

**Documento de Ordenamiento Institucional**

**Unidad de Solución Social**

**Subdirección General de Administración de Cartera**



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

**Documento de Ordenamiento Institucional (DOI)**

**Unidad de Solución Social**

**Subdirección General de Administración de Cartera**





## Unidad de Solución Social

### Índice de Contenido

Actualizado al 31/12/2015

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Antecedentes.....</b>	<b>9</b>
<b>2. Estructuración .....</b>	<b>17</b>
<b>3. Acciones Tomadas.....</b>	<b>21</b>
3.1. Programa. - Construcción y consolidación del modelo de la USS .....	21
<b>4. Resultados e Impacto .....</b>	<b>29</b>
4.1. Programa. - Construcción y Consolidación del Modelo de la USS.....	29
<b>Anexo 1.- Adecuaciones al Estatuto Orgánico del Infonavit publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de marzo del 2015.</b>	
<b>Anexo 2.- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. Última Reforma DOF 4-6-2015.</b>	
<b>Anexo 3.- Acuerdo SNPE-089/01. Anexo 7 del Acta de la Sesión Extraordinaria 089 del Subcomité de Nuevos Productos, celebrada el 27 de junio de 2014.</b>	
<b>Anexo 4.- Acuerdo SNPE-089/02. Anexo 7 del Acta de la Sesión Extraordinaria 089 del Subcomité de Nuevos Productos, celebrada el 27 de junio de 2014.</b>	
<b>Anexo 5.- Acuerdo SNPO-098/03. Anexo 16 del Acta de la Sesión Ordinaria 098 del Subcomité de Nuevos Productos, celebrada el 8 de diciembre de 2014.</b>	
<b>Anexo 6.- Acuerdo SNPO-100/01. Anexo 7 del Acta de la Sesión Ordinaria 100 del Subcomité de Nuevos Productos, celebrada el 13 de enero de 2015.</b>	
<b>Anexo 7.- Resolución RCA-4082-01/14 del Acta de la Sesión Ordinaria 753 del H. Consejo de Administración, celebrada el 29 de enero de 2014.</b>	
<b>Anexo 8.- Resolución RCA-4627-05/14 del Acta de la Sesión Ordinaria 757 del H. Consejo de Administración, celebrada el 27 de mayo de 2014.</b>	
<b>Anexo 9.- Resolución RCA-4708-07/14 del Acta de la Sesión Ordinaria 759 del H. Consejo de Administración, celebrada el 30 de julio de 2014.</b>	
<b>Anexo 10.- Resolución RCA-4040-01/13 del Acta de la Sesión Ordinaria 741 del H. Consejo de Administración, celebrada el 30 de enero de 2013.</b>	
<b>Anexo 11.- Declaratoria DCA-3675-04/13 del Acta de la Sesión Ordinaria 744 del H. Consejo de Administración, celebrada el 24 de abril del 2013.</b>	

**Anexo 12.- Resolución RCA-4823-10/14 del Acta de la Sesión Ordinaria 762 del H. Consejo de Administración, celebrada el 29 de octubre del 2014.**

## **Resumen Ejecutivo**

En conformidad con los artículos 15 fracciones I a IV; 16 fracciones I a III; y 17 fracciones IV y V del Estatuto Orgánico del Infonavit (EOI) vigente<sup>1</sup>, la Subdirección General de Administración de Cartera (SGAC) a través de la Unidad de Solución Social (USS), tiene las facultades y funciones de diseñar, ofrecer, instrumentar y monitorear soluciones inmobiliarias, incorporando estrategias de rehabilitación y cobranza sustentables, normando los canales internos y externos de responsabilidad, así como fomentar el mantenimiento de las viviendas y la imagen urbana de los conjuntos habitacionales del Infonavit e instrumentar las acciones de rehabilitación de las viviendas con crédito vigente que sean afectadas por desastres naturales

En este Documento de Ordenamiento Institucional (DOI), se describe el proyecto de Construcción y Consolidación del Modelo de la USS establecida por el Instituto, a través de la SGAC con el apoyo de la Contraloría Interna, así como de la consultoría The Boston Consulting Group (BCG), la cual realizó el diagnóstico de la situación en que se encontraba dicha Unidad, además del plan estratégico que incluye el desarrollo de soluciones y el modelo de negocio óptimo para desplazar el inventario de vivienda recuperada.

En tal sentido, a continuación, se enlistan los principales hallazgos que arrojó en su momento el diagnóstico para la USS:

- 1) Un alto número de viviendas en inventario y en proceso de identificación y clasificación, que dificultan la oferta de ellas.
- 2) Por el contrario, la existencia de un inventario que no se está comercializando a la velocidad requerida por la demanda.
- 3) En cuanto a procesos, se localizaron varias áreas de oportunidad para su mejoramiento.
- 4) Por lo que hace a recursos, se evidenció la necesidad de fortalecer habilidades de las personas y de los sistemas.

De los hallazgos mencionados, se identificaron los principales retos del área, mismos que se enumeran de la siguiente manera:

- 1) Optimizar la administración y desplazamiento de un alto volumen de viviendas a comercializar.
- 2) Perfeccionar la coordinación con Recuperación Especializada (RE) para la recepción de vivienda adjudicada.

---

<sup>1</sup> Para mayor información consultar **Anexo 1**, Adecuaciones al Estatuto Orgánico del Infonavit publicado en el Diario Oficial (DOF) de la Federación el 30 de marzo del 2015.

- 3) Realizar esfuerzos para una disminución en los tiempos de venta de las viviendas y con esto evitar costos adicionales para el Instituto.
- 4) Poner atención y mejorar la calidad de la información con la que cuenta en sus bases de datos la USS.
- 5) Conocimiento de las condiciones físicas y urbanas del inventario recuperado para su mejor clasificación.

Para solventar los hallazgos y retos mencionados y a fin de proceder con el plan estratégico propuesto, éstos se agruparon en las tres líneas de acción siguientes:

- 1) Al rediseño de procesos,
- 2) Al fortalecimiento de la organización, y
- 3) La consolidación del modelo de comercialización de vivienda recuperada.

Lo anterior, con el propósito de disminuir el tiempo de rotación del inventario, incrementar la productividad del equipo de la USS, aumentar las ventas y bajar los costos.

Como resultado de la implementación de la estrategia, a continuación, se relacionan los beneficios obtenidos:

- a) Un impacto positivo en las finanzas del Instituto, debido a que se incrementaron las recuperaciones y se disminuyeron los costos.
- b) La estructura diseñada asegura la correcta y transparente operación, al contar con políticas, procedimientos y controles debidamente sistematizados y de fácil consulta.
- c) Por otra parte, se cuenta con un sistema de comercialización que permite desplazar y comercializar un mayor volumen de viviendas recuperadas.
- d) De igual forma, se cuenta con una amplia variedad de canales de comercialización (Ventas a Gobiernos, Ventas Individuales, Subastas y Macro subastas, Ventas con Reserva de Dominio, y Venta de Intermediación de Vivienda Económica).
- e) Así mismo, se garantiza la eficiencia en los procesos, la debida transparencia y se evita el conflicto de intereses entre todos los agentes involucrados en el proceso de comercialización de vivienda.

Derivado de las modificaciones al EOI, en abril del 2015 la USS firmó el acta de entrega - recepción de la Gerencias de Desarrollo Urbano y del área de Atención a Desastres Naturales, de la Subdirección General de Sustentabilidad (SGS).

## 1. Antecedentes

En nuestro país existe una necesidad cada vez más grande por la obtención de un patrimonio familiar y la mejor opción para hacerlo es mediante un crédito Infonavit, que es un derecho con el que cuentan todos los trabajadores que cotizan en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

La vivienda recuperada es un segmento relativamente nuevo que surge de la preocupación de disminuir la problemática de la cartera vencida que se tiene, es por ello que el Infonavit a partir del ejercicio 2009 diseñó un programa de recuperación y venta de viviendas abandonadas; para fortalecer y consolidar este proceso, en 2011 se creó la USS.

En el ejercicio 2012, como resultado de la auditoría practicada por Deloitte<sup>2</sup>, quien realizó un diagnóstico preliminar sobre la administración y operación de la USS, se identificaron las siguientes áreas de oportunidad:

<b>Diciembre 2012</b>	<b>Personal</b>	<i>“Derivado de nuestra revisión, identificamos que la USS incrementó considerablemente el volumen de operación respecto a 2011, por lo cual no cuenta con el personal suficiente para el volumen de operación que se realiza en la USS”.</i>
	<b>Delegaciones</b>	<i>“Derivado de nuestra revisión, identificamos que la USS no cuenta con personal del área en las Delegaciones, el cual se encargue de la gestión de los temas de viviendas recuperadas”.</i>
	<b>Sistema</b>	<i>“Derivado de nuestra revisión, identificamos que no se cuenta con un sistema aplicativo para la administración de las ventas de los bienes adjudicados del Infonavit, el cual detalle el proceso de cobro y los planes pactados por vivienda o por lote”.</i>

<sup>2</sup> Deloitte México, Galaz, Yamazaqui, Ruíz Urquiza S.C.: Firma privada de servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y riesgos.

**Marzo 2012**

**Precios de  
Indiferencia**

*“La falta de calibración del modelo de Promoción Inmobiliaria (PI), ha impedido los ajustes necesarios para reconocer la realidad del mercado, por lo que, en los principales Estados con ventas, el modelo ha generado cálculos no útiles para la comercialización...”*

Fuente: Infonavit. Subdirección General de Administración de Cartera. USS

Con base en esta revisión, la cual fue presentada al Comité de Auditoría, se realizó un diagnóstico de la situación que guardaba la USS.

El diagnóstico realizado a la USS, indica que es necesario hacer más eficiente el proceso de recuperación y colocación de las viviendas para maximizar el valor económico del Instituto por los créditos deteriorados.

A continuación, se detalla el estado y las áreas de oportunidad que el diagnóstico determinó para la SGAC:

**Oferta**

**Alto número de  
viviendas en  
inventario y  
tubería**

- No se ha realizado ejercicio de caracterización de vivienda en tubería. Por ejemplo: Estado de las viviendas, ubicación, a que desarrollo pertenecen, etc.
- Falta entendimiento del entorno en desarrollos de los cuales están llegando y seguirán llegando viviendas a la USS. Por ejemplo, si el desarrollo habitacional tiene problemas en tejido social, inseguridad, etc.
- Es necesario establecer lineamientos claros de sustentabilidad antes de comercializar, específicamente para desarrollos con alto abandono y de viviendas donde no hay alternativa más que destruir el inmueble.

<b>Demanda</b>	<b>El inventario no se está comercializando a la velocidad requerida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El modelo de ventas actual (canales, precios, etc.) no está debidamente alineado con las necesidades del mercado.</li> <li>• Es posible que el modelo de precio de indiferencia represente un obstáculo para la comercialización del inventario.</li> <li>• No se ha definido cuánto inventario puede absorber el mercado sin crear fuertes desbalances.</li> <li>• Para movilizar el inventario, es necesario crear una estrategia robusta de comercialización de vivienda, en virtud de que no hay habilidades ni personal suficiente para movilizarlo, ya que se estima aumentará a tasas muy altas.</li> <li>• La vivienda llega al inventario de la USS después de 24 meses de deshabitarse, por lo cual es crucial agilizar el trámite para evitar invasión de propiedad, Ejemplo de ello: “Hay grupos sociales que pareciera que saben que la vivienda está adjudicada, la invaden inmediato”.</li> </ul>
----------------	--	---

*Fuente: Información tomada del plan estratégico, presentado por la empresa BCG*

<b>Proceso</b>	<b>Se han identificado diversas áreas de oportunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de coordinación entre los distintos entes involucrados en el proceso, despachos, promotores, otras áreas del Instituto, etc.</li> <li>• Información desactualizada de viviendas que se encuentran en inventario.</li> <li>• Expedientes con documentación incompleta.</li> <li>• Falta una mesa de control para asignar las viviendas a diferentes canales, que revise la documentación y asegure que las propiedades están listas para comercializar.</li> <li>• Avalúos inconsistentes y de dudosa precisión.</li> <li>• El proceso de valuación de viviendas tiene incentivos desalineados, por ejemplo: “Alta concentración de casas que se venden en el límite inferior (70 % del valor avalúo)”.</li> <li>• Falta de niveles de servicio.</li> </ul>
----------------	--	---



**Recursos**

**Áreas de  
oportunidad  
en  
habilidades y  
sistemas**

- La USS no cuenta con la organización requerida para enfrentar el reto.
- Los sistemas de información actuales no brindan el soporte necesario.
- Controles operativos y financieros poco robustos ante escala futura del negocio.
- Falta de automatización y sofisticación de gestión de subastas.

*Fuente: Información tomada del plan estratégico, presentado por la empresa BCG*

Como contraparte BCG, sugiere cambios a la estructura de la USS, mismos que se precisan en los diez puntos siguientes:

- 1) Enfatizar enfoque en los canales de comercialización a través de la división de responsabilidades en nuevas gerencias tales como Mayoreo, Menudeo, Soluciones Integrales, Gobierno / Sindicato y Renta.
- 2) Desarrollar una Mesa de Control que se encargue de la recepción de inmuebles, su asignación a los distintos canales de comercialización, y la contabilización de las ventas.
- 3) Consolidar un área de Administración que se encargue de cuentas por cobrar, contabilidad, caja y proveedores y un área de información que llevaría relaciones con proveedores de sistemas y laborar reportes sobre operación y resultados de la USS.
- 4) Instalar 5 oficinas regionales de la USS dentro de regiones elegidas.
- 5) Colocar las áreas de Administración, Información, la Mesa de Control y las oficinas regionales abajo del área de Operaciones, para facilitar la interacción con otras áreas del Instituto y mejorar visibilidad sobre inventario.
- 6) Incorporar un área Técnica para ejecutar localmente la normatividad proveniente del área correspondiente del Instituto.
- 7) Establecer áreas de Inteligencia Comercial y Management Information Systems<sup>3</sup> abajo de una gerencia, que sería la de Planeación.
- 8) Apalancar las oficinas regionales y las áreas de Inteligencia e Información para mejorar conocimiento de mercados locales.
- 9) Mejorar la relación con el área de Sustentabilidad para temas relacionados con Soluciones Integrales.
- 10) Expandir el tamaño de la USS de 32 a 73 (25 contratados y 7 externos).

Así mismo, en mayo de 2013 la USS fue intervenida por la Contraloría Interna para supervisar y monitorear su operación, así como detectar medidas correctivas y preventivas. De dicha intervención resultaron 48 recomendaciones con entregables del 2013 al 2015.

<sup>3</sup> Se traduce como "Sistema de gestión de información".



### **Los hallazgos más importantes se resumen a continuación:**

1. Falta de validaciones en la recepción de vivienda por parte de la USS (No existía una Mesa de Control)
2. Vivienda entregada con documentación incompleta o inexistente
3. Bases de datos con poca certeza en la información
4. Nula documentación de procesos para la operación de la USS
5. Carencia de normativa en los procesos
6. Errores en conciliación contable y control de activos inexistente
7. Mala administración de contratos y garantías
8. Falta de una estructura suficiente para la correcta operación de la USS
9. Canales de comercialización obsoletos frente a la realidad del Instituto y no formalizados
10. La calidad de la recuperación afectaba directamente la eficiencia de la colocación de la vivienda
11. Poca información de aspectos comerciales y mala asignación de promotores inmobiliarios
12. Desconocimiento de las condiciones físicas del inventario

*Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS*

Se atendieron y solventaron las recomendaciones de los 48 hallazgos bajo la supervisión de la Contraloría Interna, el proceso de seguimiento concluyó en febrero del 2015.

#### **Administración**

Durante 2012 se firmaron 105 Macrosubastas, iniciando este importante canal de ventas; las entregas de viviendas producto de dichos contratos fueron interrumpidas tras la intervención, y de aquellas ya realizadas, no hubo quien se preocupará por su cobro. Asimismo, al iniciar 2014, no existía un control de qué y cuántas viviendas tenían cada Promotor Inmobiliario y/o “Subastero”, por lo que los contratos llegaban a vencimiento sin existir labor de cobro del mismo por parte de la USS. Lo anterior generaba que muchas viviendas fueran escrituradas a un

tercero fuera de la vigencia de un contrato, contraviniendo toda disposición interna.

Como parte de la falta de control del inventario, se vendieron Macrosubastas sin tener la certeza de que las viviendas estarían disponibles en un futuro, ejemplo de ello es que el 79% (67) de las Macrosubastas firmadas en 2012 tuvieron únicamente una entrega, sin embargo, aquellas firmadas en 2012 y 2013 no tienen vigencia, dejando un riesgo futuro para la Unidad.

Los modelos de contratos de las Macrosubastas y Subastas firmados en 2012 y 2013 eran modelos de compra-venta de inmuebles entre el Infonavit y el ganador de la subasta, sin embargo, al momento de la escritura, el traslado de dominio se hacía directamente entre el Infonavit y el comprador final (mayormente derechohabiente), lo que aparentaba ser una simulación de servicios, con graves implicaciones negativas para el Instituto.

En todos los contratos de la USS, el operador (por llamarlo genéricamente) paga en nombre del Instituto todos los gastos relacionados con la comercialización de la vivienda (impuestos, agua, registros, etc.) y el Instituto se obliga a reembolsárselos. Adicionalmente, los compradores de Subastas y Macrosubastas depositan en el Instituto una garantía de seriedad para asegurar el cumplimiento de los contratos que suscriben. Por contrato, la USS está obligada a reembolsar ambos conceptos a su solicitud una vez que se comprueba que el pago ha sido realizado o el paquete pagado en su totalidad respectivamente. Sin embargo, los contratos no establecían una fecha límite para el reclamo de reembolso de gastos de comercialización, lo que obligaba a mantener importantes cantidades de dinero en provisiones para poder hacer frente a dichos gastos; y la devolución de las garantías de seriedad se tramitaban a solicitud del comprador a pesar de ser obligación del Instituto tramitar dicha devolución.

Durante 2012 se tomó la decisión de negocios de contabilizar la venta de viviendas recuperadas una vez que éstas se firmaban en contrato de compra-venta, lo que ayudó a incrementar el número de viviendas vendidas de los periodos, pero disminuyó el seguimiento a los ingresos de la USS, ya que nadie se aseguraba que el dinero producto de la transacción fuera realmente recibido. Como consecuencia natural de estos hechos, muchas ventas no se materializaron y en sistemas aparecían vendidas viviendas que aún estaban en poder del Instituto; no existía certeza de qué se había comercializado efectivamente y qué no.

Como parte del descontrol que existía en el área, no había registros/controles operativos de los gastos por comercialización incurridos, y como consecuencia, no se había presentado la conciliación contable operativa de las cuentas a cargo del Titular de la USS.

A continuación, se detallan los hallazgos y situaciones que se tenían por falta de una Mesa de Control:

- Los despachos entregaban los expedientes directamente a las Delegaciones, Oficinas Centrales o Promotores.
- No se tenía control de las entregas.
- No había fechas de entrega y no se cumplía con los requisitos.
- La USS no se enteraba de las entregas de expediente en Delegaciones.
- No se validaba que el expediente contara con los doctos mínimos para su comercialización.
- No existía certeza de la recuperación sobre las viviendas que se comercializaban.
- No se tenía control sobre la ubicación de expedientes.
- El inventario no reflejaba correctamente las viviendas propiedad del Instituto.
- Se carecían de indicadores y controles para la toma de decisiones.
- El sistema se llenaba por declaraciones de los usuarios no por un flujo de procesos.
- Las asignaciones de vivienda eran discrecionales por la delegación o solicitud del despacho o promotor inmobiliario.
- No se tenían procesos ni controles para la gestión de avalúos de vivienda recuperada.
- El precio de indiferencia (descuento máximo aprobado por el Consejo para la comercialización de vivienda recuperada) era obsoleto y no cubría las necesidades del negocio.
- Por lo que respecta a 2014:
  - 1) Únicamente 1,843 viviendas recuperadas contaban con expedientes originales disponibles para su comercialización.
  - 2) El Inventario era de 44,091 viviendas, el 96% no contaba con documentos.
  - 3) No existía comunicación entre RE y la USS de la vivienda recuperada
  - 4) No había cumplimiento en las entregas de vivienda recuperada a los promotores con las macro subastas activas
  - 5) No había homogeneidad entre lo que RE tenía como vivienda recuperada con la vivienda recibida (USS) y la Contable.
  - 6) No existía un proceso de control de calidad de los entregables por parte de las Unidades de Valuación. El promedio de entrega de avalúos era de 52 días.
  - 7) El proceso del precio de indiferencia daba como un máximo de 30% de descuento que no consideraba muchas variables, lo que no permitía un desplazamiento adecuado de las viviendas.
  - 8) No había cumplimiento en las entregas de vivienda recuperada a los promotores con las macro subastas activas
  - 9) Se colocaba en canales o promotores no eficientes.

10) Los tiempos de comercialización eran en extremo largos sin una recuperación y reasignación eficiente de la vivienda.

## 2. Estructuración

Acorde con la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores<sup>4</sup> (Ley), en su artículo 10 fracción I, establece un plan quinquenal basado en su estrategia institucional para las distintas áreas que conforman el Instituto.

La estrategia del Infonavit es buscar un impacto positivo en la sociedad mexicana en términos de bienestar económico, social y ambiental, agrupando las iniciativas estratégicas en las líneas de acción que permitan potenciar al capital humano y transformar los procesos para asegurar su exitosa ejecución.

La revisión continua de la estrategia, sus objetivos, indicadores y las iniciativas estratégicas contenidos en el Tablero de Gestión Estratégica (TGE) alinea los esfuerzos necesarios para modificar procesos, capacidades y cultura y los adapta a los cambios en el entorno y así poder aprovechar oportunidades y fortalezas previniendo los riesgos que se presenten durante la ejecución. De esta manera, el ajuste a las prioridades estratégicas permite enfocar recursos en los asuntos críticos con el fin de cumplir con los objetivos institucionales, la Visión y la Misión.

Por ello, las acciones para fortalecer la USS quedaron contenidas tanto en el Plan Financiero 2013-2017 como en el TGE con la siguiente denominación “Asignación de Vivienda Recuperada-Construcción y Consolidación de la USS”.

Este programa, se encuentra alineado al Plan Nacional de Desarrollo (PND) en sus estrategias 2.5.1 y 2.5.2 que a la letra definen *“Transitar hacia un Modelo de Desarrollo Urbano Sustentable e Inteligente que procure vivienda digna para los mexicanos.”* y *“Reducir de manera responsable el rezago de vivienda a través del mejoramiento y ampliación de la vivienda existente y el fomento de la adquisición de vivienda nueva”* respectivamente, en el Instituto en su dimensión financiera, conforme al eje estratégico “Garantizar la sustentabilidad financiera institucional al largo plazo”, de conformidad con lo siguiente:

- Consolidar una USS que mejore la administración y comercialización de la vivienda recuperada.
- Robustecer a la USS para contar con controles eficientes y mecanismos ágiles de desplazamiento, con el fin de mejorar la administración y comercialización de la vivienda.
- Contar con un modelo que permita administrar y desplazar o comercializar un alto volumen de vivienda recuperada.

---

<sup>4</sup> Para mayor información consultar **Anexo 2**, Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. Última Reforma DOF 4-6-2015.

- Diseñar, ofrecer, instrumentar y monitorear soluciones inmobiliarias individuales o en paquete, para promover la venta de vivienda adjudicada.
- Incorporar a las soluciones inmobiliarias aquellas estrategias de rehabilitación orientadas a preservar o mejorar el entorno urbano.
- Ejecutar, administrar y evaluar el proceso de rehabilitación y mejoramiento de unidades habitacionales del Infonavit, a través de las acciones de coordinación con los tres órdenes de gobierno para fomentar el mantenimiento de las viviendas y de la imagen urbana de los conjuntos habitacionales del Infonavit.
- Instrumentar las acciones de rehabilitación de las viviendas con crédito vigente que sean afectadas por desastres naturales, en coordinación con la Subdirección General de Planeación y Finanzas (SGPF).

De igual forma, y con el objeto de atender las recomendaciones realizadas en el diagnóstico, se desarrollaron las siguientes acciones:

- Realización de un estudio de mercado para la estructuración de nuevos esquemas de comercialización.
- Contratación de una empresa revisora dedicada a la recolección, verificación, digitalización y concentración de expedientes de vivienda.
- Instalación, personalización, administración y mantenimiento de un sistema de software.
- Desarrollo de un sistema que determine el precio de indiferencia para asegurar la transparencia al ser determinado por un tercero.
- Contratación del personal suficiente en Oficinas Centrales y en Delegaciones.
- Coordinación, real y eficiente con el área de RE para la recepción de vivienda adjudicada.
- Administración (Mesa de Control) y desplazamiento de un alto volumen de viviendas a comercializar.
- Disminución en los tiempos de venta de las viviendas para evitar costos.
- Garantía de la calidad de la información con la que cuenta la USS (bases de datos y plataforma tecnológica).
- Desarrollo de las condiciones físicas y urbanas del inventario recuperado para su mejor clasificación.

Los aspectos anteriores se agruparon en tres grandes fases: Rediseño de procesos, Fortalecimiento de la organización de y en el Modelo de comercialización, como se muestra en la tabla siguiente:



Modelo de comercialización	Fortalecimiento de la organización	Rediseño de procesos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de canales actuales.</li> <li>Identificación y análisis de clientes.</li> <li>Propuesta de nuevos canales y esquema de comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nueva estructura organizacional.</li> <li>Seguimiento de objetivos y metas.</li> <li>Asignación de funciones.</li> <li>Capacitación y administración de talento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción de Vivienda (Mesa de Control).</li> <li>Revisión de expedientes y de las condiciones físicas de las viviendas.</li> <li>Asignación de canal comercial (just in time).</li> <li>Elaboración de contrato.</li> <li>Cobranza y control de ingresos y egresos.</li> </ul>

*Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS*

Así mismo, para implementar la gestión estratégica mencionada, se contaron con las autorizaciones correspondientes entre las que destacan:

- En la Sesión Extraordinaria 89 celebrada el 27 de junio de 2014, el Subcomité de Nuevos Productos aprobó mediante Acuerdo SNPE-089/01<sup>5</sup>, la viabilidad del producto denominado “Venta Individual”.
- En la Sesión Extraordinaria 89 celebrada el 27 de junio de 2014, el Subcomité de Nuevos Productos aprobó mediante Acuerdo SNPE-089/02<sup>6</sup>, la viabilidad del producto denominado “Venta de Vivienda recuperada a Gobiernos en Instituciones con Fines Sociales”.
- En la Sesión Ordinaria 98 celebrada el 8 de diciembre de 2014, el Subcomité de Nuevos Productos mediante Acuerdo SNPO-098/03<sup>7</sup> se da por enterado de la baja del producto denominado “Outlet Infonavit, Vivienda Adjudicada”.
- En la Sesión Ordinaria 100 celebrada el 13 de enero de 2015, el Subcomité de Nuevos Productos aprobó mediante Acuerdo SNPO-100/01<sup>8</sup>, la viabilidad del producto denominado “Macro subastas”.

<sup>5</sup> Para mayor información consultar **Anexo 3**, Acuerdo SNPE-089/01. Anexo 7 del Acta de la Sesión Extraordinaria 089 del Subcomité de Nuevos Productos, celebrada el 27 de junio de 2014.

<sup>6</sup> Para mayor información consultar **Anexo 4**, Acuerdo SNPE-089/02. Anexo 7 del Acta de la Sesión Extraordinaria 089 del Subcomité de Nuevos Productos, celebrada el 27 de junio de 2014.

<sup>7</sup> Para mayor información consultar **Anexo 5**, Acuerdo SNPO-098/03. Anexo 16 del Acta de la Sesión Ordinaria 098 del Subcomité de Nuevos Productos, celebrada el 8 de diciembre de 2014.

<sup>8</sup> Para mayor información consultar **Anexo 6**, Acuerdo SNPO-100/01. Anexo 7 del Acta de la Sesión Ordinaria 100 del Subcomité de Nuevos Productos, celebrada el 13 de enero de 2015.





### 3. Acciones Tomadas

#### 3.1. Programa. - Construcción y consolidación del modelo de la USS

Para alcanzar los objetivos planteados para la consolidación de la USS, se iniciaron los trabajos de reingeniería y revisión de procesos que incluyó el desarrollo de soluciones y la construcción de un modelo de operación óptimo para desplazar el inventario de vivienda recuperada, realizándose las siguientes acciones:

- Modelo de comercialización. Se trabajó en la mejora de las principales áreas de oportunidad encontradas, cubriendo desde personas, herramientas tecnológicas y proveedores:

Requerimiento	Acciones realizadas
Personal suficiente en la estructura comercial	Se reestructuró el área Comercial con responsables y funciones claras, se contrataron enlaces USS en diferentes entidades con el fin de mejorar la operación y venta.
Sistema de administración de bienes	Se trabajó en la implementación de una herramienta tecnológica que permita efficientar procesos.
Inventario en punto de venta	Con la implementación de la Mesa de Control se minimizó el riesgo de colocar viviendas no comercializables.
Mayor número de operadores en los diferentes canales	Se incrementó de manera importante el número de operadores de los diferentes canales comerciales, actividad que continúa.
Mejoras en los canales comerciales	Se trabajó en la aprobación formal de los canales comerciales y en la mejora de estos.

*Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS*

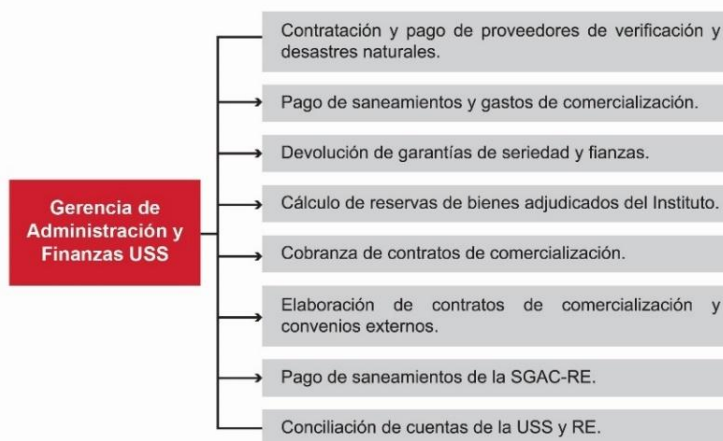
Se desarrollaron modificaciones en la operación con el objetivo de mejorar la colocación de vivienda recuperada:

Canales Comerciales 2013	Canales Comerciales actuales
Promotor Inmobiliario. Participando principalmente personas físicas y con asignaciones de vivienda directas.	Promotor Inmobiliario. Se profesionalizó el servicio contratando sólo a personas morales para la realización las ventas y haciendo asignaciones de viviendas vía convocatorias a la mejor propuesta comercial y no asignaciones directas de vivienda como se realizaba con anterioridad.
Esquema de Venta e Intermediación de Vivienda Económica (VIVE) No participan viviendas invadidas.	Esquema VIVE. Se aprobó el pago de la desocupación, con el fin de incentivar la contratación de viviendas bajo este canal.
Subastas y Macrosubastas. Participando principalmente personas físicas y morales	Subastas y Macrosubastas. Se profesionalizó el servicio contratando sólo a personas morales para la realización del servicio. Se realizan consultas de deseabilidad comercial a fin de incrementar las posibilidades de éxito en la colocación de paquetes.

*Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS*

- En lo referente a la fase del Fortalecimiento de la organización se actuó de la siguiente manera:
  - Por instrucciones del Titular de la USS se crea la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) en junio de 2014. El siguiente cuadro enumera las actuales responsabilidades de la GAF:

**La GAF actualmente soporta y facilita la operación de la USS y la SGAC...**



*Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS*

- En febrero de 2015 se formalizó la creación de una Subgerencia de Cobranza, la cual es responsable del seguimiento al vencimiento y conciliación con los Operadores de los pagos y entregas.

La primera labor de la Subgerencia de Cobranza fue identificar toda vivienda en poder de operadores y solicitar su devolución o pago inmediato para cerrar contratos vencidos.

Actualmente tiene un nivel de cobranza del 83% de los contratos vigentes, nivel nunca antes visto por la Unidad.

- En la fase del Rediseño de procesos se realizaron las acciones siguientes:

En mayo de 2014 se creó la Gerencia de Mesa de Control, definiéndose roles y responsabilidades específicos para la atención de cada uno de los nuevos procesos:

- En cuanto a la recepción de vivienda:

- 1) Se establecieron estrategias de recuperación de expedientes de vivienda recuperada en Delegaciones, despachos e intermediarios inmobiliarios y se contrataron empresas verificadores con los siguientes resultados:

	Total	Positivos	Negativos
<b>Total histórico 2014</b>	27,699	22,854	4,845
<b>Total 2015</b>	22,178	21,410	768
<b>Total consolidado</b>	49,877	44,264	5,613

Estas son entidades ajenas al Instituto que desde un punto en la república reciben la documentación de parte de despachos y Delegaciones para revisar a detalle la integración impecable de los expedientes de activos, previo a pasar a venta, en caso de ser no conforme, se devuelve al remitente<sup>9</sup>.

- 2) Se establecieron canales únicos de comunicación entre RE y la USS para la entrega recepción validación o baja de viviendas recuperadas.
- 3) Se concilió la vivienda recuperada entre RE, la vivienda recibida (USS) y la Contable.

De igual forma se contrató a una empresa para proporcionar el licenciamiento, los servicios de administración, control y mantenimiento de un sistema capaz de llevar a cabo la adecuada gestión del inventario de viviendas recuperadas por el Infonavit; dicha labor se llevó a cabo del 14 de mayo de 2014 al 13 de mayo del 2015<sup>10</sup>.

- Respecto a la valoración de activos:

- 1) Se creó un algoritmo, aprobado por el Consejo de Administración, que a través de un sistema permite conocer el precio máximo de descuento que el Instituto puede otorgar por la vivienda recuperada.

<sup>9</sup> Información proporcionada por la SGAC en su presentación "Reingeniería USS".

<sup>10</sup> Información proporcionada por la SGAC en su archivo "22. Proveedores h&s. Cierre 2014. xlsx", y cotejado en la relación de contratos suscritos en 2014 y publicados en el portal de Infonavit.

Las variables consideradas para el cálculo del precio de indiferencia son:



*Fuente: Infonavit, Reporte de Negocios Unidad de Solución Social 2013-2015*

El promedio de la entrega de avalúos disminuyó de 52 a 20 días.

En la Sesión Ordinaria 753 celebrada el 29 de enero de 2014, mediante Resolución RCA-4482-01/14<sup>11</sup> el Honorable Consejo de Administración (HCA) autorizó la contratación de una empresa para desarrollar e implantar un modelo para el cálculo de los precios de indiferencia que reflejen fehacientemente el precio estimado al que al Infonavit le es indiferente vender de inmediato un bien recuperado o venderlo en el periodo normal al que el mercado lo permitiera, esto es, contar con un servicio de consulta de precios de indiferencia eficiente y oportuna; la labor se llevó a cabo del 19 de marzo del 2014 al 19 de marzo del 2015.

Por otra parte, y con base en estudios realizados el 27 de mayo del 2014 en su Sesión Ordinaria 757 el HCA del Instituto, aprobó el nuevo modelo del cálculo del precio de indiferencia usado en la venta de bienes recuperados, mediante Resolución RCA-4627-05/14<sup>12</sup>.

Es importante señalar que, a través de la Resolución RCA-4708-07/14<sup>13</sup>, en la Sesión Ordinaria 759 celebrada el 30 de julio del 2014, el HCA instruyó que la USS dejara de realizar los descuentos diferenciados discrecionales para la venta de vivienda bajo las modalidades Subastas, Macro subastas e Individual, y que dichos descuentos se homologaran al nuevo cálculo del precio de indiferencia tanto para las ofertas de venta uno a uno como la venta en paquetes con base en los precios y descuentos que dicho modelo arrojara al incorporar nuevos elementos de valuación.

<sup>11</sup> Para mayor información consultar **Anexo 7**, Resolución RCA-4482-01/14 del Acta de la Sesión Ordinaria 753 del H. Consejo de Administración, celebrada el 29 de enero de 2014.

<sup>12</sup> Para mayor información consultar **Anexo 8**, Resolución RCA-4627-05/14 del Acta de la Sesión Ordinaria 757 del H. Consejo de Administración, celebrada el 27 de mayo de 2014.

<sup>13</sup> Para mayor información consultar **Anexo 9**, Resolución RCA-4708-07/14 del Acta de la Sesión Ordinaria 759 del H. Consejo de Administración, celebrada el 30 de julio de 2014.

El nuevo modelo prevé nuevos factores de cálculo, que hacen más eficiente la comercialización de las viviendas recuperadas, siendo los principales los siguientes<sup>14</sup>:

- Ubicación de la vivienda: depende del interés comercial de la zona.
- Demérito de la vivienda: considera factores físicos de deterioro.
- Zonas de alta delincuencia: considera viviendas de alto riesgo.
- Invasión: considera viviendas ocupadas de mala fe.
- Documentación completa para la comercialización.
- Gastos de administración: descontando los costos de comisiones de venta y administración del inventario por pronta venta.
- Cálculo por vivienda: el precio de indiferencia hace un cálculo vivienda por vivienda y emite un descuento promedio por el paquete.

El nuevo modelo es de aplicación obligatoria para los Gobiernos Municipales, Estatales e Instituciones con fines sociales, Delegaciones Regionales, Gerencia de Productos y Soluciones, Gerencia de Recuperación Especializada, Gerencia de Reasignación de Vivienda, Gerencia de Operaciones Financieras.

- 2) Se definió un proceso de asignación y realización de avalúos estandarizados cuya entrega una vez asignada la Unidad de Valuación es de 10 días a la USS.
- En cuanto a la asignación de Vivienda:
    - 1) No se comercializa ninguna vivienda que no cuente con expediente completo es decir con los documentos mínimos que permitan su comercialización (salvo las viviendas que se encontraban en contratos previos).
    - 2) Se homogenizaron los criterios para la pre asignación y definición de estrategias comerciales conforme al inventario disponible y próximo a recibir a fin de dar cumplimiento a macro subastas activas, así como la creación de subastas y nuevas macro subastas que garanticen el cumplimiento en las entregas
  - Por lo que respecta a procesos y sistemas:
    - 1) Se definieron etapas de las viviendas a fin de identificar plena y claramente el estatus de la misma.
    - 2) Se realizó la validación capacitación y migración de la información contenida en el sistema anterior (repositorio) al nuevo Sistema de Comercialización de Vivienda Recuperada –que es un sistema integral operativo (workflow), el cual cuenta con una herramienta tecnológica completamente en línea a través de internet, para soportar la

<sup>14</sup> Datos obtenidos del Informe Anual de Actividades 2014.

administración y supervisión de la recuperación de viviendas y la comercialización de las mismas, soportando el volumen de operación creciente, y la demanda de servicios que se otorgan.

Adicionalmente se realizó un estudio de mercado para la estructuración de nuevos esquemas de comercialización<sup>15</sup>.

Acciones relevantes:

Nuevos atributos y áreas de la USS que le fueron transferidos de la SGS:

En abril del 2015 la USS firmó el acta de entrega-recepción de la Gerencias de Desarrollo Urbano (GDU) y del área de Atención a Desastres Naturales.

El objetivo de la GDU es establecer e implementar procesos y programas que permitan llevar a cabo las obras físicas necesarias que generen mejoras urbanas, la recuperación y apropiación del espacio público, que incentiven la organización e integración de la comunidad que habita en los conjuntos habitacionales del Infonavit.

A continuación, se detallan los proyectos que se encuentran activos:

Proyecto	Avance
Rehabilitación de Barrios Mis Vecinos y Mi Comunidad / Recompensa “Desarrollo comunitario y recuperación del entorno”	95%
Pintemos México	100%
Rehabilitación Física	80%
Regeneración Urbana y Social	10%

*Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS*

Por lo que hace al área de Atención a **Desastres Naturales**, el objetivo del área es atender adecuadamente las reparaciones a los daños en viviendas de acreditados, en zonas con declaratoria de desastre natural, al momento de la recepción se encontraban en proceso la atención de los desastres provocados por:

- 1) Huracanes Ingrid y Manuel en los estados de Guerrero y Sinaloa.
- 2) Huracán Odile en el estado de Baja California Sur.

A la recepción de los programas se detectaron los siguientes hallazgos:

<sup>15</sup> Información obtenida del “Plan estratégico de BCG” y cotejado en la relación de contratos suscritos en 2013 y publicados en el portal de Infonavit.



- No existían procesos definidos para la asignación, administración y gestión de pagos.
- No había controles ni indicadores claros y estandarizados para informes.
- Existía un rezago importante en pagos y validación de reparaciones en siniestros anteriores (Odile, Ingrid y Manuel).
- No había un protocolo de atención que involucrara a las áreas sustantivas del Instituto.
- Existía un absoluto desconocimiento en las Delegaciones y áreas sustantivas para saber cómo atender los siniestros
- No existía ninguna relación para la interacción con otras instituciones federales
- El área se recibió únicamente con dos personas.

Desde la recepción se realizaron las acciones siguientes:

- Se conformó un equipo de 4 personas de forma directa y 3 indirectas para la gestión, administración y atención de Desastres Naturales (DN).
- El Instituto participó por primera vez en el simulacro integral de Protección Civil (30 aniversario del terremoto de 1985).
- Se creó, aprobó y publicó un protocolo institucional (por el Consejo, Protección Civil y la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU)) que involucra a todas las subdirecciones y su participación ante DN, así como responsables.
- Se concretó la participación permanente del Instituto en el Comité Nacional de Emergencias.
- Se crearon controles, indicadores e informes a fin de contar con las herramientas necesarias para la atención de los mismos
- Se definieron procesos para la asignación, verificación y pago de las rehabilitaciones derivadas de un DN.
- Se dio atención al desastre ocurrido por el paso de un Tornado en Ciudad Acuña, Coahuila.

De igual forma se destaca el caso particular del Estado de Chihuahua. En 2013, con base en las resoluciones tomadas por el HCA, relativas al convenio de colaboración Interinstitucional celebrado entre el Infonavit y el Instituto de Vivienda del Estado de Chihuahua (IVICH), hoy Comisión Estatal de Vivienda, Suelo e Infraestructura de Chihuahua (COESVI), sobre la adquisición de la totalidad de la vivienda abandonada ya recuperada legalmente, libre de cartera vencida o de cualquier procedimiento judicial, ubicada en el Estado de Chihuahua, se consideraron propuestas para reiniciar la venta de viviendas que se tienen en el inventario en el Estado de Chihuahua, mediante procesos de Subasta y Macro-subasta, hasta en tanto no se daba cumplimiento al convenio de colaboración celebrado entre dicha entidad y el Infonavit.

En virtud de que con fecha 29 de enero de 2013, el gobierno de Chihuahua, a través del COESVI, realizó un depósito a favor del Instituto por la cantidad de \$25 mdp<sup>16</sup>, por concepto de arras derivadas del referido convenio, el HCA mediante resolución RCA-4040-01-13<sup>17</sup>, en su Sesión Ordinaria 741 celebrada el 30 de enero del 2013, autorizó a la administración para continuar con el cumplimiento de los compromisos contenidos en el convenio de colaboración firmado y, en su caso, realice las adecuaciones necesarias para concretar exitosamente lo que se ha pactado, debiendo informar de las mismas al HCA.

---

<sup>16</sup> mdp = Millones de pesos.

<sup>17</sup> Para mayor información consultar **Anexo 10**, Resolución RCA-4040-01/13 del Acta de la Sesión Ordinaria 741 del H. Consejo de Administración, celebrada el 30 de enero de 2013.



## 4. Resultados e Impacto

### 4.1. Programa. - Construcción y Consolidación del Modelo de la USS

A continuación, se enuncian los beneficios obtenidos con la implementación del programa:

- En lo referente al Modelo de comercialización:

a) En el aspecto cuantitativo:

Uno de los puntos de mejora básicos es lograr un mayor número de participantes en los canales comerciales, el incremento en número de operadores se ha logrado significativamente, por ejemplo, hoy participan en subastas un 98% más inversionistas que en diciembre de 2014:

Número de Operadores	2013	2014	2015
Promotores Inmobiliarios registrados	2	104	137
Promotores Inmobiliarios con viviendas asignadas	2	54	76
Operadores en el esquema VIVE pre inscritos	313	376	380
Operadores en el esquema VIVE con vivienda asignada	1	33	36
Inversionistas registrados para participar en procesos de venta de viviendas en mayoreo	46	95	180
Inversionistas con viviendas ganadas en procesos de subastas	46	48	93

*Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS*

El trabajo de convocar procesos y subastas se realiza de manera intensiva mes a mes, buscando colocar el mayor número de viviendas posible en nuestros diferentes canales comerciales, para luego dar seguimiento en su venta, logrando incrementar nuestros contratos un 127% respecto a 2014:

Canales Comerciales	2013	2014	2015
Promotor Inmobiliario	80	2,097	4,741
VIVE (Venta e Intermediación de Vivienda Económica)	51	1,097	1,299
Subastas	23	2,424	6,034

Macrosubastas	2,803	2,201	5,478
Arrendamiento			251
<b>Total</b>	<b>2,957</b>	<b>7,819</b>	<b>17,803</b>

*Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS*

Cabe mencionar que de las 17,803 viviendas que se refiere en 2015 son aquellas que se incluyeron en contrato, las viviendas vendidas fueron 14,409 que no necesariamente son las mismas, ya que puede haber viviendas cobradas en 2015, de contratos establecidos en años anteriores.

El logro de venta para 2015, fue de 14,409 viviendas por un total de \$1,845.86 mdp, superior en un 75% al ejercicio anterior:

<b>Canales Comerciales</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Promotor Inmobiliario	6,059	2,426	1,662
VIVE (Venta e Intermediación de Vivienda Económica)	5	310	731
Mayoreo (Subastas y Macrosubastas)	1,655	4,464	9,870
Venta a Gobiernos	-	1,025	2,186
Total de viviendas vendidas	7,719	8,225	14,409
Ventas promedio diarias	21	23	40

*Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS*

La venta de vivienda se ha incrementado considerablemente en cada ejercicio; para 2012 y anteriores años, se consideraban vendidas incluso las viviendas colocadas en procesos de subasta, a partir de 2013 sólo se incluyen las viviendas realmente cobradas en su totalidad:



*Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS*



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS

El esfuerzo para el logro de la venta de viviendas realizada por el Instituto se puede dimensionar si comparamos el resultado con las ventas logradas por los desarrolladores más importantes del país, donde en 2015 se ocupó el segundo lugar:

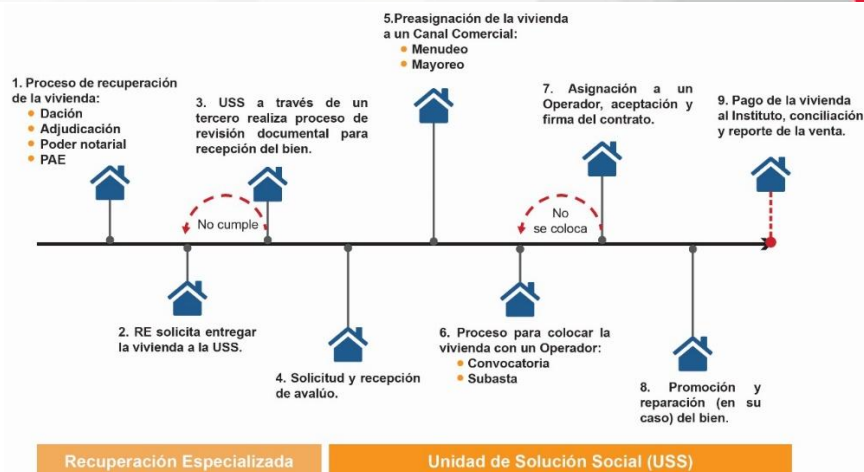
Promotor	2013	Promotor	2014	Promotor	2015
Corporación GEO	18,781	Grupo JAVER	17,684	Grupo JAVER	16,798
Grupo JAVER	16,939	Grupo RUBA	10,031	<b>Infonavit</b>	<b>14,409</b>
CADU Inmobiliaria	9,047	CADU Inmobiliaria	9,963	Grupo SADASI	10,664
Grupo SADASI	8,547	Grupo SADASI	9,464	Grupo RUBA	10,452
Grupo RUBA	8,405	<b>Infonavit</b>	<b>8,225</b>	CADU Inmobiliaria	8,988
Consorcio ARA	8,235	Consorcio ARA	7,407	Consorcio ARA	8,137
<b>Infonavit</b>	<b>7,719</b>	Grupo VGI	6,282	Hogares Unión	7,453

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS

b) Cualitativamente los beneficios son:

La comercialización de bienes recuperados se realiza a través de proveedores externos y diferentes canales comerciales que permiten el desplazamiento del inventario de la forma más eficiente posible, de acuerdo a lo siguiente:

Las viviendas una vez recuperadas pasan de un proceso de revisión documental en términos de calidad de la información a la realización de un estudio de valor y la asignación de un canal comercial, para luego colocarse y desplazarse en el mercado secundario:



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS

La asignación de una vivienda a un determinado canal comercial depende principalmente del origen del crédito y ubicación del bien; donde para viviendas financiadas por terceros (Infonavit Total, Cofinanciamientos, etc.) o sin concentración geográfica se incorporan a canales de menudeo y el resto de viviendas puede ser considerada en canales de mayoreo para venta en subastas, de acuerdo a la siguiente tabla. Para cada asignación se realiza previamente un ejercicio de deseabilidad comercial que nos permite realizar procesos con mayor efectividad de éxito:

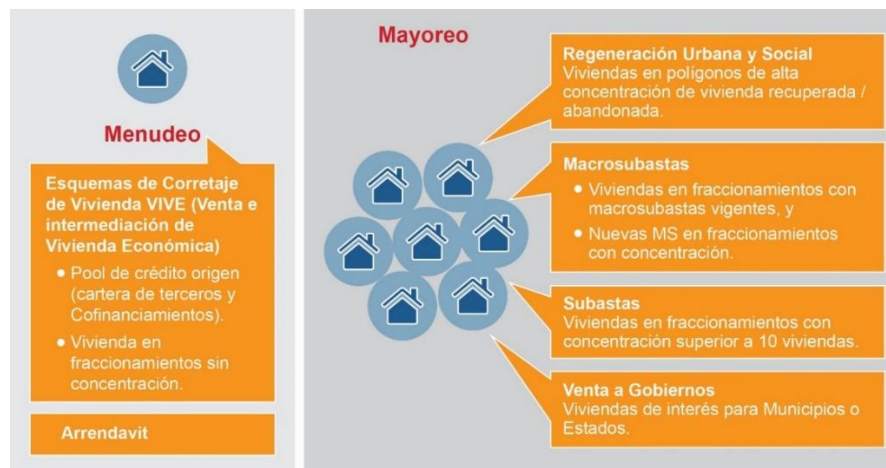
Preasignación al canal de ventas de acuerdo a las características de las viviendas, se considera:

1. Pool de crédito origen (cartera de terceros o Cofinanciamientos).
2. Viviendas en un polígono ya comprometido en una macrosubasta.
3. Viviendas en polígonos de Regeneración Urbana.
4. Viviendas comprometidas previamente en venta a gobiernos.
5. Deseabilidad comercial.
6. Viviendas ocupadas (invadidas).
7. Nivel de concentración de viviendas en fraccionamientos o polígonos.
8. Viviendas con muy alto deterioro.
9. Fraccionamientos con vandalismo o alta delincuencia.

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS

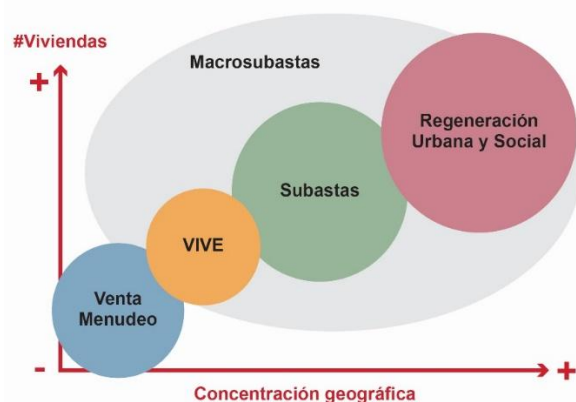
Los canales comerciales se agrupan en dos: esquemas de venta al menudeo y al mayoreo. El primero se refiere a la venta de viviendas de una en una mediante proveedores que nos apoyan haciendo corretaje, así como el Arrendavit, que nos permite colocar viviendas a derechohabientes interesados que aun sin cumplir con el puntaje necesario requieren una vivienda y la contratan en renta hasta por un plazo de cinco años para luego formalizar la compra. Los canales de mayoreo en ventas por subasta y macrosubasta permiten al Instituto desplazar con mayor velocidad el inventario se acumula en los fraccionamientos, evitando mayor deterioro y abandono. También los gobiernos de los estados y municipios pueden

adquirir paquetes de vivienda a descuento sin participar en proceso de subasta para apoyar a grupos vulnerables:



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS

De tal manera que cada uno de los canales comerciales está dirigido a un nicho específico:



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS 2015

Con el nuevo modelo de precio de indiferencia se logró una mayor asertividad y transparencia en el cálculo de descuentos sobre el precio de venta de viviendas recuperadas por el Instituto, con lo cual se erradicó la discrecionalidad en el precio de venta que la Delegación asignaba.

Una disminución del tiempo de rotación del inventario de 15 meses promedio hasta 2013 a 9 meses promedio para 2014, representó un ahorro de \$26 mil pesos por vivienda comercializada, esto trae como efecto un valor de recuperación en 10 mil viviendas vendidas al menudeo de más de \$26 mdp. En consecuencia, la implementación del modelo de comercialización permitió dicha disminución, que para el caso de las ventas al menudeo se ve claramente cómo se obtuvo un beneficio patrimonial considerable.



Así mismo, un incremento en la productividad del equipo de la USS implicó, además: i) Una disminución del 11% del costo de operación de venta de \$660 pesos hasta 2013, para llegar a costar \$586 pesos por vivienda en 2014, y ii) Un incremento de 112% en la productividad de 404 viviendas vendidas por empleado de la USS en 2012 hasta llegar a un estimado de 857 en 2015.

Es evidente el incremento anual en las ventas superior al 75% comparados con el periodo anterior, lo cual se ha logrado con la coordinación y mejoramiento de la recuperación de viviendas por parte de RE. Aquí es importante resaltar que gracias a la optimización en la coordinación con el área RE se lograron mejores resultados con la implementación de este programa.

Se aprecia una mejora en el índice de ventas en contraste con el gasto de operarlas, este último procurando que invariablemente sea menor al 4%.

Junto con otras estrategias de la SGAC, se ha logrado bajar el índice de deudores con cartera vencida, igualmente se ha disminuido el abandono de viviendas en los fraccionamientos derivado de los altos costos de venta.

Se ha hecho más eficiente la conservación de la plusvalía de las garantías al mejorar el tejido social en donde se ubican los fraccionamientos, tanto del acreditado como para el Instituto. Esto es, al mejorar el entorno, la rehabilitación y las ventas, entre otras estrategias, ya no se genera el abandono, el deterioro, la invasión y la pérdida de las viviendas y ello facilita que no caigan en cartera vencida, tutelando así el valor del inmueble tanto para el acreditado como para el Instituto.

Así, se ha optimizado la administración de bienes y la administración de ventas de los activos no productivos del Instituto.

- Por lo que hace a la fase de Fortalecimiento de la organización:
  - Como se muestra a continuación, se logró la autorización y la contratación del personal para tener una estructura de 46 personas (37 en oficinas centrales y 9 apoyos en Delegación):



- Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS

- 35

- Se estableció un plazo máximo de 30 días para realizar solicitudes de reembolso de gastos de comercialización a partir del cierre del paquete de viviendas y se *auto-obligó* a realizar el pago de reembolsos en un plazo no mayor a 30 días posteriores a la entrega de la solicitud.
- Así mismo, dado que la Gerencia es la responsable del cobro de los paquetes, puede detonar la devolución de las garantías de seriedad, devolviéndose actualmente en un máximo de 30 días a partir del cierre.
- En diciembre de 2014 se entregó la primera conciliación contable operativa de la Unidad, donde se pudo identificar todo recurso proveniente o saliente.
- En verano de 2015, como parte del soporte de las obras resultado del Programa Arrendavit, la USS, lanzó su primera licitación para 27 estados del país. Dicha licitación marcó un precedente en la USS porque representa un parte aguas para eliminar las asignaciones directas y favorecer la transparencia, compromiso principal del Titular de la USS.
- En junio de 2015, gracias al orden y control mostrado en poco tiempo, el Subdirector General de Administración de Cartera encomendó a la Gerencia de Administración y Finanzas de la USS la conciliación contable y pago de gastos de recuperación de la Subdirección. Dicho esfuerzo implica corregir procesos, conciliar pagos y comprobantes recibidos en el pasado y recuperar saldos vencidos.
- Así, a diciembre de 2015, la GAF, en sus diferentes áreas, realizó:
  - Servicio a aproximadamente 550 proveedores a nivel nacional.
  - Elaboración de 1,035 contratos para 17,862 (sin contar los modificatorios por las viviendas dadas de baja posteriormente); 50 viviendas diarias.
  - Gestiones de cobranza de 849 contratos por un total de 17,381 viviendas; se lograron cobrar 14,409 (83% de nivel de cobranza).
  - Atención a aprox. 16 mil incidentes y 729 solicitudes de gastos por comprobar y reembolsos de RE.
  - Revisión y verificación de 140 mil comprobantes de pago (390 diarios).
  - Registro contable del pago de adjudicación de 253 mil viviendas por poco más de \$4,000 mdp.
  - Administración de inventario de 161 mil viviendas con valor contable de \$30,000 mdp.
  - Alta de aprox. 23 mil activos.
  - Cierre de aprox. 10 mil activos.
- El área de administración se encarga de implementar las estrategias para los procesos de contratación de proveedores externos, así como el trámite de pago de gastos de comercialización de la vivienda recuperada, la gestión contable de la USS siempre en apego a los lineamientos establecidos en la normatividad institucional.

La gestión se conforma de la siguiente manera:



Jurídico	Cobranza	Contabilidad	Pagos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de contratos de comercialización.</li> <li>Elaboración de convenios de colaboración.</li> <li>Revisión de contratos de proveedores.</li> <li>Asesoría jurídica para la operación de la USS.</li> <li>Alimentación base de datos de contratos vigentes.</li> <li>Procesos de contratación de proveedores.</li> <li>Sustituciones de Garantías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de los contratos de comercialización.</li> <li>Cobro y conciliación (cierre) de contratos de comercialización.</li> <li>Devolución de garantías de seriedad.</li> <li>Devolución de devolución de fianzas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de ingresos y egresos.</li> <li>Conciliación de 30 cuentas contables (37 USS y 2 de SGAC)</li> <li>Generación de reservas por deterioro de vivienda recuperada.</li> <li>Suspensión / Cierre de créditos (Poderes Notariales)</li> <li>Alta y baja de Activos contables.</li> <li>Sustituciones de Garantías.</li> <li>Administración de las rentas (Arrendavit).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago de gastos de comercialización, saneamientos de comercialización y recuperación.</li> <li>Pago a proveedores de la USS.</li> <li>Pago de gastos judiciales de Recuperación Especializada.</li> <li>Pago de habilitadores y verificadores de Arrendavit y Desastres Naturales.</li> <li>Pago de proveedores G. Desarrollo Urbano.</li> </ul>

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS

- En cuanto a la fase de Rediseño de procesos:

Por lo que hace a la Mesa de Control, se definió un proceso macro por etapas y homologando la terminología con el fin de hablar un mismo idioma e identificar plena y claramente el estatus de las mismas:

Tubería	Tubería Próxima Entrega RE	Inventario por Desplazar	Inventario Desplazado	Vendido
<p>Base de viviendas que RE ya recuperó, Expediente Integrado (En posesión del Despacho).</p> <p><b>RE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Envía archivo de alta a USS de viviendas recuperadas.</li> </ul> <p><b>USS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valida Archivo y en máximo 24 hrs. da de alta folios en Nezter.</li> <li>Planea validación Física y Documental.</li> </ul>	<p>Entrega recepción de expedientes originales por Despacho a RE y de RE a USS.</p> <p><b>RE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Envía archivo de entrega a USS</li> </ul> <p><b>USS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valida archivo y en máximo 24 hrs. cambia los folios a Tubería Prox. Entrega.</li> <li>Recibe expedientes y asigna verificador, emite dictamen en máximo 9 días.</li> </ul> <p><b>Despacho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Custodia vivienda 20 días a partir de dictamen positivo.</li> </ul> <p><b>USS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Solicita avalúo y envío dictamen a RE en máximo 15 días.</li> <li>A partir del dictamen valida estado contable.</li> </ul>	<p>Expedientes originales que ya están bajo custodia y validados por la USS.</p> <p><b>USS-Ventas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confirma asignación.</li> <li>Coloca vivienda en canales de comercialización.</li> </ul>	<p>Todas aquellas viviendas que ya están colocadas en canales de venta.</p> <p><b>USS-Ventas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formaliza Contrato.</li> <li>Informa a USS - Administración de la Venta.</li> </ul>	<p>Todo aquello que ya se encuentra liquidado en su totalidad.</p> <p><b>USS-Administración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valida Venta.</li> <li>Valida estado contable.</li> <li>Realiza pago de devoluciones.</li> <li>Pago de honorarios y saneamiento.</li> </ul>

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS

Actualmente los despachos entregan los expedientes directamente a RE y estos a la USS donde se valida que contengan los documentos mínimos para su comercialización.

Por lo que, el flujo actual es el siguiente:



*Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS*

Así mismo, se cuenta con Manuales/Procedimientos establecidos en el Sistema de Consulta Normativa, mismos que se citan a continuación:

- Manual de Usuario del Sistema de Comercialización de Viviendas Recuperadas 2014.
- Manual de Reportes BI.- Es un manual para el usuario final del módulo de "Reportes BI"<sup>18</sup>.
- Venta de Vivienda a Gobiernos e Instituciones con Fines Sociales: Comercializar viviendas recuperadas en entidades con afectaciones de tipo económico y/o social, donde se registra una problemática de abandono y un bajo desplazamiento, incorporando la venta de los inmuebles a programas gubernamentales cuyo objetivo es la rehabilitación del entorno, del tejido social y, en conjunto, la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes.
- Venta Individual: Comercializar los activos adjudicados por el Instituto, ubicados sin concentración geográfica, aprovechando la estructura y experiencia de inmobiliarias y desarrolladores registrados como Promotores Inmobiliarios.
- Venta Intermediación de Vivienda Económica (VIVE): Generar una nueva alternativa para comercializar el inventario de vivienda recuperada, que permita incrementar la velocidad de venta, mejorar el valor de recuperación del Instituto y ofrecer vivienda a precios accesibles a derechohabientes de escasos recursos.

<sup>18</sup> Business Intelligent: Módulo que permite que se creen reportes de la diferente información que se utiliza en el sistema, además provee herramientas que permiten realizar dichos reportes, ajustándose a las necesidades para poder interactuar con ellos o para su lectura.

- **Venta con Reserva de Dominio:** Ofrecer una solución a los poseedores de buena fe que habitan la vivienda, manifestando la intención de adquirir la propiedad y que desean regularizar su situación jurídica, así como a los no poseedores, interesados en adquirir una vivienda deshabitada propiedad del Instituto, a través de la solución de Venta con Reserva de Dominio (VRD).
- **Reasignación a través de Subastas y Macro subastas:** Dar a conocer la manera de vender las viviendas recuperadas por el Instituto de créditos con incumplimiento, a través de la modalidad de Subastas y Macro subastas, en las que se ofrecen en paquete y se hacen propuestas por parte de los participantes logrando con esto, desplazar la vivienda recuperada en los desarrollos con alta concentración de vivienda deshabitada, recuperando la habitabilidad y calidad de vida del desarrollo para asegurar la permanencia de los habitantes.

En relación al caso concreto de las nuevas atribuciones transferidas a la USS, los resultados obtenidos durante 2015, se mencionan a continuación:

Respecto a la atención a DN:

Cd. Acuña				Huracán Odile BCS			
Viviendas con daño	2031			Viviendas con daño:	6172		
Pérdida Total	643	Pérdida Parcial	1,388	Pérdida Parcial	6,172		
a) En Proceso	2	a) En Proceso	7	b) En Proceso	863		
b) Terminadas	638	c) Terminadas	1,381	c) Terminadas	5,309		
% Avance	99%	% Avance	99%	% Avance	86%		
Monto de la Inversión	\$131,719,014.79	Monto de la Inversión	\$46,280,728.94	Monto de la Inversión	70 MDP		
# de comodatos	19			# de comodatos	n/a		
# de sustituciones de garantía	23			# de sustituciones de garantía	n/a		
Apoyos por seguro de enseres	\$9,500,000.00			Apoyos por seguro de enseres	\$6,278,500.00		
Apoyos por empleo temporal	\$1,031,400.00			Apoyos por empleo temporal	n/a		
Meses de prórrogas	6 para todo Cd. Acuña y 8 meses para afectados			Meses de prórrogas	6		
Apoyos de Renta	\$943,500.00			Apoyos de Renta	n/a		

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera. USS

Se está realizando un protocolo en conjunto con la SEDATU para robustecer la atención de las zonas afectadas ante un DN.

Se capacitará a las Delegaciones a fin de que sepan cómo aplicar el protocolo para atención de DN.

Se formalizarán los procesos administrativos y de gestión para la atención de DN.

Se seguirán atendiendo los DN conforme a protocolo.

Se establecerán fuentes de información externas a fin de contar con los elementos necesarios para una mejor toma de decisiones para la atención de DN.

- ≡ Se creó y publicó el protocolo institucional para la atención a Desastres Naturales aprobado por Protección Civil Nacional.
- ≡ Se concretó la participación permanente del Instituto en el Comité Nacional de Emergencias.

Por lo que corresponde a la regeneración y sustentabilidad comunitaria, el objetivo de la Gerencia, es fomentar la integración social y la generación de acciones organizadas.

En este sentido realizaron dos proyectos:

- 1) “Mis Vecinos y Mi Comunidad” (Rehabilitación de Barrios) iniciado en 2011, que pretende propiciar el acercamiento entre los vecinos para que se conozcan y juntos puedan identificar sus necesidades, las posibles alternativas de solución y realicen las acciones necesarias para incidir de manera indirecta en la conservación del valor patrimonial de las viviendas que son la garantía hipotecaria del Instituto, así como mejorar la calidad de vida de quienes habitan en dichas viviendas.
- 2) Formación Comunitaria desarrolla una metodología que busca establecer mecanismos de integración y participación a partir, de un diagnóstico vivencial comunitario de la zona de trabajo, que permita definir el modelo de organización de la comunidad en torno a objetivos de sustentabilidad social para la solución de sus necesidades y problemáticas, generando la participación de las instancias y entidades públicas y privadas.

Cabe aclarar, que la gerencia fue recibida sin presupuesto y con una estructura de 6 personas.

Por último y en referencia al convenio de colaboración suscrito con el Gobierno del Estado de Chihuahua, el HCA manifestó su conformidad con las acciones realizadas por la Administración encaminadas a dar cumplimiento a los compromisos contenidos en el convenio, para que éste pueda adquirir la totalidad de la vivienda abandonada, ya recuperada legalmente, libre de cartera vencida o de cualquier procedimiento judicial, ubicada en dicha entidad federativa, entre las que se encuentra la celebración del contrato de promesa de compraventa con la COESVI, firmado el 10 de abril de 2013, con la comparecencia del Gobernador Constitucional del Estado de Chihuahua y el Director General del Infonavit<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Para mayor información consultar **Anexo 11**, Declaratoria DCA-3675-04/13 del Acta de la Sesión Ordinaria 744 del H. Consejo de Administración, celebrada el 24 de abril del 2013.

De igual forma, mediante Resolución RCA-4823-10/14<sup>20</sup> del HCA en su Sesión Ordinaria 762 celebrada el 29 de octubre del 2014, referente a las resoluciones RCA-3776-05/12 y RCA-4040-01/13, tomadas por el HCA en sus sesiones ordinarias números 733 y 741, celebradas los días el 30 de mayo de 2012 y 30 de enero de 2013, se aprobó la modificación de las obligaciones del plazo de pago estipuladas en el contrato celebrado entre el Infonavit y dicho Gobierno, en los términos siguientes:

<b>Etapas</b>	<b>Fecha de cierre parcial</b>	<b>Número de viviendas recuperadas (objeto de adquisición forzosa)</b>
Primera	31 de diciembre de 2014	4,053
Segunda	30 de septiembre de 2015	8,106
Tercera	30 de septiembre de 2016	4,055

*Fuente: Información tomada del Acta 762 del HCA de fecha 29 de octubre de 2014*

<sup>20</sup> Para mayor información consultar **Anexo 12**, Resolución RCA-4823-10/14 del Acta de la Sesión Ordinaria 762 del H. Consejo de Administración, celebrada el 29 de octubre del 2014.



**Anexo 1: Adecuaciones al Estatuto Orgánico del Infonavit publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de marzo del 2015.**

- VIII.** Dar seguimiento a las recomendaciones, resoluciones y acuerdos dictados en las sesiones de los Órganos Colegiados;
- IX.** Controlar y conservar en documento original y formato electrónico los libros de actas y acuerdos de los Órganos Colegiados;
- X.** Realizar el envío, conforme a las Reglas de Operación de cada Órgano Colegiado, de la información de los asuntos que sean parte del orden del día de las sesiones de dichos Órganos de Gobierno; y
- XI.** Llevar a cabo las acciones de seguimiento y vinculación con las Delegaciones Regionales a fin de propiciar su mejor coordinación.

**ARTÍCULO 12.** En cuanto al Código de Ética y sus actualizaciones, la Secretaría General deberá establecer los mecanismos para difundirlo a los integrantes de los Órganos Colegiados.

**ARTÍCULO 13.** Para efectos de lo establecido en este capítulo, el Secretario General se auxiliará o será asistido para el trámite y resolución de los asuntos de su competencia por el Prosecretario, quien podrá ejercer las facultades a que se refiere el artículo 11, así como la representación legal de los Órganos Colegiados.

### **Capítulo III**

#### **De la Subdirección General de Administración de Cartera**

**ARTÍCULO 14.** Respecto a la administración y recuperación del crédito, sus facultades y funciones son:

- I.** Planear, diseñar e instrumentar estrategias para la adecuada administración del portafolio hipotecario y del cobro de éste;
- II.** Diseñar, ofrecer, instrumentar y monitorear soluciones de cobranza individuales o a la medida de las posibilidades y situación particular de cada acreditado, siempre y cuando éstas impliquen una recuperación que considere la situación real de la cartera;
- III.** Diseñar e instrumentar la cobranza social, a través de programas de facilidades de pago a los acreditados;
- IV.** Establecer e instrumentar programas de abatimiento de cartera vencida y de recuperación para acreditados;
- V.** Establecer mecanismos para la recuperación extrajudicial, vía justicia alternativa e incluso judicial;
- VI.** Analizar y determinar el nivel de riesgo y no pago por tipo de cartera, estableciendo las estrategias por canal, por perfil de acreditado y problemática social;
- VII.** Instrumentar mecanismos de control por los diferentes esquemas de recuperación de cartera;
- VIII.** Emitir periódicamente estados de cuenta, impresos o de forma electrónica para el cobro de los créditos, así como la información a los acreditados sobre la situación de su crédito;
- IX.** Establecer los mecanismos de custodia de los expedientes de crédito;
- X.** Normar la liberación de los gravámenes constituidos por el otorgamiento de los créditos;
- XI.** Ejecutar las acciones pertinentes o gestionar las autorizaciones requeridas para la segregación y castigo de los créditos, que por sus características, no cuenten con los elementos suficientes para gestionar un juicio hipotecario ordinario, o bien, que por su alta precariedad social resultaría inequitativa la ejecución de las garantías hipotecarias, y
- XII.** Supervisar, monitorear y apoyar las actividades que realizan las gerencias de las Delegaciones Regionales que competen a su área, a fin de dar atención, soporte y seguimiento a la ejecución y desarrollo de los programas sustantivos de la Institución en beneficio de los derechohabientes y acreditados del Infonavit.

**ARTÍCULO 15.** Respecto a la unidad de solución social, sus facultades y funciones son:

- I.** Diseñar, ofrecer, instrumentar y monitorear soluciones inmobiliarias individuales o en paquete, para promover la venta de vivienda adjudicada siempre y cuando éstas impliquen una recuperación que considere la situación real de los inmuebles;



- II. Incorporar a las soluciones inmobiliarias aquellas estrategias de rehabilitación orientadas a preservar o mejorar el entorno urbano, con base en las políticas establecidas por la Dirección General o el Consejo de Administración;
- III. Someter para la autorización del Consejo de Administración, a través del Comité de Riesgos, las propuestas de soluciones de cobranza e inmobiliarias que impliquen una recuperación inferior al valor de avalúo, y
- IV. Someter para la autorización del Consejo de Administración, a través del Comité de Riesgos, las propuestas de comodato o donaciones a favor de entidades gubernamentales, instituciones de asistencia pública o asociaciones civiles, siempre y cuando se sujeten a la condición de que dichos inmuebles serán utilizados, exclusivamente, para fines sociales que favorezcan a la comunidad en la que se ubican o sirvan para brindar seguridad, rehabilitar o mejorar el entorno habitacional.

**ARTÍCULO 16.** Respecto de las acciones de rehabilitación, mantenimiento y atención de desastres naturales:

- I. Ejecutar, administrar y evaluar el proceso de rehabilitación y mejoramiento de unidades habitacionales del Infonavit, a través de las acciones de coordinación con los tres órdenes de gobierno;
- II. Fomentar el mantenimiento de las viviendas y de la imagen urbana de los conjuntos habitacionales del Infonavit, y
- III. Instrumentar las acciones de rehabilitación de las viviendas con crédito vigente que sean afectadas por desastres naturales, en coordinación con la Subdirección General de Planeación y Finanzas.

**ARTÍCULO 17.** Una vez identificadas las necesidades de los usuarios y diseñado los productos y programas a que se refieren los artículos anteriores, deberá:

- I. Especificar los servicios que cada uno de dichos productos genere en cada uno de los canales propios y externos del Infonavit;
- II. Definir los enlaces requeridos entre sus procesos de operación y las actividades de atención en cada canal;
- III. Definir los indicadores, niveles de servicio y procesos de gestión necesarios para garantizar la calidad del servicio prestado en cada canal;
- IV. Acordar todo lo anterior con los canales internos y crear las metas compartidas correspondientes;
- V. Normar todo lo anterior en los canales externos de su responsabilidad;
- VI. Asegurar la implementación correcta de todos los procesos de atención en todos los canales de su responsabilidad, y
- VII. Recibir, procesar y analizar los resultados de encuestas, quejas de usuarios, reportes internos, niveles de servicio e indicadores para implementar correcciones inmediatas y soluciones permanentes.

#### **Capítulo IV**

##### **De la Subdirección General de Administración de Personas**

**ARTÍCULO 18.** En cuanto a la administración de personas, sus facultades y funciones son:

- I. Negociar y dar cumplimiento al contrato colectivo de trabajo, así como atender los conflictos laborales que surjan entre el Infonavit y sus trabajadores;
- II. Difundir y promover entre los empleados el cumplimiento del Código de Ética;
- III. Establecer y supervisar el sistema permanente de profesionalización y desarrollo del personal del Infonavit;
- IV. Administrar las compensaciones, prestaciones y programas de previsión social para el personal del Infonavit, con base en los lineamientos determinados por el Consejo de Administración, así como controlar las estructuras de organización que soportan la operación;
- V. Diseñar, desarrollar e implantar planes de formación y desarrollo para los empleados del Infonavit, a los que deberán proporcionarles cursos, talleres o conferencias respecto al origen y evolución del Infonavit, así como la participación tripartita de los Sectores en ese proceso;



**Anexo 2: Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. Última Reforma publicada en el DOF el 4 de junio del 2015.**



## LEY DEL INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN  
Secretaría General  
Secretaría de Servicios Parlamentarios

Última Reforma DOF 04-06-2015

**Artículo 10.-** La Asamblea General, tendrá las atribuciones y facultades siguientes:

*Párrafo reformado DOF 01-06-2005*

**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.

*Fracción reformada DOF 01-06-2005*

**II.-** Examinar y en su caso aprobar, dentro de los cuatro primeros meses del año, los estados financieros dictaminados por el auditor externo y aprobados por el Consejo de Administración, que resulten de la operación en el último ejercicio y el informe de actividades de la institución;

*Fracción reformada DOF 01-06-2005*

**III.-** Decidir, señalando su jurisdicción, sobre el establecimiento y modificación o supresión de las Comisiones Consultivas Regionales del Instituto;

**IV.-** Aprobar las Reglas de Operación de los Órganos del Instituto, así como el Estatuto Orgánico del mismo y ordenar al Director General su expedición;

*Fracción reformada DOF 01-06-2005*

**V.-** (Se deroga).

*Fracción derogada DOF 24-02-1992*

**VI.-** (Se deroga).

*Fracción derogada DOF 24-02-1992*

**VII.-** (Se deroga).

*Fracción derogada DOF 24-02-1992*

**VIII.-** Aprobar las políticas de crédito;

*Fracción reformada DOF 01-06-2005*

**IX.-** Aprobar el Código de Ética del Instituto y ordenar al Director General su expedición;

*Fracción adicionada DOF 01-06-2005*

**X.-** Aprobar normatividad en materia de transparencia y acceso a la información y ordenar al Director General su expedición;

*Fracción adicionada DOF 01-06-2005*

**XI.-** Designar a propuesta de la Comisión de Vigilancia a los miembros del Comité de Transparencia y Acceso a la Información y de la Comisión de Inconformidades;

*Fracción adicionada DOF 01-06-2005*

**XII.-** Conocer los informes que le presente el Comité de Auditoría, así como los dictámenes de la Comisión de Vigilancia sobre la situación que guarda el sistema de control interno del Instituto;

*Fracción adicionada DOF 01-06-2005*

**XIII.-** Ratificar los nombramientos y remociones de los integrantes del Comité de Auditoría, y

*Fracción adicionada DOF 01-06-2005*

**XIV.-** Las demás a que se refiere la presente Ley y las necesarias para el cumplimiento de los fines del Instituto, que no se encuentren encomendadas a otro órgano del mismo.

*Fracción adicionada DOF 01-06-2005*



## LEY DEL INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN  
Secretaría General  
Secretaría de Servicios Parlamentarios

Última Reforma DOF 04-06-2015

**III.-** La Comisión Nacional Bancaria y de Valores supervisará y vigilará que las operaciones del Instituto se ajusten a las normas establecidas y a las sanas prácticas, informando al Instituto y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de las irregularidades que pudiera encontrar, para que se corrijan, y en su caso, impondrá las sanciones que correspondan en el ejercicio de sus funciones, y

*Fracción adicionada DOF 01-06-2005*

**IV.-** La Comisión Nacional Bancaria y de Valores ejercerá todas las demás facultades aplicables que le son conferidas, conforme a lo dispuesto en su propia Ley y sus Reglamentos respectivos.

*Fracción adicionada DOF 01-06-2005*

En virtud de lo anterior, no son aplicables al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, las disposiciones de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

*Párrafo reformado DOF 01-06-2005*

**Artículo 67.-** Los fondos de la subcuenta de vivienda a que esta Ley y la Ley del Seguro Social se refieren, no podrán ser objeto de compensación, cesión o embargo, excepto cuando se trate de los créditos otorgados con cargo al Fondo Nacional de la Vivienda.

*Artículo reformado DOF 07-01-1982, 24-02-1992*

**Artículo 68.-** El Instituto se considerará de acreditada solvencia y no estará obligado a constituir depósitos o fianzas legales.

*Artículo adicionado DOF 13-11-1981*

**Artículo 69.-** El Instituto podrá celebrar convenios de coordinación y colaboración con las autoridades federales, estatales y municipales, según corresponda, para el mejor cumplimiento de sus funciones. Las dependencias y entidades públicas y privadas proporcionarán al Instituto la información estadística, censal y fiscal necesaria, para el mejor desarrollo de sus objetivos.

*Artículo adicionado DOF 06-01-1997*

**Artículo 70.-** El Instituto no será sujeto de contribuciones federales, salvo los derechos de carácter federal correspondientes a la prestación de servicios públicos. El Instituto cubrirá el pago de los impuestos y derechos de carácter municipal, en las mismas condiciones en que deben pagar los demás causantes.

*Artículo adicionado DOF 06-01-1997*

**Artículo 71.-** 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.

*Artículo adicionado DOF 15-01-2014*

## TRANSITORIOS

**Artículo Primero.-** La presente Ley entrará en vigor el día de su publicación en el "Diario Oficial" de la Federación.

**Artículo Segundo.-** Las aportaciones a que se refiere el Capítulo III del Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo empezarán a causarse a partir del 1o. de mayo del presente año.

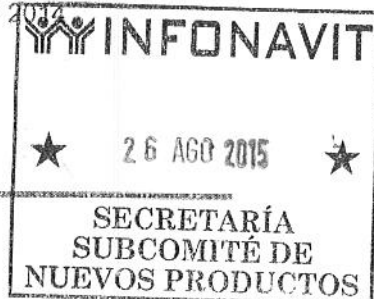
**Artículo Tercero.-** El Consejo de Administración del Instituto presentará a la Asamblea, para su consideración y aprobación en su caso, los dictámenes a que se refiere el Artículo 147 de la Ley Federal del Trabajo.



**Anexo 3: Acuerdo SNPE-089/01. Anexo 7 del Acta de la Sesión Extraordinaria 089 del Subcomité de Nuevos Productos, celebrada el 27 de junio de 2014.**



**INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES**  
**SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS**  
 ANEXO 7 SOLICITUD-AUTORIZACION PARA LANZAR UN PRODUCTO SNP 2014



SUBDIRECCIÓN GENERAL: ADMINISTRACIÓN DE CARTERA  
 ÁREA LÍDER DEL PROYECTO: GERENCIA SR. UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL

ANTECEDENTES  
 SESIÓN EXTRAORDINARIA NO. 089 CELEBRADA EL: 27 JUNIO 2014  
 ACUERDO SNPE-089/01 PRODUCTO: VENTA INDIVIDUAL.

EN ESTA SESIÓN, EL SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS ACORDÓ QUE EL PRODUCTO PRESENTADO **VENTA INDIVIDUAL** ES VIABLE, SIEMPRE Y CUANDO SE CUMPLA CON LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR LOS DICTAMINADORES Y DESCRITAS EN EL ACUERDO.

A CONTINUACIÓN SE DESCRIBEN LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL SUBCOMITÉ Y SE ADJUNTAN LOS VISTOS BUENOS DE LOS DICTAMINADORES DE QUE SE CUMPLIÓ CON LO REQUERIDO, INDICANDO CON ESTO, QUE ESTÁN DE ACUERDO CON LO IMPLEMENTADO.

**I. RIESGOS:**

CONDICIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	VO. BO. DICTAMINADOR
1. QUE EN LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA SE CONTEMPLA LA IDENTIFICACIÓN DE ESTE TIPO DE VIVIENDAS.	EN LA ETAPA DE PRUEBAS DE LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA	 RE Condición SNP - Venta Individual.msg
2. PRESENTAR RESULTADOS DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS.	JULIO 2015	
3. INFORMAR LA MATERIALIZACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS Y MENCIONADOS EN LA PRESENTACIÓN.	JULIO 2015	
4. PRESENTAR AL SNP EL DISEÑO DE LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y LOS RESULTADOS DE LA OPERACIÓN.	JULIO 2015	


**II. CONSULTIVO Y DE PROYECTOS**

CONDICIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	VISTO BUENO DEL DICTAMINADOR
1. EN EL CASO DE QUE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTE PRODUCTO SE ÚTILICEN VIVIENDAS QUE HAYAN SIDO ENTREGADAS AL INFONAVIT MEDIANTE LA FIRMA DE UN PODER, ES REQUISITO INDISPENSABLE QUE SE HAGA UNA REVISIÓN LEGAL DEL PODER DEL CASO EN CONCRETO PARA ASÍ TENER ABSOLUTA CERTEZA DEL ALCANCE DE LAS FACULTADES CONFERIDAS Y ENTONCES, ESTAR EN APETUD DE DETERMINAR SI LA VIVIENDA ES O NO SUSCEPTIBLE DE TRANSMITIRSE MEDIANTE EL PRODUCTO PROPUESTO.	DURANTE LA OPERACIÓN	 RE DICTAMENES SNP - MACRO SUBAS
2. DEBERÁN LLEVAR UN REGISTRO DE PROMOTORES INMOBILIARIOS, SUS SOCIOS Y HACERLO DEL CONOCIMIENTO TANTO DEL ÁREA DE RIESGOS COMO DE JURÍDICO.	DURANTE LA OPERACIÓN	

**III. GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL BALANCE: SIN CONDICIONES**

CONDICIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	VISTO BUENO DEL
-------------	-----------------------	-----------------

**INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES**  
**SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS**  
 ANEXO 7 SOLICITUD-AUTORIZACION PARA LANZAR UN PRODUCTO SNP 2014

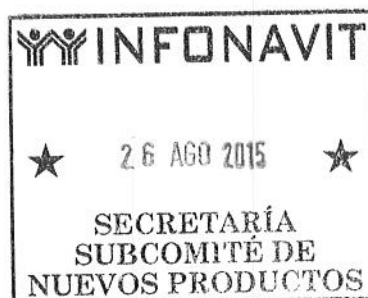
ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA VIVIENDA RECUPERADA ASIGNADA A "VENTA DE VIVIENDA INDIVIDUAL", EN EL SISTEMA PARA FINES DE CONTRATO Y SEGUIMIENTO ESTA DEFINIDO COMO "VENTA 1 A 1".		 RE Condiciones del SNP Productos USS.n
2. USS-DEBE DE CONSIDERAR QUE EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE VIVIENDA RECUPERADA ESTÁ EN PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y TIENE FECHA ESTIMADA DE PUESTA EN MARCHA EL 31 DE OCTUBRE DE 2014.	31 OCTUBRE 2014	
3. USS-EL USUARIO DEBE DE DIFUNDIR, VIGILAR Y ASEGURAR EL CORRECTO REGISTRO EN EL SISTEMA, TODAS LAS ACCIONES DE SEGUIMIENTO DEFINIDAS PARA EL PRODUCTO.	31 DICIEMBRE 2014	

VII. CANALES DE SERVICIO: SIN CONDICIONES.


VIII. RECAUDACIÓN FISCAL: SIN CONDICIONES

IX. CRÉDITO: SIN CONDICIONES

X. CARTERA: SIN CONDICIONES



CONDICIONES:

CONDICIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	VISTO BUENO DE LA GERENCIA DE GESTIÓN DE PROCESOS Y NORMATIVA
Normativa publicada en repositorio documental.	Antes del lanzamiento del Producto	PROCEDIMIENTO PUBLICADO (SE ADJUNTA EVIDENCIA)  RV PUBLICACIÓN FOLIO SGAC-100-15

RESOLUCIÓN DEL H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN – COMITÉ DE RIESGOS

**RESOLUCIÓN RCA- RCA-3777-05/12**

CON RELACIÓN A LA ESTRATEGIA DE VENTA DE VIVIENDA RECUPERADA SE INSTRUYE A LA ADMINISTRACIÓN PARA QUE CONTINÚE EN EL RESTO DEL PAÍS CON LAS SIGUIENTES ACCIONES EN GENERAL:-----  
 A). CONTINUAR CON LAS DIFERENTES ESTRATEGIAS DE VENTA, COMO LO SON:

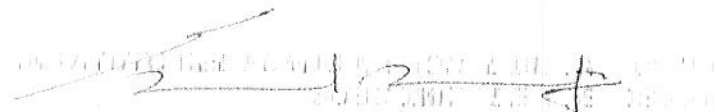
**INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES**  
**SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS**  
ANEXO 7 SOLICITUD-AUTORIZACION PARA LANZAR UN PRODUCTO SNP 2014

VENTAS UNO A UNO, VENTA CON RESERVA DE DOMINIO, OUTLET, SUBASTAS Y MACRO SUBASTAS, HASTA LOGRAR LA VENTA DE TODA LA VIVIENDA RECUPERADA POR EL INFONAVIT Y AQUÉLLA POR RECUPERAR, SIN RESTRICCIONES DE NÚMERO DE VIVIENDAS NI DE TIEMPO TRANSCURRIDO EN EL INVENTARIO.

B). OTORGAR PLAZOS MÁXIMOS DE TRESCIENTOS SESENTA DÍAS NATURALES PARA LA RECEPCIÓN DEL PAGO TOTAL DE LOS PAQUETES SUBASTADOS MEDIANTE EL ESQUEMA DE MACRO SUBASTA, VENTAS A ESTADOS, MUNICIPIOS O ENTIDADES GUBERNAMENTALES, AUMENTANDO ENGANCHE AL AUMENTAR PLAZO, Y BUSCANDO GARANTÍAS SÓLIDAS DE PAGO PARA EL INSTITUTO.

C). SE INSTRUYE A LA ADMINISTRACIÓN PARA QUE INFORME AL H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, A TRAVÉS DEL COMITÉ DE RIESGOS, LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS DIFERENTES ESTRATEGIAS DE VENTA, CUANDO ÉSTAS SE FORMALICEN.

NOMBRE Y FIRMA EL LÍDER DE PROYECTO



EDGARD MERCADO MONTOYA, TITULAR DE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL INFORMA A ESTE SUBCOMITÉ, QUE HA CUMPLIDO CON LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL SNP Y H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/COMITÉ DE RIESGOS.

HABIENDO CUMPLIDO CON LO SOLICITADO POR EL SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS Y EL H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/COMITÉ DE RIESGOS, SE AUTORIZA AL LÍDER DE PROYECTO EL LANZAMIENTO DE ESTE PRODUCTO.

EL LÍDER DE PROYECTO, EDGARD MERCADO MONTOYA, TITULAR DE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL, INFORMA A ESTE SUBCOMITÉ, QUE HA CUMPLIDO CON LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL SNP Y H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/COMITÉ DE RIESGOS.

EL LÍDER DE PROYECTO, EDGARD MERCADO MONTOYA, TITULAR DE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL, INFORMA A ESTE SUBCOMITÉ, QUE HA CUMPLIDO CON LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL SNP Y H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/COMITÉ DE RIESGOS.

EL LÍDER DE PROYECTO, EDGARD MERCADO MONTOYA, TITULAR DE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL, INFORMA A ESTE SUBCOMITÉ, QUE HA CUMPLIDO CON LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL SNP Y H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/COMITÉ DE RIESGOS.

EL LÍDER DE PROYECTO, EDGARD MERCADO MONTOYA, TITULAR DE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL, INFORMA A ESTE SUBCOMITÉ, QUE HA CUMPLIDO CON LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL SNP Y H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/COMITÉ DE RIESGOS.

EL LÍDER DE PROYECTO, EDGARD MERCADO MONTOYA, TITULAR DE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL, INFORMA A ESTE SUBCOMITÉ, QUE HA CUMPLIDO CON LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL SNP Y H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/COMITÉ DE RIESGOS.

EL LÍDER DE PROYECTO, EDGARD MERCADO MONTOYA, TITULAR DE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL, INFORMA A ESTE SUBCOMITÉ, QUE HA CUMPLIDO CON LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL SNP Y H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/COMITÉ DE RIESGOS.

EL LÍDER DE PROYECTO, EDGARD MERCADO MONTOYA, TITULAR DE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL, INFORMA A ESTE SUBCOMITÉ, QUE HA CUMPLIDO CON LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL SNP Y H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/COMITÉ DE RIESGOS.

EL LÍDER DE PROYECTO, EDGARD MERCADO MONTOYA, TITULAR DE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL, INFORMA A ESTE SUBCOMITÉ, QUE HA CUMPLIDO CON LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL SNP Y H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/COMITÉ DE RIESGOS.

EL LÍDER DE PROYECTO, EDGARD MERCADO MONTOYA, TITULAR DE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL, INFORMA A ESTE SUBCOMITÉ, QUE HA CUMPLIDO CON LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL SNP Y H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/COMITÉ DE RIESGOS.

EL LÍDER DE PROYECTO, EDGARD MERCADO MONTOYA, TITULAR DE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL, INFORMA A ESTE SUBCOMITÉ, QUE HA CUMPLIDO CON LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL SNP Y H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/COMITÉ DE RIESGOS.

EL LÍDER DE PROYECTO, EDGARD MERCADO MONTOYA, TITULAR DE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL, INFORMA A ESTE SUBCOMITÉ, QUE HA CUMPLIDO CON LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL SNP Y H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/COMITÉ DE RIESGOS.

EL LÍDER DE PROYECTO, EDGARD MERCADO MONTOYA, TITULAR DE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL, INFORMA A ESTE SUBCOMITÉ, QUE HA CUMPLIDO CON LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL SNP Y H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/COMITÉ DE RIESGOS.



**Anexo 4: Acuerdo SNPE-089/02. Anexo 7 del Acta de la Sesión Extraordinaria 089 del Subcomité de Nuevos Productos, celebrada el 27 de junio de 2014.**

**INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES**  
**SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS**  
**ANEXO 7 SOLICITUD-AUTORIZACION PARA LANZAR UN PRODUCTO SNP 2014**

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA  
 ÁREA LÍDER DEL PROYECTO: GERENCIA SR. UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL

**ANTECEDENTES**

SESIÓN EXTRAORDINARIA NO. 89 CELEBRADA EL: 27 DE JUNIO DE 2014  
 ACUERDO SNPE-089/02 PRODUCTO: VENTA DE VIVIENDA RECUPERADA A GOBIERNOS E INSTITUCIONES CON FINES SOCIALES (PROGRAMA PILOTO)

EL SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS, APRUEBA LA VIABILIDAD DEL PRODUCTO PRESENTADO VENTA DE VIVIENDA RECUPERADA A GOBIERNOS E INSTITUCIONES CON FINES SOCIALES (PROGRAMA PILOTO), SIEMPRE Y CUANDO SE CUMPLA CON LO ESPECIFICADO EN LA PRESENTACIÓN Y CON LAS CONDICIONES.

A CONTINUACIÓN SE DESCRIBEN LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL SUBCOMITÉ Y SE ADJUNTAN LOS VISTOS BUENOS DE LOS DICTAMINADORES DE QUE SE CUMPLIÓ CON LO REQUERIDO, INDICANDO CON ESTO, QUE ESTÁN DE ACUERDO CON LO IMPLEMENTADO.

**I. RIESGOS:**

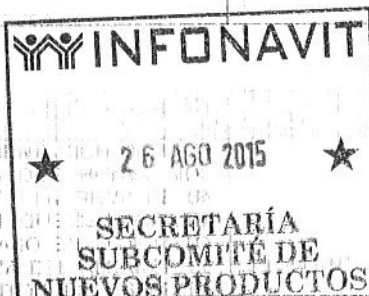
CONDICIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	VISTO BUENO DEL DICTAMINADOR
PRESENTAR AL SNP EL DISEÑO DE LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y LOS RESULTADOS DE LA OPERACIÓN.	JULIO 2015	A PRESENTARSE EN JULIO 2015 COMO FUE SOLICITADO

**II. CONSULTIVO Y DE PROYECTOS:**

CONDICIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	VISTO BUENO DEL DICTAMINADOR
EN EL CASO DE QUE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTE PRODUCTO SE UTILICEN VIVIENDAS QUE HAYAN SIDO ENTREGADAS AL INFONAVIT MEDIANTE LA FIRMA DE UN PODER, ES REQUISITO INDISPENSABLE QUE SE HAGA UNA REVISIÓN LEGAL DEL PODER DEL CASO EN CONCRETO, PARA ASÍ, TENER ABSOLUTA CERTEZA DEL ALCANCE DE LAS FACULTADES CONFERIDAS Y ENTONCES, ESTAR EN APTITUD DE DETERMINAR SI LA VIVIENDA ES O NO SUSCEPTIBLE DE TRANSMITIRSE MEDIANTE EL PRODUCTO PROPUESTO.	DURANTE LA OPERACIÓN	RE DICTAMENES SNP - MACRO SUBAS

**III. GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL BALANCE:**


CONDICIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	VISTO BUENO DEL DICTAMINADOR
ESTABLECER UN PRONÓSTICO MENSUAL DE VENTA DE VIVIENDAS (Y COSTOS ASOCIADOS) QUE SIRVA DE PRESUPUESTO EN LAS PROYECCIONES DEL PLAN FINANCIERO DEL INSTITUTO.	ANUALMENTE	RE Autorización Lanzamiento Program






**INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES**  
**SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS**  
 ANEXO 7 SOLICITUD-AUTORIZACION PARA LANZAR UN PRODUCTO SNP 2014

**IV. FINANZAS:**

CONDICIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	VISTO BUENO DEL DICTAMINADOR
1. SOLICITAR EN SU CASO, EL ALTA DE LAS CUENTAS CONTABLES DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN EL PROCEDIMIENTO UBICADO EN BPM EN LA RUTA: MODELO DE OPERACIÓN DE PLANEACIÓN Y FINANZAS/ ESQUEMA GENERAL DE PLANEACIÓN Y FINANZAS / FINANZAS/ NORMATIVA CONTABLE INSTITUCIONAL / GESTIÓN DE CUENTAS CONTABLES.	ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRODUCTO.	
2. DOCUMENTAR EN EL PROCEDIMIENTO Y LAS FICHAS DE LOS REGISTROS CONTABLES CORRESPONDIENTES AL COBRO DE LA GARANTÍA, LOS PAGOS RECIBIDOS, LA BAJA DE LAS VIVIENDAS, LA CLASIFICACIÓN A VIVIENDAS RESTRINGIDAS Y EN SU CASO LA DEVOLUCIÓN DE LA CITADA GARANTÍA.	ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRODUCTO.	 RV Autorización de lanzamiento SNP - Ve
3. ATENDER LO ESTABLECIDO EN EL CRITERIO CONTABLE EMITIDO POR LA CNBV (B4 "BIENES ADJUDICADOS") REFERENTE A LA BAJA DE LAS VIVIENDAS Y DE LOS GASTOS ASOCIADOS A LA REALIZACIÓN DE ÉSTAS, CONSIDERANDO EN SU CASO AQUELLAS VIVIENDAS DE CRÉDITOS SEGREGADOS.	ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRODUCTO.	

**V. SUSTENTABILIDAD Y TÉCNICA: SIN CONDICIONES.**

**VI. SISTEMAS:**

CONDICIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	VISTO BUENO DEL DICTAMINADOR
1. USS-DEFINICIÓN DE REGLAS DE NEGOCIO DE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL PARA EL REGISTRO, LA ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA VIVIENDA RECUPERADA ASIGNADA A LA VENTA DE VIVIENDA RECUPERADA A LOS GOBIERNOS E INSTITUCIONES CON FINES SOCIALES.	9 AGOSTO 2014	 RE Autorización de lanzamiento - Ventas
2. USS-DEBE DE CONSIDERAR QUE EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE VIVIENDA RECUPERADA ESTÁ EN PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y TIENE FECHA ESTIMADA DE PUESTA EN MARCHA EL 31 DE OCTUBRE DE 2014.	31 OCTUBRE 2014	
3. USS-EL USUARIO DEBE DE DIFUNDIR, VIGILAR Y ASEGURAR EL CORRECTO REGISTRO EN EL SISTEMA, TODAS LAS ACCIONES DE SEGUIMIENTO DEFINIDAS PARA EL PRODUCTO A LA REALIZACIÓN DE ÉSTAS CONSIDERANDO EN SU CASO AQUELLAS VIVIENDAS DE CRÉDITOS SEGREGADOS.	31 DICIEMBRE 2014	

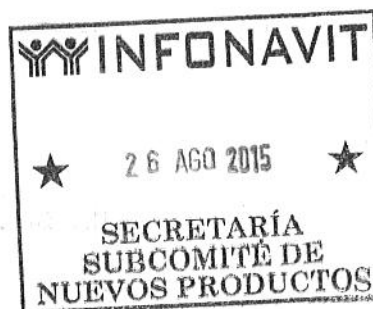
**VII. CANALES DE SERVICIO: SIN CONDICIONES.**

**VIII. RECAUDACIÓN FISCAL: SIN CONDICIONES.**

**IX. CRÉDITO: SIN CONDICIONES.**


**X. CARTERA: SIN CONDICIONES.**

**CONTROL DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS EN EL PRODUCTO:**



**INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES**  
**SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS**  
**ANEXO 7 SOLICITUD-AUTORIZACION PARA LANZAR UN PRODUCTO SNP 2014**

REGLAS DE NEGOCIO:

CONDICIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	VISTO BUENO DE LA GERENCIA DE GESTIÓN DE PROCESOS Y NORMATIVA
Normativa publicada en repositorio documental	Antes del lanzamiento del Producto	PROCEDIMIENTO PUBLICADO (SE ADJUNTA EVIDENCIA)   RE Solicitud Publicación Definitivo

RESOLUCIÓN DEL H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN – COMITÉ DE RIESGOS

RESOLUCIÓN RCA RCA-3881-08/12

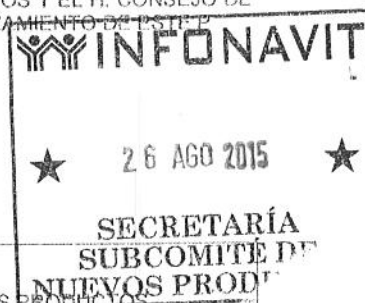
RCA-3881-08-12.pdf

NOMBRE Y FIRMA EL LIDER DE PROYECTO



EDGARD MERCADO MONTOYA, TITULAR DE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL INFORMA A ESTE SUBCOMITÉ, QUE HA CUMPLIDO CON LAS CONDICIONES IMPUESTAS POR EL SNP Y H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/COMITÉ DE RIESGOS.

HABIENDO CUMPLIDO CON LO SOLICITADO POR EL SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS Y EL H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/COMITÉ DE RIESGOS, SE AUTORIZA AL LIDER DE PROYECTO EL LANZAMIENTO DE ESTE PRODUCTO.



MARCO VINICIO LOPEZ ALBARRAN / SECRETARIO DEL SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS

FIRMA EL LIDER DE PROYECTO



**Anexo 5: Acuerdo SNPO-098/03. Anexo 16 del Acta de la Sesión Ordinaria 098 del Subcomité de Nuevos Productos, celebrada el 8 de diciembre de 2014.**

**INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES**  
**SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS**

ANEXO 16 ACUERDO PARA DAR DE BAJA PRODUCTO  
SESIÓN ORDINARIA No. 98 CELEBRADA EL: 05 DE DICIEMBRE DE 2015  
ACUERDO SNPO-98/03 PRODUCTO: OUTLET INFONAVIT  
VIVIENDA ADJUDICADA

SUBDIRECCIÓN GENERAL: ADMINISTRACIÓN DE CARTERA  
ÁREA LÍDER DEL PROYECTO: GERENCIA SR. DE UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL

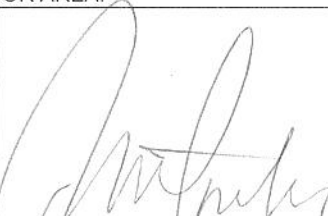




---

EL SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS:  
SE DA POR ENTERADO DE LA BAJA DEL PRODUCTO PRESENTADO *OUTLET INFONAVIT, VIVIENDA ADJUDICADA.*

**INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES**  
**SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS**

ANEXO 16 ACUERDO PARA DAR DE BAJA PRODUCTO  
 SESIÓN ORDINARIA No. 98 CELEBRADA EL: 05 DE DICIEMBRE DE 2015  
 ACUERDO SNPO-98/03 PRODUCTO: OUTLET INFONAVIT  
 VIVIENDA ADJUDICADA

FIRMAS DE LOS INTEGRANTES DEL SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS POR ÁREA:

 COORDINACIÓN GENERAL DE RIESGOS	 Aaron Rabel Vargas Jarama SUBDIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y FINANZAS	 Mónica y Montes SUBDIRECCIÓN GENERAL JURIDICA
 SUBDIRECCIÓN GENERAL DE CANALES DE SERVICIO	 SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA	 Juan Benjamín Segura SUBDIRECCIÓN GENERAL DE TECNOLOGÍAS
 SUBDIRECCIÓN GENERAL DE SUSTENTABILIDAD Y TÉCNICA	 SUBDIRECCIÓN GENERAL DE CRÉDITO	 SUBDIRECCIÓN GENERAL DE RECAUDACIÓN FISCAL
 COORDINACIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN Y APOYO	 COORDINACIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN Y APOYO	 COORDINACIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN Y APOYO



**Anexo 6: Acuerdo SNPO-100/01. Anexo 7 del Acta de la Sesión Ordinaria 100 del Subcomité de Nuevos Productos, celebrada el 13 de enero de 2015.**

**INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES**  
**SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS**  
 ANEXO 7 SOLICITUD-AUTORIZACION PARA LANZAR UN PRODUCTO SNP 2014



SUBDIRECCIÓN GENERAL: DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA  
 ÁREA LÍDER DEL PROYECTO: GERENCIA DE DISEÑO DE PRODUCTOS


**Antecedentes**

Sesión Ordinaria No 100 celebrada el: 13 de enero de 2015.  
 Acuerdo SNPO-100/01. Producto: MACRO SUBASTAS


El Subcomité de Nuevos Productos, aprueba la viabilidad del producto presentado MACRO SUBASTAS siempre y cuando se cumpla con lo especificado en la presentación y las condiciones descritas a continuación.

A continuación se describen las condiciones impuestas por el Subcomité y se adjuntan los vistos buenos de los dictaminadores de que se cumplió con lo requerido, indicando con esto, que están de acuerdo con lo implementado.

**I. Riesgos:**

CONDICIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	VISTO BUENO DEL DICTAMINADOR
1. QUE SE PRESENTE DENTRO DE LOS RESULTADOS, INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LAS MACRO SUBASTAS CON EL PROGRAMAS VIVE REGENERACION URBANA Y SOCIAL.	AL PRESENTAR RESULTADOS	
2. DENTRO DE LOS RESULTADOS DEL PRODUCTO SE INCLUYA LA CARTERA VENCIDA POR AÑO DE ORIGINACIÓN DE LAS VIVIENDAS COLOCADAS CON CRÉDITO INFONAVIT.	AL PRESENTAR RESULTADOS	
3. OBTENER EL VOBO DE LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA DCS DE PUNTA A PUNTA Y DE LAS ESPECIFICACIONES TECNOLÓGICAS	ANTES DE INICIAR OPERACIONES	 RE Condiciones del SNP - Macro subastas
4. PRESENTAR AL SNP EL RESULTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA	JULIO 2015	
5. ESTABLECER LA FECHA DE CONTAR CON UNA INTERFASE HACIA SOC PARA CONSULTA DE DATOS DE PAGO PARA EVITAR QUE SE TENGAN VIVIENDAS NO PAGADA ENTRADAS POR ORIGINACIÓN DE CRÉDITO	JULIO 2015	


**II. Jurídico:**

CONDICIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	VISTO BUENO DEL DICTAMINADOR
1. ATENDIENDO A QUE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL PROPONE INCLUIR EN ESTE PRODUCTO AQUELLAS VIVIENDAS QUE HUBIERAN SIDO ENTREGADAS AL INFONAVIT MEDIANTE UN PODER, ES QUE SE DEBERÁ REVISAR LOS TÉRMINOS DEL PODER OTORGADO A FIN DE ASEGURARSE SI LAS FACULTADES LEGALES OTORGADAS SON SUFICIENTES PARA LLEVAR A CABO LAS ACCIONES PROPUESTAS EN EL PRODUCTO QUE NOS OCUPA.	PREVIO A SU IMPLEMENTACIÓN	 RE DICTAMENES SNP - MACRO SUBAS
2. EL CONTRATO DE OPCIÓN QUE EL ÁREA LEGAL DE LA UNIDAD DE SOLUCIÓN SOCIAL ELABORE, DEBERÁ CENIRSE A LAS RESOLUCIONES QUE LOS ÓRGANOS COLEGIADOS HUBIESEN EMITIDO.	PREVIO A SU IMPLEMENTACIÓN	
3. DEBERÁN INCLUIRSE EN TODOS LOS INSTRUMENTOS QUE VINCIEN AL INSTITUTO CON EL GANADOR LAS SALVAGUARDAS NECESARIAS RESPECTO A LA PROPIEDAD DE LA VIVIENDA, CUANDO SE TRATE DE VIVIENDAS RECIBIDAS CON PODER.	PREVIO A SU IMPLEMENTACIÓN	

**INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES**  
**SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS**  
**ANEXO 7 SOLICITUD-AUTORIZACION PARA LANZAR UN PRODUCTO SNP 2014**

III. Gestión Estratégica Del Balance: SIN CONDICIONES

IV. Finanzas:

CONDICIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	VISTO BUENO DEL DICTAMINADOR
1. INCLUIR LAS FICHAS DE REGISTROS CONTABLES QUE NORMEN ESTE PRODUCTO EN EL PROCEDIMIENTO CORRESPONDIENTE INCLUYENDO EL EVENTO CONTABLE DE LA GARANTÍA DE SERIEDAD.	ANTES DE QUE SE PUBLIQUE EL PROCEDIMIENTO EN BPM	 RV Condiciones del SNP- Macro subastas
2. GARANTIZAR QUE SE LLEVE A CABO LA DOBLE ESCRITURACIÓN SEÑALADA EN EL CONTRATO, POR LO QUE ES NECESARIO DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN CONTROL EN EL PROCESO QUE ASEGURE ESTO.	ANTES DE QUE SE PUBLIQUE EL PROCEDIMIENTO EN BPM	
3. ES IMPORTANTE NORMATIVAR EN EL PROCEDIMIENTO QUE LOS COMPROBANTES FISCALES RELACIONADOS A PREDIAL, AGUA Y SUS RESPECTIVOS CERTIFICADOS DE NO ADEUDO ASÍ COMO EL CERTIFICADO DE LIBERTAD DE GRAVAMEN Y CUALQUIER OTRO IMPUESTO Y/O SERVICIO NECESARIO PARA LA ESCRITURACIÓN, SE EXPIDAN A NOMBRE DEL INFONAVIT	ANTES DE QUE SE PUBLIQUE EL PROCEDIMIENTO EN BPM	
4. NORMATIVAR EN EL PROCEDIMIENTO QUE AL MOMENTO DE LA BAJA DE LOS ACTIVOS, LOS GASTOS DE SANEAMIENTO SE CANCELEN Y SE RECONOZCA LA UTILIDAD O PÉRDIDA EN LA REALIZACIÓN (VENTA) DEL BIEN.	ANTES DE QUE SE PUBLIQUE EL PROCEDIMIENTO EN BPM	
5. ES CONVENIENTE QUE SE IMPLEMENTE UN MECANISMO DE PAGO PARA GARANTIZAR QUE EN CASO DE QUE EXISTA UN DIFERENCIAL POR LA OPERACIÓN DE VENTA DE UNA VIVIENDA DE MACRO SUBASTA POR MEDIO DE UNA ORIGINACIÓN ÉSTE SE LLEVA A CABO AL GANADOR DE LA SUBASTA Y NO AL COMPRADOR FINAL DE LA VIVIENDA.	ANTES DE QUE SE PUBLIQUE EL PROCEDIMIENTO EN BPM	

V. Sustentabilidad: SIN CONDICIONES

VI. Tecnologías: SIN CONDICIONES

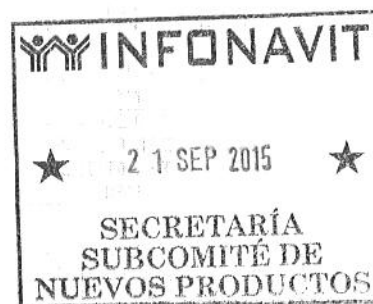
VII. Canales de Servicio: SIN CONDICIONES


VIII. Recaudación Fiscal: SIN CONDICIONES

IX. Crédito: SIN CONDICIONES

X. Cartera: NO DICTAMINA POR SER LÍDER DE PROYECTO

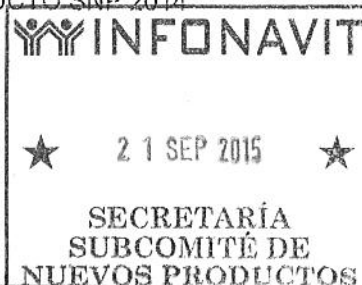
XI. Delegaciones.




CONDICIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	VISTO BUENO DEL DICTAMINADOR
1. DEFINIR LOS PAQUETES DE SUBASTAS POR ESQUEMAS QUE FOMENTEN LA VIVIENDA DENTRO DE LOS PERÍMETROS DE CONTENCIÓN URBANA.	ANTES DE SU IMPLEMENTACIÓN	 RV Lanzamiento Macrosubastas.msg



INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES  
SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS  
ANEXO 7 SOLICITUD-AUTORIZACION PARA LANZAR UN PRODUCTO SNP 2014



Norma En Repositorio Institucional

CONDICIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	VISTO BUENO DEL DICTAMINADOR
Normativa Publicada En Repositorio Documental	Antes Del Lanzamiento Del Producto	 RV PUBLICACIÓN FOLIO SGAC-40-151

Resolución Del H. Consejo De Administración -- Comité De Riesgos

**RESOLUCIÓN RCA- 3777-05/12**

CON RELACIÓN A LA ESTRATEGIA DE VENTA DE VIVIENDA RECUPERADA SE INSTRUYE A LA ADMINISTRACIÓN PARA QUE CONTINUE EN EL RESTO DEL PAÍS CON LAS SIGUIENTES ACCIONES EN GENERAL:-----

A). CONTINUAR CON LAS DIFERENTES ESTRATEGIAS DE VENTA, COMO LO SON: VENTAS UNO A UNO, VENTA CON RESERVA DE DOMINIO, OUTLET, SUBASTAS Y MACRO SUBASTAS, HASTA LOGRAR LA VENTA DE TODA LA VIVIENDA RECUPERADA POR EL INFONAVIT Y AQUÉLLA POR RECUPERAR, SIN RESTRICCIONES DE NÚMERO DE VIVIENDAS NI DE TIEMPO TRANSCURRIDO EN EL INVENTARIO.-----

B). OTORGAR PLAZOS MÁXIMOS DE TRESCIENTOS SESENTA DÍAS NATURALES PARA LA RECEPCIÓN DEL PAGO TOTAL DE LOS PAQUETES SUBASTADOS MEDIANTE EL ESQUEMA DE MACRO SUBASTA, VENTAS A ESTADOS, MUNICIPIOS O ENTIDADES GUBERNAMENTALES, AUMENTANDO ENGANCHE AL AUMENTAR PLAZO, Y BUSCANDO GARANTÍAS SÓLIDAS DE PAGO PARA EL INSTITUTO.-----

C). SE INSTRUYE A LA ADMINISTRACIÓN PARA QUE INFORME AL H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, A TRAVÉS DEL COMITÉ DE RIESGOS, LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS DIFERENTES ESTRATEGIAS DE VENTA, CUANDO ÉSTAS SE FORMALICEN.-----

Nombre y firma el líder de proyecto Edgard Mercado Montoya puesto Gerente Sr. de la Unidad de Solución Social informa a este subcomité, que ha cumplido con las condiciones impuestas por el SNP y H. Consejo de Administración/Comité de Riesgos.

Habiendo cumplido con lo solicitado por el Subcomité de Nuevos Productos y el H. Consejo de Administración/Comité de Riesgos, se autoriza al líder de proyecto el lanzamiento de este producto.

3 de 5

MARCO VINICIO LÓPEZ ALBARRÁN SECRETARIO DEL SUBCOMITÉ DE NUEVOS PRODUCTOS

**Anexo 7: Resolución RCA-4082-01/14 del Acta de la Sesión Ordinaria 753 del H. Consejo de Administración, celebrada el 29 de enero de 2014.**

- K). Subdirección General de Administración de Personas: Se recibieron cuatro importantes premios gracias a la constante e intensa aplicación de mejores prácticas de capital humano que derivan en mejores servicios y productos a nuestros derechohabientes y acreditados a través de los más de 4,000 colaboradores a nivel nacional.-----
4. **Dictámenes de las Comisiones Primera y Segunda de la sesión ordinaria número 106 de la H. Asamblea General, celebrada el 11 de diciembre de 2013, para conocimiento de los miembros del H. Consejo de Administración.**

**DECLARACIÓN**

**DCA-3883-01/14**

-----El H. Consejo de Administración se da por enterado de los Dictámenes de las Comisiones Primera y Segunda de la sesión ordinaria número 106 de la H. Asamblea General, celebrada el día 11 de diciembre de 2013. Este documento se anexa al acta con el número **dos**.-----

5. **Calendario definitivo de sesiones de los Órganos Colegiados para el año 2014, aprobado por la H. Asamblea General del Instituto.**

**DECLARACIÓN**

**DCA-3884-01/14**

-----El H. Consejo de Administración se da por enterado del calendario definitivo de sesiones de los Órganos Colegiados para el año 2014, aprobado por la H. Asamblea General, en su sesión ordinaria número 106, celebrada el 11 de diciembre de 2013. Este documento se anexa al acta con el número **tres**.-----

6. **Consideración y aprobación, en su caso, del informe del H. Comité de Auditoría, correspondiente a las actividades realizadas durante el cuarto trimestre de 2013.**

**RESOLUCIÓN**

**RCA-4481-01/14**

-----En términos del artículo 16, fracción XIV, de la Ley del Infonavit, el H. Consejo de Administración aprueba el informe de actividades del H. Comité de Auditoría, correspondiente al cuarto trimestre de 2013. Este documento se anexa al acta con el número **cuatro**.-----

7. **Consideración y aprobación, en su caso, de la propuesta para la realización de un nuevo modelo de determinación del precio de indiferencia y cambio del proveedor especializado encargado de validar tanto los supuestos como la metodología de dicho modelo.**

**RESOLUCIÓN**

**RCA-4482-01/14**

431  
-----Con relación a las resoluciones RCA-3514-09/11 y RCA-4199-05/13, tomadas por el H. Consejo de Administración en sus sesiones ordinarias número 725 y 745, celebradas los días 28 de septiembre de 2011 y 29 de mayo de 2013, respectivamente, mediante las cuales se aprobó la propuesta de metodología para la determinación del precio de indiferencia y se designó al tercero especializado encargado de validar tanto los supuestos como la metodología para la determinación del precio de indiferencia, este Órgano Colegiado aprueba la propuesta para la "Realización de un nuevo modelo de determinación del precio de indiferencia y cambio del proveedor especializado", en los términos del documento que se anexa al acta con el número **cinco**, y conforme a las siguientes especificaciones:-----



- A). Se aprueba la contratación de la firma "Cuasar Capital, Sociedad Civil", como tercero especializado encargado de validar tanto los supuestos como la metodología para la determinación del precio de indiferencia.-----
- B). Se instruye a la Administración para que:-----
- 1). Dentro de las funciones que el tercero especializado debe realizar, se le contrate para la elaboración de un diagnóstico de la metodología actual con la que se calcula el precio de indiferencia, considerando aspectos técnicos, económicos, sociales, de sistemas y de proceso.-----
  - 2). Una vez que el tercero especializado concluya su diagnóstico, presente al H. Consejo de Administración, a través del Comité de Riesgos, los resultados de dicho diagnóstico y, en su caso, una propuesta de un nuevo modelo de cálculo de los precios de indiferencia a partir de los hallazgos del diagnóstico y en los que considere la definición de variables, su ponderación, la fuentes de información a usar y la metodología.-----
- C). Se solicita al Comité de Auditoría que, como parte del programa de auditoría interna, supervise la aplicación de la metodología para la determinación del precio de indiferencia.--
8. **Consideración y aprobación, en su caso, de la propuesta de aumento del monto máximo de otorgamiento de crédito.**

**DECLARACIÓN**  
**DCA-3885-12/13**

-----El H. Consejo de Administración se da por enterado de que la propuesta de aumento del monto máximo de otorgamiento de crédito, continúa en estudio por parte del Comité de Riesgos.-----

9. **Consideración y aprobación, en su caso, de la propuesta de flexibilización de las condiciones para el otorgamiento del producto denominado "Tu Segundo Crédito".**

**RESOLUCIÓN**  
**RCA-4483-01/14**

-----Con fundamento en la Base Primera, inciso F), de las Bases de Funcionamiento del Comité de Riesgos, el H. Consejo de Administración aprueba el dictamen de la sesión número 085 del Comité de Riesgos, celebrada el 28 de enero de 2014, con relación a la propuesta de flexibilización de las condiciones para el otorgamiento del producto denominado "Tu Segundo Crédito", la cual se anexa con el número uno al dictamen.-----

Asimismo, este Órgano Colegiado aprueba la flexibilización de las condiciones para el otorgamiento del producto denominado "Tu Segundo Crédito" y la modificación del apartado A del Anexo 4 de las "Reglas para el Otorgamiento de Créditos a Trabajadores Derechohabientes del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores", para quedar como sigue:-----

**"A. Sistema de Asignación de Segundo Crédito.**-----

*El Infonavit asignará el segundo crédito, con base en los planes de labores y de financiamiento aprobados por la Asamblea General, a todos los trabajadores que hayan liquidado su primer crédito Infonavit sin quebrantos o incumplimientos **seis meses** antes de realizar la solicitud de crédito y que cuenten con por lo menos **dos** años de cotización continua.*-----

Se instruye a la Administración para que:-----

- A). Presente una propuesta para ampliar la cobertura del producto "Tu Segundo Crédito" a las líneas de crédito previstas en la Ley del Infonavit.-----
- B). Analice y proponga, en su caso, modificaciones al producto "Tu Segundo Crédito", que permita flexibilizar aún más las condiciones para su otorgamiento.-----



**Anexo 8: Resolución RCA-4627-05/14 del Acta de la Sesión Ordinaria 757 del  
H. Consejo de Administración, celebrada el 27 de mayo de 2014.**



**DECLARACIÓN**  
**DCA-3999-05/14**

-----El H. Consejo de Administración se da por enterado de la designación del maestro Juan F. R. Amieva Huerta, como asesor experto independiente por el Sector Gobierno, ante el Comité de Inversiones. Este documento se anexa al acta con el número **dieciséis**.-----

- 19. Consideración y aprobación, en su caso, del dictamen del Comité de Riesgos con relación a la propuesta del nuevo modelo de cálculo del “precio de indiferencia” usado en la venta de bienes recuperados, en cumplimiento a la resolución RCA-4482-01/14, tomada por el H. Consejo de Administración en su sesión ordinaria número 753, celebrada el 29 de enero de 2014.**

**RESOLUCIÓN**  
**RCA-4627-05/14**

-----Con fundamento en la resolución RCA-4482-01/14, tomada por el H. Consejo de Administración en su sesión ordinaria número 753, celebrada el día 29 de enero de 2014, se aprueba el dictamen de la sesión número 089 del Comité de Riesgos, celebrada el día 27 de mayo de 2014, con relación a la propuesta del nuevo modelo de cálculo del “precio de indiferencia” usado en la venta de bienes recuperados.-----

Asimismo, el H. Consejo de Administración aprueba el nuevo modelo de cálculo del “precio de indiferencia”, en los términos del documento que se anexa con el número uno al dictamen, y conforme a las siguientes especificaciones:-----

- 1). Para el cálculo del precio de indiferencia deberán utilizarse los siguientes factores y fórmulas:-----
    - A). Factores: tiempo estimado de venta; ubicación de la vivienda; demérito de la vivienda; ubicación en zona de alta delincuencia; si la vivienda está invadida; si se cuenta con la documentación completa de la vivienda; gastos de administración y, comisión de venta.-----
    - B). Fórmulas: (i) el “Ingreso estimado al tiempo de venta” será el que resulte de restar la “Depreciación estimada al tiempo estimado de venta” y la “Comisión de venta (la cual dependerá del canal de venta)” al “Valor de la vivienda según avalúo”; y, (ii) el “Precio de indiferencia” será el que resulta de restar el “Costo de desalojo”, el “Costo de integración del expediente (en su caso)” y el “Valor presente del costo de mantenimiento” al “Valor presente del ingreso estimado al tiempo de venta”.-----
  - 2). El cálculo del precio de indiferencia se utilizará para evaluar ofertas de venta uno a uno o en ofertas de compra de viviendas en paquete.-----
  - 3). En el caso de viviendas en paquete, la comparación entre la oferta y el precio de indiferencia deberá realizarse a nivel de totales, esto es, que el monto total de la oferta económica para la compra de viviendas por paquete debe ser igual o superior al monto total de la suma del precio de indiferencia de todas las viviendas incluidas en el paquete.--
  - 4). El precio de indiferencia se usará para evaluar ofertas de derechohabientes y no derechohabientes. En igualdad de circunstancias, las ofertas de los derechohabientes tendrán preferencia sobre las de los no derechohabientes.-----
  - 5). Se instruye a la Administración para que, en caso de que así resulte necesario derivado de los análisis que al efecto haga el tercero especializado, modifique los tiempos de respuesta y su costo asociado a cada uno de los procesos que están contemplados en el precio de indiferencia, basado en la calidad de la información y evidencia empírica.-----
  - 6). Se solicita al H. Comité de Auditoría que, como parte del programa de auditoría interna, supervise la aplicación de la metodología para la determinación del precio de indiferencia.-
- Este documento se anexa al acta con el número **diecisiete**.-----

**Anexo 9: Resolución RCA-4708-07/14 del Acta de la Sesión Ordinaria 759 del  
H. Consejo de Administración, celebrada el 30 de julio de 2014.**



- 6). Se autorizan recursos económicos hasta por la cantidad de \$18,863,927.00 (dieciocho millones ochocientos sesenta y tres mil novecientos veintisiete pesos 00/100 m.n.), los cuales deberán ser aplicados para la (i) elaboración de estudios técnicos; el (ii) pago de rentas temporales hasta por 6 meses (de julio de 2014 a enero de 2015); los (iii) gastos notariales y trámites relacionados con la cancelación de los créditos; y, para la (iv) ejecución y trámite del proceso de demolición de las viviendas.
- 7). Se autoriza a la Administración para que evalúe y determine el mejor destino de los terrenos resultantes del proceso de demolición de las viviendas afectadas, debiendo informar al Comité de Riesgos los resultados de dicha determinación.
- 8). Se instruye a la Administración para que informe semestralmente al H. Consejo de Administración, a través del Comité de Riesgos, sobre los avances en la aplicación de la solución aprobada.
- Este documento se anexa al acta con el número **diez**.

- 10. Consideración y aprobación, en su caso, de la propuesta conceptual de "Cobranza social", en atención a la recomendación HAG107-1.15 de la H. Asamblea General.**

**RESOLUCIÓN**

**RCA-4707-07/14**

-----Se faculta al Comité de Riesgos para que estudie y apruebe, en su caso, la propuesta conceptual de "Cobranza social". Este documento se anexa al acta con el número **once**.

- 11. Consideración y aprobación, en su caso, de la propuesta para que la Unidad de Solución Social deje de realizar los descuentos establecidos en la resolución RCA-3164-11/10, tomada por el H. Consejo de Administración en su sesión ordinaria número 715, celebrada el 18 de noviembre de 2010, e inicie la operación y descuentos de acuerdo al cálculo del precio de indiferencia en la evaluación de ofertas para venta uno a uno y para compra de viviendas en paquete.**

**RESOLUCIÓN**

**RCA-4708-07/14**

-----El H. Consejo de Administración aprueba que la Unidad de Solución Social deje de realizar los descuentos establecidos en la resolución RCA-3164-11/10, tomada por este Órgano Colegiado en su sesión ordinaria número 715, celebrada el 18 de noviembre de 2010. Asimismo, se autoriza que, a partir del 30 de julio de 2014, y en cumplimiento a la resolución RCA-4627-05/14 tomada por el H. Consejo de Administración en su sesión ordinaria número 757, celebrada el 27 de mayo de 2014, la Unidad de Solución Social inicie la operación y descuentos en la venta de vivienda recuperada, utilizando únicamente el nuevo modelo de cálculo del precio de indiferencia tanto para evaluar ofertas de venta uno a uno como en ofertas de compra de viviendas en paquete. Este documento se anexa al acta con el número **doce**.

- 12. Consideración y aprobación, en su caso, de la propuesta de flexibilización del "Fondo de Estímulo a la Redensificación y Ubicación de Vivienda".**

**Anexo 10: Resolución RCA-4040-01/13 del Acta de la Sesión Ordinaria 741 del H. Consejo de Administración, celebrada el 30 de enero de 2013.**

12. CONSIDERACIÓN Y APROBACIÓN, EN SU CASO, DE LA PROPUESTA DEL "PROGRAMA DE APOYO PARA LA REGULARIZACIÓN DE ADEUDOS AL INFONAVIT 2013".

**RESOLUCIÓN**

**RCA-4039-01/13**

-----EL H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN APRUEBA EL "PROGRAMA DE APOYO PARA LA REGULARIZACIÓN DE ADEUDOS AL INFONAVIT DOS MIL TRECE", CON VIGENCIA DEL UNO DE ENERO AL TREINTA Y UNO DE DICIEMBRE DE DOS MIL TRECE, EN LOS TÉRMINOS DE LOS DOCUMENTOS QUE SE ANEXAN AL ACTA CON EL NÚMERO DIEZ. ASIMISMO, SE SOLICITA A LA ADMINISTRACIÓN QUE PRESENTE AL H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, A TRAVÉS DEL COMITÉ DE RIESGOS, UN INFORME MENSUAL SOBRE LA APLICACIÓN DE ESTE PROGRAMA.-----

13. CONSIDERACIÓN Y APROBACIÓN, EN SU CASO, DE LAS SIGUIENTES PROPUESTAS, ASÍ COMO INFORME DE AVANCES DEL PROGRAMA GENERAL DE TRABAJO, DERIVADOS DEL CONVENIO DE COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL CELEBRADO ENTRE EL INFONAVIT Y EL INSTITUTO DE VIVIENDA DEL ESTADO DE CHIHUAHUA (IVICH), HOY COMISIÓN ESTATAL DE VIVIENDA, SUELO E INFRAESTRUCTURA DE CHIHUAHUA (COESVI), SOBRE LA ADQUISICIÓN DE LA TOTALIDAD DE LA VIVIENDA ABANDONADA YA RECUPERADA LEGALMENTE, LIBRE DE CARTERA VENCIDA O DE CUALQUIER PROCEDIMIENTO JUDICIAL, UBICADA EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA. ESTOS DOCUMENTOS SE ANEXAN AL ACTA CON EL NÚMERO ONCE.

- 13.1. PROPUESTA PARA REINICIAR LA VENTA DE VIVIENDAS QUE SE TIENEN EN EL INVENTARIO EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA, MEDIANTE PROCESOS DE SUBASTA Y MACRO SUBASTA, HASTA EN TANTO NO SE DE CUMPLIMIENTO AL CONVENIO DE COLABORACIÓN CELEBRADO ENTRE DICHA ENTIDAD Y EL INFONAVIT.

**RESOLUCIÓN**

**RCA-4040-01/13**

-----CON RELACIÓN AL CONVENIO DE COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL CELEBRADO ENTRE EL INFONAVIT Y EL INSTITUTO DE VIVIENDA DEL ESTADO DE CHIHUAHUA (IVICH), HOY COMISIÓN ESTATAL DE VIVIENDA, SUELO E INFRAESTRUCTURA DE CHIHUAHUA (COESVI), SOBRE LA ADQUISICIÓN DE LA TOTALIDAD DE LA VIVIENDA ABANDONADA YA RECUPERADA LEGALMENTE, LIBRE DE CARTERA VENCIDA O DE CUALQUIER PROCEDIMIENTO JUDICIAL, UBICADA EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA, Y TODA VEZ QUE, CON FECHA VEINTINUEVE DE ENERO DE DOS MIL TRECE, EL GOBIERNO DE DICHA ENTIDAD FEDERATIVA REALIZÓ UN DEPÓSITO A FAVOR DEL INSTITUTO POR LA CANTIDAD DE VEINTICINCO MILLONES DE PESOS POR CONCEPTO DE ARRAS DERIVADAS DEL REFERIDO CONVENIO, EL H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN AUTORIZA A LA ADMINISTRACIÓN PARA QUE CONTINÚE CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS CONTENIDOS EN EL CONVENIO DE COLABORACIÓN FIRMADO Y, EN SU CASO, REALICE LAS ADECUACIONES NECESARIAS PARA CONCRETAR EXITOSAMENTE LO QUE SE HA PACTADO, DEBIENDO INFORMAR DE LAS MISMAS AL H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.-----

**Anexo 11: Declaratoria DCA-3675-04/13 del Acta de la Sesión Ordinaria 744 del H. Consejo de Administración, celebrada el 24 de abril del 2013.**



- O). INFORME SOBRE LAS ACCIONES PARA ATENDER LA NECESIDAD DE GESTIONAR EFICIENTEMENTE EL BALANCE DEL INSTITUTO DERIVADO DE LAS REFORMAS A LA LEY DEL INFONAVIT, EN LA QUE SE CONSIDEREN LOS MECANISMOS NECESARIOS QUE PERMITAN ADMINISTRAR EFICIENTEMENTE EL RENDIMIENTO DE LA SUBCUENTA DE VIVIENDA, Y EN SU CASO, EL RÉGIMEN DE INVERSIÓN DE LOS EXCEDENTES FINANCIEROS DEL INSTITUTO. (ATIENDE LA RECOMENDACIÓN DE LA H. ASAMBLEA GENERAL HAG103-2.2).-----

ESTOS DOCUMENTOS SE ANEXAN CON LOS NÚMEROS UNO AL QUINCE AL DICTAMEN APROBADO MEDIANTE RESOLUCIÓN RCA-4177-04/13.-----

#### **DECLARACIÓN**

**DCA-3675-04/13**

-----CON RELACIÓN A LA RESOLUCIÓN RCA-4040-01/13, TOMADA POR EL H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN SU SESIÓN ORDINARIA NÚMERO SETECIENTOS CUARENTA Y UNO, CELEBRADA EL TREINTA DE ENERO DE DOS MIL TRECE, ESTE ÓRGANO COLEGIADO SE DA POR ENTERADO Y MANIFIESTA SU CONFORMIDAD CON LAS ACCIONES REALIZADAS POR LA ADMINISTRACIÓN ENCAMINADAS A DAR CUMPLIMIENTO A LOS COMPROMISOS CONTENIDOS EN EL CONVENIO DE COLABORACIÓN FIRMADO CON EL GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA, PARA QUE ÉSTE PUEDA ADQUIRIR LA TOTALIDAD DE LA VIVIENDA ABANDONADA YA RECUPERADA LEGALMENTE, LIBRE DE CARTERA VENCIDA O DE CUALQUIER PROCEDIMIENTO JUDICIAL, UBICADA EN DICHA ENTIDAD FEDERATIVA, ENTRE LAS QUE SE ENCUENTRA LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO DE PROMESA DE COMPRAVENTA CON LA COMISIÓN ESTATAL DE VIVIENDA, SUELO E INFRAESTRUCTURA DE CHIHUAHUA (COESVI), FIRMADO EL DIEZ DE ABRIL DE DOS MIL TRECE, CON LA COMPARECENCIA DEL GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE CHIHUAHUA Y DEL DIRECTOR GENERAL DEL INFONAVIT. ESTE DOCUMENTO SE ANEXA AL ACTA CON EL NÚMERO **VEINTISÉIS**.-----

- 15. PROPUESTAS DE DESIGNACIÓN DE MIEMBROS ANTE COMISIONES CONSULTIVAS REGIONALES.** ESTE DOCUMENTO SE ANEXA AL ACTA CON EL NÚMERO **VEINTISIETE**.

#### **RESOLUCIÓN**

**RCA-4178-04/13**

-----SE DESIGNA AL SEÑOR JOSÉ LUIS VELÁZQUEZ MANCILLA COMO MIEMBRO SUPLENTE, EN SUSTITUCIÓN DEL SEÑOR ALEJANDRO MARTÍNEZ SÁNCHEZ, ANTE LA COMISIÓN CONSULTIVA REGIONAL DEL ESTADO DE MÉXICO, POR EL SECTOR DE LOS TRABAJADORES.-----

#### **RESOLUCIÓN**

**RCA-4179-04/13**

-----SE DESIGNA AL LICENCIADO LUIS JAVIER SÁNCHEZ GARCÍA COMO MIEMBRO SUPLENTE, EN SUSTITUCIÓN DEL LICENCIADO LUIS ANTONIO MARTÍNEZ MUÑOZ, ANTE LA COMISIÓN CONSULTIVA REGIONAL DE ZACATECAS, POR EL SECTOR EMPRESARIAL.-----

**Anexo 12: Resolución RCA-4823-10/14 del Acta de la Sesión Ordinaria 762 del H. Consejo de Administración, celebrada el 29 de octubre del 2014.**



**RESOLUCIÓN**  
**RCA-4823-10/14**

-----Con relación a las resoluciones RCA-3776-05/12 y RCA-4040-01/13, tomadas por el Consejo de Administración en sus sesiones ordinarias número 733 y 741, celebradas los días el 30 de mayo de 2012 y 30 de enero de 2013, este Órgano Colegiado aprueba la modificación de las obligaciones del plazo de pago estipuladas en el contrato celebrado entre el Infonavit y la Comisión Estatal de Vivienda, Suelo e Infraestructura de Chihuahua, para la adquisición de la totalidad de la vivienda abandonada ya recuperada legalmente, libre de cartera vencida o de cualquier procedimiento judicial, ubicada en el estado de Chihuahua, en los términos siguientes:-----

<b>Etapas</b>	<b>Fecha de cierre parcial</b>	<b>Número de viviendas recuperadas (objeto de adquisición forzosa)</b>
Primera etapa	31 de diciembre de 2014	4,053
Segunda etapa	30 de septiembre de 2015	8,106
Tercera etapa	30 de septiembre de 2016	4,055

Este documento se anexa al acta con el número **siete**.-----

- 10. Consideración y aprobación, en su caso, de la propuesta de acciones para impulsar el crédito hipotecario, como parte del programa "El Buen Fin" para el año 2014.**

**RESOLUCIÓN**  
**RCA-4824-10/14**

-----El Consejo de Administración aprueba las acciones para impulsar el crédito hipotecario, como parte del programa "El Buen Fin" para el año 2014, en los términos siguientes:-----

- 1). Los beneficios se otorgarán durante el periodo comprendido del 14 al 17 de noviembre de 2014.-----
- 2). El beneficio a otorgar consistirá en la bonificación de \$1,500.00 (Un mil quinientos pesos 00/100 m.n.) sobre los gastos de titulación de aquellas inscripciones de crédito tradicional en pesos que se lleguen a formalizar en un plazo no mayor a cinco semanas.-----
- 3). Se instruye a la Administración para que informe trimestralmente al Consejo de Administración, a través del Comité de Riesgos, los resultados de la aplicación de estas acciones.-----

Este documento se anexa al acta con el número **ocho**.-----

- 11. Consideración y aprobación, en su caso, de la solicitud para ampliar la vigencia del programa piloto "Esquema de vivienda en propiedad para los derechohabientes del Infonavit, a través de una estructura inicial de uso temporal" ("Arrendavit"), aprobado mediante resolución RCA-4209-05/13, tomada por el Consejo de Administración en su sesión ordinaria número 745, celebrada el 29 de mayo de 2013.**

**RESOLUCIÓN**  
**RCA-4825-10/14**

-----El Consejo de Administración aprueba la ampliación de la vigencia del programa piloto "Esquema de vivienda en propiedad para los derechohabientes del Infonavit, a través de una estructura inicial de uso temporal" ("Arrendavit"), hasta el 30 de noviembre de 2015, en los mismos términos y condiciones aprobadas mediante resolución RCA-4209-05/13, tomada por el Consejo de Administración en su sesión ordinaria número 745, celebrada el 29 de mayo de 2013. Este documento se anexa al acta con el número **nueve**.-----

