

# BALANCED SCORECARD RESULTADOS 2015

**Visión:** Ser la Institución que consolide un sistema confiable e incluyente, pilar preponderante del patrimonio de los ahorradores para el retiro

**Meta audaz:** Mejorar la tasa de reemplazo

## AHORRADORES

### Fortalecer el desempeño e imagen del SAR

**A.12** Mejorar los rendimientos netos

**A.13** Mejores servicios, trámites, información y cultura previsional

**A.14** Confianza y seguridad en la administración del ahorro

**A.15** Ampliar la cobertura del Sistema

## USUARIOS (AUTORIDADES PARTICIPANTES E INSTITUTOS)

### Impulsar la competitividad del SAR

**U.8** Robustecer la coordinación con autoridades e institutos

**U.9** Contar con un marco regulatorio eficiente

**U.10** Supervisión estricta y eficaz a los participantes

**U.11** Mejor información y mayor transparencia

## PROCESOS

### Fortalecer el funcionamiento operativo de CONSAR

**P.5** Excelencia en la regulación y supervisión

**P.6** Coordinación y comunicación eficiente entre áreas

**P.7** Administrar la información de forma eficiente y con seguridad

## CAPACIDADES

### Contar con una cultura de compromiso social y excelencia en el servicio

#### HUMANAS

**C.1** Atraer, desarrollar y retener capital humano de la mejor calidad

**C.2** Promover un ambiente de trabajo en equipo sustentado en nuestros valores

#### FINANCIERAS

**C.3** Aprovechar adecuadamente los recursos públicos

#### TECNOLÓGICAS

**C.4** Contar con sistemas de información confiables, oportunos y modernos

## Misión:

Regular y supervisar eficazmente el Sistema de Ahorro para el Retiro para que cada ahorrador construya su patrimonio pensionario

## Valores:

- Bien común
- Integridad
- Honradez
- Imparcialidad
- Justicia
- Transparencia
- Rendición de cuentas
- Entorno cultural y ecológico
- Generosidad
- Igualdad
- Respeto
- Liderazgo
- Excelencia



**Visión:** Ser la Institución que consolide un sistema confiable e incluyente, pilar preponderante del patrimonio de los ahorradores para el retiro

**Meta audaz:** Mejorar la tasa de reemplazo

**AHORRADORES**

### Fortalecer el desempeño e imagen del SAR

**A.12** Mejorar los rendimientos netos

**A.13** Mejores servicios, trámites, información y cultura previsional

**A.14** Confianza y seguridad en la administración del ahorro

**A.15** Ampliar la cobertura del Sistema

### Misión:

Regular y supervisar eficazmente el Sistema de Ahorro para el Retiro

## Contar con una cultura de compromiso social y excelencia en el servicio

**CAPACIDADES**

### HUMANAS

**C.1** Atraer, desarrollar y retener capital humano de la mejor calidad

**C.2** Promover un ambiente de trabajo en equipo sustentado en nuestros valores

### FINANCIERAS

**C.3** Aprovechar adecuadamente los recursos públicos

### TECNOLÓGICAS

**C.4** Contar con sistemas de información confiables, oportunos y modernos

## Contar con una cultura de compromiso social y excelencia en el servicio

**CAPACIDADES**

### HUMANAS

**C.1** Atraer, desarrollar y retener capital humano de la mejor calidad

**C.2** Promover un ambiente de trabajo en equipo sustentado en nuestros valores

### FINANCIERAS

**C.3** Aprovechar adecuadamente los recursos públicos

### TECNOLÓGICAS

**C.4** Contar con sistemas de información confiables, oportunos y modernos

- Rendición de cuentas
- Entorno cultural y ecológico
- Generosidad
- Igualdad
- Respeto
- Liderazgo
- Excelencia

# C.1 Atraer, desarrollar y retener capital humano de la mejor calidad

Área	Objetivo C.1 - Atraer, desarrollar y retener capital humano de la mejor calidad	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Rango Aceptable	Acumulado 2015
CGATI	1	Antigüedad de personal	a	Semestral	5.6	✖ 4.5
	2	Experiencia Laboral	a	Anual	6.7	⚠ 6.8
	3	Experiencia Laboral en Empleados de Nuevo Ingreso	a	Anual	2.0	✓ 4.0
	4	Crecimiento	$a/b*100$	Anual	20.0%	✓ 31.6%
	5	Desarrollo Escolar	$a/b*100$	Anual	14.3%	✓ 14.0%
	6	Posgrado	$a/b*100$	Anual	22.0%	⚠ 22.9%
	7	Atracción de personal	$(a / b)* 100$	Semestral	25.0%	✓ 28.9%
	8	Calidad y utilidad de los cursos otorgados al personal	$(a / b)*100$	Anual	90.0%	✓ 94.0%
	9	Rotación de personal	$(a / b)* 100$	Anual	15.0%	⚠ 13.2%

## C.2 Promover un ambiente de trabajo en equipo sustentado en nuestros valores




Área	Objetivo C.2 - Promover un ambiente de trabajo en equipo sustentado en nuestros valores	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Rango Aceptable	Acumulado 2015
CGATI	10	Colaboración y trabajo en equipo	$(a / b) * 100$	Anual	80%	🟡 83.0%
	11	Cumplimiento del Código de Conducta	$(a / b) * 100$	Anual	85.0%	🔴 83.0%



## C.3 Aprovechar adecuadamente los recursos públicos

Área	Objetivo C.3 - Aprovechar adecuadamente los recursos públicos	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Rango Aceptable	Acumulado 2015
CGATI	12	Presupuesto asignado a proyectos estratégicos	$(a / b) * 100$	Anual	75.0%	✓ 100.0%
	13.a	Asignación presupuestal de acuerdo con objetivos estratégicos (Presupuesto Basado en Resultados)	$(a / b) * 100$	Anual	82.0%	⚠ 100.0%
	13.b	Asignación presupuestal de acuerdo con objetivos estratégicos (Presupuesto Basado en Resultados)	$(c / d) * 100$	Anual	100.0%	✗ 99.0%

## C.4 Contar con sistemas de información confiables, oportunos y modernos

Área	Objetivo C.4 - Contar con sistemas de información confiables y oportunos	Indicador	Fórmula	Periodicidad		Rango Aceptable	Acumulado 2015
CGATI	14	Nuevos proyectos de tecnología	$(a / b) * 100$	Anual		80.0%	87.0% 
	15.a	Atención y calidad de los sistemas	$(a / b) * 100$	Anual		90.0%	98.0% 
	15.b	Atención y calidad de los sistemas	$(c/d)*100$	Anual		97.0%	99.7% 



**Visión:** Ser la Institución que consolide un sistema confiable e incluyente, pilar preponderante del patrimonio de los ahorradores para el retiro

**Meta audaz:** Mejorar la tasa de reemplazo

### Fortalecer el desempeño e imagen del SAR

## Fortalecer el funcionamiento operativo de CONSAR

### PROCESOS

**P.5** Excelencia en la regulación y supervisión

**P.6** Coordinación y comunicación eficiente entre áreas

**P.7** Administrar la información de forma eficiente y con seguridad

OF

autoridades e institutos

eficiente

los participantes

transparencia

### Fortalecer el funcionamiento operativo de CONSAR

### PROCESOS

**P.5** Excelencia en la regulación y supervisión

**P.6** Coordinación y comunicación eficiente entre áreas

**P.7** Administrar la información de forma eficiente y con seguridad

### Valores:

- Bien común
- Integridad
- Honradez
- Imparcialidad
- Justicia
- Transparencia
- Rendición de cuentas
- Entorno cultural y ecológico
- Generosidad
- Igualdad
- Respeto
- Liderazgo
- Excelencia

### Contar con una cultura de compromiso social y excelencia en el servicio

### CAPACIDADES

#### HUMANAS

**C.1** Atraer, desarrollar y retener capital humano de la mejor calidad

**C.2**

Promover un ambiente de trabajo en equipo sustentado en nuestros valores

#### FINANCIERAS

**C.3** Aprovechar adecuadamente los recursos públicos

#### TECNOLÓGICAS

**C.4** Contar con sistemas de información confiables, oportunos y modernos



## P.5 Excelencia en la regulación y supervisión

Área	Objetivo P.5 - Excelencia en la regulación y supervisión	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Rango Aceptable	Acumulado 2015
VO	16	Supervisión de la CUO de acuerdo con Plan Anual	$(a / b) * 100$	Anual	80.0%	✓ 100.0%
VF	17	Supervisión de la CUF de acuerdo con Plan Anual	$(a / b) * 100$	Anual	80.0%	✓ 100.0%
CGPEyPE	18	Eficiencia en Proceso de Supervisión	a	Semestral	142	ND
VJ	19.a	Calidad en Proceso de Supervisión (Global)	$(a / b) * 100$	Anual	ND	6.6%
	19.b	Calidad en Proceso de Supervisión (VF)	$(c/d) * 100$	Anual	ND	9.3%
	19.c	Calidad en Proceso de Supervisión (VO)	$(d / e) * 100$	Anual	ND	2.1%
VJ/VF/VO	20	Modificaciones regulatorias de acuerdo con plan de cambios regulatorios multianual (para solventar vulnerabilidades detectadas en la regulación)	$(a / b) * 100$	Anual	85.0%	✓ 100.0%

## P.6 Coordinación y comunicación eficiente entre áreas

Área	Objetivo P.6 - Coordinación y comunicación eficiente entre áreas	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Rango Aceptable	Acumulado 2015
PRESIDENCIA	21	Coordinación y comunicación institucional <b>en cada área</b>	a	Anual	78.0%	✖ 74.5%
	22	Coordinación y comunicación Institucional <b>entre áreas</b>	a	Anual	78.0%	✖ 74.7%

## P.7 Administrar la información de forma eficiente y con seguridad

Área	Objetivo P.7 - Administrar la información de forma eficiente y con seguridad	Indicador		Periodicidad	Rango Aceptable	Acumulado 2015
CGATI	23	Medición del modelo de seguridad informática	(a / b) *100	Anual	90.0%	🟡 91.0%
	24	Filtración de Información	(a / b) *100	Anual	0.0%	🟢 0.0%



**Visión:** Ser la Institución que consolide un sistema confiable e incluyente, pilar preponderante del patrimonio de los ahorradores para el retiro

**Meta audaz:** Mejorar la tasa de reemplazo

**AHORRADORES**

### Fortalecer el desempeño e imagen del SAR

**A.12** Mejorar los rendimientos netos

**A.13** Mejores servicios, trámites, información y cultura previsional

**A.14** Confianza y seguridad en la administración del ahorro

**A.15** Ampliar la cobertura del Sistema

### Misión:

Regular y supervisar eficazmente el Sistema de Ahorro para el Retiro para que cada ahorrador construya su

### Impulsar la competitividad del SAR

**USUARIOS**  
(AUTORIDADES, ÓRGANOS DE GOBIERNO, PARTICIPANTES E INSTITUTOS)

### Impulsar la competitividad del SAR

**U.8** Robustecer la coordinación con autoridades e institutos

**U.9** Contar con un marco regulatorio eficiente

**U.10** Supervisión estricta y eficaz a los participantes

**U.11** Mejor información y mayor transparencia

**PROCESOS**

**P.5** Excelencia en la regulación y supervisión

**P.6** Coordinación y comunicación eficiente entre áreas

**P.7** Administrar la información de forma eficiente y con seguridad

- Transparencia
- Rendición de cuentas
- Entorno cultural y ecológico
- Generosidad
- Igualdad
- Respeto
- Liderazgo
- Excelencia

### Contar con una cultura de compromiso social y excelencia en el servicio

**CAPACIDADES**

**HUMANAS**

**C.1** Atraer, desarrollar y retener capital humano de la mejor calidad

**C.2** Promover un ambiente de trabajo en equipo sustentado en nuestros valores

**FINANCIERAS**

**C.3** Aprovechar adecuadamente los recursos públicos

**TECNOLÓGICAS**

**C.4** Contar con sistemas de información confiables, oportunos y modernos

## U.8 Robustecer la coordinación con autoridades e institutos

Área	Objetivo U.8 - Robustecer la coordinación con Autoridades e Institutos	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Rango Aceptable	Acumulado 2015
VO	25	Avance en la agenda con cada Autoridad e Instituto	$(a/b)*100$	Trimestral	80.0%	✓ 100.0%



## U.9 Contar con un marco regulatorio eficiente

Área	Objetivo U.9 - Contar con un marco regulatorio eficiente	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Rango Aceptable	Acumulado 2015
VJ	26.a	Índice de Eficiencia Regulatoria (COFEMER)	$(a/b)*100$	Trimestral	25.0%	✓ 0.0%
	26.b	Índice de Eficiencia Regulatoria (casos)	$(c/d)*100$	Trimestral	30.0%	✓ 0.0%
	26.c	Índice de Eficiencia Regulatoria (política pública)	$(e/f)*100$	Trimestral	10.0%	✓ 0.0%
	27	Encuesta eficiencia regulatoria a AFORES	$(a/b)*100$	Anual	ND	ND

# U.10 Supervisión estricta y eficaz a los participantes

Área	Objetivo U.10 - Supervisión estricta y eficaz a los participantes	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Rango Aceptable	Acumulado 2015
VO	28	Cumplimiento de la CUO	a	Anual	1	1
	29	Encuesta de Evaluación a Visitas Operativas	$(a/b)*100$	Anual	ND	ND
VF	30	Cumplimiento de la CUF	a	Anual	1	1
	31	Encuesta de Evaluación a Visitas Financieras	$(a/b)*100$	Anual	ND	ND
VJ	32.a	Sanciones (agravadas global)	$(a/b)*100$	Anual	ND	23.3%
	32.b	Sanciones (agravadas VF)	$(c/d)*100$	Anual	ND	6.20%
	32.c	Sanciones (agravadas VO)	$(e/f)*100$	Anual	ND	41.60%
	32.d	Sanciones (no graves)	$(a/b)*100$	Anual	ND	57.20%
	32.e	Sanciones (graves)	$(c/d)*100$	Anual	ND	42.80%
	32.f	Encuesta de Evaluación de Sanciones	$(a/b)*100$	Anual	ND	ND

# U.11 Mejor información y mayor transparencia

Área	Objetivo U.11 - Mejor información y mayor transparencia	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Rango Aceptable	Acumulado 2015
CGIV	33	Satisfacción de la información y transparencia	$(a/b)*100$	Trimestral	80	ND
	34	Respuesta a solicitudes del IFAI	$(a/b)*100$	Trimestral	0.0%	✓ 0.0%



**Visión:** Ser la Institución que consolide un sistema confiable e incluyente, pilar preponderante del patrimonio de los ahorradores para el retiro

**Meta audaz:** Mejorar la tasa de reemplazo

**AHORRADORES**

### Fortalecer el desempeño e imagen del SAR

**A.12** Mejorar los rendimientos netos

**A.13** Mejores servicios, trámites, información y cultura previsional

**A.14** Confianza y seguridad en la administración del ahorro

**A.15** Ampliar la cobertura del Sistema

### Misión:

Regular y supervisar eficazmente el Sistema de Ahorro para el Retiro para que cada

**AHORRADORES**

### Fortalecer el desempeño e imagen del SAR

**A.12** Mejorar los rendimientos netos

**A.13** Mejores servicios, trámites, información y cultura previsional

**A.14** Confianza y seguridad en la administración del ahorro

**A.15** Ampliar la cobertura del Sistema

**PROC**

**P.5** Excelencia en la regulación y supervisión

**P.6** Coordinación y comunicación eficiente entre áreas

**P.7** Administrar la información de forma eficiente y con seguridad

**CAPACIDADES**

### Contar con una cultura de compromiso social y excelencia en el servicio

**HUMANAS**

**C.1** Atraer, desarrollar y retener capital humano de la mejor calidad

**C.2** Promover un ambiente de trabajo en equipo sustentado en nuestros valores

**FINANCIERAS**

**C.3** Aprovechar adecuadamente los recursos públicos

**TECNOLÓGICAS**

**C.4** Contar con sistemas de información confiables, oportunos y modernos

- Justicia
- Transparencia
- Rendición de cuentas
- Entorno cultural y ecológico
- Generosidad
- Igualdad
- Respeto
- Liderazgo
- Excelencia

## A.12 Mejorar los rendimiento netos

Área	Objetivo A.12 - Mejores rendimientos netos	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Rango Aceptable	Acumulado 2015
VF	35	Rendimientos vs Benchmark (global y por AFORE)	IRN del Sistema - IRN del Benchmark	Semestral	ND	✓ 9.1%
	36	Nivel de comisiones del sistema vs benchmark de costos eficiente	Comisiones cobradas - Gastos de Afore Benchmark	Anual	ND	✓ 81.8%



## A.13 Mejores servicios, trámites, información y cultura previsional

Área	Objetivo A.13 - Mejores servicios, trámites, información y cultura previsional	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Rango Aceptable	Acumulado 2015
VO	37.a	Avance en Indicador CAS - Calidad operativa	$(b/a-1)*100$	Semestral	3.0%	✗ -2.8%
	37.b	Avance en Indicador CAS - Calidad de atención y servicio	$(d/c-1)*100$	Semestral	3.0%	✗ 2.6%
CGIV	38	Calidad de los servicios ofrecidos a los trabajadores mediante encuestas de salida de ferias, pláticas, etc.	$(a/b)*100$	Trimestral	80.0%	✓ 96.3%
	39	Calidad de servicios, trámites y cultura previsional mediante encuestas de percepción a ahorradores	$(a / b)*100$	Anual	75.0%	ND

## A.14 Confianza y seguridad en la administración del ahorro

Área	Objetivo A.14 - Confianza y seguridad en la administración del ahorro	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Rango Aceptable	Acumulado 2015
CGIV	40	Indicador de confianza mediante encuestas de percepción a ahorradores	$(a / b) * 100$	Anual	50.0%	✓ 48.5%

\* Cifra al cierre de dic-2013 (los resultados de la encuesta están por entregarse)

## A.15 Ampliar la cobertura del Sistema

Área	Objetivo A.15 - Ampliar la cobertura del Sistema	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Rango Aceptable	Acumulado 2015
VO	41	Avance CAS - Cobertura	$(b/a-1)*100$	Semestral	3.0%	✓ 7.7%
	42	Trabajadores registrados	$(a/b)*100$	Trimestral	68.0%	✓ 68.4%
	43	Nuevos aportantes	$(b/a-1)*100$	Anual	3.0%	✓ 5.5%
	44	Incremento en aportaciones de ahorro voluntario vía Ventanilla	$(b/a-1)*100$	Anual	3.0%	✓ 33.5%

# BALANCED SCORECARD RESULTADOS 2015