, 2,600 personas físicas con actividad empresarial, 1,414 emprendedores, 130 IFNB's y en 251 se omitió indicar el tipo de usuario.
- iii. Se identificaron variaciones entre el número de personas y el número de usuarios registrados en las bases de datos proporcionadas, por lo que se observó la conveniencia de fortalecer los mecanismos de control y validación de la información para asegurar la consistencia y trazabilidad de los registros.

### 2. Asistencia Técnica

Se verificó que la asistencia técnica correspondió a proporcionar asesoría externa personalizada a las empresas captadas mediante algún programa de capacitación en formato “Webinar” o presencial. La estructura de la asistencia constó del levantamiento de un diagnóstico de empresarios y detección de necesidades entre consultor y el empresario, el establecimiento de un plan de trabajo y la ejecución de éste. En el análisis de las bases de datos de las asistencias técnicas se identificó lo siguiente:

- i. Se reportaron 2,078 asistencias técnicas a 300 empresas. Al respecto, se identificaron áreas de oportunidad respecto de los reportes del número de usuarios y de empresas.
- ii. El tiempo de las sesiones de asistencia técnica osciló entre 47 minutos y 5 horas por sesión.
- iii. De 2,078 asistencias, se identificó que 1,070 fueron a empresas, 711 a Personas físicas con actividad empresarial, 232 a personas físicas, 43 a emprendedores, 20 a IFNB's y en 2 no se identificó el tipo de usuario.

### 3. Capacitación presencial

La capacitación presencial correspondió a la ejecución de cursos que se impartieron en las aulas de capacitación de BANCOMEXT o en algún espacio que asignaron los organismos gubernamentales.

En el análisis de las bases de datos de la capacitación presencial se identificó lo siguiente:

- i. En 2024, por medio de esta modalidad se otorgaron ocho cursos de capacitación que se realizaron en las Secretaría de Economía y la Secretaría de Economía de Tamaulipas (SEDECO).
- ii. Se identificaron inconsistencias en el número de usuarios, de los cuales en 14 usuarios se identificó su doble o triple registro.
- iii. Respecto del número de asistencias, se identificó el registro de 406 personas. Del análisis a los registros de asistencia, se identificaron inconsistencias debido a que 41 personas estuvieron registradas por duplicado, 9 por triplicado y una hasta 4 veces en el mismo curso, misma ponencia, mismo día y horario.

### 4. bancomextecapacita.com

Se verificó que esta modalidad correspondió a una plataforma virtual disponible los 365 días y las 24 horas, que constó de cursos de autogestión segmentados por programas de capacitación. En el análisis de los registros de usuarios y asistencias, se identificó lo siguiente:

- i. BANCOMEXT ofreció 27 cursos mediante esta modalidad; en los que se registró una participación de 2,842 usuarios, mediante 5,716 registros de asistencia. Al respecto se identificaron inconsistencias sobre el número de usuarios.
- ii. El 82.5% de los registros de asistencia se efectuó por estudiantes y profesores, el 11.3% a empresarios y emprendedores y el 6.2% no definió dicha información, por lo que dicha modalidad se orientó a la capacitación académica.

Por otra parte, el equipo auditor identificó diferencias en las cifras reportadas por BANCOMEXT en el "*Informe de Autoevaluación enero – diciembre de 2024*", en los reportes trimestrales de los objetivos OKR's del ejercicio 2024 y los registros de los cuatro tipos de servicios de capacitación y asistencia técnica. En consecuencia, se determinó como área de mejora el establecimiento de los mecanismos de control sobre los sistemas de información y comunicación, así como en los informes rendición de cuentas que muestren la congruencia entre usuarios, las personas y asistencias registradas de los distintos mecanismos de asistencia técnica y capacitación y que permita generar información bajo los criterios de utilidad, confiabilidad y oportunidad, que contribuyan al logro de las metas y objetivos institucionales.

c. Pruebas de detalle sobre el otorgamiento de asistencia técnica y capacitación

En la revisión de los mecanismos de control y las actividades relacionadas al proceso de asistencia técnica se identificó lo siguiente:

1. Se identificó que BANCOMEXT concentró la información correspondiente en carpetas electrónicas, clasificadas con el número de identificación de las empresas beneficiadas con asistencia técnica. Este esquema de resguardo digital representó un avance en la sistematización de la información; no obstante, se advierte la oportunidad de fortalecer los mecanismos de archivo y documentación física o híbrida, a fin de garantizar la integridad, trazabilidad y consulta oportuna de los expedientes relacionados con las acciones de asistencia técnica.
2. En cuanto a la composición de los expedientes, el equipo auditor determinó como área de mejora la existencia de lineamientos y criterios que regulen la integración y control de la gestión de la documentación y la trazabilidad que sustenta el proceso de asistencia técnica y capacitación, con la finalidad de que se garantice la integración y el resguardo homogéneo de los expedientes de dicho proceso. Lo anterior de forma complementaria a lo señalado en el inciso a) *“Marco normativo que reguló el proceso de asistencia técnica y capacitación de BANCOMEXT”* del presente resultado.

d. Impacto de las actividades de asistencia técnica y capacitación en 2024

El equipo auditor identificó que, en 2024, BANCOMEXT mostró áreas de mejora sobre la definición de instrumentos de medición que permita evaluar el desempeño de la capacitación y asistencia técnica y medir la contribución de dichas acciones en la eficiencia y competitividad del comercio exterior, bajo los criterios de eficiencia, eficacia y economía, como se describió en el resultado número 3 del presente informe.

Finalmente, en respuesta a la presentación de resultados finales y observaciones preliminares, BANCOMEXT proporcionó un programa de trabajo y evidencia sobre las gestiones respecto a la solicitud de creación del *“Manual operativo para el proceso de capacitación, asistencia técnica y encuentros de negocios”*, no obstante, si bien acreditó el inicio de gestiones respecto a la regulación del proceso y el establecimiento de programa de trabajo, se requiere evidencia sobre el diseño de políticas, procedimientos y controles formalmente establecidos que promueva la eficiencia, eficacia y alineación con los objetivos institucionales, por lo que la observación persiste.

Como resultado de los trabajos de fiscalización se concluye que, en 2024, la Unidad de Promoción Institucional de BANCOMEXT orientó sus esfuerzos en realizar actividades de capacitación y asistencia técnica de forma presencial y en formatos *“Webinar”*, mediante las plataformas informáticas *“Zoom”* y/o *“Teams”*, mediante cuatro servicios: 1) Programas de Capacitación Virtual; 2) Asistencia Técnica; 3) Capacitación Presencial, y 4) la Plataforma denominada *“Bancomextecapacita.com”*.

Al respecto, se determinaron las siguientes áreas de mejora:

- Diseño e implementación de un manual operativo o procedimiento específico que regule integralmente los procesos de asistencia técnica y capacitación, defina con claridad la trazabilidad operativa de las unidades participantes, los tramos de control, los insumos requeridos y que establezcan criterios para la integración y adecuada gestión documental.
- Diseño de un programa de desarrollo empresarial y asistencia técnica, con metas, tareas, estrategias y plazos claramente definidos.
- Establecimiento de instrumentos de medición que permita evaluar el impacto de las actividades realizadas, con indicadores, parámetros y criterios de validación.
- Establecimiento de los mecanismos de control sobre los sistemas de información y comunicación, así como en los informes de rendición de cuentas, con el fin de asegurar la congruencia entre usuarios, asistencia e informes, en cumplimiento de los principios de confiabilidad y oportunidad.

A fin de garantizar que las acciones ejecutadas operan bajo políticas y procedimientos documentados y formalmente establecidos; se definan las metas, estrategias, tareas y plazos, y le permita generar información bajo los criterios de utilidad, confiabilidad y oportunidad, todo ello para garantizar la contribución del proceso de asistencia técnica y capacitación en el logro de las metas y los objetivos institucionales.

#### 2024-2-06G0N-21-0018-01-009 **Recomendación**

Para que el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., en el ámbito de sus atribuciones, realice las acciones para diseñar e implementar un manual operativo o procedimiento específicos para regular el proceso de asistencia técnica y capacitación, en el que se incluya:

- a. La trazabilidad de las unidades participantes, los tramos de control, los insumos requeridos, los productos generados, los mecanismos de coordinación, vinculación y de control, y los posibles riesgos identificados.
- b. La metodología o proceso, para dirigir la estrategia de ejecución de la capacitación, pasantías, talleres y asistencia técnica.
- c. Los estándares para garantizar el servicio y la atención a las personas, MiPyMEs y el sector empresarial.
- d. Establezca instrumentos de medición que permita evaluar el impacto de la capacitación y asistencia técnica.

Lo anterior con la finalidad de que el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., Institución de Banca de Desarrollo, garantice que el proceso de asistencia técnica y

capacitación opera bajo políticas y procedimientos documentados y formalmente establecidos y, con ello, asegure el cumplimiento de los objetivos institucionales, en términos de los artículos 30, párrafo tercero, de la Ley de Instituciones de Crédito; 6, fracciones III, VIII y VIII Bis, de la Ley Orgánica del Banco Nacional de Comercio Exterior, y Segundo "Disposiciones en Materia de Control Interno", Título Segundo "Modelo Estándar de Control Interno", Capítulo I "Estructura del Modelo", Disposición 9, "Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno", Norma General "Tercera. Actividades de Control", Principio 12 "Implementar Actividades de Control", elemento de control interno 12.02 del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno y el Componente de Control III "Actividades de Control", Principio 12, Apartado "Políticas y Procedimientos", párrafo primero, del "Modelo Institucional de Control Interno Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno de BANCOMEXT".

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

#### **2024-2-06G0N-21-0018-01-010 Recomendación**

Para que el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., en el ámbito de sus atribuciones, establezca las acciones necesarias para diseñar e implementar el "Programa de Desarrollo Empresarial y Asistencia Técnica" que le permita la planificación documentada y formal de metas, estrategias, tareas y plazos para alcanzar objetivos específicos en materia de asistencia técnica y capacitación y, con ello, garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales, a fin de que la entidad fiscalizada cuente con un instrumento para dirigir, programar, ejecutar y dar seguimiento a las acciones en materia de asistencia técnica y capacitación, conforme a las necesidades y demandas de los sectores productivos del país, o aquellos establecidos por el Gobierno Federal y la Dirección General, así como dirigir y mantener la vinculación con los aliados estratégicos de la institución para incrementar su alcance e impacto de atención; lo anterior en cumplimiento de la Sección I "Objetivo y Funciones por Unidad Administrativa", apartado "Objetivo del Puesto", de la Dirección de Desarrollo Empresarial y Asistencia Técnica, del Manual de Organización del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.

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

#### **2024-2-06G0N-21-0018-01-011 Recomendación**

Para que el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., en el ámbito de sus atribuciones, establezca los mecanismos de control sobre los sistemas de información y comunicación, así

como en los informes rendición de cuentas sobre la asistencia técnica y capacitación que le permitan generar información, bajo los criterios de utilidad, confiabilidad y oportunidad, que contribuya a la toma de decisiones para el logro de las metas y objetivos institucionales, como lo prevén los artículos 11, fracción I, 12, párrafo primero, 44 y 60, párrafo primero, de la Ley General de Archivos, y Segundo "Disposiciones en Materia de Control Interno", Título Segundo "Modelo Estándar de Control Interno", Capítulo I "Estructura del Modelo", Disposición 9, "Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno", Norma General "Cuarta. Información y Comunicación", Principio 13 "Usar Información relevante y de calidad", elementos de control interno 13.03, 13.04 y 13.05 del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

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

### ***Consecuencias Sociales***

El fortalecimiento institucional BANCOMEXT representa un elemento esencial para el desarrollo económico y social del país, al constituirse como una banca de desarrollo orientada a impulsar la competitividad, la productividad y la inclusión financiera del sector exportador nacional. Una gestión eficaz y con control interno sólido permite que los recursos públicos se canalicen de manera eficiente hacia las empresas que generan empleo, innovación y valor agregado, contribuyendo así al crecimiento sostenido y equitativo de la economía mexicana.

En ese sentido, el cumplimiento de los objetivos institucionales de BANCOMEXT tiene implicaciones directas sobre diversos grupos de interés, entre ellos los que destacan: a) *Empresas exportadoras*, particularmente las micro, pequeñas y medianas (MiPyMES), que dependen del crédito para insertarse y competir en los mercados internacionales; b) *Trabajadores y comunidades locales*, que se benefician de la generación de empleos formales y de la expansión de cadenas productivas; c) *Instituciones financieras intermedias y organismos públicos*, que participan en la gestión del financiamiento o en la promoción de la inversión, y d) *La sociedad en general*, que se ve favorecida por un comercio exterior dinámico, capaz de generar divisas, desarrollo regional y estabilidad macroeconómica.

El incumplimiento o deficiencia en el desempeño institucional del Banco puede, por el contrario, derivar en consecuencias adversas como la reducción del crédito disponible para el sector exportador, la concentración del financiamiento en grandes corporaciones, la pérdida de competitividad del país y un menor crecimiento del empleo formal. Dichos efectos impactan negativamente en la economía y en el bienestar social, además de comprometer la confianza en las instituciones públicas de financiamiento.

Asimismo, la falta de efectividad en el Sistema de Control Interno Institucional (SCII) podría debilitar los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y supervisión de riesgos financieros, lo que afectaría tanto la eficiencia operativa como la percepción pública sobre el uso adecuado de los recursos federales. Por ello, resulta indispensable asegurar que el SCII del Banco se mantenga actualizado y plenamente operativo, conforme al *Acuerdo de Control Interno* y a las mejores prácticas establecidas en el *Marco Integrado de Control Interno* (2014).

Finalmente, la presente auditoría aporta valor público al propiciar que BANCOMEXT consolide sus capacidades institucionales, fortalezca la rendición de cuentas y asegure que sus recursos efectivamente contribuyan a mejorar las condiciones económicas, sociales y laborales de la población vinculada al comercio exterior. Con ello, se coadyuva al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, 9 y 16 de la Agenda 2030, relativos al trabajo decente y crecimiento económico, la industria e innovación, y el fortalecimiento de instituciones eficaces y transparentes.

### ***Buen Gobierno***

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

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

Se determinaron 6 resultados, de los cuales, 6 generaron:

11 Recomendaciones.

#### **Consideraciones para el seguimiento**

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

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

### ***Dictamen***

El presente dictamen se emite el 26 de enero de 2026, fecha de conclusión de los trabajos de la auditoría. Ésta se practicó sobre la información y documentación correspondiente al

ejercicio fiscal 2024, proporcionada por el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., de cuya veracidad es responsable; fue planeada y desarrollada con el objetivo de “Fiscalizar el Desempeño del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. y la razonabilidad del diseño e implementación del Sistema de Control Interno Institucional, a fin de verificar su contribución en el financiamiento del comercio exterior del país y su participación en la promoción y procuración de la eficiencia y competitividad”. Para lograr los objetivos, se aplicaron los procedimientos de prueba que se estimaron necesarios; en consecuencia, existe una base razonable para sustentar el presente dictamen.

El artículo 25, párrafo segundo, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que “[...] El Estado velará por la estabilidad de las finanzas públicas y del sistema financiero para coadyuvar a generar condiciones favorables para el crecimiento económico y el empleo [...]”. En México, la banca de desarrollo es el instrumento estratégico que utiliza el Estado mexicano para apoyar con recursos financieros y servicios complementarios a aquellos sectores y actividades económicas consideradas prioritarias, con el propósito de contribuir al crecimiento económico y el bienestar social.

En materia de comercio exterior, la insuficiente disponibilidad de crédito y financiamiento accesible para las empresas exportadoras limita su capacidad de competir en mercados internacionales. En los últimos años, en México, las ganancias del comercio exterior se han visto reflejadas en pocas industrias, las cuales están vinculadas a empresas transnacionales, pero no a empresas de proveeduría local, lo que restringe ampliar su capacidad productiva y exportadora, integrarse en cadenas globales de valor, generar empleo y atraer inversión.

BANCOMEXT se creó como una institución de banca de desarrollo, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene por objeto financiar el comercio exterior del país, así como participar en la promoción de dicha actividad. Por medio de diversos instrumentos financieros, la institución busca ampliar el acceso al crédito, reducir barreras de financiamiento y facilitar la inversión en sectores estratégicos. Su esquema operativo se basa en la canalización de recursos financieros, el fondeo a intermediarios bancarios y el impulso a programas de financiamiento sectorial, así como de asistencia y capacitación financiera, con mayor énfasis a las micro, pequeñas y medianas empresas, con el propósito de impulsar el comercio exterior y la procuración de la eficiencia y competitividad de éste.

La política pública de BANCOMEXT tiene como propósito contribuir al incremento del comercio exterior, la diversificación de mercados y el fortalecimiento de la competitividad de las empresas mexicanas. Se espera que su intervención genere un impacto positivo en la economía nacional mediante la creación de empleos, el crecimiento de sectores estratégicos y la integración de las empresas mexicanas en cadenas globales de valor y que coadyuve al desarrollo económico sostenible.

Los resultados de fiscalización mostraron que, en 2024, BANCOMEXT contó con el Programa Institucional de BANCOMEXT 2020-2024 que estableció objetivos, estrategias, acciones, metas e indicadores que garantizaron su vinculación con Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2020-2024 y los Objetivos de

Desarrollo Sostenible 2030; y el Plan Estratégico Institucional 2022 en el que se constituyó la definición de objetivos y resultados claves de cada unidad administrativa para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales. Al respecto, se identificó que el seguimiento de dichos instrumentos se ejecutó en dos unidades administrativas, de manera independiente y del cual se requiere de un mecanismo integral de supervisión, evaluación y seguimiento que articule los distintos instrumentos de planeación estratégica institucional. Asimismo, se identificó como área de mejora fortalecer el diseño y articulación de metas, estrategias, indicadores y mecanismos de rendición de cuentas, a fin de consolidar un esquema integral de evaluación que permita medir de manera cuantitativa y cualitativa la cobertura y accesibilidad del financiamiento, y valorar en qué medida éste contribuye a la eficiencia, eficacia y economía institucional, así como al mejoramiento de la competitividad de las empresas mexicanas, particularmente de las MiPyMEs, en el comercio exterior.

En cuanto al modelo de gobernanza, BANCOMEXT se integró por un Director General y un Consejo Directivo que fungió como máximo Órgano de Gobierno, el cual constituyó tres comités (comités Ejecutivo, Interno de Crédito y de Crédito) encargados de auxiliarlo en la toma de decisiones de los procesos de financiamiento, y los comités de Auditoría y de Administración Integral de Riesgos, a fin de fortalecer y asumir su compromiso del Sistema de Control Interno (SCI) y la administración de riesgos. Se comprobó que la constitución, independencia, operación y procesos deliberativos de dichos órganos se realizaron de conformidad con el marco normativo aplicable y la existencia de comunicación ascendente y descendente entre los distintos órganos, con excepción de los comités de Crédito e Interno de Crédito, en virtud de que éstos no emitieron informes sobre las gestiones realizadas durante 2024.

En lo que respecta al Sistema de Control Interno, la institución dispuso de un marco normativo armonizado con las disposiciones aplicables en la materia; sin embargo, requieren adiciones que garanticen mecanismos de verificación y alcances de revisión sobre la existencia y suficiencia de los elementos de control interno y el fortalecimiento de mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas. En cuanto al seguimiento y evaluación del SCI, BANCOMEXT necesita del establecimiento de un mecanismo de evaluación de conjunto sobre la existencia, operación y suficiencia de la implementación y concurrencia de las disposiciones aplicables en materia de control interno emitidas por las distintas instancias regulatorias, que articule los distintos instrumentos de evaluación del SCI por las distintas áreas. Se identificó que el Banco mantuvo un diseño normativo robusto y articulado en materia de administración integral de riesgos que incorporó las metodologías, políticas, procedimientos y los mecanismos preventivos relacionados con la identificación, la medición, la vigilancia y la comunicación sobre los riesgos operacionales que enfrentó la institución. Finalmente, se identificó que BANCOMEXT, por medio de sus órganos colegiados, asumió las funciones del Comité de Control y Desempeño Institucional (COCODI); no obstante, se requiere fortalecer un órgano colegiado que concentre, dé seguimiento y tome decisiones sobre el control interno, ética institucional, integridad y cumplimiento.

En 2024, BANCOMEXT dispuso de instrumentos normativos que regularon y establecieron la trazabilidad de las etapas, procedimientos y actividades del proceso crediticio. Al respecto, se verificó el cumplimiento de su mandato institucional de financiar el comercio exterior del país, con el otorgamiento de los créditos de primer y segundo piso, y de los cuales otorgó 102,286 créditos a 203 acreditados por un monto de 334,169,694.8 miles de pesos y, al 31 de diciembre de 2024, BANCOMEXT administró a 548 acreditados en su cartera crediticia con un saldo de 305,421,477.9 miles de pesos. Se identificó la necesidad de fortalecer las estrategias de atención a las MiPyMEs vinculadas al comercio exterior o generadoras de divisas, lo cual permitirá ampliar la cobertura de financiamiento y potenciar el desarrollo económico nacional. Respecto de los procesos de administración crediticia, se identificaron renegociaciones respecto a términos y condiciones, reestructuras crediticias, flexibilidad en los esquemas de pago, así como ajustes de plazos en la ejecución de cobranzas extrajudicial y judicial, por lo que requiere fortalecer dichos procesos. Por otra parte, respecto a los sistemas informáticos, se determinó la necesidad de fortalecer la infraestructura tecnológica institucional, mediante el desarrollo e implementación de un sistema informático integral que concentre, automatice y actualice la información crediticia.

Finalmente, BANCOMEXT orientó sus esfuerzos en proporcionar asistencia técnica y capacitación de forma presencial y en formatos virtuales, consistentes en la impartición de 391 cursos de capacitación virtual, 2,078 asistencias técnicas, ocho cursos de capacitación presencial y 27 cursos mediante la modalidad “bancomextecapacita.com”, de los que se determinaron áreas de mejora respecto al diseño e implementación de un manual operativo o procedimiento específico que regulara el proceso, del establecimiento de un programa de desarrollo empresarial y asistencia técnica, así como del establecimiento de instrumentos de medición y de mecanismos de control sobre los sistemas de información y comunicación de las actividades realizadas.

En opinión del equipo auditor, BANCOMEXT mostró un compromiso en el otorgamiento de financiamiento del comercio exterior del país y sobre la procuración de la eficiencia y competitividad de dicho comercio. Sobre el particular, se determinaron áreas de oportunidad y mejora respecto del seguimiento de su planeación estratégica que articule, converja y concentre los resultados de los distintos instrumentos de planeación y del establecimiento de metas, estrategias e indicadores que midan la cobertura, accesibilidad del financiamiento, capacitación y asistencia técnica y en qué medida contribuyó a la eficiencia y competitividad en el comercio exterior, así como en la comunicación entre el máximo Órgano de Gobierno y los órganos colegiados. Por lo que respecta al SCII, es necesario que la entidad cuente con un mecanismo de evaluación integral que garantice el cumplimiento de las disposiciones aplicables en materia de control interno y se asegure del funcionamiento de un órgano colegiado de alto nivel la toma de decisiones estratégicas vinculadas con el control interno y la evaluación del desempeño, así como del compromiso a la ética e integridad institucional.

En materia crediticia, resulta necesario reorientar los esfuerzos institucionales que privilegien la atención de MiPyMEs vinculadas en el comercio exterior o que generan divisas para México; se fortalezcan los procesos de análisis, dictaminación y autorización de las

reestructuraciones de los créditos y sobre las ampliaciones de plazo para no iniciar gestiones judiciales y se fortalezca, desarrolle e implemente un sistema informático institucional integral.

Finalmente, BANCOMEXT requiere fortalecer su proceso de capacitación y asistencia técnica, mediante el establecimiento de políticas y procedimientos documentados y formalmente establecidos que garanticen la implementación de un programa de desarrollo empresarial y asistencia técnica, así como del establecimiento de instrumentos de medición y de mecanismos de control sobre los sistemas de información y comunicación de sus procedimientos.

Las recomendaciones formuladas tienen como propósito que BANCOMEXT fortalezca sus procesos de planeación estratégica, evaluación al desempeño institucional y supervisión y rendición de cuentas de los órganos colegidos; instrumente la mejora continua del Sistema de Control Interno Institucional; redefina estrategias para mejorar la asignación de financiamiento; diseñe e implemente mecanismos preventivos y detectivos en la administración de la cartera y consolide su proceso capacitación y asistencia técnica. Este fortalecimiento es clave para asegurar la contribución de la institución en impulsar el comercio exterior y la procuración de la eficiencia y competitividad de éste, lo que conlleva a consolidar y fortalecer a la institución para cumplir su función de banca de desarrollo, optimizar sus programas de financiamiento y asegurar que su operación contribuya al crecimiento económico y comercial de México, así como a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

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

Director de Área

Director General

L.D. Marco Antonio Calvo Sánchez

Dra. Norma Inés Aguilar León

***Comentarios de la Entidad Fiscalizada***

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

El Informe de Auditoría puede consultarse en el Sistema Público de Consulta de Auditorías (SPCA).



**BANCOMEXT**



Ciudad de México, a 02 de diciembre de 2025

**OFICIO: ENLACE-ASF/032/2025**

**Asunto:** Se remite información y documentación para atender las observaciones preliminares.

Documentación entregada con carácter de CONFIDENCIAL, en términos de la legislación que resulte aplicable.

**L.D. MARCO ANTONIO CALVO SÁNCHEZ  
DIRECTOR DE AUDITORÍA Y EVALUACIÓN A LOS  
SISTEMAS DE CONTROL INTERNO "A"  
AUDITORÍA ESPECIAL DE DESEMPEÑO  
AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN  
P R E S E N T E**

Hacemos referencia al oficio número DAESCI"A"/063/2025 de fecha 20 de noviembre de 2025, recibido por esta Institución el mismo día, a través del cual se anexa la *Cedula de resultados finales y observaciones preliminares* que derivó de la Auditoría número 18, con título "Desempeño y Cumplimiento del Control Interno del Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C." correspondiente a la fiscalización de la Cuenta Pública 2024. Al respecto, con la finalidad de solventar las observaciones preliminares se hace entrega de forma física (oficios originales y por medio de almacenamiento electrónico (1 (un) dispositivo USB), la información que a continuación se describe:

<p><b>Resultado 2 Recomendación 3</b></p>	<p>✓ Oficio con número de referencia 070/2025 S.C. de fecha 02 de diciembre de 2025, emitido por <b>MARÍA ELSA RAMÍREZ MARTÍNEZ</b>, Directora de la Secretaría del Consejo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información contenida en el oficio y en sus anexos.</li> </ul>
---	--

Sin más por el momento, quedo a sus órdenes.

**ATENTAMENTE**

**LIC. BEATRIZ MARTÍNEZ REYNA,**  
SUBDIRECTORA DE JURÍDICO GUBERNAMENTAL DEL  
BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C., I.B.D.  
**ENLACE CON LA AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN**

C.c.p.: Lic. **María Elena Peláez Flores** - Directora de Normatividad Gubernamental del Banco Nacional del Comercio Exterior, S.N.C., I.B.D.- Para su conocimiento. - Presente.

Lic. **Tomás Ariza Serrano**. - Titular del Área de Auditoría Interna de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública del Órgano Interno de Control del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., I.B.D. - Para su conocimiento. - Presente.



Presidencia sur 4333 jardines en la Montaña, 14210, Tlalpan, Ciudad de México; Tel: (55) 5449 0600 gob.mx/bancomext bancomext.com



**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



**BANCOMEXT**

*1 legajo*





**L.D. MARCO ANTONIO CALVO SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE AUDITORÍA Y EVALUACIÓN A LOS**  
**SISTEMAS DE CONTROL INTERNO "A"**  
**AUDITORÍA ESPECIAL DE DESEMPEÑO**  
**AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN**  
**P R E S E N T E**

Ciudad de México, a 10 de diciembre de 2025

**OFICIO: ENLACE-ASF/034/2025**

**Asunto:** Se remite información y documentación para atender las observaciones preliminares.

Documentación entregada con carácter de CONFIDENCIAL, en términos de la legislación que resulte aplicable.

En alcance a nuestro oficio con número de referencia ENLACE-ASF/032/2025 de fecha 02 de diciembre de 2025, a través del cual se remite información y documentación para atender las observaciones preliminares que derivaron de la Auditoría número 18, con título "Desempeño y Cumplimiento del Control Interno del Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C." correspondiente a la fiscalización de la Cuenta Pública 2024. Al respecto, en el presente se realiza fe de erratas, ya que, en el oficio antes citado, se menciona la entrega un dispositivo USB, sin embargo, la información únicamente consta por el legajo de hojas certificadas que se entregaron como anexo al oficio ENLACE-ASF/032/2025. Asimismo, con la finalidad de solventar las observaciones preliminares se hace entrega de forma física (oficios originales), la información que a continuación se describe:

<p><b>Resultado 2</b> <b>Recomendación 3</b></p>	<p>✓ Oficio con número de referencia 072/2025 S.C. de fecha 08 de diciembre de 2025, emitido por <b>MARÍA ELSA RAMÍREZ MARTÍNEZ</b>, Directora de la Secretaría del Consejo Directivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Información contenida en el oficio y en su anexo que consta de 7 (siete) fojas útiles certificadas.</li> </ul>
<p><b>Resultado 3</b> <b>Recomendación 5</b></p>	<p>✓ Oficio con número de referencia DCyP/232/2025 de fecha 03 de diciembre de 2025, emitido por <b>ANA ELENA ESPINOSA VÁZQUEZ</b>, Directora de Contabilidad y Presupuesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Información contenida en el oficio y en su anexo que consta de 1 (una) foja útil certificada.</li> </ul>



*B. Muñoz*

Periférico Sur 4333, Jardines en la Montaña, 14210, Tlalpan, Ciudad de México Tel: (55) 5449 9000 gob.mx/bancomext bancomext.com

1 de 2



**BANCOMEXT**



**Resultado 4  
Recomendaciones 6 y 7**

✓ Oficio con número de referencia BNCE/DCI/231/2025 de fecha 09 de diciembre de 2025, emitido por **BRENDA ARREZOLA RAMIREZ**, Directora de Contraloría Interna:

- Información contenida en el oficio y en su anexo que consta de 96 (noventa y seis) fojas útiles.

Agradecemos de antemano sus atenciones brindadas, reciba un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**

**LIC. BEATRIZ MARTÍNEZ REYNA,**  
SUBDIRECTORA DE JURÍDICO GUBERNAMENTAL DEL  
BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C., I.B.D.  
**ENLACE CON LA AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN**

C.c.p.: **Lic. María Elena Peláez Flores** – Directora de Normatividad Gubernamental del Banco Nacional del Comercio Exterior, S.N.C., I.B.D.- Para su conocimiento. - Presente.

**Lic. Tomás Ariza Serrano.** – Titular del Área de Auditoría Interna de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública del Órgano Interno de Control del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., I.B.D. - Para su conocimiento. - Presente.



**2025**

**Año de  
La Mujer  
Indígena**

Periférico Sur 4333, Jardines en la Montaña, 14210, Tlalpan, Ciudad de México Tel: (55) 5449 9000 gob.mx/bancomext bancomext.com

4 Hojas

  
**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

  
**BANCOMEXT**





Ciudad de México, a 03 de diciembre de 2025

**OFICIO: ENLACE-ASF/033/2025**

**Asunto:** Se remite información y documentación para atender las observaciones preliminares.

Documentación entregada con carácter de CONFIDENCIAL, en términos de la legislación que resulte aplicable.

**L.D. MARCO ANTONIO CALVO SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE AUDITORÍA Y EVALUACIÓN A LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO "A"**  
**AUDITORÍA ESPECIAL DE DESEMPEÑO**  
**AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN**  
**PRESENTE**

En alcance a nuestro oficio con número de referencia ENLACE-ASF/032/2025 de fecha 02 de diciembre de 2025, a través del cual se remite información y documentación para atender las observaciones preliminares que derivaron de la Auditoría número 18, con título "Desempeño y Cumplimiento del Control Interno del Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C." correspondiente a la fiscalización de la Cuenta Pública 2024. Al respecto, con la finalidad de solventar las observaciones preliminares se hace entrega de forma física (oficios originales), la información que a continuación se describe:

<b>Resultado 6</b> <b>Recomendaciones 11, 12 y 13</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Oficio con número de referencia Bancomext/UPI/DDEAT/GDEAT/04/2025 de fecha 03 de diciembre de 2025, emitido por <b>KARLA IVETH MARTÍNEZ REMÍREZ</b>, Gerente de Desarrollo Empresarial y Asistencia Técnica adscrita a la Dirección de Desarrollo Empresarial y Asistencia Técnica:<ul style="list-style-type: none"><li>• Información contenida en el oficio y en sus anexos.</li></ul></li></ul>
--	--

Sin más por el momento, quedo a sus órdenes.

**ATENTAMENTE**

  
**LIC. BEATRIZ MARTÍNEZ REYNA,**  
SUBDIRECTORA DE JURÍDICO GUBERNAMENTAL DEL  
BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C., I.B.D.  
**ENLACE CON LA AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN**

C.c.p.: Lic. María Elena Peláez Flores - Directora de Normatividad Gubernamental del Banco Nacional del Comercio Exterior, S.N.C., I.B.D.- Para su conocimiento. - Presente.  
Lic. Tomás Ariza Serrano. - Titular del Área de Auditoría Interna de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública del Órgano Interno de Control del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., I.B.D. - Para su conocimiento. - Presente.



Perifoneo Sur 4333, Jardines en la Montaña, 14210, Tlalpan, Ciudad de México Tel: (55) 5649 9000 | [jobs@bancomext.com](mailto:jobs@bancomext.com) | [bancomext.com](http://bancomext.com)

1 de 1

## **Apéndices**

### *Procedimientos de Auditoría Aplicados*

1. Comprobar que BANCOMEXT dispuso de programas estratégicos, planes institucionales y programas de trabajo de corto, mediano y largo plazos, en 2024, en los que se definieron las prioridades, los objetivos, las metas y las estrategias relacionadas con el ejercicio de sus atribuciones; verificar que dichos documentos se vincularon a la consecución de los objetivos y las metas previstas en el PND 2019-2024 y los programas sectoriales y especiales en los que participó BANCOMEXT, y verificar el seguimiento y evaluación de la planeación.
2. Verificar la integración y operación del Consejo Directivo y de los órganos colegiados de BANCOMEXT, y evaluar en qué medida las decisiones que adoptaron propiciaron un funcionamiento eficaz y eficiente en las operaciones de financiamiento, capacitación y asistencia técnica en materia de comercio exterior.
3. Verificar, en 2024, la cobertura y accesibilidad del financiamiento y evaluar en qué medida BANCOMEXT midió cómo han mejorado la presencia y competitividad de las empresas beneficiarias en los mercados internacionales y se promovió el fortalecimiento de la exportación en México.
4. Verificar que BANCOMEXT, en 2024, diseñó e implementó un Sistema de Control Interno integral armonizado con lo previsto en el "ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones, el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno", el Marco Integrado de Control Interno y las "Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito", así como comprobar que el Sistema de Control Interno otorgó una seguridad razonable en el cumplimiento de objetivos y metas, asentado en una administración de riesgos eficaz y eficiente.
5. Verificar que la entidad estableció mecanismos de control efectivos en los procedimientos de promoción, evaluación, aprobación, instrumentación, seguimiento, control y recuperación de los créditos, y que éstos cumplieron las normas, políticas y procedimientos legales y contables establecidos.
6. Verificar que la entidad estableció mecanismos de control efectivos en los procedimientos de asistencia y capacitación financiera a la población objetivo en materia de comercio exterior, y que éstos cumplieron las normas, políticas y procedimientos legales establecidos.

### *Áreas Revisadas*

Las áreas revisadas fueron: a. El Consejo Directivo; b. Los comités Ejecutivo, de Crédito, Interno de Crédito, de Auditoría y de Administración Integral de Riesgos; c. Las unidades de Proyectos y Programas Económicos y Financieros, de Banca de Empresas, de Instituciones

Financieras, de Promoción Institucional, de Administración y Finanzas, y de Gestión Integral de Riesgos y Rentabilidad, y d. Las direcciones de Auditoría Interna y de Contraloría Interna.

#### *Disposiciones Jurídicas y Normativas Incumplidas*

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

1. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria: Artículo 27, Párrafo segundo; Artículo 45, Párrafo primero.
2. Ley Federal de las Entidades Paraestatales: Artículo 47, Artículo 48; Artículo 57; Párrafo primero; Artículo 58, Fracción X; Artículo 59, Fracciones IX, X y XI.
3. Ley de Planeación: Artículo 3°, Párrafo segundo; Artículo 17, Fracción II y VI; Artículo 24.
4. Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno: Artículo Segundo "Disposiciones en Materia de Control Interno", Títulos: -PRIMERO "Disposiciones Generales", Capítulo I "Objeto, Ámbito de Aplicación y Definiciones", Disposiciones 1 "Base de referencia, Objeto y Ámbito de aplicación", párrafos primero, segundo y tercero, y 3 "Responsables de su aplicación", párrafo primero;-SEGUNDO "Modelo Estándar de Control Interno", Capítulo I "Estructura del Modelo", Disposición 9, "Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno", Normas Generales "Segunda. Administración de Riesgos", Principio 6 "Definir Metas y Objetivos institucionales", elementos de control interno 6.02, 6.03, 6.05 y 6.06, "Tercera. Actividades de Control", principios 11 "Seleccionar y desarrollar actividades de control basadas en las TICs", elementos de control interno 11.1 y 11.3, y 12 "Implementar Actividades de Control", elemento de control interno 12.02, y "Cuarta. Información y Comunicación", principios 13 "Usar Información relevante y de calidad", elementos de control interno 13.03, 13.04 y 13.05, y 14 "Comunicar Internamente", elemento de control interno 14.04, y CUARTO "Comité de Control y Desempeño Institucional", Capítulo I "De los objetivos del comité", Disposición 32 "De los objetivos del comité", Fracciones I, II, III, IV, V, VI, VII y VIII.
5. Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales: Artículo 21, párrafo segundo.
6. Otras disposiciones de carácter general, específico, estatal, local o municipal: -Ley Orgánica del Banco Nacional de Comercio Exterior: Artículo 2°; Artículo 3°; Artículo 6°, Fracciones I, III, VI, VIII y VIII Bis; Artículo 7°, Fracción I.
  - Ley de Instituciones de Crédito: Artículo 42, Fracción IV; Artículo 30, Párrafo tercero.
  - Ley General de Archivos: Artículo 11, Fracción I; Artículo 12, Párrafo primero; Artículo 44; Artículo 60, Párrafo primero.

- Disposiciones de Carácter General aplicables a las Instituciones de Crédito: Artículo 8, Fracción IV; Artículo 11, Párrafo primero; Artículo 46; Artículo 48, Párrafo primero; Artículo 140; Artículo 142, Fracción II; Artículo 143, párrafo primero; Artículo 154, párrafo primero; Artículo 159, párrafo primero; Artículo 164, Párrafo primero; Artículo 166, Párrafo primero, fracción I.
- Manual de Organización del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.: Sección I "Objetivo y Funciones por Unidad Administrativa", apartado "Objetivo del Puesto", de la Dirección de Desarrollo Empresarial y Asistencia Técnica.
- Manual Operativo para el proceso de: Planeación Estratégica y Seguimiento a Indicadores de Gestión: Sección D "Políticas Operativas", políticas operativas números 1.1, 1.4 y 1.5.
- Modelo Institucional de Control Interno "Objetivos y Lineamientos del Modelo Institucional de Control Interno del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.": Componente de Control "II. Evaluación de los Riesgos", Principio de Control Interno 7, Apartado "Establecimiento y Revisión de Indicadores de Desempeño"; Componente de Control III "Actividades de Control", Principio 12, Apartado "Políticas y Procedimientos", Párrafo primero.

#### *Fundamento Jurídico de la ASF para Promover o Emitir Acciones y Recomendaciones*

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

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

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