



Informe Anual de Actividades 2015

**Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los
Trabajadores**

Directorio

<i>David Penchyna Grub</i>	<i>Director General</i>
<i>Abelardo Carrillo Zavala</i>	<i>Director Sectorial de los Trabajadores</i>
<i>Sebastián B. Fernández Cortina</i>	<i>Director Sectorial Empresarial</i>
<i>Héctor Franco Rey</i>	<i>Secretario General</i>
<i>Juan Cristóbal Gil Ramírez</i>	<i>Subdirector General de Administración de Cartera</i>
<i>José Alvear Maldonado</i>	<i>Subdirector General de Administración de Personas</i>
<i>Gustavo Reséndiz Serrano</i>	<i>Subdirector General de Canales de Servicio</i>
<i>José Luis Antón Alvarado</i>	<i>Subdirector General de Comunicación y Apoyo</i>
<i>Gerardo de la Peña Hernández</i>	<i>Subdirector General de Contraloría Interna</i>
<i>Jorge Gallardo Casas</i>	<i>Subdirector General de Crédito</i>
<i>Octavio Tinajero Zenil</i>	<i>Subdirector General Jurídico</i>
<i>Vicente Mendoza Téllez Girón</i>	<i>Subdirector General de Planeación y Finanzas</i>
<i>Fernando Diarte Martínez</i>	<i>Subdirector General de Recaudación Fiscal</i>
<i>José Manuel Pelayo Cárdenas</i>	<i>Subdirector General de Riesgos</i>
<i>Carlos Zedillo Velasco</i>	<i>Subdirector General de Sustentabilidad</i>
<i>Luis Gonzaga Sarabia Ramírez</i>	<i>Subdirector General de Tecnologías</i>

Estrategia Infonavit

Visión

Contribuir a la prosperidad de México siendo la institución que acompaña al trabajador(a) a lo largo de su ciclo de vida, ofreciéndole soluciones que permitan incrementar el patrimonio y el bienestar de su familia y su comunidad.

Misión

Generar valor para los trabajadores(as), sus familias y comunidades, a través de soluciones que les permitan incrementar su patrimonio y su calidad de vida de una forma sustentable, a lo largo de su vida laboral y durante su retiro, con base en el tripartismo y la autonomía.

Objetivos Institucionales

- Preservar **la viabilidad financiera del Instituto en el largo plazo**
- Proveer **soluciones financieras adecuadas a lo largo del ciclo de vida del trabajador** que protejan e incrementen el valor de su patrimonio
- Fomentar **soluciones integrales de vivienda que mejoren la calidad de vida de los trabajadores**, sus familias y comunidades, y que promuevan un desarrollo sustentable
- Otorgar **rendimientos eficientes** a la Subcuenta de Vivienda mediante esquemas **que complementen el ahorro para el retiro** de cada trabajador de acuerdo con sus necesidades y expectativas
- Generar **bienestar económico, social y ambiental** en entornos donde los trabajadores puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos

Ejes estratégicos

1. Fortalecer la **solidez financiera** del Instituto con una visión de largo plazo, a través de una mejor gestión y administración de los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda.
2. Ofrecer las mejores **soluciones integrales de vivienda** para los trabajadores y sus familias, acompañándolos en cada momento de su vida laboral.
3. Otorgar rendimientos eficientes a la Subcuenta de Vivienda mediante esquemas que complementen la conformación del **ahorro para el retiro** de cada trabajador **de acuerdo a sus necesidades, expectativas y decisiones**.
4. Ser un equipo enfocado en generar valor a través de una cultura de **excelencia y calidad en el servicio**.

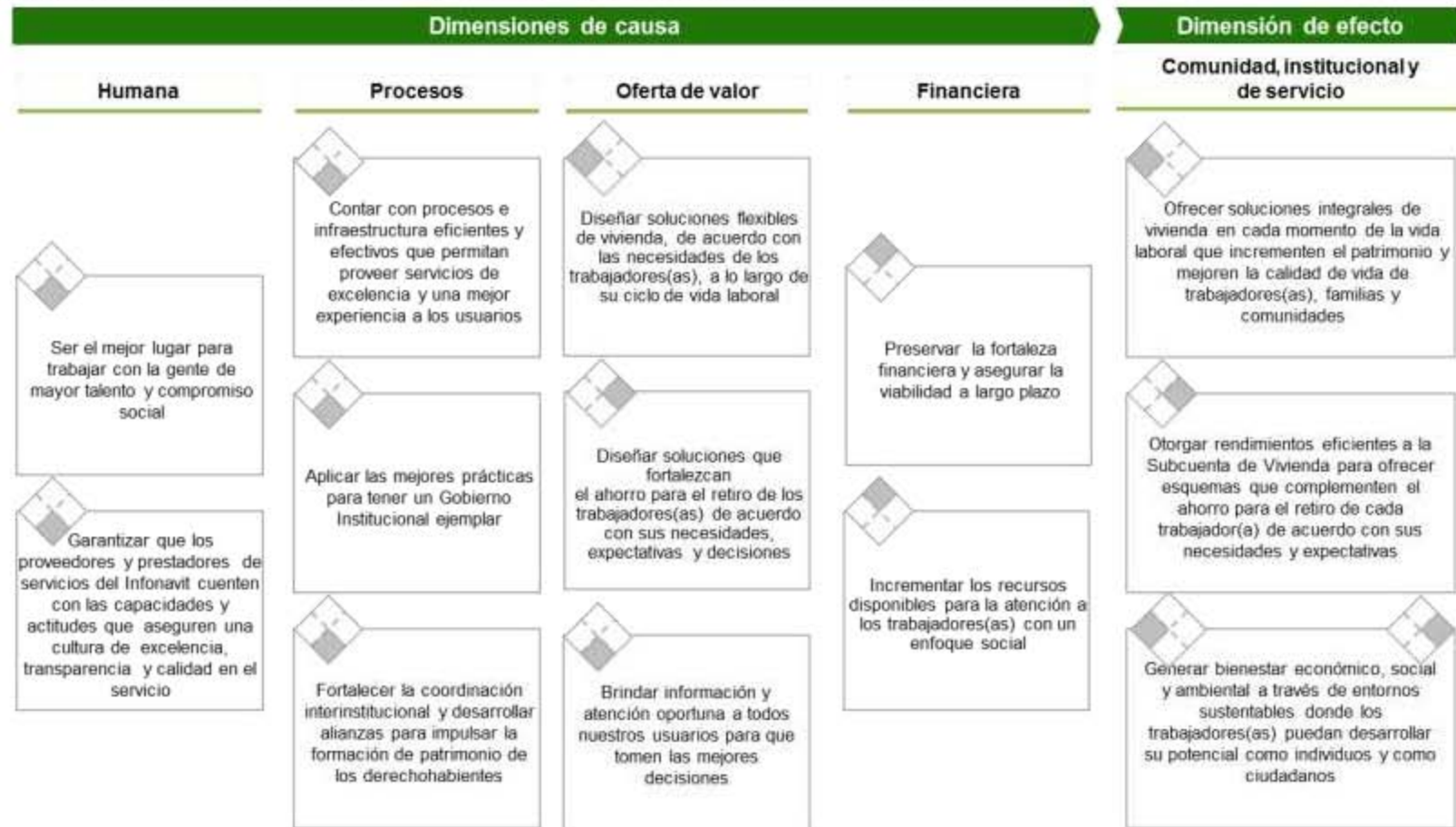
Ilustración 1: Ejes estratégicos del Infonavit



Fuente: Infonavit.

Ilustración 2: Tablero de Gestión Estratégica

Sobre el cimiento del tripartismo y la autonomía, contribuimos a la prosperidad de México siendo la institución que con solidez financiera materializa el esfuerzo de los trabajadores(as) por incrementar el patrimonio y la calidad de vida de sus familias y comunidades; a través del compromiso social y de una cultura de excelencia y calidad en el servicio impulsamos soluciones integrales de vivienda y de ahorro para el retiro generando bienestar social, económico y ambiental en un entorno sustentable donde los trabajadores(as) desarrollan al máximo su potencial.



Fuente: Infonavit.

Contenido

Introducción.....	11
I. Resultados Operativos	23
Subdirección General de Recaudación Fiscal	24
Subdirección General de Crédito	26
Subdirección General de Administración de Cartera	28
Subdirección General de Sustentabilidad	30
Subdirección General de Planeación y Finanzas	38
Subdirección General de Canales de Servicio.....	42
II. Acciones relevantes por área	44
Subdirección General de Recaudación Fiscal	45
Subdirección General de Crédito	54
Subdirección General de Administración de Cartera	58
Subdirección General de Sustentabilidad	62
Subdirección General de Planeación y Finanzas	70
Subdirección General de Canales de Servicio.....	88
Subdirección General de Riesgos	93
Subdirección General de Tecnologías	98
Subdirección General de Administración de Personas	102
Subdirección General Jurídica	104
Subdirección General de Control Interno	107
Secretaría General	112
III. Comentarios y análisis de la Administración sobre los resultados de operación y situación financiera.....	114
Flujo de efectivo.....	117
Estado de Resultados.....	119
Balance General	123
Consolidación	129
Políticas	130
Indicadores Financieros.....	135
Cambios en Políticas, Criterios y Prácticas Contables	136
Integración del H. Consejo de Administración	139
IV. Conclusión.....	153

V. Anexo I: descripción de proyectos estratégicos por área.....	157
Subdirección General de Recaudación Fiscal	158
Subdirección General de Crédito.....	161
Subdirección General de Administración de Cartera	165
Subdirección General de Planeación y Finanzas	180
Subdirección General de Canales de Servicio.....	186
Subdirección General de Administración de Personas	187
Subdirección General Jurídica.....	190
 IV. Anexo II: Eventos presidenciales	 191
 VI. Anexo III: Informe anual sobre el desempeño de las actividades de la Dirección General en cumplimiento al Artículo 169 de la CUOEF	 198
 VII. Glosario.....	 230
 VIII. Índice de ilustraciones, tablas y gráficas.....	 243

Introducción

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) se esfuerza de manera cotidiana para que los derechohabientes y sus familias accedan a una vivienda digna y decorosa, así como para brindar seguridad respecto a la buena administración de sus ahorros. De esta forma, el Infonavit consolida su posición estratégica en México como la institución social que impulsa y materializa el esfuerzo de los trabajadores para contar con mayor valor patrimonial y calidad de vida.

En estrecha coordinación con el Gobierno de República, y en particular con la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu) y el resto de los organismos de vivienda, el Instituto ha alineado su estrategia institucional a la Política Nacional de Vivienda. Esta coordinación ha permitido enfrentar los retos presentados en el sector.

Durante el último año, el Infonavit ha cumplido de manera efectiva sus dos mandatos. El primero consiste en operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para la adquisición o construcción, reparación, ampliación o mejoramiento de sus viviendas; el segundo consiste en llevar a cabo una buena administración de sus ahorros y otorgar al saldo de las subcuentas de vivienda intereses a una tasa superior al incremento del salario mínimo.

El inciso IV del artículo 23, de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, señala que el Director General, dentro de sus atribuciones y facultades, tendrá que presentar anualmente al Consejo de Administración, los estados financieros y el informe de actividades del ejercicio anterior.

En cumplimiento a lo establecido en dicho inciso, se presenta este informe en el que se dan a conocer los principales resultados y las acciones relevantes llevadas a cabo por el Infonavit durante 2015 y que han permitido a los trabajadores de México acceder a viviendas de mayor calidad, mejor ubicadas, con acceso adecuado a servicios básicos y obtener rendimientos en su Subcuenta de Vivienda por encima del incremento anual al salario mínimo; de esta manera, el Instituto contribuye en la tarea de formar un patrimonio de mayor valor para sus familias.

Resultados Operativos

Durante 2015, el sector de la vivienda presentó una recuperación, con tasas de crecimiento por arriba del conjunto de la economía y se consolidó como una de las principales fuentes de empleo. De esta manera, la construcción creció a una tasa anual promedio de 2.5%, crecimiento similar al resto de la economía. Por su parte, la edificación creció 3.2% y la inversión fija bruta correspondiente a la construcción residencial, presentó un crecimiento de 2.9% anual respecto a 2014.

De acuerdo con información del IMSS, en 2015 se crearon 644 mil puestos de trabajo afiliados a esa institución, lo que significó un crecimiento anual de 3.7%. En lo que se refiere al sector construcción, el incremento fue de 3.0% anual.

En materia de recaudación fiscal, se avanzó en la implementación de un modelo más eficiente. Las estrategias implementadas durante 2015, giraron en torno a dos principios fundamentales: el fortalecimiento de la presencia del Infonavit como autoridad fiscal y la mejora del servicio a las cerca de 933 mil empresas aportantes. Con ello, en 2015 se logró una recaudación total de 183,443 millones de pesos (mdp), esto es 10.23% superior a lo registrado en 2014. Al cierre del año las aportaciones patronales totalizaron 62,686 mdp, representando nuevamente la segunda fuente de ingresos para el instituto, sólo después de la recuperación de cartera.

El Infonavit continúa como la institución líder en la colocación de créditos hipotecarios en México con una participación del 73% del mercado. Al respecto, el Infonavit logró la originación de 396,226 créditos hipotecarios para la adquisición de vivienda nueva y usada durante 2015; 66 y 34 % respectivamente, lo que representó una inversión total de 119,839 mdp. Atendiendo al carácter social del Infonavit, 62% de los créditos hipotecarios del Instituto se otorgaron a derechohabientes con ingresos mensuales menores a 4 Veces el Salario Mínimo (VSM).

Asimismo, al reconocer que las necesidades de financiamiento de los derechohabientes son diversas, el Infonavit llevó a cabo la originación de 293,824 créditos de mejoramiento. De esta manera, al cierre de 2015, el Infonavit llevó a cabo una originación total de 690,050 créditos, incluyendo créditos hipotecarios y de mejoramiento para beneficio de los trabajadores y sus familias

A 44 años de la fundación del Instituto, el portafolio hipotecario se vuelve más maduro y presenta mayores retos de gestión y cobranza. En particular, el principal reto se genera cuando los trabajadores se enfrentan a dificultades financieras

para hacer frente a sus pagos hipotecarios, o al perder su relación laboral. Pese a las complejidades inherentes al manejo de un portafolio hipotecario concentrado en acreditados de ingresos inferiores a 4 VSM, durante 2015 el Instituto realizó la adecuada gestión del portafolio a través de su modelo de cobranza social, logrando que el Índice de Cartera Vencida medido en número de cuentas al cierre de dicho año se ubique en 5.24%; cifra 5 puntos base por debajo del 5.29% registrado al cierre de 2014.

En 2015, el esquema de cobranza social continuó ofreciendo soluciones a los acreditados con dificultades económicas, sin poner en riesgo las finanzas del Instituto. A continuación se describen algunos de los resultados:

- 784 mil soluciones de reestructuras y 592 mil prórrogas en apoyo a los acreditados que enfrentaron problemas con el pago de su crédito
- 243 mil beneficios aplicados por Seguro y Fondo de Protección de Pagos para atender la pérdida de relación laboral de los derechohabientes
- 12 mil beneficios aplicados por seguro de incapacidad y fallecimiento
- 5 mil convenios de mediación firmados, evitando recurrir a tribunales judiciales
- 21 mil recompensas a acreditados cumplidos, equivalentes a casi 39 mdp
- 19 mil beneficios por seguro de daños, equivalentes a 461 mdp, así como 19 mil apoyos adicionales por 78 mdp, con el propósito de salvaguardar el patrimonio de los acreditados

Asimismo, durante 2015 la Unidad de Solución Social (USS) logró la colocación de 14,409 viviendas recuperadas, a través de diferentes canales con un precio promedio de 128,105 pesos; de éstas 8,481 se han comercializado a través de un nuevo crédito Infonavit (59%). El promedio de ventas diarias, de vivienda recuperada, pasó de 12 viviendas en 2012 a 40 viviendas en 2015, debido a la mejora en el proceso de venta que ha permitido mayor eficiencia en la administración de los activos recuperados.

Durante 2015 el Infonavit ha profundizado su compromiso con la calidad de vida de los acreditados, el cuidado de los recursos naturales y el respeto al medio ambiente. De esta manera, al cierre de diciembre de 2015 se otorgaron 376,433 créditos bajo el esquema de Hipoteca Verde (96% del total de las hipotecas), superando los 2 millones de créditos originados desde el inicio del programa en 2007.

El programa de Hipoteca Verde fomenta el consumo eficiente de la energía eléctrica, gas y agua en la vivienda a través de un monto adicional al crédito

hipotecario, para que el derechohabiente pueda adquirir una vivienda con tecnologías que ayudan a disminuir el gasto familiar. El ahorro estimado anual del programa, derivado del uso eficiente de energía y agua equivale a:

- La energía necesaria para abastecer a 200 mil familias
- Ahorro de agua equivalente a llenar más de 9 mil albercas olímpicas
- Mitigación de CO2 equivalente a plantar 1,750,297 árboles

Los resultados operativos del Instituto muestran capacidad de acción y compromiso para la atención de las necesidades de los trabajadores.

El Infonavit cumple su misión social al ofrecer tasas preferenciales a los acreditados de menores ingresos. Si bien la tasa asociada a los financiamientos de acreditados de mayores ingresos es comparable a una tasa de mercado, los acreditados de menor nivel salarial, se benefician de una tasa de interés subsidiada. Esto constituye el subsidio cruzado del Instituto. Al cierre de 2015, el 62% de los créditos hipotecarios originados por el Infonavit se llevó a cabo en niveles de ingresos menores a 4 VSM por un monto de 61,417 mdp. El 38% de los créditos hipotecarios originados en niveles de ingresos superiores a 4 VSM lo hicieron por un monto de 58,420 mdp. Viendo hacia adelante será primordial, para preservar la salud financiera del Instituto, mantener un equilibrio en la originación crediticia.

En 2015, el Instituto ha mantenido y fortalecido su situación financiera a través de la adopción de las mejores prácticas regulatorias establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, una guía para mantener la solvencia financiera y contar con una robusta administración de riesgos.

Al cierre de 2015, la razón Patrimonio/Activos totales se ubicó en 14.34%, 52 puntos base por arriba del cierre de 2014; de manera similar el Índice de Capitalización (ICAP), que es una medida de seguridad contra el riesgo de mercado crédito y operativo, se situó en 12.21%, 121 puntos base por arriba del 11.00% registrado al inicio de la administración. Estas métricas reflejan la fortaleza del balance financiero del Infonavit.

Respecto al segundo mandato del Instituto, al cierre de 2015, administró cerca de 57 millones de cuentas individuales y 828 mil mdp, con lo cual, los recursos de vivienda registrados en las Afore y administrados por Infonavit, representaron 22% del total. Los recursos acumulados en las Subcuentas de Vivienda recibieron un rendimiento nominal de 6.81% (2.5% por encima del aumento al salario mínimo), reflejo de la sólida situación financiera institucional y de la gestión responsable y

cuidadosa de ambos mandatos. Este rendimiento a la Subcuenta de Vivienda está por encima del rendimiento promedio observado en las Siefors básicas SB1 y SB2, ubicados en 4.45% y 6.08% respectivamente, al cierre de febrero de 2016.

De esta manera, la viabilidad financiera del Instituto en el largo plazo, se sustenta en la fortaleza de los indicadores financieros; así como con el buen desempeño de sus calificaciones crediticias.

En la presente Administración, el Infonavit ha preservado la máxima calificación institucional en escala nacional que se otorga a entidades mexicanas, por las agencias calificadoras Standard & Poor's (mx AAA) y Fitch Ratings (AAAmex). En calidad de administrador de créditos hipotecarios, el Infonavit se encuentra en el rango más alto en la escala de evaluación de Moody's con la calificación SQ1, la más alta en América Latina. Asimismo en su evaluación 2015, Moody's modificó a la alza la calificación de uno de los cinco componentes del ejercicio, el referente a la administración de créditos; el cual pasó de "Arriba del promedio" a "Fuerte".

Esto refleja el compromiso de la Administración con el manejo responsable de los ahorros de los trabajadores.

El Infonavit es una Institución que desde su origen se debe a los trabajadores, por ello continúa trabajando en mejorar la calidad en el servicio que a ellos ofrece. En 2015 se atendieron 2.1 millones de personas en los Centros de Servicio Infonavit (Cesi), 10 millones de llamadas en el Infonatel y más de 37 millones visitas en el portal institucional. Los Índices de satisfacción de los usuarios se comportaron de la siguiente manera: el índice de satisfacción para los Cesi se ubicó en 93%, para el Infonatel en 77% con una tasa de abandono de sólo 1% y el índice del portal Infonavit se ubicó en 67%. En suma, el índice global de satisfacción fue de 79%, lo que deja ver que aún existe un reto importante para mejorar el tiempo de respuesta, la calidad y calidez de la gestión y atención que el Infonavit brinda a los derechohabientes y acreditados; por ello el fortalecimiento de la excelencia y la calidad en el servicio para los derechohabientes debe formar parte prioritaria de la agenda institucional.

Acciones estratégicas

Durante 2015 el Infonavit llevó a cabo un conjunto de acciones estratégicas para ofrecer mayor valor y servir de manera más eficiente a los trabajadores de México:

Créditos en Pesos: consiente de la necesidad de apoyar a los trabajadores de menores recursos, el Instituto ha realizado las transformaciones necesarias para

que el crédito hipotecario sea más accesible y atractivo para sus derechohabientes.

- El 21 de enero de 2015, el Presidente de la República, Lic. Enrique Peña Nieto, anunció un paquete de medidas de impulso a la vivienda, entre las que destacó la originación en pesos de todos los nuevos créditos
- El programa ofrece al trabajador un producto de crédito hipotecario en pesos competitivo frente a los ofrecidos por la banca comercial, que asegura el efecto gradual de la disminución de la deuda en el tiempo
- Mantiene la capacidad de compra de los trabajadores ya que el saldo del crédito es decreciente desde el primer pago y el descuento de nómina para la amortización se va reduciendo con el tiempo. Además la tasa de interés es fija en 12%, que se considera de un nivel competitivo si se toman en cuenta factores como el riesgo de extensión, el subsidio cruzado y la estrategia de cobranza social; esto sin considerar la restricción financiera que provoca el cumplimiento del segundo mandato institucional
- Al 31 de diciembre de 2015, se otorgaron 352,072 créditos en pesos, por un monto de 106,305 mdp (considerando Tu 2do Crédito), de los cuáles el 74% fueron para derechohabientes con ingresos de hasta a 5.5 VSM
- El programa Tu 2do Crédito otorga la posibilidad de solicitar un segundo financiamiento, para la compra de vivienda nueva o usada, a aquellos trabajadores que hayan liquidado su crédito Infonavit sin quebrantos
 - En julio 2015, se anunció la segunda reducción en la tasa de interés para este esquema, que alcanzó 90 puntos base para situarse en 10.8%
- Asimismo, para brindar la posibilidad del crédito en pesos a quienes cuentan con un financiamiento en VSM, en 2015 se implementó un programa piloto de reestructuras de créditos de VSM a pesos, que bajo ciertas reglas de negocio aprobadas por el H. Consejo de Administración, permitirá al Instituto generar un entendimiento integral de las implicaciones financieras y operativas de este tipo de reestructuras. A continuación se presentan los principales resultados:
 - Durante los meses de septiembre y octubre de 2015, se estableció contacto con 12,379 acreditados de los cuales 1,400 expresaron una respuesta de aceptación o rechazo de la oferta de reestructura
 - A través de este primer ejercicio, cerca de 2000 acreditados reestructuraron su financiamiento al esquema de crédito en pesos, esta primera generación será monitoreada en los próximos años para evaluar su comportamiento de pago y concluir sobre las mejoras necesarias para hacer más eficientes las reestructuras

- Se estima que la acumulación de hallazgos y entendimiento del programa piloto proveerá de resultados sólidos que permitirán la definición y calibración de reglas para continuar ofreciendo este beneficio para los trabajadores de México
- Adicionalmente se está trabajando otro programa de reestructuras de VSM a pesos en coordinación con la Asociación de Bancos de México (ABM), para potenciar el alcance del programa y, conforme a la Política Nacional de Vivienda, incentivar la participación de la banca privada en segmentos de menores ingresos

Eliminación de gastos de titulación: en diciembre del 2014, se aprobó la propuesta para eliminar los Gastos de Titulación, Financieros y de Operación (GTFO) para los acreditados con ingresos de hasta 2.6 VSM que solicitaran su crédito durante el año 2015.

Al cierre de 2015 se benefició a 147 mil acreditados con ingresos menores a 2.6 VSM por un monto de 930 mdp. Cifras que responden al monto de recursos de subsidio de la Conavi, de 8,638 mdp al cierre de diciembre 2015.

Calidad de la vivienda: el Infonavit, promueve mecanismos para asegurar la calidad de las viviendas y la conservación de su valor. En este sentido destaca el proceso de verificación de las viviendas mediante el cual se establecen criterios mínimos de verificación así como una valuación precisa. Durante 2015, se trabajó en el mejoramiento y fortalecimiento de este proceso a través de cinco acciones puntuales:

- Asignación automática de verificadores; inició en octubre de 2015 y se mantendrá durante todo 2016
- Reestructura del INEX Verificadores, con el fin de optimizar la evaluación y asignación de los mismos
- Actualización de lineamientos y normativa relativos al proceso de verificación
- Implementación de un programa piloto para contratar empresas verificadoras, por parte de las empresas de Cobertura de Calidad
- Finiquito de los convenios del Infonavit con empresas verificadoras

Asimismo, mediante la Cobertura de Calidad es posible garantizar que las viviendas financiadas por el Infonavit sean edificadas con buena calidad en cuanto a materiales, mano de obra y procedimientos constructivos; asimismo obliga a las empresas constructoras de vivienda a contratar una cobertura que ampara vicios ocultos en estructura e impermeabilización, lo que constituye una importante

salvaguarda del valor patrimonial de las viviendas adquiridas por los derechohabientes. Al cierre de 2015, se originaron 160,095 créditos, que cuentan con la Cobertura de Calidad de la vivienda.

Colaboración Infonavit-Fovissste: ambos institutos han trabajado de manera conjunta en diseñar e implementar nuevas soluciones que generen valor para sus derechohabientes. Durante 2015 se diseñaron las siguientes estrategias de colaboración:

- Convenio de colaboración para el financiamiento, por parte de ambas instituciones, a trabajadores cónyuges que cotizan simultáneamente en el Infonavit y en el Fovissste para incrementar su capacidad de compra, independientemente de su régimen conyugal
- Creación de la figura de Portabilidad del Saldo de la Subcuenta de Vivienda, en el que se adiciona el Artículo 43 a la Ley del Infonavit, con el fin de que el Instituto pueda celebrar convenios con instituciones de seguridad social para definir los procedimientos de transferencia de las aportaciones acumuladas en la Subcuenta de Vivienda de los trabajadores que, por cuestiones laborales o de contratación, cambien de sistema entre el Infonavit y Fovissste.

Protocolo de Atención a Desastres Naturales: por primera vez en su historia el Instituto cuenta con un Protocolo de Atención a Desastres Naturales con el que se atendió, de forma ordenada y focalizada, a los acreditados damnificados por el paso de un tornado en Ciudad Acuña, Coahuila el 25 de mayo de 2015.

- El 15 de diciembre de 2015, el Presidente de la República, Lic. Enrique Peña Nieto, entregó a los ciudadanos de Ciudad Acuña, Coahuila, las obras de rehabilitación y reconstrucción de las zonas dañadas por el tornado
- Desde el inicio de la contingencia, el objetivo del Infonavit fue contribuir al restablecimiento social y económico de las zonas afectadas.
- El compromiso y el trabajo en equipo del Infonavit con el Gobierno de la República hicieron posible concluir los trabajos de reconstrucción y rehabilitación de 2,027 viviendas, propiedad de acreditados del Instituto, con una inversión asociada de 189 millones de pesos, que fue cubierta por el seguro de daños ante desastres naturales:
 - 643 viviendas reconstruidas, 1,384 vivienda rehabilitadas
 - 90mil m2 de construcción
- Mediante el programa de apoyo a la renta, se beneficiaron a 334 familias, se inscribieron 258 vecinos al programa de empleo temporal, se impartieron

37 talleres psicológicos, hubo 103 voluntarios para la rehabilitación de 35 espacios públicos donde se recolectaron 73 toneladas de basura

- Un total de 17,702.63 m2 de espacios públicos rehabilitados
- Se apoyó con 10 mdp a los acreditados a través del seguro de enseres domésticos
- Cabe señalar que gracias al apoyo del H. Consejo de Administración, se destinaron 8 mdp para desplegar los programas de empleo temporal y vivienda temporal, además de contribuir en la rehabilitación de áreas públicas, a través de la Fundación Hogares

Rehabilitación de Unidades Habitacionales: en cumplimiento al Compromiso 200 del Presidente de la República, en materia de regeneración urbana; a través del programa *Mejorando la Unidad* se estableció un programa de apoyo al mantenimiento de las principales unidades habitacionales en la Ciudad de México, beneficiando a 4,836 viviendas y 14,333 habitantes a través de pintura de murales, instalación de bebederos, internet gratuito, instalación de mobiliario urbano y luminarias y talleres de mantenimiento a áreas comunes. Durante 2015, se llevó a cabo la mejora de 14 unidades habitacionales:

- Águilas Barrioco y Santa Fé Belén, en Álvaro Obregón
- Miguel Lerdo de Tejada y San Pedro Xalpa E y F, en Azcapotzalco
- El Hueso Vergel, en Coyoacán
- San Lorenzo Tejocotes y San Francisco I, II y III, en Iztapalapa
- Anáhuac II en Miguel Hidalgo
- Cuemanco I y II en Tlalpan

En 2015 el H. Consejo de Administración autorizó el *Esquema Integral de Regeneración Urbana y Social*, el cual busca atender los desarrollos con altos niveles de abandono con el propósito de mejorar la calidad de vida, promoviendo una cultura de conservación del entorno, creando un sentido de arraigo de la comunidad a su espacio y protegiendo el valor patrimonial de los inmuebles que forman parte de la cartera crediticia activa del Instituto. A finales de 2015, se iniciaron actividades en 11 unidades habitacionales con recursos aprobados por el H. Consejo de Administración para su intervención por 128.5 mdp.

Manos a la Obra: el programa Manos a la Obra ofrece un crédito no hipotecario para la construcción de vivienda en terreno propio o en cualquier tipo de propiedad (ejidal, comunal y solar urbano), sin que el derechohabiente pierda su derecho a solicitar posteriormente un crédito hipotecario Infonavit; siempre que éste ya se encuentre liquidado en su totalidad. Desde su inicio de operación, en el cuarto

trimestre de 2015, hasta el 31 de diciembre se formalizaron 150 créditos en los estados de Chiapas y Oaxaca.

Hogar a Tu Medida: el programa brinda soluciones de vivienda con instalaciones y dimensiones adecuadas, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los derechohabientes y/o sus familiares en línea recta con algún tipo de discapacidad. El programa elimina los gastos de apertura; de titulación, financieros y de operación y de administración, para los derechohabientes que cumplieran con los requisitos para ser beneficiarios del programa. En 2015 se formalizaron 98 créditos con el beneficio Hogar a Tu Medida a nivel nacional (el primer crédito fue otorgado en mayo de 2015).

Fortalecimiento del Segundo Mandato: durante 2015, se llevaron a cabo distintos análisis sobre la caracterización de la derechohabiencia, el entendimiento del contexto del sistema pensionario nacional, así como el análisis del segundo mandato, que han llevado a la generación de propuestas para una agenda de trabajo estratégica, siempre bajo el espíritu tripartita que define al Infonavit. En este sentido, la Administración ha desarrollado un diagnóstico sobre las áreas de oportunidad para brindar mayor valor a las pensiones de los trabajadores derechohabientes. El contexto de la propuesta no puede soslayar la realidad que enfrenta el sistema de seguridad social del país, en el que se reconocen los retos financieros y operativos por los que atraviesan instituciones como el IMSS, PEMEX, el ISSSTE, CFE, entre otras. A estos retos se suman los propios que enfrentan las Afores, como la baja tasa de ahorro privado y la escasa cultura de la población por prever para el retiro. La propuesta con la que cuenta la Administración tiene como base un más eficiente asignación de rendimientos a la subcuenta de vivienda, así como la promoción de mayores niveles de ahorro por parte de los derechohabientes a través de la figura de depósitos extraordinarios prevista por la Ley del Instituto. Además resalta el hecho de que la propuesta no requiere ningún cambio al andamiaje jurídico del Infonavit.

Mejores prácticas en administración de riesgos: en virtud de la relevancia que implica para el Instituto el adecuado cumplimiento de la Circular Única para Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF), el Instituto estableció programas de trabajo específicos para atender la regulación. De los 340 artículos que conforman la CUOEF, el 60%, representado por 204 artículos, están relacionados con la implementación de disposiciones prudenciales para la diversificación y administración de riesgos, requerimientos para pérdidas inesperadas por riesgo de crédito, por riesgo de mercado y por riesgo operacional, así como nuevas metodologías para la generación de las reservas crediticias. Al

cierre de diciembre de 2015, la Subdirección General de Riesgos reportó un 95% de atención a los artículos asignados.

Como parte de la implementación de la CUOEF, el Instituto está obligado a realizar el cálculo del Índice de Capital (ICAP). Este índice distingue entre el grado de riesgos de los activos y la fuente del riesgo; es decir, es el cociente entre el patrimonio neto del Instituto y la suma de los activos ponderados sujetos a riesgo de crédito, de mercado y operacional. En 2015 el ICAP se situó en 12.21%, 121 puntos base por arriba del 11.00% mostrado al inicio de la administración.

Resultados del régimen de inversión: durante 2015, se consolidaron las capacidades internas técnicas, tecnológicas y humanas para la gestión de los recursos del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit), que incluye la incorporación de infraestructura tecnológica y humana calificada. Actualmente la gestión de los recursos se realiza por el Infonavit en su totalidad. En julio de 2015, el H. Consejo de Administración aprobó la transición desde un régimen de inversión tipo el de las Siefores SB1 hacia los límites de inversión aplicables a las Siefores SB2. Este régimen presenta un perfil de inversión menos conservador con una visión de largo plazo y que permite el uso de productos derivados, menor dependencia de productos financieros de protección inflacionaria y el incremento en la exposición para invertir en los siguientes tipos de instrumentos financieros:

- Instrumentos bursátiles hasta 15%
- Instrumentos estructurados hasta 15%
- Renta variable hasta 25%
- Mercancías hasta 5%

Desde el inicio de operaciones y hasta el cierre del año, se llevaron a cabo inversiones por 50,360 mdp, generando rendimientos superiores a los del fondeo de la Tesorería por 229 puntos base, que equivalen a una ganancia adicional de 571 millones de pesos.

Clima Laboral y Encuesta Great Place to Work: el Infonavit incrementó en dos puntos porcentuales su índice de satisfacción en la Encuesta de Clima Laboral (86%) y ocupa el tercer lugar dentro del ranking de las Mejores Empresas para Trabajar en México del Sector Financiero; el sexto lugar en equidad de género y se obtuvo el reconocimiento “Balance de Vida”; todos estos, otorgados por Great Place to Work.

Resultados de la Implementación de la Política Nacional de Vivienda

En 2015 el Infonavit contribuyó de manera efectiva a profundizar la implementación de la Política Nacional de Vivienda. El registro de vivienda acumulado de enero a diciembre de 2015 fue de 351,079 viviendas y se ubicó entre los niveles de 2013 (304,970) y 2014 (413,822), logrando la provisión de suficiente parque habitacional para la demanda estimada.

- Mejor ubicación. Las viviendas ubicadas en los Perímetros de Contención Urbana (U1, U2 y U3) representaron en 2015 el 81% del inventario inscrito en el RUV, siendo que en 2012 dicha proporción era de sólo 35%
- Mayor superficie. Entre 2012 y 2015, la superficie promedio de las viviendas nuevas para trabajadores con ingresos menores 5 VSM aumentó de 46.0 m² a 48.8 m². En particular, entre 2012 y 2015, la superficie promedio de las viviendas nuevas para trabajadores con ingresos menores 2.6 VSM aumentó de 44.4 m² a 47.4 m²
- Mayor calidad de espacios. En 2015 sólo 3% de las viviendas registradas contaron con una recámara, mientras que en 2012 fue el 14%
- Más vivienda vertical. La participación de vivienda vertical en el registro total de 2015, continuó en aumento para ubicarse en 29% en comparación con el 26% de 2012
- Disminución del rezago habitacional. Entre 2012 y 2014 a nivel nacional la proporción de hogares en situación de rezago disminuyó de 31.2% a 29.2%. Para el caso de hogares derechohabientes disminuyó de 18.0% a 16.4%¹

Estos indicadores son muestra de que la Política Nacional de Vivienda ha dado resultados positivos para ofrecer una mejor calidad de vida de los mexicanos.

Sobre el cimiento del tripartismo y la autonomía, en el 2015, el Infonavit contribuyó con dedicación y esfuerzo en la tarea de incrementar el bienestar social, económico y ambiental en nuestro país. En el 2015, el Instituto continuó materializando el sueño de los trabajadores para contar con un patrimonio y con una vivienda digna para su familia.

Todas las acciones descritas en el presente informe han sido posibles a partir del compromiso social de los tres sectores representados en el H. Consejo de Administración y la H. Asamblea General del Instituto.

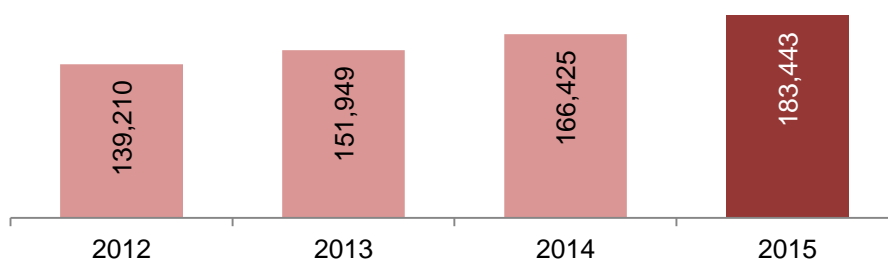
¹ El rezago habitacional se compone de hacinamiento (más de 2.5 personas promedio por cuarto), rezago de materiales y rezago de servicios.

I. Resultados Operativos

Subdirección General de Recaudación Fiscal

En 2015 el Infonavit logró una recaudación total (aportaciones, recuperaciones y cobranza fiscal) de 183,443 millones de pesos (mdp), 10.23% superior a 2014, Este resultado refleja el nivel de recaudación más alto en la historia del Instituto y pone de manifiesto la implementación de estrategias eficientes en materia de cobranza fiscal, así como el buen desempeño de la economía nacional en términos de creación neta de empleo.

Gráfica 1: Flujo de efectivo acumulado
(millones de pesos)

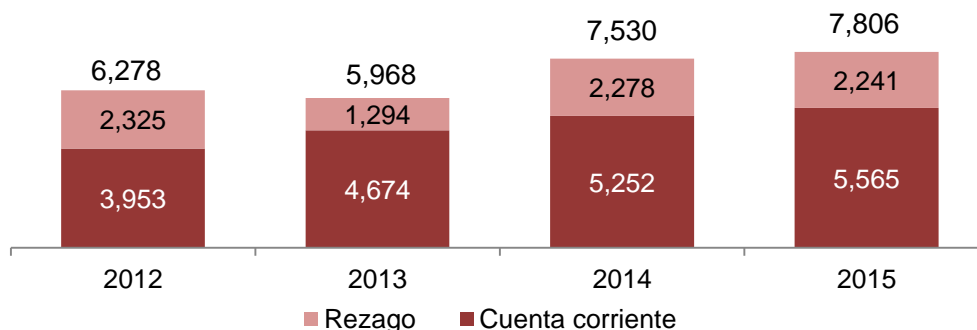


Fuente: Infonavit.

Las principales acciones que han permitido una presencia fiscal más activa han sido el programa de facilidades de pago para patrones, la notificación de créditos fiscales, la implementación del Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE) y la emisión de cartas persuasivas para corregir el comportamiento de pago.

Los ingresos por cobranza fiscal alcanzaron 7,806 mdp acumulados al 31 de diciembre del 2015, lo que representa un incremento de 3.67% respecto al año anterior, es decir, un incremento de 276 mdp.

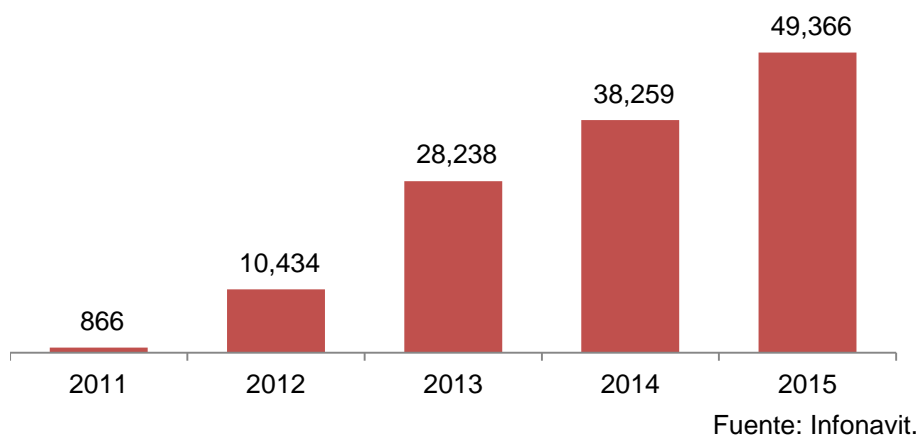
Gráfica 2: Ingresos de Cobranza Fiscal
(millones de pesos)



Fuente: Infonavit.

Como consecuencia de la reforma al Artículo 8° Transitorio de la Ley del Infonavit, que permite la devolución del ahorro de los trabajadores acumulado en la Subcuenta de Vivienda 1997, en vigor desde el 13 de enero de 2011, el Infonavit ha devuelto en total, con corte al 31 de diciembre de 2015, un monto superior de 49,366 mdp, en beneficio de 1,373,238 pensionados. Durante 2015 se le devolvieron 11,106 mdp a 165,427 pensionados.

Gráfica 3: Avance de la devolución del SSV 1997
(cifras acumuladas en mdp)

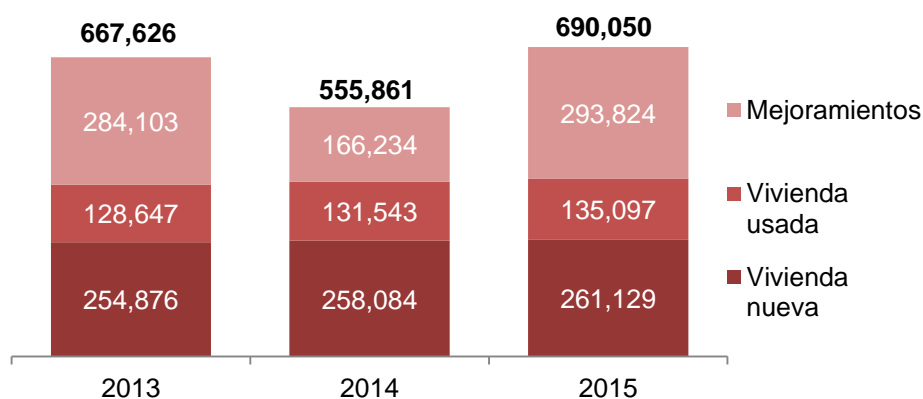


Subdirección General de Crédito

Durante 2015 se otorgaron 690,050 créditos para vivienda. De éstos, 396,226 fueron hipotecarios, 261,129 para vivienda nueva y 135,097 para vivienda usada, y 293,824 corresponden al programa de mejoramiento de vivienda.

La originación de crédito hipotecario registró un cumplimiento de 113.2% sobre el Programa Operativo Anual (POA) de 350 mil créditos. El monto de inversión del Instituto, asociado con este tipo de crédito ascendió a 119,839 mdp, lo que representa un cumplimiento de 102.9% respecto a la meta anual de 116,423 mdp. Si se considera la participación de la banca comercial, esta cantidad ascendió a 180 mil mdp.

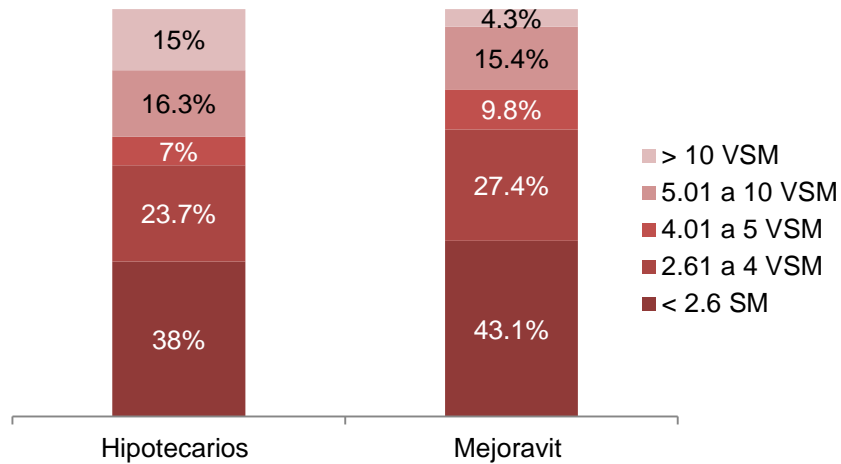
Gráfica 4: Créditos originados
(número de créditos)



Fuente: Infonavit.

En atención a su vocación social y al compromiso con los trabajadores de menores ingresos, cerca de 62% de los créditos hipotecarios formalizados por el Instituto durante 2015, fueron destinados para derechohabientes con ingresos de hasta 4 VSM. Es importante resaltar que 71% de los créditos de mejoramiento se originaron dentro de este rango salarial.

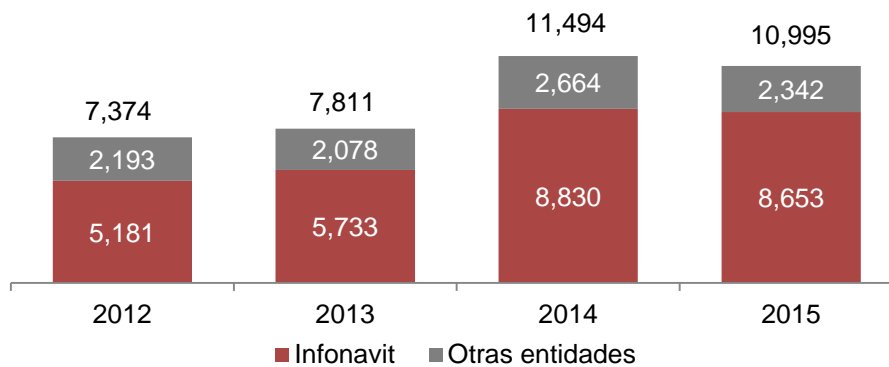
Gráfica 5: Créditos originados por cajón salarial
(porcentaje por cajón salarial)



Fuente: Infonavit.

En 2015 el Infonavit dispersó 8,638 mdp de subsidio bajo el Programa de Acceso al Financiamiento para Soluciones Habitacionales (antes denominado Programa de Esquemas de Financiamiento y Subsidio Federal para Vivienda), beneficiando a más de 147 mil familias.

Gráfica 6: Distribución de subsidio federal para vivienda
(millones de pesos)



Fuente. Infonavit.

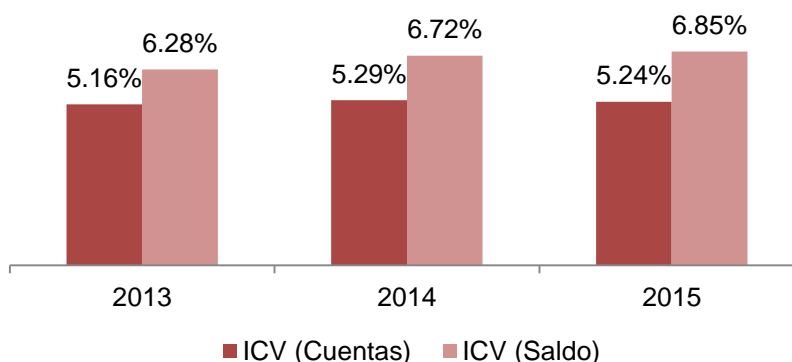
Los resultados obtenidos en 2015 muestran el trabajo y compromiso del Infonavit con sus derechohabientes, reafirmando su papel como la principal institución hipotecaria del país.

Subdirección General de Administración de Cartera

Al cierre de 2015, la cartera hipotecaria contaba con más de 5.2 millones de créditos y un saldo total de 1.3 billones de pesos.

Durante el año, el Instituto continuó con la adecuada gestión del portafolio hipotecario, uno más maduro y con un mayor número de acreditados sin relación laboral. El Índice de Cartera Vencida en número de cuentas tuvo un valor al cierre de 2015 de 5.24%², superando en 25 puntos base la meta anual de 5.49%. El Índice de Cartera Vencida medido en saldos se ubicó en 6.85%, superando en 13 puntos base la meta anual de 6.98%.

Gráfica 7: Índice de Cartera Vencida (ICV)



Fuente: Infonavit.

Es importante resaltar el esfuerzo para contener la morosidad y evitar que créditos con pagos omisos transiten al estatus de vencido. De esta manera, el indicador de caídas a vencido alcanzó un nivel de 234 mil cuentas, con lo que superó en 110% la meta de 263 mil cuentas³.

El indicador de contención de omisiones tempranas⁴, que mide la efectividad de acercarse con oportunidad a los acreditados y encontrar soluciones a su problemática de pago, se ubicó en 99%, lo cual logró una contención de 60.25% en comparación con la meta de 61%.

² Se conforma al dividir la cartera vencida entre cartera total, acorde a las reglas establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

³ Portafolio Infonavit.

⁴ Una omisión temprana es aquella que tiene entre uno y tres pagos pendientes. Es importante contener las omisiones tempranas debido a que con cuatro pagos pendientes, el crédito entra en cartera vencida.

El esquema de Cobranza Social ofrece soluciones financieramente viables a los acreditados con dificultades económicas, a través de productos acordes a las necesidades de cada acreditado. Protege al mismo tiempo, el patrimonio del Instituto.

A través de los productos de Cobranza Social, durante 2015 se regularizaron más de 180 mil créditos con estatus de vencido⁵, alcanzando un cumplimiento de 105% respecto a la meta anual de 171 mil cuentas.

Al cierre de 2015 se otorgaron:

- 784 mil soluciones de reestructuras y 592 mil prórrogas en apoyo a los acreditados que enfrentaron problemas con el pago de su crédito
- 243 mil beneficios aplicados por Seguro y Fondo de Protección de Pagos
- 12 mil beneficios aplicados por seguro de incapacidad y fallecimiento
- 15 mil convenios de mediación firmados, evitando recurrir a tribunales judiciales
- 21 mil recompensas a acreditados cumplidos, equivalentes a casi 39 millones de pesos
- 19 mil beneficios por seguro de daños, equivalentes a 461 millones de pesos, así como 19 mil apoyos adicionales por 78 millones de pesos

En lo que respecta a la vivienda recuperada, la Unidad de Solución Social (USS) logró la venta de 14,409 unidades con un precio promedio de 128,105 pesos. De éstas, 8,481 se han comercializado a través de un nuevo crédito Infonavit, lo que equivale al 59% de las ventas. Adicionalmente, gracias a una mejora en el proceso y a la eficiente administración de los activos recuperados, el promedio de ventas diarias pasó de 12 viviendas en 2012 a 40 al cierre de 2015.

⁵ Portafolio Infonavit.

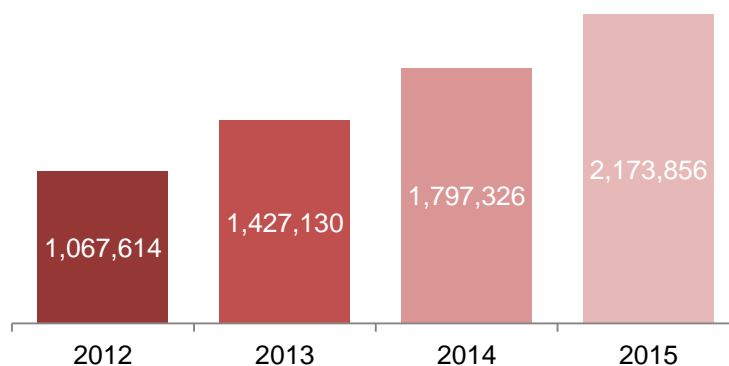
Subdirección General de Sustentabilidad

El programa Hipoteca Verde se traduce en ahorros para los derechohabientes y en beneficios para el medio ambiente. Durante 2015 se otorgaron 376,530 créditos bajo este esquema, con lo que se alcanzó un total acumulado de créditos con Hipoteca Verde de 2,173,856.

Los beneficios del programa son:

- Un ahorro promedio estimado por vivienda de 2,556 pesos anuales por el pago de luz, gas y agua, lo cual beneficia directamente a nuestros acreditados al incrementar su calidad de vida
- Un ahorro potencial total anual de 962 mdp, asociado a las viviendas financiadas con Hipoteca Verde en 2015
- En términos del uso eficiente de energía, gas y agua se estiman los siguientes ahorros anuales:
 - 89.14 millones de kwh/mes de energía eléctrica y gas, equivalente a la energía necesaria para abastecer 200 mil familias con Hipoteca Verde
 - 35.0 millones de m³ de agua necesarios para llenar más de 9 mil albercas olímpicas
 - Mitigación de más de 395.7 mil toneladas de CO₂, equivalente a plantar 175,297 árboles

Gráfica 8: Hipoteca Verde
(créditos acumulados)



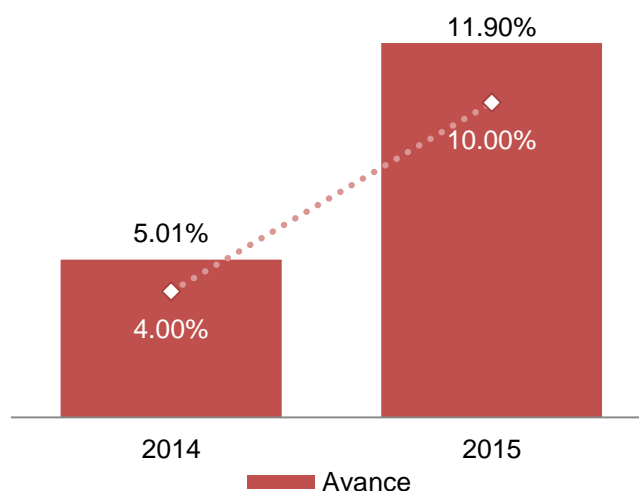
Fuente: Infonavit.

El Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde (Sisevive) es una herramienta que se encuentra en el Registro Único de Vivienda (RUV) para calificar la eficiencia energética de las viviendas nuevas durante el proceso de construcción; para la

evaluación considera el diseño arquitectónico, sistemas constructivos, materiales y tecnologías incorporados a la vivienda a construir.

Este indicador ayuda a mejorar la eficiencia energética de las viviendas y a reducir su consumo de energía, gas y agua, así como las emisiones de gases de efecto invernadero. Durante 2015, se registraron y evaluaron con la herramienta Sisevive 23,914 viviendas, un incremento de 174% comparado con las 8,704 registradas en 2014.

Gráfica 9: Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde (Sisevive)



Fuente: Infonavit.

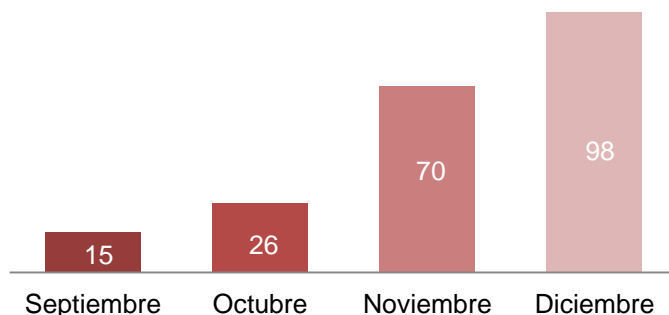
Asimismo, en 2015 Sisevive se consolidó como una herramienta transversal para la evaluación de las viviendas que forman parte del proyecto de Acciones de Mitigación Nacionalmente Apropriadas de Vivienda Sustentable (NAMA por sus siglas en inglés), a través del uso obligatorio para proyectos como Ecocasa de Sociedad Hipotecaria Federal y del Subsidio Federal para la Vivienda administrado por la Conavi.

En 2015, se inició la operación del programa Hogar a tu Medida, muestra del compromiso del Infonavit con los trabajadores con algún tipo de discapacidad. De esta forma el Instituto se posiciona como la primera hipotecaria en diseñar un crédito para brindar vivienda accesible y adecuada a las necesidades de las personas con discapacidad, convirtiéndose así en punta de lanza en la materia. Los logros del programa fueron:

- Se formalizaron 98 créditos con el beneficio Hogar a Tu Medida a nivel nacional (el primer crédito fue otorgado en mayo de 2015)

- Al cierre del año se formalizó un total de 20 convenios y 77 minutas (26 con Comisiones Consultivas Regionales, 25 con cámaras industriales, 26 con fundaciones, autoridades estatales, municipales y organismos no gubernamentales) con el objetivo de ofrecer los beneficios del programa a un mayor número de derechohabientes

Gráfica 10: Hogar a tu medida
(créditos formalizados durante 2015)

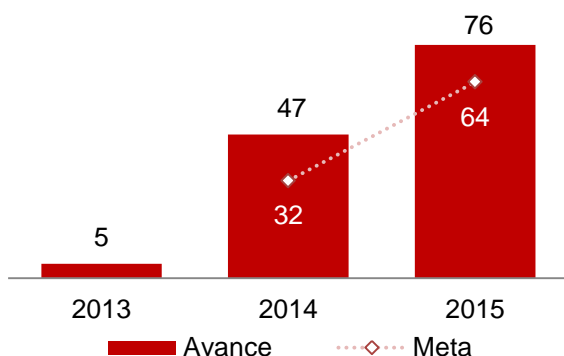


Fuente: Infonavit.

El programa Lee con Infonavit se consolidó como uno de los más importantes para el fomento a la lectura. Durante 2015, se continuó con la habilitación de salas de lectura y la entrega de bibliotecas familiares, apoyando al esfuerzo de regeneración del tejido social y la calidad de vida de los acreditados:

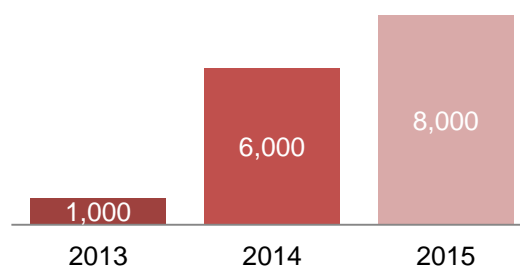
- Se habilitaron 76 salas de lecturas, beneficiando a 768 mil personas
- La Secretaría de Cultura donó 30,400 libros, 400 libros para cada sala de lectura
- Se capacitaron 640 mediadores de lectura a nivel nacional
- El Infonavit invirtió 4.16 mdp, canalizados a través de la Fundación Hogares, para el mantenimiento de salas de lectura
- Se entregaron 8,000 bibliotecas familiares a acreditados del Instituto, con un total de 320 mil libros, beneficiando a 33,600 personas

Gráfica 11: Salas de lectura



Fuente: Infonavit.

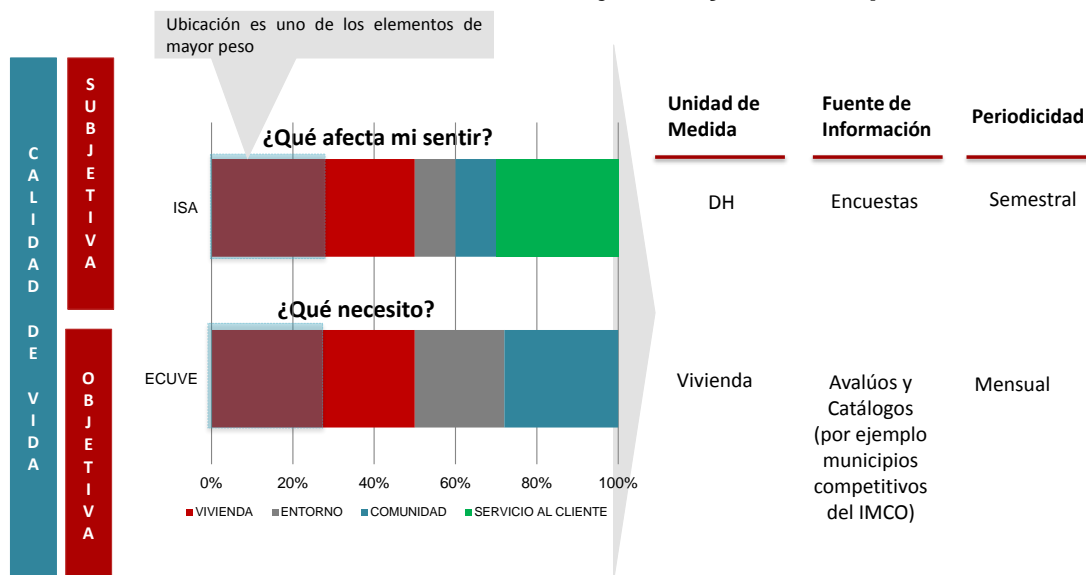
Gráfica 12: Bibliotecas familiares



Fuente: Infonavit.

El Infonavit, comprometido con la calidad de vida de sus acreditados, lleva a cabo a través de indicadores, objetivos y subjetivos, mediciones relacionadas con la calidad y el nivel de satisfacción de los trabajadores que han adquirido recientemente una vivienda por medio de un crédito hipotecario del Infonavit.

Ilustración 3: Indicadores Objetivos y de Percepción



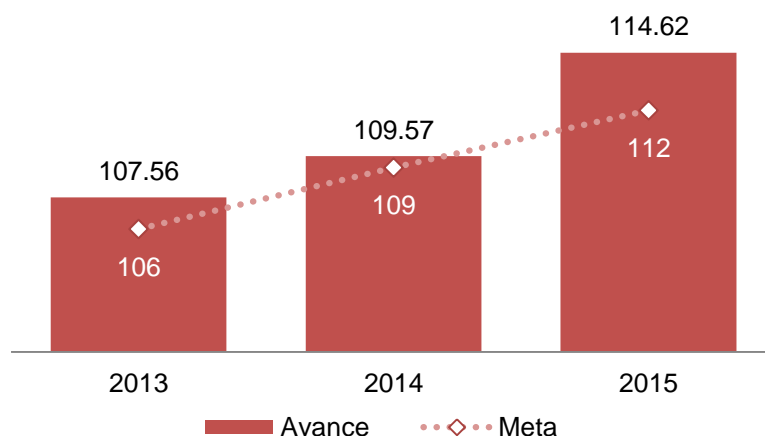
Fuente: Infonavit.

La Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve) es un indicador que mide atributos de calidad en la vivienda basándose en tres aspectos: la vivienda, el entorno y la comunidad. Este indicador toma información contenida en el avalúo; y se cuenta con información histórica de su medición desde 2010. La ponderación se da en un rango de 0 a 180; de 0 a 75 se considera que la Ecuve es baja, de 75 a 120 es media y de 120 a 180 se considera alta.

Durante 2015, la Ecuve mostró incrementos en la calidad de la vivienda al observar un incremento del promedio nacional, culminando el año con un resultado de 114.62 puntos, lo que representa un avance de 4.61% con respecto a lo observado en 2014.

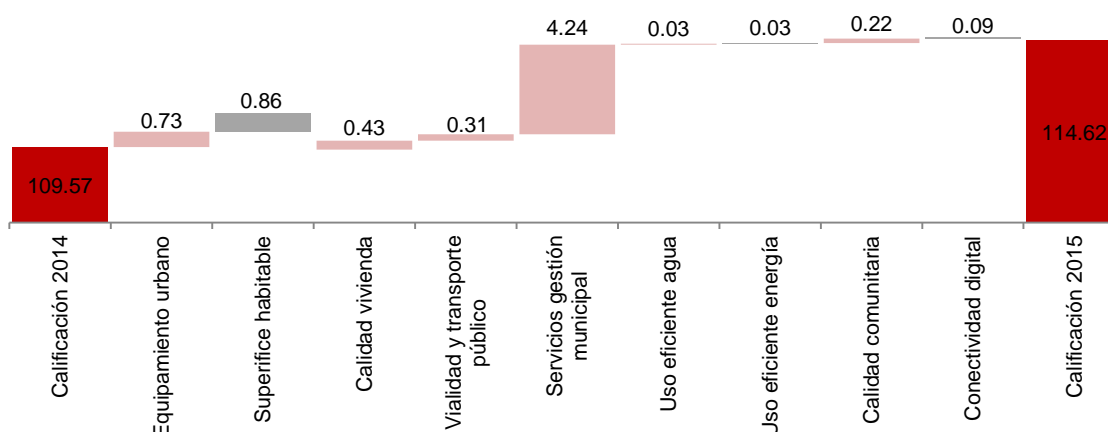
- Se logró una disminución de viviendas con Ecuve baja (vivienda de menor calidad) a nivel nacional con respecto al año anterior, pasando de 5% a 1.9%
- La Ecuve presenta una correlación inversa con el Índice de Cartera Vencida (ICV), es decir, mientras mayor sea el puntaje obtenido en la Ecuve, el ICV es menor. Esta relación confirma que el aumento en la calidad de la vivienda y su entorno tiene impacto directo sobre la salud de la cartera del Instituto

Gráfica 13: Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve)



Fuente: Infonavit.

Gráfica 14: Contribución por atributo

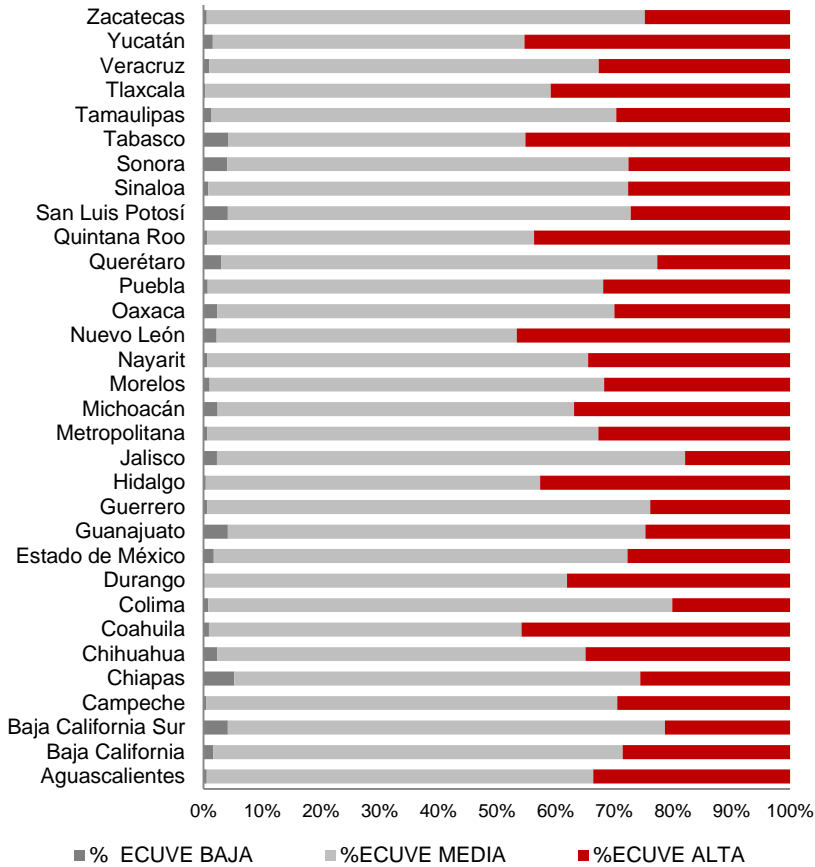


Fuente: Infonavit.

Gracias al crecimiento de la Ecuve las viviendas financiadas por el Infonavit se originaron cerca de escuelas, hospitales, mercados y parques. De igual forma, la originación de vivienda se concentró en municipios considerados como competitivos por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

Los estados de Coahuila, Hidalgo, Nuevo León, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán destacan por tener el mayor porcentaje de viviendas con Ecuve alta.

Gráfica 15: Distribución de tipo de Ecuve por estado



Fuente: Infonavit.

El Índice de Satisfacción del Acreditado (ISA), tiene el propósito de identificar los niveles de satisfacción de los trabajadores que han adquirido recientemente una vivienda por medio de un crédito hipotecario del Infonavit con desarrolladores inmobiliarios⁶. El indicador provee información que permite una mejor toma de decisiones al momento de adquirir una vivienda, al identificar áreas de oportunidad tanto por región geográfica como por desarrollador de vivienda.

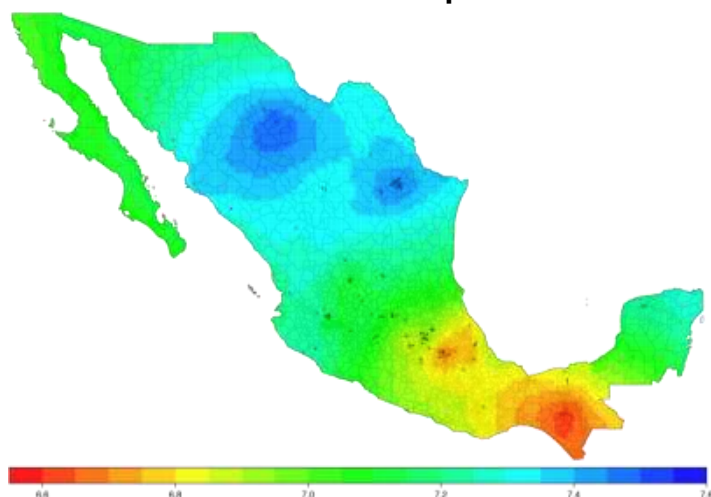
⁶ Los resultados por desarrollador se encuentran disponibles en el portal [http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/proveedores+externos/desarrolladores/indice+de+satisfaccion+del+acreditados+\(isa\)](http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/proveedores+externos/desarrolladores/indice+de+satisfaccion+del+acreditados+(isa))

Durante 2015 se rediseñó la estrategia de comunicación y levantamiento de la información para contar con mayores elementos a evaluar, de acuerdo con la percepción de los derechohabientes.

Entre los principales resultados de encuentran:

- Las mejores calificaciones se obtuvieron en la zona norte-centro del país
- Las regiones noroeste, bajo, y peninsular obtienen calificaciones aceptables
- Se observan calificaciones bajas en el centro del país
- Las calificaciones más bajas están concentradas en el sur

Ilustración 4: Mapa ISA



Fuente: Infonavit.

El ISA es un instrumento a disposición de las Delegaciones Regionales y de los Desarrolladores de Vivienda para mejorar la atención a nuestros acreditados.

En cumplimiento al Compromiso 200 del Presidente de la República, se estableció el programa Mejorando la Unidad que apoya al mantenimiento de las principales unidades habitacionales en el Distrito Federal.

En 2015, se mejoraron cuatro unidades habitacionales:

- Universal San Lorenzo
- Rosendo Salazar
- Las Torres- Opus 3
- Periférico el Hueso

Los beneficios obtenidos por el programa de Mejorando la Unidad durante 2015 fueron:

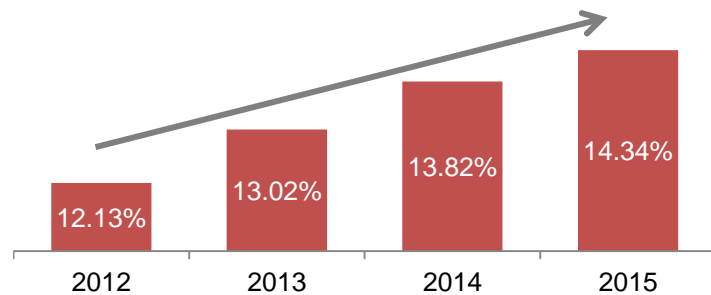
- 1,323 viviendas beneficiadas
- 3,826 habitantes beneficiados
- 1,200 m2 de murales pintados
- 8 bebederos públicos con agua purificada
- 4 plazas públicas con internet gratuito
- 119 piezas de mobiliario urbano
- 3 talleres de mantenimiento a áreas comunes
- 128 luminarias instaladas

Subdirección General de Planeación y Finanzas

En 2015 la Subdirección General de Planeación y Finanzas obtuvo los siguientes resultados:

- Se mantuvo la solidez financiera del Instituto, para cumplir de forma efectiva con los dos mandatos establecidos en la ley del Infonavit
- El patrimonio del Infonavit se incrementó en más de 20 mil mdp, alcanzando un valor de 153 mil mdp. Por otra parte, los activos del Instituto pasaron de 962 mil mdp en 2014 a 1,068 mil mdp
- La razón Patrimonio/Activos totales se ubicó en 14.34%, esto es 52 puntos base por arriba del cierre de 2014. De manera similar el Índice de Capitalización (ICAP), que distingue a los activos del Instituto según el tipo de riesgo que representan, ya sea de mercado o de crédito, se situó en 12.21%, 121 puntos base por arriba del 11.00% mostrado al inicio del año 2013

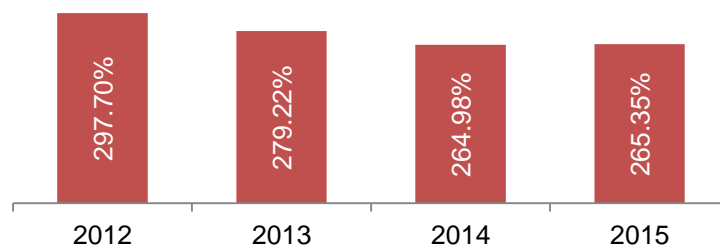
Gráfica 16: Relación Patrimonio / Activos



Fuente: Infonavit.

- Conforme a la misma práctica de años anteriores, las reservas requeridas por riesgo de crédito se constituyeron al 100%. Al cierre de 2015, el índice de cobertura sobre cartera vencida se ubicó en 265.35%

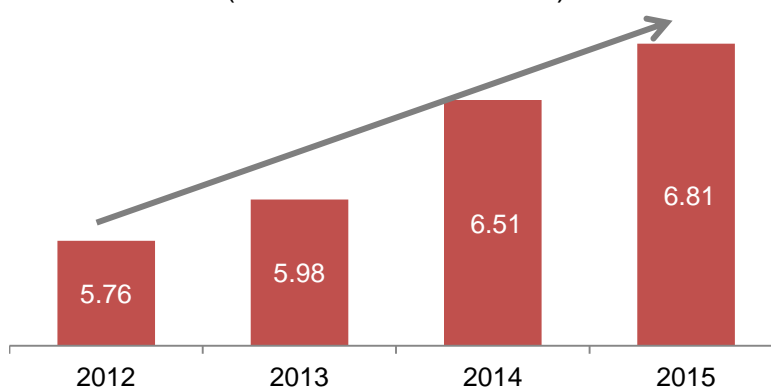
Gráfica 17: Índice de Cobertura Reservas / Cartera Vencida
(% de cobertura)



Fuente: Infonavit.

- El Infonavit administró cerca de 56.9 millones de Subcuentas de Vivienda de los trabajadores, por un monto de más de 846 mil mdp⁷. En los últimos 3 años se ha fortalecido el ahorro de los trabajadores a través de la generación de rendimientos eficientes. En 2015 el rendimiento a la Subcuenta de Vivienda adicional al crecimiento del salario mínimo fue de 250 puntos base. El rendimiento nominal se ubicó en 6.81%, 30 puntos base superior al rendimiento otorgado en 2014 y 83 puntos base al 2013. Es importante resaltar que este rendimiento es superior al rendimiento neto promedio de las Siefors Básicas SB1 (5.17%) y SB2 (6.21%) alcanzado en 2015.

Gráfica 18: Rendimiento Nominal al Saldo de la Subcuenta de Vivienda
(en términos nominales)



Fuente: Infonavit.

Como parte de la implementación del Marco de Gestión del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit), durante 2015 inició la etapa interna, donde los recursos financieros se gestionan en su totalidad por el Infonavit, a través de una estrategia de inversión eficaz y de largo plazo, ya que se cuenta con las capacidades técnicas, tecnológicas y humanas necesarias.

Desde el inicio de operaciones, el 16 de julio de 2014 y hasta el cierre del 2015, se realizaron inversiones en el Fanvit por un total de 50,360 mdp, lo que generó un rendimiento superior al fondeo en 229 puntos base y una ganancia adicional promedio de 571 mdp⁸.

⁷ Los 846 mil mdp considera lo registrado en el Sistema de Ahorro para el Retiro y en el Fondo de Ahorro.

⁸ Cálculo con base en la tasa de rendimiento al vencimiento (YTM: Yield To Maturity, por sus siglas en inglés).

En los últimos años, los Cedevis han logrado consolidarse en el mercado. En 2014 y 2015, las emisiones han conseguido las dos menores tasas cupón en su historia, con 2.80% en la emisión de 2015 y 2.49% en la emisión de 2014. Asimismo, la emisión colocada en 2015 logró la sobretasa más baja en la historia del programa Cedevis Total. En la colocación de 2015, a pesar de la gran volatilidad que se vivió en los mercados de capitales, se logró una sobredemanda 1.9 veces mayor que el monto emitido equivalente a 4,108 mdp; demostrando la confianza que los inversionistas, tanto del sector público como privado, han depositado en la visión estratégica del Infonavit⁹.

Desde que inició el programa de emisión de Cedevis en 2004, el Instituto ha colocado más de 104 mil mdp. Dicho instrumento es reconocido en el mercado de capitales debido a la solidez financiera del Instituto y a la calidad de sus activos. Como muestra, en septiembre de 2015 la calificadora Moody's elevó la calificación de 21 constancias preferentes de emisiones vigentes en el mercado de Aa2 a Aaa, logrando que el instrumento subordinado cuente con la más alta calificación crediticia.

La estrategia institucional de Cedevis contempla además otras iniciativas como la recompra de los títulos que respaldan a algunas emisiones antiguas a través del ejercicio de la opción del *Clean-Up Call*, con altos beneficios para el Instituto.

El 20 de noviembre de 2015, el Infonavit ejerció su opción de recompra anticipada de la emisión Cedevis 04U, la primera emisión denominada en UDIs que concluye su ciclo de vida, y la segunda en la historia del Instituto. Con la extinción del fideicomiso, se reintegró al balance general un monto de 931 mdp del portafolio residual de créditos, de los cuales 748 mdp correspondieron a cartera vigente que ha demostrado buen comportamiento de pago a lo largo de los 11 años de historia.

Al concluir el ciclo de vida de esta emisión, el Instituto obtuvo un beneficio económico cercano a 450 mdp correspondiente al valor presente de los flujos futuros de la cartera hipotecaria que se reintegra al balance general. Asimismo, de manera contable se observa un beneficio aproximado de 71 mdp.

En 2015, la solidez financiera del Infonavit permitió preservar la máxima calificación institucional en escala nacional que se otorga a entidades mexicanas,

⁹ La emisión CDVITOT 15U ascendió a un monto de 4,018 mdp en co-participación con FHipo, participante actual en el Programa Infonavit Total, como co-fideicomitente de la cartera bursatilizada. En ella, el Instituto emitió un 40.6% mientras que el porcentaje restante correspondió a FHipo.

por las agencias calificadoras Fitch Ratings y Standard & Poor's (AAA(mex) y mxAAA, respectivamente). De la misma forma, el Infonavit ratificó la calificación en su calidad de administrador de créditos hipotecarios, la cual se encuentra en el rango más alto en la escala de evaluación de Moody's: SQ1- (SQ1 menos). Esta calificación es la más alta en América Latina¹⁰.

Se destaca que en la evaluación 2015, Moody's determinó modificar al alza uno de los cinco componentes de la evaluación. De esta manera, el componente que se refiere a administración de créditos pasó de la escala *arriba del promedio a fuerte*, lo cual refleja el compromiso del Instituto hacia el manejo responsable de sus activos financieros.

¹⁰ En mayo de 2015, Fitch Ratings ratificó la calificación AAA(mex) de riesgo de contraparte del Infonavit. Asimismo, en octubre de 2015, Moody's confirmó la calificación SQ1- del Infonavit en su calidad de administrador de créditos hipotecarios. La agencia calificadora Standard & Poor's ratificó en noviembre 2015 la calificación mxAAA de riesgo de contraparte al Infonavit.

Subdirección General de Canales de Servicio

Al cierre de 2015, el Instituto atendió a 2.1 millones de personas en los Centros de Servicio Infonavit (Cesi), recibió 10 millones de llamadas en el Infonatel y 37.3 millones de personas visitaron el portal institucional.

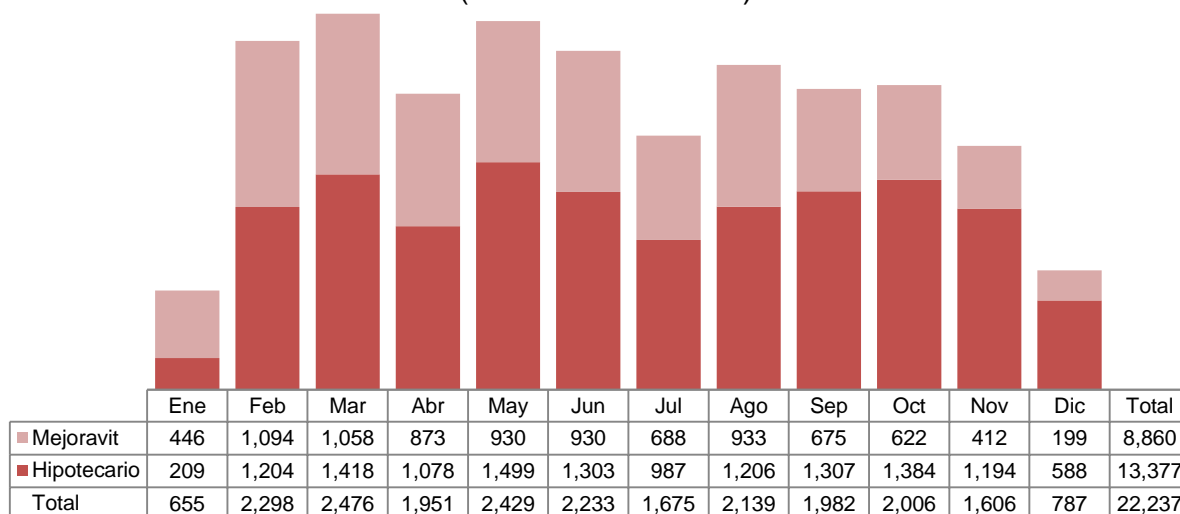
Con la implementación del sistema de citas en los Cesi, el tiempo promedio de espera con cita pasó de 15 minutos en 2014 a 7 minutos en 2015.



Fuente: Infonavit.

Durante 2015 se continuó con la apertura de los Cesi durante los sábados, con lo que se atendió a 84,564 personas y se originaron 22,237 créditos, de los cuales 13,377 fueron hipotecarios y 8,860 de Mejoravit.

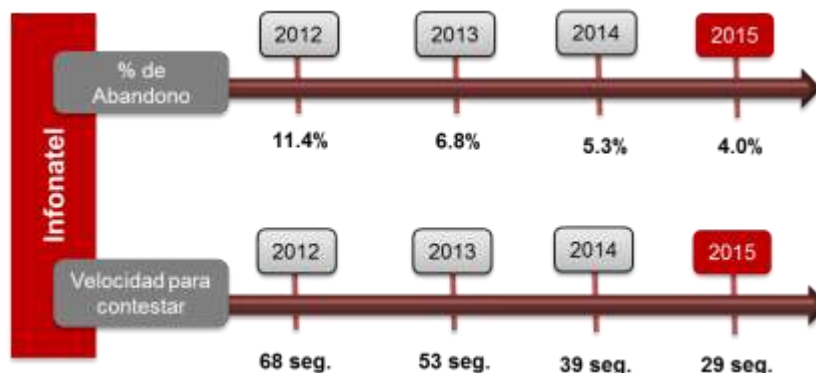
Gráfica 19: Origenación de créditos en sábado
(número de créditos)



Fuente: Infonavit.

En el Infonatel, la tasa de abandono disminuyó de 5.3% en 2014 a 4.0% en 2015. Además, la velocidad para contestar mejoró considerablemente; el tiempo promedio para contestar en 2015 fue de 29 segundos, mientras que en 2014 fue de 38 y en 2013 de 63 segundos. Estos resultados son el reflejo de un proceso orientado a brindar un mejor servicio.

Ilustración 6: Indicadores Infonatel



Fuente: Infonavit.

Los Índices de Satisfacción de los usuarios se comportaron de la siguiente manera: el índice de satisfacción para los Cesi se ubicó en 93%, para el Infonatel en 77% con una tasa de abandono de tan solo 1% y el índice del Portal Infonavit se ubicó en 67%. El índice global de satisfacción fue de 79%. El fortalecimiento de la excelencia y la calidad en el servicio para los derechohabientes es y seguirá siendo una prioridad de la agenda institucional.

II. Acciones relevantes por área

Subdirección General de Recaudación Fiscal

La Subdirección General de Recaudación Fiscal tiene como objetivo administrar el ahorro de los trabajadores en la Subcuenta de Vivienda y llevar a cabo la recaudación de sus aportaciones y amortizaciones.

Durante 2015, con el fin de ejecutar de manera efectiva las facultades de órgano fiscal que le confiere la ley y asegurar la efectividad operativa, el Infonavit llevó a cabo proyectos en materia de administración del patrimonio social y servicios, fiscalización y cobranza fiscal, servicio a empresas aportantes, contencioso y consultivo fiscal.

Portabilidad Infonavit – Fovissste

Para dar cumplimiento a lo establecido en el Artículo 43 de la Ley del Infonavit, se impulsó la portabilidad como un mecanismo para que los acreditados que hayan cambiado de un sistema de seguridad social a otro, puedan llevar a cabo la transferencia del Saldo de su Subcuenta de Vivienda y/o de las aportaciones subsecuentes para la amortización de su crédito.

Tabla 1: Solicitudes de portabilidad atendidas en 2015

Concepto	Presentadas	Atendidas	Saldo a transferir (mdp)	Transferido Fovissste (mdp)
Aceptadas	88	62	9.4	6.7
Rechazadas	62			

Nota: La transferencia de saldo a Fovissste de las 26 solicitudes no atendidas se debe a los tiempos del proceso.

Fuente: Infonavit.

Mesas interinstitucionales jurídicas

Las mesas interinstitucionales jurídicas creadas con la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (Profedet) y el Instituto Federal de Defensoría Pública (IFDP), tienen dos objetivos. El primero es atender la relación con las instituciones jurídicas relativas con la devolución de la Subcuenta de Vivienda para buscar alternativas de solución a los litigios interpuestos; el segundo es la recuperación de los recursos transferidos al Gobierno Federal para su aplicación a créditos vigentes.

En 2015, se dio por cerrada la mesa Infonavit-Profedet, con un total de 40,747 pensionados atendidos, lo cual representó un total de 2,041 mdp pagados y la atención de 99.7% de los casos presentados por la Profedet.

Notificación por correo certificado

Derivado de la necesidad de diversificar los productos de notificación a un menor costo, se contrataron proveedores con la infraestructura y conocimientos necesarios para el envío de todas aquellas diligencias susceptibles de ser enviadas a través de correo certificado, aumentando con ello la presencia fiscal.

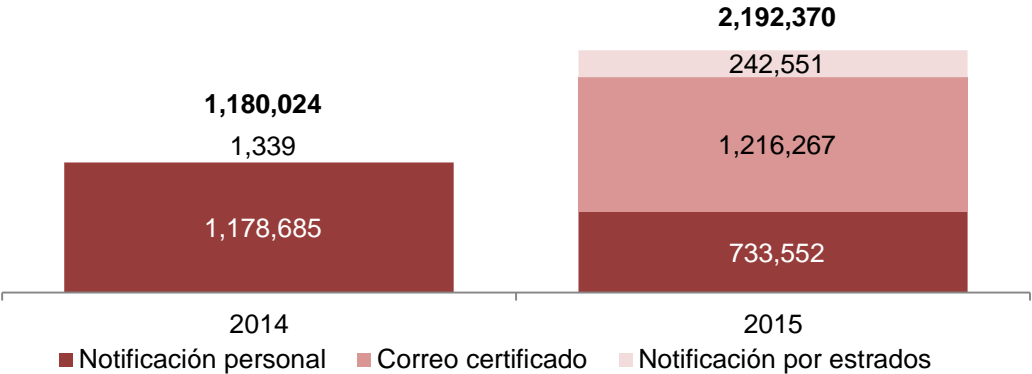
El proceso consiste en la notificación de créditos fiscales y productos persuasivos a través de la impresión, logística, administración y entrega de los mismos en las oficinas del Servicio Postal Mexicano para el desarrollo de las diligencias.

Los beneficios de estas notificaciones son:

- Abatir 100% de la cuenta fiscal por cobrar y dar continuidad a las acciones de cobranza, para dar cumplimiento a la obligación de recuperar las aportaciones y amortizaciones
- Informar oportunamente a los patrones que presentan un comportamiento de pago tardío en los últimos tres bimestres, para lograr que se regularicen evitando multas y recargos
- Garantizar la salida del total de los actos de cobranza a los contribuyentes
- Mejorar el comportamiento de pago de los patrones

En 2015 se llevaron a cabo más de 2 millones de actos de autoridad, incrementando en 85.8% los actos realizados en 2014.

Gráfica 20: Notificación de actos de autoridad



Fuente: Infonavit.

Medios de pago

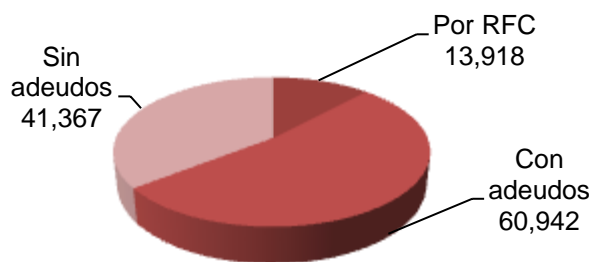
Este servicio facilita el cumplimiento de las obligaciones fiscales de las empresas con sus trabajadores. Se encuentra disponible en el Portal Empresarial y permite al patrón visualizar sus adeudos y el cálculo de los accesorios al día de la consulta, generar la ficha de pago para efectuar el pago en la ventanilla del banco HSBC, o bien, realizar una transferencia bancaria mediante el Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI). El uso de esta herramienta evita generar los discos SUA para la individualización de los pagos que se realicen con este servicio. Desde su implementación, el 8 de junio de 2015 y hasta el cierre de diciembre, se han recuperado más de 244 mdp.

Constancia de Situación Fiscal Electrónica

Ante la necesidad de generar facilidades a las empresas aportantes, se implementó la descarga electrónica de la Constancia de Situación Fiscal a través del Portal Institucional y del Portal Empresarial. Este servicio evita a los contribuyentes la necesidad de acudir a las Delegaciones Regionales a solicitar este trámite, para conocer su situación fiscal respecto al cumplimiento de sus obligaciones fiscales con el Instituto.

Durante 2015 se generó un total de 116,227 Constancias de Situación Fiscal electrónicas con los siguientes estatus.

Gráfica 21: Constancias de Situación Fiscal Electrónicas 2015



Fuente: Infonavit.

Programa Cumplamos Juntos 2014 – 2015

El programa tiene el objetivo de facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales-patronales omitidas, que tienen los contribuyentes con sus trabajadores, a través del *Programa de Productos de Facilidades de Pago para la Regularización de Adeudos Fiscales 2014 - 2015* (Cumplamos Juntos).

Los beneficios que otorga este programa incluyen la condonación parcial de multas y recargos, así como la posibilidad del pago fraccionado en parcialidades de los adeudos.

Se otorgaron diversas facilidades a los organismos públicos, a efecto de que regularizaran sus obligaciones fiscales ante el Infonavit, a través del Convenio de Organismo Públicos.

Los resultados generales obtenidos por el programa de facilidades 2014 – 2015, durante los dos años representaron un monto recaudado de más de 1,734 mdp.

Gráfica 22: Programa Cumplamos Juntos 2014 – 2015
(millones de pesos)



Fuente: Infonavit.

Asimismo, para facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales-patronales omitidas, a partir del 18 de diciembre se abrió la posibilidad de adherirse al Programa Cumplamos Juntos en su modalidad de pago en una sola exhibición a través del Portal Empresarial.

Al cierre de 2015, se adhirieron al programa a través del Portal Empresarial en su modalidad de pago en una sola exhibición, 287 empresas, lo que representa un monto de recuperación de 11.8 mdp.

Procedimiento Administrativo de Ejecución

El Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE), también llamado procedimiento de ejecución o procedimiento económico coactivo, es el medio para exigir el pago de los créditos fiscales derivado de las cuotas patronales, que no han sido cubiertos o garantizados dentro de los plazos señalados por la ley Fiscal correspondiente.

Los beneficios consisten en la disminución de la cuenta por cobrar histórica y el reintegro de las aportaciones a los trabajadores, con el fin de que puedan

contribuir al ahorro de su Subcuenta de Vivienda para ejercer un crédito de vivienda.

En 2015, se generaron 245,679 mandamientos de ejecución, lo que representa un incremento de 32.6% de acciones respecto a 2014.

Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS)

El RISS busca que un mayor número de mexicanos tengan acceso a las prestaciones del régimen obligatorio del Seguro Social y al sistema de financiamiento que administra el Infonavit, mejorando su calidad de vida e incrementando sus oportunidades de bienestar y capacidad productiva. Por lo anterior, el Infonavit llevó a cabo las siguientes acciones:

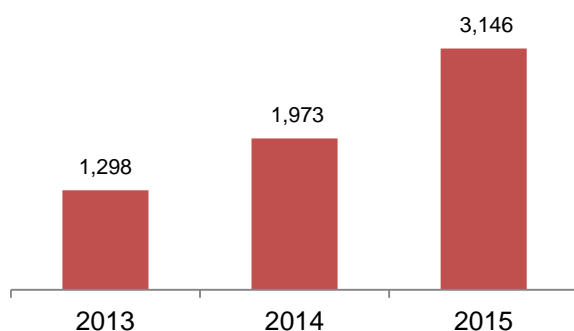
- Creó un marco normativo que otorga certeza jurídica
- Definió los productos de crédito con las características específicas para este segmento
- Implementó procesos y mecanismos de comunicación electrónicos, para la entrega-recepción de información, para ser utilizada en los procesos de elegibilidad, registro, emisión y cobro de subsidios, con los diversos institutos y entidades involucradas

Inmovilización de depósitos bancarios

Este procedimiento tiene la finalidad de agotar los medios para asegurar el cobro de adeudos fiscales de las empresas, que han sido omisas en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales en materia de vivienda, lo que permite la disminución de la cuenta por cobrar histórica y reintegrar las aportaciones a los trabajadores.

En 2015, se observó un aumento en inmovilizaciones de cuentas y de las transferencias de recursos, con el fin de hacer efectivo el cobro de los adeudos. Asimismo, se aprecia un decremento en el número de des-inmovilizaciones de cuentas, muestra de que la coacción implementada ha surtido los efectos esperados.

Gráfica 23: Inmovilizaciones
(millones de pesos)



Gráfica 24: Desinmovilizaciones
(millones de pesos)



Fuente: Infonavit.

Firma de convenios de colaboración

Durante 2015, se firmaron cuatro convenios de colaboración a nivel nacional con la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco-Servytur), con la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), con la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin) y con la Asociación Mexicana de Entidades Financieras Especializadas (AMFE). Adicionalmente, en las Delegaciones Regionales, se firmaron 65 convenios de colaboración, con la finalidad de mejorar las relaciones con asociaciones y cámaras empresariales que permitan el acercamiento a las empresas.

También se llevaron a cabo más de 300 actividades que incluyen participaciones en ferias, talleres, conferencias, pláticas y asesorías.

Programa Empresas de 10

Es un programa de reconocimiento y beneficios para empresarios que cumplen con el pago de sus obligaciones ante el Infonavit, tiene como objetivo incentivar y fomentar la cultura de pago oportuno de las empresas obligadas, para que sean socialmente responsables, al reconocerlas como *Empresas de 10* por mantener una continuidad de pago durante diez bimestres de manera oportuna y correcta.

Durante 2015 se difundió de forma más extensa el programa con la finalidad de dar a conocer a un mayor número de patrones sus beneficios. En el primer semestre se llevaron a cabo 31 eventos con 650 empresas, y durante el segundo semestre 35 eventos con 690 empresas reconocidas.

Con el objetivo de hacer más atractivo el programa, se ha incorporado la estrategia Infonavit en tu Empresa, a través de la cual se proporciona toda la

información disponible del Infonavit, lo que permite proporcionar orientación integral a los trabajadores sobre los productos y servicios del Instituto, sin la necesidad de ausentarse de su centro de trabajo. Durante el segundo semestre de 2015 se beneficiaron 43 empresas con un total de 88 mil trabajadores.

Portal Empresarial

El Portal Empresarial permite al patrón tener información de primera mano sobre los trámites con el Infonavit. Desde www.infonavit.org.mx es posible llevar a cabo el cumplimiento voluntario y oportuno de las obligaciones fiscales de las empresas aportantes, lo que permite mayor eficiencia a los canales de comunicación y atención, así como implementar productos y servicios que satisfagan las necesidades de las empresas.

Actualmente el Portal Empresarial cuenta con 12 servicios en línea operando; al cierre de 2015 se contaba con 262,291 empresas registradas. Con 2,340,139 sesiones¹¹ y 1,115,633 interacciones¹².

Centro de Atención Empresarial (CAE)

El Centro de Atención Empresarial permite unir los tres canales principales de atención (internet, telefónico y delegaciones) para establecer un servicio ágil, estandarizado, articulado y enfocado en las necesidades de las empresas aportantes. A su vez, el Infonavit obtiene información de las principales necesidades de las empresas y las apoya en el cumplimiento de las obligaciones patronales de manera oportuna.

- En 2015 se desarrollaron varias estrategias que mejorarán la atención a las empresas aportantes:
- Se habilitaron siete trámites en coordinación con el área de negocio y delegaciones:
 1. Actualización de domicilio IMSS
 2. Actualización de RFC
 3. Actualización de relación laboral
 4. Actualización de razón social
 5. Asociación y disociación de NRP
 6. Baja de representante legal en el Portal Empresarial

¹¹ Una sesión es el periodo que permanece el usuario en el sitio web consultando información como visitas a cualquier servicio del portal.

¹² Cantidad de visitas totales de los usuarios, incluidos usuarios nuevos y recurrentes.

7. Atención centralizada

- Robot de respuestas automáticas, canal automático que emite respuestas vía internet, el cual ha ayudado a reducir los niveles de servicio personalizado en las consultas empresariales
- Envío de documentos personalizados a las empresas, en caso de ser necesario, para disminuir las visitas a la delegación

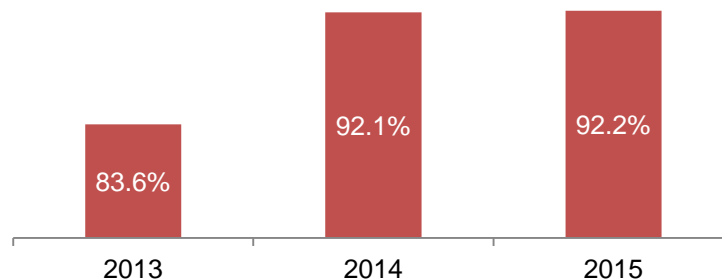
Entre 2014 y 2015 se incrementó el número de solicitudes ingresadas en 80%, al pasar de 99,967 a 180,277 solicitudes, con un nivel de atención anual del 87%, es decir, 174,048 solicitudes resueltas.

Fiscalización

Con el fin de administrar de mejor manera los recursos que se asignan para labores de fiscalización, se implementó un nuevo enfoque que permite elevar la tasa de éxito y aumentar la percepción de que el Infonavit es una autoridad fiscal efectiva en la detección de la evasión entre los patrones, aumentando la percepción de riesgo y fomentando el cumplimiento voluntario. Asimismo, se ha logrado un proceso de fiscalización más efectivo y eficaz, al incrementar la asertividad de la selección de casos a fiscalizar.

En 2012, el 58% de las auditorías practicadas por el Infonavit confirmaron la evasión de aportaciones y/o amortizaciones del patrón; en 2015 la cifra se ha elevado a 92% y representa un máximo histórico para el del Instituto.

Gráfica 25: Efectividad de las auditorías



Fuente: Infonavit.

Durante 2015, como parte de la labor de auditoría fiscal del Infonavit, se examinó el caso de 41,400 trabajadores a través de auditorías y la revisión secuencial del dictamen. Al cierre del año, se encontraban en proceso 409 auditorías, en estrecha colaboración con el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Servicio de

Administración Tributaria, que permitirán incrementar la presencia fiscal del Infonavit y combatir esquemas de sustitución patronal.

El 4 de junio de 2015, se publicó la reforma al artículo 29 Bis de la Ley del Infonavit, que hace obligatorio presentar información respecto de los contratos de tercerización. Derivado de lo anterior, se implementó el Sistema de Responsabilidad Solidaria (Sireso) que facilita a los sujetos obligados a cumplir con esta nueva disposición, de manera electrónica, sin necesidad de que acudan a las Delegaciones Regionales.

Contencioso y Consultivo Fiscal

En 2015, se resolvieron 10,665 Juicios Contenciosos Administrativos, de los cuales 1,616 fueron favorables al Instituto, 6,199 susceptibles de reincorporación al proceso de cobro y 2,850 desfavorables. El 73% de los asuntos se consideran favorables y/o con reincorporación al proceso de cobro y únicamente 27% se considera asuntos desfavorables.

Reincorporaciones

Con fundamento en lo dispuesto en la Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo, el Infonavit reincorpora al proceso de cobro todos aquéllos créditos fiscales que fueron impugnados a través de Juicio de Nulidad ante el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa y éste haya declarado su nulidad por cuestiones formales.

El objetivo de la reincorporación es posicionar al Instituto como una verdadera autoridad fiscal, que cumple con las sentencias dictadas. Al día de hoy, se han reincorporado 4,556 créditos fiscales, de los cuales se ha hecho un cobro efectivo por 2.3 mdp.

Asuntos penales por el delito equiparable a la defraudación fiscal

El Instituto detecta y actúa penalmente en contra de patrones quienes haciendo uso de engaño, aprovechando errores; simulen algún acto jurídico u oculten datos, para omitir total o parcialmente el pago de las aportaciones, o el entero de los descuentos realizados como obligados al régimen del Infonavit.

Durante 2015, se presentaron 80 nuevas querellas por delitos de defraudación fiscal y se recuperó 1.5 mdp aproximadamente, monto que legal y fiscalmente el Instituto ya no se encontraba en posibilidad recuperar.

Subdirección General de Crédito

La Subdirección General de Crédito es la encargada de la originación crediticia del Instituto y cuenta con las siguientes estrategias para lograr sus objetivos:

- Ofrecer información de valor y atención oportuna a usuarios para que tomen las mejores decisiones
- Fortalecer la calidad de originación, garantizando que los proveedores y prestadores de servicio del Infonavit cuenten con las capacidades y actitudes que aseguren una cultura de excelencia, transparencia y calidad en el servicio
- Fomentar soluciones integrales de vivienda que mejoren la calidad de vida de los trabajadores, sus familias y comunidades y que promuevan un desarrollo sustentable
- Apoyar la atención de necesidades de vivienda de trabajadores sin acceso a seguridad social

Con base en estas estrategias, en 2015 se modificaron los productos de crédito existentes y se lanzaron iniciativas con la finalidad de fomentar soluciones integrales de vivienda que mejoren la calidad de vida de los trabajadores.

Crédito en pesos

Este programa ofrece al trabajador un producto de crédito hipotecario en pesos competitivo frente a los ofrecidos por la banca comercial, que asegura el efecto gradual de la disminución de la deuda en el tiempo, mantiene la capacidad de compra de los trabajadores y ofrece los siguientes beneficios:

- El saldo del crédito decrece desde el primer pago del acreditado, lo que da transparencia al efecto gradual de la disminución de la deuda en el tiempo
- El descuento de nómina para el pago del crédito se va reduciendo con el tiempo; la aportación patronal cubre el pago en mayor proporción
- La tasa de interés es fija en 12%. El Costo Anual Total (CAT) para todos los niveles de ingreso es competitivo con los productos que ofrecen la banca y otros intermediarios financieros

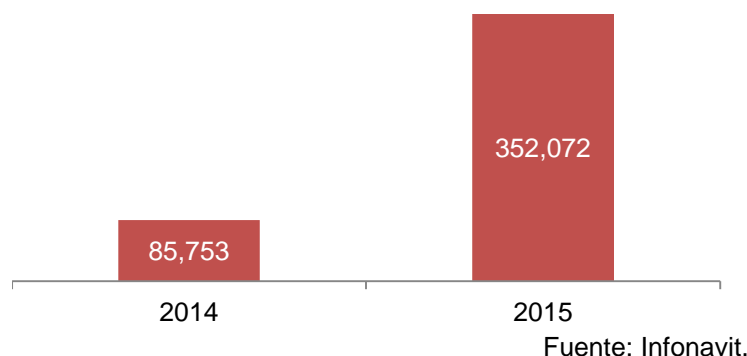
En línea con la Política Nacional de Vivienda y con el anuncio del Presidente de la República sobre las medidas de impulso a la vivienda, realizado el 21 de enero de 2015, en febrero de 2015 se aprobó la originación en pesos de todos los créditos

del Infonavit. En junio se hicieron modificaciones adicionales con el fin de optimizar su operación, entre las que destacan:

- La edad del trabajador sumada al plazo del crédito no debe ser superior a 65 años
- En los casos en que no se requiera pago complementario y no se ejerza la capacidad máxima de crédito, el descuento inicial puede ser menor al 25% del salario

Al 31 de diciembre de 2015, se otorgaron 352,072 créditos (considerando el Segundo Crédito), de los cuáles el 74% fue para derechohabientes con ingresos de hasta a 5.5 VSM.

Gráfica 26: Colocación de crédito en pesos
(número de créditos)



Segundo crédito

Este producto otorga la posibilidad de solicitar un segundo crédito hipotecario para la adquisición de vivienda nueva o usada a los trabajadores que hayan liquidado su crédito Infonavit sin quebrantos.

Con el fin de incrementar la demanda potencial de derechohabientes susceptibles de acceder a un segundo crédito, desde 2014 se aprobó la flexibilización del producto, reduciendo el criterio de cotización continua de cinco a dos años y el tiempo transcurrido desde que se liquidó el primer crédito de un año a seis meses.

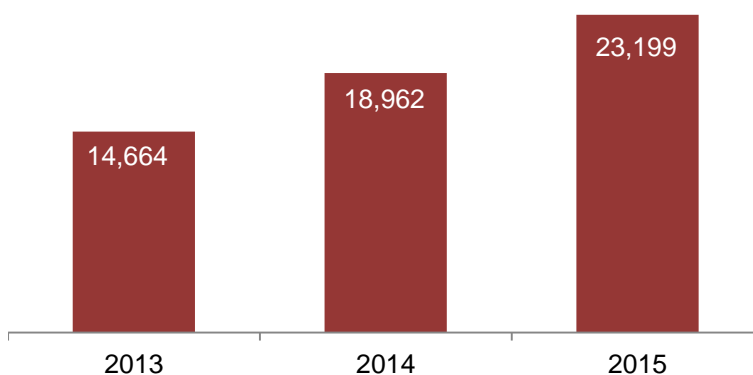
Asimismo, se han implementado dos reducciones en la tasa de interés con el fin de beneficiar a más derechohabientes con un buen historial crediticio en el Infonavit:

- En 2014 la tasa de interés pasó de 12.7% a 11.7%

- En julio de 2015 la tasa de interés se redujo 90 puntos base para situarse en 10.8%

Al 31 de diciembre de 2015 se originaron 23,199 créditos hipotecarios bajo este esquema, por un monto de 5,365 mdp; esto es 22.3% superior a lo originado en 2014.

Gráfica 27: Originación del segundo crédito
(número de créditos)



Fuente: Infonavit.

Arrendavit

Este programa permite rentar una vivienda a derechohabientes que buscan una solución temporal a sus necesidades habitacionales, brinda la posibilidad de acceder a una vivienda con mejor ubicación y ofrece a los derechohabientes contar con una mayor movilidad laboral. Actualmente existen dos esquemas de este programa:

- Arrendavit – Inmobiliario: se han firmado acuerdos con fondos de inversión, desarrolladores e inmobiliarias, las cuales ponen a disposición del Instituto viviendas para renta con opción a compra
- Arrendavit – Inventario del Infonavit: en 2015 el Infonavit inició la operación del arrendamiento de viviendas recuperadas por la Unidad de Solución Social. Estas viviendas podrán ser adquiridas por el derechohabiente que cumpla con las condiciones de un crédito hipotecario, una vez concluido su periodo de renta

Al 31 de diciembre de 2015, se formalizaron 363 créditos para arrendamiento.

Manos a la obra

Este programa ofrece un crédito no hipotecario para la construcción de vivienda en terreno propio o en cualquier tipo de propiedad (ejidal, comunal y solar urbano), sin que el derechohabiente pierda su derecho a solicitar posteriormente un crédito hipotecario Infonavit, siempre que ya se encuentre liquidado en su totalidad el crédito otorgado.

Su objetivo es ofrecer a los derechohabientes de hasta 2.6 VSM un producto de crédito con subsidio para construir su vivienda en terreno propio, individualmente a través del acompañamiento técnico y social de un especialista.

Desde su inicio de operación, en el cuarto trimestre de 2015 y hasta el 31 de diciembre, se formalizaron 150 créditos en los estados de Chiapas y Oaxaca.

Subdirección General de Administración de Cartera

La Subdirección General de Administración de Cartera tiene como objetivo brindar a los trabajadores acreditados un servicio de calidad en la administración de sus créditos. Busca la mejora continua de los procesos y cuida la calidad de los activos del Instituto; garantiza así el patrimonio de los trabajadores derechohabientes del Infonavit. De esta forma, se busca mantener el equilibrio entre:

- Incentivar el pago continuo y oportuno de los acreditados
- Apoyar con productos financieramente viables a los acreditados que presentan problemas de capacidad de pago y tengan voluntad de continuar pagando
- Reasignar y recuperar la vivienda de manera eficiente de aquellos acreditados que la abandonaron o no se acogieron al programa de Cobranza Social

Llevando a cabo una administración eficiente de la cartera que permita cobrar los créditos hasta su liquidación, a través de un modelo de enfoque social y alineado a la calidad en el servicio.

Con relación al mercado de crédito para vivienda, el Infonavit se ha constituido como el principal otorgante de financiamiento en México, con una cartera de créditos 1.8 veces mayor al conjunto de las carteras hipotecarias de la banca comercial.

Esquema de Cobranza Social

El esquema de Cobranza Social, garantizado por el Artículo 71 de la Ley del Infonavit¹³, ofrece soluciones financieramente viables a los acreditados con dificultades económicas, mediante productos acordes a las necesidades de cada acreditado, en protección del patrimonio del Fondo Nacional de la Vivienda.

¹³ “Con el objeto de preservar y fortalecer el ahorro de los derechohabientes depositado en su Subcuenta de Vivienda y atendiendo los balances necesarios que su naturaleza social exige, el Instituto brindará opciones que ayuden a los acreditados a conservar su patrimonio, por lo que el Instituto llevará a cabo la recuperación de los créditos que hubiera otorgado partiendo de un esquema de cobranza social aprobado por el Consejo de Administración.”

El objetivo del modelo de cobranza es contar con una administración eficiente de la cartera que permita cobrar los créditos hasta su liquidación, a través de un modelo con enfoque social y alineado a la calidad en el servicio.

Modelo de Inteligencia para la Administración de Cartera

El Modelo tiene como objetivo fortalecer los procesos de toma de decisiones a través del monitoreo continuo a los diferentes actores involucrados en la recuperación de cartera. Su implementación ha fortalecido las herramientas de inteligencia analítica que califican el riesgo de impago de los créditos, permitiendo segmentar la cartera y asignar las mejores estrategias de cobranza.

En particular, se tienen aplicaciones predictivas de incumplimiento, basadas en el nivel de riesgo y comportamiento de pago del acreditado que priorizan las cuentas a gestionar por los diferentes canales de cobranza, apoyados por un Tablero Digital de Gestión Estratégica que permite el monitoreo en tiempo real de la gestión.

Los resultados del modelo se traducen en una mejor asignación de cuentas a los despachos con mejores resultados en los indicadores que miden su desempeño. Desde 2015, el modelo opera con los siguientes indicadores:

1. Índice de desempeño moras bajas
2. Índice de desempeño moras altas
3. Índice de desempeño telefónico

Modelo Integral de Gestión de Proveedores

Durante 2015, se continuó con el Modelo Integral de Gestión de Proveedores que busca estandarizar los niveles de servicio, calidad y cultura de excelencia de los proveedores de cobranza del Infonavit, con el fin de homologar las competencias, la calidad, la eficiencia y eficacia, así como la satisfacción del acreditado.

Con el objeto de incrementar la efectividad de cobranza, la probabilidad de contacto y/o ubicación del acreditado, se continuó con la generación de una base de información de datos de contacto que permite, además, aumentar el nivel de contacto desde que se origina un crédito hasta su liquidación, lo que coadyuva a un mejor servicio y agiliza el proceso de recuperación de cobranza desde etapas tempranas de morosidad.

Atención a necesidades del acreditado

Se reforzó la atención a los acreditados a través de un área responsable de identificar sus necesidades, con el fin de proponer preventivamente nuevas tarifas, productos, canales de comunicación o fortalecer los ya existentes y de esta forma incentivar el pago continuo y oportuno de los acreditados.

De esta manera, se mejora constantemente el portafolio de productos con un enfoque de valor económico para una operación más eficiente, que atienda las necesidades de los acreditados e incremente la efectividad en la gestión y cobranza.

Unidad de Solución Social

En materia de venta de vivienda recuperada, en 2015 se vendieron 14,409 viviendas, logrando un crecimiento anual de 75%, reflejo de una mayor eficiencia en la administración de los bienes recuperados, al pasar de un promedio de ventas diarias de 12 viviendas en 2012 a 40 en 2015.

Esquema Integral de Regeneración Urbana y Social

En 2015, se implementaron programas de mejoras urbanas, recuperación y apropiación del espacio público, que incentivan la organización e integración de la comunidad que habita en los conjuntos habitacionales del Infonavit.

El H. Consejo de Administración autorizó el Esquema Integral de Regeneración Urbana y Social, el cual busca atender los desarrollos con altos niveles de abandono con el propósito de mejorar la calidad de vida, al promover una cultura de conservación del entorno, crear sentido de arraigo de la comunidad a su espacio y proteger el valor patrimonial de los inmuebles que forman parte de la cartera crediticia activa del Instituto. Los beneficios son:

- Mejorar la calidad de vida de los derechohabientes
- Mantener el valor de los inmuebles que tienen un crédito Infonavit
- Mejorar los índices de cartera vencida en los fraccionamientos propuestos
- Contar con un canal de comercialización eficiente y de largo plazo
- Integrar al sector privado, público y sociedad civil para el rescate de zonas marginadas
- Crear polos de desarrollo y arraigo de la comunidad a su entorno
- Disminuir el riesgo de abandono de las viviendas recuperadas que se comercialicen en estos polígonos

En el marco de este Esquema se trabaja desde 2015 en los siguientes polígonos, aprobados por el H. Consejo de Administración:

1. Valle de Puebla, Mexicali, Baja California
2. Cañadas del Florido, Tijuana, Baja California
3. Arboledas, Altamira, Tamaulipas
4. La Cholla, Hermosillo, Sonora
5. Villa Bonita, Ciudad Obregón, Sonora
6. La Loma, Querétaro, Querétaro
7. Real de Palmas, General Zuazua, Nuevo León
8. Anna, Torreón, Coahuila
9. Chulavista, Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco
10. Municipios Libres, Altamira, Tamaulipas
11. Balcones de Alcalá, Reynosa, Tamaulipas

En colaboración con la Fundación Hogares, en 2015 se iniciaron intervenciones sociales con participación comunitaria, se instalaron centros hogares con promotores sociales, se llevaron a cabo mesas de trabajo en temas relacionados con salud, educación, espacios públicos, juventud, seguridad, cultura y recreación, en los siguientes desarrollos:

1. Valle de Puebla, Mexicali, Baja California
2. Cañadas del Florido, Tijuana, Baja California
3. Villa Bonita, Ciudad Obregón, Sonora
4. La Loma, Querétaro, Querétaro
5. Anna, Torreón, Coahuila
6. Chulavista, Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco

Atención de Desastres Naturales

Por primera vez en su historia, el Instituto cuenta con un Protocolo de Atención a Desastres Naturales con el que se atendió, de forma ordenada y focalizada, a los acreditados damnificados por el paso de un tornado en Ciudad Acuña, Coahuila, el 25 de mayo de 2015¹⁴.

¹⁴ Ver Anexo II: Eventos Presidenciales.

Subdirección General de Sustentabilidad

Los objetivos de la Subdirección General de Sustentabilidad se centran en proponer, implementar y medir nuevas iniciativas para la mejora de la calidad de las viviendas financiadas por el Instituto, así como contribuir a la mejora en la calidad de vida de los trabajadores. A continuación se describen las iniciativas desarrolladas en 2015.

Hipoteca Verde

Es un monto adicional al crédito hipotecario destinado a la adquisición de tecnologías con consumo eficiente de energía eléctrica, gas y agua, que ayuden a disminuir el gasto familiar, a optimizar el uso de los recursos y a mitigar las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) a la atmósfera.

Durante 2015, se amplió el catálogo de ecotecnologías del programa Hipoteca Verde, incorporando medidas que contribuyan a reducir la ganancia de calor en los climas cálidos, electrodomésticos de alta eficiencia energética, así como ecotecnologías de segunda generación (sistemas de captación de agua pluvial y sistemas fotovoltaicos interconectados a la red).

Estas acciones se alinean a las tecnologías opcionales de las Reglas de Operación para el Subsidio de la Vivienda Federal, que a su vez contribuyen a incrementar los puntos por *Medidas de Competitividad*.

En 2015, el programa Hipoteca Verde se consolidó como el principal mecanismo para el financiamiento de ecotecnologías en el país, además de que posiciona al Instituto como líder en sustentabilidad ambiental en el sector residencial.

Hogar a Tu Medida

El objetivo del programa es brindar soluciones de vivienda con instalaciones y dimensiones adecuadas, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los derechohabientes y sus familiares en línea directa con discapacidad, así como a impulsar la construcción de oferta para este segmento de la población por medio de la originación de créditos.

El programa elimina los gastos de apertura, de titulación, financieros y de operación y de administración, para los derechohabientes que cumplan con los requisitos.

- El 19 de enero de 2015 se firmó un convenio de colaboración con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para difundir el programa Hogar a tu Medida así como otros beneficios y programas de apoyo gubernamentales dirigidos a empleadores y personas que viven con discapacidad
- El 28 de octubre de 2015 se firmó el convenio de colaboración a favor de la vivienda incluyente entre el Infonavit y la Fundación Teletón, con el fin de fomentar la colaboración para la difusión y aprovechamiento del programa

Índice de Prosperidad de las Ciudades (IPC), ONU – Hábitat

El IPC busca utilizar una serie de indicadores para medir y comparar los factores de fortaleza o debilidad en la prosperidad de las ciudades en el mundo. De esta manera se pretende impulsar el desarrollo y la prosperidad de las ciudades, al identificar las áreas de oportunidad y focalizar esfuerzos en un plan de corto y mediano plazo. El estudio es el resultado de la alianza estratégica entre el Infonavit y el Organismo de las Naciones Unidas para Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat).

En este caso se seleccionaron 136 municipios en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano (Sedatu) y se elaboraron reportes de cada municipio, donde se muestran los resultados del IPC y sus seis dimensiones.

El IPC no sólo proporciona índices y medidas, sino que también permite identificar oportunidades y áreas potenciales de intervención para los gobiernos y grupos locales, para que sus ciudades sean más prósperas y, por consecuencia, mejore la calidad de las viviendas financiadas por el Instituto.

Mejorando la Unidad

Su objetivo es atender las necesidades de mejoramiento y rehabilitación de unidades habitacionales en la Ciudad de México e impulsar la calidad de vida de los derechohabientes y acreditados que las habitan, mediante la restauración de áreas verdes, la instalación de nuevo mobiliario público, equipamiento deportivo y recreativo, bebederos, luminarias, pintura mural, internet gratuito en espacios comunes y talleres de mantenimiento.

El programa surge del compromiso presidencial 200 y se desarrolla en coordinación con los tres niveles de gobierno, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y los principales despachos de arquitectura del país.

Como parte de la coordinación interinstitucional se firmó un convenio de colaboración entre Sedatu, Conavi, Fovi y el Infonavit para la implementación del programa.

El Infonavit, en conjunto con la Facultad de Arquitectura de la UNAM, realizó el diagnóstico físico del espacio común en 400 unidades habitacionales en la Ciudad de México. A partir de este diagnóstico, se hicieron 14 intervenciones físicas tomando en cuenta las características y carencias propias de cada unidad habitacional, así como las necesidades de los vecinos.

Paralelamente a las intervenciones físicas, se llevaron a cabo talleres y actividades con los vecinos, con el fin de fomentar una mejor cohesión social y convivencia.

Ilustración 7: Mejorando la Unidad



Orden fotográfico: Universal San Lorenzo, Periférico el Hueso, Las Torres- Opus 3 y Rosendo Salazar.

Fuente: Infonavit.

Lee con Infonavit

El programa se encuentra alineado al Plan Nacional de Educación establecido por el Presidente de la República, que consiste en mejorar la capacidad de lectura en los niños y jóvenes para que puedan acceder a mayores niveles educativos y, en consecuencia, lograr colocarse en mejores empleos. El programa está conformado por las bibliotecas familiares y las salas de lectura.

Bibliotecas familiares

Consiste en la entrega de una biblioteca familiar, integrada por 40 libros dirigidos a toda la familia, a los acreditados que se inscriban al programa.

Durante 2015 se seleccionaron 8,000 acreditados para ser beneficiarios a nivel nacional, lo que representó la entrega de 320 mil libros y 33,600 personas beneficiadas.

Salas de lectura

El objetivo es la habilitación y activación de salas de lectura con la participación de la comunidad, desarrolladores e instituciones culturales, en unidades habitacionales que presentan problemas sociales y físicos.

Durante 2015 se habilitaron 76 salas de lecturas, beneficiando a 768 mil personas; adicionalmente la Secretaría de Cultura donó 30,400 libros, 400 para cada sala de lectura y se capacitaron 640 mediadores de lectura a nivel nacional.

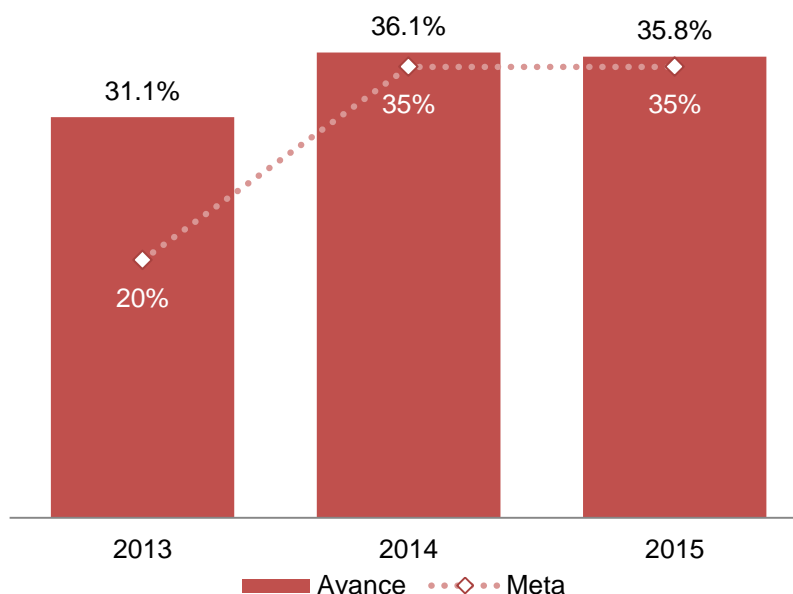
Vida Integral Infonavit

El Programa Vida Integral Infonavit, fomenta la vivienda que incluye atributos sustentables en aspectos ambientales, sociales y económicos. Este programa incentiva la vivienda bien ubicada, cómoda y moderna en una comunidad solidaria y construida por los mejores desarrolladores en un marco de planeación urbana.

Su principal objetivo es mejorar la oferta de vivienda nueva y usada, así como promover una solución habitacional de alta calidad como modelo estándar ante la industria y las instituciones públicas, federales y locales que inciden sobre el desarrollo urbano.

Durante 2015, se formalizaron 126,516 viviendas con atributos propios de la vivienda del entorno urbano donde se ubican y de la comunidad, lo que representó 35.8% de los créditos formalizados en Línea II.

Gráfica 28: Evolución de Vida Integral Infonavit



Fuente: Infonavit.

Desde el inicio del programa se han otorgado 497,542 créditos. Al cierre del año, se tienen registrados 278 conjuntos habitacionales a nivel nacional con la marca del programa Vida Integral Infonavit.

Iniciativas para Mejorar la Calidad de la Vivienda

El programa consiste en proponer soluciones que incidan en la mejora de la calidad de la vivienda a partir de un análisis cuantitativo, cualitativo y técnico de la situación actual en los desarrollos de vivienda de interés social en las Delegaciones Regionales.

En 2015, se desarrollaron 32 iniciativas para mejorar la calidad de las viviendas con base en los problemas identificados. Se llevó a cabo la capacitación a municipios, con el objetivo de fortalecer las capacidades de los gobiernos locales, que intervienen en los procesos de vivienda y su entorno urbano, a través de seminarios y cursos en línea en temas de sustentabilidad.

También se impartieron dos seminarios en línea, en conjunto con la Sociedad Hipotecaria Federal, con temáticas dirigidas a desarrolladores para atraer recursos para financiar viviendas de calidad: Taller Ecocasa y Taller Programa LAIF y

NAMA. En los cursos impartidos participaron las 32 Delegaciones Regionales y 1,851 asistentes.

Premios

Premio Infonavit de Vivienda Sustentable 2015

Difunde e impulsa prácticas creativas hacia nuevas formas de densidad y ubicación, así como para la gestión de la vivienda a partir de un modelo eficiente, compacto y sustentable. En su edición 2015, participaron 28 entidades, 76 desarrollos habitacionales, 57 desarrolladores y se recibieron 46 proyectos.

Resultados

- El ganador fue Paquimé - Desarrollo Pedregal de Cantaluña (1ra Etapa) ubicado en Acapulco, Guerrero, seleccionado por el Jurado de Calidad
- Mención Especial para IVI Constructora - Desarrollo IVI Hogar Sta. Lucía 4 ubicado en Puebla, Puebla

Concurso FIVS 2015

Difunde e impulsa prácticas creativas hacia nuevas formas de densidad, ubicación, equipamiento e infraestructura, así como para la gestión de la vivienda social intraurbana a partir de un modelo eficiente, compacto, sustentable y regional enfocado a la reutilización de espacios intraurbanos subutilizados o desocupados.

En la edición 2015 participaron las 32 entidades federativas del país, a través de 87 universidades, 349 equipos inscritos 213 proyectos registrados, de los cuales se pre-seleccionaron 37, con ocho como finalistas.

Premio Internacional de Tesis de Investigación 2015, Vivienda y habitabilidad, una perspectiva regional

Contribuye a la generación y difusión de nuevos conocimientos, métodos y estrategias de análisis sobre temas vinculados con la vivienda y habitabilidad.

En su edición 2015 participaron 90 tesis, de las cuales 67 corresponden a maestría y 23 a doctorado. Entre de los países participantes se encuentran Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, España, Francia, Inglaterra y México. El ganador del concurso se hará público durante 2016.

Forestación Infonavit

El programa busca mecanismos para la forestación en las áreas urbanas a través de jornadas de plantación en los conjuntos habitacionales financiados por el Instituto, acompañados de talleres de sensibilización y educación ambiental; crea conciencia sobre los beneficios de la plantación de árboles y áreas verdes.

En 2015 se realizó un proyecto en un conjunto habitacional en Hermosillo, Sonora, para generar una base de conocimiento e implementar la forestación en los conjuntos habitacionales financiados por el Infonavit en todo el país como una regla para el otorgamiento del crédito.

Habitando el mañana

El programa tiene el objetivo de incrementar la calidad de vida de los derechohabientes y de sus familias, a través del desarrollo de vivienda digna y decorosa, con base en las mejores soluciones habitacionales, así como integrar las modificaciones a la Ley Nacional de Vivienda (dos recámaras) al desarrollo de vivienda de interés social.

Se analizaron 100 desarrollos habitacionales mejor calificados con la Ecuve, en los 100 municipios con mayor originación de crédito, con el fin de aprovechar el conocimiento, experiencia y recursos para beneficiar el desarrollo de vivienda social, económica y ecológicamente sustentable en el país.

Este esfuerzo ha sido el propulsor del desarrollo de nuevas iniciativas que contribuirán a mejorar la calidad de las viviendas financiadas por el Instituto.

Taller Saber para Decidir

Tiene la finalidad de orientar a los derechohabientes sobre los aspectos relevantes, a considerar antes de ejercer su crédito con el Instituto.

Los aspectos que se incluyen son el funcionamiento del Infonavit, el uso de la Subcuenta de Vivienda, las opciones de crédito, capacidad de pago y recomendaciones para elegir una vivienda. De esta manera se busca informar derechos y obligaciones de los derechohabientes.

Durante 2015 se mejoró la normativa del taller y se obtuvieron los siguientes resultados:

- A nivel nacional el total de personas que tomaron el taller en el periodo de enero a diciembre de 2015 fue de 425,378
- Más de 1,100 personas al día utilizaron la herramienta

ISO 14001

Con la adopción de un Sistema de Gestión Ambiental se refuerza la estrategia institucional de alinear, desarrollar e integrar las iniciativas ambientales, para el beneficio de sus usuarios y personal.

Su objetivo es planificar, implementar, revisar y mejorar las acciones e iniciativas que lleva a cabo el Infonavit para garantizar el cumplimiento de sus objetivos ambientales.

Durante 2015 se mantuvo la certificación y se conformó el Comité de Medio Ambiente en el que se involucran las distintas Subdirecciones del Instituto, se definió la responsabilidad y participación de cada una de ellas, y se redefinieron los procedimientos para impulsar las acciones dirigidas para conservar la certificación.

Subdirección General de Planeación y Finanzas

La Subdirección General de Planeación y Finanzas administra los recursos financieros y los seguros del Infonavit. Lleva a cabo la planeación y el seguimiento de programas, el control financiero, la administración de los recursos materiales y servicios y la captación de recursos a través de fuentes alternas de financiamiento.

A continuación se describen las acciones llevadas a cabo durante 2015.

Reestructura de créditos en Veces Salario Mínimo (VSM) a pesos

El programa piloto de reestructura de Veces Salario Mínimo (VSM) a pesos, tiene como objetivo ofrecer a los actuales acreditados en VSM del instituto, los beneficios de los créditos denominados en pesos:

- Saldo insoluto en pesos, lo que implica que el acreditado dejará de estar sujeto a los incrementos anuales del Salario Mínimo o cualquier otro índice de referencia
- Pago fijo en pesos a partir del momento de la reestructura
- El saldo insoluto disminuirá desde el primer pago posterior a la reestructura
- Al ser un pago fijo, la mensualidad que pagará el acreditado será una porción cada vez menor de su ingreso, conforme éste crezca con el tiempo

Este programa fue aprobado por el H. Consejo de Administración en febrero de 2015; en el mes de septiembre, el Instituto inició el despliegue operativo para reestructurar hasta 15,000 créditos. Los criterios de elegibilidad de los créditos participantes en este primer programa piloto fueron los siguientes:

1. Contar con buen comportamiento de pago
2. Tener una antigüedad mínima de cinco años y máxima de diez años a partir de su originación

El objetivo de este piloto consiste en identificar las implicaciones operativas, administrativas y de sistema de este tipo de reestructuras. Al analizar los resultados preliminares del programa piloto (corte de información a dic 2015), se encontró que el principal reto operativo es contactar a los acreditados titulares del crédito para que decidan sobre la oferta de reestructura. De los acreditados contactados, seis de cada diez aceptaron la oferta de reestructura. Los acreditados que rechazaron la oferta, refirieron que el principal motivo de rechazo

corresponde a la falta de entendimiento sobre los beneficios del producto de reestructura.

A partir de los resultados preliminares, se diseñaron nuevas estrategias para reforzar la penetración del programa; hoy se tienen implementados ya eventos informativos en las delegaciones y en los Cesis para que los acreditados reciban asesoría personalizada acerca del programa, así mismo, en breve se tendrá disponible en el portal Infonavit, un simulador que mostrará las corridas financieras para los créditos a reestructurar, mostrando cuál podría ser su posible evolución financiera tanto si se mantuvieran en VSM como si decidieran reestructurarse a pesos.

Una vez concluido y analizado el piloto, se propondrá para lo que reste del año 2016 un segundo bloque de reestructuras de hasta 80 mil créditos en VSM.

Gastos de titulación

En diciembre de 2014 se aprobó la propuesta para eliminar los Gastos de Titulación, Financieros y de Operación (GTFO), para los acreditados con ingresos de hasta 2.6 VSM que solicitaran su crédito durante el año 2015.

Con esta iniciativa, durante el año 2015 se benefició a 147 mil acreditados, con un monto total de 930 mdp. Es importante mencionar que al inicio de la misma, se estimaba atender a 77 mil derechohabientes por un monto total de hasta 491 mdp. Sin embargo, el incremento de 77 mil a 147 mil acreditados fue posible gracias al incremento del subsidio del Gobierno de la República a través de la Conavi, que pasó de un presupuesto estimado de 5,000 mdp al inicio del año 2015, a 8,638 mdp al cierre de diciembre del mismo año.

Implementación del proyecto de la Circular Única para Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF) emitida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)

Con el fin de integrar las mejores prácticas contables y prudenciales que impulsa la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) con la emisión de las Disposiciones de Carácter General aplicable a los Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF) y que son aplicables al Infonavit, durante 2015 se realizaron las siguientes acciones:

- Colaboración permanente con la CNBV en la implementación de la CUOEF y en los tiempos aplicables al Instituto

- Se consolidó el área de Cumplimiento Regulatorio de la Contaduría General
- Se dio seguimiento a los planes de trabajo desarrollados e incorporados en las *matrices de cumplimiento* para garantizar la atención en los tiempos establecidos
- Adopción de mejores prácticas de operación respecto a crédito, administración de cartera, control interno, riesgos y órganos de gobierno
- Implementación de la nueva metodología para valorar y medir la estimación por irrecuperabilidad de las cuentas fiscales por cobrar
- Emisión de Estados Financieros y sus reportes regulatorios en atención a los criterios contables y disposiciones establecidas en la CUOEF
- De acuerdo al plan establecido, se cuenta con un avance de 48% en el desarrollo tecnológico que permitirá emitir los reportes regulatorios de forma automatizada

Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit)

Como parte de las acciones encaminadas al fortalecimiento financiero del Infonavit y al cumplimiento de su segundo mandato, en 2014 se aprobó e inició la implementación del nuevo Régimen de Inversión denominado Marco de Gestión del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit), el cual estipula los procedimientos, lineamientos y mecanismos a través de los cuales se deberán de gestionar los recursos líquidos del Fondo Nacional de la Vivienda a través de una estrategia de inversión más eficaz y de largo plazo, para así brindar un mayor valor económico en beneficio de los trabajadores y sus familias.

Durante 2015, se consolidaron las capacidades internas técnicas, tecnológicas y humanas para la gestión de los recursos, así como la incorporación de infraestructura tecnológica y humana calificada que complementa al talento y habilidades existentes. Durante el año, el Infonavit logró llevar a cabo por si mismo, la gestión de los recursos del Fanvit en su totalidad.

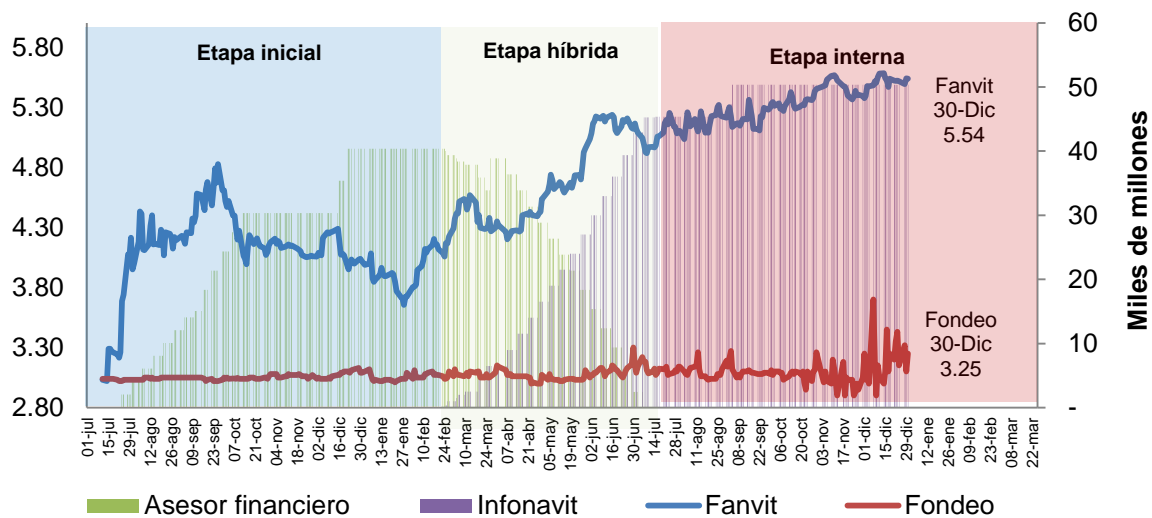
En julio de 2015, el H. Consejo de Administración aprobó la transición del régimen de inversión de las Siefors SB1 a los límites de inversión aplicables a las Siefors SB2. Este régimen presenta un perfil de inversión menos conservador con una visión de largo plazo, permite el uso de productos derivados, menor dependencia de productos financieros de protección inflacionaria y el incremento en la exposición para invertir en los siguientes productos financieros:

- Instrumentos bursátiles hasta 15%

- Instrumentos estructurados hasta 15%
- Renta variable hasta 25%
- Mercancías hasta 5%

Al cierre de 2015, el Fanvit contaba con 50,360 mdp. Ha generado, desde el inicio de sus operaciones, el 16 de julio de 2014, rendimientos superiores al fondeo de 229 puntos base equivalente a una ganancia adicional de 571 mdp¹⁵.

Gráfica 29 Fanvit: Tasa de rendimiento a vencimiento (YTM) y activos bajo administración (AUM)



Fuente: Infonavit.

Finvit

En 2015 se desarrolló una herramienta de ahorro para los trabajadores del Infonavit que contribuye al fomento de la cultura del ahorro, además de aprovechar las capacidades de gestión de recursos con las que cuenta el Instituto. Esta herramienta de ahorro e inversión, ofrece diversos esquemas de aportaciones y disposición de liquidez, que se adaptan a las necesidades de cada trabajador. Entre los beneficios que otorga este esquema, se encuentran:

- Seguridad al ahorro de los trabajadores del Infonavit
- No cobra comisiones por manejo de cuenta
- Disponibilidad catorcenal de los recursos

¹⁵ Cálculo con base a la tasa de rendimiento al vencimiento (YTM).

- Establece un marco normativo que cumple con los más altos estándares nacionales e internacionales en materia de inversión, transparencia y rendición de cuentas
- Gestiona los recursos de forma eficiente y productiva, ya que facilita la obtención de mejores rendimientos al ahorro de los trabajadores del Instituto

Desde el inicio de su operación el 4 de marzo de 2015 y al cierre de 2015, la cartera del Finvit ascendió a 27.8 mdp, cuenta con 1,278 trabajadores inscritos, los cuales corresponden al 28% del total de la plantilla del Infonavit.

El desempeño mostrado por el Finvit lo posiciona como un instrumento competitivo que ofrece rendimientos superiores a los productos de ahorro comparables en el mercado (YTM de 3.79% al 30 de diciembre de 2015).

Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS)

Como parte de las estrategias del Gobierno de la República para incorporar a más trabajadores al sector formal y ampliar los beneficios de la seguridad social a un mayor número de trabajadores mexicanos, se crearon el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) y el Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS). El RISS es una oportunidad para que los trabajadores mexicanos que se encuentren afiliados al RIF, accedan a los beneficios de la seguridad social que otorgan el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Infonavit.

Para darle impulso y viabilidad a esta estrategia, el Gobierno de la República otorga un subsidio a todos aquellos trabajadores que se afilien al RISS, el cual consiste en un porcentaje de descuento otorgado hasta por diez años, sobre las cuotas de seguridad social y las aportaciones al Infonavit. De esta manera, un trabajador de afiliación voluntaria puede, después de 18 meses de cotización y ahorro voluntario, acceder a un crédito hipotecario por parte del Infonavit, contando adicionalmente con un subsidio total de hasta 90 mil pesos para la compra de su vivienda.

Al cierre del año 2015, los principales resultados en términos de número de altas al programa son:

- 22,469 patrones
- 24,297 trabajadores con subsidio, de los cuales 96% percibe entre uno y tres salarios mínimos
- 36,751 trabajadores sin subsidio

- 388 afiliados voluntarios vigentes

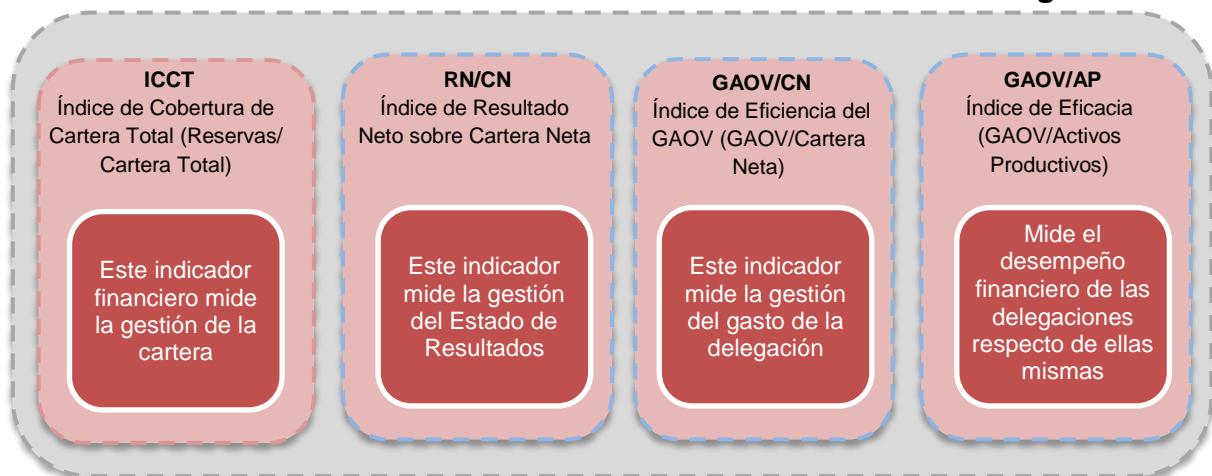
Para potenciar los resultados del programa en beneficio de los trabajadores mexicanos, el Infonavit, en coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, buscó crear nuevos canales de afiliación al RISS a través de las empresas desarrolladoras de vivienda. Por ejemplo, en noviembre de 2015 se formalizó una alianza con una empresa desarrolladora de vivienda para aprovechar su fuerza de ventas a nivel nacional con propósitos de originación crediticia y afiliación al programa. En 2016 se buscará sumar más empresas a esta iniciativa en coordinación con la Canadevi.

Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones (MFGD)

Este modelo fue implementado con la información financiera contable institucional y con criterios de distribución de la información para cada una de las Delegaciones Regionales. El modelo permite contar con indicadores que evalúan el desempeño financiero de las 32 delegaciones del Infonavit, con el fin de establecer estrategias de mejora en la gestión.

En ese sentido, se generan mensualmente los estados financieros para las 32 Delegaciones, así como los indicadores de desempeño referentes a sus activos, pasivos, patrimonio, reservas, y resultados. Estos indicadores forman parte del sistema de metas y compromisos:

Ilustración 8: Indicadores del Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones



Fuente: Infonavit.

Tabla 2: Resultados de Indicadores del MFGD

	ICCT		RN/CN		GAOV/CN		GAOV/AP	
	dic-15	dic-14	dic-15	dic-14	dic-15	dic-14	dic-15	dic-14
Total Infonavit	15.98%	15.55%	2.34%	2.40%	0.32%	0.36%	0.28%	0.32%

Fuente: Infonavit.

Modelo Financiero de Gestión de Áreas Sustantivas (MFGAS)

El modelo tiene el objetivo de evaluar el desempeño financiero de las áreas sustantivas, por medio de indicadores de rentabilidad financiera y operativa, lo que permite conocer y valorar la contribución de las áreas a los resultados del Instituto, así como generar corresponsabilidad en los resultados financieros del Infonavit.

El MFGAS está compuesto por cinco indicadores, uno para cada área sustantiva (crédito, cartera y recaudación fiscal), uno para las Delegaciones y otro para las áreas de apoyo. Para las áreas sustantivas, el indicador de rentabilidad es la relación entre su Gasto de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) sobre el monto de inversión, cobranza a acreditados o monto de recaudación fiscal, dependiendo del área.

Para las áreas de apoyo y las Delegaciones, el indicador se obtiene de la relación de su GAOV sobre los activos productivos institucionales, conformados por la cartera neta más las disponibilidades e inversiones y los derechos fiduciarios.

A continuación se muestra el resultado obtenidos al 31 de diciembre de 2015.

Tabla 3: Subdirección General de Recaudación Fiscal
(cifras en millones de pesos)

Concepto	2015	2014	2013	2012
Entradas Brutas de Recaudación Fiscal (VIV + ACV)	182,859	166,127	151,799	138,858
Gastos de operación de Recaudación Fiscal	1,665	1,661	1,620	2,068
Indicadores (Ingreso/Gasto)	2015	2014	2013	2012
Rentabilidad de Recaudación Fiscal	110	100	94	67

Fuente: Infonavit.

Tabla 4: Subdirección General de Crédito
(cifras en millones de pesos)

Concepto	2015	2014	2013	2012
Salidas de crédito (derrama económica)	111,563	107,167	97,017	117,450
Gastos de operación de crédito	836	711	574	575
Indicadores (Ingreso/Gasto)	2015	2014	2013	2012
Rentabilidad de Crédito	133	151	169	204

Tabla 5: Subdirección General de Administración de Cartera
(cifras en millones de pesos)

Concepto	2015	2014	2013	2012
Entradas Brutas de Cartera (REA)	24,343	21,269	18,279	15,734
Gastos de operación de cartera	1,328	1,354	1,322	1,096
Indicadores (Ingreso/Gasto)	2015	2014	2013	2012
Rentabilidad de Cartera	18	16	14	14

Fuente: Infonavit.

Modelo de adquisiciones

Como parte del proceso de modernización y actualización de la Gerencia de Adquisiciones, y dando continuidad a la Optimización del Modelo de Adquisiciones, durante 2015 se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- I. Fortalecimiento de la estructura de la Gerencia de Adquisiciones.
Se efectuó una restructuración organizacional, se crearon áreas de especialidad y se diseñaron perfiles de puesto. Estas acciones optimizaron los niveles de servicio en la estandarización de criterios y atención personalizada, se mejoró la distribución de cargas de trabajo, se logró mayor especialización del personal por área o por región y mayor productividad en las actividades desarrolladas por las áreas usuarias y el área de adquisiciones.
- II. Modificaciones normativas.
Se hicieron modificaciones y actualizaciones a la normatividad aplicable a los procesos de adquisiciones, aprobadas por el Comité de Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios (CAABS) del Instituto

- III. Optimización de la herramienta SRM (Supplier Relationship Management por sus siglas en inglés).

Para un mejor aprovechamiento de las tecnologías de la información y con el fin de orientarlas al mejoramiento de los procesos de adquisiciones, se definieron líneas de acción con la finalidad de mejorar dicha herramienta

- IV. Capacitación de Operadores de Compras.

Se llevó a cabo el Seminario de Operadores de Compras de oficinas de apoyo y delegaciones en octubre de 2015

Coordinación interinstitucional para incorporar las mejores prácticas

La evolución dentro del sector vivienda, conlleva nuevos retos para las instituciones públicas de financiamiento, donde existe una creciente preocupación por la calidad de las viviendas, la planificación de los conjuntos habitacionales y su infraestructura urbana. Por lo general, el ritmo de construcción y la falta de capacidad de planificación se traducen en una tendencia a construir en las zonas periféricas de los centros urbanos, con frecuencia carentes de servicios, con importantes consecuencias sociales, ambientales y económicas.

El Infonavit ha suscrito convenios de colaboración con distintas instituciones tanto nacionales como internacionales para impulsar, en el ámbito de su competencia, políticas públicas en materia de vivienda y desarrollo urbano para enfrentar los retos del sector habitacional, en beneficio de los trabajadores mexicanos.

a) Colaboración entre el Infonavit y la OCDE

Estudio de la OCDE sobre las Políticas de Vivienda y Desarrollo Urbano en México

El 6 de enero de 2015 se presentó en la sede del Infonavit el *Estudio de Política Urbana de la OCDE: México, Transformando la Política Urbana y el Financiamiento de la Vivienda*, realizado por la OCDE en colaboración con el Infonavit y la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu).

De acuerdo con el diagnóstico de la OCDE, México ha logrado reducir, en gran medida y a una velocidad notable, el déficit cuantitativo de vivienda del país. Sin embargo, la adopción e implementación de una política más flexible y el fortalecimiento de la política nacional de desarrollo urbano le permitirían beneficiarse del crecimiento económico y sustentable de las ciudades.

Estudio Metropolitano del Valle de México de la OCDE

El 15 de octubre de 2015 se presentó en el Palacio de Minería de la Ciudad de México el *Estudio Metropolitano del Valle de México*, realizado por la OCDE en colaboración con el Infonavit, la Sedatu y los Gobiernos del Distrito Federal y del Estado de México.

Este estudio presenta un diagnóstico sobre las características sociales, económicas y demográficas del Valle de México, con el objetivo de identificar los retos y oportunidades que enfrenta la Zona Metropolitana en materia de competitividad, medio ambiente, transporte, desarrollo urbano y gobernanza. Además, emite recomendaciones para que el Valle de México logre detonar su potencial como la región metropolitana más grande del país y la tercera de los países miembros de la OCDE.

Sexta Mesa de Alcaldes y Ministros de la OCDE

El 16 de octubre de 2015 se llevó a cabo en la Ciudad de México, y por primera vez en una ciudad latinoamericana, la Mesa Redonda de Alcaldes y Ministros de la OCDE en su sexta edición, *El Siglo Metropolitano: Políticas Públicas para Ciudades Inclusivas y Resilientes*.

El diálogo entre los representantes de distintas ciudades del mundo se concentró en el desarrollo de estrategias para fomentar la innovación y adopción de las mejores prácticas internacionales sobre políticas públicas en diversos temas, como el combate al cambio climático, el crecimiento económico, la estimulación del crecimiento verde y el desarrollo urbano sustentable.

b) Cuenta Satélite de Vivienda de México del INEGI

La Cuenta Satélite de Vivienda de México (CSVM) es un instrumento estadístico que permite identificar y dimensionar la actividad económica asociada a la vivienda, conocer el aporte que realiza al total de la economía medida a través del Producto Interno Bruto (PIB) y medir el empleo en las actividades económicas relacionadas¹⁶.

¹⁶ La Ley de Vivienda establece la necesidad de coordinar esfuerzos para integrar esta cuenta en las cuentas nacionales, cuyo objetivo es conocer a profundidad el efecto del sector vivienda en el contexto global de la economía. Entre sus beneficios, está disponer de un conjunto de cuadros y variables que organicen de forma armónica los diferentes aspectos y flujos económicos que mantiene el sector, con otros característicos como la producción, adquisición y el uso de la vivienda.

El 27 de marzo de 2015, se firmó la renovación del convenio para la actualización de la CSVM, que consiste en obtener el resultado para el año 2013 y los avances sobre 2014. Asimismo, se elaboró un reporte con los principales resultados de la Encuesta Nacional de Vivienda de México (ENVI) 2014, que sirvió de insumo para la CSVM serie 2008-2012.

Los resultados correspondientes a 2013, presentados en noviembre de 2015, resaltan que el sector de la vivienda generó 869,159 millones de pesos, cifra equivalente al 5.6 por ciento del PIB del país, considerando la versión ampliada sin alquiler imputado. Durante el mismo año, el sector vivienda generó un total de 2 millones 856 mil puestos de trabajo distribuidos de manera transversal en varios sectores de acuerdo con el Sistema de Clasificación de la Economía (SCIAN), donde se observa que la mayor participación se encuentra en el sector construcción, con 48.7%, mientras que en el de servicios inmobiliarios y en el de servicios financieros, la aportación fue de 29.0% y 5.7%, respectivamente.

c) Convenio de colaboración con la UNAM para contribuir a la evaluación y diseño de políticas públicas de vivienda desde el ámbito metropolitano y municipal

El 26 de junio de 2014, se firmó con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) un convenio para llevar a cabo el *Estudio transversal de instrumentos de regulación y fomento urbanos y de vivienda para los gobiernos locales 2013-2018*, con el fin de realizar un análisis comparativo de los instrumentos de regulación y de fomento existentes en los programas de desarrollo urbano y de vivienda de los gobiernos locales para valorar y advertir fácilmente las áreas que deben ser priorizadas por las políticas públicas en materia de vivienda, así como dar recomendaciones y contribuir a la evaluación y diseño de instrumentos locales para el impulso al desarrollo económico, urbano, de vivienda y la calidad de vida.

Durante 2015 se presentaron los resultados de la primera fase del estudio, que consistió en la construcción de un sistema de indicadores por municipio y Zona Metropolitana (ZM), información del perfil económico, social y ambiental de las 59 zonas metropolitanas del país, así como un análisis general de la estructura y tendencia de la vivienda y de los planes, normas y leyes vigentes relativos a la vivienda en función del sistema de indicadores para gobiernos locales confiables (norma ISO 18091:2014), con el objetivo de contribuir a la evaluación y diseño de instrumentos locales para el impulso al desarrollo económico, urbano y de vivienda.

d) Convenio de colaboración con la Universidad de Harvard

Se dio continuidad en las acciones plasmadas en el convenio de colaboración firmado con la Escuela de Diseño de Harvard y el Centro Conjunto de Estudios de Vivienda, suscrito en noviembre de 2013:

Curso de construcción de capacidades: se llevó a cabo la preparación y actualización del curso, cuyo propósito es proveer al Infonavit y demás actores del sector vivienda de contenido actualizado, documentado y relevante para las tareas que realizarán en los próximos años e involucrar a los tomadores de decisión para construir capacidades y colaboración entre ellos. El segundo de tres cursos anuales se llevó a cabo en enero de 2016.

Reporte de investigación: se continuó con las investigaciones sobre las políticas urbanas y de vivienda, los planes, regulaciones y técnicas empleadas para conectar los niveles nacional, estatal y local, con casos de estudio específicos. La investigación a desarrollar cubre los temas de planeación y gobernanza. Para tal efecto se establecieron grupos de trabajo con estudiantes y consultores, realizando visitas de campo a los casos de estudio: Guadalajara, Oaxaca, Cancún, Tijuana, Mérida, Aguascalientes y Monterrey. El convenio señala que el reporte comprenderá investigaciones a tres años.

Taller/casos de estudio: taller anual con estudiantes de la Universidad de Harvard, centrado en dos regiones de México con diferentes dinámicas de vivienda.

e) Análisis de vivienda abandonada en colaboración con la Universidad de Chicago

El 9 de abril de 2015, se firmó un convenio de colaboración con la Universidad de Chicago, a través del programa *Data Science for Social Good* (DSSG), en el que estudiantes de postgrado e investigadores de todo el mundo visitan durante el verano la ciudad de Chicago, EE.UU., para trabajar en proyectos de análisis de datos e inteligencia artificial relacionados con políticas públicas.

Durante 2015 se elaboró un análisis cuantitativo con base en metodologías de inteligencia artificial para explorar los factores externos como la ubicación de la vivienda, las características demográficas y financieras del acreditado, y el acceso a servicios públicos en las viviendas abandonadas.

Al cierre del año, se recibió un prototipo de modelo estadístico que permite conocer con mayor precisión dónde se ubica el fenómeno de la vivienda

deshabitada, cuáles son sus principales causas, así como recomendaciones de política pública, mejoras operativas y recolección de datos. Este estudio resalta la importancia de fortalecer la originación al orientar los desarrollos a mejores ubicaciones con acceso a transporte público, escuelas y hospitales.

El segundo mandato institucional del Infonavit

Ante los retos del país en materia de pensiones (estresados cada vez más con una mayor esperanza de vida de la población y la misma edad de retiro) y aprovechando la fortaleza financiera del Infonavit, en los próximos años, el segundo mandato cobra particular relevancia e invita al Instituto a estar a la altura de la oportunidad histórica de generar mayor valor pensionario para los trabajadores mediante el diseño y la implementación de alternativas que permitan la conformación de un mayor ahorro para el retiro de sus derechohabientes.

El Infonavit, consciente de la importancia de su segundo mandato, en 2015 llevó a cabo diversos estudios sobre las características y necesidades de su derechohabencia a lo largo de su ciclo de vida laboral, esto con el objetivo de generar las propuestas de acción que podrá tomar de cara al futuro con el objeto de fortalecer los resultados de su segundo mandato institucional, potenciando así el alcance de su participación en el sistema de ahorro para el retiro del país.

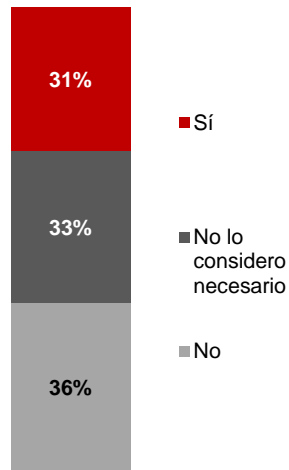
Mediante la realización de encuestas y entrevistas, se pudo concluir que existe un número importante de derechohabientes que aún tiene necesidades patrimoniales insatisfechas, vinculadas con la vivienda, con la pensión o con ambas.

Es así que, de acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas por el Infonavit (2015) aplicadas a más de 2,000 derechohabientes activos, se observa que existe una percepción muy positiva sobre las expectativas de los ingresos al retiro (percepción que podría no coincidir con la realidad financiera de la misma derechohabencia). El 76% de los derechohabientes encuestados espera tener ingresos similares o mayores durante su retiro (40% respondió que tendría mayores ingresos y 36% los mismos ingresos).

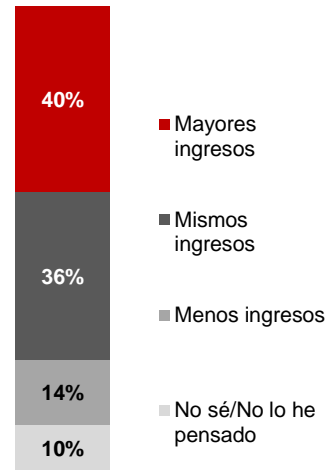
Sin embargo, al preguntar a esos mismos derechohabientes si tenían un plan específico para su retiro, el 33% respondió que no lo considera necesario y el 36% respondió que no lo tiene. Lo anterior refleja una desconexión entre las perspectivas optimistas y la falta de planeación financiera de los derechohabientes.

Gráfica 30: Expectativas de ingreso para el retiro

¿Tiene usted un plan específico para su retiro?



¿Cuál es su expectativa de ingresos para el retiro?



Fuente: Infonavit.

Adicionalmente, se realizó el análisis sobre las prioridades de los derechohabientes con el objetivo de conocer sus necesidades e identificar áreas de oportunidad. Las prioridades con mayor porcentaje de menciones son aquellas vinculadas con el patrimonio, la educación para los hijos y el retiro. En particular, destacan las prioridades como tener una casa propia (59%), contar con un patrimonio para los hijos (58%), la educación de los hijos (54%) y asegurar un retiro digno (53%).

De igual manera, se incluyeron encuestas respecto a los hábitos de ahorro de los derechohabientes y se encontró que el 66% declara tener un hábito de ahorro. Al distribuir a los encuestados según su rango de edad, se muestra que la edad tiene un claro impacto en los hábitos declarados de ahorro: el 69% de los derechohabientes mayores a 35 años declaran tener un hábito de ahorro, comparado con el 56% de los mayores a 56 años.

Ahora bien, al distribuir a los encuestados según su nivel de ingreso, se encontró que los derechohabientes con ingresos mayores a 7 VSM ahorran en mayor proporción (70%) que aquellos con ingresos menores de 7 VSM (63% en promedio).

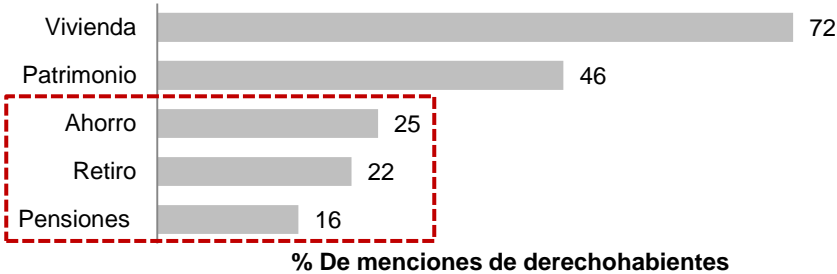
Sin embargo, al preguntar a los derechohabientes que declararon tener hábitos de ahorro sobre el destino de dichos ahorros, el 39% declaró guardarlo como un colchón para emergencias; el 22% para pagar deudas; el 19% para gastos escolares y, en penúltimo lugar de las respuestas mencionadas, el 10% declaró que lo guarda para su vejez.

Lo anterior demuestra que esta capacidad de ahorro no se destina prioritariamente para la formación de un retiro seguro; su uso es mayormente para emergencias y pago de deudas. Los destinos patrimoniales, como casa y retiro, se encuentran presentes, sin embargo, son menos relevantes.

Para los derechohabientes activos del Instituto, el ahorro tiene una doble función: por un lado es una meta (72%), pero también sirve para contingencias (71%), lo que hace que los derechohabientes busquen productos de ahorro con flexibilidad en entradas y salidas. Ambas afirmaciones son un área de oportunidad importante en el probable diseño de productos para el ahorro.

Una oportunidad adicional para fortalecer la participación del Infonavit respecto al ahorro para el retiro, deriva de la confianza institucional que los derechohabientes tienen en el Instituto. Sin embargo, en promedio, sólo el 21% de las menciones de los encuestados vincula al Instituto con los conceptos de retiro, pensiones y ahorro. El 72% lo vincula con vivienda y el 46% con patrimonio.

Gráfica 31: Participación de los conceptos con los que los derechohabientes relacionan al Infonavit



Fuente: Infonavit.

De igual manera, se identificó que, el 45% de los derechohabientes desconoce la existencia de la SCV y, de los que sí tienen conocimiento de ella, 60% no sabe qué pasa con sus ahorros en caso de no haber ejercido un crédito. Además, 50% desconoce el rol pensionario del Infonavit.

Con base en los resultados de las encuestas y los análisis realizados, el Infonavit ha identificado aquellas alternativas que mejor potencial podrían tener para incidir activamente en el fortalecimiento de su segundo mandato. Una demanda hipotecaria estable, aunada a los crecimientos, tanto del ahorro de los derechohabientes como de los recursos del portafolio de inversiones, obliga al Infonavit a pensar en una transformación institucional en beneficio de sus derechohabientes.

Seminario internacional sobre buenas prácticas y experiencias en pensiones

Con el propósito de generar un mejor entendimiento de los sistemas pensionarios en el ámbito tanto nacional como internacional y con ello iniciar la conversación a nivel institucional sobre el segundo mandato; en septiembre de 2015 se llevó a cabo este Seminario en coordinación con la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS), desarrollándose en el marco de las exposiciones de prestigiados expertos en materia pensionaria.

Fortalecimiento del Segundo Mandato Infonavit

En el artículo 39 de la Ley del Infonavit se establece que el saldo de la Subcuenta de Vivienda (SCV) causará intereses a la tasa que determine el Consejo de Administración del Instituto, la cual deberá ser superior al incremento del salario mínimo del Distrito Federal.

Adicionalmente, se determina la composición y el mecanismo a través del cual se acreditarán los intereses a las SCV. El interés a este ahorro de los trabajadores se integra de una cantidad básica, que se abonará en doce exhibiciones al final de cada mes (de enero a diciembre), y de una cantidad de ajuste, que se abonará al cierre del ejercicio:

La **cantidad básica** se aplica con base en el incremento del salario mínimo vigente que publique la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (Conasami).

La **cantidad de ajuste** se asigna por el Consejo de Administración del Instituto al cierre de cada ejercicio; esta cantidad se determina posterior a la evaluación de los ingresos y egresos del Instituto al cierre del año, considerando para ello las reservas preventivas y de la preservación del patrimonio; cantidades destinadas a la salvaguarda de la viabilidad financiera del Instituto.

Ahora bien, con el fin de incrementar el rendimiento a la subcuenta de Vivienda de los derechohabientes del Instituto, así como potenciar la eficiencia y el alcance del segundo mandato institucional y a su vez contribuir en la mejora de las tasas de reemplazo del sistema de pensiones del país, se integrará una agenda de trabajo institucional para que en el momento pertinente, sean sometidas a la aprobación de los Órganos Colegiados del Infonavit, las alternativas analizadas durante el año 2015.

Dicha agenda de trabajo será propuesta durante 2016 y buscará analizar para su posible discusión y aprobación, las propuestas que se muestran a continuación.

Posibilidad de modificar el actual esquema de asignación de rendimientos a la SCV

Actualmente se distribuye la cantidad de ajuste de manera uniforme a todos los cuentahabientes Infonavit pero se podría proponer una alternativa que, a través de la modificación al actual esquema de asignación de rendimientos a la SCV y en estricto apego a la ley, se logre incorporar uno que responda y atienda de mejor manera a las necesidades y expectativas de los trabajadores afiliados a lo largo de su ciclo de vida laboral y pudiendo aumentar las tasas de reemplazo al momento del retiro.

Posibilidad de realizar depósitos extraordinarios a la SCV

Para potenciar aún más la asignación eficiente de rendimientos a la SCV, se podría proponer que los derechohabientes tengan la posibilidad de realizar depósitos extraordinarios a su SCV para fortalecer la construcción de su patrimonio; mecanismo ya previsto en el artículo 59 de la propia Ley del Infonavit.

Bajo esta propuesta, cualquier derechohabiente podría realizar sus contribuciones directamente o a través de su patrón y en el marco de programas complementarios de vivienda, esto con miras a ofrecer productos para atender dos necesidades particulares: necesidades de vivienda o necesidades de ahorro para el retiro.

Adicionalmente, construyendo sobre las capacidades institucionales desarrolladas para la gestión del Fanvit, se podría ofrecer a los derechohabientes el acceso a distintos portafolios de inversión para su SCV, según su horizonte de inversión; por ejemplo, a corto plazo para compra de vivienda o proximidad a la edad de retiro y a largo plazo, para fortalecer el monto de pensión y la consolidación patrimonial.

De tal manera que, si se asumiera un escenario potencial en el que se logran aún mayores rendimientos agregados del Fondo Nacional de la Vivienda (de hasta 7.5%) y se realizaran depósitos extraordinarios a la SCV, se podría maximizar el impacto en las tasas de reemplazo, con la oportunidad de elevarlas desde el actual 10.6% hasta un 26.9%.

Oportunidades que genera el fortalecimiento del segundo mandato

Desde la perspectiva de seguridad social del país, se identifican, entre otras, las siguientes oportunidades al fortalecer el segundo mandato del Infonavit: -contribuir

a la solidez del sistema pensionario mexicano que actualmente enfrenta serios retos financieros; -ampliar el valor económico y social del sistema de ahorro para el retiro y -mejorar la calidad de vida de los mexicanos al retiro.

Ahora bien, desde la perspectiva institucional, se detectan como oportunidades: - transformar el quehacer del Infonavit en uno de mayor valor social; -consolidar al Instituto como un actor estratégico en materia de retiro seguro para los trabajadores e -incidir de manera directa en ambos mandatos a través de la gestión integral de los rendimientos a la SCV.

Finalmente, para los derechohabientes del Infonavit, las oportunidades que estas propuestas podrían generar son las siguientes: -ampliar la oferta de valor a los derechohabientes, considerando su ciclo de vida laboral; -premiar con pensiones de mayor valor la productividad y el trabajo que durante tantos años desempeñan los trabajadores y por último, -imprimir un constante énfasis en el valor patrimonial durante todo el ciclo de vida laboral.

En conclusión, los análisis realizados durante 2015 sobre la caracterización de la derechohabiencia, el entendimiento del contexto del sistema pensionario nacional, así como el análisis del segundo mandato, que han llevado a la generación de las propuestas aquí descritas, tienen como objetivo principal consolidar una agenda de trabajo estratégica para fortalecer el segundo mandato de ley, misma que se desarrollará y buscará desplegar durante el 2016 y subsecuentes, siempre bajo el espíritu tripartita que define al Infonavit.

Subdirección General de Canales de Servicio

La Subdirección General de Canales de Servicio tiene como objetivo ofrecer el mejor servicio a los derechohabientes a través de distintos puntos de contacto. A continuación se describen los resultados de esta área.

Rediseño de sistema de gestión de las relaciones (CRM¹⁷):

Este proyecto de largo alcance tiene como objetivo revisar de punta a punta los procesos operativos y de atención de todos los servicios que ofrece el Instituto, acompañado de un rediseño tecnológico de los mismos para contar con una herramienta que permita registrar y gestionar la atención de todas las interacciones de los derechohabientes, acreditados, patrones y público en general con el Infonavit.

En 2011 se cambió la plataforma tecnológica de Atención a los Requerimientos del Ciudadano (ARC) por la plataforma de Atención a Derechohabientes y Acreditados Infonavit (ADAI), en ese momento se optó por hacer la migración de los servicios existentes. Con el rediseño, por primera vez en el Instituto, se realiza un proceso integral de revisión y rediseño de los procesos operativos y de atención de punta a punta.

El rediseño se encuentra alineado con la estrategia de renovación de la plataforma tecnológica emprendida por la Subdirección General de Tecnologías y con las recomendaciones de la H. Asamblea General.

Este proceso permitirá automatizar los trámites, consolidar la plataforma tecnológica y el modelo de atención a usuarios, además de optimizar el servicio disminuyendo el tiempo de atención, lo cual permitirá poner al Infonavit a la vanguardia en servicio y atención a sus usuarios.

Una vez concluido el proyecto, se ofrecerá al usuario resultados tangibles, por ejemplo: menores tiempos de espera para la resolución de casos, mayor transparencia y seguimiento de los casos, mejor atención con información clara y precisa o alertas sobre el estado que guarda un trámite o aclaración.

Al cierre de 2015, se obtuvieron los siguientes logros:

¹⁷ CRM por sus siglas en inglés (Customer Relationship Management)

- Se inició la operación de los servicios de quejas, corrección de datos, liquidación por auto seguro, avisos de suspensión y retención
- Se concluyó el diseño de indicios de evasión, aclaración de prórrogas y solicitud de apoyo
- Se implementó el dictamen de traspaso de la Subcuenta de Vivienda
- Se concluyó el diseño para indicios de evasión, aclaración de pagos y aclaraciones de devoluciones de pagos en exceso

Actualización de la Base Única de Contactos (BUC)

El objetivo es habilitar las herramientas que permitan contar con los datos clave de los usuarios del Instituto, con el fin de proveer datos de contacto para el desarrollo de campañas de acercamiento y apoyar las estrategias de las unidades de negocio del Infonavit.

La BUC 2.0 es un sistema que integra información de 11 fuentes de datos de manera estandarizada. La información que contiene está a disposición de las diferentes áreas del Instituto, las cuales pueden hacer uso de la información para contactar con los derechohabientes, acreditados y patrones, ya sea para ofrecer servicios, recabar datos adicionales o proporcionar información relevante.

Al cierre de diciembre de 2015, se obtuvieron los siguientes logros:

- Integración de 11 fuentes de información clasificada en tres catálogos maestros (derechohabientes, acreditados y patrones)
- 65 millones de registros: 2.5 millones de correos, 14 millones de direcciones, 14 millones de teléfonos
- Se desarrolló un modelo de datos escalable, en el cual se pueden agregar fuentes adicionales de información sin la necesidad de implementar un proyecto de desarrollo
- Implementación de reglas de calidad mínima en los datos de contacto

Nuevos servicios en el Portal Institucional

Portal Empresarial

El Portal Empresarial es un espacio personalizado en el cual, a través de una autenticación, se muestran diferentes servicios, facilitando el acceso y la consulta de información relevante para los empresarios. Este proyecto se desarrolló en dos fases; la primera abarcó de agosto a octubre de 2013 y consistió en el análisis y diseño de los servicios en línea, posteriormente la etapa de implementación

culminó en febrero de 2014, fecha en la que se liberaron cinco importantes servicios en línea: estado de cuenta, consulta de trabajadores, consulta de incidencias laborales, consulta de movimientos de afiliación y módulo para consultar aclaraciones y ponerse al corriente.

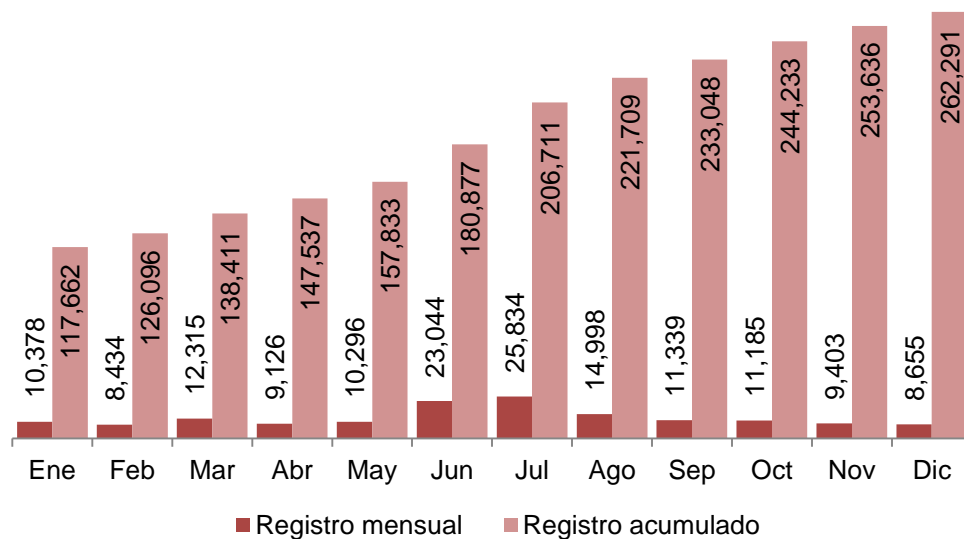
El objetivo fue lograr los más altos niveles de satisfacción de las empresas aportantes, mediante el diseño e integración de productos multidisciplinarios, la alineación de los canales de servicio con las necesidades de las empresas, la búsqueda de consistencia en la experiencia del aportante y la evaluación tanto de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción de las empresas aportantes.

Durante 2015 se obtuvieron los siguientes beneficios y logros:

- Proporcionar un entorno seguro para la consulta de información fiscal de cerca de 800 mil empresas aportantes, desde microempresas hasta grandes aportantes
- Brindar información oportuna y clara sobre la situación fiscal de cada empresa que propicie la mejor toma de decisiones
- Promover el ahorro, al evitar que un empresario acuda a una oficina de atención, y al proporcionar información oportuna junto con la posibilidad de hacer los trámites en línea
- Contar con una base de datos de contacto confiable, que permita centralizar la actualización de la información independientemente del canal que el usuario utilice para su actualización
- Integración con diferentes plataformas para mejorar la relación con los empresarios y mayor eficacia en la gestión de los servicios
- Se integró el servicio de Medios de Pago, donde se puede obtener la ficha para hacer el pago de las aportaciones patronales, tanto del bimestre próximo a vencer, como de aquellos bimestres que no se cubrieron en tiempo y forma
- Al cierre de 2015 el Portal Empresarial proporciona los siguientes servicios: estado de cuenta; consulta de trabajadores; consulta de incidencias; movimientos de afiliación; consulta, aclara y ponte al corriente; constancia de situación fiscal y el Centro de Atención Empresarial; Programa Cumplamos Juntos; consulta de dictaminadores autorizados; medios de pago; comprobante fiscal; Sistema de Responsabilidad Solidaria (Sireso) y consulta de notificadores y ejecutores

Con estas acciones se han recibido cerca de 2.5 millones de visitas, de aproximadamente un millón de usuarios y cerca de 20 millones de páginas vistas.

Gráfica 32: Registro de empresas aportantes en Portal Empresarial



Fuente: Infonavit.

Mi Cuenta Infonavit 2.0

El portal personalizado Mi Cuenta Infonavit inició operaciones el 6 de agosto de 2011. En sus inicios ofreció, servicios e información personalizada a un segmento específico de los usuarios (solicitantes de crédito y acreditados), logrando un registro de más de 1.5 millones de personas.

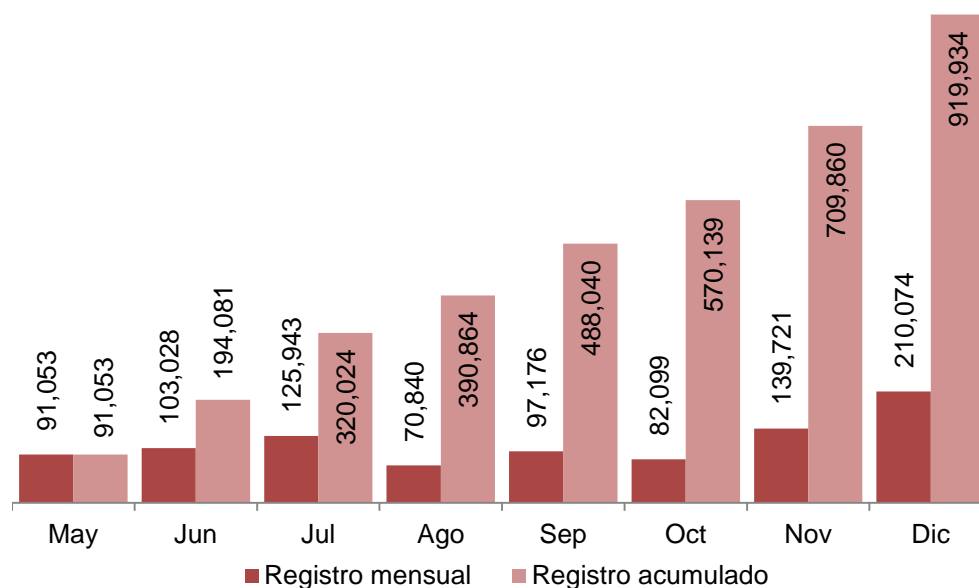
Como resultado del fortalecimiento y mejora de la calidad en el servicio a los trabajadores, surgió el proyecto denominado Mi Cuenta Infonavit 2.0, el cual permitió llegar a un mayor número de usuarios, mejorar la experiencia en cuanto a servicios en línea al ofrecer un portal personalizado, renovado, y consolidar la información de datos de contacto recabados por el Instituto. Esta nueva versión del portal personalizado fue liberada el 7 de mayo de 2015.

El objetivo fue ampliar el servicio de Mi Cuenta Infonavit para todos los usuarios del Infonavit, con el propósito de acompañarlos en cada una de las etapas de su vida laboral, desde el primer momento de su afiliación y hasta su jubilación, para que siempre tomen decisiones informadas y cimentadas en el carácter público de la información y el principio de máxima publicidad y disponibilidad. De esta forma se pone a su alcance un autoservicio en el cual encuentra información relevante dependiendo de su situación particular, ya sea derechohabiente, acreditado, jubilado o pensionado.

Mi Cuenta Infonavit 2.0 es el servicio en línea más utilizado. Más del 20% de las visitas en el portal del Infonavit son de usuarios que entran a los servicios personalizados contando con las siguientes cifras al 31 de diciembre del 2015:

- Más de 5 millones de usuarios desde su lanzamiento en mayo
- 46,833,351 de páginas vistas dentro de Mi Cuenta Infonavit
- Más de 2.5 millones de cuentas registradas

Gráfica 33: Registro de trabajadores en Mi Cuenta Infonavit



Fuente: Infonavit.

Subdirección General de Riesgos

El doble mandato del Instituto de financiar la adquisición de viviendas y administrar el saldo de la Subcuenta de Vivienda demanda una estrategia general para elaborar, desarrollar e implementar una norma integral de administración de riesgos que contribuya al cumplimiento de la misión del Instituto.

La Subdirección General de Riesgos del Instituto apoya al Director General y a los Órganos Colegiados en la toma de decisiones relacionadas con la operación diaria para prevenir pérdidas potenciales. En este sentido, se han adoptado y desarrollado metodologías de administración integral de riesgos encaminadas a la protección del patrimonio del Instituto.

El Instituto busca contar con prácticas sólidas en la administración de riesgos, para ello está obligado a cumplir las Disposiciones de carácter general aplicables a los organismos de fomento y entidades de fomento emitidas por la CNBV e materia de administración de riesgos.

Para lograr este fin, la Subdirección General de Riesgos se encarga de proponer la normativa, metodología, modelos, límites y parámetros para la administración de riesgos que requiere el Instituto en su adecuado funcionamiento. De igual forma, asegura que en las áreas del Infonavit se implementen los indicadores estratégicos de en la materia.

Manual de Administración Integral de Riesgos

Se actualizaron los objetivos, lineamientos y políticas en materia de administración integral de riesgos, así como el Manual de Administración Integral de Riesgos, aprobados por el Comité de Riesgos y el H. Consejo de Administración en sus sesiones ordinarias en noviembre de 2015.

Se definió la declaratoria de apetito de riesgo, la cual permite la articulación entre la gestión de riesgos y el objeto que persigue el Instituto, tomando en consideración las necesidades y objetivos estratégicos de administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda y operar un sistema de financiamiento para la adquisición de vivienda, procurando los intereses de los derechohabientes y acreditados.

Comité de Riesgos

Por la fortaleza que representa el Comité de Riesgos en su toma de decisiones, el H. Consejo de Administración le había delegado y encomendado diversos temas estratégicos y operativos como los avances de implementación de programas y productos del Instituto, el seguimiento a problemáticas de conjuntos habitacionales, entre otros, perdiendo el Comité de Riesgos enfoque en los aspectos eminentemente de Administración Integral de Riesgos.

En octubre de 2015, atendiendo las mejores prácticas y a propuesta de la Subdirección General de Riesgos, el H. Consejo de Administración aprobó reasignar estos temas a otro Órgano Colegiado y reformar las bases de funcionamiento del Comité de Riesgos para alinearlas al Estatuto Orgánico del Instituto y a las disposiciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

Fortalecimiento al proceso de originación de crédito

En marzo de 2015 se presentó al Comité de Riesgos el modelo denominado Sistema de Evaluación Crediticia (SEC) que permite diferenciar a los posibles acreditados del Instituto antes de la originación del crédito, además permite identificar las características de los trabajadores que pierden el empleo, ya que ésta es la principal causa de la cartera vencida del Instituto. Este modelo permite que los trabajadores que aún no cumplen con el puntaje de originación, puedan recibir de manera anticipada un crédito del Instituto al tener un buen perfil crediticio.

En septiembre de 2015, se implementó el SEC para créditos otorgados a trabajadores con ingresos de hasta 5.5 VSM. Esta medida permitirá mejorar la calidad de la cartera crediticia del Instituto para darle viabilidad en el largo plazo.

Estimación de la fortaleza del patrimonio del Instituto

Se incorporó la proyección del Índice de Capitalización (ICAP) en el Plan Financiero 2016-2020.

Se llevó a cabo el estudio anual de valuación de activos y pasivos de largo plazo en donde se consideró:

- La proyección a 30 años de los activos, pasivos y patrimonio en el balance general

- Análisis del riesgo de incumplimiento de la entrega de la Subcuenta de Vivienda y su impacto en el flujo financiero del Instituto
- Construcción de escenarios con la finalidad de evaluar el impacto financiero ante cambios macroeconómicos significativos

Implementación de métricas de riesgo balance

Respecto al monitoreo de riesgo de balance, durante 2015 la Subdirección General de Riesgos desarrolló la primera versión de un sistema de indicadores que permiten contar con metodologías y procesos relacionados a la estimación del riesgo de balance del Instituto, específicamente, brechas de vencimiento, brechas de duración y brechas de liquidez. Se generaron reportes para evaluar el cumplimiento de los límites establecidos aprobados para el portafolio de inversiones y el balance, el monitoreo de la liquidez de corto plazo del Instituto bajo condiciones normales y de estrés.

Riesgos financieros asociados a Inversiones

De acuerdo con el nuevo marco de gestión de inversiones aprobado por el H. Consejo de Administración fue necesario medir, limitar y controlar todas las actividades de inversión del Instituto.

En este sentido, se desarrolló e implementó un sistema de valuación teórica de instrumentos financieros, y cálculo de métricas de riesgos de mercado, contraparte y liquidez (riesgos financieros). La SGR propuso límites asociados a los riesgos financieros, propuesta que fue aprobada por el H. Consejo de Administración y el Comité de Riesgos, el monitoreo de consumo de dichos límites se informa periódicamente (informe diario e informe mensual) a Dirección General y Órganos Colegiados.

Riesgos no discrecionales

Se estableció un plan de trabajo en conjunto con las áreas sustantivas para la definición de indicadores y niveles de tolerancia para los riesgos en sus procesos, así como la cuantificación del impacto que pueda generar la materialización de los riesgos expuestos en la ejecución de los procedimientos. También se definieron nuevos indicadores para monitorear la exposición y materialización de los riesgos tecnológicos.

Informes periódicos a Órganos de Gobierno

Se adecuaron los reportes y presentaciones para el Comité de Riesgos, incluyendo estructuras de indicadores y resultados de análisis acorde a la nueva visión institucional:

- Se actualizó el informe mensual de riesgos para dar atención a los requerimientos regulatorios de comunicación y difusión de información en materia de riesgos
- Se presentó por primera vez el reporte anual de riesgos en el que fue analizado el comportamiento de los principales indicadores para el periodo enero-diciembre de 2014
- Se diseñó un informe diario de riesgos financieros enfocado a la exposición con que cuenta el Instituto en materia de inversiones en valores (renta fija, renta variable, mercado cambiario)

Implementación de la Circular Única para Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF) y reportes regulatorios

Se desarrolló un plan de trabajo para dar cumplimiento a la CUOEF. El 60% de los 340 artículos que conforman la CUOEF están relacionados con la implementación de disposiciones prudenciales para la diversificación y administración de riesgos, requerimientos para pérdidas inesperadas por riesgo de crédito, por riesgo de mercado y por riesgo operacional, así como nuevas metodologías para la generación de las reservas crediticias, entre otras.

En virtud de la relevancia del adecuado cumplimiento de estas disposiciones ante la autoridad reguladora, la Subdirección General de Riesgos ha establecido un seguimiento específico para atenderlas. Al cierre de diciembre de 2015, la Subdirección General de Riesgos reportó 95% de atención a los artículos asignados.

Se desarrollaron, en conjunto con la Gerencia de Seguimiento Regulatorio y el área de Tecnologías, los procedimientos para la construcción de los reportes regulatorios R04A-0417, R04A-0419 y R04H-492 en materia de riesgos.

Implementación del nuevo modelo integral de evaluación de nuevos productos

Se finalizó el diseño del nuevo proceso de evaluación y aprobación de nuevos productos, el cual al cierre del año se encontraba totalmente implementado y en

operación. Este nuevo proceso se presentó para aprobación ante el Subcomité de Nuevos Productos (SNP) en el mes de septiembre de 2015.

Fortalecimiento de la Operación de Avalúos

Con el fin de integrar la operación de avalúos, fue necesario estandarizar, simplificar y centralizar los procesos y procedimientos. Se elaboró un Manual Integral de Avalúos, el cual fue presentado al H. Consejo de Administración en noviembre de 2015. Este manual permite:

- Identificar los macroprocesos del área
- Desarrollar el mapeo de procesos del área de avalúos
- Desarrollar los procedimientos del área de avalúos
- Robustecer el proceso de sanciones
- Consolidar un Padrón Único de Unidades de Valuación

Subdirección General de Tecnologías

Para materializar su estrategia, el Instituto debe contar con la capacidad técnica para administrar y asegurar que las acciones puedan ser vinculadas a lo largo de toda la cadena de valor de los diferentes ciclos de operación, desde los procesos de recaudación y originación de crédito, hasta actividades de recuperación de cartera o pagos de ahorros para el momento del retiro. La generación de valor para los derechohabientes del Infonavit demanda la colaboración entre las diferentes subdirecciones generales del Instituto, de manera que se identifiquen necesidades de mejora, la construcción de nuevas capacidades y la obtención de resultados concretos y efectivos.

En este contexto, durante 2015, la Subdirección General de Tecnologías (SGT) definió la estrategia para hacer frente a la operación y al servicio de manera integral, con la visión de atender las necesidades de operaciones urgentes, inmediatas y futuras del Instituto. Parte de esta estrategia fue el establecimiento de premisas que apuntalan el actuar de la subdirección alineado con los objetivos, la misión y visión de la organización:

- Experiencia de usuario con rostro humano
- Flexibilidad y rapidez en el desarrollo de productos y servicios
- Operación segura
- Preparar al Infonavit para una sociedad fundamentada en movilidad y tiempo real

Los resultados obtenidos durante 2015 son los siguientes:

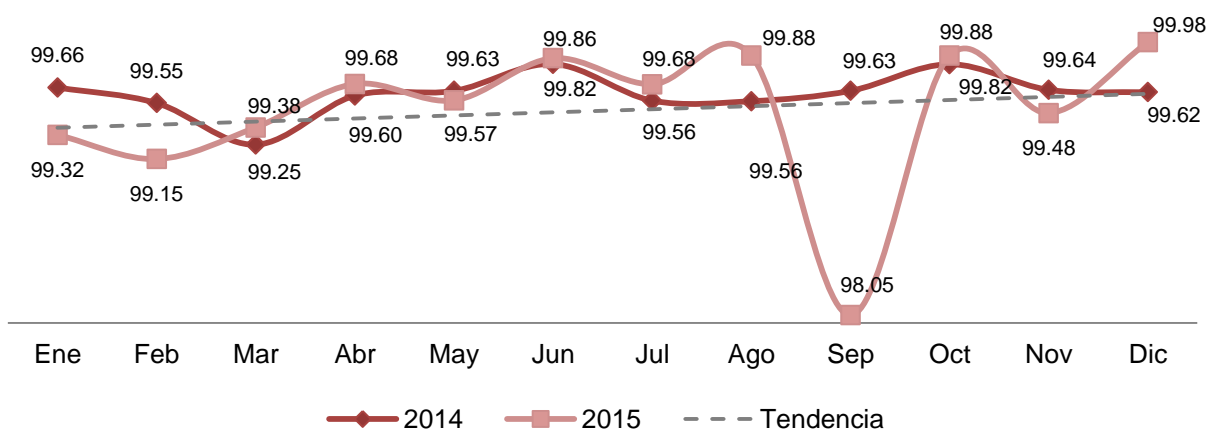
Infraestructura operativa

Las acciones llevadas a cabo durante 2015 para mejorar la infraestructura operativa se traducen en:

- a) Reducción de la obsolescencia tecnológica a través de procesos que permitan el monitoreo del inventario y minimizar el impacto al usuario final, ordenamiento de información, acceso a información relevante, eliminación del riesgo de expiración y soporte de fabricantes
- b) Vinculación de aplicativos e infraestructura institucionales e interinstitucionales

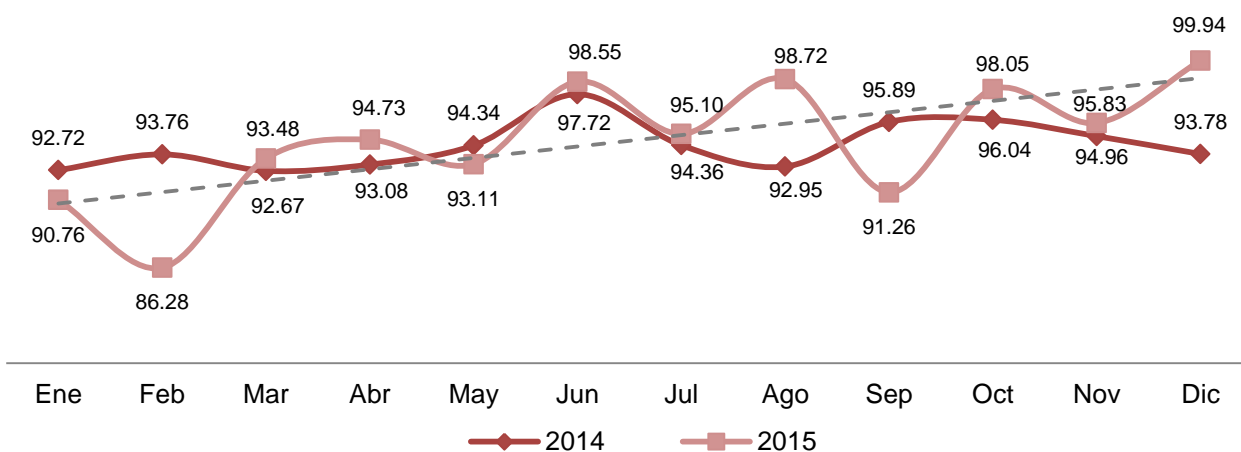
- c) Monitoreo de las ventanas de servicio de los aplicativos tecnológicos que fortalecen la operación del Instituto, cuyos resultados a la fecha se presentan a continuación

Gráfica 34: Disponibilidad de aplicaciones
(% de tiempo de operación)



Fuente: Infonavit.

Gráfica 35: Estabilidad de aplicaciones
(% de tiempo de operación)



Fuente: Infonavit.

En las gráficas se presenta el tiempo de operación de los servicios estables de los aplicativos tecnológicos, así como la continuidad de los mismos en la operación para el periodo comprendido entre 2014 y su comparativo con 2015, donde se observa la tendencia hacia la alza de los aplicativos en cuanto a sus recursos disponibles.

Plataforma tecnológica

Durante 2015, los esfuerzos para incrementar la plataforma tecnológica de soporte institucional fueron encaminados a:

- a) Mantener la continuidad operativa de las Tecnologías de la Información (TI) para contar con las soluciones tecnológicas que permitan otorgar un mejor servicio a los derechohabientes en términos de mayor eficacia, mejor coordinación y calidad
- b) Incrementar y ejecutar servicios de continuidad operativa, a través de un modelo operativo basado en procesos, metodologías, niveles de servicio y capacidades técnicas
- c) Optimizar de las aplicaciones móviles a través de los sitios del Instituto
- d) Fortalecer la administración de procesos con un enfoque integral, contribuyendo al cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, así como la alineación de procesos para cumplir con las expectativas de servicio de los usuarios

Plataforma aplicativa

En 2015 los beneficios de las plataformas aplicativos que mantienen la operación de las áreas sustantivas del Instituto, fueron:

- El Sistema de Administración de la Cuenta Individual (SACI) ha permitido consolidar los procesos operativos de manera integral y estandarizada; logró una eficiencia en tiempo de respuesta en la atención del proceso de retiro, y redujo los tiempos de atención en 41%. Además, la modalidad de Retiro Masivo permitió al Instituto mejorar la imagen del servicio al trabajador jubilado, al evitar la necesidad de realizar gestión alguna para recibir sus ahorros
- El Portal Empresarial ha generado procesos de autoservicio que han dado mayor facilidad a las empresas aportantes y han ayudado a disminuir las filas y pérdida de tiempo en las Delegaciones Regionales. Servicios como Carta de Situación Fiscal, Factura Electrónica, Medios de Pago, Notificación por Estrados, han contribuido al incremento de la recaudación oportuna y a la disminución de la cobranza fiscal coactiva. Estos servicios facilitan a las empresas el cumplimiento de sus obligaciones fiscales ante el Instituto, lo que simplifica los procesos administrativos y constituye una disminución de las cargas administrativas para los patrones

- Respecto a los procesos automatizados de precalificación, se llevaron a cabo mejoras que permiten la utilización de información oportuna al precalificar a los trabajadores cuando cambian sus condiciones financieras y crediticias. Actualmente se reciben 6 millones de consultas de precalificación, en promedio al mes, desde el portal, y 10 millones a través de los desarrolladores de vivienda
- La modificación de originación de créditos en indexados en VSM a pesos demandó la adaptación de los sistemas involucrados
- Con el Sistema de Cancelación de Hipoteca, se logró automatizar la interacción entre Infonavit, los Notarios y el Registro Público de la Propiedad, agilizando sus procedimientos y propiciando la retroalimentación entre los involucrados, además de una reducción de los tiempos de atención de seis semanas a un día
- El servicio Mi Cuenta Infonavit, extendió su alcance y ahora, está disponible para ahorradores y pensionados. Orientado al imperativo digital, esta solución ofrece un esquema personalizado de acceso a información y servicios requeridos por los trabajadores durante toda su relación con Infonavit
- Con la implementación del decreto de vivienda, los trabajadores que obtengan un crédito bajo el régimen de otras instituciones de seguridad social o del Infonavit, que tengan recursos acumulados por concepto de vivienda en su cuenta individual, podrán solicitar que se acumulen para aplicarse como pago inicial de su crédito y que las aportaciones sucesivas a cualquiera de los institutos sean destinadas a reducir el saldo insoluto a cargo del propio trabajador

Subdirección General de Administración de Personas

La Subdirección General de Administración de Personas tiene como objetivo que el Instituto sea el mejor lugar para trabajar, con la gente de mayor talento y compromiso social. A continuación se describen las acciones llevadas a cabo durante 2015.

Clima laboral

Dentro la lista de las Mejores Empresas para Trabajar en México 2015, el Infonavit obtuvo los siguientes reconocimientos:

- Lugar 23 de las 100 mejores empresas para trabajar en México
- Dentro de los 25 primeros lugares, el Infonavit es la empresa con menos colaboradores
- 3° lugar en las empresas del sector financiero (más de 1,000 empleados)
- 6° lugar en equidad de género
- Reconocimiento de equilibrio de vida

Se aplicó la encuesta anual de clima laboral de Great Place to Work (GPTW), con una participación récord de 4,199 colaboradores, lo que representa 96% de la plantilla laboral.

Se llevó a cabo la integración del *Culture Audit*, proyecto en el que se documentaron 457 prácticas de capital humano que se realizan en el Infonavit, y cuentan con más de 13,500 evidencias.

Adicionalmente, la Asociación Civil Cuida a mi Bebé certificó al Infonavit como una institución donde se promueven prácticas de conciliación familiar en beneficio de las madres trabajadoras.

Convenios

Se dio continuidad al convenio firmado en 2013 con el Conacyt, para que los colaboradores y colaboradoras participen en temas de sustentabilidad, y se estableció un convenio con la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), con el fin de llevar a cabo acciones conjuntas encaminadas a impulsar y desarrollar conocimiento y observancia de los Derechos Humanos de los derechohabientes, acreditados(as), colaboradores(as) y usuarios(as) del Infonavit.

Desarrollo integral de los colaboradores y colaboradoras

Se desarrolló el programa de salud VidaVit, el cual puso al alcance de todo el personal del Instituto herramientas para fomentar el autocuidado de la salud:

- Portal corporativo de salud
- Línea telefónica de asesorías para mejorar el bienestar y la calidad de vida (*Wellness Coaching*)
- Ferias de salud
- Diario de salud
- Boletines electrónicos e impresos

Para fomentar la convivencia familiar se organizó el Primer Paseo Ciclista del Instituto en la Ciudad de México, en el que participaron 1,496 personas entre colaboradores y familiares. Posteriormente, se replicó la actividad en algunas Delegaciones Regionales.

Subdirección General Jurídica

La Subdirección General Jurídica tiene la encomienda de brindar factibilidad a las operaciones del Instituto a través de un modelo que otorga certidumbre jurídica a los derechohabientes y permite al Instituto cumplir con su doble mandato constitucional, dentro de un marco de legalidad y en estricto apego a derecho.

Atención de juicios

Dentro del rubro de atención a requerimientos de las autoridades judiciales y administrativas, así como la elaboración, presentación y en su caso contestación de demandas, se ha reportado una disminución histórica de juicios en el Sistema Integral de Control de Juicios (SICJ), con un total de 5,613 juicios recibidos y atendidos durante 2015.

Adicionalmente, la creación de la Plataforma de Defensa Legal 2015, representa la unificación de estrategias jurídicas en diversas materias, con el fin de proteger los intereses del Instituto y de sus derechohabientes, misma que recopila de manera dinámica los principales casos de éxito, facilita la vigilancia y asesoría y evita la dispersión de modelos de defensa.

Durante 2015, se concluyeron los juicios promovidos por ex-trabajadores internos y externos, de larga duración o problemáticos de hasta cuatro expedientes por actor, con lo que se logró un ahorro estimado de 28 mdp.

En cuanto al reclamo de rendimientos, se identificaron de ocho asuntos, de los que cinco se han resuelto de manera definitiva sin perjuicio para el Instituto; dos de ellos provienen de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) mientras que los tres restantes se encuentran bajo control.

Iniciativas de Ley en el Congreso de la Unión

Como respuesta a la necesidad de contar con un espacio de difusión y seguimiento de las iniciativas de ley que se presentan en el Congreso de la Unión, se incorporó en el Sistema de Cumplimiento Legal toda aquella información relacionada con las iniciativas de ley que pudieran impactar al Infonavit.

Convenios de colaboración firmados por el Infonavit

La importancia de conocer y dar seguimiento de forma oportuna a las alianzas y estrategias que genera el Infonavit, da la pauta para incorporar en el Sistema de Cumplimiento Legal los Convenios de Colaboración en los que participa el Instituto. Actualmente, se han incorporado 57 convenios, firmados al cierre de diciembre de 2015.

Criterios jurisprudenciales

Incorporar los criterios jurisprudenciales en el Sistema de Cumplimiento Legal permite formar un compendio de consulta práctica que incluya las jurisprudencias y tesis jurisprudenciales más relevantes que pudieran aplicar al Instituto (proyecto preventivo), así como emitir las opiniones internas y externas con relación a cada una de éstas. Al cierre de diciembre de 2015 se incorporaron ocho jurisprudencias y una contradicción de tesis.

Mejoras en la operación

En 2015, se creó la Gerencia de Consultivo Parlamentario, área responsable de elaborar las opiniones institucionales que se requieren para atender la actividad del Congreso Federal y las Legislaturas Locales. Esta función pasó de la Secretaría General a la Subdirección General Jurídica, con sustento en lo dispuesto por la fracción I del Art. 39 del Estatuto Orgánico del Infonavit.

Durante 2015, se identificaron 209 cambios legales de impacto al Instituto, de los cuales 133 fueron notificados a través del Sistema de Cumplimiento Legal a las áreas impactadas. El Sistema de Cumplimiento Legal permite la asignación de tareas, la documentación de los planes de trabajo generados por las áreas, el seguimiento y la culminación de los mismos, lo que genera certeza jurídica en la implementación.

Los Órganos de Gobierno del Infonavit estimaron oportuno establecer mecanismos de orientación legal a acreditados con vivienda invadida y de atención a acreditados en situación de vulnerabilidad, por lo que se creó la Gerencia de Atención al Acreditado que será la encargada de definir los canales para encausar la problemática de cada caso.

Durante 2015 se reportaron 67 casos de despojo con alguna de las siguientes características:

- Invasiones realizadas aparentemente por personas en forma aislada o no vinculadas con algún grupo o asociación de cualquier índole
- Invasiones consecuencia de actos de asociaciones o grupos sociales que se dedican a invadir vivienda
- Invasiones de desarrollos completos por parte de grupos delictivos de alta peligrosidad

Subdirección General de Control Interno

Este Informe forma parte del documento solicitado en el artículo 169 de las Disposiciones de Carácter General aplicable a los Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF); en el cual se solicita informar por escrito al Consejo de Administración del Infonavit, al menos una vez al año, sobre actividades específicas y sobre el funcionamiento del sistema de control interno en su conjunto.

La Subdirección General de Control Interno tiene como función estratégica participar como área de control y verificación en los múltiples procesos del Instituto. El objetivo de la SGCI es asegurar y promover la implementación del Sistema de Control Interno. Así, a fin de dar cumplimiento a sus funciones de manera efectiva, durante 2015, la Subdirección General de Control Interno llevó a cabo las siguientes acciones y proyectos.

A) Ciclo de revisión

Esta actividad consiste en la verificación, aprobación y publicación de la normativa institucional en materia de diseño de procesos. Asimismo, se incluye la identificación de riesgos, el establecimiento de controles, el registro contable y aspectos jurídicos, lo cual permite asegurar que la normatividad se encuentra actualizada y existan operando controles para mitigar los riesgos. El ciclo de revisión requiere de la participación y aprobación de las Subdirecciones de Riesgos, Control Interno (operativo y tecnologías), Planeación y Finanzas, y Jurídico. Durante 2015, se publicaron, validaron y actualizaron 123 procedimientos a través del ciclo de revisión.

El autocontrol consiste en determinar el nivel de madurez de los procesos institucionales. Dicha actividad consiste en una autoevaluación, llevada a cabo por los dueños de procesos, del nivel de cumplimiento del Sistema de Control Interno y de una medición de la exposición al riesgo de los mismos. La autoevaluación se aplicó dos veces durante 2015, y como resultado de esta actividad, se establecieron planes de trabajo que permitirán incrementar la madurez de los procedimientos institucionales.

Durante la primera fase del año se evaluaron 507 subprocesos y 533 subprocesos durante la segunda. El nivel de madurez institucional obtenido durante la primera ronda de autoevaluación fue 4.05, que se compara con el 4.12 obtenido durante la segunda ronda. En ambos casos la clasificación de los subprocesos institucionales

resultó ser madura. En los subprocesos con calificación menor a 3.5 puntos se establecieron planes de trabajo para las áreas de oportunidad identificadas y se generaron 72 compromisos de mejora de dichos subprocesos durante el primer semestre del año y 54 durante el segundo.

Autocontrol en Delegaciones

En las Delegaciones Regionales se aplicaron ejercicios de autoevaluación en las áreas de: administración, crédito, cartera, jurídico, recaudación fiscal y sustentabilidad, con la participación de 233 y 245 gerentes y encargados de área respectivamente. En el primer ejercicio se obtuvo un nivel de madurez de 4.08 y en la segunda autoevaluación el nivel de cumplimiento obtenido fue de 4.24 de 5 posibles, lo cual indica que entre el 90 y 99% de los elementos evaluados por los gerentes en delegaciones coinciden con la percepción de los dueños de los procesos en oficinas de apoyo.

B) Revisión de riesgos y controles

La SGCI revisa que los controles implementados en los procesos institucionales estén alineados hacia la optimización de la operación y la promoción de un sano ambiente de control.

Durante 2015, se revisaron 30 procedimientos de áreas sustantivas y de apoyo. Como resultado se identificaron las acciones de mejora de los procedimientos, así como de controles implementados. Los resultados de dichas revisiones incluyeron informes de resultados, recomendaciones y matriz de riesgos y controles actualizada.

C) Verificaciones de procesos estratégicos.

Las verificaciones son revisiones en los procesos estratégicos del Instituto. El objetivo es validar que las áreas se encuentren operando de acuerdo a la normativa institucional. Dentro de las verificaciones se consideran revisión de normativa, recorridos transaccionales en sitio, revisión de controles, pruebas de eficacia operativa y evaluación de procesos de conciliación contable.

La aplicación se realiza de forma diferenciada y se da prioridad a los procesos que concentran mayores recursos asociados a la operación, mayor número de actores involucrados, así como a los que representan un impacto directo y considerable en los Estados Financieros del Instituto.

Durante 2015, se verificaron 13 procedimientos vinculados a las áreas de Recaudación Fiscal, Cartera y Sustentabilidad. Se identificaron áreas de oportunidad asociadas al fortalecimiento de la normativa y el control. Al respecto, la Subdirección General de Control Interno trabaja en conjunto con las áreas para la mejora de procesos institucionales, brindando elementos de apoyo que permiten adoptar mejores prácticas: diseña planes de trabajo, define los controles necesarios y determina las recomendaciones para cada hallazgo.

D) Monitoreo en Delegaciones Regionales

El monitoreo de procesos en Delegaciones Regionales consiste en una evaluación en sitio de la efectividad de controles operativos, así como en la implementación de acciones de mejora en los procesos ejecutados en las diferentes oficinas regionales del Instituto.

En el ejercicio 2015, se efectuaron revisiones en cinco Delegaciones Regionales: Nuevo León, Jalisco, Puebla, Coahuila y Guanajuato. Adicionalmente, se llevó a cabo el seguimiento a la implementación de 50 recomendaciones mediante la ejecución de planes de acción por parte de los dueños de procesos y los responsables de la operación a efecto de mejorar y dotar de eficiencia la implementación normativa.

E) Monitoreo automático de controles

Este proceso consiste en la revisión automática de procesos; se analiza que las reglas de operación definidas sean cumplidas. Se busca mejorar la eficiencia en la operación por medio de la identificación de desviaciones de control a efecto de reducir los riesgos operativos.

Para su implementación se utiliza análisis de datos con apoyo de herramientas tecnológicas, las cuales ayudan a revisar el 100% de las operaciones evaluadas. Durante el ejercicio 2015 se efectuaron los siguientes monitoreos:

- Evaluación de la integridad y conciliación del Saldo de la Subcuenta de Vivienda que administra Sistema de Administración de la Cuenta Infonavit (SACI)
- Revisión sobre la integridad de la información y procesamiento del cálculo de intereses vigentes
- Traspaso de cartera vigente a cartera vencida

Al respecto, se da seguimiento a la corrección de las excepciones encontradas en los monitoreos efectuados.

F) Plan de mejores prácticas con proveedores

La transparencia y la rendición de cuentas son ejes rectores en la operación institucional. Dicha operación involucra a empresas que diariamente prestan sus servicios al Instituto y cuyo proceso de contratación está sujeto a supervisión y mejora continua. Así, como parte de una estrategia para incentivar mejores prácticas con proveedores, se han puesto en marcha dos planes orientados al fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas:

I. Índice de Percepción de Transparencia Infonavit

Es una herramienta estadística que permite conocer la impresión que los proveedores tienen sobre el Instituto en términos de transparencia, así como su evolución en el tiempo. El índice tiene una escala que va desde cero (percepción de bajos niveles de transparencia) a 100 (percepción de altos niveles de transparencia).

Durante 2015, se dos mediciones del indicador. De acuerdo con los primeros resultados en febrero de 2015, se identificaron áreas de oportunidad de mejora institucional y se establecieron agendas de trabajo con las Subdirecciones Generales. Los resultados de la segunda medición, en diciembre, muestran una mejora en la percepción de transparencia y arroja nuevas áreas de oportunidad gracias a las cuales se establecerán nuevas agendas de trabajo con las áreas del Instituto. El indicador se actualizará cada seis meses y se estima que servirá para cerrar brechas de información existentes entre los proveedores y el Instituto y, a la vez, mejorar la imagen institucional.

II. Indicadores de Excelencia en el Servicio – INEX

Se busca la implementación de una estructura y metodología general para la evaluación de los Índices de Excelencia en el Servicio - INEX que operan en el Instituto.

Durante 2015, se analizaron los INEX existentes en el Instituto. Se realizaron entrevistas con las diferentes subdirecciones y la información recabada sirvió como el principal insumo para las recomendaciones planteadas. Asimismo, se elaboró un manual para la construcción y evaluación de indicadores de desempeño. Finalmente, se elaboró una propuesta para la evaluación de dichos

indicadores, con la cual se podrá determinar si los indicadores utilizados por las diferentes áreas cumplen con los criterios mínimos establecidos.

G) Ficha Única de Control Regulatorio

Durante el primer semestre de 2015, la Subdirección General de Control Interno conformó la Ficha Única de Control Regulatorio, documento que sintetiza el marco regulatorio aplicable a las diferentes Subdirecciones Generales del Instituto y contiene información referente a los requerimientos de la Auditoría Interna, la Auditoría Externa, la Subdirección General de Control Interno, así como de las recomendaciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), entre otros documentos de relevancia institucional. El objetivo de este documento es simplificar el proceso de atención de los requerimientos regulatorios de las áreas.

Durante los meses de mayo y junio, se efectuó la primera entrega de la Ficha Única a las Subdirecciones Generales del Instituto. Asimismo, se estableció una agenda de trabajo con las áreas que ayudará a mejorar el cumplimiento regulatorio al interior del Infonavit. Se espera que este formato ayude, al Instituto, a un mejor cumplimiento regulatorio.

H) Metodología de Valor en Control

Dada la naturaleza y el número de procesos institucionales existentes, es necesario implementar un tratamiento diferenciado a los mismos. Así, a fin de lograr una implementación eficiente del Modelo de Control Interno, así como focalizar nuestras recomendaciones de mejora, la SGCI ha clasificado los procesos del Instituto por el monto asociado a su operación. La agenda de trabajo de la SGCI considera la aplicación de medidas específicas de control de acuerdo a dichas clasificaciones.

Para tal efecto, durante el último trimestre de 2015, la SGCI inició el diseño y construcción de un indicador de cumplimiento que se denominará Valor en Control (VAC). Dicho indicador reflejará el monto y el porcentaje del total del valor asociado a los procedimientos institucionales a los cuales se les han aplicado medidas de control. Esta medida de desempeño de control interno iniciará sus operaciones durante el primer semestre de 2016.

Secretaría General

La Secretaría General ha sido fundamental para continuar con el fortalecimiento del tripartismo del Infonavit, mediante un Modelo de Gobierno Institucional que comunica y proporciona las herramientas, información y el soporte necesarios para la toma de decisiones y la continuidad de la estrategia del Instituto.

Se continuó con la evaluación del diagnóstico de los Órganos de Gobierno para conocer el apego a las mejores prácticas de Gobierno Institucional. Durante el primer semestre de 2015, se implementaron las recomendaciones al plan de remediación obtenido en 2014, el cual contemplaba diferentes iniciativas en tres componentes: análisis normativo, autoevaluación de la Secretaría y hallazgos y recomendaciones. En el segundo semestre del año, se evaluó el cumplimiento a los hallazgos y recomendaciones y se obtuvo una calificación de 89% tres puntos porcentuales arriba respecto al año anterior; lo que mantiene al Infonavit por encima de la media nacional en la materia.

Asimismo, la Secretaría General instrumentó un nuevo formato para las reuniones con las Comisiones Consultivas Regionales en tres diferentes zonas del país: la Noroeste, Centro y Noreste. Esta dinámica permitió que los comisionados presentaran distintos planteamientos a la administración, con el fin de entablar un diálogo estrecho y recibir retroalimentación de los mismos.

Se hicieron diversos planteamientos que involucraron diferente áreas del Instituto, mismos que han sido atendidos al 100%.

Área	Cantidad
Canales	9
Cartera	17
Crédito	14
Delegaciones	4
Jurídico	2

Área	Cantidad
Planeación	2
Recaudación Fiscal	4
Riesgos	1
Sustentabilidad	1

Fuente: Infonavit.

Uno de los resultados de las reuniones, fue el desarrollo e implementación de una herramienta con la cual, los miembros de las Comisiones Consultivas Regionales, cuentan con la facilidad de seguir en tiempo real los acuerdos originados en las diversas sesiones.

Por otro lado, una constante que se tenía en el área de Inconformidades, era el rezago que presentaba la atención a los recursos de inconformidad, resultado del poco personal con el que cuenta el área, así como los documentos que se reciben cada mes; en promedio 280. A finales de 2014, se contaba con 1,128 recursos pendientes de atender; por lo que con el fin de abatir el rezago la Comisión de Inconformidades instruyó a la Secretaría General para contratar personal tercerizado, obteniendo como resultado cerrar los recursos pendientes y atender los nuevos ingresos en tiempo y forma.

III. Comentarios y análisis de la Administración sobre los resultados de operación y situación financiera

Al 31 de diciembre de 2015
(Cifras en millones de pesos)

En esta sección se presenta un análisis con base en los estados financieros consolidados del Instituto al 31 de diciembre de 2015 y en el Dictamen de los auditores independientes al H. Consejo de Administración del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores del 9 de marzo de 2016. El dictamen estuvo a cargo de la firma Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (Deloitte)

Eventos significativos en la información financiera (cifras en millones de pesos)

Emisión CDVITOT 15U-

El Infonavit realizó la primera emisión de Cedevis Total del año por un monto de 4,018 millones de pesos en coparticipación con el Fideicomiso Hipotecario (FHIPO), participante actual en el Programa Infonavit Total, como co-fideicomitente de la cartera bursatilizada. En ella, el Infonavit emitió un 40.60% mientras que el porcentaje restante correspondió a FHIPO.

La emisión CDVITOT 15U denominada en UDI's, se colocó en una tasa estimada de 2.80%, con una sobretasa estimada de 100 pbs. El plazo legal máximo es de 28 años, con una duración estimada de 4.6 años. La emisión se realizó el 10 de septiembre de 2015 en la Bolsa Mexicana de Valores.

La serie cuenta con una calificación de mxAAA y AAA (E) por las agencias Standard & Poor's y HR Ratings, respectivamente.

Liquidación anticipada CEDEVI 04U-

El pasado 20 de noviembre de 2015, en el cupón semestral número 22, el Infonavit decidió ejercer la opción anticipada de recompra de la emisión CEDEVIS 04U, dicha emisión fue la primer emisión denominada en UDI's.

Al 31 de diciembre se reintegró al balance general 951 millones de pesos por la cartera de crédito hipotecaria cedida al Fideicomiso, de la cual 81% se encuentra como cartera vigente, asimismo esta emisión representó un beneficio neto de 344 millones de pesos el cual se encuentra registrado en el resultado del ejercicio dentro del rubro "Otros Ingresos (Egresos) de la operación, neto".

Eliminación de los gastos financieros y de titulación a bajos ingresos

Como parte del beneficio social a los acreditados del Infonavit, mediante resolución RCA-4886-12/14 emitida por el H. Consejo de Administración se autorizó se reduzca a cero del porcentaje que se descuenta al monto de crédito a

otorgar por concepto de gastos de titulación, financieros y de operación del propio crédito para los derechohabientes con ingresos de hasta 2.6 veces el salario mínimo.

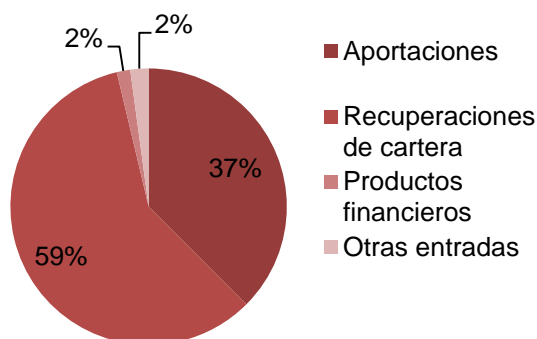
- Al cierre del ejercicio 2015, el valor de los activos del Infonavit ascendieron a 1.1 billones de pesos, 10.9% más que en 2014.
- La cartera de crédito neta se ubicó en 874,373 millones de pesos al cierre de diciembre de 2015, lo que representó un incremento de 64,432 millones de pesos (8.0%) respecto al mismo periodo de 2014 y representa el 81.9% del total de los activos.
- Las aportaciones a favor de los trabajadores ascendieron a 845,924 millones de pesos superior en 80,641 millones de pesos (10.5%) respecto al mismo periodo del 2014 y representa el 92.5% del total del pasivo. Del importe anterior, 837,207 millones de pesos corresponden al sistema de ahorro para el retiro (SAR) y 8,717 millones de pesos corresponden a las aportaciones anteriores al SAR.
- El total del patrimonio alcanzó un valor de 152,997 millones de pesos, cifra 15.1% mayor a la observada en 2014 y representa el 14.3% de los activos totales.
- Al 31 de diciembre de 2015 el Índice de cartera vencida en número de créditos ascendió a 5.24% menor en 5pb respecto al ejercicio anterior, este indicador medido en saldos al cierre del 2015 ascendió a 7.03%.
- La cobertura de reservas sobre la cartera total ascendió a 18.64% mayor en 36pb respecto al ejercicio anterior.
- En 2015 el rendimiento adicional a la subcuenta de vivienda ascendió a 250pb, (este rendimiento se presentó en el mes de febrero al H. Consejo de Administración para su autorización). El rendimiento nominal se ubicó 6.81% superior en 30pb respecto a 2014.

Flujo de efectivo

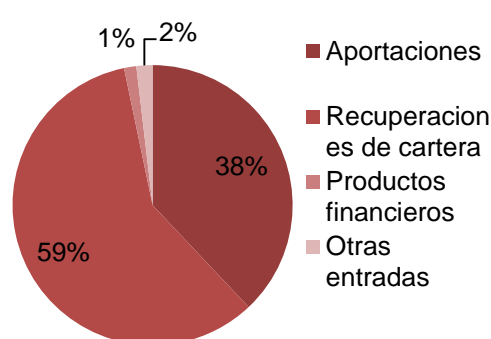
1. Entradas

Las entradas acumuladas de efectivo al cierre del cuarto trimestre de 2015 ascendieron a 176,121 millones de pesos, lo que representa un incremento del 12.2% respecto al mismo periodo del año anterior, el citado incremento es generado por el aumento en las recuperaciones de crédito así como por la recaudación de las aportaciones patronales, las cuales representaron el 12.4% y 10.9%, respectivamente, en comparación a lo generado al cierre de 2014.

Gráfica 36: Composición de las entradas de efectivo (4T 2015)



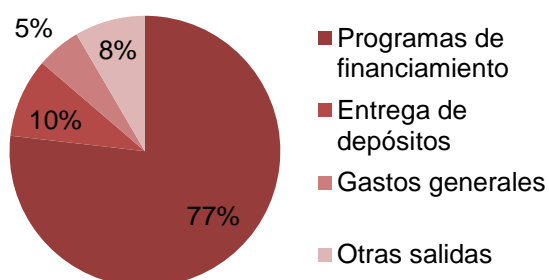
Gráfica 37: Composición de las entradas de efectivo (4T 2014)



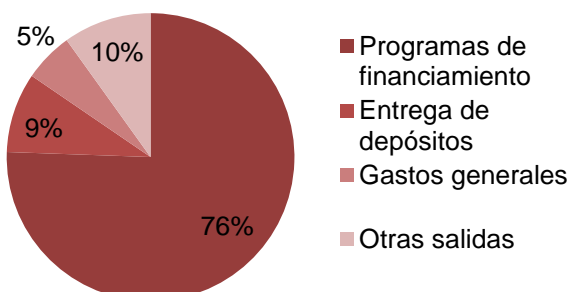
2. Salidas

Las salidas de efectivo aumentaron 5.8%, la mayor aplicación de recursos se debe al programa de financiamiento, el cual mostró en número de créditos un ejercicio superior al Programa Operativo Anual (POA) del 13.2% (46,226 créditos hipotecarios).

Gráfica 38: Composición de las salidas de efectivo (4T 2014)



Gráfica 39: Composición de las salidas de efectivo (4T 2015)



Los recursos disponibles acumulados al 31 de diciembre 2015 ascendieron a 80,904 millones de pesos, cantidad superior 25,099 millones de pesos al del ejercicio anterior. Del total de los recursos 49,811 millones de pesos se encuentran administrados bajo el nuevo régimen de inversión.

A continuación se presenta el flujo de efectivo comparativo al 31 de diciembre, 30 de septiembre de 2015 y 31 de diciembre de 2014:

	Diciembre 2015	Septiembre 2015	Diciembre 2014
Existencia inicial	<u>55,805</u>	<u>55,805</u>	<u>36,995</u>
Entradas totales	<u>176,121</u>	<u>145,725</u>	<u>156,956</u>
Operaciones ordinarias sin fuentes alternas de financiamiento	<u>174,603</u>	<u>144,108</u>	<u>155,494</u>
Aportaciones	65,464	53,519	59,039
Recuperaciones de cartera	102,674	86,408	91,364
Productos financieros	2,737	1,647	2,197
Otras entradas	3,728	2,534	2,894
Fuentes alternas de financiamiento ¹⁸	<u>1,518</u>	<u>1,617</u>	<u>1,462</u>
Salidas	<u>147,653</u>	<u>105,767</u>	<u>139,502</u>
Programas de financiamiento	111,563	79,452	107,167
Entrega de depósitos	13,261	9,985	13,195
Gastos generales ¹⁹	8,192	6,154	7,385
Otras salidas	14,637	10,176	11,755
Partidas en tránsito ²⁰	<u>(3,369)</u>	<u>(1,150)</u>	<u>1,356</u>
Existencia final	<u>80,904</u>	<u>94,614</u>	<u>55,805</u>

¹⁸ Fuentes alternas de financiamiento.- se refiere a los Cedevis, los certificados bursátiles respaldados por hipotecas originadas por el Infonavit.

¹⁹ Gastos generales – se refiere a los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia.

²⁰ Corresponde a las operaciones pendientes de liquidar (24, 48 o 72 hrs) concertadas por FANVIT.

Estado de Resultados

3. Margen Financiero

El margen financiero mostró un incremento del 11.8% respecto al mismo periodo de 2014, por mayores ingresos por intereses e indexación derivados de una mayor cartera así como por un mayor incremento del salario mínimo.

El margen financiero ajustado por riesgos crediticios tuvo un incremento del 19.5% respecto al mismo periodo del año anterior, mayor en 3,887 millones de pesos, lo anterior generado por un mayor gasto en reservas.

El resultado neto ascendió a 20,062 millones de pesos, lo que muestra un incremento del 5.2% respecto al del mismo periodo del año anterior, la estimación preventiva para riesgos crediticios a esta fecha ascendió a 39,205 millones de pesos, por lo que mostró un incremento de 7.6% respecto al cierre del ejercicio de 2014.

	Diciembre 2015	Septiembre 2015	Diciembre 2014
Margen financiero	63,073	50,069	56,433
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(39,205)	(29,350)	(36,452)
Comisiones y tarifas, neto	3,798	2,687	4,351
Resultado por intermediación	(1,886)	(794)	89
Otros ingresos (egresos) de la operación	2,944	1,693	3,381
Gastos Generales	(8,662)	(6,013)	(8,740)
Resultado neto	20,062	18,292	19,062

Las comisiones y tarifas, neto muestran un decremento de 12.7% (553 millones de pesos) impulsado por una menor inflación, lo que generó una revalorización menor de las constancias de Cedevís respecto al ejercicio de 2014.

El decremento de 12.9% en otros ingresos (gastos) de la operación respecto al mismo periodo del año anterior, es generado en su mayoría por los ingresos por recuperación de créditos previamente reservados al 100% (1,279 millones de pesos) neto del incremento en los otros egresos de la operación por la adopción del criterio establecido en las Disposiciones de carácter general aplicables a los Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF) para la constitución de las reservas al 100% para aquellos casos en que el monto por cobrar no se realice a los 90 días naturales siguientes a su exigibilidad deberá constituirse por el importe total del adeudo de las amortizaciones y aportaciones con crédito, dicho efecto representó un gasto mayor por 1,595 millones de pesos, sin considerar este efecto

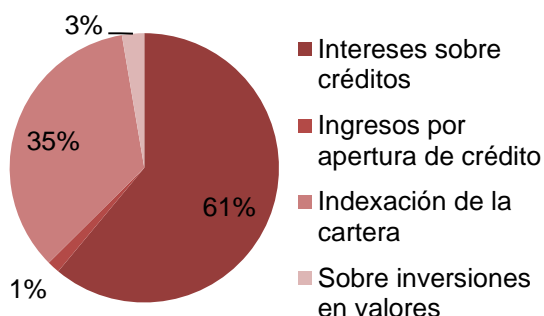
los otros ingresos (egresos) de la operación ascenderían a 4,572 millones de pesos (35.2% más respecto a 2014).

	Diciembre 2015	Septiembre 2015	Diciembre 2014
Ingresos por intereses ²¹	116,722	112,786	103,302
Gastos por intereses ¹	(53,649)	(50,946)	(46,869)
Margen financiero	63,073	61,841	56,433
Activo productivo promedio	1,094,065	1,068,559	999,331
Margen financiero/Activo productivo promedio	<u>5.8%</u>	<u>5.8%</u>	<u>5.6%</u>

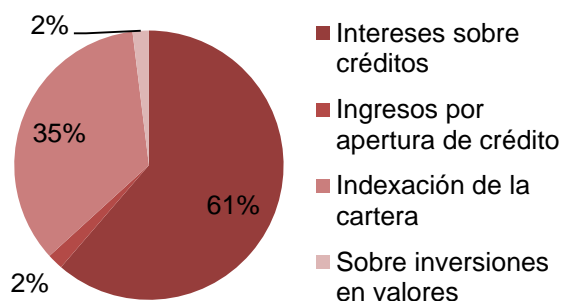
Los ingresos por intereses al 31 de diciembre de 2015 ascendieron a 116,722 millones de pesos, los cuales mostraron un incremento de 13,420 millones de pesos (13.0%) respecto al mismo periodo de comparación de 2014. Asimismo los gastos por intereses (cantidad básica más cantidad de ajuste), se ubicaron en 53,649 millones de pesos, y representa 6,780 millones de pesos (14.5%) más respecto al ejercicio 2014, lo anterior impulsado por un mayor incremento al salario mínimo al decretado para el ejercicio 2014 (4.20% para 2015 y 3.91% para 2014).

La razón margen financiero/activo productivo promedio fue 5.8% al 31 de diciembre de 2015, similar al determinado a septiembre de 2015 y diciembre 2014.

Gráfica 40: Integración de ingresos por intereses (4T 2015)



Gráfica 41: Integración de ingresos por intereses (4T 2014)



4. Gastos generales (GAOV)

El GAOV se ubicó en 8,662 millones de pesos, esta cifra considera el decremento que generaron los gastos y costos asociados al otorgamiento de crédito que serán diferidos en la vida promedio remanente de la cartera, los cuales ascendieron a 836 millones de pesos, por lo que, el GAOV comparable al 31 de diciembre de 2015 ascendió a 9,497 millones de pesos.

²¹ Considera el flujo mensual de los últimos doce meses.

	Diciembre 2015	Septiembre 2015	Diciembre 2014
Gasto Gestionable	8,628	5,979	8,029
Rentas, depreciación y amortización	870	634	711
Gastos y costos asociados al otorgamiento de crédito	(836)	(600)	-
Gastos de Administración, Operación y Vigilancia	8,662	6,013	8,740

5. Otros ingresos (egresos) de la operación

La integración de otros ingresos (egresos) de la operación, se muestra a continuación:

	Diciembre 2015	Septiembre 2015	Diciembre 2014
Recuperaciones de créditos previamente reservados al 100%	8,570	7,062	9,849
Ingresos por recargos, actualizaciones y multas	1,121	624	902
Liberación deterioro Cedevis	165	166	-
Utilidad en venta de reserva territorial	1	1	2
Otros	<u>1,918</u>	<u>1,146</u>	<u>900</u>
Otros ingresos	<u>11,775</u>	<u>8,999</u>	<u>11,653</u>

	Diciembre 2015	Septiembre 2015	Diciembre 2014
Autoseguro de crédito y prima de seguro de vida catastrófico	2,596	2,014	2,638
Estimación por incobrabilidad de deudores, reserva territorial y bienes adjudicados	2,128	1,554	2,031
Estimación por incobrabilidad de cuentas por cobrar a patrones	1,913	2,752	460
Gastos de reserva territorial, bienes adjudicados y recibidos en dación	778	394	162
Erogaciones de carácter fortuito	740	453	1,218
Pérdidas actuariales y ajustes por modificaciones al plan (Pasivos laborales) , neto	482	-	639
Seguro de calidad	148	128	50
Proyecto de regularización de expedientes	46	11	28
Reserva de rendimiento adicional y gestión de descalce	-	-	1,000
Deterioro de constancias Cedevis	-	-	46
Otros egresos	<u>8,831</u>	<u>7,306</u>	<u>8,272</u>

6. Evolución

Conceptos	Diciembre 2015	Septiembre 2015	Junio 2015	Marzo 2015	Diciembre 2014
Ingresos por intereses	116,722	86,652	57,046	28,310	103,302
Gastos por intereses	(53,649)	(36,583)	(23,920)	(9,727)	(46,869)
Comisiones y tarifas cobradas	4,389	3,005	1,954	924	4,570
Comisiones y tarifas pagadas	(591)	(317)	(208)	(103)	(219)
Resultado por intermediación	(1,886)	(794)	(620)	(453)	89
GAOV	<u>(8,662)</u>	<u>(6,013)</u>	<u>(3,847)</u>	<u>(1,702)</u>	<u>(8,740)</u>

Balance General

7. Inversiones en valores

Las inversiones en valores se encuentran integradas por títulos para negociar y títulos recibidos en reporto, al cierre del cuarto trimestre de 2015 las inversiones en valores ascendieron a 80,226 millones de pesos, y representan un incremento de 24,938 millones de pesos con respecto al cierre de 2014, lo anterior, obedece en su mayoría al incremento en la recepción de recursos por amortizaciones de crédito y aportaciones a favor de los trabajadores en comparación a 2014. Por otra parte es importante resaltar que durante el ejercicio 2014, se inició la operación del nuevo régimen de inversión autorizado por el H. Consejo de Administración (Fanvit), por lo que, al cierre del ejercicio de 2015 los recursos administrados bajo este régimen ascendió a 49,811 millones de pesos y representan el 61.6% del total de las inversiones en valores, a continuación se muestra el detalle de las inversiones:

	Diciembre 2015	Septiembre 2015	Diciembre 2014
Títulos para negociar			
Deuda gubernamental	12,704	22,298	31,900
Deuda bancaria	6,164	4,648	211
Otros títulos de deuda	27,450	19,844	947
Instrumentos de patrimonio neto	1,461	1,528	1,005
	47,779	48,318	34,063
Reportos	32,447	45,911	21,226
Total de inversiones en valores	80,226	94,229	55,289

Al 31 de diciembre de 2015 y 2014 los ingresos provenientes de títulos para negociar ascienden a 174 y 472 millones de pesos, respectivamente, mismos que se componen de Ingresos por intereses 2,060 y 383 millones de pesos, respectivamente, resultado por valuación a valor razonable (1,342 millones de pesos) y 98 millones de pesos, respectivamente, resultado por compraventa (544,555) y (9,265), respectivamente.

Las comisiones pagadas por la operación de los títulos para negociar al 31 de diciembre de 2015 y 2014 ascendieron a 9 y 2 millones de pesos, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2015 y 2014, no existen títulos emitidos por un mismo emisor distinto a valores gubernamentales que sean superiores al 5% del patrimonio neto del Infonavit.

Al 31 de diciembre de 2015 los Certificados bursátiles emitidos por Abengoa México, S.A de C.V. con clave de pizarra “ABNGOA” disminuyeron su calificación a “B” o “B+” (Fitch & Rating) y “Caa2” o “C-” (Moody's), lo anterior ocasiono que la valuación a valor de mercado capture un deterioro del 76% del valor nominal de la emisión, por lo que al 31 de diciembre de 2015 dicho efecto se reconoce en los resultados del ejercicio como parte del “Resultado por intermediación”.

Al 31 de diciembre de 2015 y 2014, los premios por la operación con reportos ganados ascienden a 1,056 y 1,633 millones de pesos, respectivamente, mismos que se incluyen en el estado de resultados dentro del rubro de “Ingresos por intereses”.

8. Derivados con fines de cobertura

De valor razonable

La intención de cobertura de Infonavit busca cubrir hasta el 100% de la posición de los instrumentos corporativos GHOCB definidos como posición primaria, cuya referencia es un bono gubernamental a 10 años, la cual cubre el valor razonable de \$367, a través de contratos de Futuro sobre el Bono de Desarrollo del Gobierno Federal a Tasa Fija Emisión M 241205 operados con el Mercado Mexicano de Derivados, S.A. de C.V. (MexDer).

Características de la cobertura

El portafolio tiene una exposición de 42.36% a tasas de interés y cuenta con un 19.12% de papeles corporativos que en periodos de alta volatilidad de tasas de interés tiende a ser fácil realización, esto ocasiona que el subyacente está vinculado a las tasas de intereses de los bonos gubernamentales y en consecuencia replica la curva de MBONOS. Por lo anterior la estrategia de cobertura de valor razonable a la posición en Certificados Bursátiles Fiduciarios GHOCB_14 representan el 0.73% del total del portafolio.

Posición primaria - GHOCB 14

Certificados Bursátiles Fiduciarios con Fideicomitente GHO Coordinadora, S.A.P.I. de C.V. con valor nominal de \$100 pesos a un plazo de 5,477 días, desde la fecha de emisión, con vencimiento al 30 de julio de 2029. Los certificados bursátiles devengarán un interés bruto anual de 9.46% sobre su valor nominal. Dicha Tasa de Interés Bruto Anual se mantendrá fija durante la vigencia de la Emisión.

Al 31 de diciembre de 2015, la posición pasiva asciende a 0.2 millones de pesos, equivalente a 1,000 títulos; la cuenta de margen asociada a la cobertura de valor razonable asciende a 51 millones de pesos. Los ingresos por intereses generados ascienden a 0.146 millones de pesos.

9. Cartera de crédito

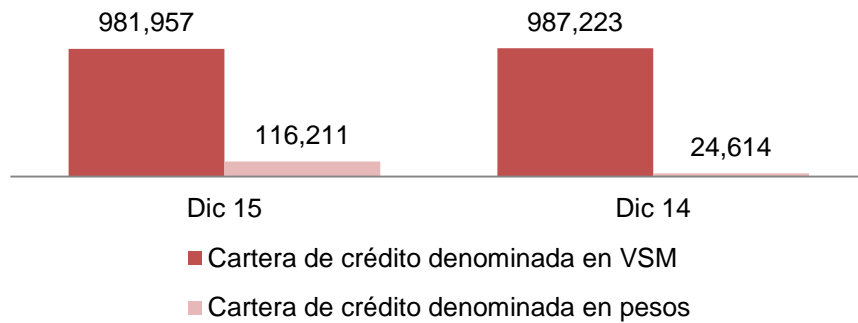
Al 31 de diciembre de 2015, la cartera de crédito total se ubicó en 1,074,718 millones de pesos, lo que representó un incremento de 83,660 millones de pesos (8.4%) respecto al periodo de comparación de 2014. Sin considerar la cartera en prórroga, la cartera vigente registró un aumento anual de 8.4%, por lo que la indexación de la cartera y el otorgamiento de créditos son los principales motores de su crecimiento. Por su parte, la cartera en prórroga al cierre del cuarto trimestre presentó un incremento de 6.2%.

Asimismo el índice de cartera vencida en número de créditos fue de 5.2%, lo que equivale a 241,958 créditos hipotecarios en cartera vencida de un total de 4,620,454 créditos hipotecarios en el balance, este indicador medido en saldos se ubicó en 7.0%.

Al cierre del 31 de diciembre, 30 de septiembre de 2015 y 31 de diciembre de 2014, la cartera hipotecaria se integra como se muestra a continuación, en función a su denominación en pesos y veces salario mínimo (VSM):

	Diciembre 2015	Septiembre 2015	Diciembre 2014
Veces salario mínimo (VSM)			
Cartera de crédito vigente	907,237	909,904	919,253
Créditos tradicionales	865,435	867,127	870,668
Créditos en coparticipación con entidades financieras	41,802	42,776	48,585
Cartera de crédito vencida	74,720	79,158	67,969
Créditos tradicionales	66,851	71,747	61,320
Créditos en coparticipación con entidades financieras	7,869	7,411	6,650
Cartera de crédito denominada en VSM	981,957	989,061	987,223
Pesos			
Cartera de crédito vigente	115,739	87,340	24,544
Créditos tradicionales	100,603	76,922	15,891
Créditos en coparticipación con entidades financieras	15,136	10,418	8,654
Cartera de crédito vencida	472	181	69
Créditos tradicionales	269	22	12
Créditos en coparticipación con entidades financieras	203	159	58
Cartera de crédito denominada en pesos	116,211	87,521	24,614
	1,098,168	1,076,583	1,011,836
Amortizaciones pendientes de aplicar y financiamiento a desarrolladores	(23,450)	(2,511)	(20,778)
	1,074,718	1,074,072	991,058

Gráfica 42: Cartera de crédito (2015 vs 2014)



El incremento de 7,150 millones de pesos (10.5%) en la cartera vencida (incluye decremento en la cartera de financiamiento a desarrolladores por 3,298 miles de pesos) respecto a diciembre de 2014 corresponde principalmente a los vencimientos de cartera vigente que al cumplir con 90 días de vencidos son traspasados de cartera vigente a vencida, así como por el incremento en la valorización de los créditos denominados en veces salarios mínimos. A continuación se muestran los movimientos de la cartera vencida:

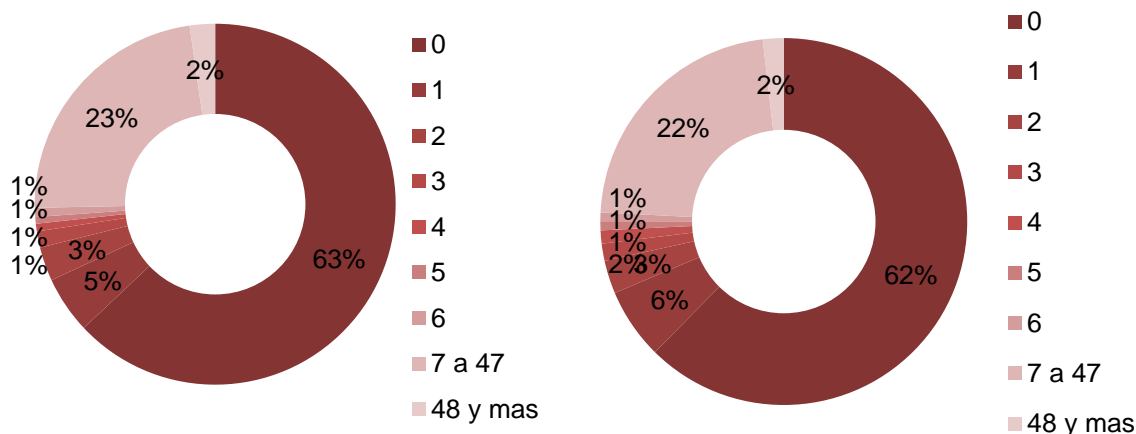
	Diciembre 2015	Septiembre 2015	Diciembre 2014
Saldo inicial	68,351	72,568	59,154
Incrementos:	20,445	21,916	25,722
Indexación (Incremento salario mínimo)	2,838	2,838	2,298
Traspaso neto desde cartera vigente	17,607	19,078	23,424
Decrementos:	13,296	14,832	16,524
Aplicación créditos reservados al 100%	13,296	14,832	16,524
Saldo final	75,501	79,652	68,351

10. Calificación de la cartera crediticia

Al 31 de diciembre de 2015, las reservas crediticias se ubicaron en 200,345 millones de pesos. Con esto, el índice de cobertura (estimación preventiva para riesgos crediticios/cartera vencida) fue 265.4%. A continuación se muestra su integración:

<u>Omisos</u>	<u>Importe de la Cartera crediticia</u>	<u>Reservas preventivas necesarias</u>		
		<u>Riesgo crédito</u>	<u>Riesgo extensión</u>	<u>Reservas totales</u>
0	938,401	3,327	114,399	117,725
1	43,344	665	8,878	9,543
2	30,561	1,303	4,397	5,699
3	9,656	1,660	1,053	2,713
4	3,924	1,198	78	1,276
5	3,049	1,091	28	1,119
6	4,122	1,515	13	1,528
7 a 47	60,861	43,075	-	43,075
48 y mas	4,251	4,251	-	4,251
TOTAL	1,098,168	58,083	128,845	186,929
Más	Reservas adicionales			13,416
	Reservas constituidas			200,345

Gráfica 43: Distribución de la reserva por omisos (4T 2015 vs 4T2014)



El Infonavit determina la estimación preventiva para riesgos crediticios con base en la metodología establecida por la Administración, basada para el caso del riesgo de crédito, en el criterio de la Comisión, que estuvo vigente hasta el 31 de diciembre de 2010. Dicha estimación, a juicio de la Administración es suficiente para cubrir cualquier pérdida que pudiera surgir por la porción del crédito que se estima que no tendrá viabilidad de cobro. Debido a las particularidades de la operación del Infonavit, las disposiciones subsecuentes a 2010 no se pudieron adoptar, sin embargo, el 1º de diciembre de 2014 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) la CUOEF, la cual establece una metodología de calificación y provisionamiento específica para la cartera de vivienda que incluye las

particularidades del Infonavit. Con fecha 27 de agosto de 2015 fueron publicadas en el DOF, las modificaciones a la CUOEF elaboradas por la Comisión, en las cuales se modifica la fecha para la adopción de las reservas crediticias bajo la metodología que establece la misma circular, mismas que deberán considerarse a partir del 31 de enero de 2016.

11. Sistema de ahorro para el retiro

Al 31 de diciembre de 2015 las aportaciones correspondientes al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR 92-97 y SAR 97) mostraron un incremento de 80,821 millones de pesos (10.7%) en comparación con el mismo periodo de 2014, lo que se explica principalmente por las mayores aportaciones patronales recibidas a la Subcuenta de Vivienda y los intereses pagados (cantidad básica y cantidad de ajuste), como se muestra a continuación:

	Diciembre 2015	Septiembre 2015	Diciembre 2014
Saldo inicial	756,386	741,466	696,688
Aportaciones	65,395	63,950	59,169
Intereses pagados (Cantidad básica y de ajuste)	53,505	50,821	46,776
Entrega de depósitos SAR 92-97	(13,188)	(12,411)	(12,287)
Aportaciones por créditos vía "Apoyo Infonavit" y cofinanciamiento	(1,571)	(1,615)	(7,584)
Entregas a créditos	(23,619)	(23,475)	(25,820)
Otros	299	(586)	(556)
Saldo final	837,207	818,151	756,386

Consolidación

12. Estados financieros condensados Fanvit

A continuación se muestra el balance general y estado de resultados condensados del Fanvit al 31 de diciembre, 30 de septiembre de 2015 y 31 de diciembre de 2014:

<u>Balance general</u>	<u>Diciembre</u> <u>2015</u>	<u>Septiembre</u> <u>2015</u>	<u>Diciembre</u> <u>2014</u>
ACTIVO			
Disponibilidades	86	1	2
Cuentas de margen	51	-	-
Inversiones en valores			
Títulos para negociar	47,780	48,318	34,063
Títulos recibidos en reporto	<u>1,895</u>	<u>2,945</u>	<u>7,889</u>
	49,675	51,263	41,952
Deudores por liquidación de operaciones	715	720	582
Otros activos, neto	<u>502</u>	<u>519</u>	<u>265</u>
TOTAL ACTIVO	<u>51,029</u>	<u>52,502</u>	<u>42,799</u>
PASIVO			
Derivados	-	-	-
Acreedores por liquidación de operaciones	437	1,291	2,031
Otras cuentas por pagar	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>11</u>
TOTAL PASIVO	<u>440</u>	<u>1,291</u>	<u>2,042</u>
PATRIMONIO			
Patrimonio contribuido	50,360	50,360	40,360
Patrimonio ganado			
Resultado de ejercicios anteriores	397	397	-
Resultado del ejercicio	<u>(168)</u>	<u>454</u>	<u>397</u>
TOTAL DE PATRIMONIO	<u>50,589</u>	<u>51,211</u>	<u>40,757</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>51,029</u>	<u>52,502</u>	<u>42,799</u>
CUENTAS DE ORDEN			
Colaterales recibidos por la entidad	<u>1,894</u>	<u>2,945</u>	<u>7,889</u>
	<u>Diciembre</u> <u>2015</u>	<u>Septiembre</u> <u>2015</u>	<u>Diciembre</u> <u>2014</u>
<u>Estado de resultados</u>			
Ingresos por intereses	2,139	1,486	408
Gastos por intereses	<u>(7)</u>	<u>(7)</u>	<u>(0)</u>
Margen financiero	2,132	1,479	407
Comisiones y tarifas pagadas	(5)	(3)	-
Resultado por intermediación	(1,886)	(794)	88
Otros gastos de operación	(115)	-	-
Gastos de administración	<u>(294)</u>	<u>(228)</u>	<u>(98)</u>
Resultado neto²²	<u>(168)</u>	<u>454</u>	<u>397</u>

²² Al 31 de diciembre de 2015, el resultado neto favorable acumulado desde su creación representa 229 millones de pesos.

Políticas

Remanente de operación

De acuerdo al artículo 39 de la Ley del Infonavit, la determinación de la cantidad básica será el resultado de aplicar al saldo de las subcuentas de vivienda, la tasa de incremento del salario mínimo del Distrito Federal que resulte de la revisión que para ese año haya aprobado la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos,

Así mismo la cantidad de ajuste se calculará una vez que el H. Consejo de Administración determine el remanente de operación del Infonavit, al cual se le disminuirá la cantidad básica para obtener la cantidad de ajuste resultante. Dicha cantidad de ajuste se acreditará en las subcuentas de vivienda a más tardar en el mes de marzo del año siguiente al de su cálculo, y se reconoce en el rubro de “Gastos por intereses”, de conformidad a lo establecido en los Criterios de contabilidad.

Tesorería

En su sesión ordinaria número 754 del 26 de febrero de 2014, el H. Consejo de Administración emitió la Resolución RCA-4512-02/14, mediante la cual aprobó la propuesta y autorizó la implementación del “Régimen de inversión y políticas y procedimientos de administración de activos y pasivos” presentada por la Administración denominado como “Marco de Gestión de los recursos del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (“Marco de Gestión”).

Dicho marco de gestión tiene como objetivo generar una estructura normativa, robusta, flexible y moderna, basada en estándares nacionales e internacionales y adaptadas a las necesidades y misión del Infonavit, la cual le permita iniciar la transición hacia una gestión de los recursos más eficiente, profesional y orientada a brindar más créditos y en mejores condiciones, así como dotar de un mejor rendimiento a la subcuenta de vivienda de los trabajadores, para incrementar su patrimonio.

Con el fin de acatar dichas políticas, se le requirió a la Administración desarrollar capacidades internas técnicas, tecnológicas y humanas para la gestión de los recursos del Infonavit. Debido al tiempo necesario para el desarrollo de dichas capacidades y con el objetivo de minimizar el costo de oportunidad de dichos recursos en dicho periodo, el H. Consejo de Administración determinó que la implementación del Marco de Gestión se realizará mediante un esquema dividido

en tres etapas (inicial, híbrida e interna). En el cual el Infonavit contará con el apoyo de un sistema de gestión de fondos, integrado por un conjunto de procesos, sistemas operativos, informáticos y tecnológicos, considera personal profesional experto que apoyarán al Infonavit con la gestión del Fanvit, con el propósito de transferir de manera paulatina la administración de los recursos al Infonavit, conforme éste vaya construyendo sus propias capacidades para la gestión de los recursos.

A continuación se describen las principales políticas de tesorería:

Con el fin de acatar dichas políticas, se le requirió a la Administración desarrollar capacidades internas técnicas, tecnológicas y humanas para la gestión de los recursos del Fanvit. Debido al tiempo necesario para el desarrollo de dichas capacidades y con el objetivo de minimizar el costo de oportunidad de dichos recursos en dicho periodo, el H. Consejo de Administración determinó que la implementación del Marco de Gestión se realizará mediante un esquema dividido en tres etapas (inicial, híbrida e interna). En el cual el Infonavit contará con el apoyo de un sistema de gestión de fondos, integrado por un conjunto de procesos, sistemas operativos, informáticos y tecnológicos, considera personal profesional experto que apoyarán al Infonavit con la gestión del Fanvit, con el propósito de transferir de manera paulatina la administración de los recursos al Infonavit, conforme éste vaya construyendo sus propias capacidades para la gestión de los recursos.

Disponibilidades - Este rubro se compone de efectivo y saldos bancarios a la vista en moneda nacional, y por operaciones de compraventa de divisas a 24, 48 y 72 horas.

Las divisas adquiridas que se pacte liquidar en una fecha posterior a la concertación de la operación de compraventa, se reconocerán a dicha fecha de concertación como una disponibilidad restringida (divisas a recibir), en tanto que, las divisas vendidas se registrarán como una salida de disponibilidades (divisas a entregar). La contraparte deberá ser una cuenta liquidadora, acreedora o deudora, según corresponda.

Los rendimientos que generan los depósitos en entidades financieras, así como los efectos de valorización de aquellos constituidos en moneda extranjera, se presentarán en el estado de resultados, como un ingreso o gasto por intereses, en tanto que los resultados por valuación y compraventa de divisas, se agruparán en el rubro de resultado por intermediación.

Cuentas de margen- Las cuentas de margen están asociadas a transacciones con instrumentos financieros derivados celebrados en mercados o bolsas reconocidos, en las cuales se depositan activos financieros altamente líquidos destinados a procurar el cumplimiento de las obligaciones correspondientes a dichos instrumentos, a fin de mitigar el riesgo de incumplimiento. El monto de los depósitos corresponde al margen inicial y a las aportaciones o retiros posteriores que efectúen el Infonavit y la cámara de compensación durante la vigencia del contrato de los instrumentos financieros derivados

Las cuentas de margen en efectivo se reconocen a su valor nominal y se presentan dentro del rubro de “Cuentas de margen”. Los rendimientos y las comisiones que afectan a las cuentas de margen, distintos a las fluctuaciones en los precios de los derivados, se reconocen en los resultados del ejercicio conforme se devengan dentro de los rubros de “Ingresos por intereses” y “Comisiones y tarifas pagadas”, respectivamente. Las liquidaciones parciales o totales depositadas o retiradas por la cámara de compensación con motivo de las fluctuaciones en los precios de los derivados se reconocen dentro del rubro de “Cuentas de margen”, afectando como contrapartida una cuenta específica que puede ser de naturaleza deudora o acreedora, según corresponda y que representa un anticipo recibido, o bien, un financiamiento otorgado por la cámara de compensación y que reflejará los efectos de la valuación de los derivados previos a su liquidación.

Inversiones en valores - El rubro de inversiones en valores comprende títulos para negociar y títulos recibidos en reporto, mismos que se componen principalmente por valores gubernamentales y otros instrumentos de capital, valores de renta fija emitidos por la Banca Mexicana de Desarrollo, instrumentos de patrimonio neto, obligaciones, bonos, certificados y demás títulos de crédito y documentos que se emiten en serie o en masa, cotizados.

Al momento de su adquisición, las inversiones en valores se clasifican en títulos para negociar, títulos disponibles para la venta, títulos conservados a vencimiento, con base a la intención que al momento de adquirir se determine, o bien, como títulos recibidos en reporto cuando el destino sea el citado. Dichas inversiones se adquieren con la finalidad de invertir los excedentes de liquidez.

Títulos para negociar

Los títulos para negociar se registrarán al costo de adquisición. En la fecha de su enajenación, se reconocerá el resultado por compraventa por el diferencial entre el valor neto de realización y el valor en libros del mismo.

Los intereses devengados se registrarán directamente en los resultados del ejercicio dentro del rubro de ingresos por intereses. El devengamiento del rendimiento o intereses de los títulos de deuda, se determina conforme al método de interés efectivo o de línea recta. En aquellos títulos que liquiden intereses periódicamente, el descuento o sobreprecio recibido o pagado al momento de su adquisición se devengará en línea recta durante la vida del instrumento contra los resultados del ejercicio.

Los títulos de deuda se valúan a su valor razonable, dicha valuación corresponderá a la diferencia que resulte entre el valor razonable de la inversión a la fecha de que se trate y el último valor en libros. Los ajustes resultantes se reconocen directamente en los resultados del ejercicio

Los títulos adquiridos pactados a liquidar en fecha posterior hasta un plazo máximo de 4 días hábiles siguientes a la concertación de la operación de compraventa, se reconocerán como títulos restringidos, en tanto que, los títulos vendidos se reconocerán como una salida de inversiones en valores. La contraparte se reconoce dentro de “Deudores por liquidación de operaciones” y/o “Acreedores por liquidación de operación” como cuentas liquidadoras, acreedora o deudora, según corresponda.

Al 31 de diciembre de 2015 y 2014, el Infonavit no ha designado títulos conservados al vencimiento y/o disponibles para la venta.

Títulos recibidos en reporto

Los títulos recibidos en reporto, se registran dentro de las inversiones en valores, la entrada de los títulos objeto de la operación se registra a su costo de adquisición, así como la salida del efectivo correspondiente.

El reconocimiento del premio se efectúa con base en el valor presente del precio al vencimiento de la operación, afectando la valuación de los títulos objeto de la misma, así como los resultados del ejercicio. El valor presente del precio al vencimiento, se obtiene descontando dicho precio a la tasa de rendimiento obtenida considerando el valor razonable que corresponde a títulos de la misma especie de aquellos objeto del reporto, cuyo término sea equivalente al plazo restante de la misma operación.

Los intereses devengados se registran directamente en los resultados del ejercicio.

Derivados con fines de cobertura-

Las operaciones con instrumentos financieros derivados que contrata Infonavit son solamente de cobertura y en ningún momento esperado generar una posición especulativa o con la intención de obtener productos financieros por cambios en las condiciones de mercado.

La porción efectiva del resultado por valuación de las coberturas designadas como valor razonable se reconoce en el resultado por intermediación.

La ganancia o pérdida que resulte de valorar un instrumento de cobertura de valor razonable, se reconoce en el balance general en el rubro de “Derivados” y en el estado de resultados en el rubro de “Resultado por intermediación financiera”, dado que se presenta en el mismo rubro del estado de resultados en donde se presenta la valuación de la partida cubierta atribuible al riesgo cubierto. El resultado por valuación de la partida cubierta, se reconoce en el balance general en el rubro de “Derivados” y el resultado dentro del rubro de “Ingresos por intereses”.

Indicadores Financieros

	Diciembre 2015	Septiembre 2015	Junio 2015	Marzo 2015	Diciembre 2014
1. Índice de morosidad	7.03%	7.42%	7.72%	7.49%	6.90%
2. Índice de cobertura de cartera de crédito vencida	265.35%	248.41%	240.60%	244.16%	264.98%
3. Eficiencia operativa	0.84%	0.87%	0.89%	0.94%	0.94%
4. ROE	13.99%	16.99%	14.54%	13.61%	15.45%
5. ROA	1.94%	2.33%	1.97%	1.82%	2.04%
6. Min	2.18%	2.36%	2.03%	1.91%	2.00%
7. Liquidez ²³	-	-	-	-	-

1. **Índice de morosidad** = Saldo de la Cartera de Crédito vencida al cierre del trimestre / Saldo de la Cartera de Crédito total al cierre del trimestre.
2. **Índice de cobertura de cartera de crédito vencida** = Saldo de la estimación preventiva para riesgos crediticios al cierre del trimestre / Saldo de la Cartera de Crédito vencida al cierre del trimestre.
3. **Eficiencia operativa** = Gastos de administración y promoción acumulados / Activo total promedio.
4. **ROE** = Utilidad neta acumulada / Capital contable promedio.
5. **ROA** = Utilidad neta acumulada / Activo total promedio.
6. **Min** = Margen financiero del trimestre ajustado por riesgos crediticios acumulado / Activos productivos promedio.
7. **Liquidez** = Activos líquidos / Pasivos líquidos.

²³ Infonavit no posee pasivos líquidos que califiquen como tales bajo la definición de los criterios establecidos en la CUOEF.

Cambios en Políticas, Criterios y Prácticas Contables

I. Cambios contables

Conforme a lo descrito en el artículo Quinto, fracción I transitorio de las Disposiciones publicadas en el DOF el 1 de diciembre de 2014, en las cuales se sustituyen los Criterios de Contabilidad aplicables al Infonavit, los cuales entraron en vigor a partir del 1º de enero de 2015.

Los cambios, que a continuación se muestran, no generaron efectos importantes en los estados financieros consolidados del Infonavit, salvo por la presentación de ciertos rubros específicos en el Balance General Consolidado, el Estado Consolidado de Resultados y el Estado Consolidado de Flujos de Efectivo -- ver incisos (d), (e), y (f) de esta Nota:

a. Criterio A-2 “Aplicación de normas particulares”

- *B-9 “Información financiera a fechas intermedias”* - Se incorpora la aplicabilidad de la NIF B-9 a la información financiera que se emita en fechas intermedias incluyendo la información trimestral.
- *Cuentas por cobrar a patrones* - Se modifica la determinación de la Estimación de irrecuperabilidad o difícil cobro, para aquellos casos en que el monto por cobrar no se realice a los 90 días naturales siguientes a su exigibilidad deberá constituirse por el importe total del adeudo de las amortizaciones y aportaciones de trabajadores con crédito.

b. Criterio B-3 “Cartera de crédito”

- Se incorpora el concepto de “Costos y gastos asociados”, en el cual, los costos y gastos asociados al otorgamiento del crédito, se reconocerán como un cargo diferido, a partir del 1º de enero de 2015, el cual se amortizará contra los resultados del ejercicio como un gasto por intereses, durante el mismo periodo contable en el que se reconozcan los ingresos por comisiones cobradas, para el caso del Infonavit es durante la vida promedio de los créditos.

c. Criterio B-8 “Derechos de cobro”

- Se incorpora en la definición de derechos de cobro la especificación que son aquellos a los que no les sean aplicables las disposiciones del criterio B-2, adicionalmente a que no hayan sido emitidos en serie o en masa.
- Los ingresos provenientes de derechos de cobro y la estimación por irrecuperabilidad o de difícil cobro, se presentarán en el rubro de "Otros ingresos (egresos) de la operación".

d. Criterio D-1 “Balance General” – Ver II. Reclasificaciones:

- La cartera de crédito se presenta conforme al crédito de que se trate realizando la distinción de los créditos originados como “Tradicionales” y los créditos en “Coparticipación”, asimismo distinguiendo el régimen de amortización a la fecha de presentación.
- Otras cuentas por cobrar, neto, incluirá las cuentas por cobrar a Entidades y Dependencias, las cuentas liquidadoras deudoras y deudores por colaterales otorgados en efectivo, deducidas en su caso, de la estimación por irrecuperabilidad o difícil cobro, así como los Derechos de cobro no objeto de la aplicación del criterio contable B-8.
- Otras cuentas por pagar, formarán parte de este rubro las cuentas liquidadoras acreedoras, acreedores por colaterales recibidos en efectivo, los acreedores diversos y otras cuentas por pagar.

e. Criterio D-2 “Estado de resultados”

- Se eliminan los rubros de “Total de ingresos (egresos) de la operación” y “Resultado antes de participación en subsidiarias no consolidado y asociado”.
- Se agrupa el concepto de “Gastos de administración, operación y vigilancia (GAOV)” después del margen financiero ajustado por riesgos crediticios junto con los demás conceptos (“Comisiones y tarifas cobradas y pagadas”, el “Resultado por intermediación” y “Otros ingresos (egresos) de la operación”).
- Se reagrupan dentro de los “ingresos (egresos) de la operación”, los conceptos que integraban los “otros productos (gastos)” al eliminarse este rubro.

f. Criterio D-4 “Estado de Flujos de Efectivo”

Se incorpora en sustitución del Estado de Cambios en la Situación Financiera dado que la información financiera debe cumplir, entre otros, con el fin de mostrar la manera en la que el Infonavit genera y utiliza el efectivo y los equivalentes de

efectivo, mismos que son esenciales para mantener su operación y cubrir sus obligaciones.

II. Reclasificaciones

A continuación se muestran las reclasificaciones efectuadas a los Estados Financieros Consolidados el 31 de diciembre de 2014 derivado de los cambios contables:

En apego a los cambios contables establecidos en los criterios, D-1 “Balance General”, y D-2 “Estado de Resultados” mencionado en esta nota y los cambios a los criterios de contabilidad aplicables al Infonavit al 31 de diciembre de 2015 se incluyen las reclasificaciones para conformarlos con la información de los Estados Financieros Consolidados al 31 de diciembre de 2014. Lo anterior se muestra a continuación con cifras en millones de pesos:

Balance General	Saldos Originalmente presentados	Reclasificaciones	Saldos presentados
<u>Activo:</u>			
Disponibilidades	516	-	516
Cuentas de margen	-	-	-
Inversiones en valores	55,289	-	55,289
Cartera de crédito, neta	809,941	-	809,941
Cuentas por cobrar a patrones, neto	44,830	(44,830)	-
Otras cuentas por cobrar	2,604	79,914	82,518
Reserva territorial	11	-	11
Bienes adjudicados, neto	10,147	-	10,147
Propiedades, mobiliario y equipo, neto	920	724	1,644
Derechos de cobro, neto	35,150	(35,150)	-
Otros activos	2,798	(659)	2,139
<u>Pasivo:</u>			
Aportaciones a favor de los trabajadores	765,283	-	765,283
Derivados	-	-	-
Cuentas por pagar a desarrolladores	98	(98)	-
Cuentas por pagar	12,548	38,051	50,599
Acreedores diversos	188	(188)	-
Convenios y aportaciones por aplicar	25,513	(25,513)	-
Provisiones para obligaciones diversas	12,251	(12,251)	-
Créditos diferidos y cobros anticipados	13,389	-	13,389
Cuentas de Orden			
Colaterales recibidos en reporto	7,889	13,337	21,226
Estado de Resultados			
Ingresos por intereses	103,301	1	103,302
Gastos por intereses	(46,868)	(1)	(46,869)
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(36,452)	-	(36,452)
Comisiones y tarifas cobradas	4,571	(1)	4,570
Comisiones y tarifas pagadas	(221)	2	(219)
Resultado por intermediación	90	(1)	89
Gastos de administración, operación y vigilancia	(8,740)	-	(8,740)
Otros ingresos (egresos de la operación)	-	3,381	3,381
Otros productos	11,652	(11,652)	-
Otros gastos	(8,270)	8,270	-

Integración del H. Consejo de Administración

Sin cambios que reportar en el 4to trimestre de 2015.

Administración Integral de Riesgos

1. Información cualitativa:

a) Descripción de los aspectos cualitativos relacionados con el proceso de Administración Integral de Riesgos.

El Infonavit cuenta con un área de Administración Integral de Riesgos que apoya en la toma de decisiones relacionadas con la operación diaria para prevenir posibles pérdidas potenciales, así como en el establecimiento de sólidas prácticas en esta materia encaminadas a la protección del patrimonio del Infonavit.

La misión del Infonavit de financiar la adquisición de viviendas y administrar el saldo de la subcuenta de vivienda, demanda una estrategia general para elaborar, desarrollar e implementar una norma integral de administración de riesgos que contribuya al cumplimiento de la misión social del Infonavit. Es por ello que en 2014 se creó la Coordinación General de Riesgos (actualmente Subdirección General de Riesgos) como área independiente encargada de la medición y el control de los riesgos de crédito, de mercado, de liquidez y de operación a los que el Infonavit está expuesto en su actividad cotidiana, así como de mantener la solvencia de corto y largo plazos para garantizar su sustentabilidad.

Durante los últimos meses, el Infonavit ha estado enfocado en un proceso de transformación, reflejado en la implementación de un modelo de gestión de riesgos autónomo y de la incorporación de las políticas establecidas en la CUOEF emitidas por la Comisión.

En materia de Administración Integral de Riesgos, el Infonavit tiene planteado los siguientes objetivos:

- Establecer mecanismos que permitan realizar las actividades del Infonavit con los niveles de riesgo acordes con el patrimonio y capacidad operativa.
- Desarrollar políticas y procedimientos para la administración de los distintos tipos de riesgos cuantificables a los que se encuentra expuesto el Infonavit.

- Definir las funciones, actividades y responsabilidades en materia de administración de riesgos entre los distintos órganos colegiados, unidades administrativas y personal de operación y de apoyo.
- Identificar, medir, vigilar, limitar, informar y revelar los riesgos cuantificables a los que se encuentre expuesto el Infonavit, con el fin de cumplir con los objetivos de negocio.
- Mantener el nivel de riesgo para las distintas actividades significativas de la entidad dentro de límites aprobados.

Adicionalmente, el Infonavit cuenta con un Manual de Administración Integral de Riesgos en el cual se detallan los objetivos, lineamientos, políticas y metodologías aprobadas por el Comité de Riesgos y el Consejo de Administración, así como los procedimientos relacionados con la administración de los distintos riesgos que enfrenta.

b) Los principales elementos de las metodologías empleadas en la administración de los riesgos de mercado, liquidez, crédito o crediticio, extensión y operacional

Riesgo de Crédito. Se define como la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones crediticias que efectúa el Infonavit.

Con el fin de implementar las mejores prácticas para administración de riesgos, el Infonavit atiende la normativa de carácter prudencial emitida por la Comisión, la cual contempla una metodología estandarizada para que las instituciones de crédito calificaran su cartera crediticia hipotecaria de vivienda y estimaran las posibles pérdidas crediticias y las reservas necesarias a fin de enfrentarlas. El registro de las reservas preventivas por riesgo de crédito o pérdida esperada se calculan como:

$$\text{Pérdida Esperada} = \text{Probabilidad de Incumplimiento} * \text{Severidad de la pérdida} * \text{Exposición al momento del incumplimiento}$$

Los niveles de Probabilidad de incumplimiento y la Severidad de la pérdida están definidos en la normativa mencionada en el párrafo anterior y dependen del número de omisos que tenga cada crédito al momento de estimación.

La Exposición al momento del incumplimiento, equivale al saldo insoluto del crédito; el cuál es la suma del saldo del capital y los intereses devengados no cobrados.

Hasta diciembre de 2015, la reserva por riesgo de crédito se calculó con base en la Circular Única de Bancos (CUB) emitida en noviembre de 2009 misma que dejó de estar vigente en octubre de 2010. Debido a las particularidades de la operación del Infonavit, las disposiciones subsecuentes a 2010 no se pudieron adoptar, sin embargo, el 1 de diciembre de 2014 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la CUOEF la cual establece una metodología de calificación y provisionamiento específica para la cartera de vivienda que incluye las particularidades del Infonavit. En dichas Disposiciones, se establece que el Infonavit deberá apegarse a esta nueva metodología a partir del 31 de enero de 2016.

Riesgo de Extensión: Se refiere a la reserva por el saldo que no será cubierto por el acreditado cuando termine el plazo remanente del crédito y haya cubierto 360 pagos efectivos.

Cuando Infonavit comenzó la constitución de las reservas preventivas y a estudiar el efecto de las prórrogas y las reestructuras en el saldo de los créditos, se detectó que una vez finalizado el plazo estipulado en el contrato del crédito, al haber realizado 360 pagos efectivos, habría créditos a los que por la Ley del Infonavit, deberían cancelarse sus saldos antes de ser completamente amortizados.

El riesgo de extensión se obtiene restando al saldo insoluto del crédito, el saldo teórico (valor presente de los pagos pendientes de realizar descontados a la tasa de interés del crédito). El resultado se multiplica por el complemento de la probabilidad de incumplimiento actual; este complemento está dado por $1 - \text{Probabilidad de incumplimiento}$, y representa el grado de posibilidad de que el acreditado continúe pagando hasta el término del plazo contractual. La Probabilidad de incumplimiento es la misma que se usa en la estimación de la Pérdida Esperada y depende del número de omisos que tenga el crédito.

A partir de septiembre de 2014, el Infonavit opera un producto de reestructuras llamado Solución a tu Medida el cual ofrece reestructuras temporales a un año.

Para calcular las reservas por riesgo de extensión de estas reestructuras, se emplea la metodología aprobada en 2010 por el Consejo de Administración para calcular el riesgo de extensión de las reestructuras temporales a cinco años. En esta metodología, el valor presente de los pagos pendientes de realizar, considera

que el de pago de la reestructura aumenta cada año durante los primeros cinco años y después de este periodo alcanza el nivel de pago previo a la reestructura.

La reserva registrada al cierre de diciembre de 2015, para las reestructuras de Solución a Tu Medida, contempla esta metodología de estimación.

Complemento al pago: El producto de Crédito en Pesos fue autorizado a partir de mayo de 2013 para trabajadores con ingresos de 5.5 Veces Salario Mínimo (VSM) o más y a partir de mayo de 2014 para trabajadores con ingresos menores.

Para los créditos en pesos se definen dos tipos de factor de pago:

- *Pago Tope*, es el factor de pago que amortiza el crédito sin generar riesgo de extensión y es fijo durante toda la vida del crédito.
- *Pago Convenido*, es el factor de pago personal que se le cobra al acreditado con base en el salario con que originó el crédito (aproximadamente el 25% de su ingreso mensual).

El Infonavit aplica un complemento al pago condicionado al pago puntual convenido del acreditado. Este complemento es la diferencia entre el Pago Tope y el Pago Convenido. Para salarios altos no existe complemento al pago, se aplica principalmente para bajos salarios, de esta forma es más transparente el subsidio que reciben. Esto genera la necesidad de crear provisiones por quitas condicionadas al pago para cubrir el complemento que se aplicará para créditos en pesos cuyo Pago Convenido sea menor al Pago Tope. Esta provisión se calculaba inicialmente para los siguientes 12 meses, a partir de diciembre de 2015 sólo se provisiona para un plazo de dos meses posterior al momento de evaluación y se suma a la de riesgo de extensión.

La provisión por complemento al pago se puede reducir por el monto de la comisión de administración que se cobra a los créditos en pesos. Esta comisión de administración equivale al 2% del monto resultante de restar al valor de la vivienda, el equivalente en pesos de 128 Veces el Salario Mínimo Mensual (VSMM) topado a 1.3 VSMM si los créditos se originaron antes del 14 de julio de 2014; si los créditos se originan a partir de esta fecha, la comisión equivale al 2% del monto resultante de restar al saldo del capital y el equivalente en pesos de 128 VSMM.

Riesgo de Mercado: 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 u operaciones causantes de pasivo

contingente, tales como tasas de interés, tipos de cambio e índices de precios, entre otros.

El objetivo de la función de administración del riesgo de mercado es llevar a cabo el análisis, evaluación y seguimiento de las posiciones sujetas a este tipo de riesgo. De igual forma, se pretende garantizar el cumplimiento de las tolerancias establecidas por el Consejo de Administración y el Comité de Riesgos. Para tal efecto, se estimarán las pérdidas potenciales, ocasionadas por variaciones en los factores de riesgos, que inciden en el valor de mercado de las diversas inversiones del Infonavit.

El Infonavit estima el riesgo de mercado mediante la metodología conocida como Valor en Riesgo (VaR por sus siglas en inglés), que se define como la pérdida máxima esperada que podría registrar un portafolio de instrumentos financieros durante un horizonte de inversión definido y un nivel de confianza determinado. Adicionalmente, el Infonavit realiza la evaluación de pérdidas y ganancias ante escenarios de sensibilidad y escenarios de estrés.

Riesgo de Liquidez: Se define como la pérdida potencial por la imposibilidad o dificultad de renovar pasivos o de contratar otros en condiciones normales para el Infonavit, por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente a sus obligaciones o bien, por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente enajenada, adquirida o cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente.

El objetivo del Infonavit en la administración del riesgo de liquidez es asegurar que se mantenga control acerca de su capacidad financiera para sostener el crecimiento de su operación y liquidar sus obligaciones de forma oportuna y sin incurrir en costos extraordinarios, estimando la exposición a este riesgo e informando periódicamente a los Órganos de Gobierno sobre los niveles que guarda el Infonavit, asimismo evaluar la capacidad de acceso a recursos financieros líquidos y medir su costo potencial. También, examina la evolución de sus requerimientos de fondeo bajo diferentes escenarios, considerando sus objetivos de crecimiento y viabilidad financiera.

Riesgo Operacional: Se refiere a las pérdidas directas o indirectas generadas como resultado de errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, controles internos inadecuados, fallas en los sistemas o a consecuencia de acontecimientos externos, provocados por la propia naturaleza de la operación.

La metodología que sigue el Infonavit tiene fundamento en la gestión de riesgos considerando su identificación, evaluación, mitigación y monitoreo. La identificación se basa en el mapeo de los procesos y procedimientos que reflejan el quehacer de cada una de las áreas de Infonavit, determinando sus exposiciones y sus correspondientes causas y efectos, así como el control que permite mitigar el riesgo.

La evaluación del riesgo se basa de primera instancia en un enfoque cualitativo para determinar la probabilidad de ocurrencia y su posible impacto bajo parámetros previamente establecidos. Sin embargo para poder cuantificar los riesgos, se clasifican en inherentes y significativos, para que éstos últimos se establezca la frecuencia del evento y el impacto que pudiera generar, para obtener una posible pérdida y puntualizar las consecuencias que generaría la materialización de los riesgos identificados.

Dicha cuantificación se establece con base al comportamiento histórico de los eventos y en caso de que no se tengan incidencias, se determina una estimación. En su caso, se establecen niveles de tolerancia, lo cual permite monitorear su comportamiento y observar cualquier desviación para que el dueño del negocio implemente planes de acción para regresar a niveles aceptables.

Riesgo Legal: Se refiere 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 el Infonavit lleva a cabo.

Riesgo Tecnológico: Se define como la pérdida potencial por daños, interrupción, alteración o fallas derivadas del uso o dependencia en el hardware, software, sistemas, aplicaciones, redes y cualquier otro canal de distribución de información en la prestación de servicios con los clientes o derechohabientes del Infonavit. Para la administración del riesgo tecnológico se generan reportes periódicos que monitorean el estado de los servicios que presta el centro de cómputo y se revela el grado de impacto que llega a presentar cada servicio tecnológico.

c) Carteras y portafolios a los que se les está aplicando.

Las reservas por riesgo de crédito y extensión, se estiman para toda la cartera que se encuentra en el balance, créditos en pesos y en VSM. La provisión por complemento al pago aplica sólo para créditos en pesos.

En lo referente a las metodologías de riesgos financieros (riesgo crédito, riesgo mercado y riesgo liquidez), se aplican exclusivamente a las inversiones en valores del Infonavit, al cierre de diciembre la composición de las mismas es la siguiente.

	<u>Valor de mercado</u>
Títulos para negociar	60%
Títulos recibidos en reporto	40%

d) Explicación de la interpretación de los resultados de las cifras de riesgo

La reserva por riesgo de crédito, es la pérdida esperada por incumplimiento en el pago de los créditos, en un año. La reserva por riesgo de extensión, es por el saldo que no será cubierto cuando termine el plazo remanente del crédito y haya cubierto 360 pagos efectivos. Esta reserva se estima para toda la vida del crédito. El complemento al pago, es una provisión por la quita condicionada al pago puntual convenido del acreditado, para los siguientes 2 meses.

Las reservas preventivas se reportan mensualmente agrupadas por: línea de crédito, estatus (vigente o vencido), número de omisos (de acuerdo a la clasificación de la CUB) y por delegación (donde se localizan las viviendas).

II. Información cuantitativa

a) Valor en riesgo de crédito, mercado, operacional y en extensión.

Reservas totales al 31 de diciembre de 2015

<u>Número de Créditos</u>	<u>Saldo</u>	<u>Riesgo Crédito</u>	<u>Riesgo Extensión</u>	<u>Reservas Totales</u>
4,620,454	1,098,168	58,083	128,845	186,928

En cuanto al VaR de Riesgo de Mercado al 31 de diciembre de 2015 se muestra a continuación:

	<u>Valor de Mercado*</u>	<u>VaR</u>
Tesorería	28,526	0.002%
Fanvit	500,334	0.680%
Derivados con fines de cobertura	7	15.750%
Infonavit	<u>528,867</u>	0.430%

La calidad de las inversiones en valores realizadas por el Infonavit se resume de la siguiente manera:

Calidad Crediticia	
Gubernamental	20.5%
AAA	56.2%
AA+	1.2%
AA	6.2%
AA-	2.0%
A+	3.5%
A	0.8%
A-	0.9%
BBB+	4.7%
BBB	0.8%
BBB-	3.0%
C	0.2%
Total	100%

Al mantener el 76% de las inversiones en papel gubernamental y AAA, es decir, la mejor calidad crediticia de manera local, el riesgo de liquidez de las inversiones está acotado.

Las pérdidas simuladas bajo escenarios de sensibilidad se muestran a continuación

	+ 100 PB	- 100 PB
Sensibilidad Total Infonavit =	(-)883.0	975.0
<i>Sensibilidad a tasas de interés =</i>	<i>(-)1,084.1</i>	<i>1,186.9</i>
<i>Sensibilidad a renta variable =</i>	<i>53.1</i>	<i>(-)53.1</i>
<i>Sensibilidad a tipos de cambio =</i>	<i>153.2</i>	<i>(-)153.2</i>
	+ 100 PB	- 100 PB
Sensibilidad Total Infonavit =	(-)883.0	975.0
<i>Sensibilidad total Tesorería =</i>	<i>(-)3.1</i>	<i>3.1</i>
<i>Sensibilidad total Fanvit =</i>	<i>(-)884.4</i>	<i>976.9</i>
<i>Sensibilidad total Derivados de Cobertura =</i>	<i>4.6</i>	<i>(-)5.1</i>

Los escenarios de sensibilidad simulados son los conocidos como desplazamientos paralelos de los factores de riesgo (las curvas de valuación, precios, tipos de cambio, entre otros); los resultados mostrados son estimaciones de las pérdidas y/o ganancias asociadas a las inversiones en valores y derivados de cobertura ante escenarios dichos escenarios sobre dichos factores de riesgo.

Dichas factores de riesgo son mediante las cuales se lleva a cabo la valuación teórica de las inversiones en valores y derivados de cobertura.

El objetivo de aplicar el método de desplazamientos paralelos, es identificar el o los factores de riesgo a los cuales son más sensibles las inversiones en valores. La limitación principal consiste en suponer desplazamientos paralelos en las curvas de interés, movimientos que no es común observarlos en el mercado.

b) Estadística descriptiva del riesgo de crédito o crediticio

<u>Indicador</u>	<u>Conceptos</u>	<u>Monto</u>	<u>Cobertura</u>
Reservas crédito vs Saldo total	Reservas crediticias**	186,929	17.02%
	Saldo balance operativo	1,098,168	
Reservas balance vs Saldo total	Reservas balance	200,345	18.24%
	Saldo balance operativo	1,098,168	
Saldo vencido vs Reservas	Reservas crediticias**	186,929	248.60%
	Saldo vencido	75,192	
Saldo vencido vs Reservas balance	Reservas balance financiero	200,345	265.35%
	Saldo vencido balance financiero	75,501	

** Reservas crediticias incluyen riesgo de crédito y riesgo de extensión

c) Valores promedio de la exposición por tipo de riesgo correspondiente al período de revelación.

<u>Salario</u>	<u>Probabilidad de incumplimiento</u>	<u>Severidad %</u>	<u>Valores Promedio</u>				
			<u>Saldo</u>	<u>Riesgo crédito</u>	<u>Riesgo extensión</u>	<u>Reservas totales</u>	<u>% reservado¹</u>
Menor a 5.5	7.85	36.93	854,066	50,114	123,265	173,380	20.3
5.5 o más	<u>3.85</u>	<u>35.76</u>	<u>244,102</u>	<u>7,969</u>	<u>5,580</u>	<u>13,549</u>	<u>5.55</u>
Total	<u>6.88</u>	<u>36.65</u>	<u>1,098,168</u>	<u>58,083</u>	<u>128,845</u>	<u>186,929</u>	<u>17.02</u>

¹ Porcentaje reservado respecto del saldo

El valor de mercado y VaR promedio en el último trimestre en cuanto a las inversiones en valores se muestra a continuación.

	<u>Valor de Mercado*</u>	<u>VaR</u>
	<u>(oct - dic 2015)</u>	<u>(oct - dic 2015)</u>
Tesorería	33,687	0.00%
Fanvit **	<u>50,959</u>	<u>0.67%</u>
Infonavit	<u>84,646</u>	<u>0.41%</u>

*Valuación teórica (millones de pesos)

**Se incluyen los derivados de cobertura

d) Informe de las consecuencias y pérdidas que generaría la materialización de los riesgos operacionales identificados.

En materia de riesgo operacional, la tolerancia máxima de los eventos materializados se monitorea con respecto al patrimonio, cuyo impacto se encuentra en niveles aceptables.

Las incidencias presentadas durante 2015, el 48% son atribuibles a riesgos por factores externos, 27% por fraude externo y 24% por riesgos de procesos.

Respecto al riesgo legal el Infonavit está expuesto a demandas promovidas por y en contra de índole laboral, civil mercantil y penal. Las áreas jurídicas del Infonavit determinan la contingencia de éstas y el monto en riesgo para establecer la pérdida potencial o pasivo contingente. Al cierre de diciembre de 2015, el pasivo contingente por juicios en proceso asciende a 141 millones de pesos los cuales se encuentran debidamente reservados.

Respecto al riesgo tecnológico de disponibilidad y estabilidad de los servicios de tecnología, al cierre de diciembre de 2015 los 23 servicios determinados como vitales se encuentran dentro de los indicadores establecidos.

Control Interno

Sistema de Control Interno

Es el conjunto de procesos, mecanismos y elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí, y que aplica el Infonavit a nivel de planeación, organización, ejecución, dirección, información y seguimiento de sus procesos de gestión, para dar certidumbre a la toma de decisiones y conducirlo con una seguridad razonable al logro de sus objetivos y metas en un ambiente ético, de calidad, mejora continua, eficiencia, eficacia y de cumplimiento del marco jurídico y Código de Ética.

El Sistema de Control Interno, tendrá la estructura siguiente:

- Categorías de Objetivos materia del Sistema de Control Interno
- Componentes
- Roles y responsabilidades
- Lineamientos específicos
- Elementos

El Sistema de Control Interno, se representa en el Modelo General del Sistema de Control Interno y en el Esquema de Implementación del Sistema de Control Interno, siguientes:

Ilustración 9: Modelo General del Sistema de Control Interno



Ilustración 10: Esquema de implementación del Sistema de Control Interno



Componentes del Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno tendrá 5 componentes integrados, que se mencionan a continuación:

1. Ambiente de Control. Se compone de las estructuras, procesos y estándares de trabajo implementados y está reflejado en las competencias, integridad y valores éticos del Instituto y de su personal, en un entorno y clima organizacional de respeto, integridad congruencia con sus valores éticos y actitud de compromiso; en la estructura organizacional con clara definición de responsabilidades, segregación de funciones y delegación de facultades y en los mecanismos de rendición de cuentas a través de la medición y evaluación objetiva del desempeño.
2. Evaluación de Riesgos. Es un proceso sistemático que permite identificar, evaluar y priorizar y dar respuesta a los riesgos potenciales de fuentes internas y externas, que de materializarse, pueden impactar negativamente al logro de los objetivos a nivel Institucional, de las Áreas Operativas y de los procesos, de acuerdo a los límites de tolerancia establecidos.
3. Actividades de Control. Las actividades de control deben estar construidas en los modelos de operación y establecerse en políticas y procedimientos, para dar respuesta a los riesgos, con la finalidad de dar una seguridad razonable del logro de los objetivos a nivel Institucional, de las Áreas

Operativas y de los Procesos.

4. Información y Comunicación. Es la información necesaria para asegurar que se están llevando a cabo las funciones de control y que los otros componentes del Sistema de Control Interno están operando; la cual, será obtenida, clasificada, capturada, procesada y comunicada en forma adecuada y en el marco de tiempo que permita a los usuarios internos y externos y personas interesadas, llevar a cabo sus responsabilidades y, determinar si se están cumpliendo los objetivos y metas Institucionales, de las Áreas Sustantivas, de Apoyo y Delegaciones y de sus Procesos.
5. Supervisión y Mejora Continua. La Administración debe autoevaluar periódicamente el Sistema de Control Interno para cerciorarse de la presencia y funcionamiento de sus componentes, roles y responsabilidades, lineamientos y elementos, mediante actividades de monitoreo continuas construidas en los propios procesos operativos a diferentes niveles jerárquicos; y a través de autoevaluaciones periódicas separadas de la Contraloría Interna, dependiendo de la evaluación de riesgos, de la efectividad de las evaluaciones continuas y de otras consideraciones.

Elementos del Sistema de Control Interno

Son los mecanismos que en forma individual y conjunta facilitan la operación del Sistema de Control Interno al proporcionar la infraestructura primaria para instrumentar a través de ellos, sus componentes y Lineamientos Generales.

Los elementos identificados para cada componente del Sistema de Control Interno deberán contener, de acuerdo al alcance y objetivo de cada uno, todos los aspectos que aseguren el cumplimiento de los Lineamientos Generales de Control Interno.

1. Ambiente de Control
 - Estatuto Orgánico
 - Políticas sobre la Estructura Organizacional
 - Políticas de Recursos Humanos
 - Código de Ética
 - Acuerdo de responsabilidad de proveedores y prestadores de servicios
 - Línea de Denuncias
 - Régimen de Convivencia Unificada (Esquema de Sanciones RCU)
 - Sistema de Declaración Patrimonial

- Políticas del seguimiento de observaciones de Auditorías y otras revisiones internas
 - Actas de Órganos Colegiados
2. Evaluación de Riesgos
- Tablero de Gestión Estratégico
 - Presupuestos
 - Sistema de Metas y Compromisos
 - Políticas de Riesgos
 - Mapas de Riesgos
 - Matrices de riesgos, controles e indicadores por proceso y subproceso
 - Programa de prevención de fraude e irregularidades
 - Actas de Órganos Colegiados
3. Actividades de Control
- Políticas de Contabilidad para cumplir Disposiciones Generales en materia de Contabilidad aplicables al Infonavit de la Comisión
 - Modelos de Operación
 - Manuales de Políticas y de procedimientos de Operación
 - Flujos Contables
 - Políticas y Lineamientos de Adquisiciones
 - Sistema Integral de Gestión
 - Políticas de Autocontrol
 - Agendas de Autocontrol
 - Lineamientos de Tecnología
 - Lineamientos de prevención Lavado de dinero
 - Políticas de Seguridad Informática
 - Actas de Órganos Colegiados
4. Información y Comunicación
- Políticas de Comunicación Interna del Sistema de Control Interno.
 - Reportes a Órganos Colegiados
 - Portal de transparencia y acceso a la información
 - Proceso de Atención a autoridad regulatoria de la Comisión
 - Proceso de Atención a Inversionistas y Calificadoras
 - Reporte de Sustentabilidad
 - Actas de Órganos Colegiados

5. Supervisión y Mejora Continua

- Verificación dirigida de Cumplimiento Legal
- Protocolos de Verificación de Contraloría Interna
- Verificaciones a Delegaciones por Contraloría Interna
- Actas de Órganos Colegiados

Lineamientos específicos de Control Interno

Los lineamientos específicos de control interno, son las directrices particulares para la implementación del Sistema de Control Interno en las áreas Sustantivas, de Apoyo y Delegaciones.

En la implementación de los lineamientos específicos se debe asegurar que las responsabilidades de control de cada Área conformen líneas de defensa complementarias, donde las Áreas Sustantivas actúen como primera línea de defensa y las Áreas de Apoyo como segunda línea de defensa en los aspectos de control que les correspondan; asimismo, que realicen en forma coordinada sus actividades de control para un adecuado desempeño operativo.

IV. Conclusión

Durante 2015, las acciones llevadas a cabo por el Infonavit bajo la guía de la Política Nacional de Vivienda del Gobierno de la República, permitieron dar cumplimiento efectivo a su doble mandato de ley. A través del fortalecimiento de su solidez financiera, el Instituto se encuentra en una adecuada posición para hacer frente a los escenarios de incertidumbre económica y financiera prevalecientes en los ámbitos nacional e internacional.

A continuación se presentan los hechos más destacables:

- En 2015, el Infonavit sigue siendo la institución hipotecaria líder en México, tanto para adquisición de vivienda nueva como usada. Atendiendo su carácter social, más de la mitad de los financiamientos fueron otorgados a derechohabientes con ingresos mensuales menores a 4 salarios mínimos, a tasas preferenciales. Adicionalmente, para los acreditados con ingresos de hasta 2.6 VSM, en 2015 se eliminaron los gastos de titulación, con la finalidad de ofrecer mejores condiciones para acceder a viviendas de mayor calidad. Lo anterior aunado al apoyo que brinda el Gobierno de la República a través del subsidio federal
- Al reconocer que las necesidades de financiamiento de los derechohabientes son diversas, la participación de créditos para mejoramiento representó más del 40% de la colocación total del Infonavit
- El Instituto realizó la gestión del portafolio a través de su modelo de cobranza social, logrando que el Índice de Cartera Vencida en número de cuentas se ubicara por debajo de lo registrado al cierre de 2014
- En materia de recaudación fiscal, se avanzó en la implementación de un modelo más eficiente y se logró una mayor recaudación que en 2014
- A través del programa Mejorando la Unidad y el nuevo Esquema Integral de Regeneración Urbana y Social, el Instituto dio un mayor impulso a la tarea de rehabilitar unidades habitacionales y contribuyó al cumplimiento del Compromiso 200 del Presidente de la República
- Respecto al segundo mandato, los recursos de vivienda que administra el Infonavit y están registrados en las Afore, continuaron representando más de la quinta parte del total y recibieron un rendimiento nominal de 6.81%, valor 2.5% mayor al aumento del salario mínimo y superior al observado en las Siefors Básicas SB1 (5.17%) y SB2 (6.21%)

- Para una mejor atención de su segundo mandato, la Administración desarrolló un diagnóstico sobre las áreas de oportunidad para brindar mayor valor a las pensiones de los trabajadores derechohabientes. Se generaron propuestas para una agenda de trabajo estratégica, que tiene como base una asignación más eficiente de rendimientos a la Subcuenta de Vivienda, así como la promoción de mayores niveles de ahorro por parte de los derechohabientes a través de la figura de depósitos extraordinarios prevista por la Ley del Instituto. Además resalta el hecho de que la propuesta no requiere ningún cambio a la Ley del Infonavit
- A través del esquema de Hipoteca Verde, que fomenta el consumo eficiente de la energía eléctrica, gas y agua en la vivienda. El Infonavit profundizó su compromiso con la calidad de vida de los acreditados, el cuidado de los recursos naturales y el respeto al medio ambiente. El 96% de los créditos hipotecarios originados en 2015 contaron con una Hipoteca Verde
- Por primera vez en su historia el Instituto cuenta con un Protocolo de Atención a Desastres Naturales con el que se atendió, de forma ordenada y focalizada, a los acreditados damnificados por el paso de un tornado en Ciudad Acuña, Coahuila el pasado 25 de mayo

El Infonavit es una institución que ha logrado resultados importantes durante el 2015. Sin embargo, los próximos años serán cruciales para atender los retos presentes y profundizar las estrategias marcadas por la Política Nacional de Vivienda. Entre ellos destacan:

- Mantener y aumentar la colocación de crédito para cumplir con la aspiración de más trabajadores a una vivienda digna
- Generar productos que se ajusten a las necesidades específicas de cada trabajador. Se requieren viviendas de calidad, cerca de los centros de trabajo, de escuelas y hospitales. Una ubicación inadecuada merma el ingreso de los trabajadores en costos de transporte
- Explorar nuevas fórmulas de adquisición o de posesión de vivienda. No todos los derechohabientes quieren una vivienda en propiedad por sus propias características específicas. Por lo tanto, se buscará dar movilidad social al trabajador para que pueda intercambiar su casa en caso de que haya cambiado de trabajo o de lugar de residencia. También se impulsará el mercado de vivienda social en renta como una alternativa más

- Profundizar el aprovechamiento de las reformas impulsadas por el Presidente de la República, Lic. Enrique Peña Nieto, y en particular la reforma financiera. Llevar a cabo acciones para que esas reformas se hagan realidad
- Articular políticas públicas para mejorar las viviendas, los entornos y las comunidades, en beneficio de la calidad de vida de los derechohabientes
- Impulsar que la Subcuenta de Vivienda tenga mejores rendimientos financieros y pueda posibilitar un mayor patrimonio para el trabajador al momento de su retiro por jubilación, guardando un sano equilibrio con el modelo de cobranza social

De igual manera, para asegurar la viabilidad financiera de largo plazo, se habrá de vigilar el sano equilibrio del otorgamiento de crédito a distintos segmentos de ingreso de derechohabientes, con la finalidad de continuar la atención de las familias de menores ingresos

La voluntad y decidida participación de los tres sectores que conforman los órganos de gobierno son parte esencial para que el Infonavit se consolide como uno de los principales agentes de cambio social a través de una gestión austera, eficaz, responsable y transparente que rinda cuentas claras y entregue resultados tangibles a sus derechohabientes y acreditados.

V. Anexo I: descripción de proyectos estratégicos por área

Subdirección General de Recaudación Fiscal

Desarrollo de soluciones y servicios para incrementar el valor patrimonial de los trabajadores Bienvenida Infonavit

Objetivo

Identificar a los trabajadores que por vez primera ingresan como derechohabientes del Infonavit y establecer vínculos desde su afiliación al Instituto, ofreciendo información de interés que les permita conocer sus derechos de manera clara.

Logros y/o beneficios obtenidos

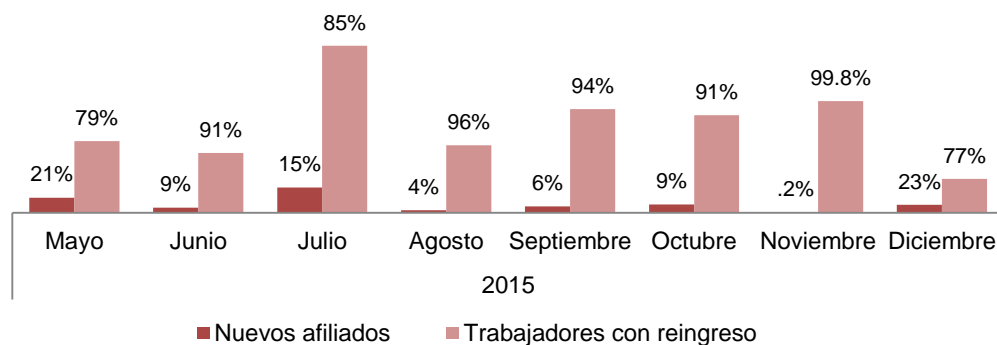
- Desarrollo de los mecanismos que permiten identificar a los nuevos afiliados al Infonavit
- Modelo de operación acordado con los canales de servicio para el envío de una carta de bienvenida a los nuevos afiliados, a través de Mi Cuenta Infonavit

Evidencia gráfica

Gráfica 44: Trabajadores afiliados al IMSS y al Infonavit



Gráfica 45: Trabajadores con patrones no obligados al IMSS



Fuente: IMSS, Infonavit

Desarrollo de soluciones y servicios para incrementar el valor patrimonial de los trabajadores Depósitos extraordinarios

Objetivo

Esta iniciativa consiste en ofrecer un servicio para que el derechohabiente realice depósitos en su cuenta individual, teniendo la posibilidad de incrementar su saldo en la Subcuenta de Vivienda a fin de obtener un crédito.

En la actualidad, los trabajadores que cuentan con la capacidad de ahorrar solo pueden realizarlo a través de:

- Bancos
- Cajas de ahorro
- Resguardo propio
- Afore
- Sociedad de Inversión
- Bansefi

El Art. 59 de la Ley del Infonavit señala que *“los trabajadores tendrán en todo tiempo el derecho a realizar aportaciones voluntarias a su cuenta individual, ya sea por conducto de su patrón al efectuarse el entero de las aportaciones o por sí mismos...”*, por lo que se decidió implementar el servicio para la captación de aportaciones voluntarias a la cuenta individual de los trabajadores, con los objetivos de:

- Potencializar la capacidad de crédito del trabajador
- Incrementar los recursos que administra el Infonavit
- Incrementar el ahorro en la Subcuenta de Vivienda

Logros y/o beneficios obtenidos

Se propondrá una agenda estratégica a los Órganos Colegiados del Instituto con base en las lecciones aprendidas.

Participar en la formación de mercados contribuyendo a la provisión de soluciones adecuadas para los trabajadores

Objetivo

Promover el programa Crezcamos Juntos y la incorporación al Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS), fomentando la formalidad para que más trabajadores tengan acceso a la seguridad social en materia de vivienda.

Logros y/o beneficios obtenidos

En el segundo semestre de 2015 se llevaron a cabo 124 eventos en 26 estados, dirigidos a sectores de la población y líderes de organizaciones para dar a conocer el programa Crezcamos Juntos y los beneficios del Régimen de Incorporación a la Seguridad Social. Entre los asistentes a dichos eventos se encontraban:

- Organizaciones de transportistas
- Taxistas
- Tanguistas
- Locatarios de mercados
- Asociaciones de pequeños contribuyentes
- Vendedores ambulantes
- Comerciantes en general

Al cierre de 2015, los principales resultados en términos de número de altas al programa son:

- 22,469 patrones
- 24,297 trabajadores con subsidio, de los cuales el 96% percibe entre 1 y 3 VSM
- 36,751 trabajadores sin subsidio
- 388 afiliados voluntarios vigentes

Evidencia gráfica

Ilustración 11: Eventos por Delegación



Fuente: Infonavit

Subdirección General de Crédito

Aseguramiento de la calidad en viviendas financiadas por el Infonavit: Verificación de Obra

Objetivos

- Fortalecer el proceso de originación del Instituto
- Mejorar la calidad de las viviendas de los acreditados al Infonavit e incrementar su valor patrimonial
- Generar un mercado competitivo entre las empresas verificadoras

Logros y/o beneficios obtenidos

Las principales actividades del proyecto que se realizaron en 2015 son:

- Rediseño del Índice de Excelencia en el Servicio (Inex) Verificadores
- A partir del 1° de octubre, entró en operaciones el (Inex) Verificadores para la asignación automática de empresas verificadoras
- Del 1° de octubre al 15 de diciembre se asignaron 62,379 viviendas a 378 empresas verificadoras bajo el esquema automático del (Inex)

El Inex se puede consultar por empresa en cada estado:

<http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/proveedores+externos/verificadores+de+obra>

Crédito en pesos

Objetivo

Ofrecer al trabajador un producto de crédito hipotecario en pesos que sea competitivo con relación a los ofrecidos por la banca comercial, que asegure el efecto gradual de la disminución de la deuda en el tiempo y mantenga la capacidad de compra de los trabajadores, en cumplimiento con la reforma a la Ley del Infonavit.

Logros y/o beneficios obtenidos

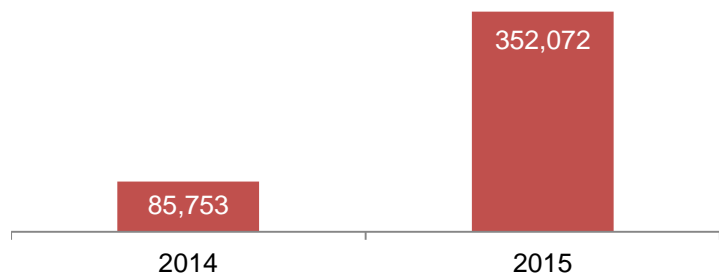
Gracias al cambio a la Ley del Infonavit en enero de 2012 para otorgar créditos en VSM y en pesos, a elección del trabajador se han alcanzado los siguientes beneficios:

- En agosto de 2014 inició la colocación de crédito en pesos para de los derechohabientes con ingreso de hasta 5.5 VSM niveles de salario, con lo cual se empezaron a otorgar créditos en pesos con subsidio federal
- A partir del 1° de febrero de 2015, la originación de créditos por parte del Instituto es denominada en pesos. En esa misma fecha se dio fin a la originación para los mismos productos en VSM
- Entre febrero y mayo de 2015, se desarrollaron los sistemas para incorporar la originación en pesos para las líneas de crédito relativas a la construcción, remodelación y el pago de pasivos, así como para los programas Cofinavit Ingresos Adicionales e Infonavit-Fovissste

Evidencia gráfica

Al 31 de diciembre de 2015, se han originado 352,072 créditos en pesos (incluyendo Segundo Crédito), de los cuales el 74% fueron para derechohabientes con ingresos de hasta 5.5 VSM.

Gráfica 46: Colocación de crédito en pesos
(número de créditos)



Fuente: Infonavit.

Participar en la formación de mercados, contribuyendo a la provisión de soluciones adecuadas para los trabajadores: Arrendavit

Objetivo

Establecer un esquema que permita financiar la adquisición de viviendas con un uso previo y ofrecer alternativas de movilidad para los derechohabientes, utilizando la infraestructura del Infonavit y el ahorro individual de los trabajadores.

Logros y/o beneficios obtenidos

Con el programa Arrendavit se aprueba el parque habitacional de subastas del Instituto para remodelarlo y utilizarlo como vivienda en renta.

Al cierre de diciembre 2015, se registró una originación de 363 créditos en los estados de Aguascalientes, Baja California, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Durango, Distrito Federal, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Nuevo León, Puebla, Quintan Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas, Veracruz, Yucatán y Zacatecas.

Las viviendas disponibles para renta se pueden consultar en el portal del Infonavit:

http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/trabajadores/consulta_viviendas_disponibles_en_renta_servicio/consulta_viviendas_disponibles_en_renta

Cero porcentaje en gastos de titulación para derechohabientes con ingresos menores a 2.6 VSM

Objetivo

Con esta medida se dio cumplimiento al compromiso realizado durante la sesión ordinaria número 108 de la Asamblea General, celebrada el 9 de diciembre de 2014, en la que se planteó la reducción a cero por ciento en la originación por concepto de gastos de titulación, financieros y de operación del propio crédito, para los trabajadores con ingresos de hasta 2.6 veces el salario mínimo; beneficiando así a los derechohabientes con menores ingresos.

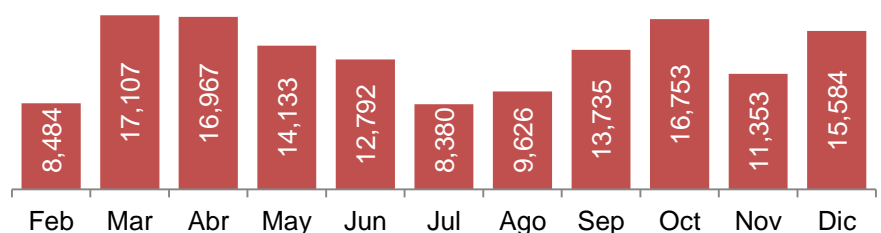
Logros y/o beneficios obtenidos

Con esto se benefició a 147 mil acreditados con ingresos menores a 2.6 VSM por un monto de 930 mdp. Es importante mencionar que al inicio se estimaba beneficiar a sólo 77 mil derechohabientes por un monto de hasta 491 mdp. Este incremento fue posible por el aumento del subsidio del Gobierno Federal a través de la Conavi, y disperso por Infonavit, que pasó de 5,000 mdp a inicio de 2015 a 8,638 mdp al cierre de diciembre 2015.

Evidencia gráfica

La siguiente gráfica muestra la colocación mensual de los créditos que recibieron el beneficio durante 2015:

Gráfica 47: Créditos originados sin gastos de titulación
(número de créditos)



Fuente: Infonavit.

Subdirección General de Administración de Cartera

Modelo de inteligencia para la administración de cartera

Objetivo

Fortalecer los procesos de toma de decisiones al interior de la Subdirección General de Administración de Cartera, a través de un modelo de inteligencia que permita monitorear a los diferentes actores involucrados y de esta manera, contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Instituto, como el Índice de Cartera Vencida.

Logros y/o beneficios obtenidos

Los retos de la Subdirección General de Administración de Cartera aumentan conforme la cartera de créditos se amplía, por ello es indispensable contar con las herramientas que permitan dar seguimiento puntual a todas las operaciones y así, fortalecer las tareas de análisis orientadas a hacer más eficiente la cobranza.

Debido a lo anterior, se fortaleció el proceso de segmentación detallada del portafolio que incluye variables adicionales como saldo, ingreso, salario, patrón, sector económico al que pertenece, desarrollador, posición geográfica, clima, inseguridad, el canal al que deberá asignarse cada cuenta, la tarifa a pagar y los medios de comunicación; haciendo uso de los siguientes modelos:

Método CHAID (*Chi Squared Automatic Interaction Detection*)

Árbol de decisión que permite identificar las variables significativas asociadas con el éxito de las reestructuras, cumplimiento a promesas de pago y condición de irregularidad de la vivienda (abandonada, invadida, renta irregular). Aplica en las etapas de cobranza administrativa y de recuperación de cartera vencida.

Colección de puntaje (*Collection Score*)

Permite clasificar las cuentas en función de la probabilidad de que el crédito REA (de acreditados sin relación laboral formal) acumule una omisión adicional en los siguientes dos meses, tomando en cuenta el historial de cada crédito.

CART (*Classification and Regression Tree*)

Árbol de clasificación y regresión que permite la segmentación de cartera usando variables de desempeño del crédito, para ordenar las cuentas de mayor a menor riesgo de caída a vencido en el plazo de un año.

Adicionalmente, se desarrolló el modelo de inteligencia aplicada, el cual consta de un tablero digital de gestión estratégica, bases de datos especializadas y módulos analíticos.

Tablero Digital de Gestión Estratégica

El tablero permite visualizar la segmentación detallada del portafolio para una mayor efectividad a través de la asignación de las estrategias de comunicación y cobranza, y dar seguimiento a la operación en tiempo real. Por otro lado, el tablero proporciona una medición del desempeño de los asesores de cobranza por entidad y por despacho.

En 2015 se llevó a cabo la implementación de los siguientes visores:

- Visor de gestión por delegación
- Visor de avance de metas por delegación
- Visor de avance de metas (a nivel nacional y por regiones)
- Visor de gestión por zona geográfica
- Visor de avances por proveedor
- Visor avances por delegación, despacho y detalle de gestor
- Visor de interactivo, seguimiento del trabajo a nivel de cuenta (incluye visualización de errores en la georeferencia para posterior corrección)

La implementación de los visores facilita la aplicación de reportes de asignaciones y gestiones, la calificación automática de los despachos de cobranza, y la documentación, el análisis, la planeación y la inteligencia en el proceso.

Esta visualización es posible gracias a la integración de bases de datos con los reportes generados diariamente durante los procesos de asignación, gestión móvil y pagos.

A través de estos monitores es posible identificar información incorrecta respecto de la ubicación de viviendas. Una vez identificadas se solicita la corrección en la ubicación, para contar así con una base de información sólida y veraz que facilite el proceso de cobranza.

Módulos analíticos

La información disponible en los módulos analíticos es útil para el análisis de cuentas y su asignación a proveedores especializados en los segmentos de cobranza administrativa, recuperación de cartera vencida y recuperación especializada.

En adelante, se trabajará en la visualización de la información referente a la recuperación de garantías y el desplazamiento de viviendas.

Monitoreo de cobranza:

- Seguimiento a despachos
- Seguimiento a asesores
- Validación de dictámenes

Constituir una alerta relacionada con las actuaciones de los despachos de cobranza en sus actividades diarias

Integridad de datos:

- Limpieza y homologación de datos
- Evaluación de usuario

Detectar aquellas acciones que ponen en riesgo la calidad de la información

Segmentación:

- Integración de datos
- Armado de hipótesis
- Validación de variables
- Relaciones significativas

Análisis que involucren distintas variables y puedan ser la base para actividades críticas, como el desarrollo de nuevos productos

Evidencia gráfica

Ilustración 12: Modelo de inteligencia aplicada para la administración de cartera



Ejemplo de visualización de la información

Fuente: Infonavit

Disposición de información de contactos para cobranza

Objetivo

Mejorar la efectividad de las acciones de cobranza al utilizar diferentes herramientas que maximicen la probabilidad de ubicar y/o contactar a los acreditados en cartera vencida.

Logros y/o beneficios obtenidos

Cobranza

Se implementó una herramienta de actualización continua de la información, a través de la cual se captura la información de todas las fuentes de datos de contacto en cartera (evaluación de despachos, investigación de mercado, campañas de comunicación, Gestión Móvil (GM) domiciliaria y telefónica, visita de bienvenida, estado de cuenta impreso y electrónico, módulo de captura de datos), para su integración a la Base Única de Contactos a través del módulo de gestión.

Sistemas

Se llevó a cabo un análisis de todas las fuentes receptoras de datos de contacto y se trabaja en coordinación con la Subdirección General de Tecnologías para la integración y actualización continua de los mismos en la Base Única de Contactos.

Canales

En conjunto con la Subdirección General de Canales de Servicio se fortaleció la comunicación con los acreditados por medio del portal institucional, con en el desarrollo de un mecanismo para que a través de Mi Cuenta Infonavit 2.0 o de cualquier canal de atención utilizado por los acreditados, se actualicen los datos y se integren a la Base Única de Contactos.

Delegaciones

Fue liberado a nivel nacional el módulo de gestión para la recepción de la información de los acreditados que visitan las Delegaciones (teléfonos, correos electrónicos del acreditado y familiares).

De esta forma, se robustece la base de información de datos de contacto de acreditados para mejorar la efectividad de las estrategias de comunicación y cobranza, al aumentar el nivel de contacto desde la originación del crédito hasta su liquidación. Así, se puede ofrecer un mejor servicio y agilizar el proceso de recuperación de cobranza desde etapas tempranas de morosidad.

Gestión de proveedores

Objetivo

Evaluar la calidad de los servicios de cobranza contratados por la Subdirección General de Administración de Cartera, mediante el seguimiento y monitoreo de las gestiones de las agencias de cobranza con los acreditados de forma presencial y no presencial, a fin de garantizar que se cumplan los lineamientos, políticas y procedimientos establecidos por el Instituto.

Logros y/o beneficios obtenidos

Las acciones de cobranza en el Infonavit son llevadas a cabo por agencias externas (despachos de cobranza) que deben operar de acuerdo a los lineamientos, políticas y procedimientos establecidos por el Instituto. Por lo anterior, se fortaleció la supervisión de los proveedores, la cual consiste en evaluaciones recurrentes que respondan a las necesidades de las áreas de negocio, para garantizar la calidad de los servicios (nivel de servicio), del personal (capacidades y actitudes) y de la infraestructura con la que cuentan los despachos de cobranza.

Se hicieron adecuaciones al proceso de gestión de proveedores en los siguientes rubros:

Evaluación de desempeño

Se cuenta con métricas que evalúan el desempeño de las agencias de cobranza (canales, domiciliario y telefónico) basadas en herramientas analíticas que registran las gestiones por día y ponderan las soluciones de acuerdo a la priorización que se define por la conveniencia financiera de la solución y/o dificultad de obtenerla (nivel de morosidad). Este índice se encuentra alineado a las metas institucionales y es un esquema de control y supervisión que permite a los despachos instrumentar las acciones necesarias para obtener mejores resultados.

El esquema de medición mensual parte de una asignación inicial de cuentas que tienen las agencias y evalúa si han sido solucionadas, conforme los registros en los sistemas del Instituto y en interacción con un catálogo de soluciones y condiciones.

La cartera asignada a la agencia se ubica en segmentos de acuerdo al nivel de morosidad que presenta. Con base en esta segmentación se ponderan las soluciones observadas; se da mayor puntaje a las soluciones de créditos que presentan mayor morosidad o soluciones con mayor conveniencia financiera para el Instituto.

Durante 2015 se fortaleció la implementación de estas métricas a fin de garantizar la transparencia durante el proceso de evaluación del desempeño de las agencias de cobranza en todos los segmentos, y de esta forma, reconocer fácilmente a las agencias más eficientes y competitivas para la asignación de más cuentas. Se distinguen cinco grupos:

- Índice de desempeño Moras bajas
 - Confirmación de prórroga
 - Solución prórroga
 - Atención a moras tempranas 0-3 omisos
- Índice de desempeño Moras altas
 - Atención a cuentas en proceso de cura
 - Solución de cuentas vencidas
 - Atención de cuentas degradadas (recién vencidas)
 - Acreditados con relación laboral (ROA) vencidos
- Índice de desempeño de la cobranza especializada (en proceso de implementación)
 - Avance procesal
- Índice de desempeño de mediación (en proceso de implementación)
 - Liquidación (por pago / dación)
 - Regularización
 - Convenios
 - Mantenimiento de reestructura-regularización
- Índice de desempeño telefónico
 - Medición de cobranza social y preventiva (prórrogas)
 - Medición de nuevos acreditados sin relación laboral (REA)

Seguimiento y atención a quejas

Se encausó el análisis al comportamiento de las quejas recibidas a través de los canales correspondientes a los servicios ofrecidos por los despachos de cobranza, con los siguientes logros:

- Identificación de las principales causas que motivan el mayor número de quejas de los acreditados
- Adecuación de una herramienta que permite el acceso a la queja de manera automatizada, para realizar una consulta eficiente
- Diseño de acciones de mejora para disminuir el número de quejas recibidas y, de esta forma, ofrecer una mejor y más eficiente atención al acreditado, a través de la implementación de un sistema de consecuencias para proveedores por un mal servicio o malas prácticas detectadas en el ejercicio de gestiones

Sistema de consecuencias

Durante 2015 se adecuó el esquema de incentivos y sanciones que toma como base los siguientes elementos:

- Evaluación del desempeño de los asesores de cobranza a través de la gestión móvil
- Resultados de la medición
- Supervisión de despachos y cumplimiento contractual

Dichas medidas preventivas y correctivas consisten en la desasignación, suspensión y terminación. Se promoverá el cumplimiento de las conductas y normatividad institucionales deseadas, así como el mantenimiento de una red de proveedores calificados.

Especialización de proveedores

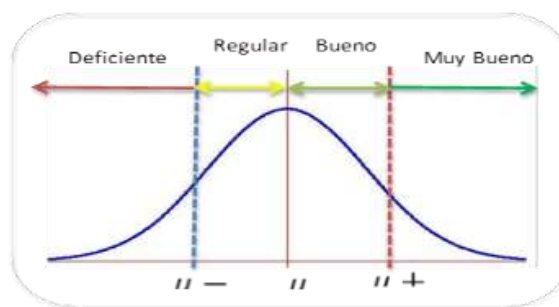
Se adecuó el mecanismo de evaluación del desempeño de los proveedores de cobranza en cuanto al riesgo de las cuentas y comportamiento de pago, que permite identificar al mejor despacho y asesor para cada segmento, y de esta forma contribuir con el aumento de la efectividad de cobranza.

Evidencia gráfica

Ilustración 13: Modelo de Gestión de proveedores



Ilustración 14: Asignación por índice de desempeño



Fuente: Infonavit

Satisfacción de necesidades de los acreditados

Objetivo

Fortalecer el proceso de cobranza ofreciendo preventivamente nuevas tarifas, productos, canales de comunicación o fortalecer los ya existentes, con base en las principales necesidades de los acreditados, acordes a su situación de vida e ingreso disponible, para incentivar la efectividad del pago y posicionar el esquema de Cobranza Social.

Logros y/o beneficios obtenidos

Se continuó con la aplicación de encuestas para mejorar la identificación de las principales necesidades de los acreditados y así generar las siguientes recomendaciones con base en características y comportamiento del acreditado:

- Existen acreditados en Régimen Especial de Amortización (REA) que debido a que tienen ingresos variables hacen pagos mensuales incompletos y no alcanzan a cubrir regularmente la mensualidad, por lo tanto se requiere la consideración del flujo de efectivo de los acreditados
- Se requiere continuar con la homologación de los montos mensuales a pagar por el acreditado en las diferentes fuentes de información a su alcance, para brindarle certeza sobre el monto a pagar
- Se debe continuar el envío de mensajes a los acreditados vía carteo para recordarles el pago de su mensualidad
- La mayoría de los acreditados entrevistados comentan que leen los mensajes, los consideran claros y les parecen útiles, al tiempo que manifestaron su preferencia por su envío de manera mensual. Conviene, entonces, continuar con el fortalecimiento al proceso de comunicación para darle claridad y certidumbre a los acreditados respecto a la situación de su crédito

Se continúa el trabajo en la detección de áreas de oportunidad para mejorar la comunicación con los acreditados y estar en posibilidad de transformar la información en conocimiento y el conocimiento en mejores soluciones para los trabajadores, acorde con la naturaleza social del Instituto.

Estas acciones contribuyen a una administración de la cartera que permite cobrar los créditos hasta su liquidación y conservar el patrimonio, a través de un modelo de enfoque social.

Desarrollo de productos de solución

Objetivo

Fortalecer el portafolio de soluciones y servicios para atender las necesidades de los acreditados, incrementar la efectividad en el pago de sus créditos y procurar la distribución eficiente del gasto en que se incurre derivado del otorgamiento de estos apoyos.

Logros y/o beneficios obtenidos

En enero de 2015, el Subcomité de Nuevos Productos autorizó que el producto Solución a tu Medida (STM) se aplique al segundo crédito y a los cofinanciamientos. En complemento a esta autorización, en junio de 2015, el H. Consejo de Administración autorizó el diseño del beneficio STM para los primeros créditos en pesos.

Con esta última autorización, el programa STM aplica a toda la cartera de créditos en VSM y pesos, incluyendo: créditos Infonavit, segregados, tercerizados y bursatilizados.

Adicionalmente, se encuentran en fase de diseño y autorización tanto nuevos productos como mejoras a los ya existentes, con base en las áreas de oportunidad detectadas en la investigación sobre las necesidades de los acreditados y por parte de las áreas de negocio, mediante el proyecto de *Satisfacción de necesidades de los acreditados*. Entre estos nuevos productos y mejoras se encuentran los siguientes:

- Atención al acreditado cumplido

Inclusión de los acreditados en Régimen Ordinario de Amortización (ROA) al programa Recompensas, el cual consideraba originalmente sólo a acreditados dentro del Régimen Extraordinario de Amortización (REA). Esto con el fin de otorgar beneficios en automático al momento de que el acreditado alcance un número determinado de pagos consecutivos.

- Generación de un factor único de recuperación de cartera

Alternativa de pago para aquellos acreditados cuya necesidad no se cubra a través de los productos STM y Dictamen de Capacidad de Pago (DCP), que además apoye a los acreditados en proceso de demanda, garantizando la amortización del crédito en el plazo legal remanente y limitando el gasto en reservas.

- Atención a familias de acreditados desaparecidos

Prórroga especial en el pago del crédito, a solicitud de los familiares en línea directa del acreditado, cuando éste se encuentre en calidad de desaparecido.

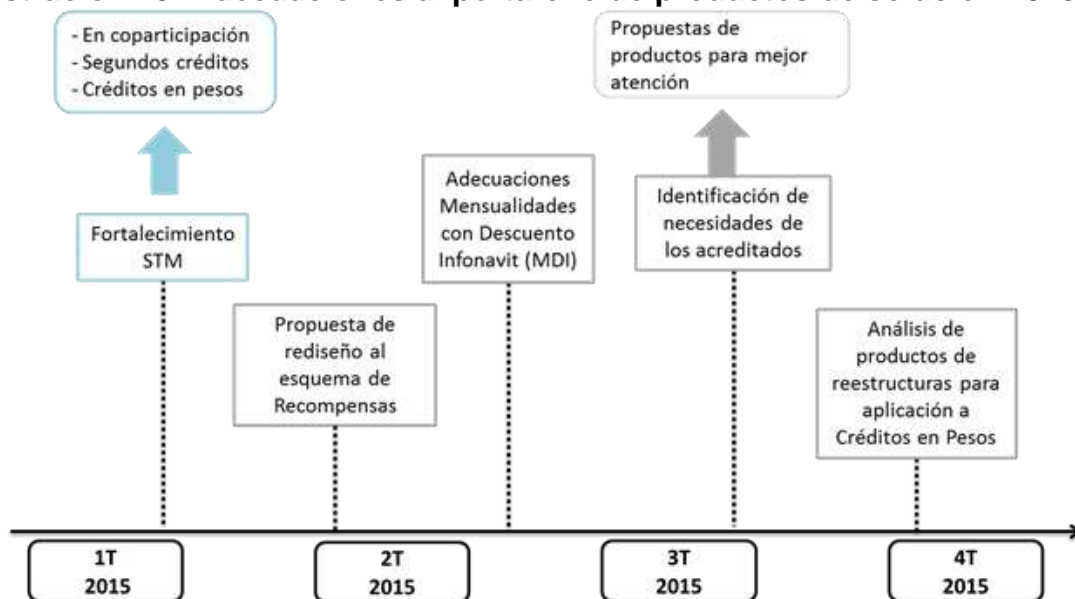
- Solución para acreditados que hacen pagos parciales

Atención a los acreditados en REA con pagos parciales dentro del rango de 80% a 99%, a través de un producto que lleve al acreditado al pago completo de sus mensualidades. Se contemplan dos mecanismos para atender a este segmento: uno que considere la variabilidad en el ingreso de los acreditados; y otro que les facilite adelantar pagos cuando se encuentren en posibilidades de hacerlo.

Adicionalmente se evaluaron los productos de reestructura vigentes. La información obtenida permitirá durante 2016 consolidar el portafolio de productos de solución, a través de ajustes al diseño o en la implementación, para una mejor atención a los acreditados, con el fin de garantizar el enfoque social que caracteriza al Infonavit.

Evidencia gráfica

Ilustración 15: Adecuaciones al portafolio de productos de solución 2015



Fuente: Infonavit

Subdirección General de Sustentabilidad

Hogar a Tu Medida

Objetivo

Brindar soluciones de vivienda con instalaciones y dimensiones adecuadas, que contribuyan a mejorar significativamente la calidad de vida de los derechohabientes y sus familiares en línea directa que viven con una discapacidad, así como impulsar el desarrollo de esta oferta en el mercado para este segmento de la población.

Logros y/o beneficios obtenidos

Se formalizó la normativa para la operación eficiente del programa en dos rubros:

- Registro y operación de los proveedores y verificadores que participen en el programa
- Uso por parte de los acreditados del vale para realizar la instalación y/o adecuaciones o mejoras para que la vivienda se adecúe a las personas con discapacidad

Aplica para todos los productos de crédito hipotecarios para adquisición de vivienda en paquete o mercado abierto (nueva o usada), en denominación VSM y pesos, primero o segundo crédito, con o sin subsidio, créditos individuales o conyugales y para trabajadores de cualquier ingreso salarial.

De acuerdo con el Instituto Mexicano del Seguro Social, en México existen 4 tipos de discapacidades posibles de atender: auditiva, mental, motriz y visual.

La discapacidad se comprobará a través del formato único que el IMSS emitirá para este producto, sin que ello conlleve a ningún otro tipo de beneficio. También podrá ser comprobado por dictámenes emitidos, de manera indistinta, por el ISSSTE, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de médicos de la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo; Secretarías de Salud de cada Entidad Federativa; o el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF).

A continuación se muestra la tabla de adecuaciones a la vivienda que se consideran por los tipos de discapacidades en posibilidad de atender.

Tabla 6: Adecuación por discapacidad

Matriz de adecuación por discapacidad	Unidad
1. Discapacidad auditiva	
1.1 Sensor luminoso de gas	1
1.2 Foco luminiscentes (con sensor de movimiento)	3
1.3 Interfono luminiscente	1
2. Discapacidad mental	
2.1 Protección pared 1 recámara, 12 m cuadrados	1 recámara
3. Discapacidad motriz	
3.1 Timbre	1
3.2 Contactos	3
3.3 Apagadores	3
3.4 Rampa de accesibilidad	1
3.5 Piso antiderrapante en rampas	1 metro
3.6 Puertas de 1.00 x 2.13 m	3
3.7 Barras de acero inoxidable de apoyo a baño wc	3
3.8 Barras de acero inoxidable de apoyo a regadera	2
3.9 Regadera tipo teléfono	1
4. Discapacidad visual	
4.1 Sensor sonoro de gas	1
4.2 Alarmas sonora	1
4.3 Apagadores tipo braille	2
4.5 Identificación de accesos en braille que permitan el desplazamiento a recámara, baño, cocina y sala comedor	20 metros

Fuente: Infonavit.

Los logros obtenidos son:

- 20 convenios, 77 minutas firmadas: 26 con las Comisiones Consultivas Regionales (CCR), 25 con Cámaras, 26 con fundaciones para la colaboración de autoridades estatales, municipales, Cámaras y organismos no gubernamentales
- El 19 de enero 2015 se logró la firma del convenio de colaboración con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con el objetivo de difundir el programa Hogar a tu Medida, así como otros beneficios y programas de apoyo gubernamentales para empresas que contraten a personas que viven con discapacidad
- El 28 de octubre de 2015 se firmó el *Convenio de colaboración a favor de la vivienda incluyente* entre el Infonavit y la Fundación Teletón para brindar soluciones de vivienda a los derechohabientes con discapacidad, facilitando la adquisición de créditos hipotecarios que garanticen la accesibilidad dentro de sus viviendas. Lo anterior con el objetivo de mejorar la calidad de vida de

los derechohabientes y de sus familias. La finalidad de este convenio es establecer una estrecha comunicación entre ambas instituciones para la difusión y aprovechamiento del programa por miles de acreditados del Infonavit en cuya familia existe algún miembro con discapacidad

En 2015 se formalizaron 98 créditos con el beneficio Hogar a Tu Medida a nivel nacional (el primer crédito fue otorgado en mayo de 2015).

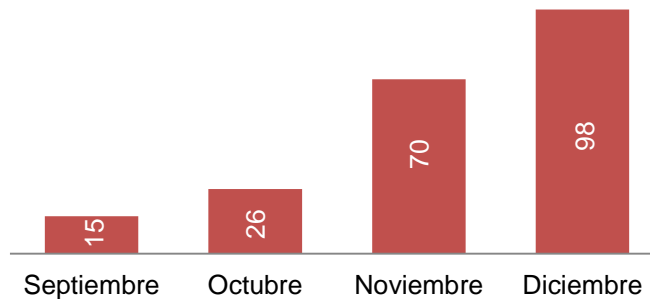
Evidencia gráfica

Ilustración 16: Programa Hogar a Tu Medida



Fuente: Infonavit.

Gráfica 48: Créditos originados en el programa Hogar a Tu Medida (número de créditos)



Fuente: Infonavit.

Mejorando la Unidad

Objetivo

Atender las necesidades de mejoramiento y rehabilitación de unidades habitacionales en el Distrito Federal e impulsar la calidad de vida de los derechohabientes y acreditados que las habitan, mediante la restauración de áreas verdes, la instalación de nuevo mobiliario público, equipamiento deportivo y recreativo, bebederos, luminarias, pintura mural, instalación de internet gratuito en espacios comunes y talleres de mantenimiento.

Logros y/o beneficios obtenidos

En cumplimiento del Compromiso Presidencial 200, representa un esfuerzo coordinado con los tres niveles de gobierno, la UNAM y despachos de arquitectura del país.

El Infonavit, en conjunto con la Facultad de Arquitectura de la UNAM, llevó a cabo el *Diagnóstico Físico del Espacio Común en 400 Unidades Habitacionales en el Distrito Federal*, a partir del cual se han realizado 14 intervenciones físicas, tomando en cuenta las características y carencias propias de cada unidad habitacional, así como las necesidades de los vecinos.

Paralelamente a las intervenciones físicas, se llevan a cabo talleres y actividades con los vecinos, con el fin de fomentar una mejor cohesión social y convivencia.

En 2015, se mejoraron cuatro unidades habitacionales:

- Universal San Lorenzo
- Rosendo Salazar
- Las Torres- Opus 3
- Periférico el Hueso

Los beneficios obtenidos por el programa de Mejorando la Unidad durante 2015 fueron:

- 1,323 viviendas beneficiadas
- 3,826 habitantes beneficiados
- 1,200 m2 de murales pintados
- 8 bebederos públicos con agua purificada
- 4 plazas públicas con internet gratuito
- 119 piezas de mobiliario urbano
- 3 talleres de mantenimiento a áreas comunes
- 128 luminarias instaladas

Evidencia gráfica

Ilustración 17 Programa Mejorando la Unidad



Fuente: Infonavit.

Subdirección General de Planeación y Finanzas

Implementación del Marco de Gestión del Fanvit

Como parte de las acciones encaminadas al fortalecimiento financiero del Infonavit y al cumplimiento de su segundo mandato, en 2014 se aprobó e inició la implementación del nuevo Régimen de Inversión denominado Marco de Gestión del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit), el cual estipula los procedimientos, lineamientos y mecanismos a través de los cuales se deberán gestionar los recursos líquidos del Fondo Nacional de la Vivienda para así brindar un mayor valor económico en beneficio de los trabajadores y sus familias.

Objetivo

Desarrollar e implementar capacidades técnicas internas, tecnológicas y humanas para la gestión de recursos financieros, que permitirán al Instituto atender de manera más amplia, eficiente y productiva las necesidades de los trabajadores, basados en estándares nacionales e internacionales, para incrementar el rendimiento de los recursos líquidos del Fondo Nacional de la Vivienda a través de una estrategia de inversión eficaz y de largo plazo.

Logros y/o beneficios obtenidos

- Durante 2015, se dio inicio a la etapa interna de implementación del Fanvit, con lo cual, el Instituto cuenta con las capacidades técnicas, tecnológicas y humanas necesarias para la gestión
- En cumplimiento a lo establecido por el H. Consejo de Administración, se instrumentó de manera satisfactoria la transición del Fanvit, del régimen de inversión de SB1, a los límites de inversión aplicables a las SB2, un régimen menos conservador y visión de largo plazo
- Desde el inicio de operaciones, el 16 de julio de 2014, y hasta el cierre del 2015, se realizaron inversiones en el Fanvit por un total de 50,360 mdp, generando un rendimiento superior al fondeo de 229 puntos base y una ganancia adicional promedio de 571 mdp
- Al cierre de 2015, el Fanvit presentó un rendimiento anualizado de 2.40%
- Se fortaleció el cumplimiento del segundo mandato del Instituto al gestionar los recursos de una forma más eficiente y productiva, lo que contribuye al logro de mejores rendimientos de los recursos líquidos del Fondo Nacional de la Vivienda y ayuda a complementar los ingresos de los trabajadores y sus familias durante su retiro

Implementación del proyecto de la Circular Única de los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF) emitida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)

Objetivo

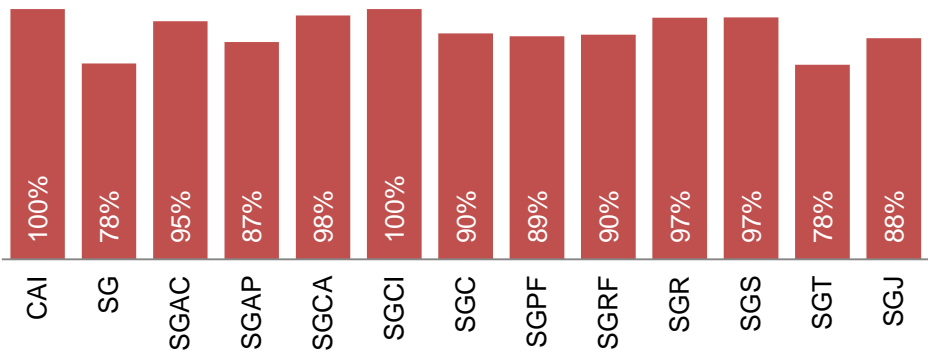
Integrar las mejores prácticas contables y prudenciales que impulsa la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) a través de la emisión de la Circular Única para Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF) aplicables al Infonavit.

Logros y/o beneficios obtenidos

- Se mantiene la colaboración permanente con la CNBV en la implementación de la CUOEF y en los tiempos aplicables al Instituto
- Se consolidó el área de Cumplimiento Regulatorio de la Contaduría General
- Se dio seguimiento a los planes de trabajo desarrollados e incorporados en las matrices de cumplimiento para garantizar la atención en los tiempos establecidos; se está implementando una herramienta tecnológica que permita su puntual seguimiento
- Adopción de mejores prácticas de operación respecto a: crédito, administración de cartera, control interno, riesgos y órganos de gobierno
- Implementación de la nueva metodología para valorar y medir la estimación por irrecuperabilidad de las cuentas fiscales por cobrar
- Emisión de Estados Financieros y sus reportes regulatorios atendiendo los criterios contables y disposiciones establecidas en la CUOEF
- De acuerdo al plan establecido, se cuenta con un avance de 48% en el desarrollo tecnológico, que permitirá emitir los reportes regulatorios de forma automatizada

Evidencia gráfica

Gráfica 49: Cumplimiento por Subdirección General



Fuente: Infonavit.

Coordinación interinstitucional para incorporar las mejores prácticas de vivienda

Objetivo

Impulsar, en el ámbito de la competencia institucional, políticas públicas en materia de vivienda y desarrollo urbano para enfrentar los retos del sector habitacional en beneficio de los trabajadores mexicanos.

Logros y/o beneficios obtenidos durante 2015

La evolución del sector vivienda, conlleva nuevos retos para las instituciones públicas de financiamiento, donde particularmente existe una creciente preocupación por la calidad de las viviendas, la planificación de los conjuntos habitacionales y su infraestructura urbana. Mediante la elaboración de convenios de colaboración con distintas instituciones tanto nacionales como internacionales.

a) Colaboración entre el Infonavit y la OCDE

Estudio de la OCDE sobre las Políticas de Vivienda y Desarrollo Urbano en México

El 6 de enero de 2015 se presentó en la sede del Infonavit el Estudio de Política Urbana de la OCDE: México, Transformando la Política Urbana y el Financiamiento de la Vivienda, realizado por la OCDE en colaboración con el Infonavit y la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu).

De acuerdo con el diagnóstico realizado por la OCDE, México ha logrado reducir, en gran medida y a una velocidad notable, el déficit cuantitativo de vivienda del país. Sin embargo, la adopción e implementación de una política de vivienda más flexible y el fortalecimiento de la política nacional de desarrollo urbano le permitirían beneficiarse del crecimiento económico y sustentable de las ciudades.

Estudio Metropolitano del Valle de México de la OCDE

Para dar continuidad al Estudio Nacional de Política Urbana, el 15 de octubre de 2015 se presentó en el Palacio de Minería de la Ciudad de México el Estudio Metropolitano del Valle de México, realizado por la OCDE en colaboración con el Infonavit, la Sedatu y los Gobiernos del Distrito Federal y del Estado de México.

El Estudio lleva a cabo un diagnóstico sobre las características sociales, económicas y demográficas del Valle de México, con el objetivo de identificar los retos y oportunidades que enfrenta la Zona Metropolitana en materia de competitividad, medio ambiente, transporte, desarrollo urbano y gobernanza. El

Estudio emite recomendaciones para que el Valle de México logre detonar su potencial como la región metropolitana más grande del país y la tercera de los países miembros de la OCDE.

Sexta Mesa de Alcaldes y Ministros de la OCDE

El 16 de octubre de 2015, se llevó a cabo en la Ciudad de México (primera vez en una ciudad latinoamericana), la Sexta Edición de la Mesa Redonda de Alcaldes y Ministros de la OCDE, El Siglo Metropolitano: Políticas Públicas para Ciudades Inclusivas y Resilientes.

El diálogo entre los representantes de distintas ciudades del mundo se concentró en el desarrollo de estrategias para fomentar la innovación y adopción de las mejores prácticas internacionales sobre políticas públicas en diversos temas, como el combate al cambio climático, el crecimiento económico, la estimulación del crecimiento verde y el desarrollo urbano sustentable.

b) Cuenta Satélite de Vivienda de México del INEGI

La Cuenta Satélite de Vivienda de México (CSVM) es un instrumento estadístico que permite identificar y dimensionar la actividad económica asociada a la vivienda, conocer el aporte que realiza al total de la economía medida a través del Producto Interno Bruto (PIB), y medir el empleo en las actividades económicas relacionadas.

El 27 de marzo de 2015, se firmó la renovación del convenio para la actualización de la CSVM, que consiste en obtener el resultado para el año 2013 y los avances sobre 2014. Asimismo se llevó a cabo un reporte con los principales resultados de la Encuesta Nacional de Vivienda de México (ENVI) 2014, que sirvió también de insumo para la realización de la CSVM serie 2008-2012.

Entre los resultados para el año 2013, presentados en noviembre de 2015, están: el PIB de la vivienda fue de 869,159 millones de pesos, lo que representa el 5.6 por ciento del PIB del país, (versión ampliada sin alquiler imputado). Durante el mismo año, el sector vivienda generó un total de 2 millones 856 mil puestos de trabajo distribuidos de manera transversal en varios sectores.

c) Convenio de colaboración con la UNAM para contribuir a la evaluación y diseño de políticas públicas de vivienda desde el ámbito metropolitano y municipal

El 26 de junio de 2014, se firmó con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) un convenio para llevar a cabo el Estudio transversal de instrumentos de regulación y fomento urbanos y de vivienda para los gobiernos locales 2013-2018.

Con el fin de realizar un análisis comparativo de los instrumentos de regulación y de fomento existentes en los programas de desarrollo urbano y de vivienda de los gobiernos locales para valorar y advertir fácilmente las áreas que deben ser priorizadas por las políticas públicas en materia de vivienda; dar recomendaciones y contribuir a la evaluación y diseño de instrumentos locales para el impulso al desarrollo económico, urbano, de vivienda y la calidad de vida.

Durante 2015, se presentaron los resultados de la primera fase del estudio que consistió en la construcción de un sistema de indicadores por municipio y Zona Metropolitana (ZM), información del perfil económico, social y ambiental de las 59 zonas metropolitanas del país así como un análisis general de la estructura y tendencia de la vivienda y de los planes, normas y leyes vigentes relativos a la vivienda en función del sistema de indicadores para gobiernos locales confiables (norma ISO 18091:2014); con el objetivo de contribuir a la evaluación y diseño de instrumentos locales para el impulso al desarrollo económico, urbano y de vivienda.

d) Convenio de colaboración con la Universidad de Harvard

Derivado de la firma de un convenio de colaboración con la Escuela de Diseño de Harvard y el Centro Conjunto de Estudios de Vivienda, suscrito en noviembre de 2013, se delinearon las principales líneas de investigación que se clasifican en tres rubros:

Curso de construcción de capacidades: el propósito de este curso es proveer al Infonavit y demás actores del sector vivienda de contenido actualizado, documentado y relevante para las tareas que realizarán en los próximos años e involucrar a los tomadores de decisión para construir capacidades y colaboración entre ellos. El segundo de tres cursos anuales se llevó a cabo a inicio de 2016, con temas relacionados principalmente con los aspectos financieros del desarrollo urbano, con el objetivo de definir una ruta crítica de colaboración para cada problemática.

Reporte de investigación: llevar a cabo investigaciones a tres años, sobre las

políticas urbanas y de vivienda, los planes, regulaciones y técnicas empleadas para conectar los niveles nacional, estatal y local, con casos de estudio específicos. La investigación a desarrollar cubre los temas de planeación y gobernanza. Para tal efecto se establecieron grupos de trabajo con estudiantes y consultores, realizando visitas de campo a los casos de estudio: Guadalajara, Oaxaca, Cancún, Tijuana, Mérida, Aguascalientes y Monterrey.

Taller/casos de estudio: taller anual con estudiantes de la Universidad de Harvard, centrado en dos regiones de México con diferentes dinámicas de vivienda.

e) Análisis de vivienda abandonada en colaboración con la Universidad de Chicago

El 9 de abril de 2015, se firmó un convenio de colaboración con la Universidad de Chicago, a través del programa Data Science for Social Good (DSSG), donde estudiantes de postgrado e investigadores de todo el mundo visitan durante el verano la ciudad de Chicago, EE.UU., para trabajar en proyectos de análisis de datos e inteligencia artificial relacionados con políticas públicas.

Se realizó un análisis cuantitativo con base en metodologías de inteligencia artificial para explorar los factores externos como la ubicación de la vivienda, las características demográficas y financieras del acreditado, y el acceso a servicios públicos en las viviendas abandonadas.

Al cierre de 2015, se recibió un prototipo de modelo estadístico que permite conocer con mayor precisión dónde se desarrolla el fenómeno de la vivienda deshabitada, cuáles son sus principales causas. Así como recomendaciones de política pública, mejoras operativas y recolección de datos.

Subdirección General de Canales de Servicio

Estrategia integral de canales de servicio

Objetivo

Mejorar la experiencia de los usuarios desde una perspectiva integral, alineando capacidades humanas, culturales, procesos y sistemas e incrementar la satisfacción del usuario de canales mediante la estandarización en la información y atención de los servicios.

Logros y/o beneficios obtenidos

Se requiere una estrategia integral que permita al Instituto centrar su atención en el usuario, facilitando la entrega oportuna del servicio, en el canal adecuado, en el momento oportuno de acuerdo con las necesidades y las preferencias de cada tipo de usuario.

Con el fin de que el trabajador pueda resolver sus necesidades de trámites e información a lo largo del ciclo de su relación con el Infonavit, se lograron los siguiente resultados:

- Homologación de información en los servicios ofrecidos por los diferentes canales
- Disminución de quejas y aclaraciones
- Aumento de soluciones de primer contacto en los canales
- Incremento de autoservicio en el portal

Evidencia gráfica

Ilustración 18: Modelo de operación de la Subdirección General de Canales de Servicio



Fuente: Infonavit.

Subdirección General de Administración de Personas

Fortalecimiento del capital humano

Objetivo

Ser el mejor lugar para trabajar en México con la gente de mayor talento y compromiso social.

Logros y/o beneficios obtenidos

1. Modelo de Competencias Infonavit 2015

Con base en este modelo las estrategias de formación se encaminaron a desarrollar y evaluar en los colaboradores las competencias necesarias para lograr los objetivos institucionales.

El Modelo de Competencias Infonavit considera los siguientes elementos:

- Competencias clave
- Competencias de liderazgo
- Competencias diferenciales

Las acciones que se realizaron para permear el modelo entre todos los colaboradores, a fin de fortalecer sus competencias fueron:

- Aplicación de la encuesta *Viviendo las Competencias Clave Infonavit*
- Desarrollo de casos de autodiagnóstico
- Acciones de comunicación, entre las que destacan:
 - Eventos en cada Delegación Regional
 - Elaboración de recurso didáctico
 - Entrega de reconocimientos personalizados

2. Becas al extranjero

Con el objetivo de promover la investigación en temas de sustentabilidad y entorno urbano, se ha continuado la alianza con Conacyt para otorgar becas en temas relacionados con el diseño de ciudades y ciencias sociales, el clima y la sociedad, así como la planeación urbana.

Clima laboral saludable

Objetivo

Implementar acciones de mejora para fomentar el equilibrio en la calidad de vida de los colaboradores y colaboradoras, y así optimizar el clima laboral.

Logros y/o beneficios obtenidos

I. Difusión y sensibilización en materia de igualdad y derechos humanos

Se realizaron campañas de difusión y sensibilización en temas como:

- Uso del lenguaje incluyente y no sexista
- Prevención de violencia
- Maternidad, lactancia, paternidad y trabajo
- Fomento a la denuncia por situaciones de acoso y hostigamiento sexual
- Equilibrio de la vida laboral y personal
- Prevención de la discriminación
- Diplomado en Derechos Humanos y Vivienda

Además se realizaron las siguientes actividades que contribuyen al logro del objetivo planteado:

- Convenio de colaboración con la Comisión Nacional de los Derechos Humanos
- Certificaciones en materia de género: atención a la auditoría de la certificación en el Modelo de Equidad de Género (MEG: 2012), otorgado por Inmujeres; atención de la auditoría de mantenimiento de la Norma Mexicana para la Igualdad Laboral entre Mujeres, a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; ampliación del Distintivo Empresa Incluyente Gilberto Rincón Gallardo a cinco Delegaciones más del Infonavit (Quintana Roo, Nuevo León, Yucatán, Estado de México y Morelos)
- Diagnóstico de Género, Hostigamiento Laboral y No Discriminación: se realizó una encuesta al personal del Instituto, la cual servirá para orientar las actividades y acciones en pro de la equidad de género

II. Cohesión Institucional y Fortalecimiento al Clima Laboral (CYFORT)

Esta acción tiene como objetivo definir e implementar las mejores prácticas de capital humano, para generar mayor trabajo en equipo y un óptimo clima laboral que contribuya al logro de las metas institucionales, para conseguir *Ser el mejor lugar para trabajar con la gente de mayor talento y compromiso social*.

En este plan se registran las actividades calendarizadas que realizarán las Delegaciones Regionales y Oficinas de Apoyo para mejorar y fortalecer su ambiente de trabajo, basados en las áreas de oportunidad detectadas en la encuesta de Clima Laboral.

III. Plan de activación cultural

El principal objetivo de esta actividad es alinear la estrategia con la cultura institucional, reforzar los valores institucionales y el sentido social del Infonavit; entre las actividades realizadas están:

- Líderes con Visión: 60 talleres donde se capacitó a 688 líderes en temas como sensibilización de las necesidades del personal a su cargo, comunicación efectiva, y dirección del cambio
- Campaña de comunicación: videos en los cuales se dan a conocer los datos relevantes del Instituto que tienen un impacto directo con la generación de créditos y la productividad de los colaboradores
- Diseño del ABC de la estrategia a través de un mapa visual (*visual map*) que le muestra a los colaboradores el trayecto histórico del Infonavit, desde su fundación hasta la fecha

Subdirección General Jurídica

Celebración del convenio para la Implementación del protocolo electrónico para los notarios (Estado de Jalisco)

Objetivo

Se busca implementar estrategias para la simplificación administrativa en el Estado de Jalisco, para integrar la actividad notarial con todas sus implicaciones al Gobierno Electrónico. Asimismo, se pretende señalar como finalidades primordiales: establecer los mecanismos necesarios para que los notarios puedan obtener los registros que integren el protocolo electrónico a su cargo, así como especificar qué firma electrónica deberán utilizar los notarios del Estado de Jalisco en el protocolo electrónico a su cargo, para que haga las veces de firma y sello de autorizar; y la forma de expedir los duplicados o testimonios electrónicos y/o en soporte en papel de los actos que se hagan constar en el protocolo electrónico.

Logros y/o beneficios obtenidos

Se sientan las bases para que se aplique ahorro en tiempos y movimientos, así como el menor consumo de papel que incide en menor gasto por concepto de recepción física de documentos, su clasificación, archivo y conservación, la protección al medio ambiente y el establecimiento de candados a la proliferación de actividades ilícitas como el robo de información o la sustracción de documentos en las oficinas de gobierno.

La firma electrónica se convierte en el instrumento generador de confianza en las comunicaciones telemáticas y en un dinamizador de la administración pública electrónica, al elevar los estándares de seguridad de las comunicaciones se garantiza la identidad de los comunicantes, la autenticidad de las comunicaciones y la integridad de los contenidos.

IV. Anexo II: Eventos presidenciales



Eventos presidenciales en los cuales tuvo participación el Infonavit durante 2015

Obras de rehabilitación y reconstrucción por los daños ocasionados por el Tornado en Ciudad Acuña

El 15 de diciembre de 2015, el Presidente de la República, Lic. Enrique Peña Nieto, entregó a los ciudadanos de Ciudad Acuña, Coahuila, las obras de rehabilitación y reconstrucción de las zonas dañadas por el tornado ocurrido el 25 de mayo.

Desde el inicio de la contingencia, el objetivo del Infonavit fue contribuir al restablecimiento social y económico de las zonas afectadas. En este sentido, se brindó atención inmediata desde el día del tornado, durante las obras de rehabilitación y reconstrucción.

La recuperación fue exitosa gracias al involucramiento de la comunidad en los proyectos y actividades antes y durante el proceso de reconstrucción, así como a la coordinación entre gobierno a nivel local, estatal y federal.

En respuesta a los daños ocasionados por el tornado en Cd. Acuña, Coahuila, se llevó a cabo la rehabilitación de espacios públicos en las colonias Santa Rosa, Ampliación Santa Rosa, Las Aves y Altos de Santa Teresa para afrontar daños ocasionados por el paso del fenómeno meteorológico.

El compromiso y el trabajo en equipo del Infonavit con el Gobierno de la República hicieron posible concluir los trabajos de reconstrucción y rehabilitación de 2,027 viviendas, propiedad de acreditados del Instituto, con una inversión asociada de 189 millones de pesos, que fue cubierta por el seguro de daños ante desastres naturales:

- 643 viviendas reconstruidas, 1,384 viviendas rehabilitadas y un total de 2,027 viviendas atendidas (2.2 veces la producción de vivienda nueva en Cd. Acuña en 2014)
- 90 mil m2 de construcción, similar a la superficie de un edificio de más de 55 pisos como la Torre Mayor en la Ciudad de México

Cabe señalar que gracias al apoyo del H. Consejo de Administración, se destinaron ocho millones de pesos para desplegar los programas de empleo temporal y vivienda temporal. Por otro lado la se contribuyó a la rehabilitación de áreas públicas, a través de la Fundación Hogares, la cual incluyó una inversión por parte de la Sedatu por 32 millones de pesos. Los principales logros fueron los siguientes:

Mediante el Programa de apoyo a la renta, se beneficiaron a 334 familias, a las cuales se les apoyó con 2 meses de renta en caso de que su vivienda fuera declarada como pérdida total y con un mes de renta para las declaradas como pérdida parcial.

Se inscribieron 258 vecinos al programa de empleo temporal, en el que se impartieron 37 talleres psicológicos, hubo 103 voluntarios para la rehabilitación de 35 espacios públicos donde se recolectaron 73 toneladas de basura.

Los principales espacios públicos atendidos fueron: Parque Altos de Santa Teresa²⁴ con 4,486 m², el Parque Central Santa Rosa de 4,884 m², Parque Memorial con 2,067.68 m², Parque Lineal con 3,418.95 m² y Deportivo Altos de Santa Teresa con 2,846 m², lo cual da un total de 17,702.63 m² de espacios públicos rehabilitados con la utilización de 548.40 m³ de concreto, 14 toneladas de acero, 758,143 piezas de block de concreto, 9,964 puertas, 4,665 ventanas, 2,494 toneladas de demolición y 92,231 m² de construcción²⁵

También se apoyó con 10 millones de pesos a los acreditados a través del seguro de enseres domésticos.

Además, por medio del programa de forestación, en donde participaron la Secretaría de la Defensa Nacional (Sedena), a través del Ejército Mexicano (Sexta Zona Militar), la Comisión Nacional Forestal (Conafor), la Comisión Nacional de Zonas Áridas (Conaza), Fundación Hogares y el Infonavit, se rehabilitaron más de 20,000m², se plantaron más de 51,140 árboles o arbustos y más de 12,600 m² de pasto en la zona afectada, beneficiando más de 3,000 familias. La reforestación se llevó a cabo con 15 especies vegetales adecuadas a la región.

Es importante señalar que por primera vez el Instituto cuenta con un Protocolo de Atención a Desastres Naturales, y forma parte del Grupo de Protección Civil de la Secretaría de Gobernación (Segob).

²⁴ Incluye el área de dos glorietas colindantes en el proyecto.

²⁵ 2.3 veces de la superficie de la explanada del Zócalo de la Ciudad de México.

Ilustración 19: Obras de rehabilitación y reconstrucción en Ciudad Acuña



Fuente: Infonavit.

Mejorando la Unidad

El 27 de julio de 2015, el Gobierno de la República entregó obras de rehabilitación y mantenimiento en diez unidades habitacionales del Distrito Federal, a través del Programa Mejorando a la Unidad y en beneficio de más de 10 mil habitantes que gozan de un entorno seguro y decoroso, debido a que las viviendas ya cuentan con nuevos espacios públicos, luminarias, pintura, bebederos e internet gratis.

El Presidente de la República, Lic. Enrique Peña Nieto, entregó de manera simbólica las obras en la Unidad Habitacional Águilas Barrioco, en la delegación Álvaro Obregón.

El objetivo del programa es atender las necesidades de mejoramiento y rehabilitación de Unidades Habitacionales en el Distrito Federal e impulsar la calidad de vida de los derechohabientes y acreditados que las habitan, mediante la restauración de áreas verdes, la instalación de nuevo mobiliario público, equipamiento deportivo y recreativo, bebederos, luminarias, pintura mural, instalación de internet gratuito en espacios comunes y talleres de mantenimiento.

El programa surge del compromiso presidencial 200 y se desarrolla en coordinación con los tres niveles de gobierno, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y los principales despachos de arquitectura del país.

Como parte de la coordinación interinstitucional se firmó un convenio de colaboración entre la Sedatu, la Conavi, el Fovi y el Infonavit con el fin de conjuntar esfuerzos para la implementación del programa.

El Infonavit, en conjunto con la Facultad de Arquitectura de la UNAM, realizó el diagnóstico físico del espacio común en 400 Unidades Habitacionales en el Distrito Federal. A partir de este diagnóstico, al cierre de 2015 se han realizado 14 intervenciones físicas tomando en cuenta las características y carencias propias de cada unidad habitacional, así como las necesidades de los vecinos.

Paralelamente a las intervenciones físicas, se llevan a cabo talleres y actividades con los vecinos, con el fin de fomentar una mejor cohesión social y convivencia.

Bajo este programa, se han mejorado las siguientes 14 unidades habitacionales:

- Águilas Barrioco, Santa Fé Belén y Universal San Lorenzo en Álvaro Obregón
- Miguel Lerdo de Tejada y San Pedro Xalpa E y F, y Rosendo Salazar en Azcapotzalco

- El Hueso Vergel, en Coyoacán
- San Lorenzo Tejocotes y San Francisco I, II y III, Las Torres- Opus 3 en Iztapalapa
- Anáhuac II en Miguel Hidalgo
- Cuemanco I y II, y Periférico El Hueso en Tlalpan

Con estas acciones, se tuvieron los siguientes resultados:

- 4,836 viviendas
- 14,333 habitantes
- Se pintaron 5,400 m² con murales
- Se instalaron 26 bebederos públicos con agua purificada
- Se instaló internet gratuito en 14 plazas públicas y 1,053 piezas de mobiliario urbano
- 23 talleres de mantenimiento a áreas comunes y 681 luminarias

Ilustración 20: Mejorando la Unidad



Orden fotográfico: Universal San Lorenzo, Periférico el Hueso, Las Torres- Opus 3 y Rosendo Salazar

Fuente: Infonavit

VI. Anexo III: Informe anual sobre el desempeño de las actividades de la Dirección General en cumplimiento al Artículo 169 de la CUOEF



Informe anual sobre el desempeño de las actividades de la Dirección General en cumplimiento al Artículo 169 de las Disposiciones de Carácter General aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento.

Informe Consejo de Administración, al Comité de Auditoría y a la Comisión de Vigilancia, a este último para su dictaminación.

Este informe se presenta en cumplimiento al Artículo 169 de las Disposiciones de Carácter General aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento, emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y publicadas en el Diario Oficial de la Federación en diciembre de 2014.

Febrero 2016

Objetivo:

Se presenta el “Informe anual sobre el desempeño de las actividades de la Dirección General” a efecto de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 169 de las Disposiciones de Carácter General aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF), emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) en el mes de diciembre de 2014, a efecto de que sea remitido al Comité de Auditoría, para su posterior envío a la Comisión de Vigilancia para su dictaminación y, a su vez, se informe al Consejo.

Disposiciones de Carácter General aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento

Título Segundo Disposiciones Prudenciales

Quinta De la Dirección General

Artículo 169

----- La Dirección General será la responsable de la debida implementación del Sistema de Control Interno; lo anterior, en el ámbito de las funciones que correspondan a dicha dirección.

En la implementación deberá procurarse que su funcionamiento sea acorde con las estrategias y fines del Organismo de Fomento o Entidad de Fomento de que se trate, aplicando las medidas preventivas y correctivas necesarias para subsanar cualquier deficiencia detectada.

Al efecto, a la Dirección General, en adición a lo señalado en estas disposiciones, le corresponderá llevar a cabo las actividades siguientes: (...)

(...) El Titular informará por escrito, al menos anualmente, al Consejo sobre el desempeño de las actividades a que se refiere el presente artículo, así como del funcionamiento del Sistema de Control Interno en su conjunto.

El citado informe también será remitido al Comité de Auditoría, para su posterior envío a la Comisión de Vigilancia del Infonavit para su dictaminación.-----

El Informe aborda las actividades que al efecto, la Dirección General y las Subdirecciones Generales del Infonavit han implementado durante el periodo enero-diciembre 2015.

Índice

- I. Bases de elaboración del informe
 - 1. Roles y responsabilidades
 - 2. Fuentes de información
- II. Reporte de actividades de la Dirección General en cumplimiento con el artículo 169 de las Disposiciones de Carácter General aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento
 - 1. Acciones realizadas en atención al artículo 169 de las Disposiciones emitidas por la CNBV
 - 1.1. Objetivos y lineamientos del Sistema de Control Interno
 - 1.2. Código de Ética
 - 1.3. Manuales del Infonavit
 - 1.4. Factores internos y externos que pueden afectar la consecución de estrategias, fines y metas del Infonavit
 - 1.5. Medidas necesarias para que las transacciones u operaciones y el Sistema de Control Interno sean congruentes entre sí
 - 1.6. Medidas necesarias para que los sistemas informáticos del Infonavit para realizar sus operaciones cumplan con los parámetros establecidos por la CNBV
 - 1.7. Medidas correctivas y preventivas determinadas por el Consejo o el Comité de Auditoría, relacionadas con las deficiencias o desviaciones del Sistema de Control Interno
 - 1.8. Confidencialidad de la información relativa a los clientes y derechohabientes
 - 1.9. Políticas para el adecuado empleo y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales
 - 1.10. Funcionamiento del Sistema de Control Interno
- III. Comentarios finales

I. Bases de elaboración del informe

1. Roles y responsabilidades

- Conforme a Disposiciones de Carácter General aplicables a los Organismos y Entidades de Fomento publicadas en el Diario Oficial el primero de diciembre de 2014, la Dirección General del Infonavit es la responsable de la debida implementación del Sistema de Control Interno; lo anterior, en el ámbito de las funciones que correspondan a dicha Dirección.

En la implementación deberá procurarse que su funcionamiento sea acorde con las estrategias y fines del Organismo de Fomento o Entidad de Fomento de que se trate, aplicando las medidas preventivas y correctivas necesarias para subsanar cualquier deficiencia detectada.

De conformidad con la Ley del Infonavit y con el Estatuto Orgánico vigente, la Dirección General como autoridad ejecutiva del Infonavit, tendrá la facultad y función de presentar anualmente al Consejo de Administración, dentro de los dos primeros meses del año siguiente, los estados financieros y el informe de actividades del ejercicio anterior.

- Respecto al Estatuto Orgánico, la Dirección General tendrá también las siguientes facultades y funciones:
 - Presentar al Consejo de Administración, a más tardar el último día de octubre de cada año, los presupuestos de ingresos y egresos y de gastos de administración, operación y vigilancia, el plan financiero a cinco años y sus actualizaciones, así como los programas de labores y de financiamientos para el año siguiente y, en su caso, las modificaciones necesarias a este Estatuto Orgánico;

Al respecto la Secretaría General y las Subdirecciones Generales independientemente de las facultades y funciones específicas de cada una, tendrán entre otras las siguientes de carácter general, en el ámbito de su competencia:

- Implementar, aplicar y mantener el Sistema de Control Interno en la operación de los procesos.
- Planear, evaluar y controlar el funcionamiento de las áreas y unidades que le sean adscritas por el Director General.

Adicionalmente, la Subdirección General de Control Interno tendrá entre otras, las siguientes facultades y funciones respecto a la implementación y cumplimiento del Sistema de Control Interno:

- Difundir los objetivos y lineamientos del Sistema de Control Interno al personal del Infonavit.

- Proponer a la consideración del Comité de Auditoría para aprobación del Consejo de Administración, las actualizaciones a los Lineamientos Generales en materia de Control Interno que el Infonavit requiera para su adecuado funcionamiento, por lo menos una vez al año, así como diseñar y establecer programas de verificación y autocontrol sobre el cumplimiento del Sistema de Control Interno.

2. Fuente de Información

Se integra el presente informe con las actividades que las Subdirecciones Generales del Infonavit reportaron durante el ejercicio 2015. Asimismo, se consideran las acciones de la Subdirección General de Control Interno que han sido reportadas al Comité de Auditoría, a la Comisión de Vigilancia y a los demás órganos colegiados. De igual forma, se consideran las desviaciones reportadas por el Comité de Auditoría a través del informe que presenta al Consejo de Administración sobre la situación que guarda el Sistema de Control Interno

Se incorpora también información relativa a la regulación aplicable vigente:

- Ley del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
- Disposiciones Generales aplicables a los Organismos y Entidades de Fomento. (CUOEF).
- Estatuto Orgánico del Infonavit del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

II. Reporte de actividades de la Dirección General en cumplimiento con el artículo 169 de las Disposiciones de Carácter General aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento

1. Acciones realizadas en atención al artículo 169 de las Disposiciones emitidas por la CNBV

Artículo 169.- La Dirección General será la responsable de la debida implementación del Sistema de Control Interno; lo anterior, en el ámbito de las funciones que correspondan a dicha dirección.

En la implementación deberá procurarse que su funcionamiento sea acorde con las estrategias y fines del Organismo de Fomento o Entidad de Fomento de que se trate, aplicando las medidas preventivas y correctivas necesarias para subsanar cualquier deficiencia detectada.

Al efecto, a la Dirección General, en adición a lo señalado en estas disposiciones, le corresponderá llevar a cabo las actividades siguientes:

1.1. Objetivos y lineamientos del Sistema de Control Interno

Fracción I: Elaborar, revisar y, en su caso, actualizar o proponer la actualización, para someter a la consideración del Comité de Auditoría y posterior presentación al Consejo, por lo menos una vez al año o con frecuencia mayor de acuerdo a lo determinado al efecto por el propio Consejo, los objetivos y lineamientos del Sistema de Control Interno, así como el Plan de Continuidad de Negocio.

En 2015, la Dirección General del Infonavit por conducto de la Subdirección General de Control Interno (SGCI) ha implementado acciones en materia de prevención, detección y corrección a efecto de mejorar el Sistema de Control Interno. Todo ello, con la finalidad de proveer un nivel de seguridad razonable al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Actualmente, la Subdirección General de Control Interno cuenta con Lineamientos Generales de Control Interno vigentes, los cuáles integran los Objetivos del Sistema de Control Interno aprobados por el Consejo de Administración en 2013. Dichos objetivos fueron ratificados mediante la resolución RCU-0641-12/15 por el Comité de Auditoría en diciembre de 2015.

En adición a lo anterior y a efecto de fortalecer el Sistema de Control Interno, la SGCI trabaja en la revisión de los lineamientos y objetivos del Sistema de Control Interno. Con estas acciones se busca presentar una propuesta de actualización alineada a la normativa vigente, previendo su presentación al Consejo de Administración durante el primer semestre de 2016.

1.1.1. Plan de Continuidad de Negocio

El Infonavit ha implementado el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, (BCP) por sus siglas en inglés, conforme al estándar ISO 22301. Este sistema garantiza a la Subdirección General de Tecnologías que las acciones y medidas de control implementadas se operen adecuadamente. Sin embargo dadas las necesidades actuales de operación, al cierre de diciembre 2015, se encuentra en proceso de actualización y rediseño el PCN y el Plan de Recuperación en Caso de Desastre (PRCD), a efecto de dar cumplimiento a lo establecido en los requisitos de la CUOEF.

1.2. Código de Ética

Fracción II: Elaborar, revisar o proponer la actualización del Código de Ética.

Actualmente, el Infonavit cuenta con un Código de Ética vigente, el cual fue aprobado por la Asamblea General en el ejercicio 2010. La Subdirección General de Administración de Personas lleva a cabo la promoción y difusión de dicho Código, mientras que la Subdirección General de Control Interno atiende las consultas para su aplicación.

Las actualizaciones que requiera el referido Código son propuestas por la Subdirección General de Control Interno y se someten a consideración de la Comisión de Vigilancia. Todo ello conforme a lo establecido en el artículo 30 del Estatuto Orgánico del Infonavit.

1.3. Manuales del Infonavit

Fracción III: Elaborar, revisar o proponer la actualización de los manuales del Organismo de Fomento o de la Entidad de Fomento de que se trate, definiendo las áreas o personal responsable de las actividades respectivas.

Durante 2015, el Infonavit conformó los manuales establecidos en las Disposiciones emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). En particular, se hace referencia a los manuales correspondientes a la operación de las Subdirecciones Generales de Riesgos, Recaudación Fiscal, Crédito y Control Interno.

Al respecto, el Manual de Riesgos fue aprobado en su primera versión por el Consejo de Administración y posteriormente se actualizó de conformidad a la Disposiciones emitidas por la CNBV. Dicha actualización fue aprobada en el mes de noviembre de 2015. Por su parte, el Manual de Recaudación Fiscal fue aprobado en el mes diciembre del mismo año.

Los manuales de Control Interno y Crédito fueron sometidos a consideración de los Órganos Colegiados del Infonavit para su aprobación. Actualmente, estos manuales se encuentran en proceso de atención de las recomendaciones emitidas

por dichos Órganos a efecto de cumplir con los requerimientos establecidos por las Disposiciones de la CNBV.

Los referidos manuales contemplan la definición de áreas y tramos de responsabilidad en las actividades respectivas.

1.4. Factores internos y externos que pueden afectar la consecución de estrategias, fines y metas del Infonavit

Fracción IV: Identificar y evaluar los factores internos y externos que puedan afectar la consecución de las estrategias, fines y metas que el propio Organismo de Fomento o Entidad de Fomento haya establecido.

El Director General a través de la Subdirección General de Planeación y Finanzas es el encargado de coordinar el esfuerzo institucional para identificar y evaluar los factores internos y externos que puedan afectar la consecución de las estrategias fines y metas del Instituto. Esto se realiza cada año en el Plan Financiero, el cual es aprobado anualmente por la Asamblea General del Infonavit.

En adición a lo anterior, la Ley del Infonavit establece la realización de lo siguiente:

Artículo 16. El Consejo de Administración, tendrá las atribuciones y facultades siguientes:

VII. Aprobar anualmente el presupuesto de gastos de administración, operación y vigilancia del Instituto, los que no deberán exceder del 0.55% de los recursos totales que maneje.

- Los gastos de administración, operación y vigilancia serán las erogaciones derivadas del manejo y control del Fondo Nacional de la Vivienda, así como las de recuperación de los créditos que otorgue el Instituto.*
- El Consejo de Administración deberá someter a dictamen de auditores externos el ejercicio de presupuesto de gastos, previamente a que lo presente a la Asamblea General para su aprobación.*

VIII. Estudiar y en su caso aprobar, los tabuladores y prestaciones correspondientes al personal del Instituto, propuestos por el Director General y conforme al presupuesto de gastos de administración autorizados por la Asamblea General.

IX. Proponer para su aprobación a la Asamblea General las políticas de crédito y aprobar las reglas para su otorgamiento, así como la normatividad en materia de control interno.

- *A propuesta del Director General, aprobar los castigos y quebrantos derivados de los créditos, las políticas de riesgos, así como las de adquisición de bienes y prestación de servicios, y cualquiera otra que sea necesaria para el cumplimiento de los objetivos del Instituto;*

Artículo 10. La Asamblea General, tendrá las atribuciones y facultades siguientes:

I. Examinar y en su caso aprobar, dentro de los últimos tres meses del año, el presupuesto de ingresos y egresos y los planes de labores y de financiamientos del Instituto para el siguiente año.

Aprobar el plan financiero a cinco años y sus actualizaciones.

Artículo 16. El Consejo de Administración, tendrá las atribuciones y facultades siguientes:

I. Decidir, a propuesta del Director General, sobre las inversiones de los fondos y los financiamientos del Instituto, conforme a lo dispuesto por el Artículo 66, fracción I.

IV. Examinar y en su caso aprobar, la presentación a la Asamblea General, de los presupuestos de ingresos y egresos, los planes de labores y de financiamientos, el plan financiero a cinco años y sus actualizaciones, así como los estados financieros, dictaminados por el Auditor Externo aprobados por el Comité de Auditoría y el informe de actividades formulados por la Dirección General.

Artículo 23. El Director General tendrá las siguientes atribuciones y facultades:

IV. Presentar anualmente al Consejo de Administración, dentro de los dos primeros meses del año siguiente, los estados financieros y el informe de actividades del ejercicio anterior.

V. Presentar al Consejo de Administración, a más tardar el último día de octubre de cada año, los presupuestos de ingresos y egresos, el proyecto de gastos y los planes de labores y de financiamientos para el año siguiente.

VI. Presentar a la consideración del Consejo de Administración, un informe mensual sobre las actividades del Instituto.

VII. Presentar al Consejo de Administración, para su consideración y en su caso aprobación, los programas de créditos a que se refiere la fracción II del Artículo 42, a ser otorgados por el Instituto.

Lo anterior se lleva a cabo para un adecuado empleo y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales del Instituto.

Estos documentos fueron formalizados en octubre de 2015, y aprobados por la Asamblea general en diciembre del mismo año. La documentación referida se encuentra publicada en la página www.infonavit.org.mx, particularmente en el apartado de Información financiera:

- Resultados financieros (anuales y trimestrales).
- Planes y presupuestos (plan financiero y plan de labores).
- Presupuesto de ingresos y egresos.

1.5. Medidas necesarias para que las transacciones u operaciones y el Sistema de Control Interno sean congruentes entre sí.

Fracción V: Prever las medidas que se estimen necesarias para que las transacciones u operaciones del Organismo de Fomento o de la Entidad de Fomento y el Sistema de Control Interno, sean congruentes entre sí, adoptando, entre otras, las medidas siguientes:

- a) Diseñar para aprobación del Consejo, la estructura organizacional del correspondiente Organismo de Fomento o Entidad de Fomento y sus modificaciones, observando para ello las políticas generales en la materia elaboradas por el Titular y sujetas a la consideración del Comité de Auditoría, a que hace referencia la fracción I del artículo 161 de las presentes Disposiciones.*

Tratándose del Infonavit, la aprobación de la estructura organizacional corresponderá a la Asamblea a propuesta del Consejo.

Actualmente, se cuenta con una Estructura Organizacional definida en el Estatuto Orgánico del Infonavit, el cual fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 2015 y aprobado por la Asamblea General el 9 de diciembre de 2014.

Al efecto, dicha estructura deberá contemplar, cuando menos los aspectos referidos en los numerales 1,2, 3 y 4.

Respecto al numeral 1, las facultades del personal del Infonavit, se definen en la Estructura Organizacional conforme a lo establecido en el Estatuto Orgánico, se establece de manera general las responsabilidades y funciones de la Dirección General, de las Direcciones Sectoriales y de las Subdirecciones Generales del Infonavit.

Las facultades del personal del Infonavit se definen conforme artículo 8 de las Disposiciones Generales contenidas en el Estatuto, las cuales establecen que, independientemente de las facultades y funciones específicas de cada una de las

áreas del Infonavit, estas tendrán las siguientes facultades de carácter general, en el ámbito de su competencia.

- I. Representar legalmente al Infonavit.*
- II. Programar, organizar, dirigir y evaluar el desempeño de las labores de su competencia.*
- III. Elaborar, formalizar y mantener actualizada la documentación de los modelos de operación, políticas y procedimientos, responsabilidad de su área, buscando operar bajo estándares de excelencia en el servicio y calidad, basados en los lineamientos emitidos en esta materia.*
- IV. Difundir y vigilar el cumplimiento de la normatividad institucional;*
- V. Coordinar sus actividades con las diversas áreas del Infonavit, así como con instituciones públicas, privadas o sociales;*
- VI. Implementar, aplicar y mantener el Sistema de Control Interno en la operación de los procesos, así como lo que corresponda a los proveedores y prestadores de servicios, en el ámbito de su competencia;*
- VII. Planear, evaluar y controlar el funcionamiento de las áreas y unidades que le sean adscritas por el Director General;*
- VIII. Promover el desarrollo de su personal;*
- IX. Formular y emitir opiniones e informes;*
- X. Certificar copias de los documentos originales que obren en sus archivos;*
- XI. Conservar el catálogo de sanciones procedentes a funcionarios, empleados, proveedores y prestadores de servicios;*
- XII. Ejecutar las sanciones procedentes, cuando se deban imponer a sus proveedores y prestadores de servicios;*
- XIII. Ser responsables de la información generada en la operación de los procesos del área, con apego a la normativa emitida para esta materia;*
- XIV. Atender las resoluciones y solicitudes de información que en la materia formule la Comisión de Inconformidades, y*
- XV. Las demás que le señalen las disposiciones normativas institucionales y, en general, todas aquéllas relativas al cumplimiento de los objetivos del Infonavit.*

Respecto al numeral 2 la definición de áreas y niveles jerárquicos del Infonavit se presenta en el organigrama Institucional el cual fue aprobado por la Asamblea General y en apego al Estatuto Orgánico vigente.

Referente al numeral 3, sobre la delimitación de facultades a las que refiere la CNBV, el Infonavit cuenta con una segregación de funciones que busca la prevención de conflictos de interés dentro de la operativa institucional. Dicha segregación se documenta a través de procedimientos, políticas y lineamientos institucionales los cuáles, previo a su publicación, son evaluados por un grupo de revisión conformado por las áreas de Finanzas, Jurídico, Riesgos y Control Interno.

Asimismo, la Subdirección General de Control Interno aplica de manera continua acciones de control que permiten identificar la adecuada segregación de funciones en los procesos operativos; a su vez valida y, en su caso, propone medidas correctivas a efecto de mejorar el sistema de control interno y la operativa institucional.

Por lo que respecta al numeral 4, las funciones de Control Interno que refieren los artículos 169 y 172 de las Disposiciones emitidas por la CNBV, éstas se establecen en el Estatuto Orgánico, particularmente en el Capítulo VII, en los artículos 25, 26, 27, 28, 29 y 30 destacando las siguientes funciones:

- *Respecto a la implementación y cumplimiento del Sistema de Control Interno.*
- *Respecto al diseño, establecimiento y actualización de medidas y controles.*
- *Respecto a las declaraciones patrimoniales de los funcionarios del Infonavit.*
- *Respecto a la atención de infracciones y las medidas necesarias para evitar la comisión de infracciones.*
- *Respecto al análisis de operaciones.*
- *Respecto al Código de Ética.*

Como responsabilidades específicas se incluyen:

- *La actualización y verificación de los objetivos y lineamientos del Sistema de Control Interno.*
 - *La investigación de desviaciones o incumplimientos a la norma.*
 - *El establecimiento de programas de verificación.*
 - *La implementación de medidas preventivas y correctivas.*
 - *La determinar de sanciones.*
 - *Las mejoras a la normatividad.*
 - *La observancia al Código de Ética.*
- b) *Diseñar los canales de comunicación y de flujo de información entre las distintas unidades y áreas del Organismo de Fomento o Entidad de Fomento, que tengan por objeto, al menos, lo siguiente:*

Se establecen diferentes estrategias que permiten eficientar la comunicación y entrega entre las diferentes áreas de negocio. Destacan las siguientes acciones:

- Las Subdirecciones Generales son responsables de la información generada en la operación de los procesos de cada área, conforme se señala en las Disposiciones Generales establecidas en el Estatuto Orgánico.
- Como parte de las actividades recurrentes de la Gerencia Sr. de Finanzas, la Contaduría General realiza la emisión de los Estados Financieros de manera mensual y son proporcionados a las áreas usuarias y a las

autoridades competentes para su análisis, vigilancia y toma de decisiones; lo anterior en apego a las Disposiciones de carácter general aplicables a los organismos de fomento y entidades de fomento (CUOEF).

- Adicionalmente, los Estados Financieros trimestrales son revisados por el Comité de Auditoría y turnados para su aprobación al Consejo de Administración. Asimismo, son enviados a las instancias correspondientes de conformidad a lo establecido en la CUOEF. Finalmente, son publicados en la Bolsa Mexicana de Valores en atención a las Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras (CUE).
 - Por lo que corresponde a los estados financieros dictaminados anualmente, estos se publican de acuerdo a lo establecido en la Ley del Infonavit una vez que son aprobados por la Asamblea General.
 - La Subdirección General de Canales de Servicio define los mecanismos para asegurar la homogeneidad y la consistencia de la información en los diversos canales.
 - La Subdirección General de Tecnologías monitorea la estrategia de seguridad de la información alineada a los objetivos del Infonavit.
 - La Subdirección General de Administración de Personas establece programas de comunicación interna entre los empleados para difundir las estrategias institucionales.
- c) *Proveer mecanismos para que las diversas actividades en el Organismo de Fomento o Entidad de Fomento de que se trate, se lleven a cabo por personal que cuente con la calidad técnica y experiencia necesarias, así como con honorabilidad, para lo cual deberá efectuar una evaluación del personal periódicamente.*

En 2015 el Infonavit ha creado una estrategia institucional que establece programas multidisciplinario de formación en línea. Dichos programas permiten mantener al personal capacitado y actualizado en las principales temáticas institucionales. De esta forma se asegura que las actividades en el Instituto se lleven a cabo por personal que cuenta con la calidad técnica y experiencia necesaria en el desarrollo de sus funciones. Para su seguimiento, se cuenta con mecanismos de reportes de cumplimiento y alertas de seguimiento de capacitación.

Para la evaluación del desempeño se cuenta con un sistema de metas y compromisos, herramienta mediante la cual se gestionan las metas establecidas entre jefe y colaborador al principio de cada semestre. Cada mes se registran los avances de las mismas, de tal forma que al cierre del semestre se conoce el porcentaje de cumplimiento.

Asimismo, existen programas de entrenamiento, capacitación y certificación de habilidades estructuradas de la siguiente manera:

- Cultura Institucional: Código de Ética, inducción, equidad de género, órganos de gobierno, Ser Infonavit, seguridad de la información y protección de datos.
- Formación de Competencias: Competencias clave aplicables a todo el personal del Infonavit, las cuales son esenciales para cumplir con las estrategias institucionales, así como contribuir con el bienestar social de los mexicanos a través de la misión y visión institucional. Exigibles en igual grado a todos los colaboradores del Infonavit.
- Competencias de Liderazgo: Identifican a los líderes del Infonavit y son esenciales para cumplir con los objetivos institucionales. exigibles para los perfiles estratégicos y tácticos.
- Competencias Diferenciales: Distinguen el desempeño del personal acorde a su puesto y nivel jerárquico para el cumplimiento de objetivos y estrategias de las área. Exigibles en diferentes combinaciones y serán parte de todos los perfiles.
- Formación en Conocimientos Técnicos: Apoyo Infonavit, modelos conversacionales, auditorías fiscales, organización vecinal en conjuntos, habitacionales, autocontrol, órganos de gobierno del Infonavit, canales de atención, primeros auxilios, características contractuales, programas complementarios, entre otros.

d) Proveer a todas las áreas del Organismo de Fomento o Entidad de Fomento, de los objetivos del Sistema de Control Interno y los lineamientos para su implementación y de los manuales de acuerdo a su ámbito de competencia, así como difundirlos oportunamente.

La Subdirección General de Control Interno llevó a cabo dos capacitaciones para la aplicación del proceso de autoevaluación de control 2015. Las capacitaciones incluyeron como temáticas centrales el Sistema de Control Interno y el Autocontrol. Se efectuaron dos procesos de capacitación en los meses de marzo y septiembre, impartidos a todos los dueños de procedimientos y enlaces normativos.

Respecto a la implementación de los Lineamientos Generales de Control Interno vigentes, ratificados en diciembre 2015, la Subdirección General de Control Interno en coordinación con las áreas del Infonavit definió 18 planes de trabajo entre las Subdirecciones de Planeación y Finanzas, Riesgos, Administración de Personas, Secretaría General, Tecnologías, Delegaciones y Control Interno; estos planes presentan fecha de cierre en los ejercicios 2015 y 2016.

A la fecha, se cuenta con cuatro planes de trabajo en proceso de atención. Estos planes se vinculan con implementación de tres Lineamientos Generales de Control Interno a cargo de la Subdirección General de Tecnologías.

- e) *Contar con programas de verificación del cumplimiento del Sistema de Control Interno, así como de las políticas y procedimientos en materia de control interno establecidos en los distintos manuales.*

En 2015 la Subdirección General de Control Interno trabajó en un Plan Semestral de Verificaciones. Dicho plan considera verificaciones de control en áreas sustantivas y de apoyo.

Las verificaciones se realizan a través de una serie de actividades diseñadas para asegurar el cumplimiento de los controles internos contenidos en las políticas y procedimientos institucionales, así como el cumplimiento de los Lineamientos Generales de Control Interno. Las actividades de verificación son registradas como metas semestrales en el Sistema de Metas y Compromisos por medio del cual se da seguimiento mensual.

- f) *Proteger la integridad y adecuado mantenimiento de los sistemas informáticos, incluidos los sistemas automatizados de procesamiento de datos y redes de telecomunicaciones, así como la inalterabilidad, confidencialidad y disponibilidad de la información procesada, almacenada y transmitida por los mismos, determinando los mecanismos de respaldo de la información en caso fortuito o de fuerza mayor, así como los planes de contingencia que permitan asegurar la capacidad y continuidad de los sistemas.*

En 2015 la Subdirección General de Tecnologías estableció una estrategia de Gobierno de Tecnologías de Información (TI) que abarca los siguientes elementos:

- Conforme al estándar internacional ISO/IEC 27001:2013, se implementó un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información que busca establecer una certeza razonable de las acciones de control para la protección e integridad de los sistemas informáticos, incluidos sistemas automatizados de procesamiento de datos y redes de telecomunicaciones a través de 114 controles que garantizan la seguridad y confidencialidad de los sistemas e información del Infonavit.

Adicionalmente, en el marco del Sistema de Gestión de Servicios conforme al estándar ISO/IEC 20000-1:2011 se ha diseñado y fortalecido procesos y controles que permiten la interoperabilidad y la alineación de tecnologías con el negocio.

La estrategia de integración de reciente tecnología y la puesta en marcha de proyectos, como el sistema SAP HANA, robustecen la disponibilidad de la información almacenada y procesada, lo que se traduce en transacciones

más ágiles, seguras y altamente confiables, a su vez los mecanismos de respaldo eficientes.

- Para el tratamiento y respuesta ante casos fortuitos o de fuerza mayor, se implementó un Plan de Recuperación de Desastres. El plan fue probado con un porcentaje aceptable de éxito dos veces por año. Se prevé la ejecución de la prueba de DRP para el mes de mayo de 2016.
- g) *Proponer medidas para evitar que terceros o personal del Organismo de Fomento o Entidad de Fomento, los utilicen para la comisión de actos ilícitos o irregularidades.*

En 2015 la Subdirección General de Tecnologías conformó la actualización de los Lineamientos de Seguridad de la Información y diseñó el proyecto de Gobierno de TI. Uno de sus ejes principales es contar con medidas para evitar la comisión de ilícitos.

- h) *Procurar que se observen procedimientos, estructuras organizacionales y políticas de seguridad informática adecuadas al Organismo de Fomento o Entidad de Fomento.*

Durante 2015 la Subdirección General de Tecnologías, a través del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información conformado la certificación ISO/IEC 27001:2013 y mediante los planes de trabajo de Proyecto de Gobierno de TI, conformó políticas, procesos y procedimientos de seguridad informática y fortaleció controles bajo una estructura organizacional definida a efecto de mantener un adecuado control normativo institucional.

1.6. Medidas necesarias para que los sistemas informáticos que utilice el Infonavit cumplan con los parámetros establecidos por la CNBV.

Fracción VI: Prever las medidas que se estimen necesarias a fin de que los sistemas informáticos que utilicen los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento para realizar sus operaciones y para la prestación de servicios al público, cumplan con lo siguiente:

- *Realicen, en todo momento, las funciones para las que fueron diseñados, desarrollados o adquiridos.*

Al respecto, la Subdirección General de Tecnologías definió el Plan Estratégico de Tecnologías de Información 2013-2018, el cual se enfoca en el servicio al trabajador mediante la gobernanza de los dominios tecnológicos. Este plan permite prever medidas necesarias encaminadas a que los sistemas informáticos utilizados cumplan los objetivos para los cuáles fueron diseñados, desarrollados y adquiridos.

- *Estén debidamente documentados sus procesos y aplicaciones, incluyendo su metodología de desarrollo, así como los registros de sus cambios.*

La definición y actualización de los procesos, procedimientos, metodologías, instructivos de trabajo y memorias técnicas se tienen documentados y son controlados a través del área normativa institucional. Los cambios a dichos documentos son gestionados por el proceso de control de cambios con su respectivo flujo de aprobaciones.

- *Sean probados antes de ser implementados, al realizar cambios sobre los mismos, así como al aplicar actualizaciones, utilizando mecanismos de control de calidad.*

Para tal efecto, por cada sistema se tienen definidos los ambientes de desarrollo, prueba, Q&A, liberación y producción, con la finalidad de que los sistemas sean probados antes de su implementación utilizando mecanismos de control de calidad.

- *Cuenten con las licencias o autorizaciones de uso y hayan sido probados antes de ser implementados.*

Respecto a los dominios tecnológicos, de aplicaciones y sistemas, la Subdirección General de Tecnologías cuenta con el control de versiones y licenciamiento. Éstos en su mayoría cuentan con el mantenimiento por parte del fabricante a efecto de mantener las licencias y autorizaciones necesarias previas a su implementación.

- *Cuenten con controles tanto de seguridad que protejan la confidencialidad de la información, como de acceso para garantizar la integridad de los sistemas y de la información generada, almacenada y transmitida por estos. Dichas medidas serán acordes con el grado de criticidad de la información.*

La Subdirección General de Tecnologías cuenta con una estructura organizacional responsable del control de accesos, así como de la custodia de claves y perfiles de usuario. Asimismo, dicho mecanismo se ha fortalecido mediante la implementación de la administración de identidades y la vigilancia de la segregación de funciones.

- *Minimicen el riesgo de interrupción de la operación con base en mecanismos de respaldo y procedimientos de recuperación de la información, así como de la infraestructura tecnológica para su procesamiento.*

A nivel institucional se tiene implementado un servicio de recuperación en caso de desastres. Paralelamente, se ejecutan dos pruebas por año a efecto de validar la efectividad de los respaldos, las estrategias de recuperación y la salvaguarda de la información crítica del Infonavit.

Asimismo, se tiene un plan de capacidad que a través de indicadores mide la disponibilidad de los sistemas críticos de negocio. Lo anterior con la finalidad de minimizar el riesgo de interrupción de la operación.

- *Mantengan registros de auditoría, incluyendo la información detallada de la operación o actividad efectuadas por los usuarios, acorde con lo señalado en el Capítulo IV del Título Segundo de las presentes disposiciones, en particular en lo relativo a la administración del riesgo tecnológico, así como los procedimientos para su revisión periódica.*

Los Sistemas de Gestión de Seguridad y Continuidad a la fecha implementados, son auditados y verificados al menos dos veces al año en ejercicios internos y por un tercero. Lo anterior, a efecto de validar la efectividad de cada uno de sus controles. Al respecto se lleva a cabo un seguimiento estricto de la atención para el cierre de los hallazgos emitidos por las entidades revisoras.

Asimismo, la Subdirección General de Tecnologías ha establecido acuerdos con la Gerencia de Riesgo Tecnológico para el tratamiento del riesgo.

- *Contemplan, incluyendo toda su infraestructura tecnológica, la realización de pruebas tendientes a detectar vulnerabilidades de los medios electrónicos, de telecomunicaciones y equipos automatizados, que prevengan el acceso y uso no autorizado. Dichas pruebas se realizarán cuando menos una vez al año o cuando efectúen modificaciones sustantivas en la infraestructura tecnológica.*

Durante 2015, la Subdirección General de Tecnologías dentro de sus procesos definió e implementó el monitoreo de seguridad de la información. Este proceso ejecuta el análisis de vulnerabilidades a la plataforma tecnológica. Asimismo, de forma anual y por medio de un tercero, se ejecutan pruebas de vulnerabilidades.

1.7. Medidas correctivas y preventivas determinadas por el Consejo o el Comité de Auditoría, relacionadas con las deficiencias o desviaciones del Sistema de Control Interno.

Fracción VII: Cumplir las medidas correctivas y preventivas determinadas por el Consejo o el Comité de Auditoría de los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento, relacionadas con las deficiencias o desviaciones del Sistema de Control Interno, debiendo circunstanciar en un registro especial los actos y hechos que motiven dichas medidas.

Al respecto de forma institucional se da cabal cumplimiento a las solicitudes emitidas por el H. Consejo de Administración y por los Órganos Colegiados a través de la atención acuerdos y resoluciones, donde de forma estratégica cada área informa el resultado de las acciones enfocadas a la atención de las desviaciones detectadas en su operación.

Adicionalmente, de forma coordinada las áreas dan atención a las observaciones derivadas de revisiones efectuadas por la Auditoría Interna, Auditoría Externa, la Subdirección General de Control Interno y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Estas observaciones son registradas y gestionadas mediante el Sistema de Seguimiento de Asuntos (SSA), el cual es administrado por la Subdirección General de Control Interno, que de forma mensual emite un reporte donde se informa el índice de atención de observaciones.

De las observaciones reportadas al Comité de Auditoría, se distinguen aquellas que el Comité considera como debilidades principales en el diseño y/o funcionamiento del Sistema de Control Interno y que pueden ocasionar errores o irregularidades en las operaciones del Infonavit. El Comité de Auditoría considera las principales debilidades como Mejoras del Sistema de Control Interno Altamente Requeridas (MAR's), las cuales se monitorean constantemente por la Subdirección General de Control Interno para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales y para dar atención a las observaciones registradas en el Sistema de Seguimiento de Asuntos.

Del análisis y seguimiento que el Comité de Auditoría realiza en sus sesiones, se han considerado relevantes las debilidades del Sistema de Control Interno siguientes, a las cuales se les da seguimiento:

Administración de Cartera

- Los procesos de cobranza especializada para el pago de honorarios y comprobación de gastos por los despachos, presentan deficiencias que originan riesgos operativos y financieros respecto al aseguramiento de que los recursos erogados estén totalmente comprobados por las evidencias de las gestiones y gastos, principalmente por la estrategia de demandas masivas de acreditados para la adjudicación de las viviendas.
- No se ha promovido la automatización integral del proceso mediante un sistema de control y seguimiento judicial adecuado, para implementar un ambiente de control que asegure la eficiencia y transparencia desde la contratación, asignación, evaluación y gestión de los despachos de cobranza y que permita la administración de los créditos desde su originación hasta su cancelación.
- Asimismo, el volumen de vivienda adjudicada y en proceso de adjudicación reportada en Estados Financieros como bienes adjudicados o como cartera, respectivamente, no está soportado por un sistema de control integral que permita generar información oportuna, respecto al avance del proceso de regularización de la situación jurídica de las viviendas que continúan en

Recuperación Especializada, incluyendo el desglose de los gastos de recuperación y saneamiento, erogados por vivienda.

Debido a la relevancia de estas deficiencias de control interno, en febrero de 2016 el Comité de Auditoría le informó al Consejo de Administración y a la Comisión de Vigilancia.

Canales de Servicio

- La contratación de los servicios de Centros de Atención Telefónica (*Call Centers*) para soportar la atención telefónica que da el Infonatel a todos sus usuarios, requiere apegarse estrictamente a la normatividad interna y estar basada en criterios que aseguren tarifas de mercado competitivas y la selección de los mejores proveedores, considerando que la contratación actual no cumplió estas premisas básicas.

Al respecto, el Comité no recibió de la Administración las aclaraciones respecto a las condiciones de precio y de la selección de proveedores, por lo que le requirió a la Administración que para la contratación de los servicios de 2016, se realice una licitación vigilada por la Subdirección de Control Interno, garantizando transparencia y las condiciones en calidad de proveedores y precio de mercado.

El Comité de Auditoría acordó informar al Consejo de Administración y a la Comisión de Vigilancia, respecto a la situación del control interno en la contratación de *Call Centers* y el avance en la licitación.

En los casos de Delegaciones, Riesgos y Tecnologías, el Comité promovió en el periodo otros aspectos de mejora del control interno, destacando que el control interno de TI respecto al ejercicio de las inversiones y GAOV, que tenía diversas observaciones del Comité de Auditoría, se ha fortalecido con la implementación del Comité de Tecnologías.

a) Plan de Continuidad de Negocio

Por requerimiento de la CNBV en su circular CUOEF, el Comité de Auditoría debe informar su valoración de los avances en la implementación y/o funcionamiento del Plan de Continuidad de Negocio (PCN); el cual, se debe conformar con la participación de la Administración, el Consejo de Administración y los Comités de Riesgos y Tecnologías, a fin de que el Instituto opere con esquemas para reestablecer las operaciones ante interrupciones por contingencias operativas o catastróficas.

En octubre de 2015, la Administración realizó una prueba simulacro del Plan de Recuperación en Caso de Desastre (PRCD), basada en el Análisis de Impacto al Negocio realizado en 2012, con resultados no satisfactorios aunque con algunas mejoras respecto al año anterior, debido a que sigue sin lograrse que todos los

sistemas seleccionados por las áreas usuarias, se recuperen en el plazo objetivo de 72 horas.

La Subdirección de Tecnologías no concluyó en diciembre de 2015 la actualización y rediseño del PCN y del PRCD como estaba establecido en los requisitos de la CUOEF en materia de Continuidad de Negocio, por lo que se debe considerar que existe una vulnerabilidad en caso de presentarse una contingencia.

El Comité de Tecnologías ha venido tomando medidas, por lo que en enero de 2016 aprobó extender por seis meses la contratación del proveedor actual para mantener la cobertura del servicio e instruyó a la Subdirección de Tecnologías iniciar el proceso de licitación del PCN.

En febrero de 2016 el Comité de Riesgos aprobó la Metodología presentada por la Administración para el Análisis de Impacto al Negocio requerida para rediseñar el PCN.

Este Comité de Auditoría emitirá su opinión respecto del alcance, efectividad y divulgación del PCN, cuando sea implementado integralmente por la Administración, previa aprobación del Consejo de Administración.

b) Informes de la CNBV

Durante el 3° trimestre de 2015, la CNBV practicó su visita de inspección ordinaria, determinando 14 observaciones y tres recomendaciones, relacionadas principalmente con los siguientes temas: i) incidencias en el proceso de cesión de cartera (segundo crédito), ii) deficiencias en la información enviada al fideicomiso FHIPO, iii) integración de expedientes de crédito y iv) actualización de la normativa del Fanvit.

Entre las observaciones antes señaladas, se destacan por su reincidencia, las deficiencias en la integración de expedientes, toda vez que ha sido motivo de observaciones recurrentes en visitas de inspección anteriores, lo que indica que la Subdirección de Crédito no ha implementado las medidas de control suficientes para atender esta mejora altamente requerida en la integración de los expedientes de crédito, que ya implicó costos al Instituto por la creación de reservas adicionales.

En octubre de 2015, la CNBV emitió un Oficio de aplicación de medida correctiva especial por las incidencias identificadas en visitas de 2013 y 2014 relacionadas con expedientes de crédito no proporcionados, así como deficiencias en su integración, por lo cual instruyó al Instituto a la creación de reservas adicionales hasta por el 100% del saldo de los créditos objeto de observación de conformidad con lo estipulado en la CUOEF. En noviembre de 2015, la Administración constituyó las reservas adicionales solicitadas.

c) Informes del Auditor Externo

En diciembre de 2015, el Auditor Externo presentó al Comité de Auditoría el informe correspondiente a la revisión preliminar de Estados Financieros anuales, determinando 25 observaciones relacionadas principalmente con deficiencias en integración de expedientes de crédito, así como, debilidades en aspectos del control interno de tecnologías; de las cuales se desprenden cinco Mejoras Altamente Requeridas.

- Reforzar los mecanismos de control en el proceso de integración de expedientes de crédito y su resguardo, lo que coincide con el señalamiento de la CNBV.
- Insuficientes controles operativos en el proceso de alta contable de vivienda recuperada, tema que también se encuentra reportado por la Auditoría Interna.
- Finalizar la conciliación de diferencias históricas del Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV) derivado de la carga inicial de información al sistema SACI-SAFRE.
- Concluir los Planes de Continuidad del Negocio y Recuperación en caso de Desastres del Instituto, cuya desactualización se reportó en años anteriores también por Auditoría Interna.
- Mejorar la seguridad de la información por deficiencias relacionadas con: i) control de accesos en las bases de datos que soportan los sistemas de Crédito SOC, Cartera ALS, Recaudación Fiscal SAP TRM y SACI-SAFRE y de Planeación y Finanzas SAP FICO, ii) administración y monitoreo de los logs de acceso en sistemas operativos, aplicativos, redes y bases de datos y iii) administración de vulnerabilidades.

d) Informes del Auditor Interno

Por revisiones de Auditoría Interna, la Administración atiende 176 observaciones en las Áreas Centrales con fechas compromiso hasta agosto 2016, incluyendo 34 que no fueron solventadas en la fecha programada (Anexo 4); de las que destacan 25 Mejoras Altamente Requeridas, compuestas por una o más observaciones, de las cuales 13 corresponden a Áreas Sustantivas y 12 a Áreas de Apoyo.

➤ Áreas Sustantivas (13)

Administración de Cartera

- En los procesos de cobranza es necesario implementar mecanismos de control robustos con automatización, segregación de funciones, cumplimiento

normativo y supervisión, en la contratación, asignación, facturación, pago y evaluación de desempeño de despachos de cobranza, que atiendan debilidades relacionadas con concentración de asignaciones de cartera, desactualización e incumplimiento del marco normativo, así como falta de conciliaciones en pagos y comprobación de gastos.

- Para el control de vivienda recuperada, a cargo de Recuperación Especializada y la Unidad de Solución Social, es necesario implementar un proceso integral automatizado de conciliación del inventario con el sistema contable, para garantizar la integridad de la información y conocer con precisión el estatus jurídico de las viviendas y los gastos erogados en cada vivienda.
- En la herramienta automatizada para el cálculo del precio de indiferencia, no se ha concluido el reforzamiento tecnológico de la seguridad, integridad y disponibilidad de la información, así como la actualización al marco normativo correspondiente.
- Para asegurar la correcta y oportuna devolución de pagos en exceso a los acreditados o beneficiarios de créditos liquidados, se requiere concluir la implementación de las mejoras en el diseño y automatización del proceso.
- En la herramienta automatizada del proceso de segregación de cartera reservada al 100%, no existe un esquema de segregación de funciones que asegure el cumplimiento de la normatividad.
- En el sistema aplicativo CRM ADAI, es necesario concluir el rediseño e implementación de los procesos por tipo de atención (solicitud o aclaración) para mejorar la atención a derechohabientes, acreditados y patrones.
- Las bases de datos de cartera en prórroga presentan deficiencias que afectan la gestión de cobro y la atención de los acreditados, por lo que deben implementarse medidas que garanticen la razonabilidad de la información y su alienación a la normatividad.

Crédito

- En los sistemas de Crédito y Recaudación Fiscal, falta concluir las adecuaciones a los controles y conciliaciones al procesar pagos y transferencias de SSV, que amortizan créditos fondeados por instituciones financieras.
- En la información del Registro RUV al Infonavit, se requiere concluir la implementación de mecanismos de control, monitoreo y seguridad sobre la integridad, confiabilidad y oportunidad, así como el establecimiento de

convenio de niveles de servicio para asegurar la continuidad de la operación en caso de contingencias operativas.

- Respecto al rezago de titulación a cargo de notarios, es necesario robustecer las medidas de control y seguimiento para reducir las incidencias en la integración de expedientes, que no cuentan con documentación completa requerida en la normatividad.

Recaudación

- Para la gestión oportuna de créditos fiscales, se requiere concluir con la definición e implementación de nuevas estrategias que incorporen la prevención de su caducidad o prescripción.
- Respecto a los recursos del fondo revolvente, es necesario garantizar que su aplicación se concentre en las iniciativas de mayor productividad en la cobranza, así como integrar al marco normativo las mejoras solicitadas por el Comité de Auditoría.
- En el sistema SAP TRM, se requiere implementar las funcionalidades para reportar y monitorear los importes pendientes de pago de patrones por concepto de honorarios de notificación y gastos de ejecución.

➤ Áreas de Apoyo (12)

Tecnologías

- En la seguridad de la información en sistemas aplicativos y bases de datos, es necesario robustecer los mecanismos de control de acceso de forma integral con adecuada segregación de funciones, monitoreo y mantenimiento.
- Respecto al Plan de Continuidad del Negocio y la estrategia del Plan de Recuperación en caso de Desastres, continúa en proceso la definición e implementación de la metodología y normativa acorde a las necesidades del Instituto y de conformidad con los requisitos de la CUOEF.
- En el proceso de administración de niveles de servicio de TI y de atención de usuarios, se requiere mejorar la prestación de servicios de TI y su medición.
- En los servidores (areneros) que soportan la operación del Área de Administración de Cartera en el proceso de asignación y pago, se requiere fortalecer la seguridad de la información y los mecanismos de control de acceso de forma integral.

Planeación y Finanzas

- Respecto a la normatividad en materia de adquisiciones aprobada por el Consejo de Administración en 2011, continúa pendiente la definición de su revisión y actualización, en su caso, a fin de reducir la recurrencia de los procedimientos de compra directa en beneficio de la justificación de las necesidades de compra, el costo y calidad de las adquisiciones, así como la transparencia del proceso.
- Con relación a los contratos de implementación y soporte de la plataforma tecnológica del Fanvit y Tesorería, falta cuantificar los aspectos que deberán ser ajustados en la contraprestación del proveedor derivado de las deficiencias de los entregables y de aquellos que no serán utilizados.
- En la plataforma tecnológica del Fanvit y Tesorería, no han sido concluidas las adecuaciones a los controles de acceso a las aplicaciones de Custodio y Fiduciario; así como, la implementación del marco de control de tecnologías por parte del proveedor, para garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información.
- En los procesos del Área de Operación y Servicios, se requiere implementar mecanismos de control y líneas de supervisión robustas para garantizar que los servicios contratados se realicen bajo las mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad en beneficio del patrimonio del Instituto.

Canales de Servicio

- En los servicios de *Call Centers*, se requiere resolver las deficiencias en la infraestructura y experiencia derivadas de la contratación de proveedores que carecían de todos los requisitos; y establecer controles automatizados que soporten la procedencia de los montos que facturan los proveedores.

Administración de Personas

- En la administración de la estructura organizacional y tercerizada, falta implementar los lineamientos y responsabilidades para gestionar de forma integral el costo total del factor humano.
- Respecto al desempeño del personal estratégico y táctico, se requiere difundir el manual organizacional elaborado para ocho Subdirecciones Generales y concluir con las pendientes, para contar con una herramienta que establezca perfiles de puestos, así como la descripción de sus funciones y responsabilidades.

Jurídico

- En el proceso de atención de denuncias, es necesario fortalecer el análisis y
- seguimiento para identificar las causas que originan las irregularidades reportadas y establecer los mecanismos necesarios para su mitigación en conjunto con las áreas afectadas.

1.8. Confidencialidad de la información relativa a los usuarios y derechohabientes

Fracción VIII: Dictar las medidas necesarias para que en el manejo de la información relativa a los clientes o derechohabientes se conserve su confidencialidad conforme a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Actualmente, el Infonavit otorga la máxima importancia a la debida protección de la información y datos personales. De acuerdo al Código de Ética, el Instituto está comprometido a manejar dicha información de manera responsable y con apego a lo previsto en los Lineamientos de Transparencia, Acceso a la Información, Archivos y Protección de Datos Personales vigentes. Asimismo, mediante el instrumento jurídico “Aviso de privacidad”, el Infonavit da cumplimiento a las medidas legales y de seguridad suficientes para proteger los datos personales que haya recabado para la gestión que le compete.

1.9. Políticas para el adecuado empleo y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales

Asimismo, el Titular será el encargado de elaborar y presentar al Consejo, para su aprobación, las políticas para el adecuado empleo y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

El Infonavit cuenta con Políticas Generales de Recursos Humanos, contenidas dentro del modelo operativo de normativa institucional correspondiente a la Subdirección General de Administración de Personas.

Asimismo, se cuenta con Políticas Aplicables a las Adquisiciones y Arrendamiento de Bienes y Contratación de Servicios del Infonavit, las cuales son aprobadas por el Consejo de Administración de conformidad con el segundo párrafo de la fracción IX del artículo 16 de la Ley del Infonavit. Estas políticas se encuentran en vigor desde 2008.

Adicionalmente, y de conformidad con el artículo 3, fracción IV, de las Políticas Aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Infonavit del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, corresponde al Comité de Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios aprobar los Lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios. Los presentes Lineamientos emitidos con base en los fundamentos señalados constituyen las Disposiciones de orden interno que

regulan las actividades del Infonavit para las adquisiciones y arrendamientos de bienes y contrataciones de servicios, a efecto de garantizar que dichas operaciones se efectúen de manera oportuna, bajo las mejores condiciones del mercado y de manera honesta, transparente, legal y eficiente. Estos lineamientos se encuentran vigentes desde el mes de octubre 2015.

1.10. Funcionamiento del Sistema de Control Interno

El Titular informará por escrito, al menos anualmente, al Consejo sobre el desempeño de las actividades a que se refiere el presente artículo, así como del funcionamiento del Sistema de Control Interno en su conjunto.

Al respecto la Subdirección General de Control Interno reporta dos veces al año al Comité de Auditoría las acciones en materia de control interno y a la Comisión de Vigilancia el informe sobre los proyectos e indicadores estratégicos de dicha Subdirección.

La Subdirección General de Control Interno tiene como función estratégica participar como área de control y verificación en los procesos del Infonavit. El objetivo de la Subdirección es asegurar y promover la implementación del Sistema de Control Interno.

Durante el año 2015 se llevó a cabo las siguientes acciones y proyectos:

- Ciclo de revisión: Esta actividad consiste en la verificación, aprobación y publicación de la normativa institucional en materia de diseño de procesos. Asimismo, se incluye la identificación de riesgos, el establecimiento de controles, el registro contable y aspectos jurídicos, lo cual permite asegurar que la normatividad se encuentra actualizada y existan operando controles para mitigar los riesgos. El ciclo de revisión requiere de la participación y aprobación de las Subdirecciones de Riesgos, Control Interno (operativo y tecnologías), Finanzas y Jurídico.

Durante 2015 se publicaron, validaron y actualizaron 123 procedimientos a través del ciclo de revisión.

- Autocontrol: El autocontrol consiste en determinar el nivel de madurez de los procesos institucionales. Dicha actividad se realiza por medio de una autoevaluación, llevada a cabo por los dueños de procesos, del nivel de cumplimiento del Sistema de Control Interno y de una medición de la exposición al riesgo de los mismos. La autoevaluación se aplicó dos veces durante 2015 y como resultado se establecieron planes de trabajo que permitirán incrementar la madurez de los procedimientos institucionales.

Durante la primera autoevaluación del año se evaluaron 507 procedimientos y 533 en la segunda evaluación. El nivel de madurez institucional obtenido

durante la primera autoevaluación fue 4.05, que se compara con el 4.12 obtenido en la segunda ronda de autoevaluación.

En ambos casos, la clasificación de los subprocesos resultó ser “maduro”. En los subprocesos con calificación menor a 3.5 puntos se establecieron planes de trabajo para las áreas de oportunidad identificadas y se generaron 72 compromisos de mejora de dichos subprocesos durante el primer semestre del año y 54 durante el segundo.

- Autocontrol en delegaciones: En delegaciones regionales se aplicaron ejercicios de autoevaluación en las áreas de: administración, crédito, cartera, jurídico, recaudación fiscal y sustentabilidad con la participación de 233 y 245 gerentes y encargados de área respectivamente. En la primera autoevaluación se obtuvo un nivel de madurez de 4.08 y en la segunda autoevaluación el nivel de cumplimiento obtenido fue de 4.24, lo cual indica que entre 90 y 99% de los elementos evaluados por los gerentes en delegaciones, coinciden con la percepción de los dueños en oficinas de apoyo.
- Revisión de controles: La Subdirección revisa que los controles implementados en los procesos institucionales estén alineados hacia la optimización de la operación y la promoción de un sano ambiente de control.

Se revisaron 30 procedimientos de áreas sustantivas y de apoyo, como resultado de la revisión se identificaron las acciones de mejora de los procedimientos, así como de controles implementados. Los resultados de dichas revisiones incluyeron: informes de resultados, recomendaciones y matriz de riesgos y controles actualizada.

- Verificaciones de procesos estratégicos: Las verificaciones son revisiones realizadas en los procesos estratégicos del Infonavit. El objetivo de esta actividad es validar que las áreas se encuentren operando de acuerdo a la normativa institucional. Dentro de las verificaciones se consideran los siguientes elementos: Revisión de normativa, aplicación de recorridos transaccionales en sitio, revisión de controles, pruebas de eficacia operativa y evaluación de procesos de conciliación contable.

Se da prioridad a los procesos que concentran mayores recursos asociados a la operación, mayor número de actores involucrados, así como a los que representan un impacto directo y considerable en los Estados Financieros del Infonavit.

Durante 2015 se verificaron 13 procedimientos vinculados a las áreas de recaudación fiscal, cartera y sustentabilidad. Se identificaron áreas de oportunidad asociadas al fortalecimiento de la normativa y el control. Al respecto, Subdirección General de Control Interno trabaja en conjunto con

las áreas para la mejora de procesos institucionales, brindando elementos de apoyo que permiten adoptar mejores prácticas: diseña planes de trabajo, define los controles necesarios y determina las recomendaciones para cada hallazgo.

- Monitoreo en delegaciones regionales: El monitoreo de procesos en delegaciones regionales consiste en una evaluación en sitio de la efectividad de controles operativos, así como la implementación de acciones de mejora en los procesos ejecutados en las diferentes oficinas regionales del Infonavit.

En el ejercicio 2015 se efectuaron revisiones en cinco delegaciones regionales: Nuevo León, Jalisco, Puebla, Coahuila y Guanajuato. Adicionalmente, se llevó a cabo el seguimiento a la implementación de 50 recomendaciones mediante la ejecución de planes de acción por parte de los dueños de procesos y los responsables de la operación a efecto de mejorar y dotar de eficiencia la implementación normativa.

- Monitoreo automático de controles: Este proceso consiste en la revisión automática de procesos que analizan que las reglas de operación definidas sean cumplidas. Se busca mejorar la eficiencia en la operación por medio de la identificación de desviaciones de control a efecto de reducir los riesgos operativos.

Para su implementación, se utiliza análisis de datos con apoyo de herramientas tecnológicas las cuales ayudan a revisar el 100% de las operaciones evaluadas. Durante el ejercicio 2015 se efectuaron los siguientes monitoreos:

- Evaluación de la integridad y conciliación del Saldo de la Subcuenta de Vivienda que administra Sistema de Administración de la Cuenta Infonavit (SACI).
- Revisión sobre la integridad de la información y procesamiento del cálculo de intereses vigentes.
- Traspaso de cartera vigente a cartera vencida.

Al respecto, se da seguimiento a la corrección de las excepciones encontradas en los monitoreos efectuados.

- Plan de mejores prácticas con proveedores: La transparencia y la rendición de cuentas son ejes rectores en la operación institucional. Dicha operación involucra a empresas que diariamente prestan sus servicios al Infonavit y cuyo proceso de contratación está sujeto a supervisión y mejora continua. Así, como parte de una estrategia para incentivar mejores prácticas con

proveedores, el Infonavit ha puesto en marcha dos planes orientados al fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas.

- Índice de Transparencia: El Índice de Percepción de Transparencia Infonavit es una herramienta estadística que nos permite conocer la impresión que los proveedores tienen acerca del Infonavit en términos de transparencia, así como su evolución en el tiempo. El índice tiene una escala que va desde cero (percepción de bajos niveles de transparencia) a 100 (percepción de altos niveles de transparencia).

Durante 2015, se realizaron la primera y segunda medición de dicho indicador. De acuerdo a los primeros resultados obtenidos en febrero, se identificaron áreas de oportunidad de mejora institucional y se establecieron agendas de trabajo con las Subdirecciones Generales. Los resultados de la segunda medición, obtenidos en diciembre del mismo año, muestran una mejora en la percepción de transparencia y arroja nuevas áreas de oportunidad gracias a las cuales se establecerán nuevas agendas de trabajo con las áreas del Infonavit. El indicador se actualizará cada seis meses y se estima que servirá para cerrar brechas de información existentes entre los proveedores y el Infonavit y a la vez mejorar la imagen institucional.

- Indicadores de Excelencia en el Servicio – INEX: Se busca la implementación de una estructura y metodología general para la evaluación de los Índices de Excelencia en el Servicio - INEX que operan en el Infonavit.

Durante 2015, se realizó un análisis de los INEX existentes en el Infonavit. Se realizaron entrevistas con las diferentes subdirecciones y la información recabada sirvió como el principal insumo para las recomendaciones planteadas. Asimismo, se elaboró un manual para la construcción y evaluación de indicadores de desempeño. Finalmente, se elaboró una propuesta para la evaluación de dichos indicadores, con la cual se podrá determinar si los indicadores utilizados por las diferentes áreas cumplen con los criterios mínimos establecidos.

- Ficha Único de Control Regulatorio: Durante el primer semestre de 2015, la Subdirección General de Control Interno conformó el Formato Único de Cumplimiento Regulatorio. Este documento sintetiza el marco regulatorio aplicable a las diferentes subdirecciones del Infonavit y contiene información referente a los requerimientos de la Auditoría Interna del Infonavit, la Auditoría Externa, la Subdirección General de Control Interno, así como de las recomendaciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, entre otros documentos de relevancia institucional. El objetivo de

este documento es simplificar el proceso de atención de los requerimientos regulatorios de las áreas.

Durante los meses de mayo y junio, se efectuó la primera entrega del Formato Único con las subdirecciones del Infonavit. Asimismo, se estableció una agenda de trabajo con las áreas que ayudará a mejorar el cumplimiento regulatorio al interior del Infonavit. Se estima que este formato ayude al Infonavit a un mejor cumplimiento regulatorio.

- Metodología de Valor en Control: Dada la naturaleza y el número de procesos institucionales existentes, es necesario implementar un tratamiento diferenciado a los mismos. A fin de lograr una implementación eficiente del Modelo de Control Interno, así como focalizar nuestras recomendaciones de mejora, en la SGCI hemos clasificado los procesos existentes en el Infonavit por el monto asociado a su operación. La agenda de trabajo de la SGCI considera la aplicación de medidas específicas de control de acuerdo a dichas clasificaciones.

Para tal efecto, durante el último trimestre de 2015 la SGCI inició el diseño y construcción de un indicador de cumplimiento que se denominará “Valor en Control (VAC)”. Dicho indicador reflejará el monto y el porcentaje del total del valor asociado a los procedimientos Institucionales a los cuales se les han aplicado medidas de control. Esta medida de desempeño de control interno institucional iniciará sus operaciones durante el primer semestre de 2016.

III. Comentarios finales

Durante 2015, en el Infonavit se implementaron acciones orientadas a incrementar la calidad patrimonial y la calidad de vida de los trabajadores mexicanos. Acciones encaminadas a que el Instituto no sólo contribuya de forma efectiva al financiamiento de vivienda sino también a la formación de hogares para los trabajadores y al tiempo fortalezcan a México. En suma, continuamos trabajando por construir hogares con valor.

VII. Glosario

Afore	Administradora de Fondos para el Retiro. Instituciones financieras privadas que administran los recursos para el retiro a nombre de los trabajadores.
Arrendavit	Busca fortalecer el mercado secundario de vivienda, al incentivar el mercado de renta, aumentar la plusvalía de las viviendas desocupadas y, al mismo tiempo, contribuir a una oferta más diversa y flexible para los trabajadores y sus familias. En octubre de 2014, se integró a la operación de Arrendavit, el programa de adquisición de viviendas recuperadas del Instituto, lo que reduce el rezago habitacional y contribuye no solo a reducir el número de viviendas abandonas e invadidas en el país sino a mejorar el entorno urbano. El monto de la renta se determina con base en el salario diario integrado y el Saldo de la Subcuenta de Vivienda del derechohabiente; quienes tienen ingresos salariales de hasta 5 VSM pueden acceder a un subsidio del gobierno federal, otorgado a través de la Conavi y que será el máximo entre el 40% del monto de renta y 1 VSM.renta.
Autocontrol	Consiste en determinar el nivel de madurez de los procesos institucionales; se lleva a cabo por medio de una autoevaluación, llevada a cabo por los dueños de procesos, del nivel de cumplimiento del Sistema de Control Interno y de una medición de la exposición al riesgo de los mismos.
Base Única de Contactos (BUC) 2.0	Datos clave de cada usuario del Infonavit para proveer datos de contacto para el desarrollo de campañas de acercamiento a los clientes y apoyar las estrategias de las unidades de negocio de Infonavit. Es un sistema que integra información de 11 fuentes de datos de manera estandarizada. Está a disposición de las diferentes áreas del Instituto, las cuales pueden hacer uso de la información para ponerse en contacto con los derechohabientes, acreditados y patrones ya sea para ofrecer servicios, recabar datos adicionales o proporcionar información relevante.
BCP Business Continuity Plan	<i>Ver Plan de Continuidad del Negocio</i>
Caídas a vencido	Consiste en la cartera vencida entre cartera total, acorde a las reglas establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y

de Valores (CNBV).

CAT	Costo Anual Total. Es un indicador del costo total de financiamiento aplicable a todo tipo de crédito con el cual es posible comparar el costo financiero entre créditos aunque sean de plazos o periodicidades distintas e incluso de productos diferentes.
CART (Classification and Regression Tree)	Árbol de clasificación y regresión. Permite la segmentación de cartera usando variables de desempeño del crédito, para ordenar las cuentas de mayor a menor riesgo de caída a vencido en el plazo de un año.
Cedevis	Certificados de Vivienda Infonavit. Bonos emitidos por un fideicomiso, su fuente de pago son los flujos, de interés y principal, de un conjunto de créditos hipotecarios originados por el Infonavit y cedidos hacia dicho fideicomiso. Son vendidos al público inversionista en subasta.
Cedevis Total	Certificados bursátiles que se respaldan con hipotecas originadas por el Infonavit con el producto de crédito llamado Infonavit Total.
Cesi	Centro de Servicio Infonavit. Los Cesi son oficinas ubicadas en todo el país donde se ofrece atención personalizada a los derechohabientes del Infonavit sobre todos los trámites relativos a su ahorro y crédito.
Chi Squared Automatic Interaction Detection	Ver Método CHAID
Classification and Regression Tree	Ver CART
Cobertura de Calidad	Tiene como objeto garantizar que las viviendas financiadas por el Infonavit sean edificadas con buena calidad en cuanto a materiales, mano de obra y procedimientos constructivos. Busca eliminar los daños causados por vicios ocultos de manera que se fortalezcan la calidad y el valor patrimonial de las viviendas.
Cobranza Social	Gestión de la cobranza en el Infonavit que se basa en el principio de “siempre que exista voluntad de pago habrá una solución”.
Cofinavit	Es un crédito hipotecario en VSM que otorga el Infonavit en

	colaboración con otra entidad financiera para que el derechohabiente obtenga un monto de crédito mayor al sumar el crédito que le da el Infonavit y el crédito de la entidad financiera.
Cohesión Institucional y Fortalecimiento al Clima Laboral (CYFORT)	Tiene como objetivo definir e implementar las mejores prácticas de capital humano, para generar mayor trabajo en equipo y un óptimo clima laboral que contribuya al logro de las metas institucionales.
Collection Score	Permite clasificar las cuentas en función de la probabilidad de que el crédito en Régimen Especial de Amortización (REA-sin relación laboral formal) acumule una omisión adicional en los siguientes dos meses, tomando en cuenta el historial de cada crédito.
CUB	Circular Única de Bancos. Documento emitido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), también conocido como <i>Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito</i> .
Crezcamos Juntos	Forma parte de la reforma hacendaria; participan otras instituciones como el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y el IMSS. Su objetivo es crear instrumentos para que los trabajadores y pequeños empresarios se incorporen a la formalidad y obtengan beneficios como el acceso a servicios médicos y sociales del IMSS, una pensión para el retiro, crédito para vivienda y descuentos en el pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR). Ver <i>Régimen de Incorporación Fisca (RIF)</i> .
Cumplamos Juntos	Programa de facilidades dirigido a los patrones para la regularización de adeudos de aportaciones y amortizaciones.
CUOEF	Circular Única para Organismos y Entidades de Fomento. Documento emitido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).
DRP Disaster Recovery Plan	<i>Ver Plan de Recuperación ante Desastres.</i>
Ecuve	Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno. Indicador que mide el cumplimiento de las viviendas con relación a una serie de atributos propios y de su entorno,

los cuales impactan directamente en la calidad de vida de sus posibles residentes. Los atributos y su importancia dentro del indicador fueron definidos con base en la opinión de derechohabientes, acreditados, expertos en materia de vivienda, académicos y funcionarios públicos.

Empresas de 10	Programa por medio del que el Infonavit reconoce a los empleadores cumplidos, es decir, que pagan puntualmente sus aportaciones en favor de sus trabajadores, respaldando su derecho a una vivienda.
FIVS	Foro Internacional de Vivienda Sustentable. Evento que el Infonavit organiza, cada año y desde 2009, con el fin de fomentar el desarrollo y la adquisición de vivienda en entornos sustentables, además de debatir sobre las ciudades y abordar temas relacionados con el desarrollo urbano y la vivienda, con la participación de especialistas, investigadores y líderes de opinión nacionales e internacionales.
Forestación Infonavit	Busca mecanismos para la forestación en las áreas urbanas a través de jornadas de plantación en los conjuntos habitacionales financiados por el Instituto, acompañados de talleres de sensibilización y educación ambiental, buscando crear conciencia sobre los beneficios de los árboles y áreas verdes.
Fovissste	Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
Habitando el mañana	Evaluación en cien de los desarrollos habitacionales mejor calificados en la Ecuve, en los cien municipios con la mayor originación de crédito sobre superficie de viviendas, costos y posibles soluciones a través de proponer esquemas de vivienda que contribuyan a reducir el crecimiento de Cartera Vencida y vivienda deshabitada. Gracias a este esfuerzo se están desarrollando nuevas iniciativas que mejoren la calidad de las viviendas financiadas por el Instituto.
Hipoteca Verde	Consiste en un monto adicional al crédito del Infonavit para que el derechohabiente adquiera viviendas equipadas con eco-tecnologías que generan ahorros en el gasto familiar por la disminución en el consumo de energía eléctrica, agua y gas.
Hogar a Tu Medida	Su objetivo es brindar soluciones de vivienda con instalaciones y dimensiones adecuadas, que contribuyan a

mejorar significativamente la calidad de vida de derechohabientes (y sus familiares en línea directa) que viven con discapacidad, así como impulsar la construcción de oferta para este segmento de la población a través de la originación de créditos.

Hogar para tu familia Busca proporcionar a trabajadores formales no afiliados (trabajadores de gobiernos estatales y municipales) crédito para adquirir su vivienda, utilizando la infraestructura del Instituto y los recursos de entidades financieras que adheridas al programa.

Índice de Capital La relación que guarda el remanente del capital, descontando la pérdida esperada, sobre los activos brutos. La fórmula para determinar el Índice de Capital es:

$$\frac{\text{Capital Neto}}{\text{Activos Ponderados Sujetos a Riesgos Totales}}$$

Índice de Capitalización (ICAP) Indicador regulatorio mediante el cual se estima la suficiencia del patrimonio del Infonavit para hacerle frente a las pérdidas inesperadas asociadas a sus activos y pasivos; las reglas para llevar a cabo su cálculo se establecen en el título tercero de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF). Es el cociente entre el patrimonio neto del Instituto y la suma de los activos ponderados sujetos a riesgo de crédito, de mercado y operacional.

Índice de Cobertura de Cartera Total (ICCT) Se obtiene de dividir la estimación preventiva para riesgos crediticios (reservas) sobre la cartera total del Balance General.

Índice de cobertura de cartera vencida Es la cantidad de recursos reservados entre el saldo de la cartera vencida.

Índice de morosidad Véase Índice de Cartera Vencida.

Índice de Resultado Neto sobre Cartera Neta (RN/CN) Se obtiene de dividir el resultado neto sobre la cartera neta.

ICV Índice de Cartera Vencida. Se refiere a la razón entre el número de créditos en cartera vencida y la cartera total administrada.

ICVV Índice de Calidad de Vida Vinculado a la Vivienda. Indicador

que valúa la calidad de vida vinculada a la vivienda de una persona o familia con base en la concordancia entre las características de la vivienda y su entorno, y aquellas de la persona o familia que la habita. Las características y grados de concordancia fueron definidos con base en la opinión de derechohabientes, acreditados, académicos, expertos en materia de vivienda y funcionarios públicos.

IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
Índice de Prosperidad de las Ciudades (IPC), ONU - Hábitat	El IPC busca utilizar indicadores para poder medir y comparar los factores de fortaleza o debilidad en la prosperidad de las ciudades en todo el mundo. De esta manera se busca impulsar el desarrollo y la prosperidad de las ciudades al identificar las áreas de oportunidad y focalizar esfuerzos en un plan de corto y mediano plazo.
Infonatel	Centro de atención telefónica para los derechohabientes y acreditados del Infonavit. El servicio es sin costo desde cualquier parte del país.
Infonavit Total	Es un crédito hipotecario que otorga el Infonavit, en coparticipación con una entidad financiera, a través del cual el acreditado puede disponer de su capacidad máxima de crédito si desea comprar una vivienda nueva o usada de cualquier valor.
Inmovilización de depósitos bancarios	La inmovilización de depósitos bancarios el Infonavit, en su carácter de Organismo Fiscal Autónomo, tiene la finalidad de agotar los medios necesarios para asegurar el cobro de los adeudos fiscales respecto de las empresas que omitido el cumplimiento de sus obligaciones fiscales en materia de vivienda.
Indexación	Mecanismo mediante el cual los precios fijados en un contrato se van ajustando de acuerdo a los cambios del SM.
ISA	Índice de Satisfacción del Acreditado. Calificación que otorgan los compradores de vivienda nueva a la desarrolladora que les vendió el inmueble. Se obtiene de encuestas a acreditados del Instituto que habitan en una casa nueva a los 11 meses de haber sido adquirida. Mide el nivel de satisfacción que los habitantes tienen con la vivienda, el desarrollo habitacional, la atención y el servicio

que les brindaron, así como la relación entre precio pagado y valor recibido. Mientras más alto es el ISA, más satisfechos están quienes le compraron a la empresa calificada. La máxima calificación que se puede obtener es de 100 puntos.

Lee con Infonavit	El programa Lee con Infonavit se encuentra alineado al Plan Nacional de Educación establecido por el Presidente de la República, el cual consiste en mejorar la capacidad de lectura en los niños y jóvenes para que puedan acceder a mayores niveles educativos y en consecuencia lograr colocarse en mejores empleos. Tiene dos vertientes, bibliotecas familiares y salas de lectura.
Manos a la obra	Producto de crédito no hipotecario para construcción de vivienda en terreno propio o en posesión en cualquier tipo de propiedad (ejidal, comunal, solar urbano), con el cual el derechohabiente no pierde su derecho a crédito hipotecario del Infonavit, siempre que éste ya se encuentre liquidado en su totalidad. Tiene como objetivo ofrecer a los acreditados de hasta 2.6 VSM un producto de crédito con subsidio para construir su vivienda en terreno propio individualmente a través del acompañamiento técnico y social de un especialista.
Medios de Pago	Servicio en el portal empresarial disponible a través del sitio www.infonavit.org.mx el cual permite al patrón la visualización de sus adeudos, así como el cálculo de los accesorios al día de la consulta. Le permite la generación de la ficha de pago para que pueda efectuar el pago en la ventanilla del banco HSBC o bien realizar transferencia bancaria mediante Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI). Este servicio, facilita el cumplimiento de las obligaciones fiscales que tienen las empresas con sus trabajadores.
Mejorando la Unidad	Programa cuyo objetivo es desarrollar una estrategia de integración social y mejoramiento del entorno para atender las necesidades de mejoramiento y rehabilitación en unidades habitacionales seleccionadas en el Distrito Federal, originadas o financiadas en su mayoría con créditos del Infonavit, con el fin de impulsar la calidad de vida y el desarrollo social.
Mejoravit	Es un crédito en pesos que una entidad financiera otorga a los derechohabientes del Infonavit para mejorar las viviendas, por ejemplo, pintar, impermeabilizar, cambiar

muebles de cocina o baño, adquirir equipo para ampliar la seguridad y capacidad de desplazamiento de trabajadores o familiares que viven con alguna discapacidad.

Mesas
Interinstitucionales
Jurídicas

Creadas con la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (Profedet) y el Instituto Federal de Defensoría Pública (IFDP), tienen dos objetivos principales, el primero es atender a las instituciones jurídicas relacionadas con la devolución de la Subcuenta de Vivienda para buscar alternativas de solución a los litigios interpuestos; el segundo es la recuperación de los recursos transferidos al Gobierno Federal para su aplicación a créditos vigentes.

Método CHAID (Chi
Squared Automatic
Interaction
Detection)

Árbol de decisión. Permite identificar las variables significativas asociadas con el éxito de las reestructuras, cumplimiento a promesas de pago y condición de irregularidad de la vivienda (abandonada, invadida, renta irregular, entre otros). Aplica en las etapas de cobranza administrativa y de recuperación de cartera vencida.

Modelo de
Inteligencia para la
Administración de
Cartera

Su objetivo fortalecer los procesos de toma de decisiones a través del monitoreo continuo a los diferentes actores involucrados en la recuperación de cartera, se han fortalecido las herramientas de inteligencia analítica para que con base en los resultados obtenidos y mediante distintos mecanismos que califican el riesgo de impago de los créditos, se segmenta la cartera y a los créditos se les asignan las mejores estrategias de cobranza.

Modelo Integral de
Gestión de
Proveedores

Busca estandarizar los niveles de servicio, calidad y cultura de excelencia de los proveedores de cobranza del Infonavit, para que se homologuen las competencias, la calidad, la eficiencia y eficacia así como la satisfacción del usuario.

Monto Máximo de
Crédito

Cantidad máxima que puede prestar el Infonavit a un derechohabiente.

Movilidad
hipotecaria

Permite acompañar al trabajador a lo largo de su ciclo de vida, ofreciéndole soluciones que permitan incrementar su patrimonio y el bienestar de su familia y su comunidad. Está dirigido a los acreditados del Instituto que deseen intercambiar la casa que tienen por una vivienda que cubra sus necesidades actuales, tanto de ubicación como de características particulares, promoviendo así la movilidad hipotecaria.

OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.
PAE	Procedimiento Administrativo de Ejecución. Mecanismo legal mediante el cual el Infonavit, en colaboración con municipios, puede recuperar de manera ágil y económica las viviendas cuando están abandonadas o vandalizadas.
Procedimiento económico coactivo	Ver Procedimiento Administrativo de Ejecución.
Plan de Continuidad del Negocio	BCP , por sus siglas en inglés-Business Continuity Plan . Se diseñó para evitar la interrupción de los servicios de misión crítica y restablecer el pleno funcionamiento de la forma más rápida y fácil para todo el Instituto en cumplimiento con la CUOEF.
Portabilidad Infonavit – Fovissste	Mecanismo por medio del cual los acreditados que por razones laborales o de contratación hayan cambiado de un sistema de seguridad social a otro, puedan llevar a cabo la transferencia del Saldo de su Subcuenta de Vivienda y de las aportaciones subsecuentes para la amortización de su crédito.
Puntos base (pb)	Es la centésima parte (1/100) de un punto porcentual, es decir, 1 pb = 0.01%.
REA	Régimen Especial de Amortización. Cobranza que no se lleva a cabo vía nómina.
RISS	Régimen de Incorporación a la Seguridad Social. Esquema que permite a los trabajadores independientes en industrias familiares, ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios, patrones personas físicas con trabajadores a su servicio, al igual que trabajadores de los patrones personas físicas que tributan en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), obtener acceso a las prestaciones de seguridad social.
ROA	Régimen Ordinario de Amortización. Cobranza que se lleva a cabo vía nómina.
RUV	Registro Único de Vivienda. Plataforma central para dar seguimiento a la oferta de vivienda a nivel nacional. Es la base para la simplificación administrativa y planeación

urbana.

Saber para decidir	Esquema educativo que da elementos para una mejor comprensión de los conceptos asociados al crédito, con el propósito de educar al acreditado y evitar malas decisiones en el uso de su crédito y elección de vivienda. El esfuerzo se lleva a cabo por medio de un taller que se imparte como requisito obligatorio a todo acreditado y también por medio de una sección del portal www.infonavit.org.mx
SAR	Sistema de Ahorro para el Retiro. Está basado en cuentas individuales en las que contribuyen el trabajador, el patrón y el Gobierno Federal. Cada trabajador se hace acreedor a una pensión al final de su vida laboral en función del monto acumulado en su cuenta individual.
SAAVI	Simulador de Ahorro de Agua en la Vivienda. Es uno de los dos componentes del Sisevive. <i>Ver Sisevive.</i>
SB	Sociedades de Inversión Especializadas de Fondos para el Retiro Básicas.
SBC	Salario Base de Cotización.
Sistema de Evaluación Crediticia (SEC)	Sistema que permite identificar las características de los trabajadores que pierden el empleo, siendo ésta la principal causa de la cartera vencida del Instituto. El SEC clasifica a los posibles acreditados en tres niveles de acuerdo a su perfil de riesgo: bueno, medio y por mejorar. Tiene una alta capacidad para diferenciar la calidad crediticia de los posibles acreditados del Instituto al momento de la originación. Fue aprobado por H. Consejo de Administración, en mayo de 2013, para aplicarse a trabajadores de altos ingresos (mayores a 5.5 VSM). Desde septiembre de 2015, se aplica para todos los rangos salariales.
Solución a tu medida (STM)	Portafolio de soluciones y servicios para atender las necesidades de los acreditados, buscando al mismo tiempo incrementar la efectividad en el pago de sus hipotecas, procurando la distribución eficiente del gasto en que se incurre derivado del otorgamiento de estos apoyos.
Subcuenta de Vivienda	SCV. Cuenta personal, de cada derechohabiente del Infonavit, donde se depositan las aportaciones patronales correspondientes y los intereses generados y que forman

parte de su ahorro.

Segundo crédito	Es un crédito hipotecario para derechohabientes que ya ejercieron un primer crédito. Lo otorga el Infonavit en coparticipación con otra entidad financiera; es en pesos y con tasa de interés es fija. Este producto se promociona con el nombre Tu 2do Crédito.
SHF	Sociedad Hipotecaria Federal, Sociedad Nacional de Crédito. Banca de segundo piso que tiene por objeto impulsar el desarrollo de los mercados primario y secundario de crédito a la vivienda, mediante el otorgamiento de garantías destinadas a la construcción, adquisición y mejora de la vivienda, preferentemente de interés social; al incremento de la capacidad productiva y del desarrollo tecnológico relacionados con la vivienda; así como a los financiamientos relacionados con el equipamiento de conjuntos habitacionales.
Sisevive	Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde. Busca incentivar a desarrolladores para que construyan mejores viviendas en términos de eficiencia energética y medio ambiental e incidir en la calidad de vida del derechohabiente. Su objetivo es conocer el nivel de eficiencia en el uso final de energía y agua en las viviendas, además de determinar el impacto ambiental a través de la reducción de emisiones de CO2 a la atmósfera. El usuario puede saber la eficiencia de su consumo con una escala de evaluación de la “A” a la “G”, donde “A” es el nivel más eficiente. El sistema se integra por dos herramientas de evaluación energética y de consumo de agua: DEEVI (Diseño Energéticamente Eficiente de la Vivienda) y SAAVI (Simulador de Ahorro de Agua en la Vivienda). Las variables calculadas forman el Índice de Desempeño Global (IDG), que cuenta con un ponderador que define su peso específico, dependiendo de la tipología arquitectónica, la zona climática y la disponibilidad de agua en cada región.
SM	Salario Mínimo. Es la remuneración mínima establecida legalmente, para cada periodo laboral (hora, día o mes), que los empleadores deben pagar a sus trabajadores por sus labores.
SSV	Saldo de la Subcuenta de Vivienda. Ahorro en monetario de los derechohabientes acumulado en su Subcuenta de Vivienda.

TGE	Tablero de Gestión Estratégica. Metodología de ejecución de la estrategia usada en el Infonavit. Se basa en los conceptos de la metodología denominada con la voz inglesa <i>Balanced Scorecard</i> .
Tu 2do Crédito	<i>Ver Segundo crédito.</i>
Un Cuarto Más	Beneficio que otorga el Infonavit en coordinación con la Sedatu. Este programa, que contribuirá a evitar el hacinamiento en medio millón de viviendas ubicadas en zonas urbanas marginadas, tendrá una derrama económica de 20 mil millones de pesos que impulsará un nicho de oportunidades para la industria de la construcción y generará 2.5 millones de empleos, además de beneficiar a más de 2 millones de personas de escasos recursos.
USS	Unidad de Solución Social. Área del Infonavit especializada en la recuperación de viviendas abandonadas. Resuelve los activos improductivos a través de estrategias y esquemas de recuperación que maximizan el valor de los activos, pero consideran en todo momento la vocación social del Instituto.
VaR	Valor en Riesgo (abreviado VaR a partir de su expresión en inglés, <i>Value at Risk</i>). Resume la pérdida máxima esperada (o peor pérdida) a lo largo de un horizonte de tiempo objetivo dado un nivel de probabilidad asumido.
VIVE	Venta e Intermediación de Vivienda Económica. Programa del Infonavit cuyo objetivo es la recuperación de viviendas abandonadas para que vuelvan a entrar dentro del ciclo de compra y venta.
VSM	Veces Salario Mínimo. Múltiplo usado en diversos cálculos de actividades hipotecarias del Infonavit.

VIII. Índice de ilustraciones, tablas y gráficas

Índice de gráficas

Gráfica 1: Flujo de efectivo acumulado	24
Gráfica 2: Ingresos de Cobranza Fiscal	24
Gráfica 3: Avance de la devolución del SSV 1997	25
Gráfica 4: Créditos originados (número de créditos)	26
Gráfica 5: Créditos originados por cajón salarial	27
Gráfica 6: Distribución de subsidio federal para vivienda	27
Gráfica 7: Índice de Cartera Vencida (ICV)	28
Gráfica 8: Hipoteca Verde	30
Gráfica 9: Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde (Sisevive)	31
Gráfica 10: Hogar a tu medida	32
Gráfica 11: Salas de lectura	33
Gráfica 12: Bibliotecas familiares	33
Gráfica 13: Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve)	34
Gráfica 14: Contribución por atributo.....	34
Gráfica 15: Distribución de tipo de Ecuve por estado.....	35
Gráfica 16: Relación Patrimonio / Activos	38
Gráfica 17: Índice de Cobertura Reservas / Cartera Vencida.....	38
Gráfica 18: Rendimiento Nominal al Saldo de la Subcuenta de Vivienda	39
Gráfica 19: Originación de créditos en sábado.....	42
Gráfica 20: Notificación de actos de autoridad	46
Gráfica 21: Constancias de Situación Fiscal Electrónicas 2015.....	47
Gráfica 22: Programa Cumplamos Juntos 2014 – 2015.....	48
Gráfica 23: Inmovilizaciones.....	50
Gráfica 24: Desinmovilizaciones	50
Gráfica 25: Efectividad de las auditorías	52
Gráfica 26: Colocación de crédito en pesos (número de créditos)	55
Gráfica 27: Originación del segundo crédito (número de créditos).....	56
Gráfica 28: Evolución de Vida Integral Infonavit.....	66
Gráfica 29 Fanvit: Tasa de rendimiento a vencimiento (YTM) y activos bajo administración (AUM).....	73
Gráfica 30: Expectativas de ingreso para el retiro.....	83
Gráfica 31: Participación de los conceptos con los que los derechohabientes relacionan al Infonavit	84
Gráfica 32: Registro de empresas aportantes en Portal Empresarial.....	91
Gráfica 33: Registro de trabajadores en Mi Cuenta Infonavit.....	92
Gráfica 34: Disponibilidad de aplicaciones.....	99
Gráfica 35: Estabilidad de aplicaciones.....	99
Gráfica 36: Composición de las entradas de efectivo (4T 2015)	117
Gráfica 37: Composición de las entradas de efectivo (4T 2014)	117

Gráfica 38: Composición de las salidas de efectivo (4T 2014).....	117
Gráfica 39: Composición de las salidas de efectivo (4T 2015).....	117
Gráfica 40: Integración de ingresos por intereses (4T 2015)	120
Gráfica 41: Integración de ingresos por intereses (4T 2014)	120
Gráfica 42: Cartera de crédito (2015 vs 2014)	126
Gráfica 43: Distribución de la reserva por omisos (4T 2015 vs 4T2014).....	127
Gráfica 44: Trabajadores afiliados al IMSS y al Infonavit	158
Gráfica 45: Trabajadores con patrones no obligados al IMSS	158
Gráfica 46: Colocación de crédito en pesos (número de créditos)	162
Gráfica 47: Créditos originados sin gastos de titulación (número de créditos)	164
Gráfica 48: Créditos originados en el programa Hogar a Tu Medida	177
Gráfica 49: Cumplimiento por Subdirección General	181

Índice de tablas

Tabla 1: Solicitudes de portabilidad atendidas en 2015	45
Tabla 2: Resultados de Indicadores del MFGD.....	76
Tabla 3: Subdirección General de Recaudación Fiscal.....	76
Tabla 4: Subdirección General de Crédito	77
Tabla 5: Subdirección General de Administración de Cartera.....	77
Tabla 6: Adecuación por discapacidad.....	176

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Ejes estratégicos del Infonavit	6
Ilustración 2: Tablero de Gestión Estratégica.....	7
Ilustración 3: Indicadores Objetivos y de Percepción	33
Ilustración 4: Mapa ISA	36
Ilustración 5: Indicadores Cesi	42
Ilustración 6: Indicadores Infonatel.....	43
Ilustración 7: Mejorando la Unidad	64
Ilustración 8: Indicadores del Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones	75
Ilustración 9: Modelo General del Sistema de Control Interno	149
Ilustración 10: Esquema de implementación del Sistema de Control Interno.....	149
Ilustración 11: Eventos por Delegación	160
Ilustración 12: Modelo de inteligencia aplicada para la administración de cartera	167
Ilustración 13: Modelo de Gestión de proveedores	171
Ilustración 14: Asignación por índice de desempeño	171
Ilustración 15: Adecuaciones al portafolio de productos de solución 2015	174
Ilustración 16: Programa Hogar a Tu Medida.....	177
Ilustración 17 Programa Mejorando la Unidad	179
Ilustración 18: Modelo de operación de la Subdirección General de Canales de Servicio	186
Ilustración 19: Obras de rehabilitación y reconstrucción en Ciudad Acuña	195
Ilustración 20: Mejorando la Unidad	197