

**Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C.**

**Servicios Bancarios y Financieros**

Auditoría de Desempeño: 2022-2-06G1H-07-0023-2023

Modalidad: Presencial

Núm. de Auditoría: 23

***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 2022 considerando lo dispuesto en el Plan Estratégico de la ASF.

***Objetivo***

Fiscalizar la promoción del financiamiento, el fomento al ahorro y la prestación de servicios de banca electrónica, a fin de impulsar el acceso a los servicios bancarios y financieros de los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos y al público en general.

***Alcance***

La auditoría incluyó los resultados del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. (BANJERCITO), relacionados con el desarrollo de nuevos productos de financiamiento o modificación de los ya existentes, el comportamiento del financiamiento otorgado por el banco y la promoción y educación financiera; el desarrollo o modificación de productos de captación destinados al ahorro e inversión, la operación de los productos de captación, así como las actividades de promoción de éstos; el desarrollo o mejora de los servicios de la banca electrónica, así como la operación y promoción de los mismos; el otorgamiento de servicios bancarios fronterizos y la cobertura y el uso de los servicios e infraestructura del BANJERCITO, a fin de identificar si el banco contribuyó a fortalecer el acceso de los integrantes de las Fuerzas Armadas Mexicanas y la población en general a los servicios bancarios y financieros. Asimismo, se revisó el seguimiento del banco a los indicadores de riesgo y financieros, el estado que guardó el Sistema de Control Interno Institucional, el Sistema de Evaluación del Desempeño, la rendición de cuentas de 2022 y la participación del banco para coadyuvar al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, se tomó como referencia el periodo de 2018 a 2021 para realizar un análisis comparativo del desempeño institucional.

La auditoría se realizó de conformidad con la normativa aplicable a la fiscalización superior de la Cuenta Pública para asegurar el logro del objetivo y el alcance establecidos. Los datos proporcionados por el ente fiscalizado fueron, en lo general, suficientes, de calidad, confiables y consistentes para aplicar todos los procedimientos establecidos y para

sustentar los hallazgos y la opinión de la Auditoría Superior de la Federación sobre el cumplimiento de objetivos y metas de los servicios bancarios y financieros del BANJERCITO.

### **Antecedentes**

El Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada se creó mediante decreto de ley el 31 de diciembre de 1946,<sup>1</sup> como una Sociedad Anónima de Capital Variable e inició operaciones el 15 de julio de 1947, con el objetivo de impulsar la producción de empresas y sociedades mercantiles del sector destino para coadyuvar a su propia economía y al desarrollo nacional.

En 1978, se publicó una nueva ley,<sup>2</sup> con la cual cambió su denominación a Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, Sociedad Anónima, con facultades para atender a todo el público, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, con la prioridad de ofrecer su gama de productos a los elementos castrenses. Asimismo, se definiría a BANJERCITO como una Institución Nacional de Crédito.

En 1985, el BANJERCITO pasó a ser una Sociedad Nacional de Crédito, con acciones específicas de banca de desarrollo, cambió su nombre oficial a Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo,<sup>3</sup> conservó su personalidad jurídica y patrimonio propios, enfocada en otorgar el servicio público de banca y crédito a los elementos castrenses, y se ajustó al Plan Nacional de Desarrollo y al Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo. Asimismo, se publicó el Reglamento Orgánico del BANJERCITO,<sup>4</sup> a partir de la Ley Orgánica del BANJERCITO, en el cual se ratificaban las facultades para otorgar créditos a los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos.

A partir de la publicación del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y la Reforma Financiera de 2014, se le dieron atribuciones a la banca de desarrollo para tener una participación más activa como actores fundamentales del desarrollo nacional mediante el otorgamiento de crédito. Con ello, el BANJERCITO reforzó su administración e inició una estrategia operativa mediante la apertura, ampliación, remodelación o reubicación de sus sucursales.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> DOF, 31 de diciembre de 1946, disponible en:

[https://www.dof.gob.mx/nota\\_to\\_imagen\\_fs.php?codnota=4621090&fecha=31/12/1946&cod\\_diario=198619](https://www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?codnota=4621090&fecha=31/12/1946&cod_diario=198619)

<sup>2</sup> DOF, 29 de diciembre de 1978, disponible en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_to\\_imagen\\_fs.php?cod\\_diario=205438&pagina=5&seccion=1](https://www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=205438&pagina=5&seccion=1)

<sup>3</sup> DOF, 13 de enero de 1986, disponible en: [https://dof.gob.mx/nota\\_to\\_imagen\\_fs.php?codnota=4781552&fecha=13/01/1986&cod\\_diario=205886](https://dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?codnota=4781552&fecha=13/01/1986&cod_diario=205886)

<sup>4</sup> DOF, 29 de julio de 1985, disponible en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4750142&fecha=29/07/1985#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4750142&fecha=29/07/1985#gsc.tab=0)

<sup>5</sup> Comisión Nacional Bancaria y de Valores, **Ley Orgánica del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada**, pp. 26 y 27.

---

## **Resultados**

### **1. Productos de financiamiento**

En 2022, el BANJERCITO dispuso de normativa para la presentación de nuevos productos o servicios, con el objetivo de establecer las políticas y procedimientos para revisar y evaluar factibilidad o inviabilidad de la propuesta de implementación de un nuevo producto para su autorización y aprobación; la cual se actualizó en noviembre de ese año para incluir lo referente a la modificación de los productos ya existentes. Con base en el análisis de detección de necesidades de productos de crédito, el banco modificó el producto Credi-líquido, a fin de reducir el tiempo de antigüedad del personal con cargo de cabo<sup>6</sup> para la adquisición del crédito, e implementó 4 nuevos productos: 1) Banje-Terreno BANJERCITO, 2) Banje-Terreno BANJERCITO (para personal retirado), 3) Credi-Nómina Adelantada y 4) Credi-Nómina Adelantada Retirado.

Sin embargo, se identificó que, en 2022, el banco no contó con un proceso definido para realizar el análisis de los productos de financiamiento existentes en el mercado y compararlos con los que opera, ni para analizar los reportes de las aclaraciones y quejas de los usuarios para identificar la problemática y la necesidad de implementar un nuevo producto o modificar los ya existentes, a fin de que los nuevos productos o las mejoras realizadas permitan una mayor funcionalidad en la ejecución de los mismos y contribuir a la inclusión financiera del sector objetivo. Al respecto, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para actualizar la normativa en materia de presentación de nuevos productos o servicios o modificación de los existentes con el objetivo de establecer las actividades y los formatos para el análisis de los productos de financiamiento y de los reportes de los usuarios que le permitan identificar la problemática y la necesidad de implementar un nuevo producto o modificar los ya existentes, con lo que se solventa lo observado.

Asimismo, se detectó que la evidencia generada durante el proceso de modificación e implementación de los productos de financiamiento no estuvo homologada, lo que limitó verificar el proceso descrito en el manual vigente en 2022. Al respecto, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para actualizar la normativa del proceso de presentación de nuevos productos o servicios o modificación de los existentes, con la finalidad de establecer un listado y los formatos de los documentos probatorios que serán resultado y evidencia de las actividades realizadas durante dicho proceso, con lo que se solventa lo observado.

---

<sup>6</sup> El cargo de cabo es el primer escalón de la jerarquía militar y corresponde al rango inmediatamente superior a soldado. Mientras que el soldado es aquel miembro de las fuerzas armadas que ya ha ingresado y es efectivo, pero que ocupa el escalafón más bajo en la cadena de mando.

En 2022, el BANJERCITO dispuso de 25 productos de financiamiento, de los cuales 16 fueron para créditos de consumo y 9 para financiamiento hipotecario, mediante dichos productos se otorgaron 953,079 créditos por un monto de 56,529,855.8 miles de pesos.

Del financiamiento otorgado en 2022, el 99.9% (952,377 créditos) correspondió a créditos de consumo por un monto de 55,664,763.6 miles de pesos y el 0.1% (702 créditos) a financiamientos hipotecarios por 865,092.2 miles de pesos. Asimismo, los productos que registraron mayor colocación fueron los préstamos quirografarios especial y normal tropa, al reportarse 292,378 créditos por 18,521,131.9 miles de pesos y 405,824 créditos por 17,409,956.0 miles de pesos, respectivamente.

Se identificaron diferencias en la cantidad, nombre y clasificación de los productos de financiamiento señalados en los registros, informes y manuales de los que dispuso el BANJERCITO en 2022; además, no tuvo manuales específicos para definir y señalar las características de cada uno de los productos, ni con manuales en materia de originación e instrumentación de crédito. No obstante, en 2023, el banco contó con un tarifario de productos de colocación en el cual se describen las características de los productos de financiamiento, así como con un manual en materia de originación de crédito, en donde se estableció el apartado “Definición y características de los productos crediticios” y se señalaron las actividades relacionadas con el proceso de instrumentación crediticia, con lo que se solventa lo observado.

De 2018 a 2022, el monto total de financiamiento otorgado por el BANJERCITO incrementó en 1.0% en promedio anual, al pasar de 54,392,925.5 miles de pesos a 56,529,855.8 miles de pesos; de igual manera, el número de créditos otorgados aumentó en 1.5% en promedio anual, al pasar de 898,797 créditos en 2018 a 953,079 créditos en 2022.

En cuanto a la promoción realizada por el BANJERCITO en 2022, el banco contó con un manual de imagen y publicidad institucional, cuyo objetivo consistió en establecer las directrices para el diseño o actualización de publicaciones en la página web y redes sociales, así como el desarrollo e implementación de campañas publicitarias. Al respecto, el banco informó que implementó 31 actividades de promoción y educación financiera para ofertar y procurar la colocación de los productos financieros en ese año, que incluyeron campañas y ferias de crédito, mediante las cuales realizó 382 eventos y con las que se obtuvieron 1,200,569 impactos al personal del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos.<sup>7</sup>

El banco no dispuso de una programación de las actividades de promoción a realizar y su logística en 2022; además, se identificó que la forma en que la entidad fiscalizada clasificó, reportó y registró la información de las actividades de promoción realizadas en ese año no permitió constatar las características y los objetivos de las mismas, ni comparar las

---

<sup>7</sup> Los impactos refieren a la asistencia del personal del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos a cada evento, lo que significa que un mismo elemento pudo asistir a más de un evento, por lo cual la cantidad de impactos no se corresponde con el número de clientes del BANJERCITO, ni con el número del personal que integra el Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos.

---

actividades realizadas con las previstas ni con los procesos descritos en el manual correspondiente. Al respecto, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para definir los tipos de campañas y publicidad que implementa con la especificación de las actividades de promoción que las conforman y de los mecanismos que se utilizarán para su supervisión e informe de resultados; establecer un formato de plan anual de promoción y publicidad en el que se incluya la logística de las actividades de promoción, el tipo de publicidad y las actividades a implementar; establecer un formato para el registro de las actividades de promoción y publicidad; e incluir lo señalado en su normativa, con lo que se solventa lo observado.

Adicionalmente, para contribuir al cumplimiento de las acciones puntuales 1.1.1., 1.1.2., 1.1.3., 1.1.4., 2.1.1., 2.1.2., 2.1.3., 2.1.5., 2.1.6., y 2.1.7. del Programa Institucional del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. 2020-2024, el banco reportó que, además de las actividades de promoción y educación financiera, envió cartas de invitación a clientes con capacidad de pago para acceder a créditos hipotecarios e implementó promociones temporales de disminución de tasa de interés, eliminación de la comisión por apertura, la disminución de la tasa de interés del 9.0% al 7.5% anual fija para los productos hipotecarios de adquisición de vivienda y la disminución de la tasa de interés del 12.5% al 11.0% para la adquisición de autos híbridos. Como resultado de las promociones temporales, se colocaron 569 créditos por 188,320.6 miles de pesos. No se identificaron los procedimientos para la implementación de las promociones temporales de 2022, pero con la instrucción de las acciones de control necesarias para definir los tipos de campañas con la especificación de las actividades de promoción que las conforman y establecer un formato de plan anual de publicidad, así como su actualización en el manual respectivo, se solventa lo observado.

Asimismo, el banco contó con 87 planes de negocios, uno de cada una de las sucursales con las que operó en 2022, en los cuales se señalaban las actividades y acciones de promoción y publicidad previstas a realizar; no obstante, se identificó que dichos planes se elaboraron con distintos criterios, sin un formato homologado y con diferencias en los términos en que se establecieron las metas, actividades y acciones de promoción y publicidad a implementar. Por lo que los registros y la evidencia de la promoción realizada por el banco no fueron comparables con las metas y acciones de promoción comprometidas por las sucursales en los planes de negocios, ni permitieron medir su contribución a la misión y metas institucionales. Al respecto, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para diseñar un formato homologado de Plan de Negocio en el que se establezcan los criterios para elaborar los apartados que lo conformen e incluir la información referente a las actividades de promoción que realizará, conforme con la definición de los tipos de campañas y el plan anual de publicidad, con lo que se actualizará la normativa en materia de supervisión y apoyo a sucursales, a fin de dar seguimiento al cumplimiento de las metas y acciones de promoción comprometidas por las sucursales e identificar su contribución, con lo que se solventa lo observado.

## 2. Productos de captación

De acuerdo con el manual para la apertura de cuentas de captación, la captación consiste en todos los recursos que la banca obtiene mediante sus instrumentos (cuenta de cheques, cuenta de ahorros, inversiones, entre otros) que conforman los pasivos del sistema bancario e incluyen recursos en moneda nacional y extranjera. También es una fuente de financiamiento para la entidad. El ahorro se refiere a la acción de reservar una parte de los ingresos o recursos disponibles con el propósito de acumular fondos para futuros usos o contingencias, y se efectúa mediante depósitos realizados por los clientes en cuentas de ahorro específicas ofrecidas por la institución, lo que les permite acumular fondos y recibir intereses sobre los mismos. Mientras que la inversión se define como la colocación de recursos mediante instrumentos financieros a plazo con tasa de interés fija, la cual permite disponer del capital inicial y de los intereses que se hayan generado al vencimiento del periodo.<sup>8</sup>

En 2022, el banco dispuso de 8 productos de captación, los cuales contaron con manuales de políticas y procedimientos en los que se señaló su objetivo y descripción, así como la población objetivo.

De los 8 productos ofertados por el BANJERCITO para cuentas bancarias en 2022, se identificó que 1 producto (12.5%), Banje-nómina, se destinó al pago de sueldos, salarios y demás percepciones, por lo que su población objetivo consistió en dependencias de la administración pública; 2 (25.0%), Cuenta Efectiva y Producto Básico General, consistieron en una cuenta para realizar depósitos bancarios asociada a una tarjeta de débito para disposición de los recursos; 2 (25.0%), Cuenta de cheques en moneda nacional y Cuenta de cheques en dólares, ofrecieron cuentas de cheques para la administración de los recursos tanto en moneda nacional como en divisas extranjeras mediante la recepción de depósitos; 1 (12.5%), Cuenta Concentradora, permitió a las dependencias de la administración pública federal concentrar recursos públicos federales en una cuenta bancaria; 1 (12.5%), Inversiones en moneda nacional, destinado a la inversión, con la que se obtendrían rendimientos de acuerdo con determinados plazos, y 1 (12.5%) que consistió en disponer de una cuenta de depósito bancaria que no requirió tarjeta de débito o chequeras, en la cual se dispondrán de los recursos mediante identificación de datos biométricos, denominada Gana ahorro, por lo que los productos de captación fomentaron el ahorro y la inversión al promover los depósitos bancarios y los rendimientos.

En 2022, el BANJERCITO contó con normativa para la presentación de nuevos productos o servicios o modificación de los existentes. Asimismo, el banco realizó un análisis de los productos de captación, mediante el cual comparó sus productos con los productos

---

<sup>8</sup> Gobierno de México, **Trámites, servicios, inspecciones y regulaciones de todo México**, [en línea]. Página oficial del Catálogo Nacional [consulta: 15 de agosto de 2023], disponible en <https://catalogonacional.gob.mx/FichaTramite/BANJERCITO-2019-115-007-Q.html#:~:text=Instrumento%20de%20inversi%C3%B3n%20a%20corto,generado%20al%20vencimiento%20del%20per%C3%ADodo.>

ofertados por otros bancos y concluyó que estuvieron estructurados y adaptados a las necesidades de su población objetivo, por lo que no hubo necesidad de modificarlos, ni de desarrollar nuevos productos; sin embargo, el banco no contó con un proceso para analizar los productos de captación existentes en el mercado y compararlos con los que opera, ni para analizar los reportes de las aclaraciones y quejas de los usuarios para identificar la problemática y necesidad de modificar o desarrollar nuevos productos. Al respecto, el BANJERCITO, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para actualizar el manual respectivo con el objeto de establecer las actividades y los formatos para el análisis de los productos de captación con los que dispone y de los reportes de los usuarios que permitan identificar la problemática y la necesidad de implementar un nuevo producto o modificar los ya existentes, con lo que se solventa lo observado.

En la revisión de las bases de datos de los 8 productos de captación, se identificó que el saldo de captación se presentó en moneda nacional (pesos mexicanos) para 7 productos y dos tipos de divisas para el producto restante (dólares y euros); por lo que, a diciembre de 2022, el BANJERCITO operó 695,099 cuentas con las que captó 250,370,774.8 miles de pesos, 44,897.1 dólares y 6,284.5 euros.

En 2022, la captación en moneda nacional provino de 694,967 cuentas con un saldo de 250,370,774.8 miles de pesos; la captación de dólares fue de 129 cuentas por 44,897.1 dólares y la captación de euros de 3 cuentas por 6,284.5 euros.

Se identificó que, respecto de la captación en moneda nacional, de los 7 productos de captación, el que tuvo más cuentas fue Banje-nómina BANJERCITO con un total de 569,705 cuentas (82.0%) con un monto de 7,869,308.6 miles de pesos (3.1%), seguido de Cuenta Efectiva con 74,706 cuentas (10.7%) y 1,839,242.5 miles de pesos; en tanto que Cuenta concentradora tuvo 788 cuentas (0.1%) pero el mayor saldo de todos los productos, con 178,130,928.6 miles de pesos (71.1%).

De 2018 a 2022, el número de cuentas de los productos de captación aumentó en 4.9% en promedio anual, al pasar de 572,849 a 694,967 cuentas; respecto del saldo, éste tuvo un incremento del 63.7%, en promedio anual, al pasar de 34,867,509.8 miles de pesos a 250,370,774.8 miles de pesos, por lo que tanto las cuentas como el saldo de los productos de captación incrementaron en el periodo.

Respecto de la captación en dólares, se identificó una disminución del 2.2% y el 4.7%, respectivamente, en el número de cuentas y en el saldo, al pasar de 141 a 129 cuentas y de 54,461.5 dólares a 44,897.1 dólares, respectivamente; en relación con la captación en euros, el número de cuentas se mantuvo en 3 y el saldo presentó un incremento del 3.7% en promedio anual al pasar de 5,428.0 a 6,284.5 euros.

Referente a la promoción realizada por el BANJERCITO en 2022, el banco contó con un manual de imagen y publicidad institucional, cuyo objetivo consistió en establecer las directrices para el diseño o actualización de publicaciones en la página web y redes sociales,

así como el desarrollo e implementación de campañas publicitarias. Al respecto, con la revisión de los registros de promoción se identificó que, en ese año, el banco realizó 10 actividades de promoción para los productos de captación, con los cuales efectuó 25 eventos, en los que hubo 307,456 impactos en los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos.

No obstante, el banco no dispuso de una programación anual de la cantidad de actividades de promoción a realizar y su logística; además, la forma en que la entidad fiscalizada clasificó, reportó y registró la información de las actividades de promoción realizadas en 2022 no permitió definir las características y los objetivos de las mismas, ni comparar las actividades realizadas con las previstas ni con los procesos establecidos en su normativa.

Al respecto, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para definir los tipos de campañas y publicidad que implementa con la especificación de las actividades de promoción que las conforman y de los mecanismos que se utilizarán para su supervisión e informe de resultados; establecer un formato de plan anual de promoción y publicidad en el que se incluya la logística de las actividades de promoción, el tipo de publicidad y las actividades a implementar; establecer un formato para el registro de las actividades de promoción y publicidad, e incluir lo señalado en la normativa respectiva, con lo que se solventa lo observado.

Asimismo, para contribuir al cumplimiento de las acciones puntuales 3.1.2, 3.1.3 y 3.1.4 del Programa Institucional del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C., 2020-2024, el banco informó que entregó artículos promocionales, implementó campañas en las que se habló de los beneficios y ventajas para nuevas cuentas y cuentas existentes; y ofreció acompañamiento inicial y asesoramiento personalizado, así como actividades de promoción, para la apertura de cuentas bancarias de ahorro. Sin embargo, no se identificaron los procedimientos aplicables en 2022 para realizar dichas acciones, pero con la instrucción de las acciones de control necesarias para definir los tipos de campañas con la especificación de las actividades de promoción que las conforman y establecer un formato de plan anual de publicidad, así como su integración en la actualización del manual respectivo y el diseño del Plan de Negocios de las sucursales, se solventa lo observado.

Además, el banco contó con 87 planes de negocios de cada una de las sucursales con las que operó en 2022, en los cuales se señalaban las actividades y acciones de promoción y publicidad previstas a realizar; no obstante, se identificó que dichos planes se elaboraron con distintos criterios, sin un formato homologado y con diferencias en los términos en que se establecieron las metas, actividades y acciones de promoción y publicidad de los productos de captación a implementar, por lo que los registros y la evidencia de la promoción realizada por el banco no fueron comparables con las metas y acciones comprometidas por las sucursales en los planes de negocios, ni permitieron medir su contribución a la misión y metas institucionales. Como resultado de lo anterior, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para diseñar un formato



homologado de Plan de Negocio, en el que se establezcan los criterios para elaborar los apartados que lo conformen e incluya información referente a las actividades de promoción que realizará, conforme con la definición de los tipos de campañas y el plan anual de publicidad, con lo que se actualizará la normativa en materia de supervisión y apoyo a sucursales, a fin de dar seguimiento al cumplimiento de las metas y acciones de promoción comprometidas por las sucursales e identificar su contribución, con lo que se solventa lo observado.

### 3. Servicios de banca electrónica

De acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Instituciones de Crédito, la banca electrónica se define como el conjunto de servicios y operaciones bancarias que las instituciones realizan con sus usuarios mediante dispositivos de acceso, como internet, teléfono fijo y teléfono móvil. En 2022, el BANJERCITO dispuso de tres servicios de banca electrónica, así como con tarjetas bancarias como un medio de acceso electrónico para que los clientes dispusieran de sus recursos. Al respecto, se verificó que dichos servicios contaron con manuales de políticas y procedimientos, en los que se definió su operación, como se describen a continuación:

SERVICIOS DE BANCA ELECTRÓNICA Y TARJETAS BANCARIAS OFERTADOS POR EL BANJERCITO, 2022

Nombre	Descripción
<b>Servicios de banca electrónica</b>	
1. Banjecel	Es el servicio de banca móvil que BANJERCITO ofrece a sus clientes por medio de dispositivos móviles como medio de comunicación, para realizar sus operaciones bancarias de una manera cómoda, rápida, fácil, segura y en amplios horarios.
2. Banjenet	Es el servicio de banca por internet que BANJERCITO ofrece a sus clientes para realizar sus operaciones bancarias de una manera cómoda, rápida, fácil, segura y en amplios horarios.
3. Banjetel	Es el servicio de vía voz que ofrece BANJERCITO a sus clientes para realizar sus operaciones bancarias de una manera cómoda, rápida, fácil, segura y en amplios horarios.
<b>Tarjetas bancarias</b>	
4. Tarjetas de débito	Ofrecer al personal militar y al público general una tarjeta de débito que permita realizar cargos para disponer de los recursos respectivos.
5. Tarjetas de crédito	Ofrecer al personal militar y al público general una tarjeta de crédito, con la cual se podrá disponer de los recursos respectivos.

FUENTE: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el BANJERCITO.

En 2022, el BANJERCITO elaboró informes mensuales para analizar la situación de los servicios de banca electrónica y de las tarjetas bancarias que incluyeron el reporte de los clientes, el número y el saldo de las operaciones, con los cuales determinó que los servicios con los que contó estuvieron a la vanguardia de los ofertados en el mercado y concluyó que no hubo necesidad de crear nuevos servicios o mejorar los ya existentes en el año revisado; sin embargo, dicho proceso de análisis no se encontró formalizado. Al respecto, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para actualizar los manuales de

políticas y procedimientos de los servicios de banca electrónica y de las tarjetas bancarias, a fin de incorporar el proceso de la elaboración del informe de los servicios de banca electrónica en el manual del servicio Banjecel, y el proceso de la elaboración y entrega de información para realizar dicho informe en los manuales de los servicios de Banjecel, Banjenet, Banjetel, y de las tarjetas de crédito, tarjetas de débito y cajeros automáticos, con lo que se solventa lo observado.

En la revisión de los registros de las operaciones de los servicios de banca electrónica y de las tarjetas bancarias del BANJERCITO, se identificó que, en 2022, los servicios Banjecel, Banjenet y Banjetel tuvieron 111,903,291 operaciones por un monto de 433,269,230.1 miles de pesos, y las tarjetas bancarias 45,737,383 operaciones por un importe de 61,548,198.2 miles de pesos. Se identificó que el más utilizado fue Banjecel con 106,133,291 operaciones (94.8%), seguido de Banjenet con 5,657,812 (5.1%) y Banjetel con 112,188 (0.1%); mientras que, para el monto de las operaciones, fue Banjenet el que registro el mayor importe con 374,772,947.2 miles de pesos (86.5%), después Banjecel con 58,471,212.6 miles de pesos (13.5%) y Banjetel con 25,070.3 miles de pesos, que no representó un monto significativo. En cuanto a las tarjetas bancarias como medios de acceso electrónico para que los clientes del banco dispongan de recursos, el BANJERCITO informó que, en 2022, éstas presentaron 45,737,383 operaciones por un importe de 61,548,198.2 miles de pesos; asimismo, la más utilizada fue la tarjeta de débito con 44,711,343 operaciones por un monto de 60,597,869.2 miles de pesos, mientras que la tarjeta de crédito registró 1,026,040 operaciones equivalentes a un importe de 950,302.0 miles de pesos.

En relación con el comportamiento de los servicios de banca electrónica de 2018 a 2022, se identificó que el número y monto de operaciones de los 3 servicios presentaron un incremento del 43.0% y del 55.4%, en promedio anual, respectivamente, al pasar de 26,735,387 a 111,903,291 operaciones y de 74,326,938.3 a 433,269,230.1 miles de pesos, respectivamente.

De 2018 a 2022, el uso del servicio Banjecel tuvo un aumento en el número de operaciones del 46.7%, en promedio anual, y del 35.0% en el monto, al pasar de 22,918,787 operaciones por un monto de 17,604,217.5 miles de pesos en 2018 a 106,133,291 operaciones con un monto de 58,471,212.6 miles de pesos en 2022.

En tanto que Banjenet registró un aumento, en promedio anual, del 11.2% en el número de operaciones y del 60.4% en el monto de éstas, debido a que pasó de 3,699,960 operaciones por un monto de 56,673,702.1 miles de pesos en 2018 a 5,657,812 operaciones equivalentes a un monto de 374,772,947.2 miles de pesos en 2022, lo que significó que pese a que los clientes de BANJERCITO utilizaron más el servicio de Banjecel, las operaciones con los montos más elevados se realizaron mediante internet, al utilizar Banjenet.

Respecto de Banjetel, se identificó que el número de operaciones y el monto de éstas decrecieron en 1.0% y 15.4%, respectivamente, en promedio anual, al pasar de 116,640 operaciones equivalentes a un monto de 49,018.8 miles de pesos en 2018 a 112,188 operaciones por 25,070.3 miles de pesos en 2022, lo anterior significó que prevaleció el uso

de los servicios de banca electrónica mediante internet y telefonía móvil que el de telefonía fija entre 2018 y 2022.

En relación con las tarjetas de débito que ofreció el BANJERCITO, se identificó que, de 2018 a 2022, el número y el monto de las operaciones aumentaron en 10.6% y 2.8%, respectivamente, en promedio anual, al pasar de 29,849,767 operaciones por 54,351,210.9 miles de pesos a 44,711,343 operaciones por 60,597,896.2 miles de pesos en dicho periodo. El comportamiento en el uso de las tarjetas de crédito ofrecidas por el BANJERCITO a su población objetivo.

En el periodo de referencia, el número de operaciones con tarjetas de crédito presentó un aumento del 3.9% en promedio anual, al pasar de 879,961 en 2018 a 1,026,040 operaciones en 2022; en tanto que el importe de éstas decreció en 2.3% en promedio anual, debido a que se redujo de 1,043,663.3 a 950.302.0 miles de pesos en el mismo periodo.

En cuanto a la promoción realizada por el BANJERCITO en 2022, éste contó con un manual de imagen y publicidad institucional, cuyo objetivo consistió en establecer las directrices necesarias para el diseño o actualización de publicaciones en la página web y redes sociales, así como el desarrollo e implementación de campañas publicitarias. Al respecto, con la revisión de los registros de promoción se identificó que, en el año fiscalizado, el banco realizó 28 actividades de promoción y educación financiera para los servicios de banca electrónica y las tarjetas bancarias con los cuales efectuó 48 eventos, en los que hubo 1,179,426 impactos en los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos.<sup>9</sup>

Sin embargo, el banco no dispuso de una programación anual de la cantidad de actividades de promoción a realizar y su logística; además, se identificó que la forma en que la entidad fiscalizada clasificó, reportó y registró la información de las actividades de promoción realizadas en 2022 no permitió constatar las características y los objetivos de las mismas, ni comparar las actividades realizadas con las previstas ni con los procesos descritos en su normativa.

Al respecto, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para definir los tipos de campañas y publicidad que implementa con la especificación de las actividades de promoción que las conforman y de los mecanismos que se utilizarán para su supervisión e informe de resultados; establecer un formato de plan anual de promoción y publicidad en el que se incluya la logística de las actividades de promoción, el tipo de publicidad y las actividades a implementar, los productos que se anunciarán y el presupuesto programado; establecer un formato para el registro de las actividades de promoción y publicidad, con los rubros de tipo de publicidad, actividades implementadas, insumos, productos

---

<sup>9</sup> Los impactos se refieren a la asistencia del personal del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos a cada evento, lo que significa que un mismo elemento pudo asistir a más de un evento, por lo cual la cantidad de impactos no corresponde al número de clientes del BANJERCITO, ni al número del personal que compone al Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos.

promocionados, evidencia, presupuesto ejercido, impactos y resultados, e incluir lo señalado en el manual respectivo, con lo que se solventa lo observado.

Asimismo, para contribuir al cumplimiento de las acciones puntuales 4.1.1 y 4.1.4 del Programa Institucional del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C., 2020-2024, el BANJERCITO informó que, en 2019 realizó un análisis de viabilidad para reducir las comisiones de sus servicios de banca electrónica, las cuales fueron autorizadas por el Banco de México, por lo que a partir de agosto del mismo año las comisiones quedaron en cero pesos; el banco también informó que realizó y concedió una licitación pública en 2020, la cual se identificó que siguió vigente en 2022, para el servicio de otorgamiento de datos móviles para el servicio Banjcel, en la que se solicitó hacer la liberación de datos móviles en los dispositivos donde la aplicación se ejecute, el análisis de la viabilidad de liberación de datos con al menos un 98.0% de patrocinio de éstos; el desarrollo de un *software* para ello y la creación de una campaña para la liberación de los datos para el servicio. En tanto que para el cumplimiento de la acción puntual 4.1.3, el banco realizó actividades de promoción de la tecnología “Sin contacto”. No obstante, no se identificaron los procedimientos aplicables en 2022 para realizar dicha actividad, pero con la instrucción de las acciones de control necesarias para definir los tipos de campañas con la especificación de las actividades de promoción que las conforman y establecer un formato de plan anual de publicidad, así como su integración en la normativa institucional, se solventa lo observado.

Además, el banco contó con 87 planes de negocios de cada una de las sucursales con las que operó en 2022, en los cuales se señalaban las actividades y acciones de promoción y publicidad previstas a realizar; no obstante, se observó que éstos se elaboraron con distintos criterios, sin un formato homologado y con diferencias en los términos en que se establecieron las metas, actividades y acciones de promoción y publicidad de los servicios a implementar, por lo que la información del banco no fue comparable con las metas y acciones comprometidas por las sucursales en los planes de negocios, ni permitió medir su contribución a la misión y metas institucionales. Al respecto, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para diseñar un formato homologado de Plan de Negocio, en el que se establezcan los criterios para elaborar los apartados que lo conformen e incluya información referente a las actividades de promoción que realizará, conforme con la definición de los tipos de campañas y el plan anual de publicidad, con lo que se actualizará la normativa en materia de supervisión y apoyo a sucursales, a fin de dar seguimiento al cumplimiento de las metas y acciones de promoción comprometidas por las sucursales e identificar su contribución, con lo que se solventa lo observado.

#### 4. Servicios bancarios fronterizos

En 2022, el BANJERCITO contó con un manual en materia de políticas y procedimientos para servicios fronterizos, el cual establece la facultad del banco para proporcionar, mediante la red de oficinas de servicios bancarios fronterizos, el servicio de importación temporal de vehículos a los mexicanos con residencia legal en el extranjero y a los extranjeros que visiten el país, el servicio de internación temporal al resto del territorio nacional a los vehículos

extranjeros previamente importados de manera definitiva a la franja o región fronteriza norte del país, y el servicio de recaudación por el excedente de mercancías mediante pagos referenciados.

Al respecto, el BANJERCITO brindó 8 servicios bancarios fronterizos mediante 54 oficinas fronterizas (incluyen módulos consulares y un módulo de internet), ubicadas en la frontera norte y sur del país, con lo cual otorgó 1,580,236 permisos y recaudó un monto total de 702,610.0 miles de pesos en 2022, como se detalla a continuación:

PERMISOS Y MONTOS DE RECAUDACIÓN DE LOS SERVICIOS BANCARIOS FRONTERIZOS A CARGO DE BANJERCITO, 2022  
(Permisos, miles de pesos y porcentajes)

Servicio	Descripción	Número de permisos	Part. (%)	Monto recaudado	Part. (%)
<b>Total</b>		<b>1,580,236</b>	<b>100.0</b>	<b>702,610.0</b>	<b>100.0</b>
1. Importación Temporal de Vehículos	Consiste en expedir un permiso de importación temporal para vehículos extranjeros que ingresarán por un corto tiempo a territorio nacional más allá de la franja fronteriza, con el objeto de que el vehículo pueda circular legalmente en el país.	579,216	36.7	565,737.7	80.5
2. Inspección Física Vehicular	Servicio enfocado a las personas físicas o morales que realizaron la importación definitiva de vehículos usados a territorio nacional. Consiste en una revisión física, documental y consulta de reporte de robo en México. Una vez superado dicho proceso de revisión se coloca en el parabrisas del vehículo una Constancia de Inscripción al Registro Público Vehicular (REPUVE).	207,026	13.1	69,185.9	9.8
3. Internación Temporal de Vehículos	Servicio para residentes en la Franja o Región Fronteriza Norte del país, propietarios de vehículos usados importados, con el objeto de que puedan ingresar de forma legal con su vehículo al interior de la República Mexicana.	9,210	0.6	25,930.4	3.7
4. Impuestos Migratorios	Refiere a los servicios siguientes: a) Servicio Migratorio de DNR-Marítimo. Recepción del pago de visitante sin permiso para realizar actividades remuneradas con fines turísticos, vía marítima. b) Servicio Migratoria de DNR-Turista. Recepción del pago de visitante sin permiso para realizar actividades remuneradas con fines turísticos. c) Servicio Migratorio de DNR-No Turista. Recepción del pago de visitante sin permiso para realizar actividades remuneradas sin fines turísticos. d) Servicio Migratorio de Forma Migratoria Múltiple Electrónica. Recepción del pago de la condición de estancia de visitante sin permiso para realizar actividades remuneradas con y sin fines turísticos a través de internet. e) Servicio Migratorio de Visitante Trabajador Fronterizo. Recepción del pago de la condición de estancia de visitante trabajador fronterizo, que ingresan por la frontera sur del país. f) Servicio Migratorio de Reposición Tarjeta de Visitante Regional. Recepción del pago por la	651,177	41.2	19,870.8	2.8

Servicio	Descripción	Número de permisos	Part. (%)	Monto recaudado	Part. (%)
	reposición de la tarjeta de visitante regional, que ingresan por la frontera sur del país.				
5. Importación Temporal de Vehículos sólo Sonora (Only Sonora)	Consiste en expedir un permiso de importación temporal para vehículos extranjeros que ingresarán por un corto tiempo exclusivamente en el Estado de Sonora, pasando el límite de la zona fronteriza.	1,849	0.1	8,426.3	1.2
6. Excedente de Franquicia	Impuesto que se paga sobre el monto de las mercancías que exceden la franquicia autorizada de 300.00 USD, adicionales al equipaje personal cuando se ingresa al país por vía terrestre.	62,937	4.0	8,139.7	1.2
7. Importación Temporal de Embarcaciones	Consiste en expedir un permiso de importación temporal para embarcaciones extranjeras que ingresarán al territorio nacional pasando el límite de la zona fronteriza o en el litoral mexicano.	64,919	4.1	3,491.2	0.5
8. Importación Temporal de Casas Rodantes	Consiste en expedir un permiso de importación temporal para casas rodantes extranjeras que requieren ingresar a territorio nacional pasando el límite de la zona fronteriza.	3,902	0.2	1,828.1	0.3

FUENTE: Elaboración propia con base en información proporcionada por el BANJERCITO.

DNR: Derecho de no residente, trámite realizado por personas extranjeras que ingresan al país como visitantes sin permiso para realizar actividades remuneradas y con fines turísticos.

USD: Dólar estadounidense (del inglés *United States Dollar*)

En 2022, el servicio que registró mayor uso fue el de Impuestos Migratorios al tener 651,177 permisos mediante los cuales logró recaudar 19,870.8 miles de pesos, mientras que el servicio Importación Temporal de Vehículos sólo Sonora (*Only Sonora*) fue la que menos permisos registró (1,849) y con los que recaudó 8,426.3 miles de pesos. Asimismo, el servicio Importación Temporal de Vehículos obtuvo la mayor recaudación en el ejercicio al alcanzar los 565,737.7 miles de pesos con el otorgamiento de 579,216 permisos; en tanto, el servicio Importación Temporal de Casas Rodantes fue el servicio con menor recaudación, al conseguir 1,828.1 miles de pesos por medio de 3,902 permisos.

Durante el periodo de 2018 a 2022, el número de permisos otorgados disminuyó en 3.7% en promedio anual, al pasar de 1,834,638 en 2018 a 1,580,236 permisos en 2022; lo que implicó un descenso anual del 4.4% en el monto captado, al recaudar 841,971.1 miles de pesos en 2018, mientras que en 2022 se recaudaron 702,610.0 miles de pesos con los mismos servicios. Al respecto, el BANJERCITO informó que se debió a la complejidad de incentivar dichos servicios, ya que su demanda depende de factores externos como el tipo de cambio, situaciones políticas y macroeconómicas de las fronteras, y demás sucesos que afectan su operación.

## 5. Acceso a los servicios bancarios y financieros

En 2022, el banco implementó actividades de promoción y difusión de los productos y servicios que ofrece como mecanismos para fomentar el uso y ampliar la cobertura de los servicios bancarios y financieros, a fin de contribuir al acceso de los integrantes del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos y al público en general a los servicios bancarios y financieros.

Asimismo, el BANJERCITO informó que, en 2022, tuvo una población objetivo (clientes potenciales) de 368,400 miembros del personal del Ejército y de la Fuerza Aérea y Armada de México. Con el fin de evaluar si el banco facilitó el acceso al crédito, se analizó la cobertura de la atención y el otorgamiento de financiamiento en función de la distribución del personal que integra su sector objetivo, como se muestra a continuación:

PERSONAL OBJETIVO Y ATENDIDO CON FINANCIAMIENTO POR EL BANJERCITO, 2022  
(Clientes y porcentaje)

Entidad federativa	Personal atendido con financiamiento		Nuevos acreditados		Personal objetivo	
	Clientes	Participación (%)	Clientes	Participación (%)	Clientes potenciales	Participación (%) (↓)
Total	303,565	100.0	30,328	100.0	368,400	100.0
Ciudad de México	158,286	52.1	8,607	28.4	82,353	22.1
Michoacán	4,530	1.5	598	2.0	21,216	5.8
Chiapas	8,746	2.9	1,320	4.3	20,098	5.5
Estado de México	15,622	5.1	2,603	8.6	17,552	4.8
Veracruz	15,056	5.0	1,836	6.1	17,342	4.7
Tamaulipas	5,852	1.9	704	2.3	16,065	4.4
Sinaloa	4,614	1.5	943	3.1	14,156	3.8
Chihuahua	3,505	1.2	344	1.1	13,813	3.8
Nuevo León	2,644	0.9	137	0.4	13,470	3.7
Puebla	7,387	2.4	1,184	3.9	12,621	3.4
Jalisco	6,610	2.2	1,001	3.3	12,607	3.4
Oaxaca	9,518	3.1	1,455	4.8	11,666	3.2
Baja California Sur	2,654	0.9	351	1.2	11,435	3.1
Quintana Roo	4,052	1.3	827	2.7	11,145	3.0
Guerrero	8,760	2.9	1,502	4.9	9,954	2.7
Coahuila	1,719	0.6	97	0.3	9,832	2.7
Tabasco	4,302	1.4	750	2.5	9,538	2.6
Sonora	4,585	1.5	946	3.1	8,151	2.2
Baja California	4,511	1.5	661	2.2	6,987	1.9
Aguascalientes	1,144	0.4	152	0.5	6,440	1.8
San Luis Potosí	1,355	0.5	166	0.5	6,261	1.7
Yucatán	3,289	1.1	293	1.0	5,921	1.6
Campeche	3,544	1.2	545	1.8	5,515	1.5
Morelos	3,002	1.0	401	1.3	3,992	1.1
Hidalgo	2,229	0.7	321	1.1	3,575	1.0
Tlaxcala	2,148	0.7	243	0.8	3,366	0.9
Durango	1,358	0.5	187	0.6	3,084	0.8

Entidad federativa	Personal atendido con financiamiento		Nuevos acreditados		Personal objetivo	
	Clientes	Participación (%)	Clientes	Participación (%)	Clientes potenciales	Participación (%) (↓)
Zacatecas	1,338	0.4	304	1.0	3,050	0.8
Querétaro	2,250	0.7	235	0.8	2,959	0.8
Nayarit	1,604	0.5	300	1.0	2,837	0.8
Colima	2,979	1.0	563	1.9	1,399	0.4
Guanajuato	4,372	1.4	752	2.5	0	0.0

FUENTE: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el BANJERCITO.

NOTA: El número de clientes potenciales incluye al personal objetivo en activo y en situación de retiro.



Indica la concentración de datos, a mayor tinte mayor concentración.

Se identificó que, de los 368,400 clientes potenciales del BANJERCITO en 2022, el 82.4% (303,565 clientes) fue atendido con financiamiento, por lo que facilitó el acceso al crédito de su sector objetivo. Sin embargo, en la Ciudad de México se atendieron 158,286 clientes con financiamiento, lo que significó 75,933 clientes más que los 82,353 clientes potenciales previstos en dicha entidad. Asimismo, Michoacán y Chiapas, segundo y tercer lugar con mayor número de clientes potenciales, que concentraron el 11.3% del personal objetivo del banco, registraron el 4.4% del personal atendido (4,530 y 8,746 clientes, respectivamente), mientras que el Estado de México y Veracruz, que tuvieron el 9.5% de clientes potenciales, concentraron el 10.1% de la atención con 15,622 y 15,056 clientes. Además, aunque en Guanajuato no se registraron clientes potenciales, se reportó la atención de 4,372 clientes por medio de financiamiento; en tanto, en Aguascalientes el banco tuvo 6,440 clientes potenciales, pero registró la menor atención con un logro de 1,144 clientes de financiamiento.<sup>10</sup>

En cuanto a los 303,565 clientes atendidos con financiamiento, se identificó que el 10.0% (30,328) de ellos correspondieron a nuevos acreditados, de los cuales el 28.4% (8,607) se concentró en la Ciudad de México, seguido del 8.6% en el Estado de México con 2,603 nuevos acreditados y del 6.1% en Veracruz con 1,836 nuevos acreditados.

En la revisión de los 87 planes de negocio de las sucursales con los que dispuso el BANJERCITO en 2022, se identificó que se incluyó la situación del mercado, de la demanda y de los clientes potenciales de la sucursal correspondiente; sin embargo, dichos planes no estuvieron homologados, por lo que la información respectiva no fue señalada en todos los planes ni en los mismos términos, lo que limitó el registro de la demanda de los clientes potenciales, de los cambios en la ubicación geográfica del personal que integró su sector objetivo y de las necesidades del mercado identificadas para su sistematización, establecimiento de metas y seguimiento. Además, el banco informó que no contó con

<sup>10</sup> El número de clientes atendidos con financiamiento por entidad federativa puede ser mayor a los clientes potenciales previstos, toda vez que el personal del sector objetivo puede solicitar y obtener un crédito en cualquier sucursal, así como realizar operaciones de financiamiento en más de una ocasión.



mecanismos formalizados para identificar la demanda de los clientes potenciales, los cambios en la ubicación geográfica del personal que integró su sector objetivo ni las necesidades del mercado. En consecuencia, no fue posible determinar una relación directa entre la distribución del personal objetivo y la cobertura del financiamiento otorgado, ni cómo con la atención y el otorgamiento de financiamiento el banco contribuyó al acceso al crédito del personal de Ejército y de la Fuerza Aérea y Armada de México en 2022; sin embargo, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para establecer un mecanismo para la identificación de la ubicación geográfica del sector objetivo, así como para diseñar un formato homologado del Plan de Negocio en el que se incluirán las metas de colocación y un apartado para el análisis del mercado local con el perfil de los clientes, los principales competidores del área y las tendencias del mercado de cada sucursal, lo que le permitirá contar con información para corroborar la relación entre la cobertura del financiamiento otorgado y la contribución al acceso al crédito del personal objetivo, y para que se incluya en la normativa en materia de supervisión y apoyo a sucursales, con lo que se solventa lo observado.

Durante el periodo 2018 a 2022, el número de créditos otorgados creció en promedio el 1.5% al registrar 896,799 créditos en 2018 y 953,079 créditos en 2022; sin embargo, el saldo de la cartera de crédito disminuyó en 3.8% en promedio anual, al pasar de 55,951,334.7 miles de pesos a 47,870,857.6 miles de pesos en el periodo. Al respecto, el BANJERCITO informó que se debió al poco crecimiento que presentó el otorgamiento de crédito comparado con la tendencia al alza de la recuperación, lo que dio como resultado la disminución del saldo de cartera, sin que repercutiera en la calidad de la cartera de financiamiento, ya que se trató de créditos que presentaron pago oportuno en sus cuotas.

En cuanto a la relación entre la cobertura de las nuevas cuentas de captación y la distribución geográfica del personal objetivo del BANJERCITO en 2022, se observó lo siguiente:

NUEVAS CUENTAS DE CAPTACIÓN Y PERSONAL OBJETIVO DEL BANJERCITO, 2022

(Cuentas, clientes potenciales y porcentajes)

Entidad federativa	Nuevas cuentas de captación		Personal objetivo	
	Cuentas	Participación (%)	Clientes potenciales	Participación (%) (↓)
<b>Total</b>	<b>68,229</b>	<b>100.0</b>	<b>368,400</b>	<b>100.0</b>
Ciudad de México	15,577	22.8	82,353	22.1
Michoacán	2,067	3.0	21,216	5.8
Chiapas	3,541	5.2	20,098	5.5
Estado de México	4,220	6.2	17,552	4.8
Veracruz	4,899	7.2	17,342	4.7
Tamaulipas	1,516	2.2	16,065	4.4
Sinaloa	2,132	3.1	14,156	3.8
Chihuahua	1,327	2.0	13,813	3.8
Nuevo León	1,785	2.6	13,470	3.7
Puebla	2,891	4.2	12,621	3.4
Jalisco	2,612	3.8	12,607	3.4
Oaxaca	3,017	4.4	11,666	3.2
Baja California Sur	882	1.3	11,435	3.1
Quintana Roo	1,933	2.8	11,145	3.0
Guerrero	2,682	4.0	9,954	2.7
Coahuila	1,713	2.5	9,832	2.7
Tabasco	1,044	1.5	9,538	2.6
Sonora	1,497	2.2	8,151	2.2
Baja California	1,462	2.1	6,987	1.9
Aguascalientes	717	1.1	6,440	1.8
San Luis Potosí	422	0.6	6,261	1.7
Yucatán	1,015	1.5	5,921	1.6
Campeche	1,235	1.8	5,515	1.5
Morelos	1,171	1.7	3,992	1.1
Hidalgo	520	0.8	3,575	1.0
Tlaxcala	628	0.9	3,366	0.9
Durango	1,143	1.7	3,084	0.8
Zacatecas	752	1.1	3,050	0.8
Querétaro	656	1.0	2,959	0.8
Nayarit	720	1.1	2,837	0.8
Colima	1,085	1.6	1,399	0.4
Guanajuato	1,368	2.0	0	0.0

FUENTE: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el BANJERCITO.

NOTAS: El número de cuentas corresponde únicamente a aquellas que registraron su apertura en 2022.

El número de clientes potenciales incluye al personal objetivo en activo y en situación de retiro.



Indica la concentración de datos, a mayor tinte mayor concentración.

Como resultado del análisis de los registros proporcionados por el BANJERCITO, se identificó que, de los 368,400 clientes potenciales del banco, el 18.5% (68,229) obtuvo cuentas en 2022; sin embargo, aunque Michoacán fue la entidad federativa que más clientes potenciales reportó (21,216), después de la Ciudad de México, Veracruz fue la que registró mayor apertura de cuentas (4,899). Asimismo, aunque en Guanajuato no se reportaron miembros del sector objetivo, se registró la apertura de 1,368 cuentas de captación; en

tanto que en San Luis Potosí se registraron 6,261 clientes potenciales, pero se registró el menor ejercicio de captación con 422 cuentas nuevas. Lo anterior no permitió determinar una relación directa entre la distribución del personal del sector objetivo y la cobertura de la apertura de nuevas cuentas de captación; sin embargo, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para establecer un mecanismo para la identificación de la ubicación geográfica del sector objetivo, así como para diseñar un formato homologado del Plan de Negocio en el que se incluirán las metas de captación y un apartado referente al análisis de mercado local con la descripción del perfil de los clientes, los principales competidores del área y las tendencias del mercado de cada sucursal, lo que le permitirá contar con información para corroborar la contribución de las acciones de captación en el fomento del acceso a los servicios de banca al personal de Ejército y de la Fuerza Aérea y Armada de México que conforma su sector objetivo, y para que se incluya en el manual para la supervisión y apoyo a sucursales, con lo que se solventa lo observado.

De 2018 a 2022, el número de cuentas nuevas aumentó en 4.0% en promedio anual, al pasar de 58,271 cuentas a 68,229 cuentas; mientras que, el saldo de captación aumentó 63.7% en promedio anual al pasar de 34,867,509.8 miles de pesos a 250,370,774.8 miles de pesos.

Respecto de la infraestructura con la que contó el BANJERCITO para facilitar el acceso, uso y atención del personal del Ejército y de la Fuerza Aérea y Armada de México y la población en general, se identificó que el banco dispuso de 87 sucursales, con al menos una sucursal en cada entidad federativa, mediante las cuales proporcionó sus productos y servicios con un total de 4,661,242 operaciones en sucursales, 425,687 de operaciones de financiamiento y 4,235,555 de captación, como se detalla a continuación:

USO Y COBERTURA DE LAS SUCURSALES DEL BANJERCITO, 2022

(Operaciones, sucursales y porcentajes)

Entidad federativa	Uso de las sucursales		Cobertura de las sucursales	
	Operaciones en sucursal	Participación (%)	Sucursales	Participación (%) (↓)
<b>Total</b>	<b>4,661,242</b>	<b>100.0</b>	<b>87</b>	<b>100.0</b>
Ciudad de México	1,483,433	31.8	13	14.9
Veracruz	347,286	7.5	6	6.9
Estado de México	367,575	7.9	5	5.7
Tamaulipas	112,311	2.4	5	5.7
Oaxaca	156,664	3.4	4	4.6
Sonora	102,530	2.2	4	4.6
Chiapas	202,501	4.3	3	3.4
Puebla	170,905	3.7	3	3.4
Guerrero	148,761	3.2	3	3.4
Jalisco	144,809	3.1	3	3.4
Michoacán	115,406	2.5	3	3.4
Baja California	103,042	2.2	3	3.4
Sinaloa	103,041	2.2	3	3.4
Quintana Roo	102,341	2.2	3	3.4
Chihuahua	79,657	1.7	3	3.4
Yucatán	86,890	1.9	2	2.3
Campeche	85,048	1.8	2	2.3
Colima	72,901	1.6	2	2.3
Baja California Sur	69,183	1.5	2	2.3
Tabasco	68,213	1.5	2	2.3
Coahuila	51,259	1.1	2	2.3
Nuevo León	85,011	1.8	1	1.2
Guanajuato	68,844	1.5	1	1.2
Morelos	66,552	1.4	1	1.2
Tlaxcala	44,290	0.9	1	1.2
Querétaro	35,776	0.8	1	1.2
Zacatecas	34,428	0.7	1	1.2
Durango	34,108	0.7	1	1.2
Hidalgo	32,234	0.7	1	1.2
Nayarit	29,475	0.6	1	1.2
Aguascalientes	29,201	0.6	1	1.2
San Luis Potosí	27,567	0.6	1	1.2

FUENTE: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el BANJERCITO.



Indica la concentración de datos, a mayor tinte mayor concentración.

De las 87 sucursales con las que operó el BANJERCITO en el año de revisión, 13 sucursales (14.9%) se encontraron en la Ciudad de México, seguida por Veracruz con 6 sucursales (6.9%) y por el Estado de México y Tamaulipas con 5 sucursales (5.7%) cada una. Asimismo, la Ciudad de México concentró el mayor número de operaciones en sucursales (98,514 de financiamiento y 1,384,919 de captación), seguida del Estado de México (35,126 de financiamiento y 332,449 de captación) y Veracruz (32,960 de financiamiento y 314,326 de captación). Además, las entidades con menos número de operaciones, como Querétaro,

Zacatecas, Durango, Hidalgo, Nayarit, Aguascalientes y San Luis Potosí, con menos de 40,000 operaciones cada una, también pertenecieron a las entidades que contaron con sólo una sucursal.

Al respecto, se verificó que el banco contó con un plan de apertura y reubicación de sucursales para 2022; sin embargo, el banco informó que no dispuso de un proceso específico para realizar el diagnóstico de la suficiencia de las sucursales. Asimismo, el BANJERCITO contó con 87 planes de negocio de las sucursales, uno por cada sucursal, en los cuales se identificó que se incluyó el número y tipo de personal que conformó el sector objetivo de la sucursal correspondiente; sin embargo, dichos planes no estuvieron homologados, por lo que la información respectiva no fue señalada en todos los planes ni en los mismos términos, lo que limitó el registro de la demanda del personal que integró su sector objetivo para su sistematización, el establecimiento de metas y el seguimiento. Al respecto, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para establecer un mecanismo para la identificación de la ubicación geográfica del sector objetivo, así como para diseñar un formato homologado del Plan de Negocio en el que se incluirá un apartado referente al análisis de mercado local, con la descripción del perfil de los clientes, los principales competidores del área y las tendencias del mercado de cada sucursal, lo que le permitirá contar con información para la planeación de la apertura y la ubicación de las sucursales, a fin de contribuir al acceso del personal del Ejército y de la Fuerza Aérea y Armada de México a los servicios bancarios y financieros, y para que se incluya en su normativa interna, con lo que se solventa lo observado.

De 2018 a 2022, si bien las operaciones de colocación disminuyeron en 7.5% en promedio anual, las operaciones de captación, así como la operación en sucursales de manera general, presentaron un aumento del 8.4% y el 6.7%, respectivamente, al pasar de 3,650,050 operaciones (581,594 de colocación y 3,068,456 de captación) en 2018 a 4,661,242 operaciones (425,687 de colocación y 4,235,555 de captación) en 2022.

En cuanto a la cobertura y el uso de los cajeros automáticos del BANJERCITO en 2022, se observó lo siguiente:

USO Y COBERTURA DE LOS CAJEROS AUTOMÁTICOS DEL BANJERCITO, 2022

(Transacciones, cajeros y porcentajes)

Entidad federativa	Uso de los cajeros automáticos		Cobertura de los cajeros automáticos	
	Número de transacciones	Participación (%)	Número de cajeros	Participación (%) (↓)
Total	20,443,186	100.0	698	100.0
Ciudad de México	5,124,880	25.1	166	23.8
Estado de México	1,540,798	7.5	54	7.7
Veracruz	1,450,246	7.1	53	7.6
Chiapas	888,725	4.3	33	4.7
Guerrero	1,072,160	5.2	33	4.7
Oaxaca	850,266	4.2	32	4.6
Tamaulipas	801,137	3.9	27	3.9
Jalisco	813,367	4.0	26	3.7
Querétaro	692,869	3.4	26	3.7
Puebla	769,681	3.8	24	3.4
Baja California Sur	543,496	2.7	20	2.9
Sinaloa	558,942	2.7	19	2.7
Sonora	593,453	2.9	18	2.6
Chihuahua	499,565	2.4	18	2.6
Campeche	484,429	2.4	18	2.6
Baja California	531,510	2.6	17	2.4
Michoacán	410,187	2.0	15	2.1
Yucatán	467,761	2.3	14	2.0
Coahuila	406,149	2.0	13	1.9
Colima	330,290	1.6	11	1.6
Tabasco	241,192	1.2	10	1.4
Nuevo León	330,312	1.6	9	1.3
Zacatecas	185,210	0.9	6	0.9
Morelos	168,566	0.8	6	0.9
Hidalgo	167,644	0.8	6	0.9
Nayarit	113,330	0.6	5	0.7
San Luis Potosí	100,210	0.5	4	0.6
Durango	72,332	0.4	4	0.6
Guanajuato	67,259	0.3	3	0.4
Aguascalientes	67,493	0.3	3	0.4
Tlaxcala	42,016	0.2	3	0.4
Quintana Roo	57,711	0.3	2	0.3

FUENTE: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el BANJERCITO.

NOTA: El número de cajeros automáticos incluye 682 equipos funcionales y 16 en proceso de destrucción por obsolescencia.



Indica la concentración de datos, a mayor tinte mayor concentración.

En 2022, se realizaron 20,443,186 transacciones por medio de los 698 cajeros automáticos con los que operó BANJERCITO. Al respecto, se identificó que, a excepción la Ciudad de México que fue la entidad que registró mayor número de concentración (5,124,880 transacciones por medio de 166 cajeros), el Estado de México (1,540,798 por medio de 54 cajeros), Veracruz (1,450,246 por medio de 53 cajeros) y Guerrero (1,072,160 por medio de 33 cajeros) fueron los que más transacciones y número de cajeros registraron, mientras que Aguascalientes (67,493 por medio de 3 cajeros), Guanajuato (67,259 por medio de 3 cajeros), Quintana Roo (57,711 por medio de 2

cajeros) y Tlaxcala (42,016 por medio de 3 cajeros) presentaron la menor cantidad de uso y de infraestructura referente a cajeros automáticos. Lo anterior demostró una alta relación entre la demanda y la oferta de los servicios bancarios y financieros mediante los cajeros automáticos.

En el análisis de los registros de la infraestructura con la que contó el BANJERCITO en el periodo de referencia, así como de las operaciones y transacciones realizadas con ella, se identificó que, de 2018 a 2022 la cantidad de cajeros automáticos y de las transacciones que se realizaron con ellos aumentaron en promedio anual en 21.4% y 19.2%, respectivamente, al pasar de 321 cajeros y 10,132,046 transacciones a 698 cajeros y 20,443,186 transacciones durante el periodo.

Respecto del uso de las Terminales Punto de Venta del banco en 2022, se identificó que se realizaron 1,700,757 transacciones mediante las 420 Terminales Punto de Venta que operaron, como se detalla a continuación:

USO Y COBERTURA DE LAS TERMINALES PUNTO DE VENTA DEL BANJERCITO, 2022

(Transacciones, Terminales Punto de Venta y porcentajes)

Entidad federativa	Uso de las Terminales Punto de Venta		Cobertura de las Terminales Punto de Venta	
	Transacciones	Participación (%)	Terminales Punto de Venta	Participación (%) (↓)
<b>Total</b>	<b>1,700,757</b>	<b>100.0</b>	<b>420</b>	<b>100.0</b>
Ciudad de México	720,096	42.3	91	21.7
Estado de México	211,237	12.4	45	10.7
Tamaulipas	133,776	7.9	21	5.0
Sinaloa	72,327	4.2	19	4.5
Campeche	23,004	1.3	17	4.0
Yucatán	19,978	1.2	17	4.0
Sonora	49,870	2.9	16	3.8
Zacatecas	11,538	0.7	16	3.8
Chihuahua	131,839	7.7	15	3.6
Baja California Sur	67,273	3.9	15	3.6
Baja California	39,088	2.3	15	3.6
Quintana Roo	43,513	2.5	14	3.3
Veracruz	3,473	0.2	14	3.3
Jalisco	2,942	0.2	12	2.9
Coahuila	70,328	4.1	10	2.4
Michoacán	1,571	0.1	9	2.1
Chiapas	15,336	0.9	8	1.9
Puebla	3,861	0.2	8	1.9
Nuevo León	29,256	1.7	7	1.7
Guanajuato	21,779	1.3	6	1.4
Guerrero	8,244	0.4	6	1.4
San Luis Potosí	2,956	0.2	5	1.2
Querétaro	1,835	0.1	5	1.2
Oaxaca	825	n.s.	5	1.2
Tabasco	1,218	0.1	4	1.0
Durango	1,026	n.s.	4	1.0
Nayarit	10,133	0.6	3	0.7
Hidalgo	1,032	n.s.	3	0.7
Nayarit	561	0.6	3	0.7

Entidad federativa	Uso de las Terminales Punto de Venta		Cobertura de las Terminales Punto de Venta	
	Transacciones	Participación (%)	Terminales Punto de Venta	Participación (%) (↓)
Colima	4	n.s.	3	0.7
Aguascalientes	474	n.s.	2	0.5
Tlaxcala	364	n.s.	2	0.5

FUENTE: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el BANJERCITO.

n.s. No significativo.



Indica la concentración de datos, a mayor tinte mayor concentración.

Después de la Ciudad de México, que fue la entidad que mayor concentración obtuvo con 91 Terminales Punto de Venta (21.7%) y 720,096 transacciones (42.3%) por dicha vía, el Estado de México (45 Terminales Punto de Venta con 211,237), Tamaulipas (21 Terminales Punto de Venta con 133,776) y Chihuahua (15 Terminales Punto de Venta con 131,839) fueron los que más transacciones registraron; y si bien sólo el Estado de México y Tamaulipas presentaron la mayor cantidad de Terminales Punto de Venta, mientras que Chihuahua fue superada en número de Terminales Punto de Venta por entidades como Sinaloa (21), Sonora (16), Campeche (17) y Yucatán (17), se identificó una fuerte relación entre el uso y la distribución de las Terminales Punto de Venta del BANJERCITO.

De 2018 a 2022 el número de Terminales Punto de Venta creció en promedio en 11.5%, al pasar de 272 a 420, y las transacciones que se realizaron por dicho medio aumentaron en 5.4%, al pasar de 1,379,211 a 1,700,757 transacciones en dicho periodo.

Para medir la contribución en el acceso de los integrantes del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos y del público en general a los servicios bancarios y financieros, el BANJERCITO reportó los resultados de las metas establecidas para los indicadores del Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo 2020-2024 (PRONAFIDE) y de la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF), como se muestra a continuación:



## RESULTADOS DEL BANJERCITO PARA LOS INDICADORES DEL PROGRAMA NACIONAL DE FINANCIAMIENTO AL DESARROLLO, 2022

Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Meta 2022	Resultado 2022
1. Inclusión de nuevos acreditados.	Número total de personal de las fuerzas armadas atendido por primera vez con financiamiento.	Acreditados	5,437	30,328
2. Crecimiento en inclusión financiera del sector.	Número total de personal de las fuerzas armadas atendido con financiamiento.	Clientes	277,275	303,565
3. Inclusión financiera por género.	Número total de mujeres y hombres atendidos con financiamiento.	Mujeres	38,004	42,867
		Hombres	239,271	260,698
4. Crecimiento del saldo por cuentas bancarias.	Monto total del saldo por cuentas de ahorro y de nómina.	Millones de pesos	7,009	10,212
5. Saldo de cuentas bancarias por género.	Monto del saldo de cuentas de ahorro y de nómina de mujeres y hombres.	Millones de pesos por cuentas de ahorro	135	72
		Millones de pesos por cuentas de ahorro de mujeres	70	38
		Millones de pesos por cuentas de ahorro de hombres	65	35
		Millones de pesos por cuentas nómina	6,873	10,140
		Millones de pesos por cuentas nómina de mujeres	1,895	3,608
		Millones de pesos por cuentas nómina de hombres	4,978	6,532
6. Crecimiento en transacciones electrónicas.	Número total de transacciones electrónicas realizadas.	Transacciones electrónicas	46,309,568	162,715,207
7. Transacciones electrónicas por género.	Número total de transacciones electrónicas realizadas por mujeres y hombres.	Transacciones electrónicas de mujeres	6,050,560	22,566,595
		Transacciones electrónicas de hombres	40,259,008	140,148,612
8. Inclusión financiera por cuentas bancarias.	Número total de cuentas de ahorro y de nómina.	Cuentas bancarias	730,023	756,976
9. Inclusión financiera por género de cuentas bancarias.	Número total de cuentas de ahorro y de nómina realizadas por mujeres y hombres.	Cuentas bancarias de ahorro	10,050	6,808
		Cuentas bancarias de ahorro de mujeres	4,827	3,917
		Cuentas bancarias de ahorro de hombres	5,223	2,891
		Cuentas bancarias de nómina	719,973	750,168
		Cuentas bancarias de nómina de mujeres	135,259	210,264
		Cuentas bancarias de nómina de hombres	584,714	539,904
10. Crecimiento en el saldo de crédito directo e inducido.	Monto total del saldo al sector privado.	Millones de pesos	65,165	47,871
11. Crecimiento en el saldo de crédito directo e inducido por género.	Monto total del saldo correspondiente por mujeres y por hombres.	Millones de pesos de mujeres	8,932	5,710
		Millones de pesos de hombres	56,234	42,160
12. Monto del flujo de transacciones electrónicas.	Monto total por transacciones electrónicas realizadas.	Millones de pesos	80,021	142,302
13. Monto de transacciones electrónicas por género	Monto total por transacciones electrónicas realizadas por mujeres y por hombres.	Millones de pesos de mujeres	10,930	22,177
		Millones de pesos de hombres	69,091	120,126
14. Financiamiento de nuevos acreditados.	Monto total del saldo del personal de las fuerzas armadas atendido por primera vez	Millones de pesos	609	148

Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Meta 2022	Resultado 2022
15. Financiamiento otorgado a nuevos acreditados.	Monto total de financiamiento otorgado al personal de las fuerzas armadas atendido por primera vez.	Millones de pesos	242	1,514
16. Inclusión financiera de número de operaciones de crédito otorgado por género.	Número total de operaciones de crédito otorgadas a mujeres y hombres.	Total de operaciones de otorgamiento de crédito	1,007,808	953,079
		Operaciones de otorgamiento de crédito a mujeres	121,440	125,957
		Operaciones de otorgamiento de crédito a hombres	886,368	827,122
17. Financiamiento por género.	Monto total del financiamiento otorgado a mujeres y hombres.	Millones de pesos del total del monto del financiamiento otorgado	62,103	56,530
		Millones de pesos del financiamiento otorgado a mujeres	6,975	7,397
		Millones de pesos del financiamiento otorgado a hombres	55,128	49,133



FUENTE: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el BANJERCITO.

NOTAS: Para el indicador "Crecimiento del saldo por cuentas bancarias", se consideró sólo el monto del saldo generado mediante las cuentas de ahorro y nómina, sin considerar los depósitos ni la cuenta global sin movimientos, entre otros. Asimismo, los reportes de la captación contienen información operativa y movimientos contables con distintos cortes y criterios de registro.

Para el indicador "Crecimiento en transacciones electrónicas", se consideró sólo el número de transacciones realizadas por personas físicas mediante de los servicios de banca electrónica y las tarjetas bancarias.

Para el indicador "Inclusión financiera por cuentas bancarias", se incluyeron las 677,033 cuentas activas y las 79,943 cuentas inactivas o sin movimientos. Asimismo, los reportes de la captación contienen información operativa y movimientos contables con distintos cortes y criterios de registro.

Para el indicador "Monto del flujo de transacciones electrónicas", se consideró sólo el monto de las transacciones realizadas por personas físicas mediante de los servicios de banca electrónica y las tarjetas bancarias.

 Cumplió con la meta.  No logró la meta.

Se identificó que en 7 de los 17 indicadores del PRONAFIDE en los que participó el BANJERCITO en 2022, se presentó algún tipo de rezago en el cumplimiento de las metas. Al respecto, el banco informó que para procurar su cumplimiento implementará, en 2023, las acciones siguientes:

- Impulsar la promoción y publicidad de productos complementarios en sucursales.
- Implementar estrategias para realizar campañas de Marketing en redes sociales.
- Mayor otorgamiento en créditos preautorizados.
- Plantear reestructura de créditos hipotecarios pertenecientes a otros bancos.
- Mejoras en el sistema del "Score Bancario", que permita optimizar la calidad y rapidez en el otorgamiento de créditos.
- Automatización de procesos normativos y requisitos para el otorgamiento de créditos.

- Fomentar la cultura del ahorro, mediante campañas publicitarias.
- Promociones para la atracción de familiares de personal militar para la apertura de cuentas de ahorro.
- Colocación de productos complementarios al del interés inicial del cliente.

En cuanto a los indicadores con los que contribuyó el BANJERCITO en 2022 para el cumplimiento de la PNIF, se reportó lo siguiente:

RESULTADOS DEL BANJERCITO PARA LOS INDICADORES DE LA POLÍTICA NACIONAL DE INCLUSIÓN FINANCIERA, 2022

Indicador	Método de cálculo	Valor A	Valor B	Unidad de medida	Meta 2022	Resultado 2022
1. Personal de reciente ingreso atendido.	(A: Número de efectivos por incorporar / B: Número total de efectivos en la SEDENA)	237,054	238,502	Porcentaje	90.0%	99.0%
2. Municipios con punto de retiro de efectivo para cliente BANJERCITO.	(A: Número de municipios incorporados / B: Número total de municipios)	1,062	2,466	Porcentaje	1.0%	43.0%
3. Clientes con expediente biométrico.	(A: Número de expedientes por incorporar / B: Expedientes incorporados)	0	0	Porcentaje	90.0%	0.0%
4. Miembros de las Fuerzas Armadas que reciben pláticas de educación financiera.	(A: Número de efectivos informados / B: Total de efectivos a informar)	10,470	57,947	Porcentaje	15.0%	18.0%
5. Sucursales del BANJERCITO que están adaptadas para personas con discapacidad.	(A: Número de sucursales adaptadas / B: Total de sucursales por adaptar)	17	85	Porcentaje	34.0%	20.0%
6. Mujeres con créditos hipotecarios.	(A: Número de efectivos femeninos / B: Cartera)	2,178	340,536	Porcentaje	1.5%	0.64%
7. Tarjetas Fuerza Rosa activas.	(A: Número de tarjeta de crédito Fuerza Rosa / B: Total de tarjetas de crédito)	850	18,941	Porcentaje	10.0%	4.5%
8. Mujeres en la plantilla laboral del BANJERCITO.	(A: Número de personal femenino / B: Total de personal)	989	1,945	Porcentaje	50.0%	50.8%

FUENTE: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el BANJERCITO.

SEDENA: Secretaría de la Defensa Nacional.

Cumplió con la meta.  No logró la meta.

De los ocho indicadores con los que el BANJERCITO contribuyó al cumplimiento de la PNIF, cuatro no alcanzaron la meta, por lo cual el banco señaló que implementará acciones en el ejercicio de 2023 para su cumplimiento, las cuales consistirán en:

- Concluir las pruebas para el indicador “Clientes con expediente biométrico” y dar paso a su implementación, para que sean actualizados los expedientes de los clientes, para lo cual se deberá difundir esta actividad por redes sociales, SMS, WhatsApp o notificaciones en la banca electrónica.
- Fomentar la colocación de los créditos hipotecarios con promociones en redes sociales, invitación a las ferias de crédito, notificación de créditos preautorizados por correo

electrónico, WhatsApp, SMS o mediante la banca electrónica o cajeros automáticos. Así como implementar un proyecto para la contratación de servicios de asesoría especializada de integración documental de expedientes de créditos hipotecarios para agilizar el trámite.

- Impulsar la colocación de las tarjetas Fuerza Rosa en sucursales, medios digitales y anuncios publicitarios.
- Revisión de procesos de otorgamiento de tarjetas, de entrega del plástico, de los límites de crédito y de prevención de fraudes.
- Hacer las adecuaciones en las ventanillas de cajas para silla de ruedas o contratar a terceros para realizar las modificaciones en las sucursales que a la fecha hacen falta.

Se identificó que las cifras utilizadas para el cálculo de los resultados de los indicadores se registraron con criterios, clasificaciones y unidades de medida distintos en la información proporcionada, por lo que dichos datos no son comparables. No obstante, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para establecer los criterios de emisión y validación de la información que consolide y homologue los términos en los que se presenta, e incluirlos como actualización del manual de gestión financiera, a fin de asegurar que ésta sea fidedigna, confiable y verificable documentalmente, con lo que se solventa lo observado.

## 6. Sustentabilidad financiera

### a) Indicadores para la Administración Integral de Riesgos

En 2022, el banco clasificó los riesgos a los que estuvo expuesta la institución en dos tipos: los cuantificables<sup>11</sup> y los no cuantificables<sup>12</sup> y dispuso de políticas y procedimientos que enmarcaron las acciones y responsabilidades para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo a los que se encontró expuesto.

Al respecto, administró y dio seguimiento a seis riesgos cuantificables: 1) de mercado, 2) de crédito, 3) de liquidez, 4) de concentración 5) de capitalización y 6) operacional; para los cuales definió indicadores y sus límites, como se muestra a continuación:

---

<sup>11</sup> Los riesgos cuantificables son aquéllos para los cuales es posible conformar bases estadísticas que permitan medir sus pérdidas potenciales. Dentro de éstos se encuentran los riesgos discrecionales y los riesgos no discrecionales.

<sup>12</sup> Los riesgos no cuantificables son aquéllos derivados de eventos imprevistos para los cuales no se puede conformar una base estadística que permita medir las pérdidas potenciales.

SEGUIMIENTO DE LOS RIESGOS CUANTIFICABLES DEL BANJERCITO, 2018 - 2022

(Porcentaje, miles de pesos, miles de dólares y unidad)

Riesgo / Definición / Principales indicadores	Unidad de Medida	2018		2019		2020		2021		2022	
		Límites aprobados	Resultado	Límites aprobados	Resultado	Límites aprobados	Resultado	Límites aprobados	Resultado	Límites aprobados	Resultado
<b>a) Riesgos discrecionales</b>											
<b>de mercado</b>											
Se define como la pérdida potencial por cambios en los factores de riesgo que inciden sobre la valuación o sobre los resultados esperados de las operaciones activas, pasivas o causantes de pasivo contingente, tales como tasas de interés, tipos de cambio e índices de precios, entre otros.											
Valor en riesgo por riesgo de mercado	Miles de pesos	23,961.0	1,344.92	17,693.0	1,434.5	27,946.0	8,884.2	31,733.0	10,554.5	35,674.0	18,990.4
Pérdidas y ganancias 20 días en miles de pesos	Miles de pesos	(59,477.0)	2,120.7	(78,637.0)	484.4	(123,428.0)	3,196.5	(141,896.0)	708.4	(159,482.0)	4,256.9
<b>de crédito</b>											
Se define como la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en operaciones que realiza la institución.											
Total de crédito	Miles de pesos	971,172.1	394,123.4	1,096,985.1	506,818.3	4,401,026.0	1,933,197.2	5,411,106.3	1,641,625.4	5,733,057.3	1,771,235.2
Vivienda	Miles de pesos	290,586.9	57,234.6	139,580.5	45,243.8	1,436,889.1	360,328.3	1,690,799.5	289,330.1	1,489,840.5	257,577.61
Consumo	Miles de pesos	669,709.4	340,056.9	957,207.9	465,172.5	2,788,543.0	1,578,038.5	3,513,136.0	1,356,509.8	4,004,339.3	1,518,286.9
Tarjeta de crédito	Miles de pesos	57,777.5	29,823.4	66,935.5	27,288.2	176,525.4	51,862.6	208,267.0	47,549.0	238,877.4	40,940.2
<b>de liquidez</b>											
Es la incapacidad para cumplir con las necesidades presentes y futuras de flujos de efectivo afectando la operación diaria o las condiciones financieras de la Institución, también se define como la pérdida potencial por la imposibilidad o dificultad de renovar pasivos o por la venta forzosa de activos a descuentos inusuales.											
Valor en riesgo de liquidez por cobertura de brechas activas y pasivas	Miles de pesos	28,628.0	2,712.0	30,059.0	2,903.0	20,365.0	5,025.0	44,780.0	10,423.0	129,112.0	54,623.0
Brecha larga o corta en posición internacional	Miles de dólares	6,000.0	45.0	6,000.0	(58.0)	6,000.0	(341.0)	6,000.0	(628.0)	6,000.0	(334.0)
<b>de concentración</b>											
Se refiere a la pérdida potencial atribuida a la elevada y desproporcional exposición a factores de riesgo particulares dentro de una misma categoría o entre distintas categorías de riesgo.											
Índice de Gini	Porcentaje	1.0	0.92	1.0	0.9	1.0	0.91	1.0	0.93	1.0	0.94
<b>de capitalización</b>											
Representa la fortaleza financiera de una Institución para soportar pérdidas no esperadas por los riesgos en los que incurre.											
Índice de capitalización	Porcentaje	10.5	23.06	10.5	24.03	10.5	26.88	10.5	31.95	10.5	38.08
<b>b) Riesgos no discrecionales</b>											
<b>Operacionales</b>											
Se define como la pérdida potencial que puede sufrir la institución por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en controles internos, o por errores en el procesamiento de las operaciones, así como por resoluciones administrativas y judiciales adversas, fraudes o robos, y comprende, entre otros, el riesgo Tecnológico y el riesgo Legal.											
Global	Miles de pesos	127,450.0	3,403.0	147,444.0	3,241.0	174,662.0	3,847.0	205,527.0	701.0	235,734.0	16,833.72

FUENTE: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el BANJERCITO.

NOTAS: Los riesgos discrecionales son resultado de la toma de una posición de riesgo.

Los riesgos no discrecionales son resultado de la operación del negocio, pero que no son producto de la toma de una posición de riesgo. El Riesgo Operacional incluye los riesgos legal y tecnológico. El riesgo tecnológico se define como la pérdida potencial por daños, interrupción, alteración o fallas derivadas del uso o dependencia en el hardware, software, sistema, aplicaciones, redes y cualquier otro canal de distribución de información en la prestación de servicios bancarios con los clientes de la institución. El Riesgo Legal se entiende como la pérdida potencial por el incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables, la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables y la aplicación de sanciones, en relación con las operaciones que la institución lleva a cabo.

Respecto de los indicadores de riesgo de mercado, el banco reportó que, en 2022, se mantuvieron dentro de su límite, toda vez que el indicador “Valor en riesgo por riesgo de mercado” obtuvo un resultado de 18,990.4 miles de pesos, lo cual fue menor al límite aprobado de 35,674.0 miles de pesos, debido al control sobre la volatilidad en la valuación

del Portafolio de la Tesorería,<sup>13</sup> lo que le permitió mantener la sustentabilidad operativa y financiera de la institución ante los cambios estimados de tasas de interés y tipos de cambio; en tanto, el indicador de Pérdidas y ganancias en 20 días<sup>14</sup> los resultados mostraron que se mantuvo dentro de los límites estimados como consecuencia del seguimiento a los posibles resultados negativos en el rendimiento (depreciación) de los activos de inversión sujetos a fluctuaciones en las tasas de interés y tipos de cambio, por lo que no reflejó ninguna pérdida. Asimismo, de 2018 a 2022, el banco reflejó que se mantuvo dentro del margen establecido, sin que se haya materializado alguna pérdida. Cabe mencionar que, respecto del indicador de “Valor en riesgo por riesgo de mercado” a partir del 2020, el banco experimentó un crecimiento en el volumen de las inversiones en valores operados que derivó de una mayor captación de recursos del Gobierno Federal para proyectos de desarrollo e inversiones de amplia disponibilidad, lo que propició su fortaleza financiera y que el comportamiento del indicador de “Pérdidas y ganancias” registrara un crecimiento del 19.0% en promedio anual al pasar de 2,120.7 miles de pesos a 4,256.9 miles de pesos en dicho periodo.

Para el riesgo de crédito, el banco indicó que, en 2022, el indicador “Total de crédito” ocupó el 30.9% del límite aprobado (5,733,057.3 miles de pesos) de una posible pérdida por falta de pago por un importe de 1,771,235.2 miles de pesos. Asimismo, los indicadores por segmentos de productos de vivienda, consumo y tarjeta de crédito se encontraron dentro de los límites establecidos sobre el incumplimiento de pago. Dentro de los tres indicadores, el de consumo es el que presentó el mayor nivel de riesgo, debido a que en él se encuentran las opciones de financiamiento más demandadas por el sector objetivo, que corresponden a créditos de liquidez, donde los principales factores que propician la falta de pago de clientes derivan de pensión alimentaria y baja o deserción del personal, lo que propicia el crecimiento de la cartera, en tanto el indicador de menor riesgos fue el de tarjetas de crédito. De 2018 a 2022, los cuatro indicadores de crédito se encontraron dentro de los límites de tolerancia aprobados. Al respecto, la entidad fiscalizada señaló que los resultados obtenidos contribuyeron a la fortaleza financiera de la institución; asimismo, informó que entre 2019 y 2020 la medida se ajustó para que el límite fuese sobre la estimación de pérdida sin considerar las recuperaciones, a fin de tener un mejor control sobre el incumplimiento, por lo que si bien el resultado del indicador presentó un crecimiento en esos dos años no implicó un crecimiento en el riesgo del banco.

En cuanto al riesgo de liquidez el banco señaló que, en 2022, el indicador “Valor en riesgo de liquidez por cobertura de brechas activas y pasivas”<sup>15</sup> fue de 54,623.0 miles de pesos, por lo que se mantuvo dentro del límite autorizado que fue de 129,112.0 miles de pesos, lo cual

---

<sup>13</sup> Las fluctuaciones en las tasas de interés y tipos de cambio que derivan de los movimientos de mercado inciden directamente en la valuación del Portafolio de la Tesorería.

<sup>14</sup> El indicador está orientado al monitoreo del resultado en el rendimiento financiero acumulado a 20 días, con el seguimiento a la apreciación o depreciación de los activos de inversión sujetos a fluctuaciones en las tasas de interés y tipos de cambio.

<sup>15</sup> El indicador estima la pérdida potencial por el uso de los activos de inversión disponibles para cubrir la salida de pasivos a tres meses.

mostró que se pudieron satisfacer los compromisos de 90 días con recursos propios de la entidad, dado que no se presentaron salidas contingentes de pasivos que afectaran de manera negativa la liquidez del banco; mientras que el indicador “Brecha larga o corta en posición internacional” tuvo un límite aprobado de 6,000.0 miles dólares teniendo como resultado una brecha de 334.0 miles de dólares, lo que indicó que el saldo pasivo no generó requerimientos adicionales de liquidez para hacer frente a movimientos en el tipo de cambio. De 2018 a 2022, los dos indicadores de liquidez se encontraron dentro de los límites de tolerancia aprobados. El banco señaló que, aun cuando se mostró una tendencia creciente en la pérdida potencial para cubrir sus pasivos de inversiones, mantuvo la capacidad de cubrir sus pasivos sin afectar la sustentabilidad financiera de la entidad.

Referente al riesgo de concentración, el BANJERCITO informó que, en 2022, el “Índice de Gini”<sup>16</sup> se ubicó con un valor del 0.94% con un límite aprobado del 1.0%. Cabe señalar que la concentración es una característica inherente del mercado objetivo de esta banca de desarrollo, toda vez que el otorgamiento no sigue una estrategia autónoma del banco, sino que está en función del despliegue de efectivos que la Secretaría de la Defensa (SEDENA) y la Secretaría de Marina (SEMAR) establezcan dentro de su operación, en todo caso, la concentración obedece a las entidades que ostentan mayores unidades militares y la mayor proporción de efectivos navales. Del 2018 al 2021, el indicador mantuvo un comportamiento homogéneo y registró un promedio de 0.92, puesto que la distribución de elementos en el territorio nacional se ha mantenido relativamente estable.

En relación con el “Índice de capitalización”, el BANJERCITO reportó que, en 2022, el resultado de éste fue del 38.08%, porcentaje superior en 27.58 puntos porcentuales respecto del mínimo requerido establecido de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Instituciones de Crédito del 10.5%, lo cual mostró la capacidad de afrontar los riesgos financieros de la institución. De 2018 a 2022, este índice registró un crecimiento del 13.4% en promedio anual al pasar del 23.06% al 38.08%, la entidad fiscalizada señaló que los resultados obtenidos denotan la solidez del banco para hacer frente incluso a los escenarios más adversos.

Para el riesgo de operación, que se define como la pérdida de potencia que puede sufrir el banco, en 2022, se autorizó un límite<sup>17</sup> de 235,734.0 miles de pesos y cubrió 16,834.0 miles de pesos por sanciones incurridas por la institución que representa el 7.1% del límite autorizado previstos para estas situaciones, por lo que no se comprometió la estabilidad

---

<sup>16</sup> El Índice de Gini de cartera proporciona el nivel de concentración por entidad federativa donde los clientes tramitaron sus créditos. El límite se establece conforme el valor máximo definido por el indicador, el cual es 1 cuando existe una concentración total en una determinada región y 0 cuando existe una segmentación homogénea entre todas las regiones, siendo el grado de concentración mayor entre más cerca de uno y menor concentración cuando esté más próximo a cero. Asimismo, para la construcción del indicador, se considera la cartera crediticia total al cierre del mes, que incluye el total de créditos y el saldo insoluto al momento del corte.

<sup>17</sup> El límite se determina como un porcentaje del capital contable fijado en un 0.75%; en caso de experimentar pérdidas ocasionados por la ocurrencia de eventos adversos en el método de operación interno en cualquier línea de negocio vigente para los productos, servicios o procesos desarrollados para la actividad bancaria y no bancaria, no se comprometa la operatividad interna.

financiera. Lo anterior se debió principalmente a los eventos del riesgo legal, debido a multas correspondientes a un importe de 14,609.4 miles de pesos impuestas por el Banco de México debido al incumplimiento de requisitos en el Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios y del Sistema de Pagos Interbancarios en Dólares. Si bien, el evento ocurrido no sobrepasó el límite propuesto para el riesgo de Operación, el banco señaló que se han implementado medidas de atención para evitar situaciones similares como son robustecer los controles y la normatividad interna. Asimismo, indicó que, si bien de 2018 a 2021 hubo un incremento en las operaciones del banco, el riesgo se mantuvo dentro del límite establecido y en ningún momento su ocurrencia comprometió la estabilidad financiera.

En 2022, el BANJERCITO administró y dio seguimiento a tres riesgos no cuantificables: 1) estratégicos, 2) de negocios y 3) de reputación, que por la naturaleza de sus características no cuentan con indicadores, por lo que para su seguimiento implementó las acciones siguientes:

- Para el riesgo estratégico realizó evaluaciones de viabilidad para la promoción de tarjetas de crédito, estudios técnicos para la implementación de nuevos productos y propuestas de nuevas líneas de negocios. En el periodo 2018 a 2022 las propuestas de las valuaciones de viabilidad que resultaron favorables se implementaron, a fin de contribuir a la solvencia financiera de la institución.
- Referente al riesgo de negocio, el banco implementó pruebas de estrés<sup>18</sup> y los principales resultados de las proyecciones mostraron que, aun en el escenario adverso, el resultado neto Institucional sería positivo, y que el “Índice de capitalización” resultaría por arriba del mínimo regulatorio establecido, lo cual representó que contó con solvencia financiera incluso ante imprevistos y que mantuvo una fortaleza financiera. Asimismo, los resultados obtenidos en las pruebas de estrés de 2018 a 2022 indicaron que contó con solvencia financiera incluso en escenarios adversos.
- En relación con el riesgo reputacional, el BANJERCITO contó con una Matriz de Criticidad, en la que se considera el Impacto Reputacional en caso de ocurrencia de una contingencia operativa que afecte los procesos considerados como críticos, a partir de la cual se evaluó el impacto de contingencias operativas ocurridas en la que se evaluaron tres contingencias operativas: dos con impacto bajo y una con impacto menor, en la que los resultados mostraron que no hubo un impacto reputacional significativo. De igual manera, los resultados obtenidos en el periodo 2018 a 2022 no presentaron un impacto reputacional significativo, lo cual implicó que ninguno de los eventos presentados afectaría la estabilidad financiera del banco.

---

<sup>18</sup> Para las pruebas de estrés anuales, se realizan proyecciones de los estados financieros, así como del “Índice de capitalización”, bajo escenarios que consideran la proyección esperada de la Cartera de Crédito y de su correspondiente probabilidad de incumplimiento, a fin de verificar que el BANJERCITO cuente con el capital regulatorio suficiente para intermediar recursos y otorgar créditos, incluso ante un escenario adverso, para lo cual se identifican diversas estrategias que, ante la ocurrencia de condiciones de estrés, permitan solventar las vulnerabilidades que pudieran presentarse, permitiendo que la institución en todo momento sea capaz de solventar todas sus operaciones.



Asimismo, el banco informó que no registró la materialización de ninguno de los factores de riesgos en 2022, por lo que no fue necesaria la instrumentación de algún plan de mitigación.

b) Indicadores financieros

En 2022, el BANJERCITO dio seguimiento a seis indicadores financieros cuyos resultados se presentan a continuación:

RESULTADO DE LOS INDICADORES FINANCIEROS DE BANJERCITO, 2018 – 2022

(Porcentajes)

Nombre del indicador/ definición	2018		2019		2020		2021		2022	
	Límites aprobados/ rango de referencia	Resultados	Límites aprobados/ rango de referencia	Resultados	Límites aprobados/ rango de referencia	Resultados	Límites aprobados/ rango de referencia	Resultado	Límites aprobados/ rango de referencia	Resultados
<b>Índice de morosidad</b> Permite medir el volumen de la cartera de créditos con riesgo de crédito en Etapa 3, sobre el total de la cartera de crédito.	1.25	3.37	1.5	3.04	3.98	2.73	3	2.81	2.53	2.78
<b>Índice de cobertura de cartera de crédito vencida</b> Representa en porcentaje la capacidad de hacer frente a la cartera vencida con el valor de la estimación preventiva para riesgos crediticios.	>100.0	119.26	>100.0	123.72	>100.0	117.83	>100.0	107.41	>100.0	107.45
<b>Índice de rendimiento sobre Capital</b> Sirve para medir la relación entre el resultado neto y la cifra de fondos propios (capital), y es usado para medir la rentabilidad de una empresa.	11	12.11	11	14.79	11	15.14	11	16.41	11	18.37
<b>Índice de rendimiento sobre activo</b> Sirve para medir la relación entre el resultado neto y los activos con los que cuenta, es decir muestra cómo de rentables son los activos con los que cuenta una entidad.	1	2.78	1	3.56	1	3.09	1	3.25	1	3.45
<b>Índice de eficiencia operativa</b> Expresa productividad y la optimización de los recursos con relación al valor de sus activos.	1.90 - 5.60	5.63	1.90 - 5.60	8.31	1.90 - 5.60	4.12	1.90 - 5.60	4.51	1.90 - 5.60	4.77
<b>Índice de liquidez</b> Permite medir la cantidad de dinero en efectivo (también conocido como	1.00 - 3.00	1.75	1.00 - 3.00	2.71	1.00 - 3.00	1.14	1.00 - 3.00	2.11	1.00 - 3.00	1.6

Nombre del indicador/ definición	2018		2019		2020		2021		2022	
	Límites aprobados/ rango de referencia	Resultados	Límites aprobados/ rango de referencia	Resultados	Límites aprobados/ rango de referencia	Resultados	Límites aprobados/ rango de referencia	Resultado	Límites aprobados/ rango de referencia	Resultados
líquido), es decir, qué tan rápido una compañía puede convertir los activos que tiene disponibles en recursos monetarios.										

FUENTE: Elaboración propia con base en los límites o parámetros de los indicadores financieros.

En 2022, de acuerdo con lo reportado por el BANJERCITO, el “Índice de morosidad” tuvo un resultado del 2.78%, mayor en 0.25 puntos porcentuales del límite aprobado (2.53%), debido a que la cartera vencida mantuvo niveles promedio de 1,324.0 millones en 2022, situación en la que destacaron los productos Préstamos Quirografarios, Solución Banjercito, Credi-líquido y Banje-Casa, los cuales representaron el 89.0% del total de la cartera vencida (1,187.0 millones). Como resultado de lo anterior, la institución implementó medidas preventivas, referentes a limitar los créditos a los grupos que presentaban altos índices de deserción y condicionar el otorgamiento en los productos que registraron mayor índice de morosidad, para mitigar el riesgo de impago.

Respecto del análisis del periodo, el ejercicio de 2018 fue el año en el que el indicador presentó el nivel más alto de la cartera vencida al ubicarse en 3.37%, debido, principalmente, a las bajas y deserciones del personal militar de tropa que afectó especialmente al producto Solución Banjercito, por lo que, a partir del 2019, se restringió el otorgamiento a este sector, ante lo cual el indicador mostró una recuperación en 2020, debido a los efectos indirectos de la contingencia sanitaria, al crecimiento del saldo que presentó una desaceleración y a la mejoría de la cartera vencida. En dicho periodo el índice presentó un decremento del 4.7% al pasar del 3.37% al 2.78%, sin embargo, se mantuvo en niveles aceptables.

En cuanto al “Índice de cobertura de cartera de crédito vencida”, en 2022, éste registró un índice del 107.45% superior del rango establecido (>100.0%), al respecto, el banco señaló que los resultados obtenidos muestran que se tiene cubierta la cartera de crédito superior al 100.0% y que la institución cuenta con los recursos necesarios para hacer frente a todos los créditos con problemas de pago. De 2018 al 2022 el indicador se mantuvo por arriba del límite de referencia, lo cual le permite mantener su estabilidad financiera.

En relación con el “Índice de rendimiento sobre capital”, en 2022, se obtuvo un resultado del 18.37% porcentaje mayor del límite aprobado (11.0%) debido al incremento en su Capital Contable al pasar de 27,881 millones de pesos en enero a 31,431 millones de pesos al cierre del año. Del 2018 al 2022, el índice registró un crecimiento del 11.0% al pasar del 12.11% en 2018 al 18.37% en 2022, el BANJERCITO señaló que los resultados obtenidos muestran la solidez financiera de la institución.

Respecto del “Índice de rendimiento sobre activo”, en 2022, éste tuvo un resultado del 3.45%, porcentaje superior al límite aprobado (1.0%), el BANJERCITO informó que fue principalmente por la generación de utilidades como resultado del incremento de los recursos financieros administrados. Asimismo, indicó que de 2018 al 2022, el índice registró un crecimiento del 5.0% al pasar del 2.78% al 3.45%, lo que demuestra la eficiencia de los recursos y la capacidad de generar utilidad de la institución.

En cuanto al “Índice de eficiencia operativa”, en 2022, el BANJERCITO registró un resultado del 4.77%, porcentaje dentro del rango establecido (1.90% - 5.60%) lo que reflejó la eficiencia operativa de la institución. En cuanto al periodo de 2018 a 2022, el año en el que el indicador registró el nivel más alto fue en 2019, al ubicarse en 8.31%, debido a que los gastos administrativos fueron superiores al activo, a partir de 2020 se ha incrementado la entrada de recursos en las cuentas de captación y fideicomisos, principalmente de los proyectos federales, por lo que el indicador en los últimos tres años se encontró dentro de los rangos establecidos.

Referente al “Índice de liquidez”, en 2022, el resultado obtenido fue del 1.6% el cual se encontró dentro del rango de referencia (1.00% - 3.00%), debido a la entrada de recursos en la captación por 48,195.0 millones de pesos en el segundo semestre del 2022, lo que permitió un incremento en las inversiones en valores por 95,103.0 millones de pesos. Asimismo, de acuerdo con lo reportado por la entidad fiscalizada, de 2018 a 2022 el Índice de Liquidez se mantuvo dentro del rango de referencia establecido.

En relación con lo anterior, se verificó que el BANJERCITO, en 2022, dio seguimiento a los indicadores financieros mediante proyecciones y análisis históricos, los cuales sirvieron como mecanismos para determinar los límites aprobados o rango de referencia, así como publicaciones trimestrales en su página de internet, con el fin de identificar de manera oportuna cualquier riesgo que pudiera afectar la sustentabilidad institucional.

## 7. Sistema de Control Interno Institucional

Como resultado de la evaluación del Sistema de Control Interno Institucional (SCII) de 2021, el BANJERCITO incluyó 14 acciones de mejora en el Programa de Trabajo de Control Interno (PTCI) 2022, a las que les dio seguimiento y se concluyeron al 100.0% al tercer trimestre del año, de las cuales, 5 estuvieron dirigidas a coadyuvar al fortalecimiento de los niveles de cumplimiento de las normas generales de control interno con respecto de evidencia y validación de existencia de controles; 5 al reforzamiento de las políticas y procedimientos referentes al reclutamiento, consultas y reclamaciones y para la formalización en el marco normativo interno del Sistema de Calidad del servicio de banca electrónica Banjetel; 2 a reforzar las condiciones y políticas y controles en la movilidad interna y bajas (contrataciones, cambios de adscripción, y comisión y bajas de personal); 1 a actualizar documentos normativos a la Contraloría Interna, y 1 a independizar el área de recuperación de la dirección de crédito.

En cuanto al cumplimiento general del SCII del BANJERCITO en 2022, el banco obtuvo el 90.2% de acuerdo con el “Informe Anual del Estado que Guarda el Sistema de Control Interno Institucional”, lo que significó una disminución del 6.0% respecto de lo reportado en 2021. Al respecto, el banco señaló que se debió a los cambios en la estructura organizacional de la institución, a las áreas de nueva creación (Unidad Jurídico y Fiduciario, la dirección y subdirecciones adscritas a la misma; Unidad de Género, y Oficial en Jefe de Seguridad de la Información “CISO”); a los cambios de adscripción (la Gerencia de Prevención de Fraudes cambió de adscripción de la Subdirección de Seguridad de Institucional a la Subdirección de Prevención de Operaciones Ilícitas; la Gerencia de Cliente Único cambió de adscripción de la Dirección de Operaciones Bancarias, y la Gerencia de Normatividad cambió de adscripción a la Contraloría Interna); a cambios de áreas (antes Adjuntas ahora Titulares de Unidad y la Subdirección de Prevención de Operaciones Ilícitas antes Oficina de Cumplimiento) y por la desactualización de la norma interna, particularmente en lo que corresponde al Manual General de Organización. Adicionalmente, se creó la Unidad de Género, que no está documentada en dicho manual ni en el Manual de Políticas y Procedimientos para el Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés.

Los resultados de las evaluaciones del SCII de 2018 a 2022, por norma general de control interno, se muestran a continuación:

CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO DEL BANJERCITO, 2018-2022  
(Porcentajes)

Norma	Año				
	2018	2019	2020	2021	2022
Cumplimiento General	99.6	88.8	95.1	96.2	90.2
Ambiente de Control	99.7	88.6	92.5	97.1	88.3
Administración de Riesgos	98.3	92.5	98.3	95.1	98.3
Actividades de Control	100.0	86.0	95.5	93.0	87.8
Informar y Comunicar	100.0	82.7	89.4	98.7	93.2
Supervisión y Mejora Continua	100.0	94.4	100.0	97.2	83.2

FUENTE: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el BANJERCITO.

Con el análisis del resultado de las evaluación del SCII del 2018 al 2022, se verificó que la norma que presentó un mayor porcentaje de cumplimiento (98.3%) fue la segunda “Administración de Riesgos”, con un valor superior en 3.2 puntos porcentuales a lo reportado en el año anterior, seguida de la cuarta “Informar y Comunicar” (93.2%), con una evaluación inferior en 5.2 puntos porcentuales respecto de lo reportado en 2021; seguida de la segunda “Ambiente de Control” (88.3%), con un cumplimiento inferior en 8.8 puntos porcentuales a lo reportado en el año anterior, para continuar con la tercera “Actividades de Control” (87.8%), con un valor inferior en 5.2 puntos porcentuales referente a lo reportado en 2021 y la que tuvo el menor cumplimiento (83.2%) fue la quinta “Supervisión y Mejora Continua”, con 14 puntos porcentuales menos que lo reportado en el año anterior.

El cumplimiento de las normas de control interno de 2018 a 2022 presentó un decremento de 9.4 puntos porcentuales, al pasar del 99.6% en 2018 al 90.2% en 2022. Cabe señalar que cuatro de las cinco normas disminuyeron el porcentaje de cumplimiento durante el periodo de análisis debido, principalmente, a cambios en la estructura organizacional del banco.

Asimismo, con la revisión del Programa de Trabajo del Control Interno 2023, se verificó que el banco integró 7 acciones de mejora para fortalecer los elementos de control; sin embargo, dichas acciones no se encontraron vinculadas con las normas que presentaron debilidades conforme al “Informe Anual del Estado que Guarda el Sistema de Control Interno Institucional”. Al respecto, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para establecer como atribución de las unidades administrativas la vinculación de las acciones de mejora en el Programa de Trabajo de Control Interno con los elementos de control interno identificados con inexistencias o insuficiencias y que puedan representar debilidades o áreas de oportunidad, e incluir lo señalado en el manual respectivo, a fin de fortalecer el Sistema de Control Interno Institucional, con lo que se solventa lo observado.

**8. Sistema de Evaluación del Desempeño y rendición de cuentas**

**1. Sistema de Evaluación del Desempeño**

En 2022, el BANJERCITO dispuso de 2 Programas presupuestarios (Pp), mediante los cuales ejecutó las actividades sustantivas relativas a su mandato de otorgar servicios bancarios y financieros a los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicano: el Pp E021 “Operación de financiamiento para el personal de las fuerzas armadas” y el Pp E022 “Servicios Bancarios Fronterizos”. El análisis de la lógica vertical de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) 2022 de los dos Pp se muestra a continuación:

ANÁLISIS DE LA LÓGICA VERTICAL DE LAS MIR DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS E021 Y E022  
A CARGO DEL BANJERCITO, 2022

Nivel	Objetivo	Comentarios
E021 “Operación de financiamiento para el personal de las fuerzas armadas”		
Fin	F1. Ampliar el financiamiento de la Banca de Desarrollo, en beneficio del personal de las Fuerzas Armadas.	El objetivo de Fin se alineó al Objetivo Prioritario 6 del Programa Nacional de Financiamiento para el Desarrollo 2020-2024 relativo a “Ampliar y fortalecer el financiamiento y planeación de la banca de desarrollo y otros vehículos de financiamiento de la Administración Pública Federal, así como fomentar una mayor inclusión financiera de los sectores objetivo y una mayor participación del sector privado, para contribuir al desarrollo económico sostenido del país y al bienestar social”, por lo que se determinó que contribuye al cumplimiento de la planeación de mediano plazo, ya que el ampliar la banca de desarrollo en beneficio de las Fuerzas Armadas fortalece su financiamiento y el fomento de una mayor inclusión financiera del sector objetivo del BANJERCITO, lo que contribuye al desarrollo económico sostenido del país y al bienestar social. La sintaxis del objetivo incluye el qué: “Ampliar el financiamiento de la Banca de Desarrollo” y el cómo o solución del problema: “en beneficio del personal de las Fuerzas Armadas”; sin embargo, no incluye el conector “mediante”, por lo que el objetivo del nivel Fin no se ajusta a lo dispuesto en la Guía para el Diseño de la MIR.
Propósito	P1. El personal de las fuerzas armadas accede al crédito.	El objetivo del nivel Propósito hace referencia a una de las actividades sustantivas del BANJERCITO relacionada con el financiamiento que otorga a las Fuerzas Armadas, que abona a la ampliación del financiamiento otorgado por la Banca de Desarrollo, por lo que el objetivo de Propósito contribuye al cumplimiento del objetivo superior. Respecto de la sintaxis, el objetivo al nivel de Propósito cumple con lo dispuesto en la Guía para el diseño de la MIR, ya que presenta el sujeto, la población o área de enfoque: “El personal de las fuerzas armadas”, incluye el verbo en presente: “acceden” y el complemento o resultado logrado: “al crédito”, por lo que se considera correcto.

Nivel	Objetivo	Comentarios
Componente	C1. Créditos de consumo, liquidez y vivienda otorgados.	El objetivo del nivel Componente hace referencia a productos proporcionados por el banco: "Créditos de consumo, liquidez y vivienda otorgados", lo que se relaciona directamente con el cumplimiento del objetivo del nivel Propósito relativo a que el personal de las fuerzas armadas acceda al crédito. La sintaxis se sujeta a lo dispuesto en la Guía toda vez que hace mención del servicio proporcionado: "créditos de consumo, liquidez y vivienda", además de que hace uso de un verbo en participio pasado (otorgado).
	A1. Resolución y formalización de solicitudes de crédito.	El objetivo de Actividad 1 se encuentra relacionado con el objetivo del nivel Componente, al referirse a las solicitudes de crédito. La sintaxis se considera adecuada, ya que se ajusta a lo dispuesto en la Guía al hacer uso de dos sustantivos derivados de un verbo: "resolución y formalización", así como de un complemento: "de solicitudes de crédito".
	A2. Recuperación de financiamiento.	El objetivo de Actividad 2 se encuentra relacionado con el objetivo del nivel Componente, debido a que la recuperación de financiamiento es necesaria para que el banco pueda seguir con el otorgamiento de créditos. La sintaxis se considera adecuada, ya que se ajusta a lo dispuesto en la Guía al hacer uso de un sustantivo derivado de un verbo: "recuperación", así como de un complemento: "de financiamiento".
Actividad	A3. Captación de recursos para fondeo de créditos.	El objetivo de Actividad 3 se encuentra relacionado con el objetivo del nivel Componente, debido a que se refiere a la captación de recursos para el fondeo de créditos. La sintaxis se considera adecuada, ya que se ajusta a lo dispuesto en la Guía al hacer uso de un sustantivo derivado de un verbo: "captación", así como de un complemento: "de recursos para fondeo de créditos".
<b>E022 "Servicios Bancarios Fronterizos"</b>		
Fin	F1. Administrar la expedición de permisos de importación e internación temporal de vehículos.	Se identificó que el objetivo del nivel Fin no se encontró alineado a los documentos de planeación de mediano plazo, debido a que la administración de expedición de permisos de importación e internación de vehículos no se relaciona con la ampliación y el fortalecimiento de la banca de desarrollo, ni con el fomento de la inclusión financiera de los sectores objetivo. Respecto de la sintaxis se determinó que el objetivo sólo contiene el qué: "Administrar la expedición de permisos de importación e internación temporal de vehículos", pero no el cómo o la solución del problema, ni el conector "mediante", por lo que se considera que el objetivo del nivel Fin no se ajusta a lo dispuesto en la Guía para el Diseño de la MIR.
	P1. Los paisanos y turistas obtienen sus permisos de importación e internación temporal de vehículos a territorio nacional con transparencia y eficientemente.	El objetivo de Propósito se encuentra directamente relacionado con el objetivo de nivel Fin toda vez que hace referencia al que los paisanos y turistas obtengan permisos de importación e internación temporal de vehículos al territorio nacional, que deriva de la administración de la expedición de dichos permisos. Respecto de la sintaxis del objetivo, cumple con lo recomendado en la Guía para el diseño de la MIR, ya que se incluye el área de enfoque: "los paisanos y turistas"; además, se hace uso de un verbo en presente: "obtienen", y se agrega un componente: "sus permisos de importación e internación temporal de vehículos a territorio nacional con transparencia y eficientemente", por lo que se considera que el objetivo es adecuado.
Componente	C1. Permisos de Importación e Internación Temporal de Vehículos (placa fronteriza, extranjera o sólo Sonora), Embarcaciones y casa rodante otorgados.	Al nivel de Componente, el objetivo hace referencia a los permisos de importación e internación temporal de vehículos, embarcaciones y casas rodantes otorgados, que es parte de que los paisanos y turistas obtengan sus permisos de importación e internación temporales de vehículos, por lo que se concluye que el objetivo contribuye al logro del objetivo del nivel Propósito. En relación con la sintaxis, se considera que el objetivo es adecuado ya que hace mención de un producto o servicio proporcionado "permisos de importación e internación temporal de vehículos (placa fronteriza, extranjera o sólo Sonora), Embarcaciones y casa rodante" y la redacción incluye un verbo en participio pasado "otorgados", por lo que se ciñe a lo recomendado en la Guía.
Actividad	A1. Asignación de permiso al vehículo sujeto a internación o importación temporal.	Se identificó que, al nivel Actividad, el objetivo es consistente con el objetivo del nivel Componente, debido a que se refiere a la asignación de permisos a los vehículos sujetos a internación o importación temporal. De acuerdo con lo establecido en la Guía para el diseño de la MIR, la sintaxis del objetivo es adecuada para del nivel Actividad ya que se hace uso de un sustantivo derivado de un verbo: "Asignación" y se incluye un complemento: "de permiso al vehículo sujeto a internación o importación temporal".
	A2. Elaboración de trámites para la solicitud de permisos de internación e importación de vehículos con placas extranjeras.	El objetivo 2 del nivel Actividad es consistente con el objetivo del nivel Componente, debido a que se refiere a la elaboración de trámites para la solicitud de permisos de internación o importación de vehículos con placas extranjeras. De acuerdo con lo establecido en la Guía para el diseño de la MIR, la sintaxis del objetivo es adecuada para del nivel Actividad ya que se hace uso de un sustantivo derivado de un verbo: "Elaboración" y se incluye un complemento: "de trámites para la solicitud de permisos de internación e importación de vehículos con placas extranjeras".
	A3. Determinar la proporción de vehículos que regresan al país de origen.	Se identificó que, al nivel Actividad, el objetivo es consistente con el objetivo del nivel Componente, debido a que se refiere a la proporción de vehículos sujetos a internación o importación que regresan al país de origen. La sintaxis del objetivo no es adecuada de acuerdo con lo establecido en la Guía para el diseño de la MIR, debido a que, aunque hace uso de un sustantivo derivado de un verbo: "Proporción" y un complemento: "de vehículo que regresan al país de origen" también incluye el verbo "determinar" al principio.

FUENTE: Elaboración propia con base en la Matriz de Indicadores para Resultados 2022 de los Programas presupuestarios E021 "Operación de financiamiento para el personal de las fuerzas armadas" y E022 "Servicios Bancarios Fronterizos" publicada en el PEF 2022 y en la Guía para el diseño de la MIR.

En la revisión de la MIR de 2022 del programa E021 a cargo del BANJERCITO, se observó que el objetivo del nivel Fin se relaciona con la planeación nacional, pero no cumplió con lo establecido en la Guía para el Diseño de la MIR al no incorporar el conector “mediante”, en tanto que los objetivos del nivel Propósito, Componente y Actividad se consideran adecuados y contribuyeron al cumplimiento de los objetivos de los niveles superiores; mientras que para el Pp E022, se identificó el objetivo del Fin no se alineó con los documentos de la planeación nacional y no cumplió con lo establecido en la Guía para el Diseño de la MIR el objetivo no contiene el “cómo o la solución del problema”, ni el conector "mediante" y los objetivos del nivel Propósito, Componente y Actividad fueron adecuados respecto de lo establecido en la Guía, excepto para el objetivo A3, ya que no cumplió con lo establecido en la Guía para el Diseño de la MIR al incluir un verboide al principio, antes del sustantivo derivado de un verbo. Al respecto, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para solicitar la modificación y actualización de las MIR de los Pp E021 y E022 para los ejercicios 2023 y 2024, ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a fin de realizar los cambios necesarios para cumplir con la lógica vertical conforme lo establecido en la Guía para el Diseño de la MIR, con lo que se solventa lo observado.

Asimismo, el análisis de la lógica horizontal de los dos Pp se muestra a continuación:

ANÁLISIS DE LA LÓGICA HORIZONTAL DE LAS MIR DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS E021 Y E022  
A CARGO DEL BANJERCITO, 2022

Nivel	Indicador	Método de Cálculo	Meta programada	Unidad de medida	Tipo/ Dimensión/ Frecuencia
E021 “Operación de financiamiento para el personal de las fuerzas armadas”					
Fin	F1. Porcentaje del crédito impulsado por Banjercito respecto de la Banca de Desarrollo.	Crédito otorgado por Banjercito / crédito otorgado por la Banca de Desarrollo * 100	6	Porcentaje	Estratégico Eficacia Anual
	<b>Comentario:</b> El indicador permite medir el cumplimiento del objetivo del nivel Fin de la MIR, el nombre es claro, no repite al objetivo y no contiene el método de cálculo. Al respecto, el método de cálculo es adecuado ya que establece la forma en que se relacionan las variables, además de que se corresponde con la unidad de medida. La meta establecida es factible de alcanzar. En tanto, el tipo, la dimensión y la frecuencia de medición son adecuados porque miden el nivel de cumplimiento del objetivo. El indicador cumple con los criterios CREMA (claridad, relevancia economía, monitoreable y adecuado) para su elección.				
Propósito	P1. Indicador de cobertura de las Fuerzas Armadas.	Militares que cuentan con uno o más créditos otorgados por Banjercito / Total de militares * 100	80.91	Porcentaje	Estratégico Eficacia Anual
	<b>Comentario:</b> El indicador del nivel Propósito no es claro respecto de su contribución al cumplimiento del objetivo al que se encuentra alineado, toda vez que se mide la cobertura de personal de las fuerzas armadas, pero no es específico en el tipo de cobertura al que se refiere. El método de cálculo no guarda relación con el indicador porque éste no especifica el tipo de cobertura al que se refiere. La unidad de medida sí se relaciona con el método de cálculo. La meta se considera factible para que el banco pueda alcanzarla. Asimismo, siguiendo las recomendaciones de la Guía, el indicador del nivel Propósito cumple con las características de ser un indicador de tipo estratégico de eficacia que se mide de manera anual. El indicador cumple con los criterios de economía, monitoreable y adecuado para su elección, pero no con el de relevancia y claridad, al no establecer qué tipo de cobertura es la que mide.				
Componente	C1. Tasa de variación de crédito otorgado.	$((\text{Monto de otorgamiento de crédito en el año } t / \text{ monto de otorgamiento de crédito en el año } t-1) - 1) * 100$	6.27	Tasa de variación	Gestión-Eficacia-Trimestral
	<b>Comentario:</b> El indicador permite medir el cumplimiento del objetivo al que está alineado, ya que ambos se relacionan con el otorgamiento de créditos por parte del banco. El nombre es adecuado, no se repite con el método de cálculo ni con el objetivo. El método de cálculo es consistente con el nombre y la unidad de medida, y la meta es alcanzable. El tipo, la dimensión de eficacia y la medición trimestral son adecuadas de acuerdo con lo establecido en la Guía. Asimismo, el indicador cumple con los criterios para su elección: claridad, relevancia, economía, monitoreable y adecuado.				

Informe Individual del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2022

Nivel	Indicador	Método de Cálculo	Meta programada	Unidad de medida	Tipo/ Dimensión/ Frecuencia
Actividad	<b>A1.</b> Porcentaje de solicitudes autorizadas respecto del total de solicitudes evaluadas.	(Número de solicitudes autorizadas / Número de solicitudes evaluadas) * 100	12.79	Porcentaje	Gestión Eficacia Mensual
	<b>Comentario:</b> El indicador del nivel Actividad contribuye al cumplimiento del objetivo al que está alineado. El método de cálculo está relacionado con la unidad de medida y expresa una relación aritmética. La meta se considera factible de alcanzar. El tipo de indicador, la dimensión y la periodicidad de su medición son consistentes con la Guía, por lo que se consideran adecuados; sin embargo, el nombre no es adecuado ya que se repite con el método de cálculo. Asimismo, el indicador cumple con los criterios para su elección: claridad, relevancia, economía, monitoreable y adecuado.				
	<b>A2.</b> Porcentaje de Cartera Vencida.	(Cartera vencida / Total de cartera de crédito) * 100	2.59	Porcentaje	Gestión Eficacia Trimestral
	<b>Comentario:</b> El indicador hace referencia al porcentaje de cartera vencida; sin embargo, éste no permite medir por completo el objetivo del nivel Actividad 2 relativo a la recuperación del financiamiento porque no habla de las acciones para lograrlo, sólo de la cantidad de cartera vencida. En relación con el método de cálculo, es consistente con la unidad de medida y el nombre del indicador. La meta, en tanto se considera factible para que el banco la alcance. Por ser un indicador del nivel Actividad, se siguen las recomendaciones de la Guía relativas al tipo, la dimensión y la frecuencia de medición. En relación con los criterios CREMA para su elección, el indicador es claro, económico, monitoreable y adecuado; sin embargo, no es relevante ya que no contribuye a medir el objetivo al que está alineado.				
	<b>A3.</b> Captación de recursos.	Monto de cartera de crédito de consumo, liquidez y vivienda / Total de captación tradicional*100	75.82	Porcentaje	Gestión Eficacia Trimestral
<b>Comentario:</b> El indicador hace referencia a la captación de recursos, por lo que contribuye al objetivo al que está alineado. El método de cálculo está relacionado con la unidad de medida y expresa una relación aritmética. La meta se considera factible de alcanzar; el tipo de indicador, la dimensión y la periodicidad de su medición son consistentes con la Guía, por lo que se consideran adecuados; sin embargo, el nombre no es adecuado ya que se repite con el objetivo. Asimismo, el indicador cumple con los criterios para su elección: claridad, relevancia, economía, monitoreable y adecuado.					
<b>E022 "Servicios Bancarios Fronterizos"</b>					
Fin	<b>F1.</b> Porcentaje de cumplimiento en el otorgamiento de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos otorgados con respecto a los presupuestados.	(Total de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos otorgados / Total de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos presupuestada) * 100	95	Porcentaje	Estratégico Eficacia Anual
<b>Comentario:</b> El indicador permite medir el objetivo al que está alineado. En relación con el método de cálculo y la unidad de medida, ambos guardan relación y son consistentes con el nombre del indicador. En tanto, la meta se considera alcanzable, mientras que el tipo de indicador (Estratégico) se corresponde con del nivel de Fin, así como la dimensión y la frecuencia de medición, por lo que se sigue lo dispuesto en la Guía. Respecto de los criterios para su elección, el indicador es claro, relevante, económico, monitoreable y adecuado.					
Propósito	<b>P1.</b> Porcentaje de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos otorgados de forma automatizada.	(Permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos otorgados de forma automatizada / Total de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos otorgados) * 100	99	Porcentaje	Estratégico Eficacia Anual
<b>Comentario:</b> El indicador permite medir el cumplimiento del objetivo del nivel Propósito, ya que la expedición de permisos de internación e importación de vehículos de forma automatizada contribuye a que los usuarios de éstos los obtengan de forma eficiente y transparente. En relación con el nombre, éste es claro y no repite al objetivo. En el caso del método de cálculo es adecuado, ya que establece la forma en que se relacionan las variables, y se vincula directamente con la unidad de medida. La meta es factible para alcanzar y el tipo de indicador, dimensión y la periodicidad con que se mide son adecuadas para del nivel de Propósito. El indicador cumple con los criterios CREMA para su elección (claridad, relevancia economía, monitoreable y adecuado).					
Componente	<b>C1.</b> Satisfacción del servicio otorgado al usuario del trámite de otorgamiento de permisos de importación temporal de vehículos.	Encuestas favorables de usuarios / número total de encuestas	99	Promedio	Gestión-Calidad-Trimestral
<b>Comentario:</b> El indicador está relacionado con el objetivo al que está alineado; sin embargo, incluye más elementos que los mencionados en el objetivo. El método de cálculo no es adecuado, ya que el promedio requiere más variables, pero se relaciona con la unidad de medida y no está incluido en el nombre del indicador. El tipo de indicador, la dimensión de eficacia y la medición trimestral son consistentes con las recomendaciones de la Guía para los indicadores del nivel Componente. En relación con los criterios CREMA para su elección, el indicador cumple con los criterios de claridad, economía, relevante y monitoreable; sin embargo, no es adecuado ya que contiene más elementos de los mencionados en el objetivo.					



Nivel	Indicador	Método de Cálculo	Meta programada	Unidad de medida	Tipo/ Dimensión/ Frecuencia
Actividad	<b>A1.</b> Porcentaje de permisos de importación temporal de vehículos otorgados respecto de los solicitados.	(Número de permisos de importación temporal de vehículos otorgados / Total de solicitudes de permisos de importación temporal de vehículos) * 100	99.35	Porcentaje	Gestión Eficacia Trimestral
	<b>Comentario:</b> El indicador permite medir el objetivo al que se encuentra alineado. El método de cálculo guarda relación con el nombre del indicador y con la unidad de medida. La meta establece el valor de logro y se considera factible de alcanzar. El tipo de indicador, la dimensión y la frecuencia obedecen a lo establecido en la Guía y se consideran adecuados para del nivel de Actividad. Respecto de los criterios para su elección, el indicador es claro, relevante, económico, monitoreable y adecuado.				
	<b>A2.</b> Tasa de variación de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos.	((Número de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos otorgados en tiempo t / Número de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos otorgados en t - 1) - 1) * 100	2.55	Porcentaje	Gestión Eficacia Trimestral
	<b>Comentario:</b> El indicador permite medir el objetivo al que se encuentra alineado. En relación con el método de cálculo, éste guarda relación con el nombre del indicador y con la unidad de medida. La meta es adecuada y se considera factible de alcanzar. El tipo de indicador, la dimensión y la frecuencia son adecuados de acuerdo con lo establecido en la Guía para del nivel de Actividad. Respecto de los criterios para su elección, el indicador es claro, relevante, económico, monitoreable y adecuado.				
	<b>A3.</b> Porcentaje de Retorno de Vehículos.	(Número de permisos de importación temporal de vehículos no retornados / Total de permisos de importación temporal de vehículos expedidos) * 100	57	Porcentaje	Gestión Eficacia Trimestral
<b>Comentario:</b> El indicador permite medir el objetivo al que se encuentra alineado. El método de cálculo es consistente con el indicador y con la unidad de medida utilizada; además la meta se considera alcanzable. De acuerdo con del nivel, es un indicador de gestión, de eficacia y medición trimestral, por lo que atiende las recomendaciones de la Guía. Respecto de los criterios CREMA para su elección, el indicador es claro, relevante, económico, monitoreable y adecuado.					

FUENTE: Elaborado por la ASF con base en la Matriz de Indicadores para Resultados 2022 de los Programas presupuestarios E021 "Operación de financiamiento para el personal de las fuerzas armadas" y E022 "Servicios Bancarios Fronterizos" y la Guía para el diseño de la MIR.

Respecto de la lógica horizontal, para el Pp E021 se observaron áreas de oportunidad en la construcción del indicador del nivel Propósito, ya que no especifica el tipo de cobertura al que se refiere y no cumple con los criterios de relevancia y claridad, y del indicador A2 del nivel Actividad, debido a que no aporta suficiente información para el logro del objetivo, por lo que ambos no permiten medir el cumplimiento del objetivo al que están alineados; en tanto que los nombres de los indicadores A1 y A3 del nivel Actividad no son adecuados, porque el primero se repite con el método de cálculo y el segundo con el objetivo. Para el Pp E022, el indicador del nivel Componente no se relaciona directamente con el objetivo al que está alineado, ya que incluye más elementos de los señalados en el objetivo y el método de cálculo no es adecuado, ya que el promedio requiere más variables. Al respecto, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para solicitar la modificación y actualización de las MIR de los Pp E021 y E022 para los ejercicios 2023 y 2024, ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a fin de realizar los cambios necesarios para cumplir con la lógica horizontal conforme lo establecido en la Guía para el Diseño de la MIR, con lo que se solventa lo observado.

Con la revisión del Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública de cada trimestre del ejercicio fiscal 2022, se verificó que el BANJERCITO reportó el avance de cumplimiento de las metas establecidas en los indicadores de las MIR de 2022 de los Pp E021 y E022, de conformidad con la periodicidad establecida y enfatizó la calidad de los servicios públicos proporcionados por la entidad fiscalizada; asimismo, lo registrado en el cuarto trimestre fue congruente con lo reportado en la Cuenta Pública de 2022, como se muestra a continuación:

INFORMACIÓN REPORTADA POR EL BANJERCITO RESPECTO DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS E021 Y E022, 2022

(Porcentaje)

Indicador	Frecuencia de medición	Primer Trimestre		Segundo Trimestre		Tercer Trimestre		Cuarto Trimestre		Cuenta Pública 2022				Cálculo del % realizado (e) = (c/b)*100
		Meta	Realizado	Meta	Realizado	Meta	Realizado	Meta	Realizado	Meta Programada (a)	Meta ajustada (b)	Realizado (c)	Cumplimiento % (d)	
<b>E021 "Operación de financiamiento para el personal de las fuerzas armadas"</b>														
<b>Nivel Fin</b>														
Porcentaje del crédito impulsado por Banjercito respecto de la Banca de Desarrollo.	Anual	6.00	n.a.	6.00	n.a.	6.00	n.a.	6.00	5.45	6.00	6.00	5.45	114.0	90.83
<b>Nivel Propósito</b>														
Indicador de cobertura de las Fuerzas Armadas.	Anual	80.91	n.a.	80.91	n.a.	80.91	n.a.	80.91	78.10	80.91	80.91	78.10	96.56	96.53
<b>Nivel Componente</b>														
Tasa de variación de crédito otorgado.	Trimestral	6.27	(8.36)	6.27	0.60	6.27	0.58	6.27	(3.50)	6.27	6.27	(3.50)	91.0	90.8
<b>Nivel Actividad</b>														
Porcentaje de Cartera Vencida.	Trimestral	2.59	2.76	2.59	2.72	2.59	2.69	2.59	2.78	2.59	2.59	2.78	107.0	107.33
Porcentaje de solicitudes autorizadas respecto del total de solicitudes evaluadas.	Mensual	15.90	40.41	37.66	39.34	37.66	22.05	37.66	18.96	12.79	37.66	18.96	50.0	50.35
Captación de recursos.	Trimestral	75.82	47.41	75.82	50.63	75.82	40.40	75.82	23.52	75.82	75.82	23.52	31.0	31.02
<b>E022 "Servicios Bancarios Fronterizos"</b>														
<b>Nivel Fin</b>														
Porcentaje de cumplimiento en el otorgamiento de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos otorgados con respecto a los presupuestados.	Anual	95.00	n.a.	95.00	n.a.	95.00	n.a.	95.00	104.60	95.00	95.00	104.60	110.11	110.10
<b>Nivel Propósito</b>														
Porcentaje de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos otorgados de forma automatizada.	Anual	99.00	n.a.	99.00	n.a.	99.00	n.a.	99.00	100.10	99.00	99.00	100.10	101.11	101.11
<b>Nivel Componente</b>														
Satisfacción del servicio otorgado al usuario del trámite de otorgamiento de permisos de importación temporal de vehículos.	Semestral	99.00	n.a.	99.00	99.27	99.00	99.39	99.00	99.24	99.00	99.00	99.24	100.00	100.24

Indicador	Frecuencia de medición	Primer Trimestre		Segundo Trimestre		Tercer Trimestre		Cuarto Trimestre		Cuenta Pública 2022				Cálculo del % realizado (e)= (c/b)*100
		Meta	Realizado	Meta	Realizado	Meta	Realizado	Meta	Realizado	Meta Programada (a)	Meta ajustada (b)	Realizado (c)	Cumplimiento % (d)	
<b>Nivel Actividad</b>														
Porcentaje de permisos de importación temporal de vehículos otorgados respecto de los solicitados.	Trimestral	99.35	99.22	99.35	99.27	99.35	99.26	99.35	99.31	95.35	99.35	99.31	99.96	99.96
Porcentaje de Retorno de Vehículos.	Trimestral	57.00	56.31	57.00	60.53	57.00	58.47	57.00	55.09	57.00	57.00	55.09	95.65	95.65
Tasa de variación de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos.	Trimestral	2.55	(4.10)	2.55	(4.18)	2.55	(3.09)	2.55	(2.56)	2.55	2.55	(2.56)	95.02	95.02

FUENTE: Elaboración propia con base en los cuatro Informes Trimestrales de la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública correspondientes al ejercicio fiscal 2022 del Ramo 06 Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las MIR de 2022 de los Pp E021 y E022 y la Cuenta Pública 2022.

n.a. No aplicable. Para aquellos casos que, por cuestión de la periodicidad establecida para su reporte, no se requiere de información al periodo.

NOTAS: Para el cálculo del "Indicador de cobertura de las Fuerzas Armadas" el BANJERCITO consideró un total de 448,067 militares cifra diferente a la proporcionada para el resultado número 5 "Acceso a los Servicio Bancarios y Financieros" de 368,400 elementos que incluye 316,089 en activo y 52,311 en situación de retiro.

El sistema de registro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público no permite poner signos negativos, por lo que, de acuerdo con la "Guía para reportar el avance final respecto de las metas comprometidas en los indicadores de desempeño registrados en el módulo de cuenta pública del portal aplicativo de la secretaría de hacienda," para el indicador "Tasa de variación de crédito otorgado" se tomaron los numeradores de la meta alcanzada y el de la meta aprobada y se dividieron entre sí (56,529/62,254.6)=90.08% así como para el indicador "Tasa de variación de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos" (623,034/655,715)=95.02%.

Para el cálculo del indicador "Captación de recursos" el BANJERCITO consideró un total de 203,510 millones de pesos cifra diferente a la proporcionada para el resultado número 2 "Productos de captación" de 250,370,778.8 miles de pesos.

Resultado mayor al 100.0%
  Resultado entre el 90.0% y el 100.0%
  Resultado menor al 90.0%

Referente al cumplimiento de las metas establecidas en las MIR 2022 de los Pp E021 y E022, se identificó que 5 indicadores (41.7%) registraron un cumplimiento superior al 100.0%, en un rango de entre el 100.24% y el 114.0%; 5 indicadores (33.3%) registraron un resultado mayor que 90.0% y menor que 100.0%; mientras que 2 (16.6%) registraron valores menores del 90.0%; asimismo, se observó que el BANJERCITO reportó de forma distinta el redondeo del resultado de 7 (5.83%) de los 12 indicadores.

Se verificó que de los indicadores que no alcanzaron su cumplimiento, cuatro correspondieron al E021 y tres al E022. En cuanto al Pp E021, el BANJERCITO señaló que las razones se debieron a que, para los indicadores "Porcentaje de solicitudes autorizadas respecto del total de solicitudes evaluadas" e "Indicador de cobertura de las Fuerzas Armadas", hubo un cambio en las políticas de los créditos para limitar el otorgamiento a los grupos que presentaban altos índices de deserción, lo que aumentaba el riesgo crediticio, sin que dejaran de presentar solicitudes de crédito; respecto del indicador "Tasa de variación de crédito otorgado" se presentaron cambios en las políticas de los créditos, principalmente, a la baja del tabulador del producto Préstamo Quirografario, medida tomada por el incremento en el índice de morosidad de este producto, y en el caso del indicador "Captación de recursos" fue debido a la entrada extraordinaria de recursos provenientes de la Secretaría de Marina en la captación del banco; sin embargo, esos recursos son invertidos en la cartera de valores de la Tesorería de la Federación, por lo anterior, se identificó un área de oportunidad para que defina mecanismos para que registre de forma correcta el cálculo del resultado de las metas, y para identificar y prevenir los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de las metas, a fin de cumplir con

oportunidad y eficiencia las metas y objetivos previstos en el programa presupuestario E021 “Operación de financiamiento para el personal de las fuerzas armadas”. Al respecto, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para actualizar el manual para la gestión financiera, a fin de incorporar un procedimiento para el cálculo de las metas de la MIR y su registro en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con lo que se solventa lo observado.

En cuanto al Pp E022, en el caso del indicador “Porcentaje de permisos de importación temporal de vehículos otorgados respecto de los solicitados” fue debido a las mejoras en los procesos para la autorización de los permisos de importación de vehículos; respecto del indicador “Porcentaje de Retorno de Vehículos”, fue por la falta de controles para que se realizara el retorno de vehículos y, por último, para el indicador de “Tasa de variación de permisos de internación e importación temporal y definitiva de vehículos” se debió a la menor demanda respecto del año anterior.

## 2. Rendición de cuentas

En 2022, el BANJERCITO rindió cuentas de sus actividades sustantivas relacionadas con los productos de financiamiento, los servicios de banca electrónica, los servicios bancarios fronterizos y la sustentabilidad financiera en el Cuarto Informe de Gobierno 2021-2022, en la Matriz de Indicadores para Resultados reportada en la Cuenta Pública 2022 del Pp E021 “Operación de financiamiento para el personal de las fuerzas armadas”, en la Sesión número 1 del Comité de Activos y Pasivos, en el Informe de Autoevaluación, correspondiente al segundo semestre de 2022, apartados “3.3 Operación Bancaria” y “5.7 Informe del Seguimiento de los Indicadores de Gestión, derivados del Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo 2020-2024 (PRONAFIDE); en la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) y en los límites 2022” de la Sesión Ordinaria 2,431, del Honorable Consejo Directivo.

Dentro de los principales resultados se destaca que, en materia de productos de financiamiento, se otorgaron 953,079 créditos por un monto total de 56,530.0 millones de pesos, de los cuales 952,377 correspondieron a créditos de consumo por un monto de 55,665.0 millones de pesos; en cuanto a los productos de captación, se registraron 677,033 cuentas con una captación tradicional de 203,510 millones de pesos;<sup>19</sup> respecto de los servicios de banca electrónica, reportó 111,903 miles de operaciones por un monto de 433,269.0 millones de pesos: para el servicio de Banjecel (telefonía móvil) registró 106,133 operaciones y un monto de 58,471.0 millones de pesos, para el servicio de Banjenet (Internet) reportó 5,657 operaciones por 374,773.0 miles de pesos y para el servicio de

---

<sup>19</sup> El número de cuentas de captación corresponde únicamente a las cuentas activas; en tanto, el saldo de captación incluye al generado mediante las cuentas de ahorro y nómina, los depósitos, la cuenta global sin movimientos, entre otros. Asimismo, los reportes de la captación contienen información operativa y movimientos contables con distintos cortes y criterios de registro.

Banjetel (telefonía) informó 112 operaciones por un monto de 25.0 millones de pesos;<sup>20</sup> respecto de los servicios bancarios fronterizos registró la operación de 54 oficinas mediante las cuales obtuvo un monto de recaudación de 702.6 millones de pesos; en cuanto al acceso a los servicios bancarios y financieros se reportó la operación de 87 sucursales y 682 cajeros automáticos;<sup>21</sup> y en relación con la sustentabilidad financiera reportó los resultados de los indicadores de gestión siguientes: 38.08% correspondiente al índice de Capitalización, 2.78% del índice de Morosidad, 107.45 del índice de Cobertura, 3.45% del índice de Rendimiento Sobre los Activos y 18.37% del índice de Rendimiento Sobre Capital.

Se identificaron diferencias en los criterios, clasificaciones y unidades de medida en el registro de la información reportada por el banco; no obstante, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para establecer los criterios de emisión y validación de la información de rendición de cuentas que consolide y homologue los términos en los que se presenta, e incluir dichos criterios en la actualización del manual para la gestión financiera, a fin de asegurar que ésta sea fidedigna, confiable y verificable documentalmente, con lo que se solventa lo observado.

Con la revisión de la Cuenta Pública 2022, se verificó que el BANJERCITO reportó un presupuesto ejercido de 3,240,093.2 miles de pesos, cifra inferior en 27.9% respecto del presupuesto aprobado de 4,473,080.7 miles de pesos y en 18.0% del modificado de 3,950,139.8 miles de pesos, que se destinaron a operación de las actividades sustantivas relacionadas con el financiamiento, el ahorro, la banca electrónica, el acceso a los servicios bancarios y financieros y la sustentabilidad financiera, por medio de los Pp: E021 Operación de financiamiento para el personal de las fuerzas armadas y E022 Servicios Bancarios Fronterizos, como se muestra en el cuadro siguiente:

---

<sup>20</sup> El número y monto de las operaciones realizadas por medio de los servicios de banca electrónica incluyen lo registrado tanto para personas físicas como para personas morales.

<sup>21</sup> Corresponden a los equipos funcionales, sin cuantificar aquéllos que se encontraron en proceso de destrucción por obsolescencia.

PRESUPUESTO AUTORIZADO, MODIFICADO Y EJERCIDO PARA EL BANJERCITO, 2022

(Miles de pesos y porcentajes)

Programas presupuestarios	Presupuesto			Adecuaciones		
	Aprobado (a)	Modificado (b)	Ejercido (c)	Participación (%)	Absoluta (d)=(b)-(a)	Porcentual (e)= [(b)/(a)-1]*100
Total	4,473,080.7	3,950,139.8	3,240,093.2	88.3	(522,940.9) <sup>1</sup>	(11.7)
E021 Operación de financiamiento para el personal de las fuerzas armadas	3,994,480.7	3,488,983.4	2,939,401.3	87.3	(505,497.3) <sup>1</sup>	(12.7)
E022 Servicios Bancarios Fronterizos	478,600.0	461,156.4	300,691.9	96.4	(17,443.6) <sup>2</sup>	(3.6)

FUENTE: Elaboración propia con base en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2022 y el Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos en clasificación funcional-programática de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal 2022.

1 Las adecuaciones presupuestarias fueron en los Capítulos 1000 Servicios Personales, 2000 Materiales y Suministros, 3000 Servicios Generales, 5000 Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles y 7000 Inversiones financieras y otras provisiones.

2 Las adecuaciones presupuestarias fueron en los Capítulos 1000 Servicios Personales, 2000 Materiales y Suministros y 3000 Servicios Generales.

En 2022, el BANJERCITO presentó adecuaciones presupuestarias para los Pp E021 y E022 por un monto de 522,940.9 miles de pesos. Al respecto, el banco reportó que los programas E021 y E022 tuvieron ahorros debido a que en los procedimientos de contratación de servicios se obtuvieron mejores condiciones de precio; además de que se presentó una disminución en la demanda de servicios informáticos por el desarrollo interno; por la vacancia de plazas de estructura y eventuales, y por ahorros y racionalidad en los rubros de materiales, útiles y equipos menores de oficina, tecnologías de la información y comunicaciones, adquisición de sobres, rollos, consumibles de cómputo e insumos, derivado de la adición a las compras consolidadas por el Gobierno Federal. Asimismo, el banco señaló que las modificaciones realizadas no afectaron el cumplimiento de objetivos y metas del ejercicio fiscal 2022.

## 9. Contribución al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los países integrantes de la Organización de las Naciones Unidas, entre ellos México, se comprometieron a adoptar formalmente, a partir del primero de enero de 2016, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en la que se establecieron 17 objetivos y 169 metas con la finalidad de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos.<sup>22</sup>

En 2022, el BANJERCITO registró la vinculación de los Pp E021 “Operación de financiamiento para el personal de las fuerzas armadas” y E022 “Servicios Bancarios Fronterizos” en el portal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) Proceso Integral de Programación y Presupuesto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1. “Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo”, meta número 4; 8. “Promover el

<sup>22</sup> **Objetivos de Desarrollo Sostenible**, [consulta: 15 de agosto de 2023], disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> y **Agenda 2030 ODS** [consulta: 15 de agosto de 2023], disponible en: <https://ods.uam.es/agenda-2030-y-ods/>

crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”, meta número 10; 9. “Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación, meta número 3; y 17. “Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible”, meta número 3. En cuanto las actividades realizadas por el BANJERCITO para contribuir al cumplimiento de los ODS y sus metas, señaló las siguientes:

VINCULACIÓN DE LOS PP E021 Y E022, A CARGO DEL BANJERCITO, CON LOS ODS 1, 8, 9 Y 17

Objetivos de Desarrollo Sostenible	Metas	Submeta	Programa presupuestario	Contribución directa
1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.	4. Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la microfinanciación.	2. Acceso a recursos económicos	E021 “Operación de financiamiento para el personal de las fuerzas armadas”	<ul style="list-style-type: none"> <li>702 créditos hipotecarios por un monto de 865,092.2 miles de pesos.</li> <li>21 créditos Banje-Auto por un monto de 10,712.5 miles de pesos.</li> </ul>
			E022 “Servicios Bancarios Fronterizos”	<ul style="list-style-type: none"> <li>1,580,236 permisos de entrada de vehículos al país.</li> </ul>
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	10. Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para alentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.	3. Acceso a servicios bancarios	E021 “Operación de financiamiento para el personal de las fuerzas armadas”	<ul style="list-style-type: none"> <li>953,079 créditos otorgados por un monto de 56,529,855.8 miles de pesos.</li> <li>Créditos asequibles (con tasas de interés menores a las otorgadas por la banca comercial).                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Créditos de consumo para el mercado objetivo con tasas de interés de 8.0% hasta 30.9%.</li> <li>Crédito hipotecario con una tasa de interés del 7.5%.</li> </ul> </li> </ul>
9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	3. Aumentar el acceso de las pequeñas empresas industriales y otras empresas, en particular en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluido el acceso a créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.	2. Crédito asequible		
17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.	3. Movilizar recursos financieros adicionales procedentes de múltiples fuentes para los países en desarrollo.	n.a.	E022 “Servicios Bancarios Fronterizos”	<ul style="list-style-type: none"> <li>702,609.9 miles de pesos por permisos de entrada de Vehículos.</li> </ul>
		n.a.	E021 “Operación de financiamiento para el personal de las fuerzas armadas”	<ul style="list-style-type: none"> <li>162,715,207 transacciones electrónicas por un monto de 142,302,498.2 miles de pesos.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia con base en la información de la Vinculación de los programas presupuestarios E021 y E022 en el portal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Proceso Integral de Programación y Presupuesto con los ODS 1, 8, 9, y 17, proporcionada por el BANJERCITO.

n.a. No aplicable.

NOTAS: El número y monto total de créditos incluye lo referente a los créditos hipotecarios, los créditos Banje-Auto y los otorgados mediante otros productos crediticios de consumo.

El número y monto de transacciones electrónicas incluye las operaciones realizadas por personas físicas mediante tarjetas de crédito y de débito, más las realizadas por medio de los servicios de banca electrónica Banjcel, Banjetel y Banjetel.

Con el Pp E021, el banco contribuyó al cumplimiento de los 4 ODS al otorgar 953,079 créditos a su mercado objetivo, por un monto de 56,529,855.8 miles de pesos, los cuales incluyen 702 créditos hipotecarios y 21 créditos para automóviles híbridos otorgados mediante los productos de Banje-Auto, por un monto de 865,092.2 miles de pesos y 10,712.5 miles de pesos, respectivamente; y al ofrecer productos financieros con tasas de interés por debajo de las ofertadas por los bancos comerciales, que fueron desde el 8.0% hasta el 30.9% y créditos hipotecarios con una tasa de interés del 7.5%, con el fin de proporcionar créditos asequibles. Asimismo, con las transacciones electrónicas, registró 162,715,207 operaciones por un monto de 142,302,498.2 miles de pesos, lo que permitió la movilización de los recursos financieros.

En relación con el Pp E022, en 2022, el BANJERCITO reportó su contribución al cumplimiento de los ODS 1 y 17 al otorgar 1,580,236 permisos, para la internación e importación de vehículos y con lo cual se obtuvieron ingresos por 702,609.9 miles de pesos.

### ***Consecuencias Sociales***

En 2022, el BANJERCITO otorgó 953,079 créditos a su población objetivo equivalente a un monto total de 56,529,855.8 miles de pesos; captó 250,370,774.8 miles de pesos, 44,897.1 dólares y 6,284.5 euros mediante 695,099 cuentas; registró 111,903,291 operaciones mediante los servicios de banca electrónica Banjecel (móvil), Banjenet (Internet) y Banjetel (telefonía fija), por un monto de 433,269,230.1 miles de pesos; prestó 8 servicios bancarios fronterizos mediante los cuales otorgó 1,580,236 permisos y recaudó 702,610.0 miles de pesos; contó con 87 sucursales, con al menos una sucursal en cada entidad federativa, con las cuales realizó 4,661,242 operaciones para brindar sus productos y servicios; dispuso de 698 cajeros automáticos y 420 Terminales Punto de Venta, por medio de los cuales se efectuaron 20,443,186 y 1,700,757 transacciones, respectivamente; y de los 368,400 miembros del Ejército y de la Fuerza Aérea y Armada de México identificados como población objetivo del banco atendió al 82.4% (303,565) mediante los productos de financiamiento y al 18.5% al abrir 68,229 cuentas nuevas de captación, con lo cual contribuyó a impulsar el acceso a los servicios bancarios y financieros a los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos y al público en general.

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

Se determinaron 9 resultados, de los cuales, en 3 no se detectaron irregularidades y 6 fueron solventados por la entidad fiscalizada antes de la emisión de este Informe.

### ***Dictamen***

El presente se emite el 2 de enero de 2024, fecha de conclusión de los trabajos de auditoría. Ésta se practicó sobre la información proporcionada por el BANJERCITO de cuya veracidad es responsable; fue planeada y desarrollada de acuerdo con el objetivo de fiscalizar la promoción del financiamiento, el fomento al ahorro y la prestación de servicios de banca electrónica, a fin de impulsar el acceso a los servicios bancarios y financieros de los



miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos y al público en general. Se aplicaron los procedimientos y las pruebas que se estimaron necesarios; en consecuencia, existe una base razonable para sustentar este dictamen.

De acuerdo con el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE) de los periodos 2013-2018 y 2020-2024, el Sistema Financiero en México tiene una baja profundidad y penetración, una elevada concentración y un nivel bajo de acceso al crédito y servicios financieros para segmentos importantes de la población. Asimismo, en el Programa Institucional del BANJERCITO 2020-2024, se reconoce que en México el tema de la inclusión financiera y acceso a los productos bancarios de crédito continuó con un nivel bajo de colocación en los últimos periodos, debido a las condiciones económicas poco favorables que mitigan el otorgamiento de nuevos créditos y que permanece un importante rezago que está directamente asociado a la insuficiencia de educación financiera, lo que incrementa el riesgo de utilizar métodos informales de ahorro y crédito que vulnera la calidad de vida y del patrimonio familiar; además, la población en general no cuenta con las condiciones y preparación necesarias para acceder a los servicios de banca de manera electrónica.<sup>23</sup>

Bajo ese contexto, el Gobierno Federal planteó el objetivo prioritario 6. “Financiamiento y banca de desarrollo”, en el PRONAFIDE 2020-2024, referente a ampliar y fortalecer el financiamiento de la banca de desarrollo, así como fomentar una mayor inclusión financiera de los sectores objetivo para contribuir al desarrollo económico sostenido del país y al bienestar social.

Además, como parte del Programa Institucional del BANJERCITO 2020-2024, el banco estableció 4 objetivos y estrategias prioritarias orientados a promover la inclusión financiera mediante el acceso al financiamiento y al crédito, fomentar el ahorro y la inversión, e impulsar y facilitar el uso de la banca electrónica y móvil en beneficio del personal de las Fuerzas Armadas. Asimismo, en la misión del banco se establece “Proporcionar el servicio de Banca y Crédito a un sector estratégico de la sociedad: los integrantes del Ejército, Fuerza Aérea y Armada de México, y al público en general”.

En el artículo 2o de la Ley Orgánica del BANJERCITO, se señala que corresponde al banco, en su carácter de banca de desarrollo, prestar el servicio público de banca y crédito con sujeción a los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo, y en especial del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo, para promover y financiar las actividades y sectores que le son encomendados en la presente ley.

En relación con el financiamiento, en 2022, el BANJERCITO dispuso de 25 productos de financiamiento, de los cuales 16 fueron para créditos de consumo y 9 para financiamiento hipotecario, con los que otorgó 953,079 créditos por un monto de 56,529,855.8 miles de pesos. Al respecto, se identificaron diferencias en la cantidad, nombre y clasificación de los

---

<sup>23</sup> Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C., **Programa Institucional del BANJERCITO 2020-2024**, pp. 19-21.

productos de financiamiento en la información reportada por el BANJERCITO; además, no dispuso de manuales específicos para definir y señalar las características de cada uno de los productos con los que otorgó financiamiento, ni con manuales generales en materia de originación e instrumentación de crédito. No obstante, en 2023, el banco contó con un tarifario de productos de colocación en el cual se describen las características de los productos de financiamiento y con un manual en materia de originación de crédito, en donde se estableció el apartado “Definición y características de los productos crediticios” y en el que también se señalan las actividades relacionadas con el proceso de instrumentación crediticia.

En cuanto a la captación, en 2022, el BANJERCITO contó con 8 productos que fomentaron el ahorro y la inversión, con los cuales, a diciembre de 2022, operó un total de 695,099 cuentas con las que captó 250,370,774.8 miles de pesos, 44,897.1 dólares y 6,284.5 euros.

Respecto de la implementación de nuevos productos de financiamiento y captación o modificación de los ya existentes, el BANJERCITO realizó un análisis de detección de necesidades de productos de crédito con lo cual justificó y realizó, en 2022, la modificación de un producto y el desarrollo de 4 nuevos productos de financiamiento; y realizó un análisis de los productos de captación, mediante el cual los comparó con los productos ofrecidos por otros bancos y concluyó que estuvieron estructurados y adaptados a las necesidades de su población objetivo, por lo que no fue necesario modificarlos o desarrollar nuevos productos. Sin embargo, la institución no contó con un proceso definido para realizar el análisis de los productos de financiamiento y captación existentes en el mercado y compararlos con los que opera, ni para analizar los reportes de las aclaraciones y quejas de los usuarios para identificar la problemática y la necesidad de implementar un nuevo producto o modificar los ya existentes; asimismo, se detectó que la evidencia generada durante el proceso de la modificación y de la implementación de los nuevos productos de financiamiento, en 2022, no estuvo homologada, lo que limitó verificar el proceso descrito en el manual en materia de presentación de nuevos productos o servicios o modificación de los existentes. Al respecto, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para actualizar dicho manual, con el objetivo de establecer las actividades y los formatos para el análisis de los productos de financiamiento y de los reportes de los usuarios que permitan identificar la problemática y la necesidad de implementar un nuevo producto o modificar los ya existentes, así como un listado y los formatos de los documentos probatorios que serán resultado y evidencia de las actividades realizadas durante dicho proceso.

En cuanto a la banca electrónica, en 2022, el BANJERCITO dispuso de 3 servicios: Banjecel (teléfono móvil), Banjenet (Internet) y Banjetel (teléfono fijo), así como de las tarjetas de crédito y débito como medios de acceso electrónico para la disposición de los recursos. En el año fiscalizado, el banco realizó informes mensuales en los que analizó la situación de los servicios de banca electrónica y de las tarjetas bancarias que contenían el reporte de los clientes, el número y el saldo de las operaciones, con lo que determinó que los servicios con los que contó estuvieron a la vanguardia de los ofertados en el mercado, por lo cual no hubo

necesidad de crear nuevos servicios o mejorar los ya existentes en el año revisado; sin embargo, dicho proceso de análisis no se encontró formalizado, por lo que el BANJERCITO, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para actualizar los manuales de políticas y procedimientos de los servicios de banca electrónica y de las tarjetas bancarias, a fin de incorporar la elaboración del informe de los servicios de banca electrónica en el manual del servicio Banjecel, y la elaboración y entrega de información para realizar dicho informe en los manuales de los servicios Banjecel, Banjenet, Banjetel, tarjeta de crédito, tarjeta de débito y cajeros automáticos.

Con los servicios de banca electrónica, la entidad fiscalizada reportó 111,903,291 operaciones por un monto de 433,269,230.1 miles de pesos. El servicio más utilizado fue Banjecel con 106,133,291 operaciones, seguido de Banjenet con 5,657,812 y Banjetel con 112,188; en tanto que, para el monto, fue Banjenet el que tuvo el mayor importe con 374,772,947.2 miles de pesos, después Banjecel con 58,471,212.6 miles de pesos y Banjetel con 25,070.3 miles de pesos. Respecto de las tarjetas bancarias, éstas presentaron 45,737,383 operaciones por un importe de 61,548,198.2 miles de pesos. La más utilizada fue la tarjeta de débito con 44,711,343 operaciones por un monto de 60,597,869.2 miles de pesos, en tanto que la tarjeta de crédito registró 1,026,040 operaciones equivalentes a un importe de 950,302.0 miles de pesos.

Respecto de la promoción de productos de financiamiento y captación y de los servicios de banca electrónica, en 2022, el banco dispuso de normativa referente a las políticas y procedimientos para la imagen y publicidad institucional, con el objeto de guiar, entre otros, el desarrollo e implementación de campañas publicitarias. En materia de productos de financiamiento, registró la implementación de 31 actividades de promoción y educación financiera, mediante 382 eventos, en las que se ofertaron productos de crédito al personal del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos; además, envió cartas de invitación a clientes con capacidad de pago para acceder a créditos hipotecarios e implementó promociones temporales de disminución de tasa de interés y eliminación de la comisión por apertura.

En cuanto a la promoción de los productos de captación para el ahorro y la inversión, el banco realizó 10 actividades, con los cuales efectuó 25 eventos; entregó artículos promocionales; implementó campañas en las que se habló de los beneficios y ventajas para nuevas cuentas y cuentas existentes; ofreció acompañamiento inicial y asesoramiento personalizado, y realizó actividades de promoción para la apertura de cuentas bancarias de ahorro.

Referente a la promoción y educación financiera de los servicios de banca electrónica y las tarjetas bancarias, el banco realizó 28 actividades, con las que efectuó 48 eventos; además, reportó actividades de promoción para el uso de la tecnología "Sin Contacto".

En ese año, sin embargo, el banco no dispuso de una programación de las actividades de promoción a realizar y su logística; además, la forma en que la entidad fiscalizada clasificó,

reportó y registró la información de las actividades de promoción realizadas en 2022 no permitió constatar las características y los objetivos de las mismas, ni comparar las actividades realizadas con las previstas ni con los procesos descritos en el manual referente a la publicidad y promoción institucional. Al respecto, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para definir los tipos de campañas y publicidad que implementa con la especificación de las actividades de promoción que las conforman y de los mecanismos que se utilizarán para su supervisión e informe de resultados; establecer un formato de plan anual de promoción y publicidad en el que se incluya la logística de las actividades de promoción, el tipo de publicidad y las actividades a implementar; establecer un formato para el registro de las actividades de promoción y publicidad, e incluir lo señalado en su normativa.

Asimismo, en 2022, el BANJERCITO brindó 8 servicios bancarios fronterizos, por medio de 54 oficinas fronterizas, ubicadas en la frontera norte y sur del país, con los cuales otorgó 1,580,236 permisos y recaudó un monto total de 702,610.0 miles de pesos. El servicio que registró mayor uso fue el de Impuestos Migratorios al tener 651,177 permisos mediante los cuales logró recaudar 19,870.8 miles de pesos; en tanto, la Importación Temporal de Vehículos obtuvo la mayor recaudación en el ejercicio al alcanzar los 565,737.7 miles de pesos con el otorgamiento de 579,216 permisos.

En relación con el acceso a los servicios bancarios y financieros, en 2022, el banco tuvo una población objetivo de 368,400 miembros del Ejército y de la Fuerza Aérea y Armada de México, de los cuales el 82.4% (303,565 clientes) fue atendido con financiamiento, de éstos, se identificó que el 10.0% (30,328) correspondieron a nuevos acreditados, con lo cual contribuyó al acceso al crédito de su sector. Además, el banco abrió 68,229 cuentas de captación en dicho año, lo que reflejó una cobertura del 18.5% de su población objetivo. Respecto de la infraestructura, el BANJERCITO dispuso de un plan de apertura y reubicación de sucursales para 2022, y contó con 87 sucursales, con al menos una sucursal en cada entidad federativa, mediante las cuales proporcionó sus productos y servicios con un total de 4,661,242 operaciones en sucursales, de las cuales 425,687 fueron operaciones de financiamiento y 4,235,555 de captación.

En 2022, el banco no tuvo un proceso específico para realizar el diagnóstico de la suficiencia de las sucursales, ni contó con mecanismos formalizados para identificar la ubicación geográfica, demanda del sector objetivo y necesidades del mercado para su sistematización y seguimiento. En consecuencia, la información de la que dispuso el BANJERCITO no permitió determinar una relación directa entre la distribución del personal objetivo y la cobertura de sus servicios bancarios y financieros, ni cómo la operación y ubicación de las 87 sucursales con las que contó contribuyeron a facilitar el acceso a ellos. Al respecto, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para establecer un mecanismo para la identificación de la ubicación geográfica del sector objetivo.

Asimismo, el banco dispuso de 87 planes de negocio, uno por cada sucursal, en los que se identificó que se incluyó el número y tipo de personal que conformó el sector objetivo y mercado local de la sucursal correspondiente; no obstante, dichos planes no estuvieron homologados y presentaron diferencias en los términos en que se establecieron las metas, actividades y acciones de promoción y publicidad de los servicios a implementar, por lo que la información respectiva no fue señalada en todos los planes ni en los mismos términos, lo que dificultó el registro estadístico de la demanda de los clientes potenciales, de los cambios en la ubicación geográfica del personal que integró su sector objetivo y de las necesidades del mercado identificadas para su sistematización, establecimiento de metas y seguimiento, en tanto que los registros y la evidencia de la promoción realizada por el banco no fueron comparables con las metas y acciones comprometidas por las sucursales en los planes de negocios, ni permitieron medir su contribución a la misión y metas institucionales. Al respecto, el BANJERCITO, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para diseñar un formato homologado del Plan de Negocio en el que se establezcan los criterios para elaborar los apartados que lo conformen, que incluye la información referente a las actividades de promoción que realizará, conforme con la definición de los tipos de campañas y el plan anual de publicidad; el análisis de mercado local con la descripción del perfil de los clientes, los principales competidores del área y las tendencias del mercado de cada sucursal, lo que le permitirá contar con información de la cobertura de sus servicios de banca y crédito y la suficiencia de su infraestructura para la planeación de la apertura y la ubicación de las sucursales, y que dichas actualizaciones se incluirán en la normativa en materia de supervisión y apoyo a sucursales.

Adicionalmente, en 2022 contó con 698 cajeros automáticos y 420 Terminales Punto de Venta mediante los cuales se realizaron 20,443,186 y 1,700,757 transacciones, respectivamente, lo cual mostró la relación entre la cobertura geográfica de su oferta y la distribución de su uso.

En 2022, el BANJERCITO participó con 17 indicadores para el seguimiento del PRONAFIDE 2020-2024 y 8 indicadores para la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) con los que midió su contribución al acceso de los integrantes del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos y al público en general a los servicios bancarios y financieros. No obstante, se identificó que las cifras utilizadas para el cálculo de los indicadores del PRONAFIDE y la PNIF con los que el BANJERCITO participó, se registraron con criterios, clasificaciones y unidades de medida distintas a las utilizadas por el banco para la información proporcionada para la ejecución de esta auditoría. Como resultado de lo anterior, el banco, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para instituir un procedimiento para establecer los criterios de emisión y validación de la información que consolide y homologue los términos en los que se presenta, a fin de asegurar que ésta sea fidedigna, confiable y verificable documentalmente, e incluirlo como actualización de la normativa institucional.

Respecto de la sustentabilidad financiera, en 2022 el BANJERCITO administró 6 riesgos cuantificables a los que se encontró expuesto: 1) de Mercado, 2) de Crédito, 3) de Liquidez,

4) de Concentración, 5) de Capitalización y 6) Operacionales; los cuales dispusieron de indicadores para su seguimiento. Al respecto, el banco informó que sus indicadores se encontraron dentro de los límites autorizados, de los cuales destacó el Índice de Capitalización, que fue del 38.08%, porcentaje superior en 27.58 puntos porcentuales respecto del mínimo requerido establecido en las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Instituciones de Crédito del 10.5%, por lo que los resultados obtenidos denotaron la solidez de la institución para hacer frente incluso a los escenarios más adversos.

Asimismo, el banco administró 3 riesgos clasificados como no cuantificables: 1) Estratégicos, 2) de Negocios y 3) de Reputación; los cuales, por su naturaleza no contaron con indicadores, por lo que, para su seguimiento, se implementaron acciones referentes a la elaboración de evaluaciones de viabilidad y estudios técnicos de nuevos productos, a pruebas de estrés y a una matriz de criticidad, y, al no registrarse la materialización de ninguno de los factores de riesgos en 2022, no fue necesaria la instrumentación de algún plan de mitigación.

Además, el banco dio seguimiento a los indicadores financieros mediante proyecciones y análisis históricos de los indicadores financieros, los cuales sirvieron como mecanismos para determinar los límites aprobados o rango de referencia y mediante las publicaciones trimestrales en su página de internet, con el fin de identificar de manera oportuna cualquier riesgo que pudiera afectar la sustentabilidad institucional.

Respecto del Sistema de Control Interno, en 2022, el BANJERCITO realizó la evaluación del control Interno, en el que alcanzó un cumplimiento del 90.2%, lo que significó una disminución del 6.0% respecto de lo reportado en 2021. El banco señaló que se debió a los cambios en la estructura organizacional de la institución (que incluyó la creación y modificación de las áreas operativas), y a la desactualización de la norma interna; y, si bien estableció 7 acciones de mejora en el Programa de Trabajo de Control Interno (PTCI) 2023, no las vinculó con todas aquellas normas que presentaron debilidades en el Sistema de Control Interno Institucional. No obstante, la entidad fiscalizada, en el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, instruyó las acciones de control necesarias para establecer, comprometer y vincular acciones de mejora en el PTCI con los elementos de control interno identificados con inexistencias o insuficiencias y que puedan representar debilidades de control interno.

En conclusión, en 2022, el BANJERCITO otorgó 953,079 créditos por un monto de 56,529,855.8 miles de pesos; ofertó 8 productos de captación, mediante los cuales operó 695,099 cuentas de ahorro con las que captó 250,370,774.8 miles de pesos, 44,897.1 dólares y 6,284.5 euros; registró 111,903,291 operaciones por un monto de 433,269,230.1 miles de pesos mediante los servicios de banca electrónica Banjecel, Banjenet y Banjetel, y 45,737,383 operaciones con tarjetas bancarias con un saldo de por 61,548,198.2 miles de pesos; prestó 8 servicios bancarios fronterizos mediante los cuales otorgó 1,580,236 permisos y recaudó un monto total de 702,610.0 miles de pesos; atendió al 82.4% (303,565) de los 368,400 miembros del personal del Ejército y de la Fuerza Aérea y Armada de México

por medio de financiamiento, así como al 18.5% de dicha cifra al abrir 68,229 nuevas cuentas de captación; contó con 87 sucursales, con al menos una sucursal por entidad federativa, mediante las cuales realizó 4,661,242 operaciones de sus productos y servicios, y dispuso de 698 cajeros automáticos y 420 Terminales Punto de Venta, mediante los cuales se efectuaron 20,443,186 y 1,700,757 transacciones, respectivamente, y contó con indicadores para administrar los riesgos de seguimiento a su operación. No obstante, se identificaron deficiencias en la regulación del proceso de análisis de productos y servicios; de los documentos probatorios del proceso de modificación o implementación de nuevos productos; de la planeación y el registro de las actividades de promoción y educación financiera; en la elaboración de los planes de negocio; en la identificación de la ubicación geográfica del sector objetivo, y en los términos en que se reporta la información.

Durante el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, el BANJERCITO instruyó las acciones para la actualización de la normativa en materia de análisis e implementación de nuevos productos o servicios o modificación de los existentes; de la regulación de la promoción y la educación financiera, para establecer un plan anual en la materia, definir los tipos de campañas, publicidad y actividades de promoción que las conforman, e implementar los mecanismos para su supervisión e informe de resultados; para diseñar un formato de plan de negocio; para establecer un mecanismo de identificación de la ubicación geográfica del sector objetivo; y para definir y homologar los criterios y términos en que reporta la información.

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

Director de Área

Director General

Mtra. Brenda Vanessa López Gaona

Lic. Ana Luisa Ramírez Hernández

***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 y que se presentó a este órgano técnico de fiscalización para efectos de la elaboración definitiva del Informe General Ejecutivo del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública.

## **Apéndices**

### *Procedimientos de Auditoría Aplicados*

1. Evaluar si, en 2022, el BANJERCITO modificó, desarrolló y propuso nuevos productos de financiamiento, realizó actividades de promoción y de educación financiera para dar a conocer las posibilidades de financiamiento y otorgó sus productos de financiamiento a los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos y al público en general, a fin de ampliar la colocación de créditos.
2. Verificar que, en 2022, el BANJERCITO desarrolló nuevos productos de captación destinados al ahorro e inversión, realizó actividades de promoción y campañas de educación financiera en el tema y operó los productos de captación, a fin de fomentar la cultura del ahorro e inversión entre los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos y la población en general.
3. Verificar que, en 2022, el BANJERCITO propuso el desarrollo o mejora de los servicios de banca electrónica, operó dichos servicios y realizó actividades de promoción y educación financiera en la materia.
4. Verificar que, en 2022, el BANJERCITO brindó servicios bancarios fronterizos por medio de la red de oficinas fronterizas, a fin de garantizar la expedición de los permisos de importación e internación temporal de vehículos.
5. Evaluar si, en 2022, el BANJERCITO contó con infraestructura bancaria (sucursales, módulos, cajeros automáticos y terminales punto de venta) para sus funciones sustantivas, y con mecanismos para fomentar el uso y ampliar la cobertura de los servicios bancarios y financieros, a fin de impulsar el acceso de los integrantes del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos y al público en general a dichos servicios.
6. Verificar que, en 2022, el BANJERCITO dio seguimiento a los indicadores de riesgo e indicadores financieros con el fin de impulsar la sustentabilidad financiera del banco.
7. Verificar si, en 2022, el Sistema de Control Interno Institucional del BANJERCITO dispuso de los elementos necesarios en cada una de las cinco normas generales de control interno para garantizar, con una seguridad razonable, el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales en materia de los servicios bancarios y financieros.
8. Analizar si la Matriz de Indicadores de Resultados 2022, de los programas presupuestarios E021 "Operación de financiamiento para el personal de las Fuerzas Armadas" y E022 "Servicios Bancarios Fronterizos", fueron útiles para medir y evaluar el desempeño del BANJERCITO, y si éstas rindieron cuentas, respecto del cumplimiento de objetivos y metas, a fin de impulsar un mayor acceso y cobertura de sus servicios bancarios y financieros.



9. Verificar la contribución del BANJERCITO en 2022 al cumplimiento de los Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) números 1. "Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo", 8. "Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos"; 9. "Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación", y 17. "Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible", incluidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

#### *Áreas Revisadas*

Las direcciones generales adjuntas de Negocios, de Finanzas, y la Dirección de Administración Integral de Riesgos del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C.