



INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL
DICIEMBRE 2012 - NOVIEMBRE 2018
TRANSFORMACIÓN, RESULTADOS Y RETOS



CONTENIDO GENERAL

VOLUMEN 1

1. **Presentación**
2. **Naturaleza, Conformación y Marco Jurídico Aplicable al Instituto**
3. **Síntesis Ejecutiva**
4. **Antecedentes**
5. **Gobierno Institucional**
6. **Planeación**
7. **Transformación Institucional**
8. **Comunicación Institucional como Mecanismo de Inteligencia de Negocios**

VOLUMEN 2

9. **Atención y Servicios a los Derechohabientes**
10. **Originación de Crédito, Programas y Productos Crediticios**
11. **Administración de Cartera y Gestión de la Cobranza**
12. **Recaudación y Cobranza Fiscal**

VOLUMEN 3

13. **Administración de Riesgos**
14. **Gestión Financiera**
15. **Movilidad Hipotecaria**
16. **Tecnologías de Información**

VOLUMEN 4

17. **Gestión Administrativa**
18. **Atención a Desastres Naturales**
19. **Control y Vigilancia**
20. **Transparencia y Acceso a la Información**
21. **Sostenibilidad y Vivienda de Calidad**
22. **Coordinación General de Delegaciones**
23. **Resultados y Beneficios Alcanzados**
24. **Retos y Prospectivas**
25. **Glosario y Acrónimos**
26. **Anexos Documentales**

CONTENIDO VOLUMEN 2

No.	TEMA	Página
9.	ATENCIÓN Y SERVICIOS A LOS DERECHOHABIENTES	13
9.1	Antecedentes	15
9.1.1	Atribuciones de la Subdirección General de Canales de Servicio	16
9.1.2	Diagnóstico y Resultados	17
9.1.3	“Plan Maestro”	20
9.2	Implementación de la Estrategia y Resultados 2013-2015	23
9.2.1	Implementación	23
9.2.1.1	Victorias Rápidas	23
9.2.1.2	Estrategia Multicanal	26
9.2.1.3	Implementación de Canales Físicos	28
9.2.1.4	Implementación de Canales Digitales y sus Resultados	37
9.2.1.5	Mejoramiento del Monitoreo de Datos sobre la Calidad de Datos de la Base Única de Contactos (BUC)	42
9.2.1.6	Rediseño del Customer Relationship Management (CRM)	45
9.2.2	Resultados	49
9.2.2.1	Estrategia Integral de Canales de Servicio: Resultados 2013	49
9.2.2.2	Estrategia Integral de Canales de Servicio: Resultados - 2014	49
9.2.2.3	Estrategia Integral de Canales de Servicio: Resultados 2015	53
9.3	Implementación de la Estrategia y Resultados 2016-2018	55
9.3.1	Estrategia de Atención y Servicio 2016: Inicio de la Transformación	55
9.3.1.1	Estatuto Orgánico 2016: Un Nuevo Enfoque	57
9.3.1.2	Estrategia	58
9.3.1.3	Principales Medidas Adoptadas	60
9.3.1.4	Resultados 2016	61
9.3.2	Estrategia de Atención y Servicio 2017	71
9.3.2.1	Proyectos Estratégicos Transversales	72
9.3.2.2	Proyectos Tácticos	83
9.3.2.3	Resultados en Empoderamiento al Derechohabiente	85
9.3.3	Estrategia de Atención y Servicio 2018	87

No.	TEMA	Página
9.3.3.1	Transformación Digital: (antes Omnicanalidad)	88
9.3.3.2	Calidad en el Servicio	94
9.3.4	Centro de Contacto Infonatel	96
9.3.4.1	El Caso Infonatel	98
9.3.5	Conclusiones de la Gestión 2012-2018 en Atención y Servicio a los Derechohabientes	107
10.	ORIGINACIÓN DE CRÉDITO, PROGRAMAS Y PRODUCTOS CREDITICIOS	109
10.1	Originación de Crédito	111
10.1.1	Ordenamientos Legales	111
10.1.2	Marco Normativo para la Originación de Crédito	112
10.1.3	Marco Normativo Institucional del Gobierno de Procesos y Originación de Crédito	112
10.2	Uso de Tecnologías de la Información en la Originación de Crédito	117
10.3	Soluciones Integrales de Vivienda	118
10.3.1	Productos de Crédito	118
10.3.1.1	Crédito Infonavit Tradicional	120
10.3.1.2	Infonavit Total	121
10.3.1.3	Cofinavit	121
10.3.1.4	Cofinavit Ingresos Adicionales	122
10.3.1.5	Tu 2do. Crédito Infonavit	122
10.3.1.6	Crédito Integral	123
10.3.2	Programas de Apoyo al Crédito	123
10.3.2.1	Infonavit Tu Propia Obra	123
10.3.2.2	Mejoravit	124
10.3.2.3	Programa de Ahorro Crédito Seguro	124
10.3.2.4	Subsidio Conavi	125
10.3.3	Complementos a los Programas de Apoyo al Crédito	125
10.3.3.1	Hogar a Tu Medida	125
10.3.3.2	Hipoteca Verde-Ecotecnologías	126
10.4	Fortalecimiento de la Originación de Crédito	126
10.4.1	Acciones de Fortalecimiento al Proceso de Originación 2013 - 2015	126
10.4.1.1	Estandarización del Proceso de Originación de Crédito en los Centros de Servicio Infonavit (CESI), de las Delegaciones Regionales	127
10.4.1.2	Consolidación de las Iniciativas de Calidad en la Originación del Crédito	129

No.	TEMA	Página
10.4.1.3	Aumento en el Monto Máximo de Crédito-2014	136
10.4.1.4	Ampliación del Programa de Subsidios para Derechohabientes hasta 5 VSM-2014	138
10.4.1.5	Eliminación de Gastos de Titulación, Financieros y de Operación (derechohabientes de hasta 2.6 VSM) iniciado en 2015.	141
10.4.1.6	Modernización en la Administración del Archivo Nacional de Expedientes de Crédito (ANEC)	142
10.4.2	Consolidación del Proceso de Originación de Crédito 2016 - 2018	144
10.4.2.1	Acciones para la Mitigación del Rezago Hipotecario	144
10.4.2.2	Acciones para Asegurar la Vivienda de Calidad	148
10.4.2.3	Grandes Empleadores	150
10.4.2.4	Originación Digital	151
10.5	Mejoras a los Productos y Programas de Crédito	152
10.5.1	Acciones de Mejora en las Soluciones Integrales de Vivienda 2013 - 2015	152
10.5.1.1	Acciones de Mejora-Crédito en Pesos (nuevas condiciones y para todos los rangos salariales)	154
10.5.1.2	Acciones de Mejora 2013-2015-Segundo Crédito más Flexible (menor tiempo y mejores condiciones)	157
10.5.1.3	Acciones de Mejora 2013-2015-Mercado de Rentas (Arrendavit).	159
10.5.1.4	Acciones de Mejora 2013-2015-Mejoravit y Mejoravit Ampliación-2014	164
10.5.1.5	Acciones de Mejora 2013-2015-Hogar para tu Familia	169
10.5.1.6	Acciones de Mejora 2013-2015-Manos a la Obra	173
10.5.2	Mejoras y Consolidación de los Productos y Programas de Apoyo al Crédito 2016-2018	174
10.5.2.1	Acciones Realizadas y Resultados 2016-2018-para la Redensificación de Vivienda	175
10.5.2.2	Acciones Realizadas y Resultados 2016-2018-Hipoteca Verde	177
10.5.2.3	Acciones Realizadas y Resultados 2016-2018-Nuevo Esquema de Crédito en Pesos	179
10.5.2.4	Acciones Realizadas y Resultados 2016-2018 -Diversificación del Segundo Crédito	183
10.5.2.5	Acciones Realizadas y Resultados 2016-2018-Relanzamiento Mejoravit	184
10.5.2.6	Acciones Realizadas y Resultados 2016-2018-Hogar a tu Medida	187
10.5.2.7	Acciones Realizadas y Resultados 2016-2018-Infonavit tu Propia Obra	188

No.	TEMA	Página
10.6	Evolución de los Productos y Programas de Crédito 2012-2018	191
10.7	Indicadores de la Actividad Crediticia 2013- 2018	193
11.	ADMINISTRACIÓN DE CARTERA Y GESTIÓN DE LA COBRANZA	199
11.1	Periodo 2012 – 2015	201
	Optimización del proceso de cobranza	
	Gestión de proveedores	
	Modelo (sistema de cobranza)	
11.2	Alineación de los Programas de Administración de la Cartera y Cobranza	202
11.3	Principales Acciones Realizadas	203
11.3.1	Programa. – Optimización del proceso de cobranza	203
11.3.2	Subprograma.- Modelo de Inteligencia de Administración de Cartera	206
11.3.3	Mapa de los procedimientos, procesos y protocolos	206
11.3.4	Evaluación de tipos de información y de las bases de datos utilizadas	206
11.3.5	Diseño del tablero digital de gestión estratégico	207
11.3.6	Subprograma. - Gestión de los Proveedores de Cobranza	207
11.3.7	Subprograma.- Evaluación del Desempeño de Proveedores de Cobranza	209
11.3.8	Comportamiento de la Cartera Vencida	209
11.3.9	Presupuesto asignado y ejercido	212
11.4	Periodo 2016 -2018	213
11.4.1	Introducción	213
11.4.2	Modelo de Cobranza Social	215
11.4.2.1	Cobranza Administrativa y Recuperación de cartera Vencida	215
11.4.2.2	Mediación	226
11.4.2.3	Recuperación Especializada	235
11.4.3	Ciclo de Cobranza	244
11.4.3.1	Análisis de Portafolio	245
11.4.3.2	Segmentación del Portafolio	245
11.4.3.3	Asignación de Cuentas	245
11.4.3.4	Medición de Desempleo	245
11.4.3.5	Mejoras en ciclo de Cobranza	246
11.4.4	Unidad de Solución Social	248

No.	TEMA	Página
11.4.4.1	Objetivo	248
11.4.4.2	Modelo de comercialización	248
11.4.4.3	Canales Comerciales	248
11.4.4.4	Conclusiones en el Período	253
11.4.4.5	Esquema Integral de Acompañamiento al Derechohabiente	258
11.4.5	Unidad de Desarrollo Urbano	264
11.4.5.1	Antecedentes	264
11.4.5.2	Regeneración Urbana y Social (RUS)	264
11.4.5.3	Estrategia de Regeneración y Rehabilitación de Unidades Habitacionales (RE y RUN)	268
11.4.6	Atención a desastres Naturales (DN)	273
11.4.6.1	Atención a eventos Septiembre 2107	275
11.4.7	Pagos en Exceso	279
11.4.7.1	Antecedentes	279
11.4.7.2	Acciones realizadas durante 2017	280
11.4.7.3	Acciones para el Resarcimiento de Recursos en 2018	281
11.4.8	Función de Control de la SGAC	281
11.4.8.1	Atención a Observaciones	282
11.4.8.2	Equipo de Gestión de Control Consolidado	283
11.4.8.3	Normatividad de la SGAC	284
12.	RECAUDACIÓN Y COBRANZA FISCAL	287
12.1	Introducción	289
12.2	Recaudación	289
12.3	Fortalecer Ciclo Operativo de Cobranza Fiscal	290
12.3.1	Objetivos del Fortalecimiento del Ciclo Operativo de Cobranza Fiscal	291
12.3.2	Modelo Emergente de Cobranza Fiscal	293
12.4	Modelo Integral de Fiscalización (Enfoque en Impacto Social)	294
12.4.1	Metas Operativas y Principales Métricas de la Función Fiscalizadora	299
12.4.2	Supuestos y Riesgos	300
12.4.3	Beneficios Cualitativos del Modelo Integral de Fiscalización	302
12.4.4	Beneficios Cuantitativos del Modelo Integral de Fiscalización	303
12.5	Modelo Integral Jurídico Fiscal (De lo Contencioso y Consultivo Fiscal)	303

No.	TEMA	Página
12.6	Modelo Integral de Servicio Multicanal (Servicio a Empresas Aportantes)	305
12.6.1	Programa Empresas de Diez	307
12.6.2	Portal Empresarial	308
12.6.3	Centro de Atención Empresarial (CAE)	310
12.7	Implementación del Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS)	312
12.7.1	Esquema de Incorporación Voluntaria al EFIRISS	313
12.8	Acciones Realizadas y Resultados Obtenidos de Recaudación y Cobranza Fiscal 2013 - 2015	314
12.8.1	Acciones y Resultados en Materia de Recaudación y Cobranza Fiscal (Fortalecer Ciclo Operativo de Cobranza Fiscal) 2013 - 2015	314
12.8.2	Acciones y Resultados en Materia de Fiscalización (Modelo Integral de Fiscalización) 2013 - 2015	317
12.8.3	Acciones y Resultados en Materia de Servicio a Empresas Aportantes (Modelo Integral de Servicio Multicanal) 2013 - 2015.	320
12.8.4	Acciones y Resultados en Materia de Administración del Patrimonio Social y Servicios (Implementación del Régimen de Incorporación a la Seguridad Social - RISS) 2013 - 2015.	323
12.9	Acciones Realizadas y Resultados Obtenidos de Recaudación y Cobranza Fiscal 2016 - 2018	323
12.9.1	Acciones y Resultados en Materia de Recaudación y Cobranza Fiscal 2016 - 2018	326
12.9.1.1	Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE)	326
12.9.1.2	Inmovilización de Depósitos Bancarios	327
12.9.1.3	Notificación por Correo Tradicional	329
12.9.1.4	Devoluciones a Patrones	331
12.9.1.5	Medios de Pago	332
12.9.1.6	Constancia de Situación Fiscal Electrónica	334
12.9.1.7	Programa “Cumplamos Juntos” 2017 - 2018	336
12.9.1.8	Rentabilidad de la Cobranza Fiscal al Gasto Ejercido en Acciones de Cobranza	338
12.9.1.9	Campañas de Promoción de Pago Oportuno 2016	338
12.9.2	Acciones y Resultados en Materia de Fiscalización 2016 - 2018	338
12.9.2.1	Auditoría a Patrones	340
12.9.2.2	Cartas Invitación	344
12.9.2.3	Multas por la No Presentación de los Anexos del Dictamen Fiscal	344

No.	TEMA	Página
12.9.2.4	Revisiones Secuenciales de Dictamen	346
12.9.2.5	Captación por Aportaciones, Amortizaciones y Fiscalización	346
12.9.3	Acciones y Resultados en Materia de lo Contencioso y Consultivo Fiscal (Modelo Integral Jurídico-Fiscal) 2013-2018	352
12.9.3.1	Contencioso Fiscal	353
12.9.3.2	Dictamen de Cumplimiento de Sentencias / Análisis de Sentencia	365
12.9.3.3	Reincorporación de Créditos Fiscales	367
12.9.3.4	Cancelación de la Cuenta por Cobrar Fiscal por Depuración de Créditos Fiscales.	369
12.9.3.5	Dictaminación de la Situación Jurídica de los Patrones Respecto de sus Obligaciones en Materia de Vivienda	381
12.9.3.6	Defraudación Fiscal	381
12.9.3.7	Consultivo	384
12.9.4	Acciones y Resultados en Materia de Servicio a Empresas Aportantes 2016 - 2018	386
12.9.4.1	Firma de Convenios de Colaboración	386
12.9.4.2	Programa Empresas de Diez	386
12.9.4.3	Jornada Universitaria Infonavit	387
12.9.4.4	Portal Empresarial	388
12.9.4.5	Centro de Atención Empresarial (CAE)	394
12.9.4.6	Campañas de Promoción de Pago Oportuno	403
12.9.4.7	Formación de Competencias para la Calidad del Servicio	405
12.9.4.8	Atención a Grandes Aportantes	405
12.9.5	Acciones y Resultados en Materia de Patrimonio Social y Servicios 2016 - 2018	409
12.9.5.1	Portabilidad del Saldo de la Subcuenta de Vivienda	409
12.9.5.2	Programa para la Conclusión de Juicios por Beneficiarios Promovidos por la Profedet	412
12.9.5.3	Régimen de Incorporación a la Seguridad Social RISS	413
12.9.5.4	Administración de la Cuenta Infonavit	413
12.9.6	Acciones y Resultados en Materia de Atención a Delegaciones de Recaudación Fiscal 2016 - 2018.	418
12.9.6.1	Acciones y Resultados en Materia de Atención a Delegaciones de Recaudación Fiscal 2016 - 2017	418
12.9.6.	Acciones y Resultados en Materia de Atención a Delegaciones de Recaudación Fiscal 2018	423
12.10	Proyectos Estratégicos	440

No.	TEMA	Página
12.10.1	Proyecto Nueva Plataforma para Empresas Aportantes (Recaudación Digital Infonavit)	440
12.10.1.1	Presentación	440
12.10.1.2	Objetivo	441
12.10.1.3	Antecedentes	441
12.10.1.4	Marco Normativo	442
12.10.1.5	Vinculación del Proyecto con la Planeación Estratégica del Infonavit	443
12.10.1.6	Acciones realizadas 2017 - 2018	444
12.10.1.7	Siguientes Pasos / Resultados y Beneficios	451
12.10.1.8	Informe Final	451
12.10.2	Proyecto de Administración del Patrimonio Social y Servicios	452
12.10.2.1	Presentación	452
12.10.2.2	Objetivo	452
12.10.2.3	Antecedentes	452
12.10.2.4	Vinculación del Proyecto con la Planeación Estratégica del Infonavit	454
12.10.2.5	Acciones Realizadas 2017 - 2108	455
12.10.2.6	Siguientes Pasos / Resultados y Beneficios	462



CAPÍTULO 9

ATENCIÓN Y SERVICIOS A LOS DERECHOHABIENTES



9. ATENCIÓN Y SERVICIOS A LOS DERECHOHABIENTES

9.1 Antecedentes

La Subdirección General de Canales de Servicio (SGCS) se creó a principios de 2011, con la finalidad de consolidar la operación y el servicio que el Infonavit daba a través de los diversos canales.

Los canales son el medio de comunicación para dar atención a cualquier requerimiento. En ellos se asegura la entrega de los productos y servicios del Infonavit y se fomenta una cultura de excelencia y calidad.

Los servicios que proporciona el Infonavit a sus derechohabientes, acreditados, patrones y usuarios en general se dan a través de diversos canales físicos y digitales, con el fin de ofrecer la mejor atención en los distintos puntos de contacto.

Ya para 2013 la SGCS operaba con ocho canales:

- CESI (Centros de Servicio Infonavit).- En ellos se pueden realizar trámites relativos al ahorro y crédito.
- Infomóvil.- Camionetas y autos equipados con sistemas de atención integral que llevan al Infonavit hasta las comunidades, para ofrecerles a) Asesoría para obtener su crédito; b) Información sobre su ahorro; c) Soluciones en caso de tener problemas para el pago de su crédito d) Asesoría sobre el pago de las aportaciones patronales al Infonavit.
- Infonatel (Centro de atención telefónica para los derechohabientes y acreditados del Infonavit, así como para patrones). El servicio es sin costo desde cualquier parte del país e incluye el IVR (Interactive Voice Response, Sistema Automático de Respuesta).
- Kioscos de autoservicio (Módulos digitales de atención).- Representan una opción para la consulta rápida del ahorro y el saldo del crédito, entre otros servicios, y permiten imprimir la información del derechohabiente. Están ubicados en diferentes lugares para mayor comodidad. Los kioscos internos

se encuentran en las Delegaciones del Instituto y en los CESI. Los externos se pueden encontrar en cámaras empresariales, sindicatos, centros comerciales, empresas, ayuntamiento, centrales camioneras y en algunas oficinas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

- Portal (sitio de internet).- Para realizar consultas y trámites en línea.
- SMS (Short Message Service).- Servicio de mensajes de texto cortos, enviados por celular).- Si el derechohabiente envía su Número de Seguridad Social (NSS) o su número de crédito, recibe un menú interactivo muy sencillo.
- Dispositivos móviles con acceso a Internet.- Se ofrece una versión móvil del portal y una aplicación móvil que incluye PDA (Personal Digital Assistant.) Asistente Digital Personal.
- Correo electrónico.

Todos los canales se enfocaban a dar asesorías, ejecutar trámites, canalizar aclaraciones y recibir quejas. Éstos han evolucionado a través de los años, con el fin de optimizar la experiencia y la calidad del servicio.

Durante la presente administración, el Estatuto Orgánico se adecuó en una primera fase en 3 ocasiones: el 12 de agosto de 2013, 6 de octubre de 2014 y, 30 de marzo de 2015. De 2012 a 2015, la Subdirección estuvo enfocada en los canales de atención y en su optimización.

Posteriormente, en una segunda fase, a partir del cambio de administración que se dio en 2016, en abril de ese año se llevó a cabo una modificación adicional al Estatuto Orgánico, que implicó un nuevo enfoque de la Subdirección con el fin de dar un giro hacia las necesidades y conocimiento del derechohabiente: la Subdirección General de Canales de Servicio se transformó en la Subdirección General de Atención y Servicios (SGAS)¹.

¹ Ver en este capítulo apartado 3.1.1 Estatuto Orgánico 2016: un nuevo enfoque.

9.1.1 Atribuciones de la Subdirección General de Canales de Servicio (SGCS):

En el Capítulo V, artículos 20 y 21 del Estatuto Orgánico, cuya versión se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de marzo de 2015², se señalan específicamente las atribuciones de la Subdirección General de Canales de Servicio. Éstas son las siguientes:

“ARTÍCULO 20. Respecto al servicio que el Infonavit presta a derechohabientes, acreditados, patrones y público usuario en general, mediante los diversos canales de atención de que dispone, sus facultades y funciones son:

- I. Asegurar la entrega de productos y servicios con oportunidad y calidad, buscando superar las expectativas de los usuarios;
- II. Recibir por los canales institucionales establecidos todas las quejas, denuncias, infracciones, solicitudes y manifestaciones relacionadas con el Instituto; para posteriormente remitirlas a la Subdirección General Jurídica (SGJ). Asimismo, dará atención a todas las quejas en materia de servicio recibidas, a fin de que impulse y asegure la mejora de productos y servicios en las áreas responsables e informar periódicamente a la Subdirección General de Control Interno (SGCI) el estado que guardan las quejas;
- III. Diseñar, normar y garantizar la operación de los canales;
- IV. Fomentar y facilitar el uso de los canales digitales;
- V. Establecer mecanismos para asegurar la homogeneidad y consistencia de la información en los diversos canales, así como la calidad y disponibilidad de los servicios;
- VI. Recibir de las distintas áreas del Infonavit, especificaciones de productos y servicios a implantar en los canales internos; desarrollar los procesos de atención requeridos y definir conjuntamente los niveles de servicio y los

mecanismos de enlace entre los procesos de atención y los de operación;

- VII. Mantener permanentemente actualizado el catálogo institucional de servicios;
- VIII. Desarrollar y mantener actualizado el modelo de atención en los canales;
- IX. Administrar la Base Única de Contactos (BUC) de conformidad con la normatividad aplicable;
- X. Asegurar la correcta implantación de las iniciativas de orientación que se operen en los canales internos, y
- XI. Garantizar la emisión oportuna de informes y estadísticas que permitan medir la eficiencia de la operación de los canales.

“ARTÍCULO 21. Respecto a la excelencia en los servicios entregados por el Infonavit, a través de canales propios, tendrá las siguientes facultades y funciones.

- I. Normar los criterios de calidad para entrega de servicios e implantar los mecanismos para asegurar que los derechohabientes, acreditados, patrones y público en general, reciban servicios de excelencia;
- II. Gestionar el desarrollo de una Cultura de Excelencia en el Servicio;
- III. Definir y establecer los mecanismos para identificar las necesidades de los usuarios y medir su satisfacción;
- IV. Gestionar la adecuación de los modelos de operación y procesos para mejorar continuamente la entrega de servicios;
- V. Informar periódicamente sobre la calidad de los servicios entregados, y
- VI. Contar con un Gerente de Servicio en cada Delegación Regional, que tendrá la

² Para mayor detalle sobre el Estatuto Orgánico del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de marzo de 2015, se puede consultar en el portal del mismo con la liga: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5387194&fecha=30/03/2015.

responsabilidad de medir y reportar, al titular de la (SGCS), los niveles de servicio de atención a derechohabientes y acreditados en las Delegaciones Regionales y sus respectivos Centros de Servicio Infonavit (CESI); asimismo, emitirá las recomendaciones necesarias al Delegado Regional para propiciar la mejora continua del servicio.”

9.1.2 Diagnóstico y resultados

Como se ha mencionado, en 2013, al iniciar la gestión administrativa, la SGCS operaba con ocho canales: CESI, Infomóvil, Infonatel, Kiosco, Portal, SMS, Pda (Asistente Digital Personal) y correo electrónico. Éstos se enfocaban a dar asesorías, ejecutar trámites, canalizar aclaraciones y recibir quejas.

Con el fin de detectar áreas de oportunidad, en ese año se realizó un análisis de la problemática detectada en esta Subdirección y un diagnóstico de la situación en la que la nueva administración recibía el Instituto.

Se consideraron aspectos de negocio y se efectuó una investigación con los responsables de los canales y con el personal a cargo de los diferentes procesos de la Subdirección.

Los resultados se analizaron y se agruparon por temas:

Estrategia del área, métricas y roles de los distintos canales:

- Hacía falta claridad de funcionamiento y metas del área (y de cada canal).
- Era necesaria una mayor definición sobre el rol de canales en la organización y su interacción con las áreas sustantivas.
- Percepción generalizada de que los canales “canalizaban” pero no daban suficientes soluciones.
- Las métricas de desempeño no estaban priorizadas ni enfocadas a medir efectividad de multicanalidad.
 - No había un tablero de gestión estandarizado para canales.
- Desconexión entre niveles exigidos de desempeño y realidad de ejecución de proveedores.
- Había potencial para introducir indicadores de

calidad en el servicio y sistemas de consecuencias para áreas sustantivas o canales que no los cumplieran.

- No había un catálogo de servicios consolidado ni definido con base en metas de estrategia multicanal.
- Servicios e infraestructura de canales no necesariamente diseñados en función de uso/preferencia de usuarios.
- No se tenía visibilidad clara del costo de transacción por canal.
 - Había potencial para evaluar costo - valor de migrar servicios / hacer servicios exclusivos a ciertos canales.
- Aclaraciones y quejas se generaban por tramos ciegos en procesos entre áreas sustantivas que podrían automatizarse.
 - Se podía mejorar la tipificación de las quejas, aclaraciones y denuncias.
 - No existían herramientas de work flow para gestionar la resolución. Con work flow nos referimos al “flujo de trabajo”, es decir, el estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo: cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cuál es su orden correlativo, cómo se sincronizan, cómo fluye la información que soporta las tareas y cómo se le da seguimiento al cumplimiento de las tareas.
 - Las tipificaciones eran exclusivas de servicios y no había espacio para quejas de productos.

En la operación de los canales físicos:

- Carencia de un modelo de operación homologado
- Criterios de atención y estándares de servicio no parecían estar homologados entre diferentes CESI.
- Carencia de un Catálogo de Servicios Institucional
 - Tiempos de espera en el servicio altos y muy variables.
- Horarios no alineados a necesidades de derechohabientes.
- Uso de citas era limitado a algunos servicios.
- Personal mayormente orientado a crédito.

- Controles operativos no bien definidos.
- Metas de ejecución no hacían diferencia entre transacciones simples contra complejas.
- Operación cotidiana de CESI con ineficiencias de ejecución y con retos en la estructura organizacional.
 - Asesores usaban 20-25% del tiempo archivando información.
- Recomendaciones hechas que no habían sido implementadas en su totalidad.
- El 50% de las interacciones habían sido catalogadas como innecesarias.
- No había proceso de planeación de demanda para los CESI, lo cual creaba dificultades de planeación de recursos.
- Infraestructura de CESI no coincidía con necesidad local.
 - El diseño y la capacidad instalada no estaban alineados a mejorar la experiencia del cliente.
- Canales alternos no eran suficientemente explotados y el asistente encargado de promover el uso de medios alternos, que ayudaba a los derechohabientes a utilizar los kioscos tenía poca presencia.
- Sistemas no disponibles varias veces por semana.
- Inconsistencia en aplicación de tipificaciones: quejas tipificadas como aclaraciones o mal canalizadas.
- Acuerdos de nivel de servicio no establecidos o no respetados por las áreas sustantivas.
- Carencia de herramienta de work flow para dar seguimiento de casos.
- Falta de responsabilidad / autoridad para dar seguimiento y resolución a todas las quejas y aclaraciones.
- Inexistencia de metas de servicio delegacionales.

En la operación de los canales, en específico Infonatel:

- Bajo porcentaje de solución en primera llamada comparado con prácticas internacionales.
- Altas tasas de abandono.
 - Considerar métricas de desempeño requeridas, eran para niveles de banca premier en países desarrollados.

- Alto tiempo promedio de respuesta aproximadamente de 2 minutos.
- Priorización de llamadas no estaba estructurada para maximizar oportunidades de pago: Sistema Automático de Respuesta (IVR) a través de Infonatel y asesores.
 - IVR sin menú de dirección inmediata a asesores especializados y en ocasiones con menús largos.
- Metas de ejecución no hacían diferencia entre transacciones simples vs. complejas.
 - Estructura del IVR no permitía canalización inmediata a asesores especializados, ni a grupos de habilidad separados en simples y complejos.
- Operación de Infonatel muy independiente de las áreas sustantivas.
- Resolvía número limitado de quejas de manera remota.
- Infonatel con huecos entre operación actual y modelo de “llamada perfecta”.
- Proceso de planeación de la demanda se hacía internamente e independiente del proveedor.
 - Se exigía al proveedor complementarlo.
- Contratos faltos de claridad en las prioridades de la operación del canal.
 - No hacían mención de multi-habilidad y no especificaban diferenciación de llamadas simples y complejas.
- No había sistema automático de distribución de llamadas a los proveedores, sino que éste se hacía de manera secuencial sin respaldo contractual.

En la operación de los canales digitales:

- Era imperativo crear un programa estructurado de mejora continua de los canales digitales.
 - Los recursos no eran suficientes para dar seguimiento adecuado a calidad de servicio, mejoras necesarias, actualización de contenido, etc.
 - Los proyectos de mejora no tenían la misma prioridad que los proyectos operativos.
- Políticas de monitoreo de contenido debían ser

robustas y con niveles de servicio acordados con las áreas sustantivas:

- Monitoreo de la vigencia de contenido debería ser periódico.
- El 70% de las páginas no habían sido actualizadas en más de tres meses y se desconocía estado de vigencia de información.
 - Mejores prácticas indicaban que el monitoreo del contenido debía ser cuando menos trimestral.
 - Hay varias páginas importantes con información que no había sido revisada en más de 3 meses.
- El 12% de las páginas en el portal no tenían asignado un responsable de actualización de contenido.
- El área dependía de los requerimientos/solicitudes del área sustantiva para la generación y revisión de contenido:
 - Limitada a definir lenguaje de los mensajes, filtrar contenido y definir formatos más adecuados de comunicación.
 - Necesaria la existencia de corresponsabilidad de monitoreo de contenido.
- Procesos principales del portal con algunas ineficiencias y huecos en la calidad de servicio ofrecida.
 - No había secuencias lógicas que describan los diferentes procesos punta a punta:
 - Usuario podía “perderse” en la navegación.
- Había algunos riesgos operativos que no se habían podido mitigar, por ejemplo:
 - El área de crédito no quería que los derechohabientes requirieran clave de acceso para precalificación.
 - El área de cartera solicitó que los avisos de suspensión y retención estuvieran fuera de “Mi Cuenta”.

En gobierno y administración de la BUC e infraestructura:

- Las plataformas de datos no estaban debidamente sincronizadas.
 - Faltaba hacer una orquestación maestra de datos entre plataformas y normar de dónde debían tomarse y actualizarse los datos maestros.
 - No estaban reflejadas todas las interacciones del usuario en todos los puntos de contacto.
 - En ocasiones había poca coherencia de información entre diferentes puntos de contacto.
- La comunicación de sistemas de canales con sistemas de gestión de operaciones era inexacta, en algunas ocasiones.
 - A menudo los datos a los que tenían acceso los asesores Infonatel no coincidían con los datos de gestión de cobranza proporcionada a gestores.
- Falta de plataformas que facilitaran el acceso a información de créditos por derechohabientes.
 - Por ejemplo: no había información detallada sobre casos de reestructuras en el portal.
- Los sistemas operativos fallaban frecuentemente.
 - OCI (Sistema de Originación de Crédito Infonavit), Precalificación y SOC (Sistema de Otorgamiento de Créditos) fallaban cuando menos una vez a la semana.
- Falta de coherencia entre infraestructura de sistemas y datos solicitados a derechohabiente.
 - La aplicación en CESI pedía 2 datos de contacto, pero en el OCI sólo se podía registrar uno.
- Sólo el 30% de los registros tenían teléfono válido corroborado.
- La BUC no explotaba todas las oportunidades de actualización disponibles.

Para complementar el diagnóstico, se llevó a cabo una investigación sobre las mejores prácticas mundiales en canales de atención; además se analizaron y presentaron las mejores prácticas en cuanto a la integración, estandarización, homologación y armonización de canales.

Así mismo, se incluyó un sondeo para estimar la satisfacción de los usuarios, y para descubrir qué tanto se estaban cumpliendo y superando sus expectativas.

A partir de los resultados, tanto del diagnóstico como de la investigación y el sondeo, se identificaron áreas de oportunidad y riesgos posibles que pudieran surgir, se plantearon propuestas y se propusieron innovaciones para ofrecer soluciones y mejores resultados en beneficio de los derechohabientes.

9.1.3 “Plan Maestro”

Con base en los diagnósticos e investigaciones se llegó a un Plan Maestro para atender estas áreas de oportunidad concentrado en 6 puntos principales:

Robustecer la infraestructura:

- Fortalecer el sistema ADAI (Atención al Derechohabiente y Acreditado Infonavit) y permitir que se emitieran reportes precisos para que las áreas le dieran la importancia debida a los casos levantados y a las alertas.
- Mejorar el “nuevo portal”, que estaba más complicado que antes.
- Homologar todos los canales. Para ello también era indispensable que los sistemas operaran de forma adecuada.

Mejorar la interacción con las áreas sustantivas:

- Optimizar la planeación coordinada con las áreas de negocio.
- Tener mejor comprensión de los pedidos, las formas de operar y las áreas con las que se relacionaba el servicio para realizarlo en forma segura y eficaz.
- Contar con mayor participación de los responsables de servicio en la implementación de mejoras a sus procesos.
- Perfeccionar la atención de las quejas, considerando que la mayoría debía ser resuelta por el área especialista.

Definir niveles de servicio y procesos claros:

- Formalizar niveles de servicio de manera interna y externa.

- Mejorar los servicios que ofrecían los CESI: estandarizar los procesos y fortalecerlos con mayor personal para atender más servicios.
- Implementar servicios con puntos de control, indicadores y procesos definidos.
- Procedimientos actualizados.

Fortalecer multicanalidad y operación de canales clave:

- Robustecer el centro de contacto Infonatel. Se necesitaba otorgar facultades para que las aclaraciones u otros servicios se pudieran realizar en línea (como se hacía antes de contratar call centers).
- La página del portal de Infonavit, debía hacerse más amigable, ya que la consulta a diversos temas era difícil.
- Unificación de información a operadores telefónicos (Infonatel).
- Estandarizar la atención en los CESI.

Proporcionar más capacitación:

- Capacitación del personal en el tema de atención a usuarios y solución a problemas e involucramiento de todos los actores Infonavit.
- Se propondría un programa de capacitación institucional continua y funcional para cada nivel y área focalizado a la función que realizaría.
- Establecer un modelo de conocimiento que cada asesor debía poseer: un aprendizaje significativo que generara valor al usuario.

Aclarar roles y responsabilidades:

- Se necesitaba formalizar a los líderes y definir el alcance de los involucrados en cada proyecto.
- Dentro de los riesgos más sensibles que se tenían, estaba el manejo de la BUC, ya que se dependía de un externo para poder contar con la información actualizada; no se contaba con información técnica del proceso para darle mantenimiento y continuidad y el diseño se soportaba en una estrategia de recolección de datos a granel e higienización de la información para generar registros Golden; la falta de trazabilidad que soportara el resultado de la información, así como la integración con reglas

adecuadas de ésta y la emisión de reportes claros, ocasionaba que la información no tuviera credibilidad entre sus usuarios.

- En cuanto a su relación con el derechohabiente, la SGCS se propuso como objetivo dejar registro de forma centralizada de todos los eventos de comunicación que se daban en forma bidireccional con éste, ya que cualquier evento de comunicación influía en otras interacciones, en las decisiones del ciudadano, en la opinión que se formaba sobre el Infonavit y sus colaboradores, y sobre todo de la calidad del servicio y la experiencia que percibía del mismo y de la organización.
- Se determinó que sería necesario tener integradas todas las interacciones del usuario en una sola fuente, para medir, analizar y evaluar la experiencia del servicio de forma integral, pero sobre todo para que en cada comunicación con el Infonavit, el derechohabiente sintiera que había un seguimiento real de su requerimiento, que se conocía su inquietud y los motivos para contactar a la Institución así como la información sobre dónde lo había hecho, qué sucedió con ésta y todas sus solicitudes anteriores. Asimismo, esto permitiría saber qué más se le podría ofrecer y cuáles serían los siguientes pasos.

Con base en estas propuestas, las acciones instrumentadas durante 2013 por la SGCS se condujeron hacia

dos iniciativas: **el Modelo de Mejora** y la **Gestión del Servicio**, mismas que estuvieron dirigidas, tanto en los canales como en los servicios, para atender las necesidades de los derechohabientes, acreditados, empresas aportantes y público en general.

La finalidad de estas iniciativas sería contribuir a la toma de decisiones y brindar información objetiva y oportuna, efectiva y eficiente, pero sobre todo que permitiera al trabajador resolver sus necesidades de trámites e información a lo largo del ciclo de su relación con el Infonavit. Es decir, desde las acciones previas a la toma de un crédito, su ejercicio y consideración como acreditado, la liquidación de su compromiso crediticio, y hasta el momento de retirar el ahorro acumulado en su Subcuenta de Vivienda.

Entendimiento del Derechohabiente:

La administración de la relación con el derechohabiente permite conocer todo acerca de sus actividades con el Instituto, sus horarios, sus métodos favoritos de comunicación, sus necesidades y su periodicidad de acceso. Una de las premisas que guio a la SGCS, fue la de no sólo brindar un servicio de calidad sino además agregar valor, sorprender a los usuarios y dejar una huella positiva. Este enfoque fortalecería el trabajo, contribuiría a posicionar la imagen institucional y generaría lealtad en los usuarios hacia el Instituto.



Descripción de la necesidad de negocio.
Fuente:Rediseño de ADAI

Con esta base se planteó una estrategia multicanal, que permitiera ofrecer una experiencia consistente para el usuario a lo largo de sus interacciones con el Instituto, mediante una eficiente coordinación de los diferentes canales de servicio. Esto fue posible con mecanismos para conocer mejor al usuario, integrar la totalidad de los canales, ofrecer una experiencia sin fallas, permitir

a los usuarios contactar con la Institución a través de un canal a su elección o, en caso de ser necesario, a combinar varios canales sin que el proceso se perdiera. La idea era unificar los procesos a disposición, de modo que las respuestas y acciones fueran las mismas en todos los canales.



Fuente: Estrategia Multicanal SGCS

Para tal efecto se estructuró un Plan de Trabajo de acuerdo a los parámetros siguientes:

- Identificar las necesidades del usuario y momentos de verdad (puntos de interacción a lo largo de la relación con el Infonavit).
- Considerar las características demográficas pues tienen un papel importante en la elección del canal.
- Realizar el diseño adecuado del modelo de atención al cliente multicanal. Definir qué canales se utilizarían.
- Comunicar de forma clara las distintas alternativas de contacto y fomentar el uso del canal más adecuado para el usuario en cada tipo de interacción, reduciendo el tiempo requerido y los costos operativos para cada tipo de servicio.
- Simplificar en mayor medida los procesos, evitando pasar de un canal a otro.
- Conjuntar varias tecnologías y lograr que funcionaran como una sola.
- Recolectar datos de los diferentes canales para tener un conocimiento mayor del usuario y sus preferencias, para ofrecerle así experiencias personalizadas y exitosas.
- Con base en el nuevo Modelo de Atención y la readecuación de diferentes canales físicos y digitales, se hizo necesario modernizar, actualizar y crear nuevos productos y programas, como se indica a continuación.

9.2 Implementación de la estrategia y resultados 2013-2015

Estrategia Integral Multicanal de canales de servicio – 2013. Se enfocó a mejorar la experiencia del usuario mediante una oferta de servicios multicanal, de acuerdo con el perfil y las preferencias de los derechohabientes. Se definió la atención mediante la asignación de los servicios por los canales adecuados, considerando el control de desempeño de cada servicio. Se implementó un modelo integral de atención a quejas y se construyó y formalizó por primera vez el **Catálogo Institucional de Servicios**.

Estrategia Integral de canales de servicio – 2014. Su propósito se centró en optimizar y consolidar los canales de servicio como medio de comunicación entre los usuarios y el Instituto en sus diferentes modalidades, para que en las diversas etapas de contacto entre usuarios y la organización, sus necesidades fueran cubiertas en forma expedita y clara.

Estrategia Integral de Canales de Servicio 2015. El propósito principal fue mejorar la experiencia de los usuarios desde una perspectiva integral e incrementar la satisfacción de éstos mediante la estandarización en la información y atención de los servicios. Se propuso un nuevo modelo operativo, centrado en la vinculación con todas las áreas.

9.2.1 Implementación

Para el logro de los objetivos de la SGCS, se desarrollaron los siguientes proyectos estratégicos: implementación de victorias rápidas; estrategia multicanal; implementación de estrategia de canales físicos, cuyo objetivo principal fue optimizar el Modelo de Atención; implementación de estrategia de canales digitales; Infonatel (nuevo IVR); mejorar monitoreo y calidad de datos de la BUC; implementación de servicio y rediseño del Customer Relationship Management (CRM).

9.2.1.1 Victorias rápidas

Se implementaron acciones a corto plazo para mejorar la entrega de los servicios a los usuarios, contemplando la identificación de los servicios ofrecidos y la **optimización de la operación de los CESI, el Infonatel, el portal institucional**, así como la **actualización de**

los contenidos de los canales, además de los **acuerdos de niveles de servicio** con las áreas responsables (Catálogo Institucional de Servicios y Convenio de Niveles de Servicio).

Resultados victorias rápidas

En los CESI se desarrolló el Modelo de Atención y se presentó ante la Subdirección General de Delegaciones SGD (Hoy Coordinación de Delegaciones), SGAP y la Subdirección General de Planeación y Finanzas (SGPF) para incorporarlo al Modelo de Organización de Delegaciones. Se definieron las actividades y funciones que el CESI brindaría y se formalizaron los roles del Modelo de Atención.

En el tercer trimestre de 2013 se reconfiguró el sistema de turnos en los CESI de la Delegación Metropolitana, se rediseñaron materiales de difusión y señalética (interfaz gráfica que tiene como misión orientar a los usuarios y guiarlos en la dirección correcta para cumplir una tarea determinada), se definieron roles y actividades del personal y se instaló el nuevo sistema de citas en 7 CESI (Barranca, Tlalnepantla, La Viga, Vallejo, Cuautitlán, Ermita y CTM), para los siguientes servicios:

- Cómo obtener un crédito.
- Quiero inscribir mi crédito.
- Ya tengo mi crédito y tengo dudas.
- Quiero retirar mi Fondo de Ahorro 1972-1992.

Además, se implementaron recordatorios y reprogramación de citas. Se incluyó la difusión de citas en banners de portal y se implementó el filtro direccionador en filas y la atención de turno especial y grupal.

Nuevo Portal de Internet

Considerando que el Internet es la ventana más importante para entrar en contacto con el Instituto y un instrumento para consolidar la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas, se puso en operación un **nuevo portal de Internet** sustentado en un plan de trabajo, producto de una evaluación externa al portal.

Dicha evaluación dio pie a la instrumentación de un proyecto para poner en operación el nuevo portal de Internet. Con base en los resultados del estudio mencionado, se puso en marcha el proyecto de trabajo en dos fases fundamentales: la primera relacionada con

el diseño del nuevo portal y la segunda orientada a la implementación tecnológica. Cada fase se subdividió en etapas:

1. Fase de diseño:

- Aplicación de pruebas de inspección.
- Capacitación de personal de las SGCS y la Subdirección General de Tecnologías (SGT), así como de personal de las áreas de negocio, en los temas fundamentales.
- Talleres de diseño para analizar y definir el diseño del nuevo portal. Participaron áreas de negocio y de apoyo, usuarios del portal, y los equipos de las subdirecciones generales de tecnologías y de canales de servicio.
- Rediseño de interfaces para la definición detallada de los siguientes elementos del nuevo portal:
 - Diseño visual
 - Evaluación y elección por usuarios de sus principales audiencias.
 - Diseño de interacción de los servicios, consistente en definir la distribución de los formularios y los estándares para el control de mensajes de error.
 - Desarrollo de hojas de estilo que serían el patrón base de diseño e implementación del nuevo portal.
 - Revisión y definición de etiquetas y estimación de contenidos necesarios.
 - Pruebas con usuarios mediante entrevistas individuales guiadas.

2. Fase de implementación tecnológica.

Se realizaron los siguientes trabajos:

- Análisis y diseño del nuevo portal, a cargo del equipo de la SGCS.
- Desarrollo de contenidos, a cargo de la Gerencia de Contenidos adscrita a la SGCS.
- Implementación tecnológica, a cargo de la SGT.
- Ejecución de pruebas de usuario.
- **Difusión.** En esta etapa se reforzaron las tareas

de comunicación y difusión del nuevo portal al interior del Infonavit, a través de presentaciones, webconference (Conferencia en línea), webmasters (Desarrollador de sitio digital) y artículos en la revista de difusión institucional y en la intranet (Red informática interna). Asimismo, a usuarios externos (desarrolladores, patrones, trabajadores y asesores de crédito, entre otros), a través de medios como el correo electrónico, webconference, redes sociales y el portal. Estas actividades se desarrollaron entre octubre y diciembre de 2012 con la colaboración de la Subdirección General de Comunicación y Apoyo (SGCA) y de las áreas de negocio.

- **Liberación.** El 19 de diciembre del 2012 salió a producción el nuevo portal y la liberación para todo el público un día después. La liberación del portal se presentó en el mejor de los escenarios previstos, ya que no se presentaron incidencias o problemas que requirieran regresar a la versión anterior. El portal soportó los requerimientos de los usuarios y la disponibilidad del servicio se mantuvo dentro de los niveles esperados.
- **Soporte.** Las últimas dos semanas de diciembre de 2012 se integró una mesa de soporte tecnológico y de negocio, para monitorear y dar seguimiento y atención a cualquier incidente que se presentara.

En conclusión, a partir del 20 de diciembre de 2012, el Infonavit pudo contar con un nuevo portal de Internet, que ofrecía a los usuarios una ventana con mayores ventajas en cuanto a la usabilidad, diseño visual, navegación, arquitectura de información, diseño de interacción y posicionamiento en buscadores. Se contaba ahora con un elemento fundamental para la consolidación de la transparencia como un instrumento y un valor de la organización. Asimismo, el portal ofrecía medidas para favorecer la protección de datos personales, ya que los acreditados tenían la posibilidad de ingresar, mediante una contraseña personal, a un micrositio denominado **“Mi Cuenta Infonavit”**, donde hasta el día de hoy pueden manejar su propia información.

A partir de la puesta en operación de la nueva versión del portal de Internet del Instituto, se realizó un monitoreo estrecho de su desempeño, tanto desde el punto de vista tecnológico como de satisfacción del usuario. Así mismo, se puso en marcha un esquema de gobernanza que garantizaba que la publicación de nuevos

contenidos y servicios, así como la actualización de los ya publicados, correspondiera con la lógica del nuevo diseño y funcionalidad del portal.

En cuanto al sistema ADAI, se trata de la herramienta que facilita la gestión del contacto con el usuario y permite dar seguimiento a sus interacciones con el Instituto, ya que mediante éste, los asesores en CESI e Infonatel cuentan en una sola pantalla, con acceso a los datos que permiten conocer la situación de los trabajadores ante el Instituto, con el objetivo de mejorar

la satisfacción del usuario final. En el ADAI se previó la incorporación y/o automatización de la mayor cantidad de trámites y servicios que pudieran resolverse en el primer contacto, mitigando los riesgos financieros y operativos que esto implicara.

Como ya se comentó anteriormente, en 2013 se realizó el diagnóstico de los servicios que se necesitaban modificar, se determinaron las actividades de mejora por servicio seleccionado y se desarrolló el plan de implementación de mejoras.



Detalle gráfico de Portal de Internet

Se complementaron las mejoras en 20 servicios seleccionados, en las categorías: General (Ligas rotas y compatibilidad de exploradores), Mi Cuenta Infonavit, estado de cuenta, buscador de portal, registro de datos de contacto, actualización de saldos, segundo crédito y buscador portal móvil.

Se realizó el diagnóstico de contenidos no vigentes y se contó con la matriz de contenidos, menús y páginas por actualizar. Se generaron estadísticas de uso de buscador y la identificación de las páginas más relevantes para su actualización inmediata.

Se generó la propuesta de mejora de textos y se publicaron las actualizaciones de contenidos validados por las Subdirecciones de acuerdo al plan de actualización.

También se adicionó la política de actualización de contenido y la matriz de entradas y salidas en el Subproceso Actualización de Contenidos, que normaba la actualización de manera semanal y preventiva.

Para el Infonatel, se realizó el programa piloto que evaluó el esquema de distribución de llamadas en quejas de cartera. Para el cuarto trimestre se generó el pronóstico de llamadas, se elaboró la guía de operación

para medición del desempeño de los centros de contacto y se implementó la metodología para la medición del desempeño de dichos centros.

La optimización de la operación de los CESI consistió en la implantación de un nuevo Modelo de Atención, que tenía como objetivo homologar la oferta de servicios en este canal de atención, a fin de que el trabajador pudiese resolver sus necesidades de trámites e información a lo largo del ciclo de su relación con el Infonavit:

- Previo al ejercicio de crédito.
- Durante el proceso de originación.
- Como acreditado.
- Al liquidar su compromiso crediticio.
- Al momento de retirar el ahorro acumulado en su Subcuenta de Vivienda.

Con este proyecto se pretendió que los CESI fueran un canal en donde el trabajador pudiera recibir atención en la mayoría de los trámites que requiriera y al mismo tiempo se promovería también el uso de canales digitales; se implementaría un esquema de atención en los servicios mediante el uso del sistema de citas y se establecerían indicadores de desempeño por CESI, de acuerdo con su capacidad instalada y volumen de atención.

9.2.1.2 Estrategia multicanal

A continuación se plantea el modelo integral del área de Canales de Servicio en 2013, en donde se observa la interrelación que existía de los medios o canales empleados (al centro de la imagen), los apoyos tecnológicos y de sistemas, la participación de las estrategias y los roles y funciones que se aplicaban en forma transversal:



Fuente: Diagnóstico. Rediseño de procesos para alcanzar estándares de clase mundial

1. Estrategia integral multicanal de canales de servicio – 2013.



Fuente: Informe Anual de Actividad es 2013

Durante 2013 se incrementaron los servicios multicanal a través de acciones tales como, mejorar los procesos y procedimientos de atención de los servicios que tenían un mayor grado de dificultad y eran más críticos para el usuario, los cuales se dividieron en:

- Los que tienen impacto en la economía del trabajador como los convenios de reestructura firmados y no activados, las cartas de liberación de hipoteca y pagos no aplicados en tiempo, y
- Los que quitan tiempo al trabajador, tales como los trámites que requieren de más de una visita a oficinas, o más de una llamada a Infonatel.

Se desarrolló una estrategia para ofrecer una oficina virtual de atención que estuviera disponible las 24 horas de los 365 días del año, llamada “Infonavit Virtual”. El propósito de esta iniciativa era que, en el futuro se ampliara la cobertura de Infonavit para lograr que los

trabajadores, derechohabientes y acreditados, tuvieran más servicios de información disponibles, así como atención de solicitudes en medios electrónicos, tales como portal, chat y telefonía móvil.

El incremento de uso de los canales y servicios digitales.- Se fomentaría el autoservicio, se optimizarían recursos y se proporcionarían más opciones de atención y mejor servicio a los usuarios.

El objetivo de la estrategia fue mejorar la experiencia del usuario mediante una oferta de servicios multicanal de acuerdo con su perfil y preferencias. Se definió la atención mediante la asignación de los servicios por los canales adecuados, considerando el control de desempeño de cada servicio. Se implementó un modelo integral de atención a quejas y se construyó y formalizó por primera vez el Catálogo Institucional de Servicios.



Fuente: Informe Anual de Actividades 2013

9.2.1.3 Implementación de canales físicos

El objetivo principal de este programa desde 2013 fue optimizar el Modelo de Atención de los centros de atención física (contacto directo con los derechohabientes), principalmente los CESI, a partir de evaluar el impacto de la estrategia integral con soporte en equipo de infraestructura y la implementación del modelo operativo.

Durante el 2013, se realizó un diagnóstico integral de necesidades (infraestructura física, tecnología, operacional, servicios proporcionados, problemática recurrente, quejas reiteradas y recursos humanos) en los 80 CESI.

Las acciones realizadas para este proyecto se encaminaron a atender:

a) Remodelación, reubicación y apertura de nuevos CESI; b) La creación de la Nueva figura de Responsable de Servicio en los CESI; c) Ejecución de un Sistema Integral y Nacional de Citas, y d) Servicio de los CESI en sábados (de manera temporal a 2 años, del 2º semestre de 2014 al 1er semestre de 2016).

Para el logro de este objetivo se llevaron a cabo las siguientes acciones:

– Remodelación, reubicación y apertura de CESI.

El objetivo principal fue mejorar las expectativas de los derechohabientes, acreditados, pensionados, empresas aportantes y público en general que acudían a los Centros de Servicio, modernizando las instalaciones para proporcionar una mejor imagen de limpieza y transparencia, además de ampliar la capacidad instalada para hacer más efectiva y confortable la estancia de los usuarios y ofrecer un servicio de excelencia y calidad. Esta acción dio inicio en septiembre de 2013 y se contempló concluirla en 2016.

– Nueva figura de Responsables de Servicio en CESI.

Con el objetivo de mejorar la experiencia y satisfacción del usuario mediante atención personalizada, clara y eficiente en sus trámites ante el Infonavit, en la Sesión Ordinaria 756 se atendió la Resolución RCA-4588-04/14 de fecha 7 de abril de 2014, misma que señala:

“Con fundamento en la fracción VII del artículo 16 de la Ley del Infonavit, se aprueban recursos adicionales al Presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) para el ejercicio 2014, en los términos del documento que se anexa al acta con el número dos, hasta por la cantidad de \$ 4'300,000.00 (cuatro millones trescientos

mil pesos 00/100 M.N.) mensuales para la creación de la figura de Responsables de Servicio en las Delegaciones Regionales y CESI, con reporte directo a la SGCS, que forma parte del modelo de operación integral orientado a la calidad en el servicio que presta Infonavit”.

– Ejecución de un Sistema Integral y Nacional de Citas.

A partir de los resultados del diagnóstico realizado en 2013 para dar respuesta a las necesidades de los CESI, en 2013 se logró implementar el Sistema de Citas a nivel nacional, logrando una mejor y más rápida atención a los usuarios en los CESI. El nuevo sistema nacional de citas se podía programar a través del portal o con una llamada al Infonatel, con lo que se logró ordenar la atención a derechohabientes y acreditados. Este sistema programaría la cita para realizar los siguientes trámites:

- Recibir asesoría para conocer los requisitos y la mejor opción de crédito.
- Inscribir el crédito.
- Resolver dudas sobre el crédito que ya se tenía y los pagos.
- Recoger escrituras originales, solicitándolas previamente en Infonatel.
- Solicitar la corrección del RFC.
- Recoger la tarjeta de crédito Mejoravit. Con esta tarjeta se podría disponer en efectivo a través de cajeros automáticos hasta de un 20% del monto total del crédito, para pagar mano de obra y usarla en los establecimientos autorizados para adquirir materiales de construcción o productos relacionados con mejoras a la vivienda.
- Obtener la carta de saldo o cartas condicionadas al pago.

Cabe señalar que solo se podía solicitar información y hacer trámites de la entidad federativa en donde se llevaran a cabo.

– Servicio de los CESI en sábados.

Con el objetivo de atender a más derechohabientes y potencializar las metas institucionales y lograr una mayor originación de créditos, el servicio de atención de los CESI se amplió a los días sábado, de manera temporal.

El 18 de septiembre de 2014 se envió un comunicado mediante correos electrónicos a los Delegados y personal involucrado, para implementar la jornada sabatina a partir del día 20 del mismo mes. También se dio a conocer a través del Portal Infonavit y redes sociales. El 20 de septiembre de 2014 se firmó el Convenio de Colaboración con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Infonavit, se dio seguimiento constante a la apertura de los CESI en sábado. Posteriormente, el 1º de julio de 2015 se firmó el nuevo Convenio de Colaboración con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Infonavit a efecto de continuar con la atención de los CESI en sábados, mismo que concluiría en junio de 2016.



Detalle gráfico de comunicado en redes sociales

Se señaló entre otros aspectos que se pagaría el doble del salario nominal por cada sábado laborado, de acuerdo a lo establecido en el Contrato Colectivo en vigor.

La logística de la operación fue la siguiente:

- Apertura 8:30.
- Encender e-flow (Sistema de turnos inteligentes.) registrar todas las personas que ingresen al CESI.
- Verificar el funcionamiento de los medios alternos (Kiosco, Portal e Infonatel).
- Atención con y sin cita.
- 1 ventanilla abierta en CESI de 5 ventanillas o menos.
- 2 ventanillas, por lo menos, en CESI de más de 5 ventanillas.
- Solicitud de calificación del servicio mediante la encuesta de “Califica nuestro servicio”.
- Cierre 14:30.

La implementación de la estrategia en canales físicos dio inicio en septiembre de 2013 y se consideró como fecha de terminación el 30 de junio de 2016.

Para el ejercicio de esta estrategia no se contrató a ningún proveedor. Se utilizaron recursos financieros para la remodelación, reubicación y apertura de CESI (la erogación de los recursos correspondió al área de Desarrollo Inmobiliario de la Subdirección

General de Planeación y Finanzas). Asimismo, para su adecuado funcionamiento participó personal de las Subdirecciones Generales de: Recaudación Fiscal, Sustentabilidad, Crédito y Cartera, Administración de Personas, Planeación y Finanzas, Tecnologías de Información y el Sindicato Nacional. La SGCS fue la responsable del programa a través de la Gerencia Sr. Experiencia del Cliente.

9.2.1.3.1 Modelo de Atención en CESI

Con la finalidad de elevar la calidad del servicio a través del mejoramiento en la operación que consecuentemente incrementaría la percepción del usuario, desde 2013 se implementó y dio a conocer un nuevo Modelo de Atención de los CESI como parte de la Implementación de canales físicos.

Se trataba de un nuevo modelo de atención con los roles y perfiles. Para lograrlo, se difundió a nivel nacional, se consolidó a través de los responsables de servicio en CESI y delegaciones, se ejecutó a través de metas de servicio y se trabajó permanentemente en la mejora continua del Modelo de Atención, a fin de mantener una elevada percepción de los usuarios de los CESI.

El Modelo de Atención se centró en el usuario y estuvo soportado por 4 pilares que permitían asegurar la entrega de servicios con calidad.



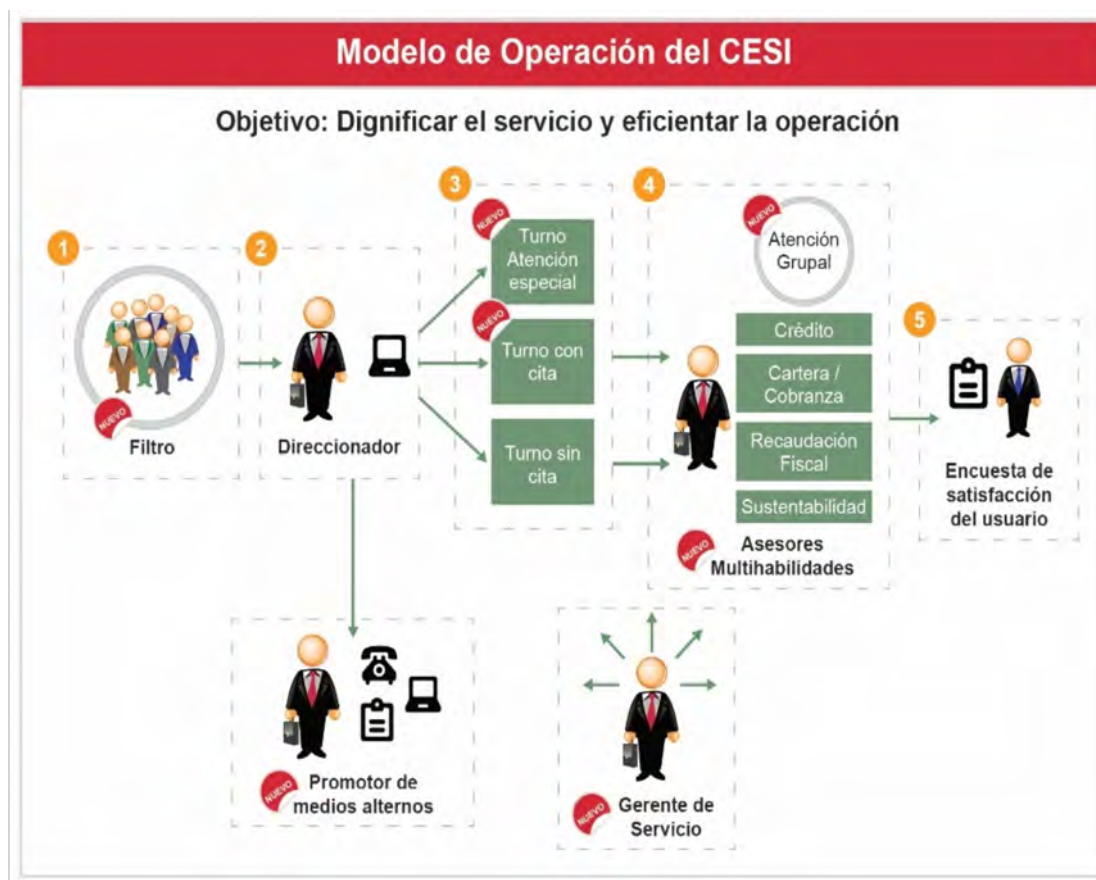
Fuente: Nuevo Modelo de Atención de los CESI 2014

Atención al usuario es el pilar de la atención presencial en los CESI. Este modelo permitió ordenar el servicio reduciendo los tiempos de espera, con y sin cita, destacando la atención de manera preferencial a las personas con cita que presentaran alguna discapacidad, así como a los adultos mayores y mujeres embarazadas, lo que permitía atender de manera automatizada los servicios mediante el área de medios alternos (Kiosco, Infonatel y Portal), sin necesidad de esperar a ser atendido por un asesor, ya que se podían realizar atenciones grupales debido a que generalmente hay varios usuarios que acuden a los CESI para realizar el mismo tipo de asesoría, trámite o aclaración, así como, mediante un esquema de atención multihabilidad que permite a los usuarios no depender de asesores especializados (ausencias o vacaciones). Con esto se logró una mejor utilización de los recursos, el cumplimiento

efectivo de las metas de servicio y finalmente se redujeron significativamente los tiempos de espera, con mejor atención de calidad y con calidez.

Durante 2014 se trabajó en modificar el Modelo de Atención para incrementar la satisfacción del usuario y se realizaron viajes a cada uno de los CESI para dar a conocer el nuevo modelo, explicándolo a detalle en sitio.

El Responsable de Servicio en cada Delegación Regional, tenía la atribución de medir y gestionar los niveles de servicio de atención a los usuarios en las Delegaciones Regionales y sus respectivos CESI; por otro lado, también se formalizó que esta figura emitiría las recomendaciones necesarias al Delegado Regional, para propiciar la mejora continua del servicio.



Fuente: Nuevo Modelo de Atención de los CESI 2014

Los Responsables de Servicio en CESI constituyeron una figura clave para el éxito de brindar un servicio de excelencia que superara las expectativas de los usuarios a través de:

- a) Asegurar que un compañero realizara el rol del filtro. Esta persona, debería tener conocimiento de todos los servicios que se brindaban en el CESI.
- b) El Direccionador de filas debía dominar el uso del sistema de turnos. Su función era escuchar e interpretar el asunto al que iban los usuarios.
- c) Asegurar que un compañero realizara el rol de promotor de medios alternos (Autoservicio). Debería identificar al compañero que más habilidad tuviera en el uso del portal Infonavit, que conociera el menú del Infonatel y que supiera utilizar el kiosco de autoservicio. Este rol era un facilitador de los servicios que estaban automatizados y todos los CESI contaban con personal capacitado.
- d) Los asesores multihabilidades, personas en ventanilla de cara al público, fueron capacitados para atender servicios de crédito, cartera y recaudación fiscal, según el catálogo de servicios y sabían utilizar el CRM para registro de asesorías, trámites o aclaraciones.
- e) Los usuarios debían calificar el servicio en el kiosco de salida. Los asesores estaban obligados a invitar a los usuarios a calificar el servicio otorgado para estar en posibilidad de mejorar el servicio en beneficio de ellos mismos.

Durante el 2014 la percepción de la calidad del servicio se basaba únicamente en la satisfacción del usuario. La estrategia para el 2015 consistió en la implementación de los cinco factores principales que completan la experiencia del usuario a través de sus interacciones por los canales del Instituto, permitiendo proponer mejoras continuas. Los factores principales fueron:

- Satisfacción del usuario.
- Solución del trámite.
- Facilidad del trámite o servicio.
- Claridad de la información.
- Actitud de servicio.

Como parte de la estrategia para mejorar la experiencia de los usuarios, se empezó a modificar la imagen y funcionalidad de los CESI.

En beneficio de los usuarios, el servicio tenía como objetivo principal mejorar las expectativas de los derechohabientes, acreditados, pensionados, empresas aportantes, y público en general.

Para ello se creó el Modelo de Capacitación Integral para los CESI e Infonatel, a fin de fortalecer el capital humano del Instituto para mejorar la productividad, así como brindar una capacitación que desarrollara y fortaleciera los conocimientos y habilidades de los asesores que brindaban atención a los usuarios del Instituto, asegurando una cultura de calidad y excelencia en el servicio por parte de éstos. Así, la Gerencia de Capacitación y Cultura en el servicio llevó a cabo el desarrollo del Modelo, de acuerdo a los procedimientos que incluían capacitación técnica sobre los productos y servicios, la operación pertinente en los sistemas y habilidades blandas, así como la detección de necesidades de capacitación.

La optimización de los procesos para los productos y servicios en el Infonavit, demandó un amplio despliegue de acciones de capacitación, reforzamiento y evaluación, en tal virtud, se realizaron adecuaciones en las estrategias de capacitación presencial y remota, así como en los procedimientos para las réplicas, revalidaciones y evaluaciones.

Se inició con la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), de acuerdo a la cual se efectuó el diseño del plan de capacitación integral tanto a los CESI como a Infonatel.

La Gerencia de Capacitación y Cultura en el servicio realizó la DNC, la planeación, la implementación, así como la medición y detección de mejora continua, seguimiento y retroalimentación. La propuesta de valor incluyó un ciclo de desarrollo y mejora continua. Asimismo, en el CESI se contaría con asesores expertos, apoyando en las réplicas de capacitación en sitio.

Se puso en marcha la capacitación de los CESI a nivel nacional, para garantizar la calidad y excelencia brindada en la atención a los usuarios del Instituto, a través del desarrollo de asesores expertos en cartera,

crédito y recaudación fiscal, con el fin de que fueran los agentes de réplicas de capacitaciones en sitio, beneficiando la autogestión de tiempos y organización de capacitación de cada uno de los CESI para capitalizar el desarrollo de éstos.

Con la propuesta de valor se obtendrían importantes beneficios, tales como más y mejores conocimientos de los colaboradores de atención al público, mayor entendimiento de la aplicación de la capacitación a la operación, incremento en la calidad y amabilidad en la atención, mejora en el servicio brindado a los usuarios y superación de las expectativas de los trabajadores en los servicios que se ofrecían.

El programa inició en 2014 y se concluyó en 2016 con la mejora continua del Modelo de Atención, para mantener una elevada percepción de los usuarios de los CESI. La SGCS fue la responsable de la ejecución del Nuevo Modelo de Atención en CESI, a través de la Gerencia Senior de Experiencia al Cliente y con la participación de las Subdirecciones Generales de Crédito, Cartera, Recaudación Fiscal, Sustentabilidad, Administración de Personas, Delegaciones regionales y el Sindicato Nacional. No se manejó ningún contrato o pedido con proveedores.

Resultados del Modelo de Atención en CESI

En 2013

Se implementó el Modelo de Atención en 11 CESI de las Delegaciones: Metropolitana del Valle de México, Nuevo León, Jalisco, Hidalgo y Estado de México como programa piloto, para después expandirlo a nivel nacional. La estrategia implicó la separación del servicio de cara al usuario (front office) del resto de las actividades administrativas y proveedores externos (back office); se formalizaron 5 roles para mejorar la eficiencia en la operación y dignificar el servicio (administrador de servicio, filtro, direccionador, promotor de medios alternos y asesor multihabilidades).

Como ya se mencionó, en ese mismo año se introdujo la figura **“Responsables de Servicio en los CESI”**, para mejorar la experiencia y satisfacción del usuario a través de atención personalizada. En diciembre de 2014 ya se habían contratado y capacitado a los Responsables del Servicio a nivel nacional.

En cuanto al **Sistema Integral y Nacional de Citas**, se implementó el Modelo de Atención en 11 CESI de las Delegaciones, incluyendo implementación de atención con cita para tres servicios. Asimismo, el sistema de turnos y citas se homologó con el objetivo de atender y brindar todos los servicios del Catálogo Institucional de Servicios.

- El modelo incluyó implementación de atención con cita para tres servicios, lo que redujo el tiempo de espera en 67% y aumentó la satisfacción en 13 puntos.
- El Sistema de turnos se homologó en todos los CESI, con el objetivo de agrupar los servicios. La primera pantalla de la botonera era ahora más explicativa sobre el trámite a realizar.

En 2014

- Se implementó el sistema de citas a nivel nacional en los CESI, logrando una mejor y más rápida atención a los usuarios así como incrementando la satisfacción de los derechohabientes
- Mientras que en 2013 el tiempo de espera promedio fue de 23 minutos, en 2014 los derechohabientes que solicitaran una cita observaron un tiempo promedio de espera de sólo 15 minutos.



Fuente: Infonavit.

Al mes de agosto de 2015, se atendieron con cita a 1,477,848 usuarios, en un tiempo promedio de 6.16 minutos y sin cita 17.54 minutos, aumentando la satisfacción en un 91.6%, conforme se observa en el siguiente cuadro:

Implementación del Sistema de Citas 2015 Ene

Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Personas atendidas	202,970	108,022	197,309	201,376	170,311	196,939	212,878	188,043
Tiempo promedio de espera con cita	9.29	8.12	8.30	8.83	6.88	6.20	6.05	6.16
Tiempo promedio de espera sin cita	25.15	22.68	21.88	24.01	18.87	16.12	17.78	17.54
Satisfacción en CESI (%)	84.7	89.6	89.9	88.2	89.1	91.7	88.4	91.6

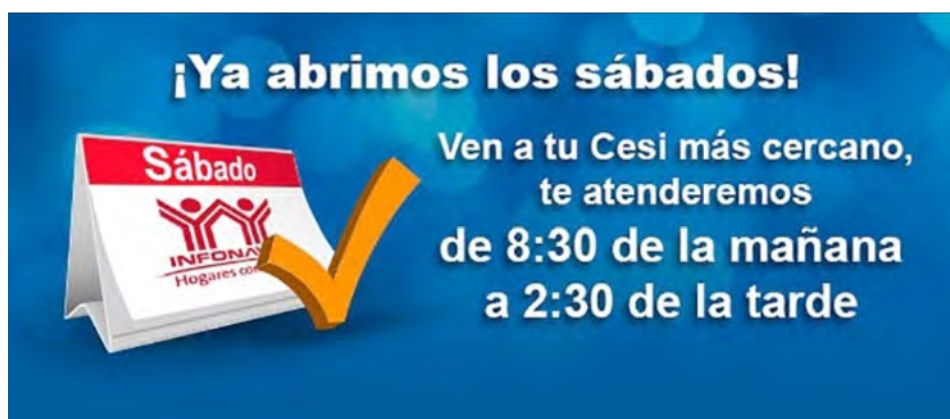
Fuente: Nuevo Modelo de Atención de los CESI 2014

Al cierre de 2015, el Instituto atendió a 2.1 millones de personas en los CESI. Con la implementación del sistema de citas en los CESI, el tiempo promedio de espera con cita pasó de 15 minutos en 2014 a 7 minutos en 2015.

En cuanto a la **apertura de CESI en sábados**, al 31 de diciembre de 2014 se observó un incremento importante tanto en el número de personas atendidas como en la originación de créditos. La SGCS a través de la Gerencia

de Administración de CESI, dio un seguimiento continuo a la apertura de los Centros de Servicio en sábado para verificar la operación y gestionar las incidencias.

El programa fue responsabilidad de la Gerencia de Administración de CESI y participaron las Subdirecciones Generales de Recaudación Fiscal, Sustentabilidad, Crédito, Administración de Cartera, Administración de Personas, Planeación y Finanzas, Tecnologías y el Sindicato Nacional de Trabajadores del Infonavit.

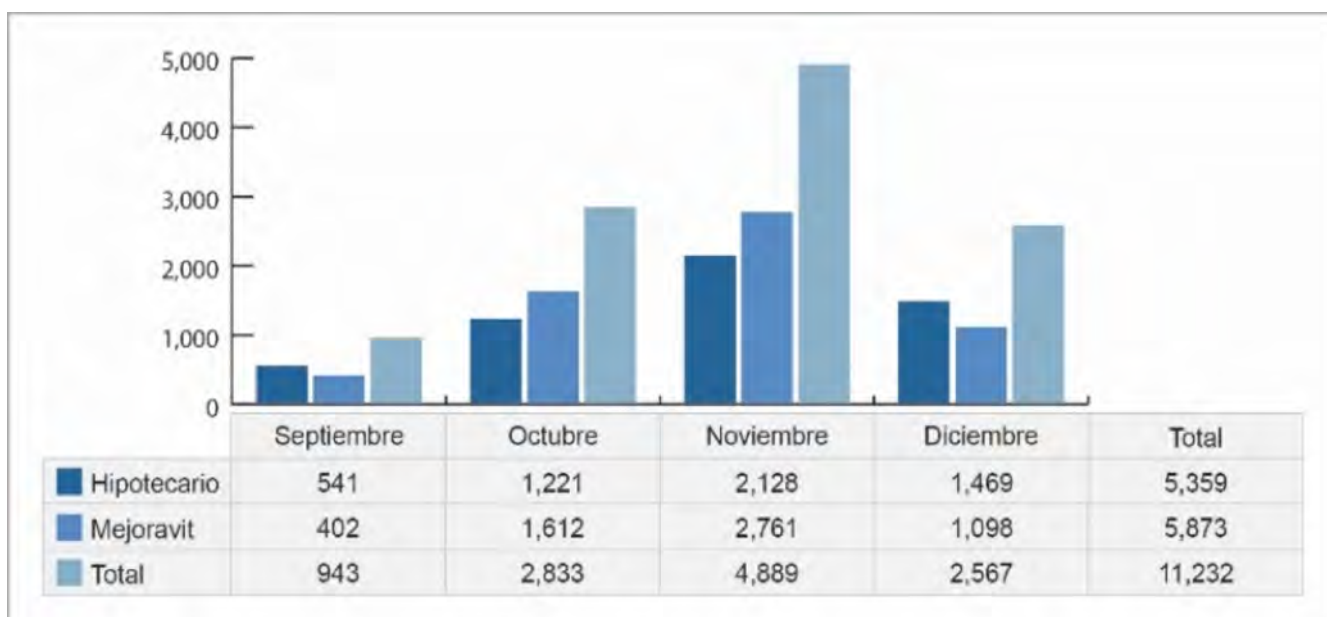


Detalle gráfico de anuncio de servicio sabatino

Durante el periodo de septiembre a diciembre de 2014 se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se atendió a 29,486 personas y se originaron 11,232 créditos, de los cuales 5,359 fueron hipotecarios y 5,873 Mejoravit.
- Noviembre del mismo año, fue el mes con mayor número de personas atendidas, 11,529 que representaron 39% del total, y con más créditos originados, 4,889 lo que significó 43% del total.

Atención de derechohabientes en CESI.



Fuente: Informe Anual de Actividades 2014

Como se puede observar, la apertura de CESI en sábados, tuvo un gran impacto en la atención y la originación de créditos, pues el promedio de originación de crédito por asesor fue mayor que entre semana.

Para 2015 gracias a la atención sabatina de los CESI se atendieron a 84,564 personas y se originaron 22,237 créditos, de los cuales 13,377 fueron hipotecarios y 8,860 de Mejoravit.



Sobre la apertura de nuevos CESI así como la optimización a la imagen y funcionalidad de los existentes, se inició el proyecto de estandarización de colores y mobiliario a nivel nacional, así como la modernización de sus instalaciones para proporcionar una mejor imagen de limpieza y transparencia; además se amplió la capacidad instalada, haciendo más efectiva y confortable la estancia de los usuarios, con lo que se avanzó de manera significativa para brindar un servicio de excelencia.

Al cierre de 2014 se dio la apertura de 2 CESI (Parral, Chih. y Salamanca, Gto.) y se remodeló el CESI de Barranca del Muerto.

Durante el primer semestre de 2015 se reubicaron 2 CESI (Monterrey y Tijuana) y se solicitó la reubicación del CESI Ciudad del Carmen, sin embargo, aún no se contaba con un local contratado para el cambio. Para el segundo semestre del mismo año se remodelaron y/o reconfiguraron espacios con el mismo mobiliario en los CESI de Guadalajara, San Luis Potosí, Mérida, Chihuahua y Fortín de las Flores. En otro sentido, se solicitó la reubicación de 3 CESI más: Mexicali (inició en 2015 y concluiría en 2016), Tehuacán, sin local contratado y Zamora, el cual se encontraba en proceso de dictaminación técnica.



Detalle gráfico de mejora de imagen CESI

9.2.1.4 Implementación de canales digitales y sus resultados

El objetivo fue optimizar la operación de los canales digitales a través de la evaluación del impacto de la estrategia integral en el equipo y estructura, definir el papel y colaboración de cada canal, así como revisar contenidos y rutas de usuario.

Este objetivo se cumplió a través de la habilitación de nuevos trámites en línea, como Mi Cuenta Infonavit 2.0 en el Portal y el desarrollo del Portal Empresarial.

En 2013 se definió que en el portal se utilizarían infografías (herramienta de comunicación que permite explicar visualmente procesos complejos en piezas gráficas de fácil comprensión) para los servicios de mayor demanda, considerando un diseño visual atractivo, estructurado, simple y en un lenguaje ciudadano a fin de evitar que los usuarios se perdieran durante la navegación y contribuir a la disminución de la afluencia de personas en CESI y de llamadas Infonatel. Se implementó un proceso de actualización y vigencia de los contenidos del portal así como de implementación de mejoras en el buscador y para facilitar el uso de los principales servicios en línea.

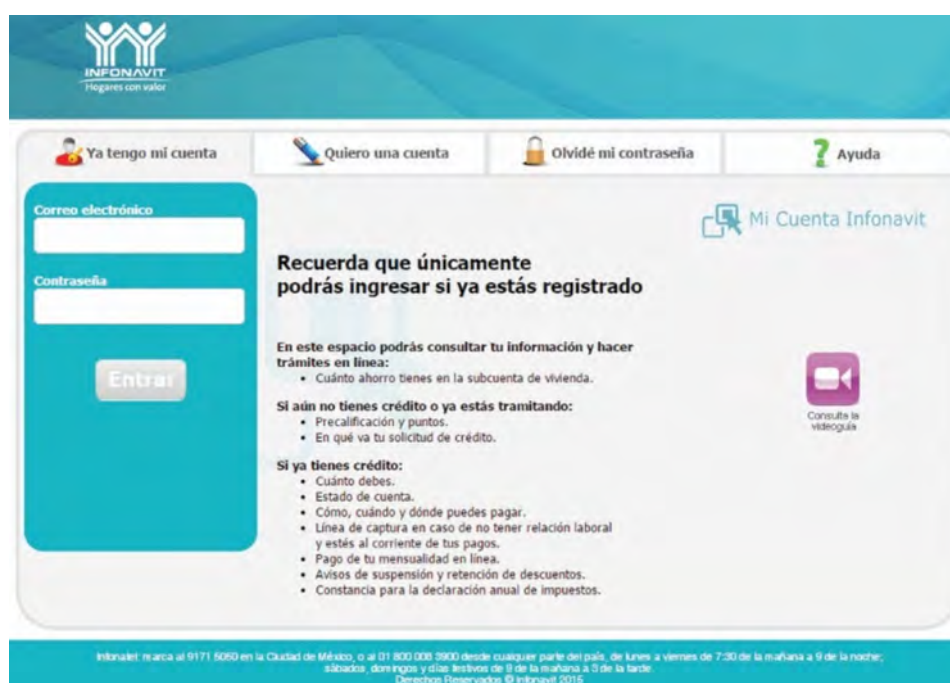
Se identificaron áreas de oportunidad en la entrega de servicios a través de este medio, mismas que determinaron la necesidad de contar con secuencias lógicas de atención en los servicios ofrecidos.

Mi Cuenta Infonavit 2.0

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

Como resultado del fortalecimiento y mejora de la calidad en el servicio a los trabajadores, surgió el proyecto denominado Mi Cuenta Infonavit 2.0, el cual permitiría llegar a un mayor número de usuarios, mejorar la experiencia de acceso a servicios en línea mediante la oferta de un portal personalizado y renovado y, finalmente, consolidar la información de datos de contacto recabados por el Instituto.

En 2013 a raíz de las mejoras en el portal, se proporcionó **Mi Cuenta Infonavit** a más de 1 millón de acreditados.



Detalle gráfico de Portal Infonavit. Fuente: Informe Anual de Actividades 2013

En octubre de 2013, se definieron los servicios a implementar, con base al volumen de visitas en portal y solicitud de información en CESI e Infonatel:

- ¿En qué puedo usar mi crédito?
- ¿Qué hago si tengo problemas para pagar?
- Ya obtuve mi crédito, ¿qué sigue?
- Guía para retirar mi ahorro
- Mis compromisos-trámites para patrones

Se realizó el diseño conceptual de las infografías del portal, donde se detalló la propuesta de página inicial de las infografías con el menú, el segundo y el tercer nivel con detalle de los productos de crédito.

En adición a las infografías, durante el cuarto trimestre se realizaron las mejoras a los siguientes servicios:

Mi Cuenta Infonavit

- Obtén tu NSS.
- Estado de cuenta mensual.
- Estado de cuenta histórico.
- Cuánto debo de mi crédito.
- Cuánto ahorro tengo.
- Mejoras generales.
- Completar actualización de captchas (Sistema de reconocimiento para saber si el usuario que está accediendo a una aplicación es un humano o es una máquina que procesa datos automáticamente).
- Implementar autoservicio de baja de cuenta.
- Envío de correo por actualización de contactos.

En colaboración con la SGRF, se definió y diseñó el Nuevo Portal Empresarial que permitiría consultar:

- Estado de cuenta empresarial.
- Incidencias y movimientos afiliatorios de los trabajadores.
- Información de los acreditados y futuros trabajadores.
- Asesoría sobre trámites y servicios. Consultar aclaraciones y ponerse al corriente.
- Noticias y alertas de interés.

Se realizó la actualización del **Portal Móvil**, que además de los trabajadores ahora podría ser consultado

por patrones y público en general; contó más de 2.8 millones de visitas desde su lanzamiento en junio.

Se implementó en el portal el **Asesor Virtual (AVI)**, un robot con inteligencia artificial que a través del reconocimiento de palabras clave unidas a una base de datos de respuesta, contestaría a las preguntas que se le hicieran sobre el Instituto y los servicios. Al mes de diciembre se contó con un total de 36 mil visitas.



Detalle gráfico de AVI, Portal Infonavit

En septiembre de 2013, se llevó a cabo el lanzamiento de la aplicación para dispositivos móviles (APP) de Infonavit. Se implementaron 344 campañas de e-mail con un total de 23.5 millones de correos electrónicos enviados. Se realizaron 475 campañas de SMS (Short Message Service) con un total de 1.4 millones de mensajes enviados a teléfono celular.

En 2014, en los nuevos canales: App, Asesor Virtual Infonavit (AVI) y portal móvil, diseñados para usuarios de edades diversas, se revisaron contenidos y rutas de usuario para dar una mejor atención y se definió el papel y colaboración de cada canal. Se diseñó y fortaleció

la nueva versión tanto de Mi Cuenta Infonavit 2.0, como de 38 servicios (nuevos y actualizados) que se mapearon y a los que se les crearon reglas de negocio, diseño de interacciones y contenido, dentro de Mi Cuenta.

Este servicio fue creado para ofrecer información a quienes solicitaran un crédito y a los acreditados.

Los objetivos de esta versión 2.0 fueron:

- Lograr un mayor acercamiento con los usuarios.
- Establecer una estrategia de comunicación permanente con los derechohabientes para fortalecer su vínculo con el Instituto.
- Proporcionar productos y servicios de excelencia dando atención a las necesidades de los usuarios.
- Constituir y mantener una base de datos de contacto con un alto grado de confianza.
- Ofrecer servicios oportunos y personalizados.
- Facilitar la comprensión de la información y el uso

de servicios.

- Proteger la información de los trabajadores mediante contraseñas.
- Ofrecer una experiencia multicanal al estar integrado con otros canales de servicio.
- Simplificar la consulta de información y la solicitud de trámites.
- Promover el uso de canales digitales y hacer más eficiente la operación multicanal.
- Incrementar el uso del portal para el autoservicio.
- Descargar la operación de otros canales y, por consecuencia, reducir sus costos.

En 2014 con el nuevo diseño de todo el servicio integral de Mi Cuenta Infonavit 2.0, se incluyó la definición del alcance, el mapeo de los nuevos servicios, el desarrollo de talleres multidisciplinarios con diversas áreas del Instituto, la revisión interacción y contenidos (experiencia de usuario).



Fuente: Habilidad de Nuevos trámites en línea. (Mi Cuenta Infonavit 2.0)

Así mismo, la iniciativa contempló la integración de infografías en portal con los temas que ya se habían definido en 2013 para mejorar el entendimiento del

usuario final, las cuales se constituyeron de la siguiente manera:

Temática	Contexto
Bienvenido al Infonavit	El rol del Infonavit en la vida del trabajador, desde la afiliación, el ahorro, uso del crédito y jubilación. Orientación sobre trámite de unificación de cuentas.
¿En qué puedo usar mi crédito?	Orientación sobre los productos de crédito que ofrece el Instituto para satisfacer las necesidades de vivienda del trabajador. ¿Qué pasos debe seguir para obtenerlo?
¿Qué hago si tengo problemas para pagar?	Información sobre el programa de apoyos que ofrecemos a los acreditados que tienen dificultades para realizar su pago: Garantía Infonavit.
Ya obtuve mi crédito, ¿qué sigue?	Información sobre los principales trámites y servicios para la administración del crédito: aviso de suspensión y retención, cómo pagar el crédito, escrituración, cancelación de hipoteca, programa de Recompensas.
Guía para retirar mi ahorro	Orientación sobre los trámites para solicitar la devolución de la Subcuenta de Vivienda.

Fuente: Habilitación de Nuevos trámites en línea (Mi Cuenta 2.0)



Detalle gráfico de infografía, portal Mi Cuenta 2.0

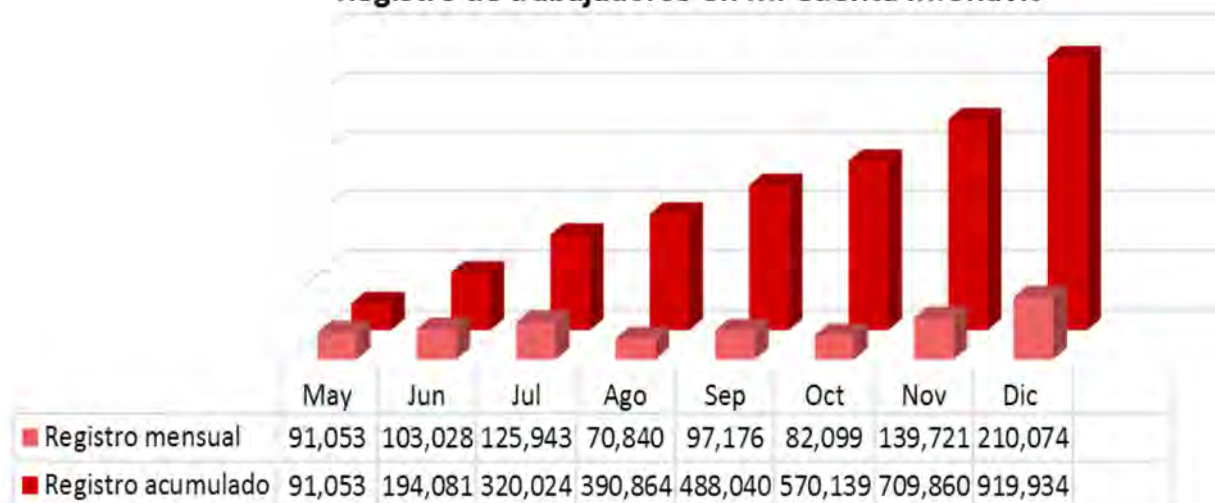
Para el 2015, Mi Cuenta Infonavit 2.0, que ya daba acceso a derechohabientes, acreditados y pensionados, se integró con el CRM, para la administración de datos de contacto. El 7 de mayo de 2015 fue liberada esta nueva versión del portal personalizado.

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

En su versión 2.0, se captaron aproximadamente 2.5 millones de trabajadores que estaban solicitando su crédito, además de consultas de acreditados y pensionados que pudieron hacer fácilmente y de forma personalizada, la consulta de información sobre afiliación, ahorro, crédito y pensión.

- En 2015 Mi Cuenta Infonavit 2.0 fue el servicio en línea más utilizado. Más del 20% de las visitas en el portal del Infonavit fueron de usuarios que entraban a los servicios personalizados contando con las siguientes cifras al 31 de diciembre del 2015:
- Más de 5 millones de usuarios desde su lanzamiento en mayo.
- 46, 833,351 de páginas vistas dentro de Mi Cuenta Infonavit
- Más de 2.5 millones de cuentas registradas.

Registro de trabajadores en Mi Cuenta Infonavit



Los tres principales temas que se abordaron según cada tipo de usuario fueron:

- Derechohabientes: Solicitar un crédito.
- Acreditados: Administrar su crédito.
- Pensionados: Retiro del ahorro.

Además, se diseñaron nuevos servicios:

- Consulta de resumen de movimientos de subcuenta de vivienda

- Pagos en aclaratorio
- Estatus del número de seguridad social (NSS).

Así mismo, se liberaron y actualizaron servicios como: Registro; Olvidé mi usuario y contraseña; Actualización de la guía de usuario; Ya tengo una cuenta; Pantalla inicial (personalización de menú); Cambiar contraseña; Actualizar datos de contacto; Cuánto ahorro tengo; Hogar a tu medida; Estados de cuenta e informe de pago de servicios; Medios de pago (a través de la línea de captura por transferencia electrónica o ventanilla);

Constancia para la declaración anual, comprobante fiscal; Atención centralizada solicitud de descuento por liquidación; solicitud de escritura; Notificación por estrados; Consulta de notificadores y ejecutores; Consulta de la oferta de empleo, Haz tu cita; Canales de servicio; video guías; vínculo a redes sociales, y convertidor de Veces Salario Mínimo (VSM) y pesos.

Esta implementación de la estrategia en canales digitales dio inicio en 2013 y finalizó en 2015, siendo la Gerencia Senior Experiencia del Cliente la responsable de su desarrollo, contando con la colaboración de personal de la Gerencia de Canales Digitales. Los recursos monetarios necesarios para su implementación fueron administrados por la SGT.

La SGCS contó con la participación de las Subdirecciones Generales de: Crédito (SGC), Administración de Cartera (SGAC), Recaudación Fiscal (SGRF), Sustentabilidad y Técnica (SGS) y Comunicación y Apoyo (SGCA).

Entre sus resultados se cuentan cerca de 2.5 millones de visitas, de aproximadamente un millón de usuarios y cerca de 20 millones de páginas vistas.

9.2.1.5 Mejoramiento del monitoreo de datos sobre la calidad de datos de la Base Única de Contactos (BUC)

Siempre ha sido necesario gestionar, almacenar y operar de forma eficiente los datos de los usuarios para otorgarles servicios de calidad y, al mismo tiempo, apoyar los objetivos y estrategias del Instituto, así como proveer de datos higienizados y actualizados a los sistemas fuente. En consecuencia, el 1º de marzo de 2014 se solicitó y registró la actualización del proyecto BUC con el número de folio OPB/501.

El objetivo principal de este proyecto fue obtener una base de datos de contacto confiable y actualizada de derechohabientes, patrones y acreditados, cuyo uso permitiera al Instituto incrementar la colocación de créditos, ofrecer servicios, recabar datos adicionales o proporcionar información relevante; proveer datos de contacto para el desarrollo de campañas de acercamiento y apoyar las estrategias de las unidades de negocio del Infonavit, así como informar a los derechohabientes de sus aportaciones patronales.



Fuente: Base Única de Contactos

La BUC debía contener datos de contacto (nombre, teléfonos, domicilio, correo electrónico y geo referencias) y datos maestros (NSS o Número de Registro Patronal-NRP y tipo de crédito), asegurando que la información contenida fuera vigente, con calidad, confiable y oficial y entregara datos de contacto actuales o históricos.

Durante 2014 la BUC fue diagnosticada, considerando infraestructura, base datos, reportes, procesos, soporte, operación, seguridad de la aplicación y niveles de servicio.

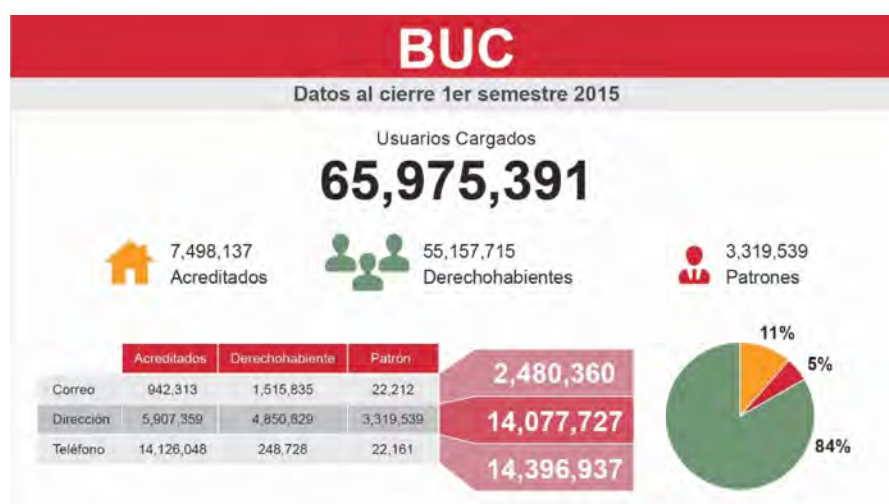
Posteriormente se procedió a diseñar el modelo conceptual, el de datos y su explotación, el modelo histórico de fuentes y el modelo funcional.

Con fecha 6 de octubre de 2014 se modificó el Estatuto Orgánico definiendo la responsabilidad de la SGCS sobre la administración de la BUC. Ello detonó un proceso de diagnóstico, el diseño del programa de actualización y el registro de la propiedad de datos, que con la autorización del Comité de Mejoras, dio inicio a la actualización de datos y de la plataforma tecnológica.

El 13 de febrero de 2015 se firmó el Acta Constitutiva del programa con su correspondiente programa y proyecto a ejecutar, con folio de registro CANS-2015-001-PCH. CANS-2015-001-PCH.

Posteriormente, en el mes de abril, se estableció el “Acuerdo de propiedad de datos maestros y uso de datos en Canales de Servicios y BUC 2.0”, con registro GSSDH/AGDYBUY2.0/IN.004.2015, en el cual se señalaron y formalizaron los roles y responsabilidades en el uso de los datos de patrones, derechohabientes, créditos y acreditados que serían utilizados en diferentes procesos y sistemas de Infonavit. Se acordó la propiedad y el uso de datos con Canales de Servicio, y se establecieron y formalizaron las actividades para integrar en las soluciones gobierno de datos y BUC versión 2.0, los datos de contacto de patrones, derechohabientes y acreditados de los sistemas de Canales de Servicio.

Al primer semestre de 2015 fueron cargados a la BUC 65´975,391 de usuarios de los cuales 55´157,715 eran derechohabientes, 7´498,137 acreditados y 3´319,539 patrones.



Fuente: Presentación del proyecto BUC 2.0

El proyecto fue presentado ante el Comité de Mejora en el Servicio, mismo que fue autorizado en septiembre de 2015 en el “Acuerdo CMS/03/05/2015” del Acta de la sexta Sesión Ordinaria del Comité de Mejora en el Servicio, celebrada el 22 de septiembre de 2015, lo que permitió la instalación del producto en el ambiente de producción.

En octubre de 2015, se realizó la carga de todas las fuentes en el ambiente de producción: ALS (Sistema de Cartera Infonavit), TRM (Tax and Revenue Management, el sistema contable en donde se registra la cuenta fiscal por cobrar y los pagos. Catálogo de patrones), SACI (Sistema de Administración de la Cuenta Infonavit, el Sistema integral para la Administración de Cuentas Individuales de los Trabajadores Afiliados al Infonavit),

BM (Blue Messaging), MCI 2.0 (Sistema de derechohabientes), MTC (Sistema relacionado con Mejora Tu Casa “Mejoravit”), etc.

En noviembre de 2015, se obtuvo el visto bueno del ciclo de revisión (Riesgos, Finanzas, Control Interno y Jurídico) detonó la publicación de la normativa correspondiente.

Para la realización del proyecto se contó con la participación de las Subdirecciones Generales de Administración de Cartera, de Crédito, de Recaudación Fiscal y de Tecnologías (Gerente Senior de Sistemas Servicio al Derechohabiente, Gerente de Integridad de Datos, Consultor Master, Oficina de Proyectos y Proveedor de la Solución). Los siguientes entregables fueron resultado de este proceso:

- Plan de Trabajo
- Documento de Visión
- Documento de Análisis
- Documento de Diseño de BUC 2.0

La SGCS fue la responsable del programa a través de las Gerencias de Soluciones del Servicio y de Infraestructura del Servicio, así como un Consultor Jr. y un Supervisor B.

Con el programa que inició en marzo de 2014 y concluyó en noviembre de 2015, se obtuvieron los siguientes logros:

- Cumplimiento del Estatuto Orgánico.
 - “Administrar la Base Única de Contactos”.
- Implementación de la plataforma tecnológica para gestionar y explotar los datos.
 - Desarrollo de un nuevo modelo de datos de contacto.
 - Registro histórico.
 - Bitácora de Calidad de los datos de la fuente.
 - Reportes segmentados, generales e históricos.
- Disposición de una fuente institucional para las campañas por parte de las áreas de negocio.
- Confiabilidad en los datos actualizados.

- Definiciones realizadas en conjunto con las áreas de negocio.
- Firma de Acuerdos en materia de Gobierno de datos de contacto.

Con la implementación de la estrategia, se preparó a la organización para tener un producto que permitiera contar con datos clave de los usuarios del Infonavit, de manera eficiente y adecuada, así como apoyar a las unidades de negocio en sus estrategias de acercamiento a sus clientes, proveer datos para el desarrollo de campañas de colocación de productos y servicios.

Adicionalmente, desde el punto de vista técnico, BUC 2.0 fue construida en la plataforma HANA, lo cual permitiría obtener grandes volúmenes de información para atender a las necesidades plasmadas en poco tiempo, garantizando así que se convirtiera en la fuente por excelencia para la obtención de datos clave del usuario.

Actualización de la Base Única de Contactos (BUC)

Como se señaló anteriormente, el objetivo fue habilitar las herramientas que permitieran contar con los datos clave de los usuarios del Instituto.

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

Al cierre de diciembre de 2015, de acuerdo al “Informe Anual de Actividades 2015”, se obtuvieron los siguientes logros:

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

9.2.1.6 Rediseño del Customer Relationship Management (CRM)

En 2011 se cambió la plataforma tecnológica de Atención a los Requerimientos del Ciudadano (ARC), la cual fue sustituida por la plataforma de ADAI para hacer la migración de los servicios existentes.

Con base en el Nuevo Modelo de Atención y la readecuación de diferentes canales físicos y digitales, era necesario modernizar la plataforma y diferentes softwares, entre ellos el CRM, bajo una nueva modalidad que permitiera una accesibilidad a través de cualquier aplicación que tuviera conexión a Internet y la incorporación de nuevas tecnologías que redujeran costos de operación y mantenimiento. Además, esto permitiría

incrementar la eficiencia, la reunión de la mayor cantidad posible de información para la consolidación de una base de datos más amplia y estadísticas para generar relaciones a largo plazo y aumentar así el grado de satisfacción.

El CRM - ADAI es la herramienta que registraba todas las interacciones del Instituto con los usuarios, siendo la columna vertebral de la atención en todos los canales de servicio. Esta herramienta permitía capturar y recabar información sobre los servicios que consultaban los usuarios y era la interface que posibilitaba interactuar con los aplicativos transaccionales para atender las solicitudes.



Fuente: Gerencia de Soluciones del Servicio, recomendación HAG108-1.16

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

El rediseño estaba alineado con la estrategia de renovación de la plataforma tecnológica emprendida por

la Subdirección General de Tecnologías y con las recomendaciones de la H. Asamblea General.

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

Una vez concluido el proyecto, se ofrecerían resultados tangibles al usuario, por ejemplo: menores tiempos de

espera para la resolución de casos, mayor transparencia y seguimiento de los casos, mejor atención con información clara y precisa o alertas sobre el estado que guarda un trámite o aclaración.

El plan del rediseño del CRM se registró el 15 de marzo de 2015, con el número PL-SGT-V01-010-02-01, el cual se realizó por etapas en 4 grandes grupos.

Derivado de un cambio coyuntural en el enfoque de procesos, en octubre de 2015, se replanteó la estrategia para el rediseño del Plan de Trabajo, se rediseñaron los servicios del grupo I, parte I que se refiere a Quejas, Liberación por Autoseguro, Prórrogas y corrección de datos. En el caso de pagos, se detectó la necesidad de

analizar las causas raíz antes de diseñar el plan, por lo que éste quedó sujeto a dicho diagnóstico.

Por su parte, el plan de Hipoteca de Servicios, también quedó sujeto a la definición del alcance en el Estatuto Orgánico por parte de las áreas.

Para diciembre de 2015, se autorizó el funcionamiento de los servicios de Quejas, Liberación por Autoseguro y Corrección de datos, los cuales integran el grupo I, parte II. Se estimaba que para octubre de 2016 se rediseñarían, construirían y liberarían los servicios del grupo 2, integrado por 17 servicios como se muestra en la siguiente tabla:

Grupo 2	Rediseño, Dictamen
1	Retiro Genérico (Devolución FA y SSV 92-97, Devolución de Pagos en Exceso)
2	Reestructuras (1)
3	Información de Cobranza (1)
4	Solicitud de Apoyo (1)
5	Vivienda irregular-invadida y abandonada (2)
6	Dación en Pago (2)
7	Centros de Mediación (2)
8	Recuperación Especializada (2)
9	Estado de Cuenta (3)
10	Buró de Crédito (4)
11	Club de Recompensas Mi Infonavit (5)
12	Seguros (5)
13	Liquidación con Descuento (5)
14	Visita de Vivienda (5)
15	Carta constancia de intereses (6)
16	Garantías (6)
17	Denuncias

Fuente: Plan para el rediseño de CRM, Estrategia SGCS 2015

Se tenía previsto que para junio de 2017 se rediseñarían, construirían y liberarían los servicios del grupo 3:

Grupo 3	Rediseño, Dictamen
1	Taller Saber para Decidir
2	Asesoría Personalizada Infonavit
3	Indicios de Evasión
4	Homonimias
5	Traspaso de la Subcuenta de Vivienda
6	Unificación de Cuentas
7	Consulta de Relaciones Laborales
8	Constancia de Ecotecnologías
9	Desarrollo Comunitario y Recuperación del Entorno
10	Lee con Infonavit
11	Hipoteca Verde
12	Hogar a tu Medida
13	Vivienda sustentable: Vida Integral Infonavit
14	Indicadores de Sustentabilidad
15	Cambio de Régimen (juntar con prórrogas)
16	Crezcamos Juntos
17	Cobertura de Calidad
18	Llamadas Redireccionadas o Fallidas

Fuente: Plan para el rediseño de CRM, Estrategia SGCS 2015

Para febrero de 2018, se estimaba concluir con el programa el cual terminaría con el rediseño, construcción y liberación de servicios del grupo 4, que se integraba por los siguientes 13 servicios³:

³ Los resultados de este programa se pueden consultar en: apartado 3 de este capítulo “Implementación de la Estrategia y resultados 2016-2018” el subíndice 3.1.4: Resultados 2016, el 3.1.4.1: Avance en programas inciso b) Implementación de servicios en CRM; en el 3.2.1.1: Omnicanalidad y en el 3.3.1: Proyectos alineados a Transformación Digital (antes Omnicanalidad), Plataforma CMR-HANA.

Grupo 4	Rediseño, Dictamen
1	Solicitud de Escrituras
2	Regularización de escrituras
3	Encuestas
4	Hostigamiento y Discriminación
5	Infonavit para todos
6	Precalificación
7	Productos de Crédito
8	Inscripción y Formalización
9	Taller Saber para decidir
10	Me interesa un Crédito
11	¿Cuánto Ahorro Tengo?
12	Mi expediente de Crédito
13	Simulador de Crédito

Unificar en un servicio

Fuente: Plan para el rediseño de CRM, Estrategia SGCS 2015

La responsable del proyecto fue la SGAS, a través de la Gerencia de Soluciones del Servicio, con la colaboración de las de Planeación del Servicio, de Operación del Servicio y de Infraestructura del Servicio. Así mismo, participaron las Subdirecciones Generales de Crédito, Jurídica, de Tecnologías, de Administración de Cartera y de Recaudación Fiscal.

Para el rediseño del CRM se generaron los siguientes entregables:

- Planes de Trabajo
- Documentos de Diseño de cada Servicio
- Documento de Formalización
- Reportes al Comité de Mejora en el Servicio.

Para cada servicio rediseñado, las áreas responsables del servicio construirían su normativa.

En el caso del servicio de quejas (que se liberó en los primeros días de octubre de 2015) se estableció la normativa correspondiente.

Resultados Medición Integral de Servicio:

Se firmaron los acuerdos para la medición de la calidad de los 12 primeros servicios a partir de 2014, en responsabilidad con diferentes áreas.

Se tenía una meta de 9 servicios, misma que se superó lográndose un total de 12 servicios medidos:

- Avisos de suspensión y retención
- Cancelación de hipoteca
- Pagos en exceso
- Reestructuras
- Precalificación (alta de datos 2º crédito)
- Entrega de escrituras
- Prórrogas
- Liberación crédito 20 años y 240 pagos
- Corrección de datos
- Indicios de evasión
- Liberación por autoseguro
- Aclaración de pagos.



Fuente: Informe Anual de Actividades 2013

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

En esta optimización se llevaron a cabo definiciones y modificaciones a los procedimientos, que permitirían la reducción del número de excepciones a los escenarios, además de reducir el tiempo de atención y automatización de trámites y servicios.

De acuerdo al Informe Anual de Actividades 2015, al cierre de ese año, se obtuvieron los siguientes logros:

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

9.2.2 Resultados

9.2.2.1 Estrategia integral de canales de servicio: resultados 2013

En 2013 los canales estaban dedicados principalmente a dar asesorías, realizar trámites, conducir aclaraciones y recibir quejas. La SGCS tenía un costo aproximado de \$ 256 millones de pesos (mdp) con la estructura de personal asignada y de \$860 mdp si se consideraba todo el costo relacionado a personal de CESI y los gastos de recursos humanos. Ello le permitía atender más

de 120 millones de interacciones anuales, ofreciendo más de 60 servicios diferentes.

La atención se distribuía en 2.6 millones de interacciones a través de los CESI, de los que el 45% se orientaba a aspectos que tenían que ver con crédito, 32% con cartera y 23% con recaudación fiscal. A través de Infonatel se atendían alrededor de 17 millones de interacciones, las cuales se distribuían entre el servicio IVR (Interactive Voice Response o Sistema Automático de Servicio de Llamadas) y por asesores y en canales digitales existían 106 millones de interrelaciones (Portal, Kiosco, SMS y Correo Electrónico).

Se recibían más de 12 mil quejas a través de Infonatel y 85 mil a través de los kioscos y se gestionaba la resolución de aclaraciones y quejas a través de una mesa de operación o canalizándolos a las áreas sustantivas. Así mismo, la Subdirección era la responsable de la administración de la BUC, que incluía 23 millones de contactos con teléfono; 8 millones con domicilio y 2.5 millones con correo electrónico.

9.2.2.2 Estrategia integral de canales de servicio: resultados - 2014.

La estrategia estuvo a cargo de la SGCS a través de la Gerencia de Soluciones del Servicio y con el apoyo de todas las Subdirecciones del Infonavit.

En este periodo se construyó una política de calidad en el servicio con:

- La conformación de un comité de calidad: “Comité Mejora del Servicio”.
- La construcción de indicadores de calidad que

- midieran los servicios como instrumento primordial, para el seguimiento y cumplimiento de resultados en las metas institucionales del servicio.
- La integración de un Catálogo Institucional de Servicios.
- La conformación de una estrategia multicanal y la migración de servicios a los canales primarios.
- El desarrollo del nuevo Modelo de Atención de los CESI, la Nueva estrategia de atención Infonatel y la Mejora de la BUC.
- El desarrollo del Modelo Integral de Atención a Quejas.

- El diseño y lanzamiento de nuevos canales digitales orientados a la atención de público multigeneracional y Fortalecimiento de MCI.
- La autorización de Responsables de Servicio a nivel delegacional.

Los Canales de Servicio han tenido una acción transversal dentro del Instituto. Esto propició la sinergia entre todas las áreas que participaron en el servicio, para asegurar la homologación y estandarización de procedimientos e información que demandaban los más de 45 millones de usuarios (derechohabientes, acreditados y patrones), de los cuales 7.5 millones en promedio interactuaban mensualmente en el Instituto a través de sus canales, como se observa en el cuadro siguiente:



Fuente: Plan Financiero 2014-2018

Como se mencionó anteriormente, el objetivo principal de la Estrategia Integral de Canales de Servicio 2014 fue el de optimizar y consolidar los canales de servicio como medio de comunicación entre los usuarios y el Instituto en sus diferentes modalidades, para que en las diversas etapas, las necesidades del usuario fueran cubiertas en forma expedita y clara en cada interacción con el Instituto.

Con base en lo anterior, la estrategia implementada para el logro de su objetivo fue la de construir una política de calidad en el servicio con:

- **La constitución de un Comité de Mejora en el Servicio**, como un grupo interno de trabajo.

El 27 de octubre de 2014 se emitieron los lineamientos de operación del Comité de Mejora en el Servicio, los cuales contribuirían en:

- Impulsar la coordinación de esfuerzos entre las áreas para mejorar la experiencia del usuario.
- Proponer acuerdos para atender las causas raíz de las situaciones que afectaban en la atención.
- Recomendar mecanismos que contribuyeran a mejorar los servicios que se proporcionaban.
- Fomentar una actitud de excelencia en el servicio.
- Conjuguar la experiencia institucional para alcanzar y superar las expectativas de los usuarios.

En la primera Sesión del Comité se presentaron los resultados del servicio por área sustantiva, así como los proyectos estratégicos para mejorar los servicios implementados en la SGCS. Se acordó la firma de los Convenios de Niveles de Servicio para 2015. En ellos se establecieron los niveles de servicio para su atención y las metas institucionales a cumplir. Se acordó que el Comité seguiría sesionando bimestralmente y se fortalecería con la participación de las áreas sustantivas y de apoyo, mejorando la retroalimentación con el fin de mejorar la eficiencia en los servicios que entregara el Instituto a sus usuarios.

- **La construcción de Indicadores de Calidad**, elaborados con las áreas responsables para garantizar el cumplimiento de los estándares acordados para cada servicio.

Se planteó implementar una herramienta para generar indicadores gerenciales de manera automatizada, para su monitoreo, evaluación, seguimiento y toma de decisiones mejor informadas. Esto permitiría retroalimentar de manera oportuna y constante

a las áreas respecto a los servicios ofrecidos en los canales, para generar adecuaciones, ajustes y propuestas de mejora.

De igual manera, se consideró robustecer las metodologías para contar con indicadores automatizados y elaborar reportes y tableros de control, para identificar desviaciones en la calidad del servicio.

- **La integración de un Catálogo Institucional de Servicios.** Se elaboró el diagnóstico (resumen y matriz con pendientes) de las necesidades de cada servicio por canal y su correspondiente plan de actualización de las áreas de negocio SGAC, SGRF, SGC y SGS. Así se conformó un catálogo que incluyó un total de 78 trámites y servicios, de los cuales 27 eran vía Infonatel, 23 en oficinas de atención y los restantes 28 por otros medios. Este Catálogo se actualizó al 15 de julio de 2015, con 98 servicios hasta ese momento implementados en los diferentes canales.
- **Estrategia Multicanal.** Como complemento al catálogo institucional de servicios, se definió un catálogo de atributos necesarios para brindar cada servicio y su canal primario.

Se identificaron las necesidades de cada servicio por canal y su correspondiente plan de actualización. Se diseñó el plan de migración de servicios a su canal primario identificado y considerando alcance, prioridades con las áreas, impacto, requerimientos tecnológicos y actividades operativas. Se priorizó la atención de los servicios por áreas, dependiendo de las brechas por servicio y la factibilidad tecnológica.

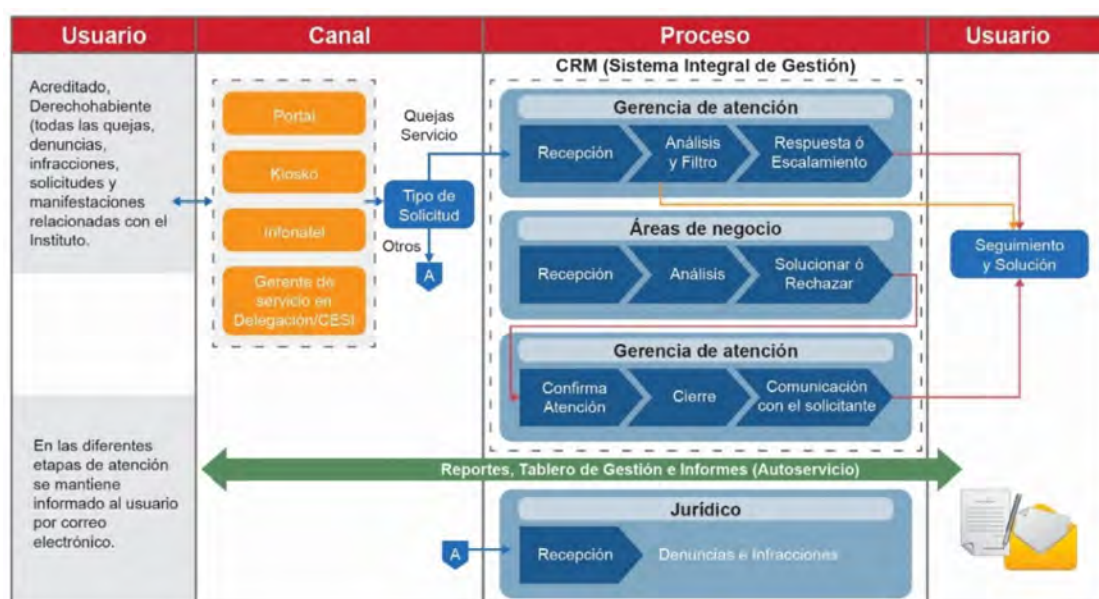


- **El desarrollo del nuevo Modelo de Atención de los Centros de Servicio Infonavit (CESI)**⁴, que ya se ha analizado a fondo; la **Nueva estrategia de atención Infonatel**, comentada anteriormente y la **mejora de la BUC**⁵, que ya se ha descrito a detalle. Asimismo se alinearon los servicios al Catálogo Institucional de Servicios.
- **El desarrollo del Modelo Integral de Atención a Quejas**, desde su parte conceptual, operacional y funcional, apoyado en una herramienta tecnológica, para recibir y registrar las quejas para garantizar la atención oportuna y adecuada a los usuarios desde su parte conceptual, operacional y funcional.

El objetivo del modelo era reducir al mínimo las quejas a través del rediseño de los servicios, la medición y

optimización de la operación de los canales asegurando al mismo tiempo su adecuada atención para garantizar que tuvieran solución, la capacitación constante de los recursos humanos para que el personal aprendiera de las quejas y se retroalimentara a la organización, conformando un ciclo de mejora continua.

El modelo de quejas evolucionó, al transformarse de un modelo que administraba las quejas, a uno cuya estrategia consistió en identificar las causas raíz que las originaban. Adicionalmente, se reorganizó la estructura para colocar las quejas bajo la misma Gerencia que atiende las solicitudes de Presidencia, Dirección General, etc., con el propósito de asegurar una respuesta única y adecuada.



Fuente: Nuevo Modelo de Atención de los CESI 2014

El propósito era que las quejas dejaran de encontrar su causa en errores en la homologación, inconsistencia de la información, carencia de normativa o por procesos mal diseñados, sin orientación al usuario.

Así mismo, se mejoraron los procesos para cumplir

con la normatividad institucional, mitigar riesgos, reducir el número de quejas, se balancearon las cargas de trabajo, además de abatir el rezago histórico.

- **El diseño y lanzamiento de nuevos canales digitales orientados a la atención de público multigeneracional** y el **fortalecimiento de MCI**

⁴ Ver el apartado 2.1.3.1 de este capítulo: "Modelo de Atención en CESI"

⁵ Documentado en el apartado 2.1.5 de este capítulo: Mejoramiento del monitoreo de datos sobre la calidad de datos de la Base Única de Contactos (BUC)

explicado ampliamente en el apartado 2.1.4 de este capítulo: “Implementación de canales digitales y sus resultados”.

- La **autorización de Responsables de Servicio a nivel delegacional** ya comentada anteriormente⁶, como parte de la implementación de canales físicos y figura fundamental en el Modelo de Atención en CESI.

9.2.2.3 Estrategia integral de canales de servicio: resultados 2015

El objetivo planteado en este año fue, por un lado, mejorar la experiencia de los usuarios desde una perspectiva integral, alineando capacidades humanas, culturales, procesos y sistemas. Por otro lado, se planteó incrementar la satisfacción del usuario de canales mediante la estandarización en la información y atención de los servicios.

Se requería una estrategia integral que permitiera al Instituto centrar su atención en el usuario, facilitando la entrega oportuna del servicio, en el canal adecuado, en el momento oportuno, de acuerdo con las necesidades y las preferencias de cada tipo de usuario.

Logros y/o beneficios obtenidos:

Con el fin de que el trabajador pudiera resolver sus necesidades de trámites e información a lo largo del ciclo de su relación con el Infonavit, se lograron los siguientes resultados:

- Homologación de información en los servicios ofrecidos por los diferentes canales.
- Disminución de quejas y aclaraciones.
- Aumento de soluciones de primer contacto en los canales.
- Incremento de autoservicio en el portal.

En cuanto al **Modelo de Atención**, se incluyó el Monitoreo de la Operación. Se estableció el seguimiento de los canales así como de los proveedores estratégicos y se instituyó la Gestión de quejas y atención.

– Modelo Integral de Atención a Quejas

Se diseñó e implementó un modelo institucional de atención de quejas para tener una sola bandeja de entrada y generar quejas únicamente a través del número de seguridad social, además de capacitar a los asesores de Infonatel para ser un primer filtro que pudiera resolver lo mínimo en un primer contacto sin generar una queja.

Sobre la política de calidad en el servicio para optimizar y consolidar los canales de servicio en 2014, la segunda versión de la herramienta del Modelo Integral de Atención a Quejas, se implementó el 9 de octubre de 2015, reforzándose los procesos de entrada (Infonatel, Portal y Kiosco). Al generar únicamente quejas de trabajadores con número de seguridad social; se empoderó a los asesores de Infonatel para atender de primer contacto en los servicios básicos en línea, sin la necesidad de generar queja.

Se definió un enlace por área de resolución y se reforzó el esquema de escalamiento. Asimismo se capacitó a los asesores y a los enlaces de delegaciones a nivel nacional, vía Web conference, y mediante CESI, a los enlaces de las subdirecciones.

Se liberó el acceso a quejas para público en general tanto en el Infonatel como en el Portal Infonavit.

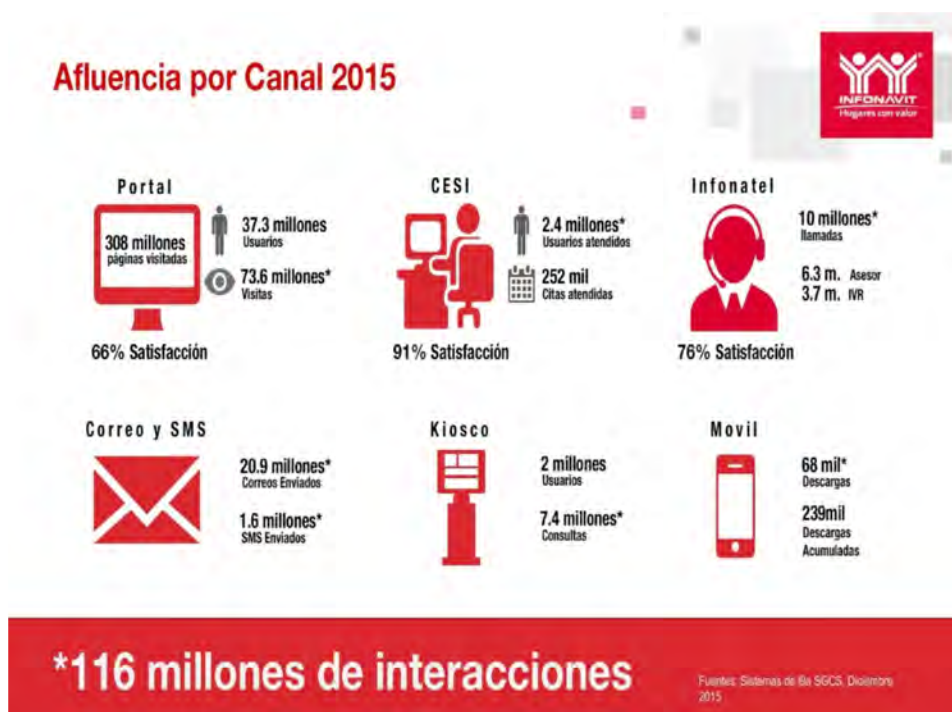
Se recibieron 984 quejas de presidencia, de las cuales se atendió el 99%. Como resultado, al mes de octubre se obtuvo una calificación acumulada del 98.23%.

La primera etapa de la estrategia integral de canales de servicio finalizó en octubre de 2015, utilizando herramientas tecnológicas y el personal de las áreas involucradas en el Instituto.

Se midió la afluencia por canal para distinguir las áreas de oportunidad.

⁶ Ver el apartado 2.1.3 de este capítulo: Implementación de canales físicos.-Nueva figura de Responsables de Servicio en CESI y el 2.1.3.1 : Modelo de Atención en CESI

Afluencia por Canal 2015



Como se puede observar, el canal más consultado fue el Portal, mientras que el Kiosco fue el menos consultado. En cuanto a la App para móviles se empezó a trabajar en su optimización. Esto de acuerdo a las nuevas tendencias de comportamiento del derechohabiente.

La situación a finales del 2015 mostraba el tamaño del reto para 2016:



9.3 Implementación de la estrategia y resultados 2016-2018

9.3.1 Estrategia de Atención y Servicio 2016: inicio de la transformación

A principios de 2016 el Infonavit inicia una nueva etapa a partir de un cambio de administración que implica la llegada de un nuevo equipo directivo destinado a impulsar los cambios e innovaciones que necesitaba el Instituto para dar un paso más hacia la modernidad, una verdadera transformación.

La nueva administración se enfocaría en generar un cambio estructural en el tema de atención y servicio a partir de la definición estratégica orientada a “Empoderar al Derechohabiente (DH)”.

Empoderar significa, por una parte, construir una nueva relación de comunicación y acercamiento con el DH y por otra parte incentivar su participación y colaboración en la definición de productos y servicios. El objetivo de esta nueva relación era conocer y escuchar necesidades y expectativas del DH, con el fin de que éstas se convirtieran en el núcleo de toda la estrategia institucional.

El componente estratégico en el que se sustentaba el alcance de este objetivo era el de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), ya que el contexto mundial estaba marcando un cambio de paradigma para la relación de empresas y gobierno. Se relacionaban tanto con clientes como con ciudadanos a partir de las TIC. Éstas se convirtieron en el facilitador que permitía transformar la relación gracias al análisis de un enorme volumen de datos e información, mayor conectividad por el uso de internet, reducción de costos operativos, comunicación bidireccional, mayor generación de ingresos vía un mercado más amplio y fácil acceso.

De manera específica el uso de internet materializaba un canal de comunicación fluida y bidireccional que permitiría mantener en tiempo real el vínculo entre clientes, ciudadanos, empresas y Gobiernos. En este sentido, Internet generaría gran valor al ser un espacio de relación e interacción, que potencializaría la comunicación a través de: a) accesibilidad b) conectividad c) inclusión. Estos atributos fueron aprovechados para generar un cambio en la manera en que se

relacionaban e interactuaban todos los actores, asumiendo nuevos roles y nuevos procesos de gestión mucho más eficaces, eficientes y económicos.

A partir del uso de internet, empresas y gobiernos han diseñado sus estrategias mediante un enfoque digital. La adopción de esta estrategia maximiza el impacto social, económico, y político y permite desplazar a las sociedades a mejores niveles de calidad de vida. La digitalización entendida como la capacidad de un país y su población para usar tecnologías digitales que permitan generar, procesar y compartir información, ha transformado los procesos de relación, atención y servicio. Es por ello que para Infonavit era prioritario el transitar hacia la implementación de una estrategia digital, que asegurara y garantizara vincular de manera más estrecha la relación con sus DH.

Para estar en posibilidad de mejorar esta relación se requería un cambio estructural que implicaba construir un ecosistema digital que permitiera al Instituto, de cara a los próximos años, atender a una población más proactiva en el uso de las TIC, un público que demandaba cada día más servicios a través de los medios masivos digitales, y que requería comunicación bilateral.

Número total de derechohabientes del IMSS por rango de edad (al cierre de 2016)



Fuente: IMSS

Asimismo, otro reto que enfrentaba el Instituto era su sostenibilidad financiera, la cual debía apoyarse en una comercialización vinculada a la estrategia digital,

con el fin de combinar los medios masivos para atraer más derechohabientes y ubicarlos en un canal de conversión y retención:

Tasa promedio de colocación vs. Tasa de costo marginal (Mezcla de créditos hipotecarios originados al mes de septiembre)

Producto	Nivel Salarial	Créditos	Monto mdp (millones de pesos)	Tasa promedio colocación	Tasa costo marginal 2016*	Rentabilidad
Tradicional	Hasta 2.6 VSM	93,858	\$20,287	9.62%	13.95%	-4.34%
	2.6 a 4 VSM	64,664	\$19,218	11.16%	11.19%	-0.03%
	4 a 5 VSM	18,427	\$5,917	11.89%	10.56%	1.33%
	5 a 10 VSM	33,912	\$13,051	12.25%	9.85%	2.40%
	Mayor a 10 VSM	13,293	\$6,166	12.79%	9.26%	3.54%
Infonavit Total	Hasta 10 VSM	1,840	\$259	12.29%	10.13%	2.16%
	Mayor a 10 VSM	4,048	\$864	12.86%	9.03%	3.82%
CofHito	Hasta 10 VSM	357	\$131	12.28%	19.01%	-6.73%
	Mayor a 10 VSM	747	\$542	12.86%	13.63%	-0.77%
Cofinavit	Hasta 10 VSM	10,993	\$1,932	11.51%	9.65%	1.86%
	Mayor a 10 VSM	12,415	\$2,410	12.84%	8.78%	4.07%
Segundo crédito	Hasta 10 VSM	6,023	\$419	12.26%	9.03%	3.23%
	Mayor a 10 VSM	10,641	\$1,966	12.86%	8.86%	4.00%
Total		271,218	\$73,162	11.28%	11.31%	-0.03%

Fuente: Plan Financiero 2017-2021 INFONAVIT

*Supuestos de tasa costo de gestión: i) Prima de riesgo: con base en información de bases de datos de riesgos para reservas de la CUOEF; ii) Rendimiento a la Subcuenta de vivienda: 6.8% de rendimiento con base en observado en el cierre de 2015; GAOV: 0.50% alineado con la Ley de Infonavit que establece que no se deberá exceder de 0.55% de los recursos totales que maneje el Instituto; Patrimonio: 10% de acuerdo al porcentaje de crecimiento de los activos

De acuerdo a lo expuesto por la Subdirección General de Planeación y Finanzas en el Plan Financiero 2017-2021, el cuadro anterior refleja: “que existe una mayor proporción de los créditos otorgados en los segmentos salariales más bajos, el portafolio originado acumulado al mes de septiembre de 2016, presenta una tasa de colocación de 11.28% versus una tasa de costo marginal de 11.31%. Por lo que existe una diferencia de 3 puntos base (pb).

En otras palabras, dicha diferencia indica que el portafolio de los créditos originados hasta el mes de septiembre no estaba siendo rentable (3 pb por debajo del costo)”.

En este contexto de construcción del ecosistema digital del Infonavit destaca la propuesta Omnicanal, la cual desde la perspectiva comercial y de servicio Frost & Sullivan la definen como:

“...garantizar una experiencia del cliente consistente y de alta calidad independientemente de cómo, por qué

y dónde el cliente escoja interactuar con la empresa. También garantiza que los datos y el contexto recabados en el contacto inicial se transfieren a los distintos canales de modo de reducir el esfuerzo del cliente, mejorar la interacción y personalizar el viaje del cliente”⁷.

9.3.1.1 Estatuto Orgánico 2016: un nuevo enfoque

En abril del 2016 se llevó a cabo una modificación al Estatuto Orgánico, la Subdirección General de Canales de Servicio se transformó en la Subdirección General de Atención y Servicios (SGAS).⁸ El propósito de la modificación fue que la operación de la SGAS tuviera un enfoque totalmente centrado en el derechohabiente y en la atención a éste, ya no en los canales.

El cambio implicó una nueva definición conceptual del modelo de operación de la Subdirección. La modificación en el Estatuto del nombre de la Subdirección reorientó su enfoque para enfatizar el primero de los objetivos institucionales que se plantearon para todo el Infonavit.



⁷ Infografía: www.Genesys-Frost-and-Sullivan-Modern-IVR-the-Center-for-Retail-Success-Infographic ES - OK).

⁸ Para mayor detalle, del Estatuto Orgánico del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. Publicado el 27 de junio de 2017 en el Diario Oficial puede ser consultado en el portal del DOF:

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5488135&fecha=27/06/2017

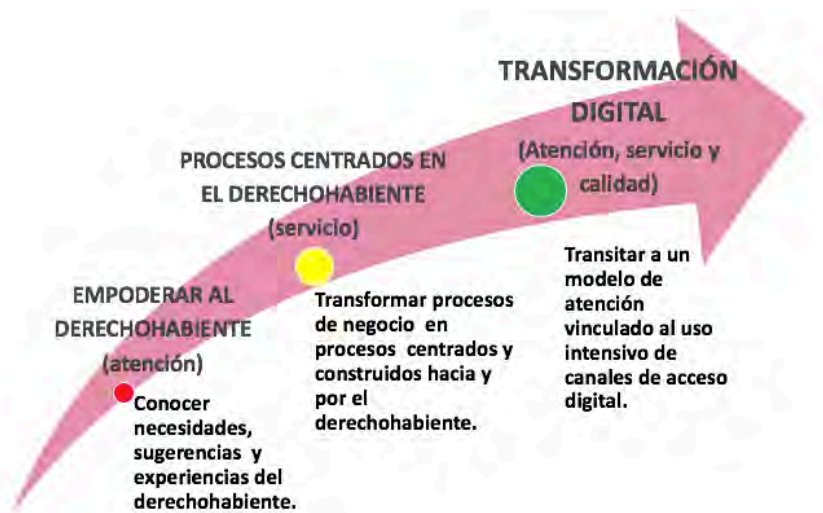
Para la SGAS el objetivo de **“Empoderar al Derechohabiente”** implicaba:

- Conocimiento del derechohabiente
- Procesos centrados en el derechohabiente
- Minimizar costo de transacción
- Establecer mecanismos de retroalimentación (voz del derechohabiente)
- Ofrecerle información de mayor calidad para la toma de decisiones

Las problemáticas observadas anteriormente se derivaban de una igualdad de operación centrada en los

canales de servicio que incluían procesos de negocio orientados al producto, deshomologación de información, comunicación unidireccional hacia el derechohabiente y altos costos de transacción.

Este nuevo enfoque llevó a tomar en cuenta 3 ejes: Atención, Servicio y Calidad, tanto desde el punto de vista del derechohabiente, para asegurarse, por un lado de entender sus necesidades y la mejor forma de responder a ellas, como por otro lado, desde el enfoque del Instituto y el cumplimiento de sus propias metas para ser una institución productiva.



Los objetivos de la SGAS fueron:

Mejorar la calidad de vida de los usuarios a través de la ejecución de una estrategia integral, para dignificar el servicio que ofrecía el Instituto en los canales institucionales de atención, asegurando que el derechohabiente recibiera el mejor trato, con reconocimiento de la diversidad cultural y social de nuestra realidad nacional y la garantía que la instancia o canal elegido ofreciera una solución sencilla y rápida a sus necesidades.

9.3.1.2 Estrategia

El Infonavit buscaba acercarse a sus derechohabientes y convertirse en un aliado clave para la conformación de su patrimonio, mediante el acompañamiento a lo largo de todo su ciclo de vida y la oferta de las mejores herramientas para una adecuada toma de decisión en relación a su ahorro (SCV) y su vivienda, y que éstas

incidieran de manera positiva en su calidad de vida y valor patrimonial.

Para lograrlo, se plantearon 2 objetivos específicos:

- **Desarrollar un mejor entendimiento de las necesidades y expectativas de cada derechohabiente**

Conocer las necesidades, características y preferencias de los derechohabientes para desarrollar estrategias que generaran mayor cercanía con ellos y lograran transmitirles un mayor conocimiento de los productos de crédito y servicios que ofrecía el Instituto para que los utilizaran de manera óptima de acuerdo a sus expectativas.

- **Conocer, escuchar y dar prioridad a las necesidades y preferencias de los derechohabientes**

Se implementaron herramientas y medios de

comunicación que facilitaran un acercamiento más estrecho y una adecuada interacción con los derechohabientes, durante el tiempo que el Instituto administrara su Subcuenta de Vivienda.

Era muy importante avanzar al ritmo de los usuarios, por lo que se requería contar con canales bidireccionales que permitieran retroalimentar las necesidades y demandas de servicios y productos del Infonavit.

- **Impulsar una mejor asignación y segmentación de los derechohabientes**

La segmentación de las necesidades y preferencias de los derechohabientes permitiría ofrecer soluciones oportunas en cada momento de su vida laboral. De esta manera, también sería posible elegir **los mejores canales de atención** ajustados a dichas necesidades específicas, así como gestionar y atender sus quejas.

- **Brindar atención y soluciones oportunas y de calidad centradas en el derechohabiente**

Por medio del desarrollo de herramientas internas que mejoraran la eficiencia en la atención, con base en los principios de transparencia y excelencia en el servicio. De esta manera, se podría orientar al usuario en cuanto a los productos y servicios que mejor se adecuaban a sus necesidades, de acuerdo a su perfil general, con énfasis en el uso de herramientas tecnológicas fáciles de usar.

- **Fortalecer la experiencia de los usuarios del Infonavit con soluciones de primer contacto bajo un enfoque de servicio y confiabilidad**

El Instituto buscaría mejorar su interacción con los derechohabientes ofreciendo más y mejores servicios que llegaran a un mayor número de derechohabientes, mediante la consolidación de su esquema de atención con énfasis en los canales digitales.

De esta forma se buscaría optimizar la gestión y atención de las quejas y sugerencias por medio de correcciones que garantizaran la eficiencia, los tiempos y la calidad en la solución brindada al derechohabiente; así como incrementar la trazabilidad

de las interacciones y lograr una comunicación bilateral.

La digitalización y transformación de los servicios aseguraría que los usuarios recibieran atención oportuna bajo un enfoque de rentabilidad y productividad.

- **Fomentar la comunicación con los derechohabientes bajo un enfoque de servicio y confiabilidad: Mi Cuenta Infonavit.** A través de esta herramienta se buscaría poner a disposición de los derechohabientes trámites en línea, tales como la obtención de crédito e información sobre sus derechos y beneficios.

La nueva visión se soportaba en la transformación del servicio a través de las siguientes acciones:

- Rediseño de los procesos internos que afectaban a los usuarios, asegurando que se incorporaran etapas que no habían sido consideradas para atender el servicio e identificando los momentos donde el Instituto podía adelantarse a sus necesidades.
- Incremento y diversificación de la oferta de servicios existente en las ventanillas de atención preponderantemente en los canales digitales (Portal, Kioscos, mensajes de texto, correo masivo) para un mayor alcance y capacidad de atención, principalmente con “Mi Cuenta Infonavit” a través del portal institucional, un medio seguro y personalizado.
- Fomentar una cultura de trabajo enfocada al servicio, con los Gerentes de Servicio, quienes a su vez marcarían las pautas necesarias para homologar un modelo de calidad en la atención que se ofrecía en los Centros de Servicio.
 - Unificar y homologar las ventanillas de atención, integrando productos tecnológicos que permitieran medir y analizar los resultados para soportar un proceso continuo de mejora de los servicios.
 - Minimizar el costo de la transacción del derechohabiente: Se habían identificado algunos trámites y servicios de bajo valor (que no valía la pena realizar en persona), para trasladarlos a canales

digitales y que el solicitante no tuviera que acudir al Instituto y perder un día de trabajo.

La estrategia de acompañamiento era acercarse al derechohabiente. Facilitarle el camino para un crédito. Que el proceso no se convirtiera en un bosque complicado.

Se inició la simplificación del catálogo de servicios: de 106 a 83. Se trabajó en optimizar porque no era fácil identificar productos o servicios.

El servicio se componía de:

- Asesoría
- Aclaraciones
- Trámite --- Producto puro

Los canales se diseñaron para los usuarios, trabajadores, patrones y proveedores.

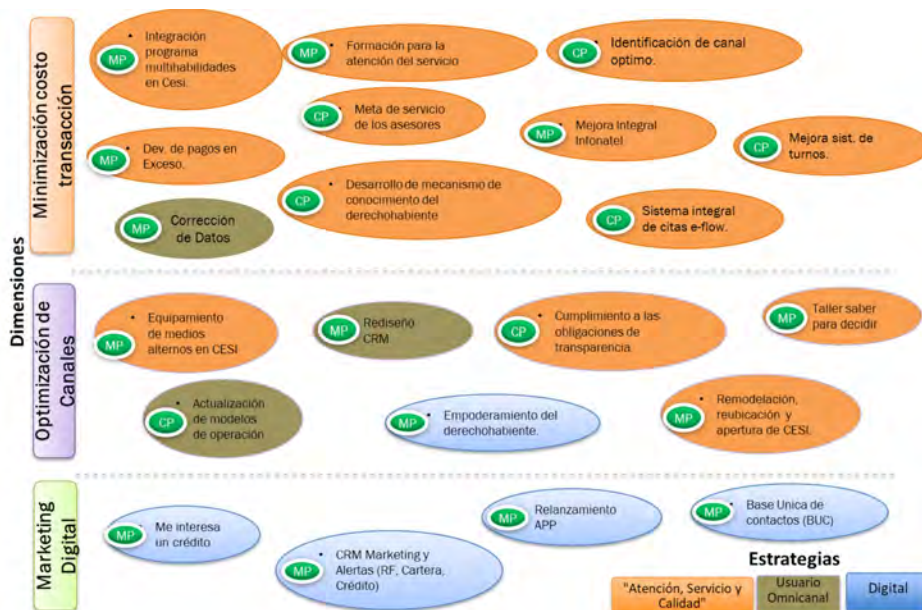
Beneficios 2016

- Mejorar la percepción del servicio (experiencia).
- Ahorros en costos operativos.
- Mejorar la imagen del Instituto.
- Disminuir las quejas.
- Mayor colocación de créditos, cobranza y recaudación.

9.3.1.3 Principales medidas adoptadas

Durante el ejercicio 2016, los esfuerzos se dirigieron a construir una relación de confianza y diálogo con el derechohabiente, mediante mecanismos para escuchar su voz y con ello simplificar y mejorar trámites y servicios.

Con este enfoque, se plantearon diferentes retos para ese año:



La idea era dar una mejor atención y servicio desde una perspectiva de comunicación bilateral y trabajo coordinado.

Con todos esos retos como plan inicial, finalmente se definió la Nueva Estrategia de Atención al Usuario, que iniciaría enfocándose en varios programas específicos:

- **Optimización del catálogo de servicios.-** Se propuso alinear los servicios por momentos de verdad, homologar los servicios en los distintos canales y disminuir servicios que generaran complejidad y

confusión para el derechohabiente. Al contar con un menor número de servicios sería posible aumentar la especialización de los Asesores de Cesi e Infonatel, lo que se traduciría en un mejor servicio.

- **Implementación de servicios en CRM.-** Migrar los Servicios que se daban a los derechohabientes a la nueva plataforma de atención, con el objetivo de rediseñarlos enfocándose en la corrección de causa-raíz de los problemas del servicio.
- **Corrección de datos.-** El servicio de actualización de RFC se realizaba de manera separada, generando

inconsistencia de los datos en las diferentes bases de datos. Para la actualización de RFC se propuso el proyecto de corrección a través de MCI, por medio del autoservicio, ya que aún había inconsistencia en los datos en las diferentes bases de datos.

- **Rediseño del Sistema Automático de Voz Interactiva o IVR (Interactive Voice Response).**- Se rediseñaría para elevar su profesionalización con más y mejores opciones de autoservicio para que el derechohabiente pudiera obtener información personal y general de los productos y servicios que ofrecía el instituto.
- **Rediseño del Modelo de Quejas.**- Ante la necesidad de contar con información completa que sustentara la queja y datos del usuario, y de promover la atención y servicio de excelencia, se iniciaría la segunda fase de mejora del procedimiento dentro de la plataforma CRM y se actualizarían los contenidos del servicio en el Portal y los Kioscos.
- **Mi cuenta Infonavit.**- Se planteó convertir a MCI en un espacio de interacción con alto potencial y valor para el derechohabiente. Aprovechar las ventajas competitivas que ofrecían las herramientas digitales facilitaría acceder a servicios.
- **Medios alternos en CESI.**- Como parte del trabajo orientado a incentivar el uso de medios digitales, para reducir el costo de transacción de los derechohabientes, durante 2016 se robustecería la estrategia de mayor uso de medios alternos (Portal,

Kioscos e Infonatel) en los CESI, sensibilizando y capacitando a los derechohabientes en el aprovechamiento de estos canales

- **Atención por cita.**- Esta estrategia permitiría establecer una mejor asignación de asesores y orden en la capacidad operativa vinculada por tipo de servicio que se traduciría en un ahorro de tiempo para el derechohabiente.

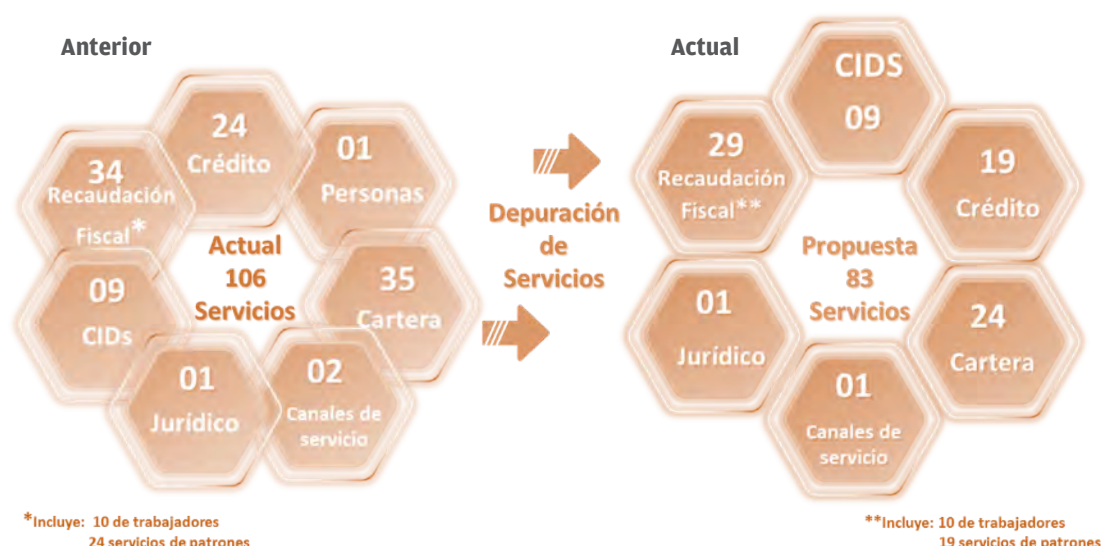
9.3.1.4 Resultados 2016

9.3.1.4.1 Avance en programas

– Optimización del Catálogo de Servicios

En 2016 el Infonavit llegó a contar con nueve canales de atención, a través de los cuales realizó aproximadamente 120 millones de interacciones en promedio, con 83 servicios (19 de crédito, 24 de cartera, 29 de recaudación fiscal, 9 del Centro de Investigación para el desarrollo Sostenible (CIDS), 1 de Canales de Servicio y 1 de Jurídico) de los que se derivaron 134 asesorías, 100 trámites y 54 aclaraciones. Se contó con 1,518 especialistas de atención, de los que 85% se encontraban en los CESI, y dos proveedores telefónicos con 550 asesores.

Todo ello ha sido producto de la implementación de canales físicos y digitales y de la optimización de los modelos de operación y de los servicios, en proceso de depuración desde 2012.



Fuente: Subdirección General de Atención y Servicios.

– Implementación de servicios CRM

Los servicios que se había planeado migrar a CRM en 2015, presentaron algunas situaciones en 2016:

- Se dio prioridad al hecho de que las áreas de negocios tenían diversos proyectos comprometidos en sus metas además de que necesitaban atender las recomendaciones de auditoría y control interno.
- De igual forma, el personal que la SGTI asignó al proyecto de CRM fue canalizado a otros proyectos que se consideraron prioritarios, debido a que no se contaba con personal suficiente de las áreas de negocio que originalmente apoyarían en los rediseños.

Debido a estos factores, la migración a CRM se vería aplazada a 2017.

– Corrección de Datos

Se llegó a la conclusión de que la inconsistencia en los datos de las diferentes bases de datos se debía a los siguientes factores:

- Para los acreditados, el servicio se proporcionaba a través de Infonatel y se actualizaba solamente en ALS (Base de Datos de Acreditados).
- Para los no acreditados, se proporcionaba en los Centros de Servicio y se actualizaba una base de datos cuyo uso estaba por desaparecer (ADS).
- Durante diciembre de 2015 se realizó la liberación del servicio rediseñado; se actualizó en las bases de datos de Recaudación Fiscal (TRM y SACI) y de ahí se realizó la actualización en las demás bases de datos que contenían el dato para mantener la homologación.
- El área de negocio consideró que el servicio fuera solamente presencial para confirmar la identidad, de tal forma que todos los derechohabientes que ya tenían un crédito, ya no podrían realizar el trámite por Infonatel sino a través del Centro de Servicio, lo que originó un incremento en la afluencia.
- El proyecto de corrección del Registro Federal de Contribuyentes de los derechohabientes a

través de MCI, a través del autoservicio, tuvo continuidad en 2017 para su implementación.

– Rediseño del Sistema Automático de Voz Interactiva o IVR (Interactive Voice Response).

En 2016 se rediseñó este sistema en una primera fase, con la idea de profesionalizarlo aún más en una 2ª fase en 2017.

La iniciativa de la FASE 1 implicó varios temas:

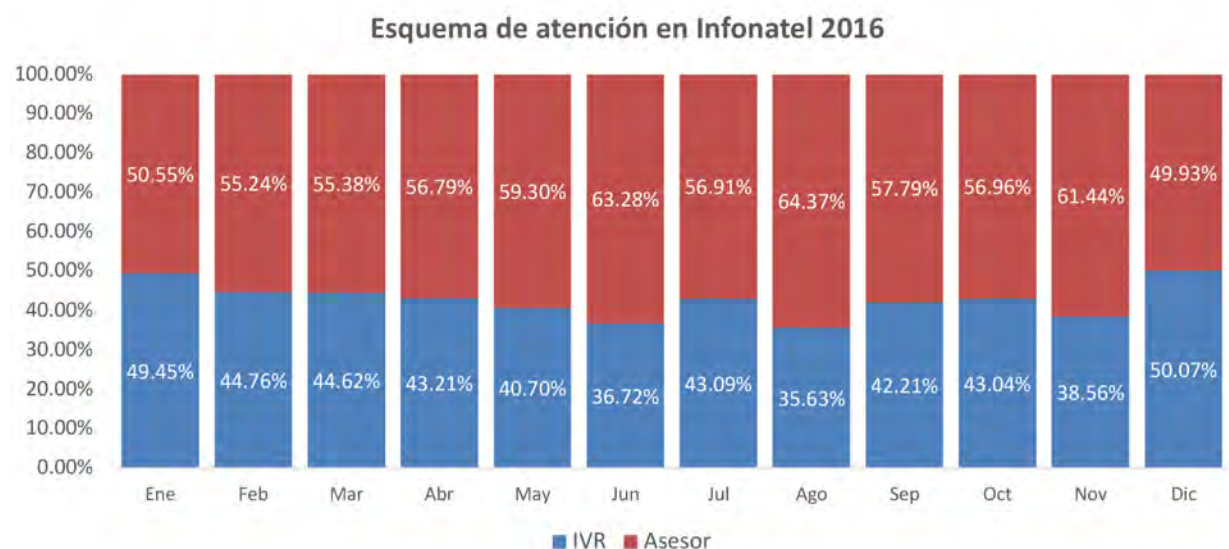
- Automatización
- Desarrollo de más y mejores opciones de autoservicio:
 - El menú anterior contaba con 10 opciones de autoservicio, 25% del total; en la versión rediseñada se incrementó a 35 opciones de autoservicio, representando un aumento del 47%.
 - Se proporcionó información más clara y accesible, con el uso de un lenguaje ciudadano en el sistema de grabación.
 - Se simplificó el proceso de búsqueda, ubicando los servicios más consultados al inicio del menú.
 - El nuevo esquema de menú permitió a los derechohabientes destinar menos tiempo para ser atendidos por un asesor si así lo requerían.

Con esto se logró que de cada 10 llamadas recibidas, 6 fueran atendidas en el menú de IVR y 4 por un asesor telefónico. Anteriormente 4 eran atendidas por el menú y 6 por un asesor. 13% de los derechohabientes ya no requerían la atención de un asesor debido a que obtuvieron en autoservicio la información que necesitaban. Con el nuevo esquema de autoservicio a través del IVR se obtuvo información esencial del derechohabiente. En las últimas semanas del 2016, se reportó que el 83% de los Derechohabientes se identificaban proporcionando los datos de NSS o número de crédito o caso.

El 27% consultaba algún autoservicio (de éstos el 11% buscaba información general y el 16% información personal).

El 39% consultaba su estatus de cobranza y 43% solicitó hablar con un asesor.

Adicionalmente, en 2016 se dio cumplimiento a la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, informando adecuadamente al derechohabiente sobre cómo se protegía su información y datos personales.



Fuente: Sistema de reportes de IVR



Fuente: Sistema de reportes de IVR y Sistema e-Flow

– Rediseño del Modelo de Quejas

El servicio de gestión de quejas inició operaciones en el sistema CRM el 9 de octubre de 2015.

Dentro del modelo se destacan 3 características principales:

- Proceso de recepción de la queja identificando y categorizando la problemática en 3 principales situaciones y sus correspondientes categorías.
- Comunicación con el derechohabiente por medio de correo electrónico.
- Usuarios con roles específicos relacionados con su responsabilidad en el proceso de atención a las quejas (asesor, analista, especialista y supervisor).

A propuesta de las áreas de negocio del Infonavit, en 2016 dio inicio la segunda fase de mejora del procedimiento dentro de la plataforma CRM, incluyendo la actualización de los contenidos del servicio (Recepción de la queja) en los canales Portal de internet del Infonavit y Kioscos de autoservicio. Se tendrían los siguientes beneficios:

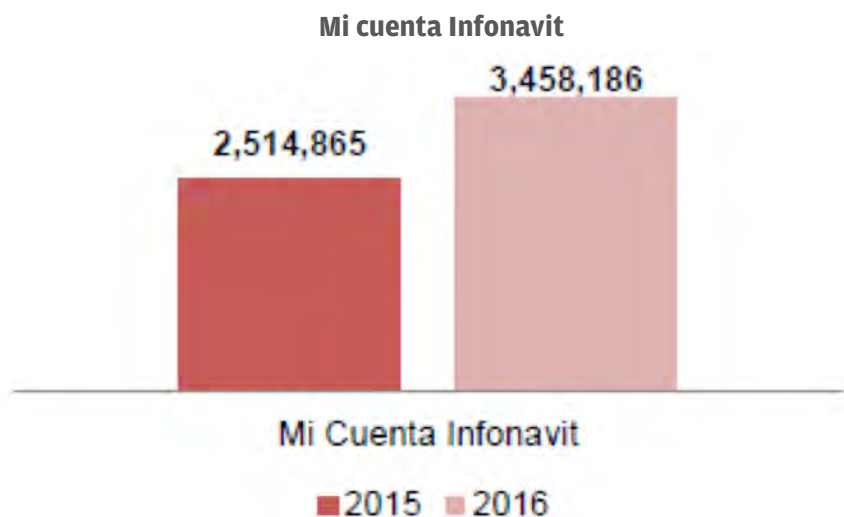
- Optimizar la gestión (identificación, tratamiento, escalamiento y resolución) de las quejas.
- Coadyuvar al proceso de inteligencia del servicio al generar información valiosa que permitiera identificar áreas de oportunidad en los procesos, productos o servicios del Infonavit así como los motivos específicos de las quejas.

A partir del 16 de diciembre de 2016 se optimizó el servicio permitiendo al derechohabiente (cuando así lo requiriera el especialista) enviar documentos que soportaran su queja por medio de Mi Cuenta Infonavit.

– Mi Cuenta Infonavit.

En 2016, Mi Cuenta Infonavit permitiría acceder de manera fácil a servicios y minimizar su costo de transacción.

Esta estrategia derivó en un incremento del uso de servicios digitales, permitiendo aumentar en un 60% el registro de derechohabientes con respecto al ejercicio 2015, con un saldo al cierre del ejercicio de 3.5 millones de derechohabientes registrados.



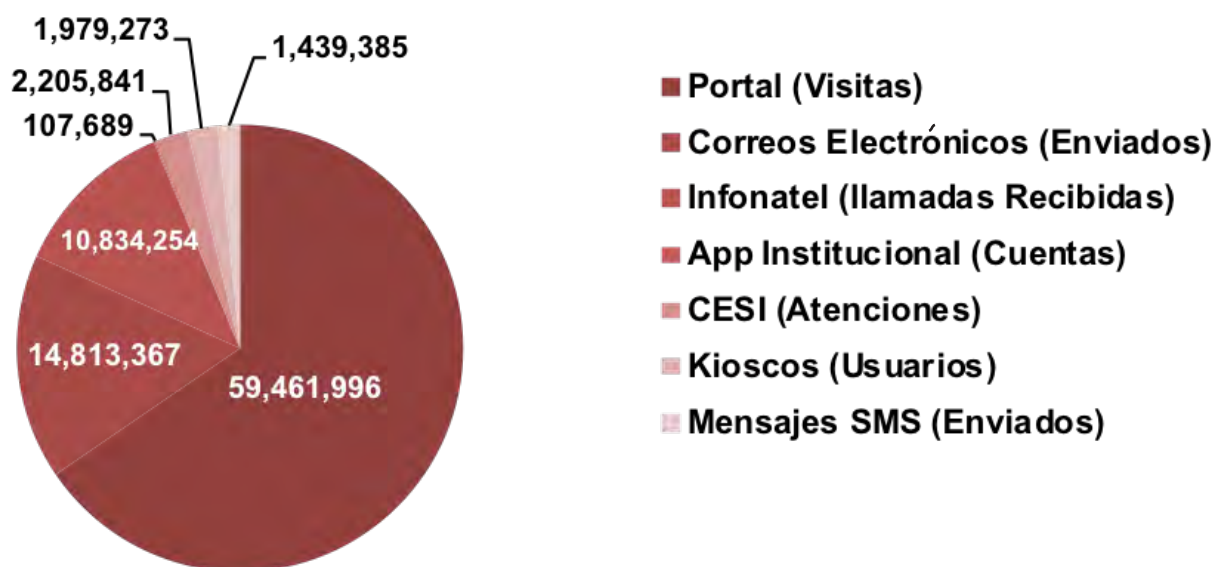
Fuente: Base de usuarios MCI

Resultados de la atención brindada

En 2016, se enviaron 3.3 millones de mensajes a celular y casi 22 millones de mensajes de correo electrónico a los derechohabientes. Lo anterior, ha permitido establecer una comunicación personalizada con los

trabajadores y brindar información relevante y oportuna que les permita contar con herramientas adecuadas para la toma de mejores decisiones sobre su patrimonio.

Derechohabientes Atendidos en los Diferentes Canales de Servicio 2016



A través del correo electrónico, los trabajadores recibían, entre otros: notificaciones de su estado de cuenta, recordatorio de citas, recordatorios y agradecimientos de pago, encuestas. Asimismo se enviaban por SMS notificaciones de citas e información sobre los programas de cartera como el fondo de protección de pagos, reestructuras, recordatorios de pago, entre otros.

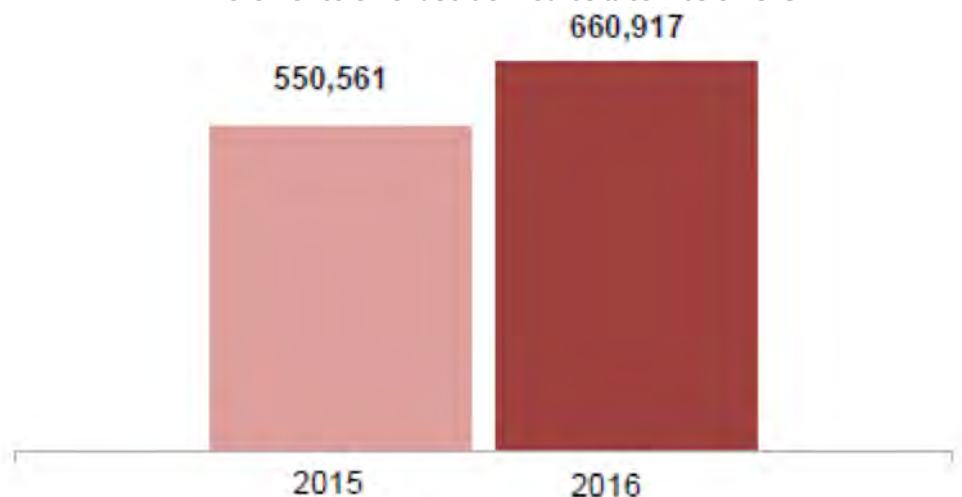
Por otra parte, en 2016 se desarrolló una integración entre el Sistema de Recaudación Fiscal (SACI), CRM y los servicios de correo electrónico y mensajería a

celular, que permitía vincular en CRM la comunicación con los trabajadores usando información directa de los sistemas fuente, y seguir enviando a los derechohabientes información personalizada y precisa.

Medios alternos en CESI

Se logró incentivar el uso de medios digitales de tal manera que al cierre del ejercicio 2016, el número de derechohabientes que dentro de un CESI utilizó medios alternos se incrementó en un 20% respecto al año anterior.

Incremento en el uso de medios alternos en CESI



Fuente: Sistema e-Flow

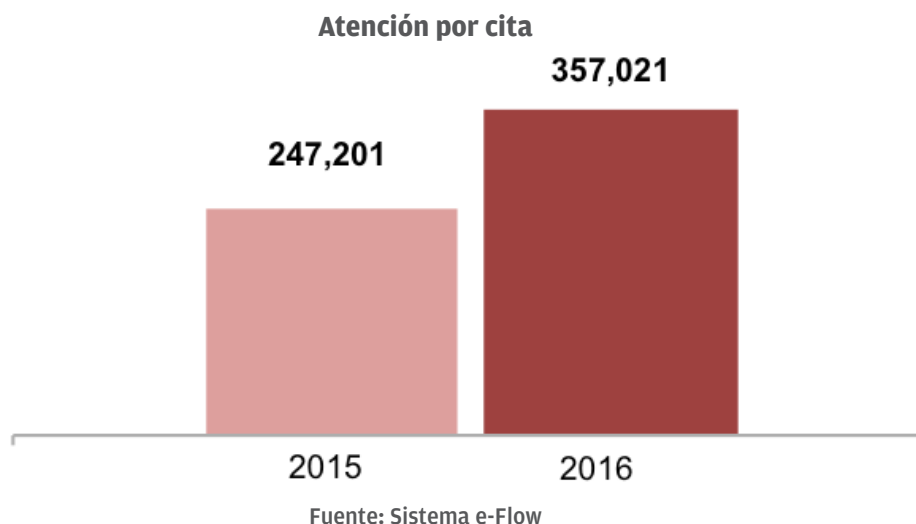
Esto indicaba el tránsito de los derechohabientes hacia una cultura digital en su trato con el Infonavit.

En este rubro se llevaron a cabo diversas actividades para incrementar la eficiencia de la capacidad operativa de la atención presencial y telefónica, así

como para mejorar su productividad.

– **Atención por cita**

Se incrementó la atención por cita en CESI en un 44% con respecto al año anterior.



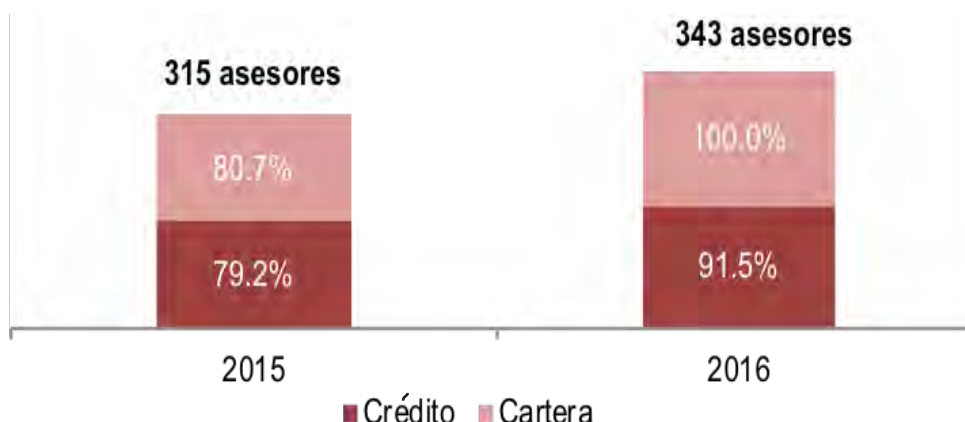
Resultados CESI 2016

			Comparativo anual	Variación anual	2016												
Indicador	Descripción	Meta	Diciembre. 2015		Ene. 2016	Feb. 2016	Mar. 2016	Abr. 2016	May. 2016	Jun. 2016	Jul. 2016	Ago. 2016	Sep. 2016	Oct. 2016	Nov. 2016	Dic. 2016	
Tiempo de espera con cita ¹⁾	Tiempo que espera un usuario que agenda una cita	10 min ²⁾	5.0	55%	7.7	8.3	8.7	9.7	10.5	8.4	10.6	10.0	12.5	9.4	8.4	7.8	
Tiempo de espera sin cita ¹⁾	Tiempo que espera un usuario que no agenda una cita	30 min ²⁾	11.1	18%	23.8	22.7	25.4	23.4	19.2	15.0	18.5	17.6	23.0	16.1	16.4	13.1	
Asesores multihabilidades	Los asesores atienden los servicios de Cartera y Crédito	90%	100%	0%	97%	96%	97%	97%	96%	95%	96%	93%	97%	100%	100%	99%	
Evaluaciones de Capacitación	Los asesores cuentan con el conocimiento de los servicios	80%	100%	-3%	100%	85%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	94%	97%	100%	97%	
Experiencia del usuario	Resultado de las encuestas sobre la experiencia del servicio	85%	93%	0%	92%	92%	92%	92%	92%	92%	92%	92%	92%	92%	93%	94%	

A fin de homologar la atención a nivel nacional y establecer una distribución de carga de trabajo uniforme que permitiera igualar la productividad por asesor a nivel delegacional y mejorar la atención al

derechohabiente, se fortaleció la estrategia de asesores multihabilidad en los CESI. El número de asesores multihabilidad se incrementó 9%, lográndose cubrir el 100% de los servicios en cartera y el 91.5% en crédito.

Multihabilidad en CESI



9.3.1.4.2 Avance en Empoderamiento al Derechohabiente

Para medir los avances en este tema, en 2016 se diseñaron 2 nuevos indicadores estratégicos institucionales con base en el planteamiento estratégico para 2017, correspondiendo a Atención y Servicios el Índice de Experiencia del Derechohabiente, con estos resultados:

Objetivo	Indicador	Meta 2016	Cierre 2016	Avance	Meta 2017
	Índice de Experiencia del Derechohabiente (nuevo indicador) ¹	ND	77.00%	NA	80.00%
	Índice de Satisfacción del Acreditado (ISA) (nuevo indicador) ²	ND	7.16	NA	NA

Índice de Experiencia del Derechohabiente

El nuevo indicador institucional Índice de Experiencia del Derechohabiente integró la opinión del trabajador recibida por medio de encuestas sobre el servicio otorgado en los Centros de Servicio, en Infonatel y en

Mi Cuenta Infonavit. Su principal objetivo fue detectar las necesidades de los derechohabientes para mejorar continuamente los productos, servicios y la calidad de la atención otorgada.



Escuchar y empoderar al derechohabiente

Con el propósito de promover la voz del derechohabiente y fomentar su empoderamiento, durante el ejercicio 2016 se realizaron las siguientes acciones:

Percepción.- Se contrató a un consultor especializado con el objetivo de conocer la percepción que tienen los

derechohabientes acerca del Infonavit, tanto los que han contactado al Instituto (usuarios) como los que no han tenido contacto (no usuarios). El estudio se realizó de acuerdo a las siguientes condiciones:

Objetivo



Derechohabientes del Infonavit (actuales o anteriores) de todas las edades.

Metodología



Entrevista cara a cara en puntos de afluencia
El cuestionario tuvo una duración de minutos en promedio.

Levantamiento



Del 28 de septiembre al 27 de octubre de 2016.

Muestra		
Ciudad	Muestra	ME*
México	300	5.7
Puebla	203	6.9
León	200	6.9
Guadalajara	327	5.7
Monterrey	318	5.7
Chihuahua	212	6.9
Tijuana	200	6.9
Veracruz	200	6.9
Mérida	200	6.9
Total	2,160	2.7

*Margen de error al 95% de confianza.

Usuarios	Muestra	ME*
Han contactado al Infonavit	1,803	3.0
No han contactado al Infonavit	1,077	3.0
Hasta 40 años	1,088	3.0
Salario bajo (hasta 4 salarios mínimos)	1,072	3.0
Salario medio (superior a 4 salarios mínimos)	1,052	3.0
Total	2,160	2.1

Fuente: Subdirección General de Atención y Servicios.

De este trabajo se obtuvo el siguiente resultado, que funcionó como línea base para determinar las acciones necesarias que atendieran las expectativas de los derechohabientes.

En una escala del 0 al 10, ¿cómo calificaría en general al Infonavit?

	Total	Usuarios	No usuarios
Base:	2,160	1,083	1,077
Calificación:	8.3	8.9	7.8

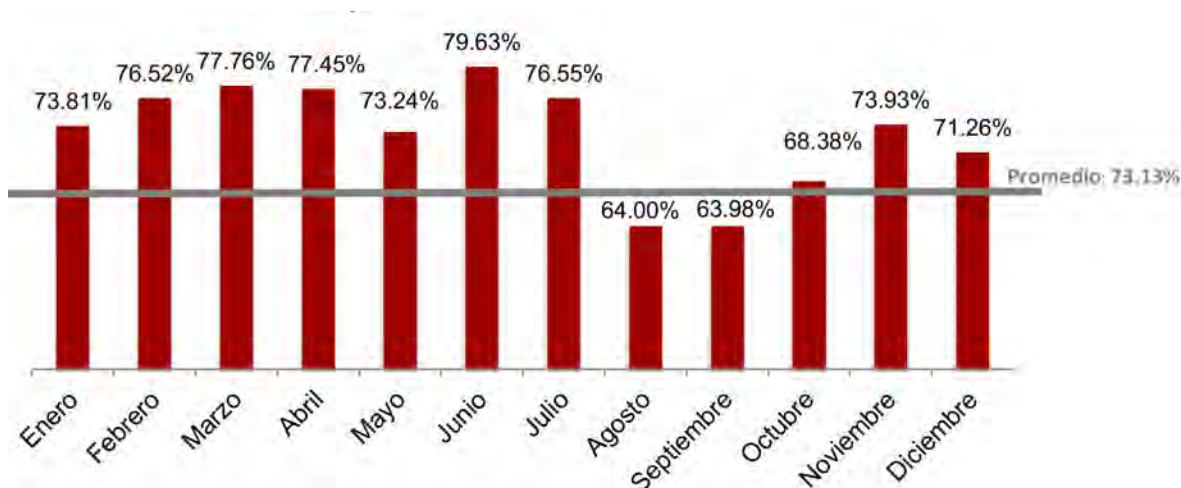
Fuente: Percepción del Infonavit. Auditor Service, 2016

La calificación obtenida, representó el porcentaje de derechohabientes (usuarios y no usuarios) que calificaron al Instituto entre 7 y 10 de acuerdo a la escala establecida. El estudio también proporcionó información detallada de la opinión de los derechohabientes respecto a los servicios que se brindaban.

Experiencia.- Al cierre del 2016 se reportó la siguiente tendencia de la opinión de los derechohabientes

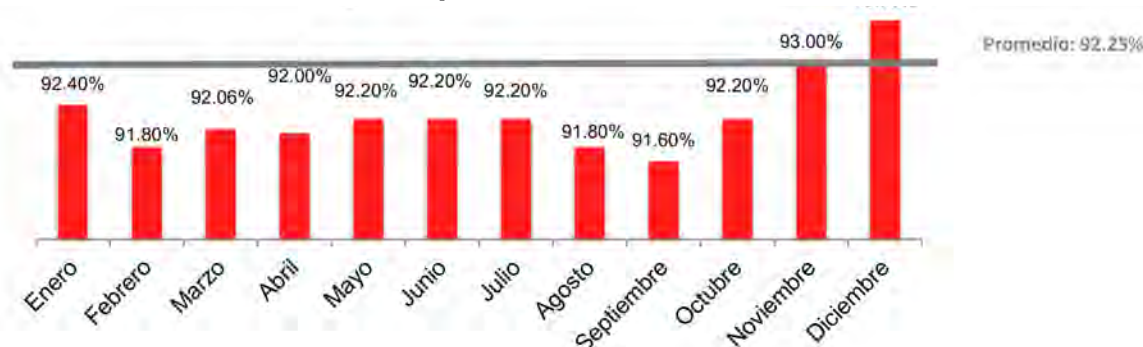
sobre la atención recibida en los canales presencial, telefónico y digital. Es importante señalar que durante el tercer trimestre del año se llevó a cabo la etapa de estabilización del proyecto de Infonatel, misma que implicó acciones de mitigación derivadas del arranque de operación de nuevos proveedores, lo que dificultó alcanzar el nivel de referencia de mercado de 80%.⁹

Experiencia de usuario Infonatel



Fuente: Encuesta usuarios del Infonatel, realizada por la Subdirección General de Comunicación

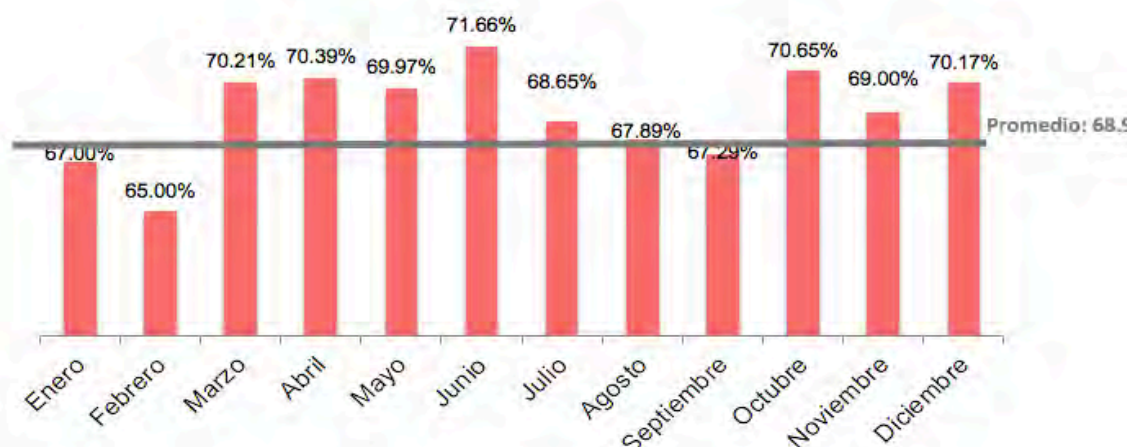
Experiencia del usuario CESI



Fuente: Sistema de encuestas CESI.

⁹ Para mayor detalle de este caso, consultar el apartado 3.4.2 de este capítulo

Experiencia del usuario Portal



Fuente: Sistema Forese

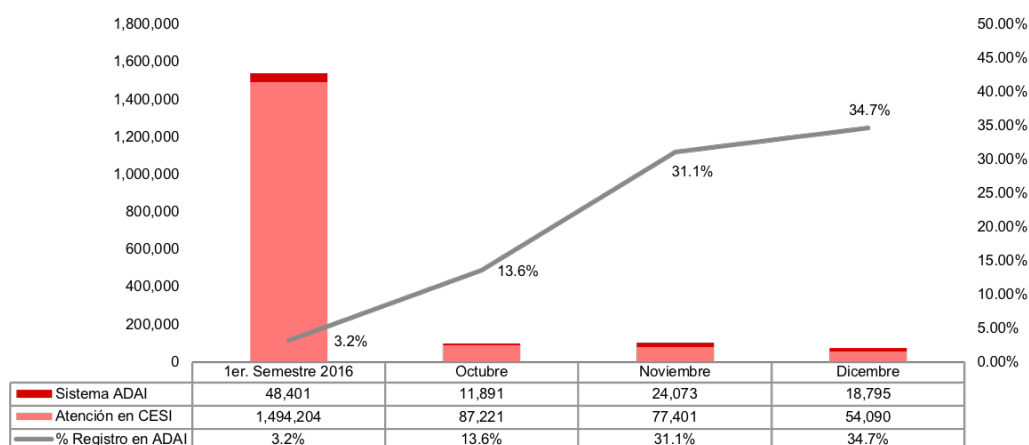
Tanto en CESI como en el Portal los resultados de experiencia durante 2016 reflejaron umbrales aceptables. Lo anterior, con base en las marcas de mercado para este sector que oscilan entre 68% y 70%.

Registro de interacciones.- Con el objeto de conocer las interacciones que realizaba el derechohabiente por canal e identificar la trazabilidad del servicio, a fin de mejorar la calidad de la atención que brindó el Instituto y reducir el costo de transacción de los

derechohabientes, en el segundo semestre del 2016 se implementó una estrategia en el canal presencial, para incrementar el registro de las asesorías y trámites en ADAI (Administración de Derechohabientes y Acreditados Infonavit: SAP, Gestión de Servicio al Cliente) o CRM (Customer Relationship Management por sus siglas en inglés).

Al cierre del semestre se reflejaron los siguientes resultados:

Registro en atenciones en el Sistema ADAI

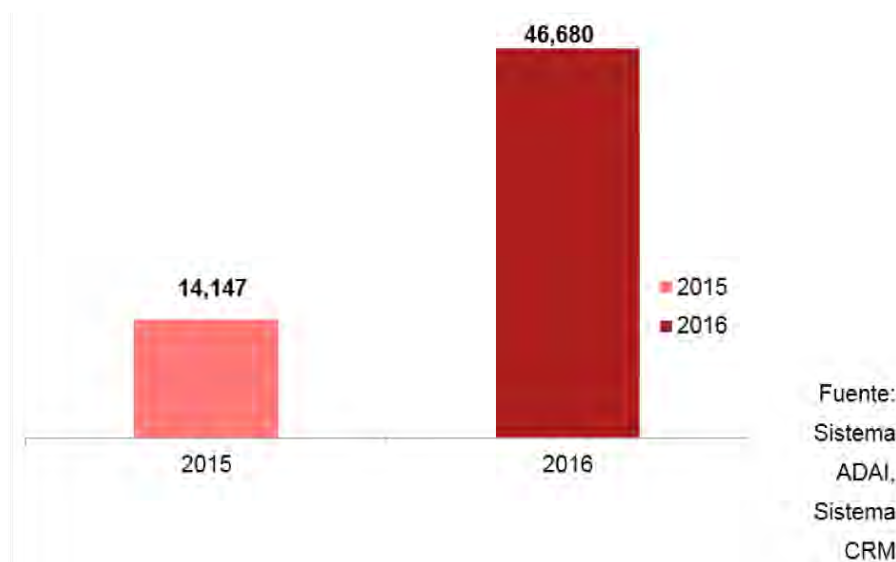


Fuente: Sistema e-Flow, sistema ADAI

Seguimiento a la atención del derechohabiente.- El área de monitoreo incrementó el análisis de la atención brindada por los asesores a los derechohabientes, así como por los canales y los especialistas en las áreas de negocio, a fin de identificar las áreas de oportunidad

y llevar a cabo las acciones necesarias para mejorar la atención brindada. Se incrementó el número de tipificaciones revisadas en un 45 % y se triplicó el volumen de casos analizados, pasando de 14,147 en 2015 a 42,696 en 2016.

Incremento de la base de monitoreos de calidad



9.3.2 Estrategia de Atención y Servicio 2017

En 2017 se decidió continuar con la transformación de la atención y servicio mediante tres estrategias: **1) Excelencia y Calidad en el Servicio.** Orientada al personal y a la manera en la que debería comportarse de frente al DH para entender sus necesidades y buscar darle una solución de fondo. **2) Digital Orientada** a llevar los servicios que ofrece el Instituto hacia un mayor número de usuarios, aprovechando las herramientas tecnológicas y **3) Omnicanal**, poniendo siempre el énfasis en el derechohabiente para apoyar su empoderamiento. Dicha estrategia tuvo como fin intensificar aún más el uso de canales digitales, proveer mayor información unificada, soportar la atención en el uso de tecnologías de la información y todo enfocado a dar solución a los usuarios.

Para transformar al Instituto de manera digital se estableció como prioridad trabajar en las siguientes acciones:

- **Incorporar y concentrar un mayor número de servicios en Mi Cuenta Infonavit.** A través de soluciones tecnológicas se buscaría centrar la atención en las necesidades del derechohabiente, así como en poner a su disposición trámites en línea, tales como la obtención de crédito e información sobre sus derechos y beneficios.

- **Eliminar interacciones innecesarias en los Centros de Servicio Infonavit (CESI) y el servicio telefónico Infonavit.** Se buscaría minimizar los costos de transacción de los DH relacionados con asistir a los centros de atención por servicios, asimismo se habilitaría la contestadora de respuesta automática de Infonatel para contener transferencia de llamadas a un asesor, con lo que se optimizarían los costos del servicio.
- **Construir y vincular la infraestructura de servicio en la operación de productos y servicios desde una perspectiva digital.** Se trabajó en la implementación de proyectos que habilitaran nuevas herramientas de atención como la base única de contactos, CRM-HANA, Hybris SAP, las cuales ayudarían a promover una relación más estrecha con los usuarios.

Por otro lado, en 2017 se dio una transformación en la visión del Infonavit. A partir de entonces se empezó a trabajar ya no en proyectos o productos individuales por área, sino en proyectos estratégicos transversales que involucrarían a varias áreas, según su competencia y de acuerdo a las necesidades. Todos estos trabajos aglutinados desde el eje estratégico ya mencionado y en el que se empezó a trabajar desde 2016: “Empoderamiento al Derechohabiente”:

1

Empoderar a cada derechohabiente para que tome las mejores decisiones sobre la conformación de su patrimonio y cuente con mayor calidad de vida



Para el cumplimiento de este objetivo institucional se realizó una vinculación de servicios con procesos. Era necesario construir proyectos transversales con las áreas involucradas para lograr un proceso más limpio de cara a los trabajadores.

9.3.2.1 Proyectos Estratégicos Transversales

La nueva visión del Infonavit implicaba involucrar a varias áreas en un mismo proyecto, facilitar la comunicación entre éstas con el fin de que todo girara en beneficio del derechohabiente y de que cada proyecto creciera de manera exponencial mediante la competencia especializada de cada área en un verdadero trabajo de equipo. Esta idea tomó forma en lo que se denominó “Proyectos Estratégicos Transversales”. En cada proyecto se asignaría una determinada área como líder y las otras actuarían como apoyo.

Se propusieron así los siguientes **Proyectos Estratégicos Transversales** que se detallarán en el próximo apartado:

Para mejorar la experiencia del derechohabiente:

- Omnicanalidad.
- Optimización de canales.
- Base Única de Contacto con el Derechohabiente.

Para facilitar el acceso a servicios a través de Mi Cuenta Infonavit:

- Implementación de servicios en MCI.
- Facilitar el registro y reforzar la seguridad de MCI.

Para canalizar y atender sus requerimientos e insatisfacciones:

- Gestión y Atención de Quejas.

Por otro lado y de manera complementaria se propusieron otros **Proyectos Tácticos** específicos para el área de Atención y Servicios:

- Rediseño de IVR
- Implementación de Chat
- Campaña de Prevención de Quejas “Infórmate para atenderte mejor”

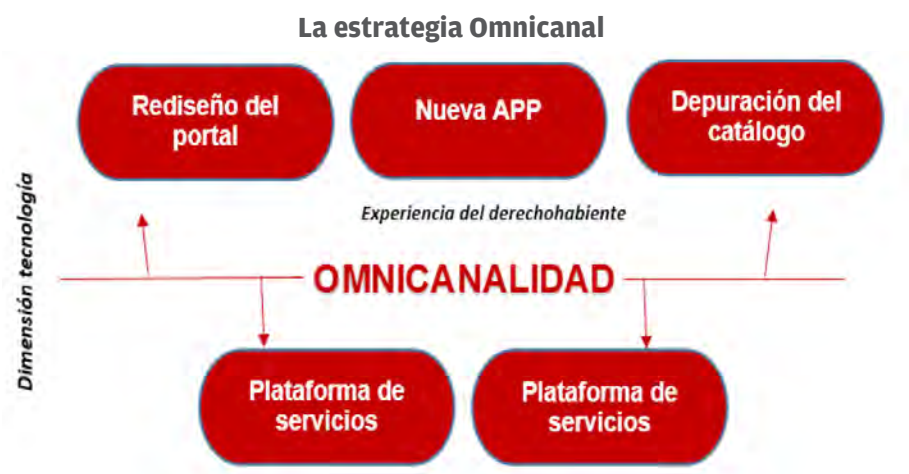
9.3.2.1.1 Omnicanalidad

Con el fin de mejorar la experiencia del derechohabiente, uno de los cambios radicales que se empezaron a gestar a partir de 2016 fue el pasar de la estrategia multicanal a la Omnicanalidad, es decir, el que se lograra homologar toda la información de los diferentes canales, con el fin de dar un servicio actualizado y puntual al derechohabiente desde cualquier canal. Es así como en 2016 se empieza a trabajar en el proyecto Omnicanal pero no es sino hasta 2017 que se logra su implementación, derivado de su conversión en Proyecto Transversal y la inclusión de todas las áreas necesarias para su correcto funcionamiento.

Este programa tendría como objetivo principal satisfacer las necesidades de información, comunicación y atención del derechohabiente, así como apoyarlo en una mejor toma de decisiones y facilitar el acceso a productos y servicios. Se propuso para que el derechohabiente pudiera aprovechar una experiencia

unificada y persistente, a lo largo de su interacción con el Instituto. Durante 2017 se construiría e implementaría un ecosistema digital que registraría la trazabilidad de las interacciones de los derechohabientes. Al mismo

tiempo, este ecosistema digital permitiría atender a una población que cada día demandaba más servicios a través de medios digitales y una comunicación bilateral.



La estrategia Omnicanal se vería reflejada en 2 dimensiones:

Experiencia del Derechohabiente y Tecnológica.

1. Experiencia del Derechohabiente

El objetivo era transformar positivamente la experiencia del usuario, fomentar el uso de servicios en línea y convertir estos canales en medios efectivos en orientación y solución para el trabajador.

2. Tecnológica

– Plataforma de integración de canales¹⁰

- Integrar información de los sistemas de negocio en una fuente centralizada.
- Capacidad para entregar a los canales de servicio la información de negocio. Que el registro de las transacciones del Derechohabiente sirviera como fuente de conocimiento, para segmentar y generar campañas personalizadas de marketing.
- Rastreabilidad de las acciones del Derechohabiente, para garantizar persistencia en el

servicio cuando el Derechohabiente usara más de un canal.

- Plataforma de integración con CRM, Canales, marketing y trazabilidad.

– Plataforma de servicios (CRM-HANA)

Migración de CRM a la base de datos HANA, lo que aseguraría la estabilidad de la plataforma, así como la mejora significativa en sus tiempos de operación y evitaría temas de obsolescencia.

Proyectos alineados a Omnicanalidad

Con el objetivo de contar con canales digitales que transformaran positivamente la experiencia del usuario, fomentaran el uso de servicios en línea y se convirtieran en medios efectivos en orientación y solución para el trabajador, se propusieron 5 diversos proyectos alineados a la Omnicanalidad:

1) Rediseño del Portal **2) Rediseño del “Taller Saber Para Decidir”** (Enriquecer los contenidos de información y aprendizaje) **3) APP Transaccional** (aplicación para dispositivos móviles), que facilitaría al derechohabiente el acceso y formalización de

¹⁰ Para mayor detalle sobre la implementación tecnológica ver cap. Tecnologías de la Información y Comunicación.

sus trámites de manera remota gracias a la incorporación de datos biométricos. **4) Implementación de servicios en Mi Cuenta Infonavit**¹¹ para trasladar los servicios de mayor demanda a las plataformas tecnológicas **5) Plataforma de Servicios CRM-HANA**, pondría a disposición de los diferentes canales de atención y servicio la información de manera más rápida y oportuna, que se traduciría en una mejor experiencia de uso para los Derechohabientes, pues contarían con servicios más fluidos y homologados.

Avances a 2017:

– Rediseño del Portal

Hacia finales de 2017 se inició la remodelación del portal del Instituto. A través del nuevo portal, el derechohabiente podría realizar diversos trámites en línea de forma expedita.

Durante el primer semestre de 2017 se trabajó con las áreas para la identificación de los requerimientos, tanto de los DH como de las áreas internas, para conocer las necesidades y expectativas de usuarios internos y externos (requerimientos funcionales).

Durante el segundo semestre de 2017 el trabajo estuvo enfocado en la nueva imagen del portal, así

como en el servicio de Mi Cuenta Infonavit y la integración de servicios que estaban aislados: precalificación, Taller Saber Para Decidir, asesoría personalizada Infonavit. Todo esto, con el propósito de brindar una experiencia sencilla e integrada.

El objetivo del nuevo portal fue transformar positivamente la experiencia del usuario para fomentar el uso de servicios en línea y constituirse como un canal efectivo en orientación para el trabajador. El rediseño consideró las mejores prácticas en:

- Navegación
- Facilidad de uso
- Accesibilidad
- Contenido – lenguaje claro y conciso
- Atractivo visual
- Facilidad para encontrar información
- Rapidez
- Adaptación al dispositivo desde el cual se accediera (portal responsivo)

Al cierre de diciembre 2017 se logró la conclusión de la primera fase de este programa, contando con un nuevo Portal:



¹¹ Incluiría servicios como: Saldo y movimientos, Precalificaciones y ¿Cuánto ahorro tengo? Para mayor información de este tema, ver el apartado de este capítulo: 4) "Implementación de Servicios Mi Cuenta Infonavit. Facilitar el Acceso a Servicios"

El rediseño tuvo como origen las necesidades del DH, con base en el estudio que se llevó a cabo en el primer trimestre del año para identificar áreas de oportunidad, a partir de un portal cargado de información y poco amigable para el derechohabiente.

– **“Rediseño del Taller “Saber para Decidir” (Enriquecer los contenidos de información y aprendizaje):**

Este taller es una herramienta en línea, diseñada con la finalidad de brindar información precisa y relevante para orientar a los derechohabientes sobre el funcionamiento del Instituto y para ayudarlos a tomar una decisión informada con respecto al uso de la SCV al momento de ejercer su crédito hipotecario. Es obligatorio cursar este taller gratuito para la obtención de un crédito. Cuenta con módulos que brindan información, ejemplos y ejercicios referentes a todos los aspectos del Instituto, del crédito, así como de la vivienda, su entorno y su comunidad.

- El taller estuvo a cargo del CIDS desde su creación en 2011 y a partir de 2016 la Subdirección General de Atención y Servicios se convirtió en responsable de éste.
- En el ISA 2015 se había identificado que el 35.2 de los acreditados que adquirieron una vivienda con el Infonavit se sentían insatisfechos con los servicios básicos. Asimismo, se había observado que el contenido del Taller Saber Para Decidir debía actualizarse para estar cercano a la realidad de los derechohabientes.
- Consecuentemente, el objetivo de este proyecto fue rediseñar, actualizar, desarrollar e implementar nuevos contenidos de información y aprendizaje, que enriquecieran la información correspondiente a la toma de decisión para el uso de la subcuenta de vivienda y para ejercer un crédito Infonavit, implementado dentro del nuevo portal del Infonavit, en la sección “Me interesa un crédito”. También se podrían consultar en otros canales.

El Taller se realizaría de forma modular y se incorporaría a los diferentes canales de comunicación de manera progresiva, conforme se fueran generando

los elementos de aprendizaje e iría en concordancia con el avance del proyecto de Originación Digital y el Rediseño del nuevo Portal.

Para la realización de los materiales se requirió:

- Participar en la definición del camino del derechohabiente hacia la toma de un crédito hipotecario dentro del portal.
- Determinar en conjunto con el equipo de trabajo de organización digital y rediseño de portal, los elementos informativos y de aprendizaje que este camino requiriera y que permitieran al derechohabiente la comprensión de la información presentada.
- Desarrollar cápsulas de aprendizaje, videos, simuladores o ejercicios y dinámicas comprensibles y reflexivas que apoyaran la toma de decisiones en los momentos establecidos para el derechohabiente al solicitar un crédito.
- Desarrollar los mecanismos de control y seguimiento de los elementos de aprendizaje revisados por cada derechohabiente.

Entre los beneficios que daría el rediseño del taller se pueden mencionar:

- Empoderar a cada derechohabiente para que tomara las mejores decisiones sobre la conformación de su patrimonio, a través de elementos de información y aprendizaje que enriquecieran sus conocimientos y su entendimiento sobre conceptos, términos y condiciones de los productos ofrecidos por el Instituto, desde la primera vez que se acercaba hasta el momento en que tomara la decisión de contratar un crédito.
- Recibir retroalimentación de los derechohabientes y acreditados que sirviera para mejorar los productos y servicios que otorgaba el Instituto a lo largo de todo su ciclo de vida.
- Hacer más accesible y amigable la información, incluyendo el contenido en el taller.
- Evitar la suplantación de identidad y procurar que fuera el derechohabiente el que participara en el taller.

– Nueva App (aplicación para teléfonos inteligentes)

El objetivo de lanzar una nueva aplicación era contar con un medio de atención de bajo costo que transformara positivamente la experiencia del usuario, fomentara el uso de servicios en línea y convirtiera este canal en un medio efectivo en orientación y solución para el trabajador. Un canal que se encontrara justo en donde seguramente se encontraría el usuario: su celular.

Se trataba de abrir un nuevo canal de comunicación con los trabajadores, aprovechar el crecimiento en el uso de teléfonos móviles y facilitar el acercamiento de los usuarios para la realización de trámites en línea.

Esta APP permitiría el registro a Mi Cuenta Infonavit, encontrándose disponible para DH, acreditados y pensionados, logrando consultar el estatus de los diferentes créditos ejercidos, así como adicionando nuevos servicios:

1.-Saldos y Movimientos; 2.- Convertidor de UMA¹²; 3.- Actualización de datos de contacto para MCI; 4.- Rediseño del servicio Mi ahorro; 5.- Estado de cuenta mensual.

– Implementación de servicios en Mi Cuenta Infonavit. Facilitar el Acceso a Servicios

El hecho de que Mi Cuenta Infonavit se pretendiera convertir en el modelo de atención digital fundamental ha permitido al Instituto contar con mayores y mejores datos de contacto de los trabajadores, específicamente del correo electrónico y celular, lo que a su vez potencializará la comunicación mediante estas dos vías y facilitará el acceso a los servicios.

Desde finales de 2016 se había propuesto el proyecto “Implementación de Servicios de MCI”, ya que se analizó que de todas las solicitudes que se recibían a través de transparencia, relacionadas con datos personales, la entrega del historial de movimientos ocupaba el 52.2%.

Estos datos llevaron a identificar ciertas áreas de oportunidad:

Falta de información

- Un gran número de acreditados hacían pagos incompletos, debido a que el estado de cuenta no llegaba a su domicilio por errores en la dirección.
- No tenían conocimiento de que a través de MCI era posible acceder al estado de cuenta digital y a la información de “¿Cuánto debo de mi crédito?”.
- No era fácil encontrar la información que buscaban.
- Un alto número de acreditados que terminaban de pagar su crédito no hacían la Cancelación de hipoteca por falta de información.

Por lo anterior y en concordancia con la planeación estratégica 2017-2021 Eje 1, Sub-Eje 1.2 “Brindar productos y servicios oportunos y de calidad”, iniciativa Mi Cuenta Infonavit, se requirió rediseñar e implementar en MCI aquellos servicios de mayor relevancia, que permitieran mejorar la experiencia del usuario.

Se rediseñó o ajustó para trasladar los servicios de mayor relevancia al canal de autoservicio “Mi Cuenta Infonavit” para empoderar a cada derechohabiente, a fin de que tomara las mejores decisiones, además de mejorar su experiencia.

Se consideró analizar, diseñar o rediseñar, e implementar los siguientes servicios:

Fase 1

- Precalificación (permite identificar a los DH potenciales de crédito).

En 2017 la incorporación de la precalificación dentro de MCI permitiría por primera vez identificar a los derechohabientes que estarían elegibles para obtener un crédito en los siguientes meses, contar con datos de contacto de mejor calidad para el seguimiento de la atención con el derechohabiente y perfilar una oferta más adecuada de productos crediticios.

¹² La Unidad de Medida y Actualización (UMA) fue introducida para sustituir el esquema Veces Salario Mínimo (VSM) con la finalidad de que un aumento en el salario mínimo de los trabajadores no tuviera un impacto inflacionario tan marcado. Desde el primero enero de 2018, el valor del salario mínimo es de 88.36 pesos diarios, mientras que el de la UMA, establecido por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) y que entró en vigor a partir del 10 de febrero de 2018, es de 80.6 pesos diarios.” Álvarez José Luis (10 de enero de 2018) Qué es la UMA y para qué sirve. CDMX, México. El Contribuyente. Estrategias para crecer tu negocio. Recuperado de: <http://www.elcontribuyente.mx/2017/03/que-es-la-uma-y-para-que-sirve/>

- Estado de cuenta del crédito (homologar imagen impresa con imagen digital).
- Relaciones Laborales (proporciona información al DH de sus patrones).
- Calculadora (convierte los saldos de VSM a pesos).

Esta fase se logró completar exitosamente al cierre de julio de 2017.

Fase 2

- Saludos y movimientos. Este servicio ayudaría a homologar la información en todos los canales al conformar una fuente de información centralizada, además de trasladar los servicios de mayor demanda a las plataformas tecnológicas.
- Simulador de Crédito (tablas de amortización). Muestran el comportamiento de las comisiones y pagos considerando las condiciones financieras y crediticias actuales permitiendo al trabajador tomar una decisión certera al solicitar su crédito.

Estos 2 servicios se completaron a finales de 2017 y en 2018 se seguiría trabajando para completar la fase 2 con:

- Estado de movimientos de la Subcuenta de Vivienda
- Solicitud de apoyo
- ¿Cuánto ahorro tengo? Este servicio proporcionaría información homologada del ahorro para la vivienda perteneciente a las tres cuentas: Fondo de ahorro 72-92, Subcuenta de Vivienda 92 y Subcuenta de Vivienda 97, así mismo se podrían identificar los periodos consultados por los Derechohabientes y conocer su interés de información para así poder brindar servicios proactivos.

Además, a través del nuevo portal, el derechohabiente podría realizar otros trámites en línea como:

- Originación digital (pre-solicitud)
- Devolución de pagos en exceso
- Cancelación de hipoteca

- Aclaración de reestructuras

- Facilitar el Registro y Fortalecimiento de Seguridad de MCI

A finales de 2016 la SGAS había observado que de cada 10 DH que se registraban a Mi Cuenta Infonavit, sólo 6 quedaban registrados. Es decir, la mayoría no utilizaba el canal digital para resolver dudas y preguntas ya que prefería resolver sus cuestionamientos de forma presencial en los CESI, saturando así este canal de servicio.

Una de las principales causas por las que los derechohabientes no se registraban era por la complejidad del proceso de registro. De ahí que con el objetivo de dar respuesta a esta situación se propuso un proyecto para rediseñar el proceso de registro en Mi Cuenta Infonavit que se tituló: “Facilitar el registro y fortalecimiento de seguridad de MCI”. El propósito era hacerlo más fácil y seguro con el fin de incrementar el número de derechohabientes registrados y mejorar la experiencia del usuario además de reforzar la seguridad. Todo esto a través de un mecanismo robusto para identificar al derechohabiente con un grado de certeza muy alto, lo que permitiría mitigar el riesgo de suplantación de identidad y ofrecer de manera segura servicios específicos de las diferentes áreas de negocio del Instituto.

Para el desarrollo de este proyecto, se identificaron las siguientes áreas de oportunidad:

• Proceso de Registro en MCI

- Se detectaron problemas de sincronización de información entre Bases de Datos por lo cual aproximadamente 14 millones de registros de derechohabientes tenían incorrecto su RFC y/o CURP y por lo tanto no podían ser identificados en MCI.
- No se contabilizaba ni se había identificado a los derechohabientes que intentaban registrarse en MCI y eran rechazados. Tampoco se tenía conocimiento de las causas de rechazo.

- **Seguridad en MCI**

- La validación de la identidad del usuario consiste en comparar el NSS, CURP, RFC que el usuario proporciona contra un registro en TRM.
 - No se contaba con un servicio de autenticación de usuario confiable que permitiera verificar la identidad digital del derechohabiente registrado en MCI.
 - Al no contar con una solución robusta que evitara la suplantación de identidad, no se podían realizar trámites y servicios en Internet que incluyeran operaciones o información sensible.
 - No existía un proceso de auditoría del registro de MCI y de la confirmación de identidad.
 - Transaccionalidad de operaciones financieras.
 - Al resolver estos temas, se podría mejorar la experiencia del usuario y seguridad en MCI lo que permitiría el poder migrar servicios de un canal presencial o telefónico hacia un canal digital, convirtiendo cualquier computadora con acceso a internet en una ventanilla de atención.

Este proyecto, se orientó a fortalecer la estrategia propuesta para el 2017 que estaba encaminada a originar créditos digitalmente y a otorgar créditos a derechohabientes con salarios superiores a 10 VSM. Esto debido a que se consideró que el nuevo segmento de derechohabientes estaba expuesto a una oferta de servicios más competitiva, vinculada a servicios digitales.

Se decidió que el rediseño se haría con un proceso de autenticación, tomando como referencia los requerimientos de la Circular Única Bancaria, con el fin de trabajar con los mecanismos de seguridad que utilizan los bancos para sus transacciones, y de que cada derechohabiente se registrara e identificara digitalmente de manera confiable ante el Instituto, asegurando la calidad de los datos proporcionados. Ello permitió un grado de certeza alto sobre la identidad del usuario y un acceso seguro (doble autenticación) a los servicios que ofrece el Instituto.

Para lograr todo esto se requería un rediseño operativo así como de procedimientos, servicios y capacitación:

- Procedimientos de operación de MCI.
- Procedimientos de operación de uso, reguardo y explotación de datos en MCI.
- Actualizar el procedimiento de operación del CESI.
- Elaborar los términos y condiciones.
- Adecuar el aviso de privacidad.
- Elaborar el documento con riesgos inherentes a la utilización del servicio de banca electrónica.
- Diseñar el servicio Omnicanal para el registro y activación de la cuenta.
- Elaborar el diseño conceptual de la solución.
- Actualizar el material de capacitación, capacitar a los asesores, generar la guía de atención.
- Instrumentar una estrategia de comunicación.
- Contar con personal de mesa de ayuda.
- Instrumentar enlaces con entidades externas para validación de documentos.
- Adquirir el equipamiento necesario en los CESI para digitalizar los documentos.
- Definir una estrategia de transición de MCI actual a MCI Segura (objetivo de este proyecto).

La primera fase de seguridad involucró el trabajo conjunto con las áreas de Recaudación Fiscal y Control Interno, para confirmar la viabilidad del uso de la FIEL como medio de seguridad y lograr promover el primer servicio bajo este esquema que fue la corrección del RFC.

Todo lo anterior, se realizaría con apego al marco regulatorio como protección jurídica para asegurar que los datos fueran utilizados con fines determinados, explícitos y legítimos.

“Facilitar el registro en Mi Cuenta Infonavit” quedó liberado en julio de 2017. Al cierre de 2017 el incremento en registros respecto a 2016 fue de 54%.

9.3.2.1.2 Optimización de canales

En el segundo semestre de 2016, se identificó que tanto los derechohabientes como los asesores de CESI e Infonatel se enfrentaban a una complejidad de información y atención, debido a la cantidad de servicios disponibles (83). En particular, los dos servicios más demandados eran el de “Devolución de Pagos en Exceso” y el de “Corrección de RFC”, los cuales representaban el 12% de la afluencia anual a los CESI. Brindar dichos servicios a través de los CESI había generado un alto costo de transacción para el derechohabiente y baja rentabilidad de dicho canal de atención para el Instituto. Es por ello que se propuso el proyecto 2017.PI.03.SGAS.08 “Optimización de Canales”, que se orientó en primera instancia a minimizar el costo de transacción del usuario, así como a facilitar ciertos servicios de manera digital, y en segunda instancia a promover un mayor número de operaciones rentables en los centros de servicio

El objetivo de este proyecto fue que durante 2017, se rediseñarían los servicios de “Corrección de RFC” y “Devolución de Pagos en Exceso”; asimismo, se depuraría el Catálogo Institucional de Servicios, para agilizar la atención y simplificar la información a los asesores, además de facilitarles el acceso a los servicios que brindaba el Instituto.

Se observó que el 58% de las atenciones en los CESI no se realizaban para otorgar un crédito, recaudar o cobrar. Esto generaba baja rentabilidad de dicho canal de atención. En particular, los servicios de “Devolución de Pagos en Exceso” y “Corrección RFC”. Ambos servicios fueron definidos por las áreas responsables para operarse a través de dicho canal porque requerían confirmar que quien realizara el trámite fuera efectivamente el derechohabiente. Esto con el fin de evitar una usurpación de identidad.

Respecto del servicio de “**Corrección RFC**”, éste se había convertido en el segundo servicio más demandado

en los CESI; sin embargo se trata de un servicio complejo para el usuario, debido a que implica su presencia en dicho centro de atención, lo que le genera un alto costo de transacción y poca facilidad para obtener el servicio. Además, este servicio involucraba un dato que debe ser proporcionado por el IMSS hacia las bases de datos institucionales y en algunas ocasiones no era enviado o se recibía de manera incorrecta (con menos posiciones o sin la estructura requerida). Para los procesos de Cartera, el RFC es un dato importante porque le permite entregar a los acreditados cada año la Constancia de Intereses con la cual realizan su declaración de impuestos.

A continuación se muestra el volumen de actualizaciones de RFC realizadas durante 2016, en promedio es un 50% para derechohabientes sin crédito:

Mes	RFC
dic-15	473
ene-16	11,788
feb-16	18,619
mar-16	21,469
abr-16	31,571
may-16	24,017
jun-16	25,808
jul-16	23,988
ago-16	25,994
sep-16	22,053
oct-16	22,922
nov-16	9,805
Total	205,780

Es de resaltar que durante el segundo semestre de 2016 se rediseñó dicho servicio quedando, en una primera fase, que se ejecutaría durante el 2017, como un servicio en línea para los derechohabientes que no tuvieran crédito a través de “Mi Cuenta Infonavit”, con el requisito de confirmar el dato (RFC) cuando se acercaran a originar un crédito si fuera el caso. En cuanto a los derechohabientes con crédito podrían obtener una cita y acudir personalmente a realizar su corrección de RFC con la finalidad de asegurar su identidad. Tan solo en 2017, 700 mil trabajadores hicieron corrección en alguna de las oficinas del Instituto.

Una segunda fase, se orientó a que el registro y la seguridad de “Mi Cuenta Infonavit” operaran de manera digital al 100%, sin necesidad de que el derechohabiente tuviese que ir a un CESI.

A finales de 2017 este servicio se rediseñó desde dicha perspectiva digital, teniendo como alcance en una primera fase, la corrección mediante firma electrónica avanzada vigente a través de Mi Cuenta Infonavit, misma que se liberó en diciembre.

Respecto al servicio de **“Devolución de Pagos en Exceso”**, se trabajó en el análisis del servicio para explorar opciones de atención, ya que la capacidad operativa de los CESI no estaba lista para atender este servicio de raíz.

Otro punto a destacar era que los derechohabientes incurrieran en altos costos de transacción al realizar dichos trámites ya que realizaban gastos de traslado y en ocasiones hasta el descuento del día por la ausencia laboral al tener que acudir al CESI.

En lo que se refiere al **Catálogo de Servicios**, tanto los derechohabientes como los asesores de CESI e Infonatel se enfrentaban a una complejidad de información debido a la cantidad de servicios disponibles (83), de los cuales derivaban 134 asesorías, 100 trámites y 54 aclaraciones.

Estos servicios estaban divididos por área de la siguiente manera:

- Cartera: 24 servicios
- Recaudación Fiscal: 29 servicios (incluye los servicios a patrones)

- Crédito: 19 servicios
- CIDS: 9 servicios
- Jurídico: 1 servicio
- Canales: 1 servicio

Lo anterior, implicaba la necesidad de una reingeniería de los servicios de “Corrección de RFC” y “Devolución de Pagos en Exceso”, además de la depuración del catálogo de servicios para facilitar a los derechohabientes su acceso a los servicios, disminuir su costo de transacción y liberar capacidad operativa del CESI para orientarla a operaciones vinculadas al cumplimiento de objetivos institucionales.

Con el propósito de simplificar la operación de cara a los asesores, se propuso en 2017 llevar a cabo la depuración de servicios mediante un trabajo transversal con todas las áreas sustantivas del Instituto. El resultado obtenido fue que el catálogo pasó de 83 a 49 servicios, lo cual permitiría una mejor atención a los DH.

9.3.2.1.3 Base Única de Contactos (BUC)

Con el fin de mejorar la relación de confianza con los derechohabientes se revalorizaron las herramientas tecnológicas que se pudieran transformar en activos intangibles del Instituto y se adhirieran al revaluarse como capital intelectual. Como resultado de este análisis, en 2017 se creó un proyecto transversal para alimentar la BUC junto con las áreas de negocio. Con esto la BUC redimensionaría su importancia.

Mediante la capitalización de la mejora en la relación con los derechohabientes se pretendió lograr una vinculación personalizada y cálida, acercando la oferta de valor de acuerdo a sus necesidades y perfil.

La BUC debía fortalecerse como activo. De ahí se derivó el proyecto **“Base Única de Contactos”**. Éste planteaba que la BUC se robusteciera mediante la integración de los siguientes componentes:

- Incorporación y almacenamiento.
- Integración y validación (Estandarización).
- Análisis y modelación (Explotación).

El proyecto surgió como respuesta a la problemática que se encontró en ese momento después de un profundo análisis sobre la BUC:

El Instituto no contaba con una base de datos confiable que le permitiera contactar a sus derechohabientes para ofrecerles información y servicios de valor agregado.

Los principales retos que enfrentaba la BUC al interior de la organización eran:

Datos del DH	- Poco volumen de datos de contacto (sólo se contaba con el 4% de teléfonos de DH). - Baja calidad en los datos existentes (el 42% de los datos recabados en MCI eran inválidos).
Procesos de captación	- Falta de estrategia institucional de captación de datos. - Falta de reglas de validación estándar en la captura de datos de contacto (cada aplicación valida de manera diferente).
Administración de la información	- Ausencia de políticas de administración y seguridad de los datos. - Gobierno de datos débil (dueño, usuarios, reglas).
Análisis de la información	- Inexistencia de procesos y productos para el análisis y explotación de la información.

Al exterior los retos en el uso de los datos eran:

Afiliación	- La mayoría de los trabajadores creían estar inscritos en el Infonavit con menos del total de su salario. - Sólo el 17% creía estar suscrito con el total de su salario. - ~14% desconocía el sueldo con el cual estaban inscritos al Instituto. - El porcentaje era aún más alto (19%) en los trabajadores de menos de 35 años.
Subcuenta	- Aproximadamente el 45% de los trabajadores activos desconocía tener una Subcuenta de Vivienda. - El desconocimiento era mayor en los grupos más jóvenes. - ~50% de los trabajadores de menos de 35 años no sabía que tenía un saldo o no sabía qué era.

Uso de la SCV	- Entre los que conocían qué era SCV, solamente el 41% sabía lo que pasaba con su dinero si no ejercía el crédito. - El desconocimiento era más marcado en los grupos de trabajadores más jóvenes. - 32% de los trabajadores por debajo de 35 años sabían que si no usaban el saldo se los darían al retiro. - ~20% de las personas tenían una idea errada y creían que perderían el dinero en caso de no ejercer el crédito
Otorgamiento de Crédito	- Se estimó que mensualmente se precalificaban aproximadamente 3 millones de derechohabientes, mismos que se convertían en el costo de oportunidad debido a que no se registraban sus datos de contacto para dar seguimiento a la inquietud o deseo del derechohabiente para obtener un crédito.

Por lo anterior, la BUC se convirtió en un componente primordial para el “Empoderamiento del DH”. Mediante el uso intensivo de la BUC, se podría contactar al DH, para entregarle información de valor, que le facilitara el entendimiento de todos los productos y servicios que podía ofrecerle el Instituto, ayudándole a tomar la mejor decisión en el momento adecuado.

Evolución de la BUC

Durante 2017 se trabajó para modificar la visión de la BUC como un activo de alto valor institucional. A finales de 2017 se integraron dos nuevas fuentes confiables (citas e-flow e IVR), que junto con la información que proporciona Mi cuenta Infonavit, ha permitido ir transformando la BUC en un proceso responsivo, mediante el cual, el Instituto ha empezado a promover campañas y mercadotecnia digital. Por lo anterior, la BUC se ha modificado en concepto y en nombre a **“Datos de Contacto Infonavit” (DACI)**.

9.3.2.1.4 Proceso Transversal de Gestión y Atención de Quejas (solución causa-raíz)

En 2017 se llegó a la conclusión de que durante los últimos años se había ampliado la brecha entre la calidad

en el servicio y las expectativas de sus derechohabientes. Faltaba lograr una mayor articulación a nivel organizacional entre las distintas áreas sustantivas. Para ello, era importante introducir mecanismos de incentivos individuales que fomentaran un ambiente de trabajo cooperativo e integrado. El diagnóstico reflejaba que faltaban sistemas orientados a procesos transaccionales y operacionales vinculados en una cadena de valor dirigida al derechohabiente. En este contexto, los derechohabientes encontraron como única opción orientarse al canal de quejas para manifestar sus inconformidades y necesidades.

El propósito de este proyecto fue optimizar la gestión y atención de las quejas y sugerencias mediante un proceso transversal que integrara a las áreas competentes, garantizara la eficiencia, los tiempos y la calidad de la solución brindada al derechohabiente impulsando la mejora continua a través de la identificación causa-raíz de la problemática y de su corrección estructural para ofrecer productos y servicios de excelencia.

Durante el 1er. semestre de 2017 se logró integrar una mesa de trabajo en la que participaron las diferentes áreas del Instituto identificadas en la atención de las

quejas, cuyo objetivo fue trabajar conjuntamente a fin de evitar los esfuerzos aislados por área. Su propósito además fue definir y desarrollar un proceso integral de atención de quejas en donde las áreas sustantivas y de apoyo contarán con lineamientos de acuerdo a su competencia en atención, seguimiento y mejora de los servicios implicados.

Las primeras fases del proyecto tuvieron los siguientes objetivos y logros:

- Propuesta del proceso normativo transversal de la gestión de las quejas.
- Firma de los convenios de niveles de servicio por área.- Al cierre de diciembre 2017, se logró la formalización de un convenio marco de colaboración para el cumplimiento de los niveles de servicio de casos y quejas entre las áreas sustantivas (Cartera, Crédito, Recaudación Fiscal).
- Identificación de causa-raíz de los servicios con el mayor volumen de quejas.

Los beneficios de este proceso serían:

- Alinear los procedimientos a un solo proceso.
- Identificar la causa-raíz de las quejas.
- Mejorar el proceso de atención.
- Minimizar el costo-transacción a los derechohabientes.
- Mejorar la experiencia del derechohabiente.
- Optimizar los servicios en los distintos canales de atención.
- Facilidad y rapidez en las solicitudes de constancias de intereses

Siguientes fases:

- Publicación del procedimiento transversal.
- Integración de la mesa de trabajo que analizaría, propondría e implementaría las mejoras necesarias en los servicios con el fin de brindar una atención de excelencia al derechohabiente.

Alcance:

Definición y desarrollo de un proceso integral de gestión atención y solución institucional de las quejas, donde las áreas sustantivas y las áreas de apoyo del Infonavit

(como Jurídico, Contraloría General y Tecnologías de la información) cuenten con lineamientos de acuerdo a su competencia en atención, seguimiento y mejora de los servicios implicados.

Elaboración e integración de procedimientos y niveles de servicio conforme al proceso.

Solución a la causa raíz de la quejas asociadas con el servicio más demandado “Corrección de Datos”.

9.3.2.2 Proyectos Tácticos

Durante 2017 se impulsaron diversos proyectos tácticos, en donde sólo intervino la SGAS ya que se trataba de propuestas internas para mejorar algún aspecto relacionado con el área.

Éstos fueron: el Rediseño del IVR, la Implementación del Chat y la Campaña de Prevención de Quejas “Infórmate para atenderte mejor”.

9.3.2.2.1. Implementación de chat

El propósito de este proyecto fue integrar en el portal un chat como canal de solución y soporte personalizado para sus usuarios. Por otro lado, también cumpliría con la función de proveer a los agentes telefónicos de una herramienta de apoyo, donde pudieran encontrar la información necesaria para brindar un mejor servicio.

Durante 2017 se identificó que esta herramienta era fundamental para complementar la estrategia digital y se ubicaron 3 servicios alineados con el programa de Omnicanalidad: Implementación de Servicios en Mi cuenta Infonavit (1. Precalificación, 2. ¿Cuánto ahorro tengo?, 3. Saldos y Movimientos).

Esta herramienta además de ser un canal complementario para los DH, provee a los asesores información necesaria para dar una mejor atención, asimismo se orienta a eficientar costos operativos, por lo que en 2018 se iniciarían los análisis costo-beneficio.

9.3.2.2.2 Campaña de Prevención de Quejas “Infórmate para atenderte mejor”

Derivado de un análisis de las quejas recibidas entre enero y julio de 2017 se propuso la campaña de prevención “Infórmate para atenderte mejor”; esto debido a que se identificó que en casi la mitad de las quejas

recibidas, la solicitud del derechohabiente se refería más a una solicitud de información u orientación que a una queja propiamente dicha. Por lo anterior, se decidió mantener informado al derechohabiente, en virtud de que ello redundaría en la disminución de las quejas recibidas.

Los cinco servicios con mayor recurrencia en las quejas analizadas fueron:

- Corrección de datos
- Pagos
- Devolución de excedentes de pago
- Estado de cuenta
- Avisos de retención y/o suspensión

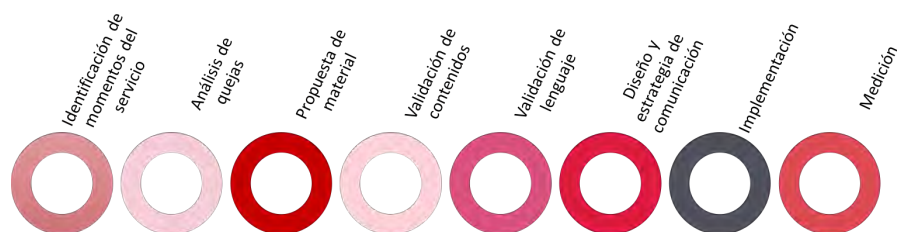
Los beneficios esperados de la campaña fueron:

- Empoderar al derechohabiente al brindarle información clara respecto a los requisitos y pasos a seguir en los trámites y/o servicios mencionados.
- Contar con un trabajador bien informado y con poder de decisión.
- Prevenir las reclamaciones o quejas a través de la orientación de valor sobre los trámites y servicios del Infonavit.

La propuesta y el alcance:

- Se difundió a través de materiales audiovisuales, digitales e impresos. Adicionalmente se propuso reforzar los contenidos del portal, así como del Taller Saber para Decidir.

Las fases del proyecto fueron:



Se generó una guía de trámites y servicios y su correspondiente cartel alusivo que serviría para informar al derechohabiente sobre el paso a paso del trámite o servicio relacionado.

Guía de trámites



Al cierre de diciembre 2017 se logró concluir con los materiales informativos (gráficos, digitales y del portal) de los 5 servicios más demandados y se inició la difusión.

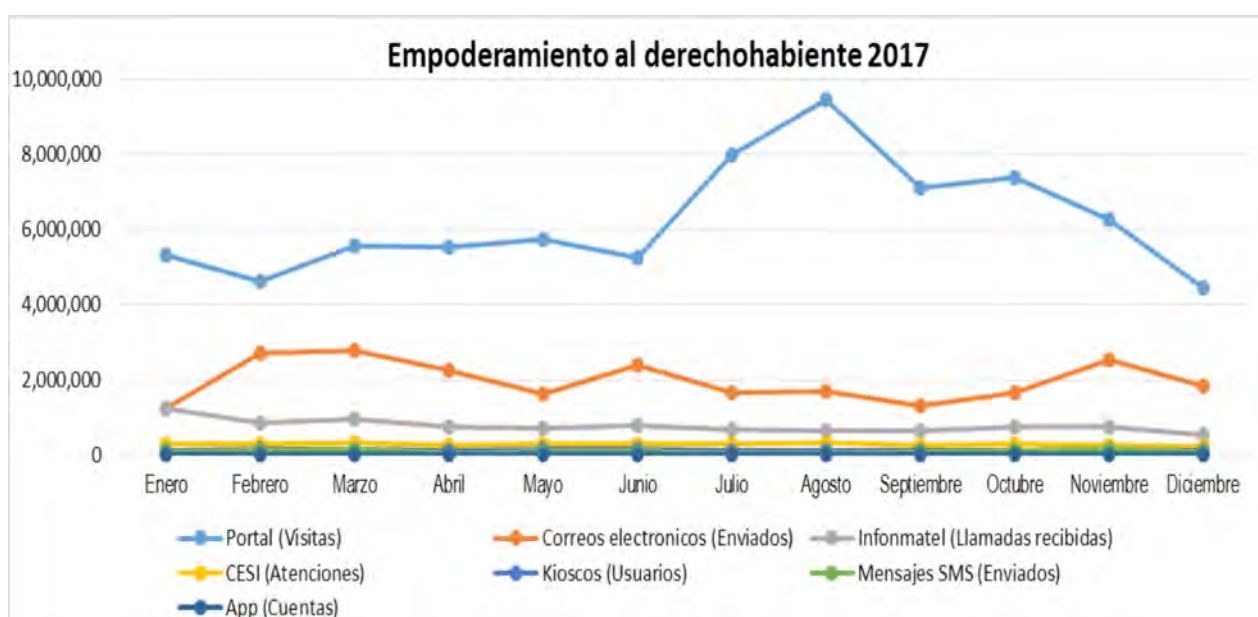
Cartel de trámites



9.3.2.3 Resultados en Empoderamiento al Derechohabiente

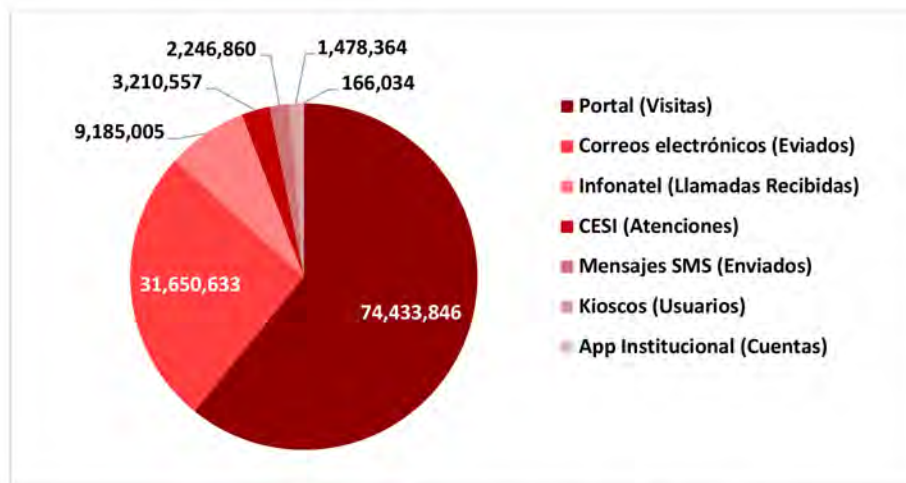
Tomando en cuenta que el Instituto busca lograr una mejor y más estrecha vinculación y comunicación con los derechohabientes, fue relevante impulsar mecanismos y herramientas tecnológicas que permitieran conocer y empoderar al derechohabiente, facilitando así su toma de decisiones. Es por ello que se buscó emprender estrategias centradas en la experiencia del usuario y soportadas con soluciones tecnológicas viables y robustas.

Durante 2017, se realizaron aproximadamente 113 millones de interacciones en promedio anual, con 83 servicios (28 de crédito, 24 de cartera, 29 de recaudación fiscal), de los que se derivan 134 asesorías, 100 trámites y 54 aclaraciones. Se cuenta con 1,218 especialistas de atención, de los cuales 680 (56%) se encuentran en los Centros de Servicio Infonavit (CESI), y dos proveedores telefónicos con 538 asesores. Esto, a través de todos los canales institucionales: en visitas al Portal, en los Centros de Servicio Infonavit, a través de correos electrónicos, llamadas a Infonatel, mensajes SMS, atención en Kioscos y la App Institucional.



Fuente: Subdirección General de Atención y Servicios.

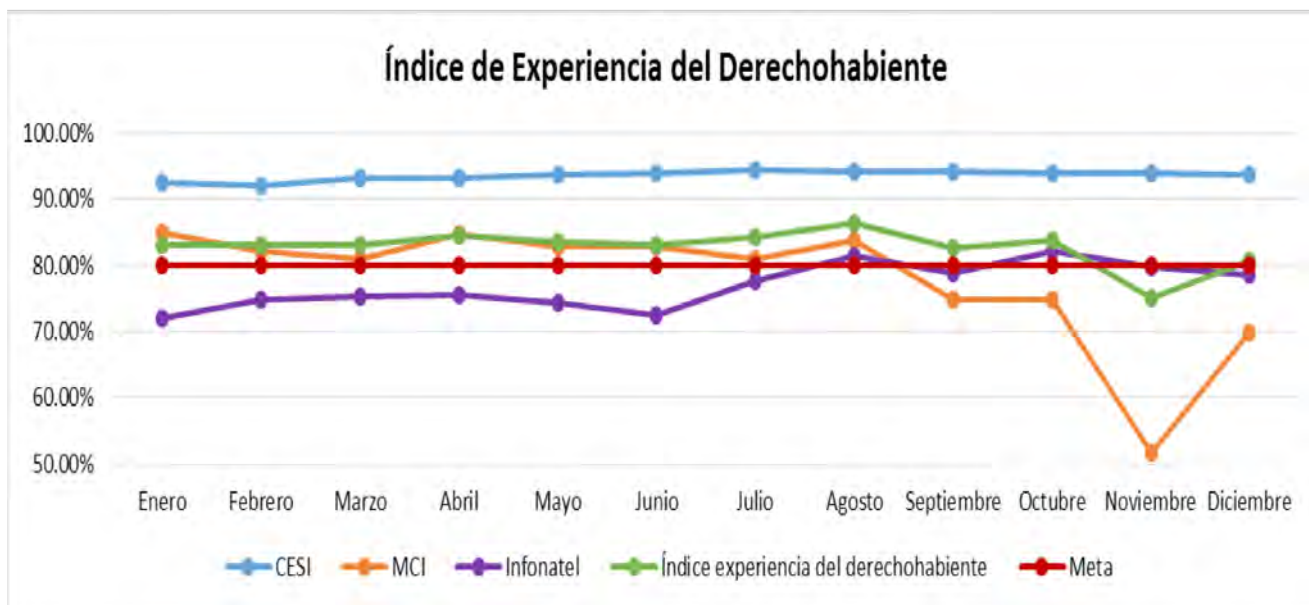
Derechohabientes Atendidos en los Diferentes Canales de Servicio 2017



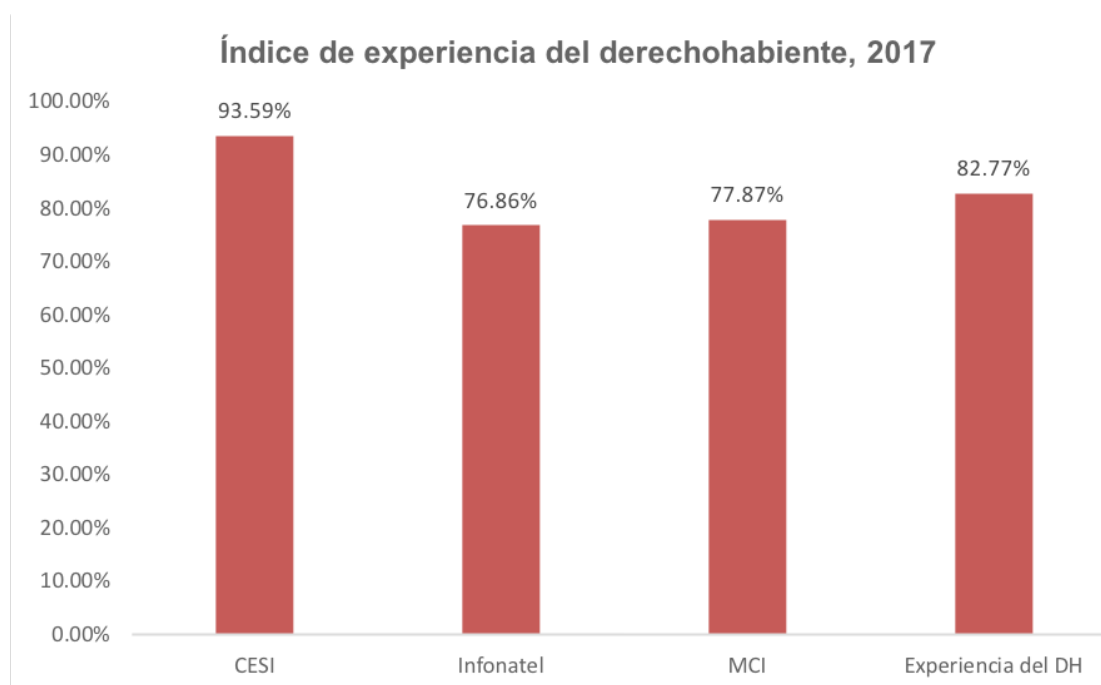
Fuente: Subdirección General de Atención y Servicios.

En 2017 el índice de experiencia integró la opinión del derechohabiente, recibida por medio de encuestas sobre el servicio otorgado en los Centros de Servicio, en Infonatel y en Mi Cuenta Infonavit. Su principal objetivo

fue detectar las necesidades de los derechohabientes para mejorar continuamente los productos, servicios y la calidad de la atención otorgada, como parte del eje estratégico “Empoderamiento al Derechohabiente”.



Fuente: Subdirección General de Atención y Servicios.



Durante 2017 el Infonavit se enfocó en ofrecer atención oportuna y de calidad, centrada en el derechohabiente, por medio del desarrollo de herramientas internas que mejoraran la efectividad y excelencia en el servicio. Se mejoró la interacción con los derechohabientes al avanzar en la transformación digital y en lograr una comunicación bilateral. Todo esto enfocado al empoderamiento de cada derechohabiente, para que tomara las mejores decisiones sobre su patrimonio, contara con una mayor calidad de vida y se cumpliera así la misión social del Instituto.

9.3.3 Estrategia de Atención y Servicio 2018

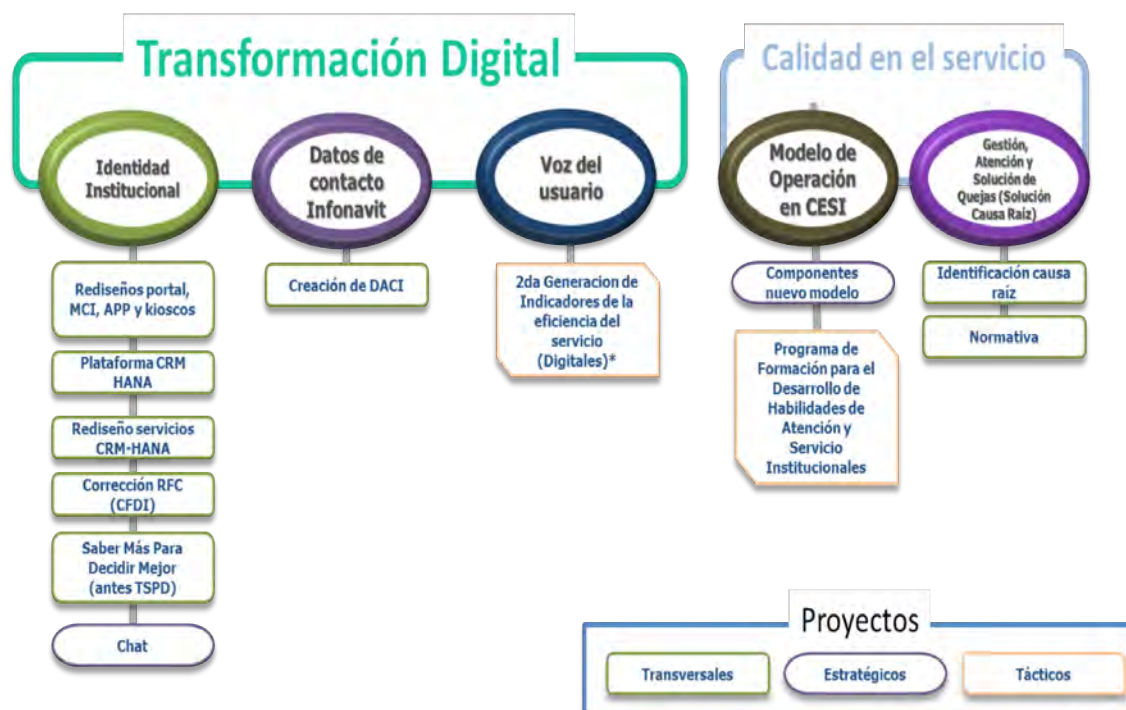
En este año la Subdirección General de Atención y Servicios continuó fortaleciendo sus objetivos estratégicos:

1) Transformación Digital (antes Omnicanalidad)

2) Calidad en el servicio

El objetivo de estos dos temas fue mejorar la experiencia de los derechohabientes en el momento de interactuar con los distintos canales del Instituto, además de pasar de tener canales de atención reactivos a proactivos. La primera dimensión se enfocaría en la experiencia que se ofrecía en medios de atención digitales o de autoservicio y se simplificaban así los servicios a través de las herramientas tecnológicas, lo que permitiría aprovechar los beneficios del Instituto de forma más clara, sencilla y sin trámites o visitas, así como ofrecer servicios más eficientes y fáciles de usar. Se acelerarían trámites, se transparentarían procesos y se empoderaría al derechohabiente. Por otro lado, la segunda dimensión buscaría satisfacer la necesidad de los DH y empoderar a los mismos para la mejor toma de decisiones.

A continuación el esquema de proyectos planteado para las dos dimensiones estratégicas:



9.3.3.1 Transformación Digital (antes Omnicanalidad)

Para Infonavit era prioritario el continuar con la implementación de la estrategia digital planteada en 2016, que aseguraba y garantizaba vincular de manera más estrecha la relación con sus derechohabientes. Como resultado se daría un cambio fundamental en su modelo de atención vinculado al uso intensivo de canales de acceso electrónico. La digitalización se apoyó en nuevas tecnologías que darían lugar al nacimiento de nuevos modelos de negocio globales y eminentemente tecnológicos, reconfigurando la estructura y modificando la lógica de muchos mercados. En este nuevo contexto, para Infonavit era impostergable avanzar hacia una atención oportuna, flexible y ágil mediante la construcción de servicios digitales, que permitieran a los Derechohabientes interactuar con el Instituto de manera más fácil y eficiente.

En suma, los beneficios serían:

- Mejor experiencia de servicio al Derechohabiente
- Mejorar la eficiencia operativa
- Reducir costos de transacción al Derechohabiente
- Dar respuesta rápida ante los cambios tecnológicos
- Crear una ventaja competitiva para el Instituto
- Impulsar la cultura de innovación dentro del Infonavit
- Mejorar la colaboración interna
- Profundizar en el análisis de datos para consolidar la inteligencia de negocio

Para evolucionar el modelo de atención se realizó una investigación con el fin de conocer la percepción y satisfacción de los derechohabientes del Infonavit hacia los medios digitales y su uso al acceder a los servicios.



La idea era “Empoderar al Derechohabiente” y asegurar que viviera una experiencia unificada y persistente a lo largo de su interacción con el Instituto así como solventar sus necesidades de información, comunicación y atención de forma adecuada. Para ello era necesario continuar con la integración de los canales de servicio mediante el Proyecto Transversal del modelo Omnicanal, renombrado ahora como “Transformación Digital”, que incluiría temas que ya se habían empezado a trabajar en 2017 c

- **Homologación de Información.** Se requería contar con una solución que ofreciera información y servicios homologados en todos los puntos de contacto y por momentos de verdad.
- **Trazabilidad de uso de servicios.** El derechohabiente, podría satisfacer sus necesidades de información y servicio en más de un canal; la trazabilidad garantizaba que el viaje del derechohabiente (customer journey) se registrara para identificar sus preferencias y para conocerlo, por lo que se requería que la solución considerara el registro de todo lo que el DH hacía en los canales a fin de que dejara una huella de la operación y, que por otro lado se integrara con los sistemas de negocio y los canales para brindarle información homologada al derechohabiente.

- **Unificación de Canales de servicio:**

- Vivir la misma experiencia de uso y funcionalidad con independencia del dispositivo o canal que se usara. Era fundamental que los canales y aplicaciones digitales que se construyeran o rediseñaran fueran desarrollados bajo una misma identidad institucional y funcionalidad.
- Tener la posibilidad de empezar en un canal, continuar en otro y/o terminar en otro sin afectación del trámite. Al pasar de un canal a otro no se debía perder la comunicación y debía existir rastreabilidad de sus acciones
- Habilitar funcionalidades o servicios específicos dependiendo del contexto (tipo de dispositivo, perfil y preferencias).

- **Datos de contacto.** Al contar con la unificación de canales, la identificación del derechohabiente debía estar homologada para asegurar que la información que actualizaran (datos de contacto u otros) se viera reflejada en cualquier canal, que estuviera protegida, que permitiera que sus trámites fueran seguros y se utilizara para estar en contacto de manera proactiva con el DH.

El programa de Transformación Digital (antes Omnicanalidad) **integraría:**

- **7 proyectos transversales enfocados a empoderar al derechohabiente:** 1) Rediseño del Portal 2) Rediseño de Mi Cuenta Infonavit (MCI) 3) Kioscos 4) Nueva APP 5) Rediseño de servicios CRM-HANA 6) Taller Saber Para Decidir 7) Optimización de Canales.

- **3 proyectos tácticos:**

1) En relación a empoderamiento del derechohabiente: Chat

2) En relación a los Datos de Contacto Infonavit: DACI

3) En relación a la Voz del Usuario: 2a generación de Indicadores de Eficiencia del servicio (digitales)

Estos proyectos iniciados en 2017 tendrían mayor desarrollo en 2018 y se esperaba dieran beneficios como:

- Proporcionar mayor facilidad de acceso para el derechohabiente.
- Evitar el traslado del derechohabiente a algún centro de atención para recibir una asesoría o realizar algún trámite que se pudiera resolver en línea.
- Empoderar al derechohabiente al usar el Portal, la App y los Kioscos.
- Apoyar a los otros canales para disminuir la demanda telefónica.

Proyectos Transversales enfocados a Empoderar al Derechohabiente

- **Rediseño del Portal**

Se dio prioridad a mantener el Portal con una navegación sencilla y estructurada con información presentada de manera dosificada, adaptándose al dispositivo del cual se estuviera consultando (celular, tablet, laptop, computadora de escritorio) por lo que no sería necesario mantener un portal móvil independiente. Durante 2018 se concluyó con el diseño del nuevo portal público desde la perspectiva del derechohabiente en las secciones “Trabajadores”, “El Instituto”, “Patrones”, “Transparencia” y “Contáctanos”.

Al respecto, es de destacar que durante el 2018 se realizaron cerca de 89 millones de consultas en el portal, atendiendo a cerca de 52.8 millones de usuarios (en promedio, 3.4 páginas visitadas por sesión, con una duración estimada de 3.20 minutos), con un probable crecimiento del 20% con respecto al 2017.

- **Rediseño de Mi Cuenta Infonavit (MCI)**

Durante el primer semestre del 2018 se liberó en MCI el servicio de “Me interesa un crédito”, donde el usuario podría tener, en un solo servicio, la opción de crédito que mejor le conviniera con base en sus características frente al Instituto. Es de destacar que este servicio ha derivado en un continuo incremento del uso de servicios digitales permitiendo aumentar, al cierre del 2018, el registro aproximado de derechohabientes en 11% con respecto al 2017, reflejando un saldo estimado de 7.4 millones de derechohabientes registrados. Durante el 2018, en “Mi Cuenta Infonavit” se esperaban cerca de 34.9 millones de consultas por 20.1 millones de derechohabientes aproximadamente (en promedio 6.8 páginas vistas por sesión, con una duración de 8.26 minutos), cifra que representa una tasa de crecimiento de 23% con respecto al 2017.

- **Kioscos**

La SGAS trabajó en el diseño de pantallas. Al finalizar el 2018 se implementaron los servicios de: Citas, Mi ahorro, Quejas, Centro de Ayuda, Retiro, Registro y Mi perfil.

- **Nueva App**

En este año se propuso una nueva aplicación de Mi Cuenta Infonavit, desde la cual los derechohabientes podrían realizar trámites y consultas desde su teléfono o computadora. Se logró la estabilización además de mejoras en aspectos gráficos y de funcionalidad de los servicios: Citas, Localización de oficinas de atención, ¿Cuánto ahorro tengo?, Saldos y movimientos (Saldo para pagar y Saldo para liquidar), Calculadora (convertidor de UMA). Es de resaltar que se incrementó la atención en medios alternos dentro de los CESI en un 21.2% con respecto al mismo periodo del año anterior. Al cierre del año se implementaron 3 servicios más con el fin de aumentar su funcionalidad: Me Interesa

un crédito en MCI, Sigue tu caso y Adjunta documentos y Notificaciones.

– Rediseño de servicios CRM-HANA

En el segundo semestre del 2018 se realizó la actualización del aplicativo, así como la migración de base de datos a la nueva plataforma HANA.

Se fueron incorporando y se liberaron los servicios de:

- Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda
- Devolución de Amortizaciones Excedentes con firma electrónica

En el segundo semestre de 2018 se contemplaron además los rediseños de los servicios: i) Devolución de Fondo de Ahorro ii) Devolución de Pagos en Exceso.

– “Taller Saber Para Decidir” (Enriquecer los Contenidos de Información y Aprendizaje):

Durante 2018 se contó con la participación de las diferentes áreas del Instituto para optimizar los tiempos y contar con los elementos de aprendizaje revisados y validados. Los contenidos se seguirían enriqueciendo y actualizando para que los derechohabientes contaran con herramientas que les permitieran conocer al Instituto, saber todo sobre su ahorro y tener la posibilidad de tomar una decisión informada respecto al uso de su Subcuenta de Vivienda y su derecho de ejercer un crédito.

Este Taller se implementaría dentro del nuevo portal de Infonavit y también se podría consultar en otros canales. Se realizaría de forma modular y se incorporaría a los diferentes canales de comunicación de manera progresiva, conforme se fueran generando los elementos de aprendizaje.

Se detectó la dependencia y alineación con otros programas como Originación Digital y Transformación Digital. Se trabajó en los guiones gráficos y se llegaría a contar con 6 elementos de aprendizaje. 2 Videos producidos ya se podrían ver desde la sección “Me interesa un crédito”.

En el primer semestre de 2018 se liberó la primera fase con 7 elementos de aprendizaje dentro de Mi Cuenta Infonavit para que el usuario tomara la mejor decisión sobre su patrimonio:

- Mi ahorro
- En qué puedo usar mi crédito
- Pasos para solicitar mi crédito
- Derechos y obligaciones
- Haz tu presupuesto
- Eligiendo vivienda
- Gestor de aprendizaje (seguimiento personalizado) de cada derechohabiente para que tomara la mejor decisión a través de la educación financiera.

Durante el segundo semestre de 2018 se continuó con el análisis y desarrollo de los guiones gráficos con los siguientes elementos informativos adicionales:

- Productos
- Tablas de amortización
- Requisitos del terreno
- Consideraciones de la construcción
- Hablando de remodelar
- Consideraciones de la construcción para ampliación

También se realizó la estabilización de la base de datos, así como el sistema de administración de contenidos.

– Optimización de Canales

Optimizar los canales de atención y servicios ha sido resultado de proyectos ya mencionados, como el rediseño de los servicios de “Corrección de RFC” y la creación de DADI (Datos de Contacto Infonavit). Igualmente la depuración del Catálogo Institucional de Servicios por área y canal.

Entre los objetivos de la Optimización de Canales podemos mencionar:

- Disminuir la complejidad de atención e información a los asesores y liberar capacidad operativa de los CESI, para orientarla a operaciones vinculadas al cumplimiento de objetivos institucionales.
- Simplificar a los derechohabientes el acceso a los servicios que brinda el Instituto y disminuir su costo de transacción

En cuanto al Alcance de la Optimización de Canales se puede mencionar:

- Construir e implementar el servicio de “Corrección de RFC” en MCI para todos los derechohabientes sin crédito. Además de reforzar la seguridad permitiendo al DH la corrección a través de la e-firma y CFDI.
- Depuración del Catálogo Institucional de Servicios, contemplando la eliminación de servicios con baja o nula demanda y la integración de servicios relacionados.
- DACI: Incluir dos nuevas fuentes para la obtención de datos de contacto.

Corrección RFC

Durante 2018 se planteó el continuar con la corrección en línea del Registro Federal de Contribuyentes (RFC) a los derechohabientes a través de un autoservicio, con el fin de disminuir la afluencia en los Centros de Servicio, aprovechando así la capacidad instalada al máximo y facilitando servicios en línea a los trabajadores. Los DH podrían realizar la corrección desde sus hogares o desde sus oficinas, sin necesidad de desplazarse. Todo por

Internet. Este servicio beneficiaría a 8.2 millones de derechohabientes registrados con un RFC incorrecto, quienes podrían resolverlo de manera ágil y remota.

Esto a la vez se traduciría en beneficios importantes:

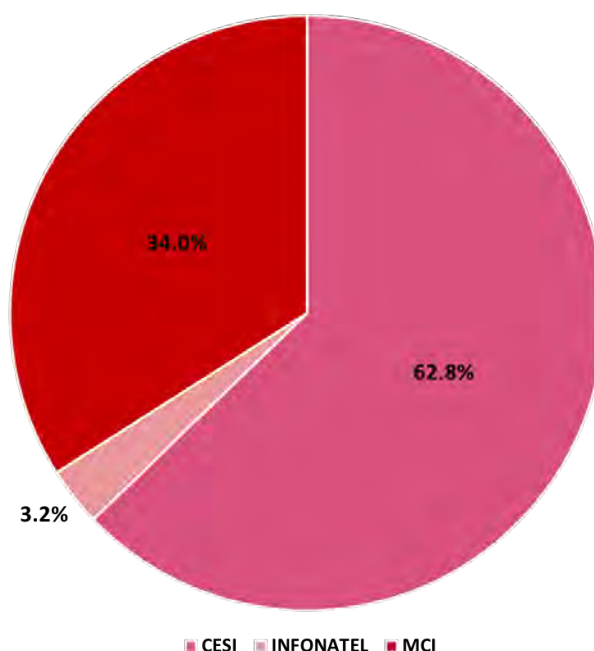
- Facilitar al derechohabiente este servicio sin tener que acudir al CESI.
- Reducción de costos de operación al ofrecer un mayor número de servicios en otros canales distintos al Centro de Servicio.

Resultados

Se implementó y liberó la segunda etapa de Corrección de RFC por medio del recibo de nómina digital CFDI dentro de MCI. Con la implementación de esta última fase el programa quedó concluido en marzo de ese año.

Al cierre del segundo semestre de 2018 se logró dar atención al 34% de las interacciones del servicio, superando ampliamente la meta establecida de lograr atender el 18% de la demanda. El impacto de esta disminución de la demanda en los canales presenciales resultó en grandes ahorros operativos.

Atenciones Corrección de RFC



El servicio de Corrección de RFC tuvo un impacto mayor a lo esperado, lo que generó un beneficio para los derechohabientes al no tener que trasladarse a un CESI. Con esto, se lograron disminuir los costos de transacción, llamadas a Infonatel y la afluencia a los Centros de Servicio.

– 3 proyectos tácticos:

1. En relación a Empoderamiento del Derechohabiente: Chat

2. En relación a los Datos de Contacto Infonavit: DACI

3. En relación a la Voz del Usuario: 2a generación de Indicadores de Eficiencia del servicio (digitales)

Proyectos Tácticos

– En relación a empoderamiento del derechohabiente: Chat

La evolución del Chat en este año estuvo enfocada en contar con un agente virtual cognitivo que fuera capaz de responder preguntas de los derechohabientes relacionadas con la información puntual, para lo cual era necesario que el agente hiciera una consulta específica a algún sistema. Se planeó comenzar una prueba piloto para esta funcionalidad. Al cierre del año el chat sería capaz de responder puntualmente las consultas del Derechohabiente siempre y cuando estuviese registrado en MCI y le proporcionara al chat su usuario y contraseña para ser autenticado. Las respuestas serían en relación a los servicios de: saldos, precalificación, pagos, cancelación de hipoteca, amortizaciones en exceso, devolución de fondo de ahorro y SSV 92-97 así como avisos de suspensión y retención.

Beneficios

- Mejorar la percepción de los usuarios de portal.
- Incrementar la rentabilidad del portal al asegurar que más número de usuarios fueran atendidos satisfactoriamente.
- Disminuir el costo de operación de Infonatel.
- Agilidad, eficiencia y atención personalizada.
- Servicios transaccionales de mayor valor para el derechohabiente

- Optimización de recursos financieros del derechohabiente, al acortar tiempos de espera y contar con atención oportuna.
- Facilitar la labor de los asesores, al ofrecerles una herramienta de apoyo que les acercara información de valor para completar la atención al usuario.

Resultados

Durante el primer trimestre de 2018 se realizaron reuniones de entendimiento y se formalizó el documento con la SGTI. Se entregaron insumos para primera etapa de construcción y entrenamiento de la herramienta, (ajustes al primer alcance, script de saldos).

– Datos de Contacto Infonavit: Creación DACI (ANTES BUC)

La evolución de la BUC (Base Única de Contactos) a DACI (Datos de Contacto Infonavit) se vería reflejada en la calidad de los datos y permitiría tener una implementación más ordenada, una actualización de datos desde los diferentes canales de atención y un autoservicio interno.

Durante 2018 se llevó a cabo este proyecto. Se concluyó con el análisis, diseño y parte de ejecución de la herramienta de Calidad Mínima y se definió el plan de trabajo integral para atender las solicitudes restantes, que son Datos de Contacto y Mejoras en los canales de atención.

Estas nuevas fuentes, junto con la información que proporciona Mi Cuenta Infonavit, han permitido ir transformando la BUC en un proceso responsivo, mediante el cual, el Instituto ha empezado a ejercitarse en campañas y promoción digital. Por ello, la BUC se modificó en concepto y en nombre y se le ha denominado “Datos de Contacto Infonavit” (DACI).

– Voz del usuario: 2a Generación de Indicadores de la Eficiencia del Servicio (Digitales)

Este proyecto se propuso con el fin de contar con indicadores que sirvieran de apoyo para medir la productividad y rentabilidad de los servicios y canales de atención. Se logró concluir en el 1er semestre del 2018.

Beneficios

- Contar con información que apoyara en la toma de decisiones para mejoras a los servicios que ofrecía el Instituto.
- Tener mayor claridad en cuanto a las responsabilidades de las áreas

9.3.3.2 Calidad en el servicio

Proyectos alineados a Calidad en el servicio: 1) Nuevo Modelo de Atención CESI 2) Programa de Formación para el Desarrollo de Habilidades de Atención y Servicio Institucionales y 3) Proceso Transversal de Gestión y Atención de Quejas- Solución Causa-Raíz.

1) Nuevo Modelo de Atención CESI

Objetivo

Escalar, ordenar y homologar la operación de los Centros de Servicio Infonavit, a través de un Modelo que permitiera consolidarlos como unidad de rentabilidad financiera y de productividad en la atención. Se apoyaría con herramientas tecnológicas eficientes para estar en posibilidad de otorgar los servicios autorizados en el catálogo institucional así como con asesores capacitados para lograr la calidad en el servicio.

Se evolucionaría de un modelo de asesoría a un modelo de originación de crédito y rentabilidad financiera, para lo cual se haría la transferencia normativa del área de Crédito a la de Atención y Servicios a los Derechohabientes.

Beneficios

- Homologación de la operación de los CESI, a nivel nacional
- Cumplimiento al Modelo de Atención en CESI
- Ordenamiento normativo
- Establecer indicadores para medir la rentabilidad de los CESI
- Ordenamiento administrativo

- Continúa actualización del Catálogo de Servicios Institucional
- Mejor experiencia del derechohabiente
- Éxito en el logro y cumplimiento de metas institucionales

La creación del nuevo Modelo de Atención para los Centros de Servicio Infonavit a nivel nacional permitiría a la Subdirección General de Atención y Servicios normar la atención de los derechohabientes en los CESI para mejorar la experiencia de los mismos, unificando la atención y servicios otorgados. Uno de los componentes importantes en la definición del producto fue el servicio y el canal óptimo de atención, generando valor a los activos del Instituto como datos de contacto, educación financiera, conocimiento del usuario, entre otros.

Por otro lado, se plantearía contar con los elementos necesarios para que la apertura de nuevos CESI se diera únicamente por planteamiento de productividad, viabilidad financiera y de operación¹³.

Resultados

- Durante el primer trimestre de 2018 se realizaron, al interior de la Subdirección, mesas de trabajo con todas las gerencias para desarrollar el nuevo modelo. Se definieron 24 componentes y se identificaron diversas solicitudes relacionadas que se habían entregado a la SGTI, por lo que se decidió desarrollar un tablero de control para ligar dichas solicitudes y dar seguimiento del avance de los desarrollos tecnológicos, a fin de robustecer el modelo.
- Derivado de lo anterior, se integraron los diferentes componentes y se definió la propuesta de un Nuevo Modelo de Atención, además se actualizó el procedimiento de operación de CESI para la homologación del servicio en los distintos CESI a nivel nacional.
- Se estima que la atención con cita se incrementaría en un 21% con respecto al año anterior. Derivado de la estrategia de atención implementada por los Responsables de Servicio en cada delegación, los indicadores de servicio han tenido una mejora

¹³ Para llegar a esta conclusión se realizó un estudio con la empresa Intelimétrica.

constante, particularmente en los tiempos de espera y en la utilización de medios alternos. Para el cierre del 2018 el tiempo de espera sin cita nacional sería de 17.7 minutos (0.84 minutos menor que en 2017) y con cita 9.25 minutos (0.84 minuto mayor que en 2017).

Normativa (Nuevo Modelo de Atención)

Derivado de la propuesta del Modelo de Atención en los CESI se detectó la necesidad de fortalecer el procedimiento de operación actual para consolidarlo como uno de atención homologado.

Metodología para la evaluación de desempeño de los CESI (reubicación y apertura)

Objetivo

Generar un modelo de evaluación del desempeño operativo actual y esperado de los Centros de Servicio Infonavit (CESI), así como de regiones potenciales para el establecimiento de un nuevo CESI, contemplando aspectos como la demanda potencial, rentabilidad, eficiencia, productividad, atención y servicio así como su impacto social. Se integraron parámetros e indicadores que permitirían evaluar la viabilidad y determinar la apertura, remodelación, reubicación y/o cierre de los CESI, contribuyendo al cumplimiento de las metas Institucionales.

Resultados

En 2018 se concluiría con un modelo de evaluación para la rentabilidad y productividad de los CESI; así como su normativa.

Proceso de Promoción y Originación Crédito (Operación en CESI)

Objetivo

Establecer un ordenamiento de reglas, funciones, actividades y responsabilidades en el proceso de promoción y originación de crédito en CESI, tomando en consideración las atribuciones que en términos normativos correspondieran a la SGAS y que permitieran, por una parte mejorar la calidad del servicio hacia los Derechohabientes y, por otra, promover la solidez financiera de la Institución.

Beneficios

- Orden Normativo
- Fortalecer la atención y servicio al usuario
- Mejorar la experiencia de los derechohabientes

Resultados obtenidos

Durante 2018 se inició el desarrollo de diagramas y narrativas de los procedimientos y validaciones. Una actividad que se realizaría en conjunto con Arquitectura de Procesos con el fin de construir el flujo de operación y atención, estableciendo claridad en las actividades de promoción e inscripción, tramos de responsabilidad, seguridad y autorización de claves de operación.

Se llevó a cabo un análisis de funciones, actividades y responsabilidades en relación a la atención al usuario llevadas a cabo entre las Subdirecciones de Crédito y la de Atención y Servicios, considerando las atribuciones que corresponderían en términos normativos. Se alinearon las políticas y controles de 14 procedimientos del Modelo de Operación de la SGC que impactan en el modelo de operación de la SGAS quedando definidas las actividades conforme al alcance establecido en el Estatuto Orgánico que corresponde atender.

2) Programa de Formación para el Desarrollo de Habilidades de Atención y Servicio Institucionales

Con la finalidad de evolucionar de un modelo de asesoría a un modelo de otorgación de crédito y rentabilidad financiera, con este programa se pretendía que la capacitación no sólo se enfocara en el servicio sino, en promoción de crédito.

El objetivo de este programa fue que el equipo de la gerencia de capacitación tuviera la posibilidad de diseñar un plan de acción estratégico para ejecutar los procesos de servicio y colocación de créditos con excelencia, transparencia y calidad. Todo esto traería como beneficios:

- Aumentar la calidad de la atención del servicio
- Mejorar los métodos de enseñanza a los asesores de CESI e Infonatel.

Resultados obtenidos:

En 2018 se llegaría a contar con asesores capacitados en 100% de los CESI para brindar atención y soluciones oportunas y de calidad centradas en el Derechohabiente.

3) Proceso Transversal de Gestión y Atención de Quejas- Solución causa-raíz

- Identificación causa raíz (Homologación de datos de identificación)

Objetivo

Homologar los datos de identificación: Nombre (Nombre Afore separado en tres: nombre(s), primer apellido, segundo apellido), RFC (Registro Federal de Contribuyentes) y CURP (Clave Única de Registro Poblacional) que se presentan en los servicios de las áreas de negocio en los diferentes canales de atención, considerando como fuente única de consulta y actualización a la base de datos SACI.

Beneficios

- Al homologar los datos de identificación que se presentan al derechohabiente se generaría confianza y seguridad de su información con el Instituto.
- Evitar quejas y confusión de los derechohabientes. Evitar las visitas a los Centro de Servicio para la corrección de su RFC.

Resultados

- En 2018 se concluyó con la publicación del Modelo Institucional para la Gestión y Atención de Quejas, siendo el primer modelo transversal del Instituto que integró a todas las áreas. Adicionalmente se empezó a trabajar en la solución causa raíz de la Corrección de datos (RFC, Nombre y CURP).
- La SGAS con la participación de las diferentes áreas del Instituto, trabajó y entregó una solicitud integral a la Subdirección de Tecnologías de la Información con los requerimientos de cada una de las áreas para el desarrollo de la solución completa respecto a la homologación de datos de identificación de los Derechohabientes y con el fin de solucionar de causa raíz los datos, lo que se reflejaría

en mejor calidad en el servicio que se brinda al derechohabiente.

- En 2018 se terminó con el diagnóstico y con el análisis de la vinculación de procesos de negocio a la plataforma tecnológica de Recaudación Fiscal para consumir los datos de identificación. Se continuaría así con el desarrollo tecnológico, para su operación la cual finalizaría en 2019.

• Normativa (Gestión, atención y solución de quejas)

Objetivo

Desde 2017 se trabajaba en identificar la causa-raíz de la problemática y de su corrección estructural para ofrecer productos y servicios de excelencia. El Modelo Conceptual Normativo que se trabajó en 2017 se presentó en la asamblea y comités de abril 2018.

Beneficios

- Proceso transversal de corresponsabilidad en el servicio.
- Incremento en la visibilidad y transparencia en la atención de quejas
- Reducción de niveles de servicio de cara al Derechohabiente.

Evolucionar el Proceso Transversal de Quejas permitiría la homologación en la atención, minimizando los tiempos de atención y retrabajo.

9.3.4 Centro de Contacto Infonatel

Antecedentes

El Infonatel, es un centro de atención telefónica que brinda asesoría a derechohabientes, acreditados y patrones. Desde su conceptualización inicial su función prioritaria ha sido orientar a los usuarios sobre los distintos requisitos, servicios y productos que ofrece el Infonavit en su beneficio.

Su servicio es gratuito desde cualquier parte del país y se realiza a través de asesores especializados y del Sistema Automático de Respuesta o IVR (Interactive Voice Response, por sus siglas en inglés) que ofrece respuestas interactivas. Este sistema automatizado

atiende al usuario por teléfono, a través de grabaciones de voz y del reconocimiento de respuestas simples, orientadas a entregar o capturar información, así como a dar acceso a servicios y contenido personalizado. Cuando se requiere de información más precisa es el momento en que la llamada se canaliza, para ser atendida por un asesor especializado que da asistencia personal.

Infonatel surgió a partir del año 2002 y estuvo operado originalmente por personal del Infonavit. Sin embargo, la demanda del canal de atención llevó a la necesidad de tercerizar el servicio en el año 2007, es decir, con una visión de eficiencia económica, se decidió contratar proveedores externos que se encargaran de asumir costos operativos y de implementar la infraestructura tecnológica de atención.

El tema de la capacitación de asesores implica toda una logística y, como se verá más adelante, ha sido el tema más atendido, ya que conocer a fondo los productos y servicios del Infonavit conlleva una gran especialización, además de que suele haber cambios constantes en cuanto a requisitos, beneficios, etc. que es necesario conocer para poder dar un buen servicio.

Actualmente la atención se lleva a cabo a través de 9 grupos de servicios que se denominan “pilotos” y son atendidos por asesores especializados:

1. Crédito.- Todo lo relacionado a personas que quieren obtener un crédito, desde su elegibilidad hasta el momento de aplicarlo.
2. Cartera.- Servicios que requieren los acreditados en la vida de su crédito.
3. Cancelación de hipoteca.- Servicio especializado para liberar las escrituras e inmuebles a favor de los acreditados, al término del pago del crédito.
4. Denuncias.- Piloto creado para que el público en general pueda levantar un trámite administrativo por abusos o maltrato por parte de algún servidor de Infonavit, o de sus proveedores.

5. Quejas.- Piloto que atiende a todos aquellos derechohabientes o acreditados que no están de acuerdo con el servicio brindado o que consideran que la resolución de su trámite no ha sido adecuada.
6. Indicios de evasión.- Este piloto atiende a todos los derechohabientes o acreditados que desean levantar una inconformidad en contra de su patrón por falta de pago en sus obligaciones patronales con respecto al Infonavit.
7. RISS: Régimen de Incorporación a la Seguridad Social. Piloto que da información de cómo obtener una vivienda a través del programa federal Crezcamos Juntos¹⁴.
8. Devoluciones.- Piloto creado para la devolución del Saldo Subcuenta de Vivienda, y que además atiende la Devolución de Pagos en Exceso.
9. Contingencias.- Es un piloto emergente en épocas que se presentan eventos naturales que afectan a la ciudadanía en general. Se orienta a las personas sobre los trámites del Infonavit, en relación a seguros o programas especiales.

Para cubrir todos los temas, el servicio cuenta en la actualidad con un promedio de 700 asesores contratados por 2 proveedores. La infraestructura con la que se atiende es interna y 100% digital, lo que permite tener el servicio totalmente centralizado en términos tecnológicos.

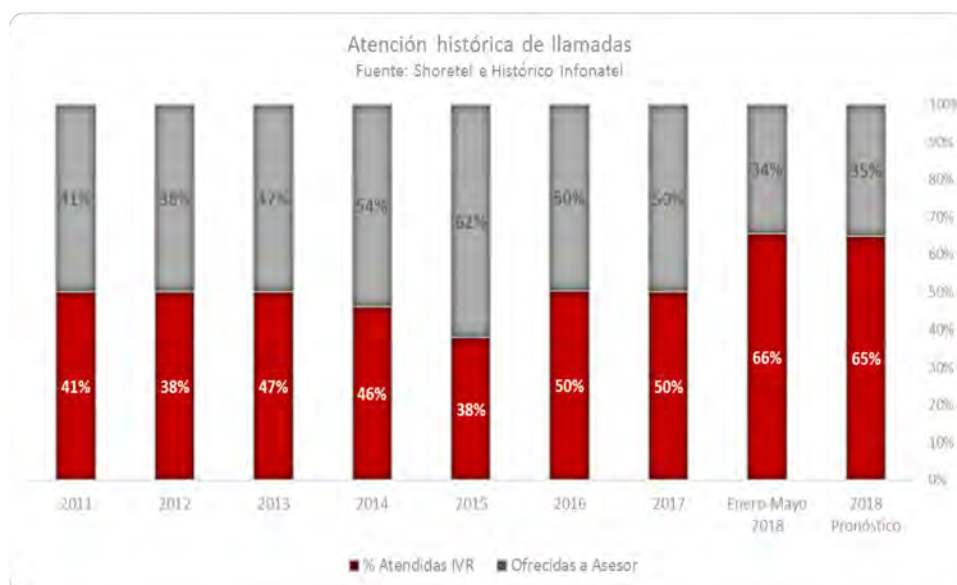
En su evolución el Infonatel ha observado una demanda promedio anual de aproximadamente 11 millones de llamadas. El IVR ha ido evolucionando con el paso del tiempo, debido a la inversión en infraestructura moderna y a la mejora en la calidad de la información institucional. Esto ha permitido incrementar su participación en la operación y lograr consolidarlo como un nuevo canal de atención que permite retener aproximadamente el 50% de las llamadas (cerca de 5.5 millones anuales).

Cabe aclarar que el IVR es una gran ayuda para optimizar los gastos de operación pues la inversión en

¹⁴ El Gobierno Federal ofrece el programa Crezcamos Juntos, que brinda la oportunidad de recibir servicios médicos, de seguridad social, de vivienda y créditos a quienes no tendrían acceso por no estar inscritos en el IMSS.

asesores implica altos costos en contratación y capacitación. Es por esto que constantemente se trabaja en su rediseño para lograr atender de manera automatizada la

mayor cantidad de requerimientos de los servicios más solicitados y que demandan menor ayuda personal.



9.3.4.1 El caso Infonatel.

Durante la administración 2012-2018 uno de los canales de atención que requirió mayor atención fue precisamente el Infonatel, debido, por un lado a la particularidad ya comentada, de estar tercerizado con proveedores externos y, por el otro a que anualmente se asigna un monto del presupuesto institucional para su operación; estos aspectos con respecto a otros canales lo han hecho susceptible a un seguimiento y monitoreo más intenso y minucioso por parte de los órganos de fiscalización del Infonavit.

A continuación se exponen los pormenores de lo que se llamó el “Caso Infonatel” para aclarar las diferentes vicisitudes que enfrentó el servicio desde su ámbito administrativo y operativo.

A finales de 2015 el Infonatel se enfrentó a un problema central de calidad de servicio. Esta situación puede analizarse desde dos visiones:

1) Causas internas, atribuibles al Instituto

2) Causas externas o imputables al proveedor

El efecto de una mala calidad de servicio implicaba insatisfacción del cliente y consecuentemente se desató

una polémica constante sobre un gasto que parecía improductivo desde una dimensión financiera. El Instituto se dio a la tarea de realizar un diagnóstico integral y con ello determinar las acciones a seguir para contar con un canal adecuado y eficiente en cuanto a servicio.

1) Las causas internas

Después de un análisis, se llegó a la conclusión de que, en los primeros años de la presente administración, de 2012 a 2105 el Instituto se había concentrado en trabajar en una estrategia de mejora permanente a través de acciones que incidían en temas internos como el fortalecimiento en el área tecnológica y en la optimización del servicio mediante distintas acciones. Éstas fueron:

- El rediseño del IVR para reducir las interacciones con los asesores y agilizar la atención de los usuarios.
- Cambios al método de pronóstico de llamadas¹⁵ para lograr un servicio más eficiente y reducir el abandono de llamadas.
- Se diseñaron las métricas e indicadores de desempeño y satisfacción.

¹⁵ El pronóstico se realiza de acuerdo a los registros de los meses anteriores en donde se recaba la información de número de llamadas por día y hora para calcular y asegurar la capacidad operativa que se requiere para atender el número de llamadas que se han pronosticado.

- Se creó la Gerencia de Monitoreo, para implementar el seguimiento y supervisión de la calidad de servicio y poder validar que la atención y el tipo de información fueran otorgados conforme a los lineamientos de las áreas de negocio.
- Se implementó un “piloto” entre los asesores y despachos para su especialización en la atención al usuario, con lo que se pretendía una administración y manejo más sencillo de la información. Se logró optimizar la infraestructura,

se evolucionó el concepto de la calidad en el servicio, sin embargo, aunque se contaba con 6 proveedores para proporcionar el servicio de Centros de Atención Telefónica (Call Centers), más tarde se llegaría a la conclusión de que el modelo de contratación se había enfocado más en el costo que en la calidad.

Todas las acciones realizadas en ese periodo ayudaron a mitigar particularmente las causas internas vinculadas a la problemática central. De esta forma, se lograron los primeros resultados hasta finales de 2015.



No obstante el esfuerzo, en 2016 se observó que aunque se había llegado a mejorar el servicio, no se lograba impactar de manera radical para cumplir las expectativas de los usuarios.

La estrategia 2012-2015 si bien había mejorado algunos indicadores operativos y permitió alinear acciones para realizar trabajos focalizados en la mejora de las causas internas, no logró atender totalmente a los usuarios del servicio.

El problema central continuaba y se veía reflejado en el indicador “Índice de Satisfacción”¹⁶. Por más esfuerzos realizados en subir este índice, no se lograba pasar del 76% mientras que el Parámetro de Referencia

(Benchmark) de entidades financieras indicaba que debería estar en 85%.

2) Las causas externas

En la administración 2016-2018 se dio una modificación radical en la reingeniería de la planeación institucional al establecer como eje estratégico prioritario el: “Empoderamiento del Derechohabiente”. Bajo esta nueva directriz, se emprendió sistemáticamente, en todas las áreas del Infonavit, el enfoque de los esfuerzos de la organización hacia las necesidades y expectativas de los derechohabientes.

¹⁶ El Índice de Satisfacción (ISA) es un referente de mercado para evaluar la efectividad en este sector en términos de atención y servicio.

Inicia así una discusión vinculada al “Infonatel”, sobre el nivel de insatisfacción entre los usuarios. Tal y como se mencionó anteriormente, se decide llevar a cabo un diagnóstico, en donde se identifica la necesidad de atacar contundentemente tanto las causas internas como externas que sostenían la problemática del canal.

Aunque se seguiría trabajando en los procesos de mejora en la operación (causas internas), se llega a la conclusión de que se necesitaba incidir ahora en las causas externas: los proveedores.

Lo primero que se observó es que hasta ese momento, éstos operaban bajo un modelo de contratación que priorizaba los costos, por lo que los asesores no contaban con un nivel de preparación adecuado ni recibían un salario que les motivara al compromiso con la empresa. Había mucha rotación y baja calidad de asesores. Por tanto, para atacar el problema y lograr mover el Indicador de Satisfacción se acordó que no se podía continuar con la estrategia anterior, ya que eso no permitía incidir en la calidad del personal. Es así que se decidió llevar a cabo una licitación con bases de contratación diferentes.

La idea era incidir en el asesor a través de criterios técnicos orientados en el perfil de éste, para modificar el modelo de negocio del proveedor. Se pasaría de un “Modelo de atención” a un “Modelo de calidad”.

– **La licitación 2016: Problemática sobre la contratación de Centros de Atención Telefónica (Call Centers).**

La decisión de realizar una licitación con bases de contratación diferentes dio origen a una nueva problemática relacionada con el tema administrativo.

A partir de 2016 se establecían, dentro de las cláusulas, criterios de contratación enfocados a considerar como factor crítico del éxito al asesor externo

de Infonatel¹⁷, el cual se convertía así en el recurso prioritario de la estrategia de mejora de la calidad de este canal de atención.

Dentro de estos criterios de contratación se consideraba la mejora salarial de los asesores, la construcción de un perfil de mayor especialización, y la implementación de una capacitación mejor controlada y monitoreada.

En este punto, es importante señalar que el hecho de modificar las condiciones de contratación de asesores, implicaría un incremento importante en el costo del servicio. La calidad tendría prioridad sobre los costos.

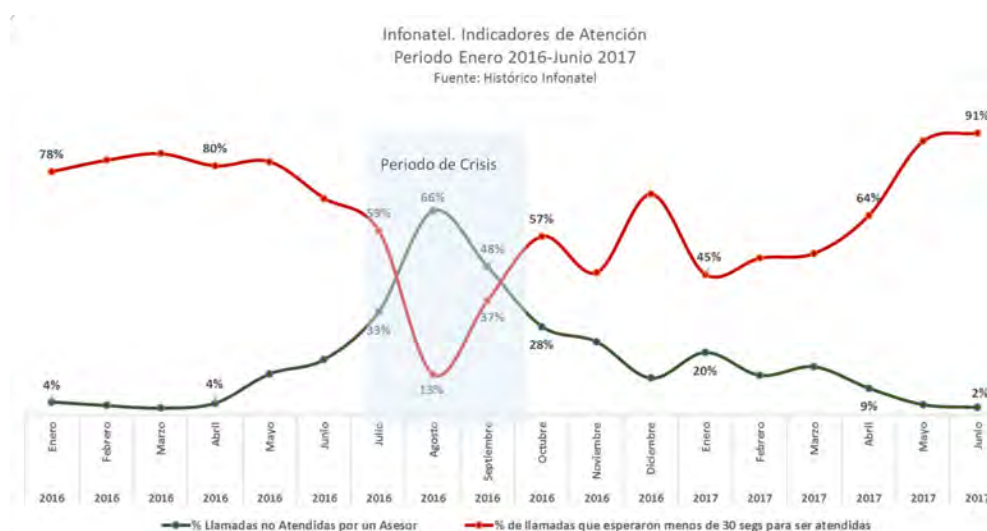
Así, a partir del mes de julio de 2016 entraron en operación los nuevos proveedores del Infonatel, bajo un contrato nuevo, soportado en mayor tecnología, que diera certeza a la continuidad de la operación en cualquier escenario que se presentara.

El cambio: la etapa de implementación

El tiempo de salida de los antiguos proveedores y la llegada de los nuevos se identificó como una etapa de implementación, que abarcó del mes de agosto al mes de octubre de 2016 y se considera el periodo más complicado en la historia de Infonatel. Se vivió el peor momento, ya que, por primera vez, se experimentaba una degradación considerable en sus indicadores operativos, como se puede observar en el siguiente cuadro:

¹⁷ La contratación en comento se orientó a priorizar y mejorar la atención al DH, para ello se propuso trabajar con expertos en la operación de call-centers, eligiéndose al Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT), mediante éste se establecieron las mejores prácticas para garantizar una atención de calidad y estar en posibilidad de incrementar el índice de satisfacción hasta aproximarlo a los parámetros que el mercado maneja en atención y servicio.

Dentro de los trabajos propuestos por el IMT se encontró crear las bases técnicas de contratación, en las cuales debe destacarse la incorporación de una serie de requisitos vinculados a modificar el modelo de negocio tradicional de los call-centers, al establecer criterios para la integración de equipos de trabajo comprometidos con la atención a los DH.



En estos momentos lo más cuestionado fue el alto costo vs. los resultados más bajos en indicadores de atención. La razón de esto se debía a los nuevos criterios de la licitación, como resultado del proceso de contratación, se incrementaba el costo sensiblemente. Así, de pagar 3¹⁸ pesos por minuto de atención con los proveedores antiguos, se pasó a 6¹⁹ pesos por minuto. Este incremento vinculado a una etapa de crisis de la operación generó serios cuestionamientos por parte de los órganos de fiscalización interna, particularmente de la Comisión de Vigilancia.

Todo esto tenía una explicación: el servicio había caído a los peores indicadores, debido a que la capacitación para los nuevos asesores implicaba mayor nivel de especialización y esto requirió ampliar los tiempos programados.

El nuevo contrato se firmó en julio, saldrían 6 proveedores el 31 de julio y el 1º de agosto entrarían los únicos 2 que cumplieron con las bases. Las empresas contratadas fueron Eficasia²⁰ y Vanguardia.

El arranque de los nuevos contratos se llevó a cabo con 126 asesores capacitados. La incorporación de los proveedores requería de un tiempo de preparación, es decir que de entrada no fue posible contar con más asesores. Éstos se irían incorporando, de manera semanal. Cabe aclarar que el proceso para que un asesor

pueda atender una llamada es a partir de un mes de capacitación.

A esto se sumaron otro tipo de complicaciones, tanto internas como externas, que tenían diversas causas que afloraron en ese momento de crisis, como:

- Problemas organizacionales en la concepción del servicio. Destacan: el volumen de material de capacitación de los productos institucionales; su lenguaje de complejidad técnica difícil de decodificar para un derechohabiente, así como, el extenso catálogo de servicios que tenía el Instituto y que requería de gran profundización y conocimiento por parte de los nuevos asesores.
- Rezago en infraestructura tecnológica en términos de capacidad y obsolescencia. Se expusieron problemas históricos que habían estado ocultos y que no habían permitido identificar deficiencias en la operación. Se descubrieron temas como la problemática en el registro, seguimiento y abandono de llamadas²¹ de Infonatel.

En suma, el costo era más alto y además del tema externo (los nuevos proveedores), había que trabajar también en el interno, todo el tema operacional y tecnológico.

¹⁸ \$2.95 x IVA = \$3.42

¹⁹ \$ 5.25 + IVA = \$ 6.09

²⁰ Eficasia (nombre comercial) Razón social Infocredit, S de RL de CV

²¹ En 2016 sólo se podían grabar 320 llamadas simultáneas con el equipo que se tenía. Las 90 líneas externas se grababan en el equipo del proveedor.

La SGAS asumió responsablemente el sostener la línea estratégica emitida por la alta dirección y el considerar el momento como un cambio estructural orientado a modificar el desempeño del canal. Se redoblaron esfuerzos hacia la estabilización del canal.

Como resultado, durante febrero de 2017 se empieza a ver una mejora sostenible en los indicadores de operación que se mantienen en 75%, sin embargo aún no se llega a la meta de superar el 80%.

Cuestionamientos de órganos colegiados

Ante este contexto se presentaron cuestionamientos por diversos órganos institucionales desde la perspectiva del análisis costo-beneficio del servicio y su rentabilidad. En marzo de 2017 el Comité de Auditoría solicitó puntualmente la intervención de la Contraloría General de Infonavit para revisar, “ex post”, el proceso de contratación bajo la modalidad administrativa de licitación pública, con la finalidad de identificar hallazgos que explicaran el problema operativo que enfrentaba el Infonatel y la determinación del incremento del costo por minuto.

La Contraloría General realizó un exhaustivo análisis del proceso de contratación y expuso sus resultados a dicho Comité, en los cuales no se encontraba evidencia de que el problema operativo que enfrentaba el Infonatel estuviera vinculado al proceso de contratación. El incremento del costo por minuto era resultado de la modificación realizada a los criterios de contratación, en los cuales se buscaba, como se comentó anteriormente, incidir en el modelo de negocio de los proveedores al obligarlos a mejorar las condiciones y perfil de los asesores.

Por otro lado, se señalaba un aspecto muy importante que estaba incidiendo en los resultados del índice de satisfacción: Mientras no se solucionaran de fondo los problemas en la operación de los procesos que soportaban los trámites, no se llegaría a incrementar la satisfacción del público. Se necesitaba mejorar, por un lado, la comunicación entre las áreas para ayudar a vincular actividades de valor de cara al derechohabiente y, por otro lado, los tiempos de servicio. Éstos necesitaban ser más eficientes.

Por esta razón, paralelamente se realizaron recomendaciones a las distintas áreas que intervienen en los procesos sustantivos del Instituto.

Posteriormente, la Comisión de Vigilancia al revisar el tema realizó recomendaciones, entre las que destacan: elaborar un programa de trabajo e informar trimestralmente a dicho órgano colegiado los avances que se tuvieran, así como realizar una evaluación técnica y de costo-beneficio para determinar la viabilidad de continuar con el servicio ofrecido por los nuevos proveedores o en su caso rescindir los contratos e iniciar un nuevo proceso de contratación.

Primera etapa de estabilización

La SGAS se dedicó a atender las recomendaciones de la Comisión de Vigilancia y a continuar con la estabilización del canal que llevara a la mejora del servicio, así como las de la Contraloría General que involucraban a distintas áreas del Instituto.

Se requirió que la misma Institución contribuyera a perfeccionar la capacidad operativa de los nuevos proveedores externos a través de aumentar las sesiones de capacitación y monitorear de manera conjunta su desempeño, así como rediseñar el catálogo institucional de servicios para optimizarlo, y simplificarlo. Se pasó así de 83 a 60 servicios al término del segundo semestre de 2017.

- El IVR, elemento clave

Se identificó que con mayor y mejor calidad de información, la contestadora automática (IVR) podría convertirse en un nuevo canal de atención, ayudando a los usuarios a acceder de manera fácil y sencilla a la información. Así mismo, la Institución se veía impactada positivamente en términos de la eficiencia económica del canal. Consecuentemente, se realizaron las siguientes acciones:

- Se integraron más servicios automáticos con información personal para los derechohabientes (de 3 a 10).
- Derechohabientes y Patrones podrían consultar información básica e información más completa

si así lo deseaban.

- Su lenguaje ciudadano ayudaría al derechohabiente a comprender mejor la información y navegar fácilmente para encontrar la respuesta a sus requerimientos.
- Se simplificó la navegación presentando las opciones del menú de lo más a lo menos consultado.

Sin embargo, todos estos trabajos debían intensificarse debido a que estaba pendiente el reto más importante, que era mover el índice de satisfacción del usuario a niveles con los que se pudiera competir con el sector financiero. Dicho sector es el que marca la pauta en la atención de centros de contacto.

Cabe aclarar que ya estaba en marcha desde el mes de febrero de 2017 la etapa de calidad del Infonatel, la cual incluyó:

- Redoblar la capacitación. Se llevó a cabo la homologación de materiales con las guías operativas.
- Validación y reforzamiento a los asesores telefónicos en los servicios que brindaba el Instituto. Ya para este momento, se contaba con 630 asesores.
- Se implementaron encuestas desde el IVR, para detectar a los asesores con calificaciones más bajas, y se procedió a un reforzamiento en habilidades técnicas así como en las de servicio para cumplir con el protocolo de atención: saludo, actitud de amabilidad, etc.
- Seguimiento puntual y en ocasiones personalizado, por asesor, a los planes de capacitación que ambos proveedores replicaban en sus despachos.
- Supervisión en la operación de los proveedores para identificar áreas de oportunidad y mejoras para reducir la duración de la llamada.

Para lograr la estabilización y los estándares de calidad requeridos era necesario revisar a fondo la capacidad

de TI y que se determinara utilizar la tecnología más conveniente para soportar el volumen de demanda real detectada recientemente. Entre las medidas implementadas destaca a finales del año 2017:

- La implementación de la nueva tecnología llamada Shoretel que permitió ampliar la capacidad²² en cuanto a recepción de llamadas. Anteriormente se dependía del apoyo de los proveedores, ahora se cubriría la totalidad del servicio.
- La nueva plataforma tecnológica del Infonatel, que se liberó a partir del primero de septiembre de 2017, ya con tecnología 100% digital.

El cambio, permitió sustituir infraestructura que operó por 15 años y apuntalar con ello a Infonatel para convertirlo en el Centro de Contacto que la estrategia de transformación digital necesitaba.

Por otro lado, se debía seguir trabajando en la estabilización de la operación y en la mejora de los niveles de calidad de la atención. Además había que trabajar en lograr un servicio eficiente ya que, paralelamente a estas acciones, se realizó el análisis costo-beneficio solicitado en abril de 2017 por el Comité de Vigilancia a la Administración con relación al acuerdo ACV-2068-01/17, sobre los “call centers”, en donde se cuestionaba si era eficiente continuar con dichos proveedores debido a que aún no se lograba estabilizar el servicio.

Se concluyó que, si bien el contrato firmado entre el Instituto y los proveedores no representaba un riesgo jurídico o normativo para una rescisión o terminación anticipada, sí tenía un grave riesgo técnico operacional y económico; el costo-beneficio que se esperaba obtener resultaría contraproducente a los intereses de la Institución y de los derechohabientes. Habría que ponderar la necesidad de un periodo de transición y de capacitación adecuados para uno o más, nuevos proveedores. Además, el próximo proceso de contratación para renovar proveedores debería iniciar en el primer trimestre de 2018. Este proceso distraería los escasos recursos humanos que existían en el Infonatel,

²² En años recientes, el Instituto tenía una capacidad de recibir 390 llamadas simultáneas. Además, cada proveedor proporcionaba 30 líneas telefónicas adicionales para recibir llamadas dentro de su infraestructura. Con la plataforma Shoretel se ampliaba la capacidad para cubrir la totalidad del servicio.

reduciendo significativamente el tiempo para concentrar los esfuerzos en procesos de mejora de alto impacto para la construcción de un servicio de calidad. Es decir, se perdería lo que ya se había avanzado.

Había que enfrentar el reto de incrementar los niveles de satisfacción y comprobar que el perfil del asesor efectivamente había sido clave. Se necesitaba el tiempo necesario para tener oportunidad de demostrarlo y capitalizar los esfuerzos realizados.

La SGAS se concentró en trabajar a marchas forzadas por la creciente mejora en el servicio y por eficientar los costos. Estas variables se describen a continuación:

El presupuesto vs. el costo

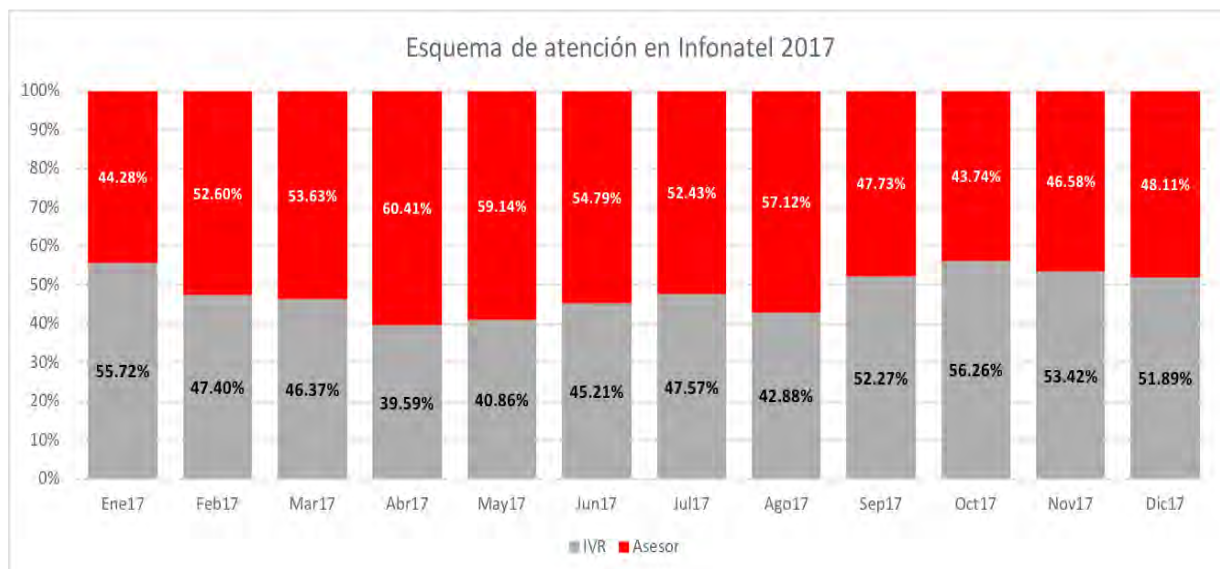
A partir de la licitación, el costo del servicio por minuto se había incrementado considerablemente y para calcular el presupuesto es necesario multiplicar el costo por el volumen de llamadas y por la duración de la llamada. Es decir, para mantenerlo había que mejorar aún más el IVR reduciendo el número de llamadas a la mitad. Se planteó trabajar a fondo en el rediseño del IVR para lograr equilibrar el costo vs. el volumen de

llamadas y con eso lograr que la operación fuera más eficiente.

El rediseño del IVR permitió mejorar la percepción de los usuarios que empleaban Infonatel.

Entre los resultados de estas mejoras se puede destacar:

- En 2017 el derechohabiente llegó a consultar 10 servicios automáticos desde el IVR y saber si podía obtener un crédito, conocer el estatus de la solicitud de su crédito; el saldo de su crédito y dar seguimiento a su caso, entre otros.
- Antes de rediseñar IVR, el menú era muy simple. Sólo permitía que las personas identificaran la opción que necesitaban y solicitar la atención de un asesor; es decir, sólo transfería llamadas y no agregaba valor para ellos ni para el Instituto.
- Con el rediseño del IVR, para que funcionara como un canal de autoservicio, se contenía **el 50%** de las llamadas y se transfería el **50%** restante a los asesores telefónicos; esto representaba un ahorro en Infonatel y obedecía a las mejores prácticas internacionales de servicio de los centros de contacto telefónico.



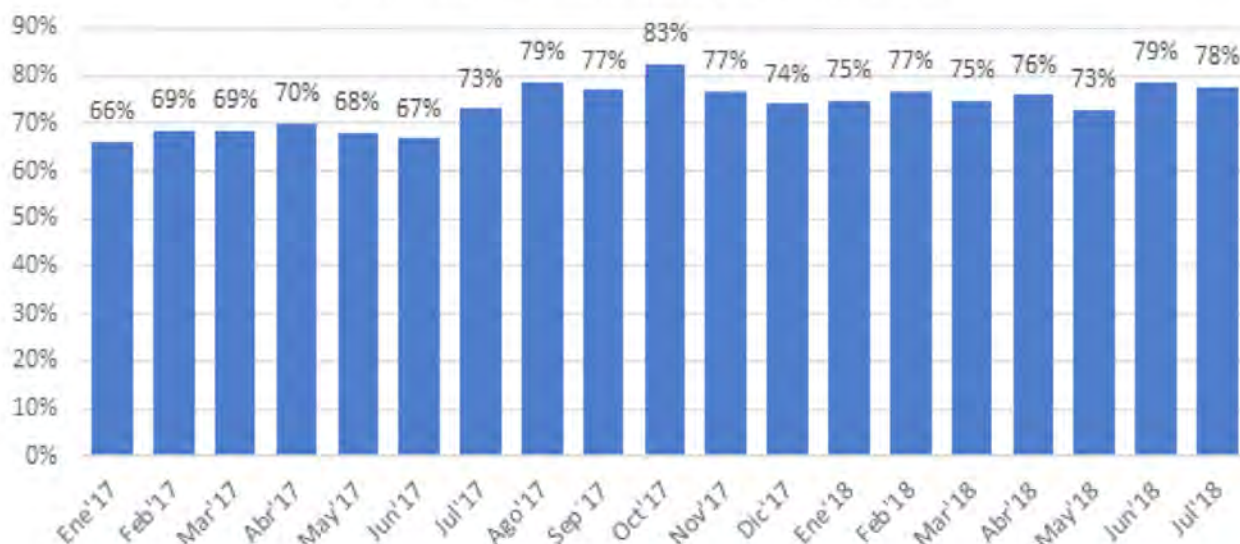
Todo esto redundaba en un gran resultado: se lograba equilibrar el presupuesto.

Para febrero de 2018 hay una mejora sostenible en los indicadores de operación, y por primera vez, en los últimos 6 años, el Indicador de Satisfacción del usuario

rebasó el 80%, manteniéndose hasta hoy por arriba del 78%, como se observa en la siguiente gráfica.

Finalmente la meta se había alcanzado

Infonatel: Satisfacción 2017 - Jul2018



Los logros observados en la etapa de calidad, acreditaron contundentemente que la línea estratégica emitida por la Dirección General y la toma de decisión realizada por la SGAS, en los momentos más críticos de la operación, fueron eficaces y llevaron al canal a experimentar niveles de operación que no se habían logrado de manera integral en los últimos años

Con estos resultados, en 2018 se decidió continuar con los proveedores actuales, Grupo Vanguardia y Eficasia²³, a través de una contratación directa y en agosto de 2018 la SGAS, a solicitud de la Comisión de Vigilancia, presentó el status del proceso de contratación y operación del Infonatel.

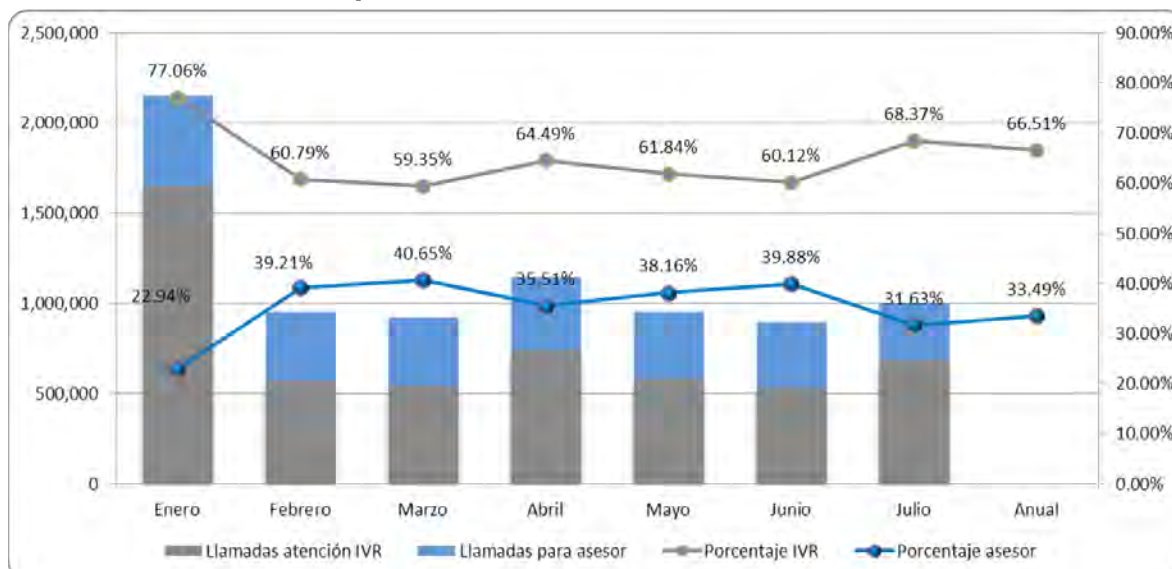
Los nuevos contratos con los proveedores, resultado de una renovación que buscó la estabilidad operativa, tuvieron una reducción en el precio por minuto, debido a que contaban ya con la inversión en la infraestructura que se requería para operar el servicio y con los asesores debidamente capacitados. Es decir, se presentó un proceso con beneficio económico.

En estos contratos se tuvo una reducción del costo unitario del servicio de llamadas de entrada.

Costo anterior	Costo actual
5.25 + IVA	4.91 + IVA

²³ Eficasia (nombre comercial) Razón social Infocredit, S de RL de CV

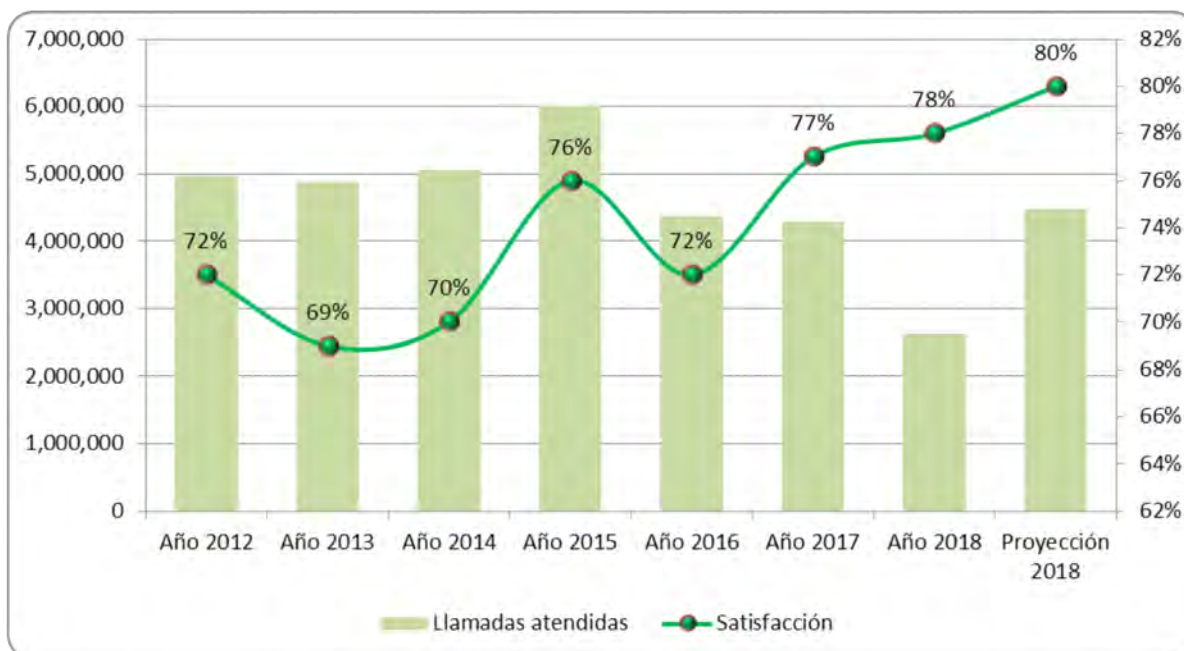
Operación del Infonatel IVR vs. Asesor



Conclusiones

En relación al Caso Infonatel las proyecciones para el cierre de 2018 mostraron lo siguiente:

Los indicadores de Servicio están estables y la satisfacción mejora



- Se disminuyó el costo por minuto en los nuevos contratos.
- La operación de Infonatel en términos de indicadores se encuentra estable.
- Conforme al pronóstico para el cierre del año, se estima que el presupuesto autorizado por el Consejo de Administración será suficiente.
- Se marcó una tendencia de indicadores operativos óptimos, que privilegiaba el gasto correcto del presupuesto.
- La SGAS se enfocó principalmente en mejorar la experiencia y satisfacción de los usuarios, proyectando un incremento en este indicador para llegar a los 80 puntos y acercarse cada día más a los parámetros de referencia de entidades financieras.

9.3.5 Conclusiones de la gestión 2012-2018 en Atención y Servicio a los Derechohabientes

La vida institucional del Infonavit en los últimos años ha manifestado una clara desvinculación entre la calidad en el servicio y las expectativas de sus Derechohabientes; lo anterior es resultado de una desarticulación a nivel organizacional entre las distintas áreas de negocio.

En este contexto, se vuelve indispensable que una institución como Infonavit transite a una frontera de mayor apertura con sus Derechohabientes, promoviendo con ellos mayor acompañamiento, participación y coordinación en la búsqueda de mejores soluciones de vivienda y mayores beneficios en sus cuentas de ahorro para el retiro.

Para dar respuesta a los Derechohabientes, la Subdirección General de Atención y Servicios se ha encaminado desde 2016 a la transformación digital del servicio, lo anterior no sólo como parte de la disrupción a nivel mundial que se está viviendo y que está modificando radicalmente los paradigmas económicos de distribución, producción y consumo; sino como una necesidad impostergable derivada de las nuevas expectativas que tienen los Derechohabientes en términos de servicios de fácil acceso, bajo costo y rapidez.

Por otra parte, los modelos atención se han visto impactados con esta tendencia, incentivando su evolución, con el fin de incorporar herramientas tecnológicas que ayuden a abrir los canales de atención con el objeto de retroalimentar a nivel institucional las necesidades y expectativas de los Derechohabientes, y así promover un ambiente de mejora continua centrado en ellos.

En este sentido, el reto hacia delante de cara al Derechohabiente es seguir incorporando servicios digitales que los ayuden a minimizar su costo de transacción tanto en tiempo como pecuniario, y con ello maximizar la rentabilidad de su patrimonio. El reto organizacional se enfoca en construir, a nivel institucional, procesos transversales que fomenten el eslabonamiento de actividades entre áreas, con el fin de integrar cadenas de valor de cara a los derechohabientes.



CAPÍTULO 10

ORIGINACIÓN DE CRÉDITO, PROGRAMAS Y PRODUCTOS CREDITICIOS



10. ORIGINACIÓN DE CRÉDITO, PROGRAMAS Y PRODUCTOS CREDITICIOS

10.1 Originación de Crédito

Para dar cumplimiento a la Misión del Infonavit y a los Objetivos Institucionales, se definen las directrices de la Originación de Crédito en un proceso, indicando cómo el derechohabiente puede obtener un crédito con o sin garantía hipotecaria, poniendo a su alcance las diferentes soluciones de vivienda a través productos financieros que le permitan incrementar su patrimonio y calidad de vida.

10.1.1 Ordenamientos Legales

Con fundamento en lo anterior a continuación se citan los mandatos de ley que rigen la originación de crédito de vivienda para los trabajadores:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en sus Artículos Cuarto y 123, Apartado A, Fracción XII, que establecen que:
 - “ Toda familia tiene derecho a disfrutar de vivienda digna y decorosa”. (Art. 4), y

Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones.

Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones, que administre los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda. Dicha ley regulará las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas (Art. 123, Apartado A, Fracción XII).

- Ley Federal del Trabajo, se establece en el CAPÍTULO III “Habitaciones para los trabajadores”, lo siguiente:

“Artículo 136.- Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, está obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas o higiénicas. Para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportar al Fondo Nacional de la Vivienda el cinco por ciento de los salarios de los trabajadores a su servicio”.

“Artículo 137.- El fondo Nacional de la Vivienda tendrá por objeto crear sistemas de financiamiento que permitan a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, para la construcción, reparación, o mejoras de sus casas habitación y para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos”.

“Artículo 138.- Los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda serán administrados por un organismo integrado en forma tripartita por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones”.

“Artículo 139.- La ley que cree dicho organismo regulará los procedimientos y formas conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad habitaciones y obtener los créditos a que se refiere el artículo 137”.

“Artículo 140.- El organismo a que se refieren los artículos 138 y 139, tendrá a su cargo la coordinación y el financiamiento de los programas de construcción de casas habitación, destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores”.

En cumplimiento de los ordenamientos legales enunciados anteriormente, el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), ha desarrollado procesos, esquemas y programas que atiendan la demanda y las necesidades de vivienda de los trabajadores, incrementando su valor patrimonial y calidad de vida.

10.1.2 Marco Normativo para la Originación de Crédito

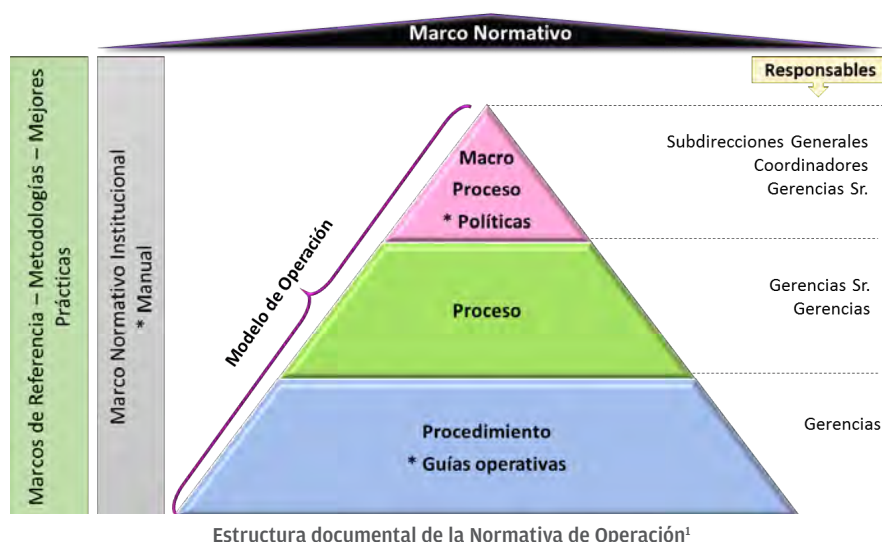
Las políticas de crédito a que se refieren las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF), emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, en el Instituto se consideran como políticas las Reglas para el Otorgamiento de Créditos para los trabajadores derechohabientes, y son aprobadas por el H. Consejo de Administración del Instituto conforme al artículo 47 de la Ley del Infonavit, que consideran los destinos del crédito, conforme al artículo 42 fracción II y 43 bis de esta Ley, como se detalla a continuación:

- En línea II, a la adquisición en propiedad de habitaciones, financiadas o no por el Infonavit.

- En línea III, a la construcción de vivienda.
- En línea IV, a la reparación, ampliación o mejoras de habitaciones.
- En línea V, al pago de pasivos adquiridos por cualquiera de los conceptos anteriores.

10.1.3 Marco Normativo Institucional del Gobierno de Procesos y Originación de Crédito

El Infonavit, a través de la Subdirección General de Tecnologías de Información (SGTI), establece el Marco Normativo Institucional de Procesos, que cuenta con los criterios para la diagramación, documentación, revisión y publicación de la normativa de operación del Infonavit y se integra por modelos de operación, políticas, procesos, procedimientos y otros documentos de apoyo.



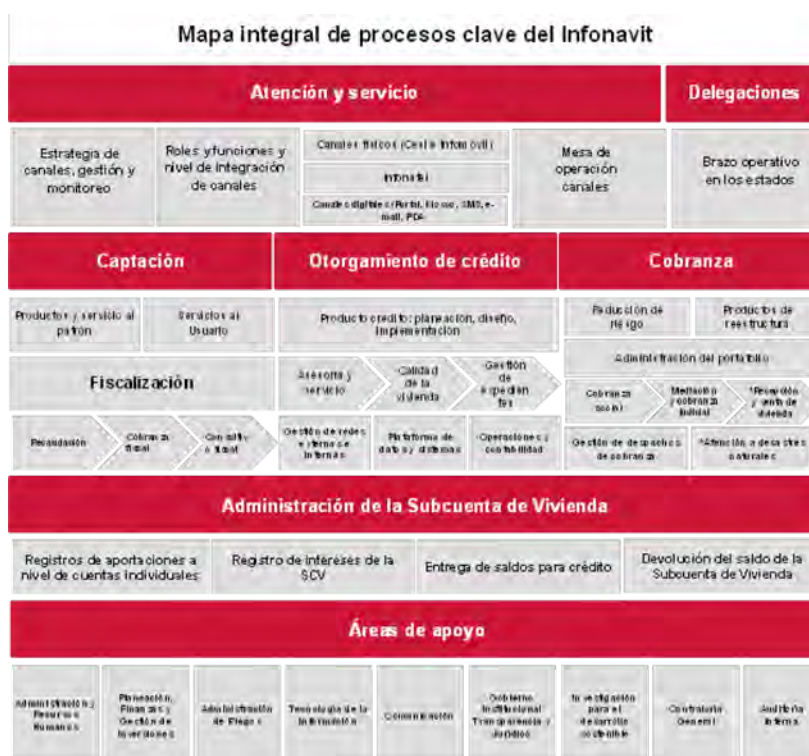
Estructura documental de la Normativa de Operación¹

Los modelos de operación son una representación gráfica a través de un esquema general de macroprocesos, modelo operativo, procesos y procedimientos, que definen actividades de la operación y de gestión, que están fundamentados en el Estatuto Orgánico, Estructura Orgánica, Tablero de Gestión Estratégica (TGE), observaciones de auditoría, quejas y encuestas.

La documentación, revisión y aprobación de los modelos de operación y su normativa correspondiente a lo establecido en el “Marco Normativo Institucional de Gobierno de Procesos²” vigente, se difunde y publica en la Intranet Institucional.

¹ Estructura documental de la Normativa de operación: figura extraída del Marco Normativo Institucional de Gobierno de Procesos: Intranet Institucional/Normativa/02 Marco Normativo Institucional del Gobierno de Procesos.

² Marco Normativo Institucional de Gobierno de Procesos/ Intranet Institucional/Normativa



Fuente: Reglas de Otorgamiento de Crédito y la Normativa de Operación, establecida en el modelo de operación correspondiente.

Para el desarrollo de su objetivo, operación y cumplimiento del mandato de ley, el Instituto, cuenta con procesos clave para el logro de este.

Los procesos clave, que se identifican en el Instituto en el Plan de Labores y Financiamiento, se mencionan a continuación:

1. Atención y Servicio: Sus principales funciones son generar estrategias de atención y servicio en los canales, así como su gestión y monitoreo.
2. La mesa de operaciones³: realiza actividades de apoyo a los negocios para dar solución o procesar transacciones que no se resuelven en línea, y no tienen contacto directo con el derechohabiente o trabajador.
3. Captación: Sus principales funciones son contar con productos y servicios al patrón, y proporcionar servicios a los usuarios en las delegaciones regionales. Garantiza al derechohabiente la integridad de su patrimonio a través de la recaudación de las

aportaciones patronales y la amortización a cargo de trabajadores, también realiza las acciones de fiscalización que permiten el cumplimiento de las obligaciones patronales, en apego a las disposiciones jurídicas y legales.

Adicionalmente se incluye la cobranza fiscal y la promoción de medios de defensa para salvaguardar los intereses del Instituto.

4. Otorgamiento de crédito: Sus principales funciones son crear productos de crédito considerando su planeación, diseño e implementación.

No se realizan actividades de promoción, únicamente de orientación personalizada a los derechohabientes, a través de los diferentes canales de atención y servicio disponibles en el Infonavit, esto con el fin de que tomen la mejor decisión para adquirir una solución hipotecaria que cubra sus necesidades.

Además, cuenta con un taller denominado Saber

³La mesa de operaciones está a cargo de la Subdirección General de Administración de Cartera (SGAC).

para Decidir⁴, el cual permite conocer en qué y cómo se puede usar el ahorro y las opciones disponibles.

Éste es un requisito que debe de cumplir el derechohabiente antes de la inscripción del crédito.

Al inscribir y formalizar el crédito ante el notario público, éste lo registra ante el Registro Público de la Propiedad, y el expediente es enviado al Archivo Nacional de Expediente de Crédito (ANEC) para su recepción, guarda y custodia.

5. Cobranza: Administrar el portafolio hipotecario para mantener una cartera sana a través de la implementación de estrategias o acciones de cobranza sobre los créditos otorgados para lograr el cumplimiento de las obligaciones de pago y la reducción de riesgo financiero.

También ofrece soluciones de apoyo financiero a los acreditados que enfrentan dificultades económicas (desempleo, crisis económicas, enfermedades, desastres naturales, entre otras), con el fin de que conserven su vivienda, y que permite evitar el deterioro del patrimonio del Instituto.

6. Administración de la Subcuenta de Vivienda: Entre otras funciones están las de registrar las

aportaciones a nivel de cuentas individuales, los intereses, entregar los saldos para crédito y la devolución del saldo de la Subcuenta de Vivienda (SCV).

7. Áreas de apoyo: Realizan procesos que soportan la Actividad Crediticia y otras operaciones como:

Administración y recursos humanos, planeación finanzas y gestión de inversiones, administración de riesgos, tecnología de la información, comunicación, gobierno institucional transparencia y jurídico, investigación para el desarrollo sostenible, control y auditoría interna.

Equivalencias de la etapa de Originación de Crédito en la Actividad Crediticia contra las Disposiciones de la CNBV

De acuerdo a las funciones del ejercicio del crédito y en apego a las Disposiciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), relativas a la etapa de Originación de Crédito, el Instituto cuenta con procesos internos en la materia.

A continuación, se presenta el cuadro de equivalencias con las disposiciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en la etapa de Originación de Crédito, con respecto a los procesos internos del Instituto:

Etapas de Originación del Crédito	
Originación del Crédito de las Disposiciones de la CNBV	Originación del Crédito
Promoción	Diseño e implementación de proyectos e iniciativas (Taller saber para decidir)**
Evaluación	- Diseño Conceptual de Alternativas de Financiamiento* - Desarrollo del Diseño de la Alternativa de Financiamiento* - Formalización del Diseño Conceptual de la Alternativa de Financiamiento*
Aprobación	
Instrumentación	
	- Soporte a la Originación de Crédito* - Atención al Usuario**
	*Procesos del Modelo de Operación de Crédito⁵
	**Procesos del Modelo de Operación de Atención y Servicio⁶

Fuente: Manual Institucional de la Actividad Crediticia-MAN-ACI-001 – Publicación 14 diciembre 2017⁷, e Información de la Subdirección General de Crédito.

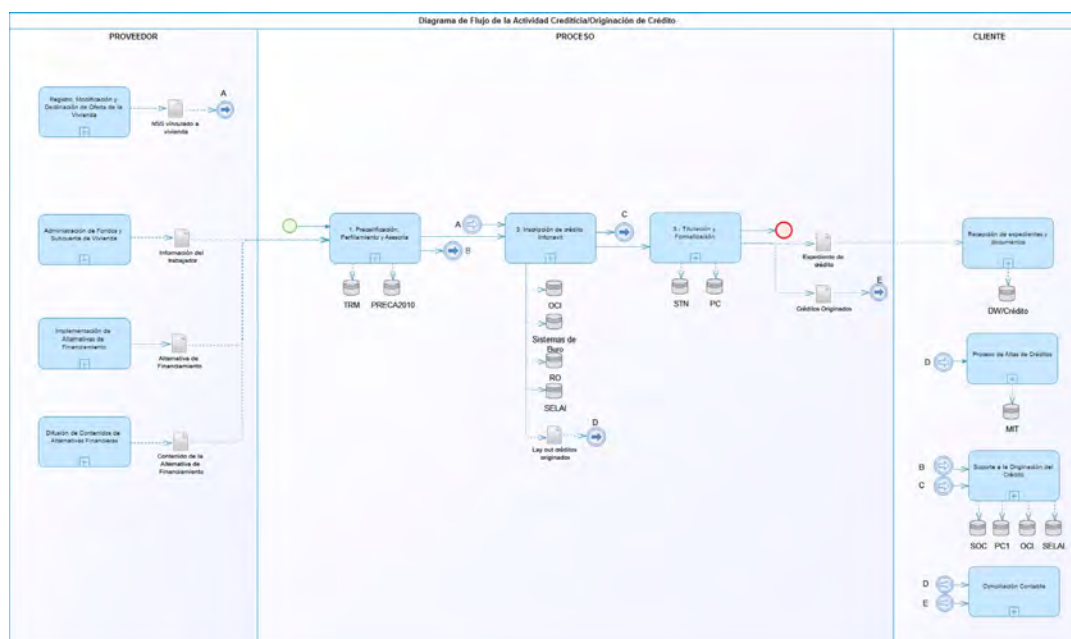
⁴ “El taller Saber para Decidir” está a cargo de la Subdirección General de Atención y Servicio http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/trabajadores/taller_en_linea_saber_para_decidir/taller_en_linea_saber_para_decidir+

⁵ Modelo de Operación de Crédito/ Intranet Institucional/Normativa//01 Consulta de Normativa de Operación/

⁶ Modelo de Operación de Atención y Servicio/ Intranet Institucional/Normativa//01 Consulta de Normativa de Operación/

⁷ Manual Institucional de la Actividad Crediticia (MIAC) Intranet Institucional/Normativa/Documentos de Gobierno Corporativo

Con lo anterior se presenta el Diagrama de Flujo de la Originación del Crédito:



Fuente de datos para la elaboración del diagrama de flujo: Reglas de Otorgamientos de Crédito y Lineamientos emitidos por la Subdirección General de Crédito.

El proceso inicia cuando el derechohabiente solicita información a través de los canales de atención disponibles en el Instituto para obtener su **Precalificación** y, los requisitos correspondientes a los destinos (Líneas II a la V) y alternativas de financiamiento de crédito, enfatizando que debe realizar el taller, “Saber para Decidir”, como requisito para continuar con la Inscripción del Crédito Infonavit.

La **Inscripción del Crédito Infonavit**, la realiza el derechohabiente en el Centro de Servicio Infonavit (CESI) o en la Delegación Regional del Infonavit (DR) y, como requisito, debe estar activo laboralmente, contar con el avalúo vigente de la vivienda de la cual será sujeto de crédito y entregar los requisitos documentales conforme a la normativa establecida.

El derechohabiente también tiene la opción de iniciar la Originación del Crédito a través de un desarrollador o un asesor certificado (Inscripción Remota), el cual cumplirá la normativa establecida por el Instituto.

La **Titulación y Formalización del Crédito** se lleva a cabo ante el notario público que elija el derechohabiente; previamente se realiza la firma intermedia con el representante legal del Instituto y, como requisito,

se hace entrega del aviso de retención sellado y firmado por parte de su patrón.

Posterior a la formalización del crédito y a la recepción de la escritura registrada ante el Registro Público de la Propiedad (RPP), el notario público envía en físico el expediente de crédito al Archivo Nacional de Expedientes de Crédito (ANEC), el cual se validó de manera digital durante su formalización ante el notario y sólo está en espera de la escritura registrada.

La Originación de Crédito se vincula con:

- La **Administración de la Subcuenta de Vivienda**, información del derechohabiente a cargo de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (CGRF) y la **Administración Integral de Riesgos** a cargo de la Coordinación General de Riesgos (modelos de originación de crédito), como insumo para habilitar la precalificación.
- El taller **“Saber para Decidir”**, está a cargo de la Subdirección General de Atención y Servicio (SGAyS), como requisito para que el derechohabiente lo realice, y se valida durante la etapa de Inscripción de Crédito.

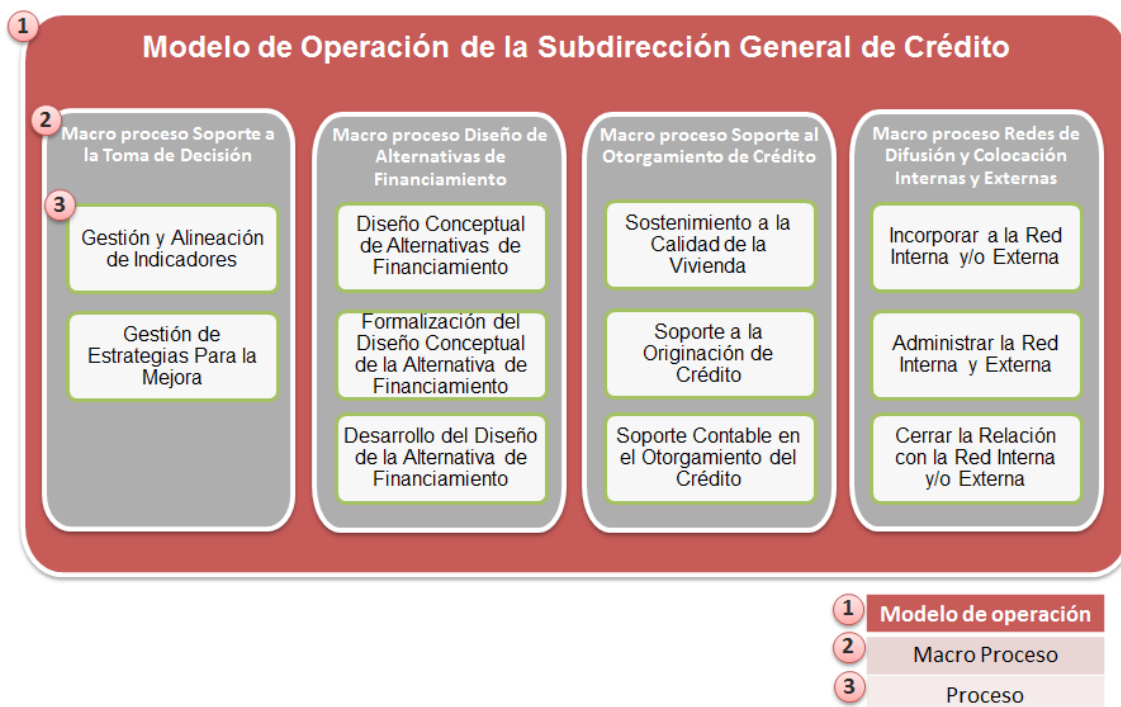
- c. La normativa de operación de **Avalúos**, emitida por la Subdirección General de Crédito consiste en el dictamen que elabora un perito valuador profesional, autorizado por el Infonavit, respecto del inmueble objeto del crédito y al mismo tiempo de la garantía hipotecaria, como requisito para su inscripción.
- d. La normativa de operación del proceso de **Sostenimiento a la Calidad de la Vivienda**, emitida por la Subdirección General de Crédito se refiere a vincular el Número de Seguridad Social del Derechohabiente con el inmueble objeto del crédito registrado en la oferta de vivienda por parte de las desarrolladoras en la etapa de inscripción.
- e. La normativa de **Soporte a la Originación de Crédito**, emitida por la Subdirección General de Crédito, implica la recepción de los expedientes de los créditos originados y el soporte a la operación de crédito en los sistemas o aplicativos, para solucionar las incidencias que se presenten.

Para la ejecución de la etapa de Originación de Crédito la Subdirección General de Crédito (SGC) diseña, desarrolla y habilita alternativas de financiamiento con procesos, internos, externos, tecnología, sistemas y aplicativos, mismas que están al alcance de los derechohabientes por medio de los canales de atención y servicio disponibles a cargo de la Subdirección General de Atención y Servicio (SGAyS).

La Subdirección General de Crédito define su operación a través de su modelo operativo con cuatro líneas estratégicas planeación, desarrollo e implantación de alternativas de financiamiento, gestión institucional de redes de difusión y colocación y soporte a la operación del otorgamiento de crédito a la vivienda.

Estas cuatro líneas estratégicas son la base para atender las necesidades de crédito de los derechohabientes del Infonavit.

A continuación se describe el **Modelo de Operación de la SGC**⁸ con las cuatro líneas estratégicas:



⁸ Modelo de Operación de Crédito//Intranet Institucional/Normativa/01. Consulta de Normativa de Operación

Soporte a la Toma de Decisión⁹

Establecer los mecanismos para diseñar indicadores, sustentados en hechos y datos con base en un análisis estadístico, la clasificación de los mismos, de acuerdo con el grado de importancia en la toma de decisiones, los canales de alimentación, la minería de datos y el monitoreo encaminado al logro de los objetivos determinados.

Lo anterior contribuye al proceso de la toma Institucional de decisiones; esto permite estrategias de mejora e identifica áreas de oportunidad e implementa acciones preventivas y correctivas de manera oportuna en los procesos, lo que evita acciones parciales o innecesarias en la interrelación entre las áreas de la SGC y otras involucradas del Instituto.

Diseño de Alternativas de Financiamiento¹⁰

Establecer las directrices para el diseño, formalización y desarrollo de alternativas de financiamiento, de acuerdo a las necesidades identificadas por la Subdirección General de Crédito requeridas para las estrategias institucionales y generar la información y capacitación inherente para el lanzamiento de la alternativa de financiamiento para su operación por los canales establecidos.

Soporte al Otorgamiento de Crédito¹¹

Definir las directrices para realizar el soporte a la operación en el otorgamiento de crédito a través del mantenimiento en productivo de las aplicaciones, a efecto de que la operación definida por los marcos regulatorios internos y externos sea eficiente y la dinámica de operación contribuya a la calidad de la vivienda en la etapa de originación del crédito.

Redes de Difusión y Colocación, Internas y Externas Objetivo¹²

Establecer las directrices para formalizar y gestionar la

actuación de las Redes en la etapa de Otorgamiento de Crédito en los contratos y convenios de servicio, para la atención directa o indirecta de los derechohabientes y acreditados.

10.2 Uso de Tecnologías de la Información en la Originación de Crédito

Cabe mencionar, que en materia de originación de crédito el Instituto dispone de herramientas tecnológicas que permiten darle al proceso, una mayor fluidez y certeza del manejo de los archivos de cada solicitud emitida por los derechohabientes.

La operación de la originación del crédito está soportada por sistemas integrados por interfaces, que identifican dos grandes etapas:

Etapa 1: Sistemas para la operación del Fondo de Vivienda:

Principalmente, el Sistema de Recaudación y Fiscalización (TRM) y el Sistema de Administración de la Cuenta Individual (SACI), donde se administran la información de la recaudación y de la Subcuenta de Vivienda del trabajador, respectivamente. Estos sistemas se consideran críticos y son la base para la Originación de Crédito.

Etapa 2: Sistemas para la Originación de Crédito:

Principalmente, la Precalificación (PRECA2010), donde se realiza la calificación del trabajador para saber si ya puede acceder a un crédito, el Sistema de Inscripción de Crédito (WFI) para realizar la inscripción de los créditos hipotecarios, el Sistema de Otorgamiento de Crédito (SOC) para verificar la aplicación de las reglas de otorgamiento de crédito y el Sistema de Titulación Notarial (STN) para realizar la titulación y formalización. Estos sistemas se apoyan en otros para habilitar y verificar todos los criterios y elementos requeridos para originar un crédito; otros también importantes son: el Taller en Línea para verificar su ejecución, el

⁹ Soporte a la Toma de Decisión/Intranet Institucional/Normativa/Consulta de Normativa de Operación/Modelo de Operación de Crédito/02 Proceso

¹⁰ Diseño de Alternas de Financiamiento/Intranet Institucional/Normativa/Consulta de Normativa de Operación/Modelo de Operación de Crédito/02 Proceso

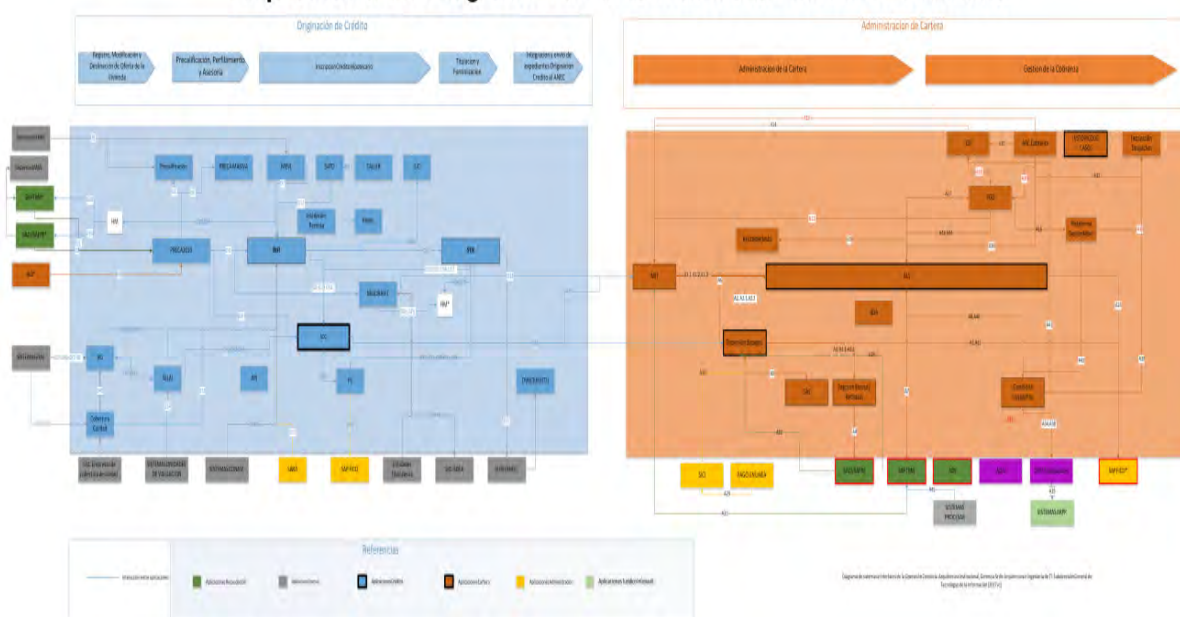
¹¹ Soporte al Otorgamiento de Crédito/Intranet Institucional/Normativa/Consulta de Normativa de Operación/Modelo de Operación de Crédito/02 Proceso

¹² Redes de Difusión y Colocación, Internas y Externas Objetivo/Intranet Institucional/Normativa/Consulta de Normativa de Operación/Modelo de Operación de Crédito/02 Proceso

tiene su base en arquitecturas documentadas de los procesos y procedimientos y de las aplicaciones y tecnologías que soportan su operación.

Actualmente se cuenta con Arquitectura de Integración de Sistemas de la Actividad Crediticia que administra la Subdirección General de Tecnologías de la Información, que a continuación se presenta:

Arquitectura de integración de Sistemas de la Actividad Crediticia



10.3.1 Productos de Crédito

Descripción de los Productos de Crédito (Alternativas de Financiamiento)

Los productos de crédito (alternativas de financiamiento) se definen y aprueban por medio de un grupo interno de trabajo denominado “Subcomité de Nuevos Productos”, que se encarga del análisis, evaluación y dictaminación para la aprobación de viabilidad, como requisito para su presentación ante el H. Consejo de Administración (HCA).

La SGC a través de las políticas de originación de crédito Infonavit¹³ norma los productos de crédito, (alternativas de financiamiento), para la compra, construcción, ampliación o remodelación de una vivienda y para el pago de pasivos. En la tabla se detallan los productos de crédito.

¹³ Políticas de Originación de Crédito Infonavit: Intranet Institucional/Normativa/Consulta de Normativa de Operación/Modelo de Operación de Crédito/Macroproceso/Políticas

Productos de Crédito		
Crédito Infonavit	Línea II***: Adquisición de vivienda (nueva o usada)	Crédito Tradicional para Adquisición
		Infonavit Total
		Cofinavit
		Apoyo Infonavit
		Cofinavit Ingresos Adicionales
		**Tu 2do. Crédito Infonavit
	Línea III: Construcción en terreno propio	Construcción de Vivienda en Terreno Propio
		Crédito Integral
	Línea IV: Reparación, ampliación o mejora de vivienda	Reparación, Ampliación o Mejora Vivienda sin Afectación Estructural, con Garantía Hipotecaria
		Reparación, Ampliación o Mejora Vivienda, con Afectación Estructural, con Garantía Hipotecaria
		Reparación, Ampliación o Mejora Vivienda, sin Afectación Estructural, sin Garantía Hipotecaria
	Línea V: Pago de pasivos contraídos	Pago de Pasivo
Otras Soluciones Financieras de Crédito	Programas	Infonavit tu Propia Obra
		Mejoravit
	Destinos Combinados	Compra y Mejora, Vivienda Recuperada
		Compra y Mejora, Mercado Abierto
		Pago de Pasivo de una Entidad Financiera más Mejora
	Programa de Ahorro	Crédito Seguro

** El 2º Crédito Infonavit está operando para la línea II

*** Principalmente para Línea II existe un complemento de crédito que el Instituto tiene instrumentado, que permite a los acreditados tener viviendas con características de sustentabilidad que les permite ahorro en los recursos, como es energía eléctrica, gas, etc.

El **Tablero de Crédito**¹⁴ es un documento complementario de las Reglas de Otorgamiento de Crédito (ROC)¹⁵, en el que se detalla los diferentes productos de crédito y se definen las características particulares y requisitos específicos para su originación.

¹⁴ Tablero de Crédito: Intranet Institucional/Crédito

¹⁵ Reglas de Otorgamiento de Crédito para los trabajadores:
Portal Infonavit: www.infonavit.org.mx /El Instituto/Infonavit/Marco Normativo del Infonavit/Normativa de Crédito



Fuente: Tablero de Crédito V005 VF08012018 (última actualización).

Los productos crediticios se conforman de la siguiente forma:



Fuente: Tablero de Crédito V005 VF08012018 (última actualización)

De una forma simplificada se describe de cada uno de los productos y sus principales características:

10.3.1.1 Crédito Infonavit Tradicional

Es un crédito hipotecario que otorga el Infonavit para aquellas personas que se encuentren interesadas en comprar una vivienda nueva o usada, construir en terreno propio, reparar, ampliar o mejorar su casa o pagar una hipoteca que ya se tenga con otra entidad financiera.

Se otorga a trabajadores de cualquier rango salarial en pesos, a tasa del 12% anual fijo y un plazo máximo de 30 años.

El monto del crédito se determina con base en la edad y salario del trabajador, sin exceder de 699 UMA's.

Aplica Sistema de Evaluación Crediticia, con consulta a las Sociedades de Información Crediticia (SIC), y al Índice de Riesgos, con ajuste en el monto del crédito.

Aplica para todos los destinos de crédito, sin límite en el valor del inmueble.



Fuente: Tablero de Crédito V005 VF08012018 (última actualización).

10.3.1.2 Infonavit Total

Es un crédito hipotecario que otorga el Infonavit en coparticipación con una entidad financiera, a través del cual el trabajador puede disponer de su capacidad máxima de crédito, para la compra de una vivienda nueva o usada de cualquier valor.

Se otorga bajo las siguientes especificaciones:

- Monto del crédito:
 - El monto máximo de crédito será hasta del 95% del valor de vivienda, entendiendo por éste el menor entre el precio de venta y el valor de avalúo.
 - El trabajador debe tener 116 puntos de originación.
 - Aplica Sistema de Evaluación Crediticia, con la consulta a las Sociedades de Información
- Crediticia y al Índice de Riesgos, con ajuste en el monto del crédito.
- Salario a partir de 3.9 UMA's.
- El Monto máximo de Crédito será de hasta el equivalente a 798 UMA's.
- Capacidad de Compra: (Monto Máximo de Crédito + Saldo Subcuenta de Vivienda) Sin límite.
- Valor de la vivienda: Cualquier valor.
- Se otorga a trabajadores de cualquier rango salarial en pesos, a tasa del 12% anual y un plazo máximo de 30 años, respetando los 360 pagos efectivos.



Fuente: Tablero de Crédito V005 VF08012018 (última actualización).

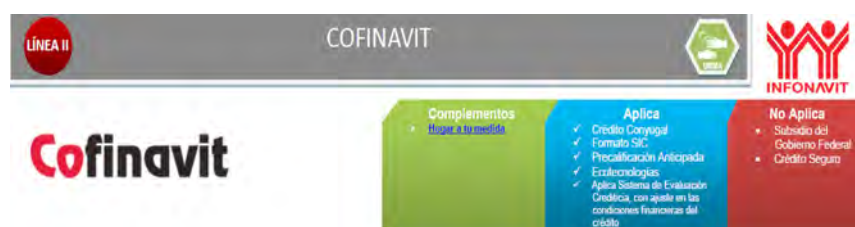
10.3.1.3 Cofinavit

Es un crédito hipotecario que otorga el Infonavit en cofinanciamiento con entidades financieras.

El trabajador ejerce un crédito con el Infonavit a tasa del 12% y un plazo hasta 30 años, disponiendo del saldo de su subcuenta de vivienda. En paralelo la entidad financiera otorga otro crédito y entre ambos complementan la capacidad de compra del trabajador.

Sólo aplica el destino de Línea II (Adquisición).

El crédito que otorgue el Infonavit, en ningún caso podrá exceder el monto señalado en las Tablas de Montos Máximos expresados en veces el valor de la UMA, de acuerdo con las Reglas para el otorgamiento de créditos al amparo del artículo 43 Bis de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores por un monto máximo de hasta 180 UMA's.



Fuente: Tablero de Crédito V005 VF08012018 (última actualización).

10.3.1.4 Cofinavit Ingresos Adicionales

Es un crédito hipotecario que otorga el Infonavit en colaboración con una entidad financiera, ante la cual se pueden comprobar otros ingresos variables como propinas o comisiones, que permiten obtener un monto mayor de crédito para adquirir una vivienda nueva o usada de cualquier valor. Una parte del crédito la otorga el Infonavit tomando en cuenta el salario y la otra parte la entidad financiera considerando las propinas o comisiones.

Se otorga bajo las siguientes especificaciones:

- Monto del crédito:
 - El monto máximo del crédito que otorgue el Infonavit será de 171 UMA's y la capacidad de

compra será sin límite.

- El monto de crédito que otorgue la Entidad Financiera se determinará de acuerdo a su capacidad de pago, considerando únicamente el ingreso adicional.
- Aplica Sistema de Evaluación Crediticia, con consulta a las sociedades de información crediticia y al Índice de Riesgos, con ajuste en el monto del crédito.

Se otorga a trabajadores de cualquier rango salarial en pesos, a tasa del 12% anual y un plazo máximo de 30 años, respetando los 360 pagos efectivos.



Fuente: Tablero de Crédito V005 VF08012018 (última actualización).

10.3.1.5 Tu 2do. Crédito Infonavit

Es un crédito hipotecario para trabajadores que ya ejercieron un crédito hipotecario con el Infonavit y que fue liquidado sin quebrantos para el Instituto. Es otorgado por el Infonavit en coparticipación con entidades financieras.

Además, en los requisitos de este tipo de crédito se contempla lo siguiente:

- Tener por lo menos 2 años de cotización continua (12 bimestres) previos a la solicitud del crédito.
- Contar con al menos seis meses de haber liquidado su primer crédito Infonavit, sin quebrantos o incumplimientos hacia el Instituto.

Se otorga bajo las siguientes especificaciones:

- El monto de crédito se determina en la Tabla de Montos Máximos de Crédito del Producto,

conforme al salario del trabajador y plazo de amortización seleccionado.

- Aplica Sistema de Evaluación Crediticia, con la consulta a las sociedades de información crediticia y al Índice de Riesgos, con ajuste en el monto del crédito.
- El plazo para el pago del crédito podrá ser de 5, 10, 15, 20, 25 y 30 años, a elección del trabajador, considerando las siguientes reglas:
 - La suma de la edad del trabajador más el plazo seleccionado para amortizar el crédito no podrá ser mayor a 70 años; en caso de rebasarlo, se otorgará como plazo máximo el inmediato anterior y así sucesivamente, hasta cumplir con la regla.
 - Los trabajadores con 60 años o más sólo podrán seleccionar como plazo máximo de

amortización del crédito 5 años. Si al término del plazo seleccionado existiera saldo pendiente de amortizar, se continuarían requiriendo pagos hasta liquidar el crédito o hasta que el trabajador cumpla un total de 360 pagos efectivos, lo que ocurra primero.

- El monto de la mensualidad para la amortización del crédito será proporcional al monto

de crédito otorgado, conforme al factor de pago que corresponda al plazo seleccionado por el trabajador.

- Tasa del 10.9% anual fija, determinada por la subasta con las entidades financieras participantes.



Fuente: Tablero de Crédito V005 VF08012018 (última actualización)

10.3.1.6 Crédito Integral

Es un crédito hipotecario que otorga el Infonavit a Derechohabientes que participen en el proceso de otorgamiento de crédito en Paquetes de Línea III para la construcción de vivienda en terreno propio del programa Crédito Integral.

Las especificaciones primordiales del otorgamiento de este crédito son:

- El trabajador dispondrá hasta de la cantidad que resulte menor del 100% de su capacidad de compra o el 100% del valor total de edificación de su vivienda, siempre y cuando haya cumplido con los requisitos establecidos en las Reglas de Crédito.
- El saldo de la Subcuenta de Vivienda y el Pago de Diferencias (en su caso) junto con el monto de crédito otorgado se entregará a la Entidad Administradora en una sola exhibición. El Infonavit, dentro de la capacidad de compra de cada trabajador, sólo financiará el monto que resulte menor entre el avalúo (estudio de valor) y el propuesto por la constructora, respaldado por la Entidad Administradora.
- Aplica Sistema de Evaluación Crediticia, con consulta a las sociedades de información crediticia y al Índice de Riesgos, con ajuste en el monto del crédito.

- La tasa de interés es del 12% anual fija durante toda la vida del crédito y su plazo es de 30 años, respetando los 360 pagos efectivos.

10.3.2 Programas de apoyo al crédito

De una forma simplificada se explica la descripción de cada uno de los Programas que ha implementado el Infonavit para el apoyo a los derechohabientes con sus respectivos ámbitos de aplicación.

10.3.2.1 Infonavit Tu propia obra

Programa de crédito no hipotecario para la construcción de una vivienda en terreno propio o en posesión en cualquier tipo de propiedad (ejidal, comunal, solar urbano, etc.), a través del acompañamiento social y técnico de especialistas, fondeado con recursos de una entidad financiera.

La tasa de interés es del 13%, con un plazo del crédito de 10 años máximo y el plazo máximo para realizar la construcción será de hasta 120 días naturales sin opción a prórroga.



Fuente: Tablero de Crédito V005 VF08012018 (última actualización)

10.3.2.2 Mejoravit

Es un crédito que otorga una entidad financiera en pesos para que los derechohabientes del Infonavit puedan obtener financiamiento con el objeto de realizar mejoras a la vivienda que habitan mediante el cual pueden pintar, impermeabilizar, cambiar los muebles de cocina o baño y hacer mejoras menores a la vivienda, así como para realizar mejoras que necesite el derechohabiente o algún familiar con discapacidad, para ampliar la seguridad y capacidad de desplazamiento dentro de la vivienda, así como para incorporar ecotecnologías que permitan hacer más eficiente el consumo de agua y energético.

Este tipo de crédito se otorga bajo las siguientes especificaciones:

- Los créditos se denominarán en pesos.
- El plazo para pagar el crédito podrá ser de 12, 18, 24 o 30 meses, a elección del Derechohabiente.
- El pago del crédito es a través de descuento vía nómina.
- La cantidad mensual que pague depende del plazo que elija y no será mayor al 25% de su salario al momento de obtener el crédito.
- Las aportaciones patronales se aplican al pago del crédito.
- El Saldo de la Subcuenta de Vivienda se aplicará como garantía del crédito para el pago de los omisos con pérdida de relación laboral.
- Se otorga a una tasa de interés del 16.5%.



Fuente: Tablero de Crédito V005 VF08012018 (última actualización)

10.3.2.3 Programa de Ahorro Crédito Seguro

Es la opción que ofrece el Infonavit a los trabajadores que no alcanzan aún la puntuación requerida, para solicitar anticipadamente su Crédito Infonavit Tradicional, mediante el cumplimiento de una meta de ahorro en un plazo entre 4 y 24 meses.

Especificaciones del monto por ahorrar:

- El Trabajador deberá ahorrar desde un 5% hasta el 15% de su capacidad de compra en un plazo que él mismo elija, entre 4 y 24 meses.

- El monto que ahorra el Derechohabiente se suma al Crédito Infonavit que le corresponda, de acuerdo a su edad y salario.
- Si el trabajador cambia de empleo durante su plazo de ahorro, el monto de su meta se ajustará máximo al 15% de la capacidad de compra.

Las condiciones financieras del crédito son las mismas del Crédito Infonavit Tradicional, además que aplica Sistema de Evaluación Crediticia, con consulta a las Sociedades de Información Crediticia y al Índice de Riesgos, con ajuste en el monto del crédito.



Fuente: Tablero de Crédito V005 VF08012018 (última actualización)

10.3.2.4 Subsidio CONAVI

Monto del apoyo económico no recuperable que otorga el Gobierno Federal a través de la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI) a las/los Beneficiarias(os) del Programa; funciona como un complemento al monto máximo de crédito que otorga el Infonavit para alcanzar el valor de la solución habitacional.

Va dirigido a trabajadores con ingreso individual de hasta dos punto seis (2.6) veces el valor de la UMA para cualquier modalidad, con excepción de la modalidad de adquisición de vivienda, en la que el ingreso individual de la población derechohabiente podrá ser de hasta cuatro (4) veces el valor de la UMA.

Condiciones de elegibilidad para la Adquisición de vivienda nueva con subsidio:

- Trabajadores con un salario de hasta 4 veces el valor de la UMA.
- Que la vivienda se encuentre dentro de los Perímetros de Contención Urbana (U1, U2 y U3).

- Para trabajadores con un salario de hasta 1.4 veces la UMA y un valor de solución habitacional de hasta 136 veces la UMA podrán acceder a un monto de subsidio excedente de 6 veces la UMA.
- Los valores finales de Vivienda podrán ser superiores a 158 veces el valor de la UMA siempre y cuando la diferencia sea cubierta con Aportaciones de origen distinto al Federal.

Condiciones de elegibilidad para la Adquisición de vivienda usada con subsidio:

- Trabajadores con un salario de hasta 4 veces el valor de la UMA.
- Que la vivienda se encuentre dentro de los Perímetros de Contención Urbana (U1, U2 y U3).
- No se otorga monto de subsidio excedente por salario del trabajador.
- Los valores finales de Vivienda podrán ser superiores a 158 veces el valor de la UMA, siempre y cuando la diferencia sea cubierta con Aportaciones con origen distinto al Federal.



10.3.3 Complementos a los programas de apoyo al crédito

10.3.3.1 Hogar a tu Medida

Mediante este programa se otorga un beneficio económico a trabajadores con alguna discapacidad o que tengan familiares en línea directa con alguna discapacidad, que ejercen su crédito. Dicho beneficio es destinado a realizar las adecuaciones necesarias a la vivienda adquirida y que contribuyan a mejorar su calidad de vida y la de sus familiares, así como impulsar la construcción de oferta para este segmento de la población.

En la Resolución RCA-4718-07/14, el H. Consejo de Administración en sesión ordinaria 759 del 30 de Julio de 2014 aprueba el programa “Hogar a tu Medida”.

Este programa aplica para los siguientes casos:

- Todos los derechohabientes de cualquier nivel de ingreso.
- Todos los productos de crédito hipotecarios en Línea II, con vivienda nueva o usada de paquete o mercado abierto.
- El primer y 2do crédito Hipotecario Infonavit, con y sin subsidio.
- Operaciones individuales y conyugales.



10.3.3.2 Hipoteca Verde - Ecotecnologías

Hipoteca Verde es el crédito que cuenta con un monto adicional para que el derechohabiente pueda adquirir una vivienda con tecnologías eficientes que disminuyan el consumo de agua, energía eléctrica y gas, o incorporarlas a la misma en caso de que la vivienda a adquirir no cuente con ellas en el momento de la formalización del crédito, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de nuestros acreditados al disminuir su gasto familiar, optimizar el uso de dichos recursos y mitigar las emisiones de CO2 al medio ambiente.

Este tipo de crédito se otorga bajo las siguientes condiciones:

De acuerdo al “Nuevo Esquema de Vivienda Verde” aprobado mediante la resolución RCA-3150-11/10, el cual considera la incorporación obligatoria de Ecotecnias en las viviendas para que puedan ser vinculadas a créditos que otorgue el Instituto en los siguientes productos; en línea II (comprar tu vivienda nueva

o usada), línea III (construye tu vivienda individual) y línea IV (ampliar, reparar o mejorar tu vivienda) con garantía hipotecaria, conforme las consideraciones siguientes:

- La vivienda deberá incorporar una combinación flexible de ecotecnologías, cuya medición de eficiencia en consumo de agua o energía haya sido certificada por los organismos autorizados por las autoridades regulatorias competentes.
- Las Ecotecnias que se incorporen a la vivienda podrán ser elegidas, de entre aquellas que hayan sido validadas y de acuerdo con los ahorros medidos por una entidad independiente reconocida.
- Las Ecotecnias que se incorporen en la vivienda deberán garantizar un ahorro mínimo progresivo ligado al nivel de ingreso del trabajador y el monto de crédito máximo por la presencia de eco tecnologías en la vivienda.



Fuente: Tablero de Crédito V005 VF08012018 (última actualización)

10.4 Fortalecimiento de la originación de crédito

10.4.1 Acciones de fortalecimiento al proceso de originación 2013 - 2015

Hasta el 2012, el Instituto se centró en atender la demanda de vivienda mediante el otorgamiento intensivo de créditos que contribuyeron a que un mayor número de mexicanos tuvieran acceso a una vivienda.

Sin embargo, el énfasis de centrarse en la producción masiva de vivienda nueva, la dificultad para acceder a suelo habitacional y la casi inexistente oferta formal de lotes intraurbanos, provocaron que muchas familias de menores ingresos se ubicaran en lugares alejados de los equipamientos urbanos y de sus centros de trabajo, lo que empezó a reflejarse en la caída de la demanda de vivienda nueva y en el incremento de unidades abandonadas y el aumento de la cartera vencida.

En este contexto, el Infonavit ha venido simplificando el proceso de originación de crédito, logrando incrementar la capacidad de compra de los trabajadores al

diversificar y mejorar las facilidades en la obtención de diversos productos de crédito, y gestionando a su vez subsidios cruzados por parte del Gobierno Federal, para beneficiar a los niveles salariales de menor rango en términos de VSM y de obtener mayores rendimientos para la SCV.

El H. Consejo de Administración del Infonavit, en Sesiones Ordinarias celebradas el 27 de julio y 30 de noviembre de 2011, autorizó la implementación de la estrategia de Fortalecimiento de la Originación del Crédito, (FOC) y la aplicación de un esquema de evaluación integral de la capacidad de pago de los derechohabientes.

Posteriormente con objeto de atender el fenómeno de cartera vencida del Instituto, el 24 de abril del 2013, el H. Consejo de Administración del Infonavit en su Sesión Ordinaria 744 aprobó la modificación de la estrategia de Fortalecimiento de la Originación del Crédito.

Estos ajustes llevaron al Infonavit a buscar nuevas formas de entender la dinámica en la que debería

realizarse la planeación y operación, para proponer acciones de modernización y mejora que lo llevaran a dar más y mejores resultados, en términos de eficiencia y eficacia en beneficio de los derechohabientes.

Por esta razón, en junio del 2013, se realizó un diagnóstico de la situación operativa del proceso de originación del crédito, identificando los siguientes retos y áreas de oportunidad:

- Fortalecer el proceso de originación de crédito punta a punta incorporando elementos del derechohabiente relativos a deuda vencida a través del buró de crédito y su situación del empleo al momento de solicitar el crédito.
- Aplicar a la totalidad de solicitudes de créditos el Modelo de Evaluación Integral (MEI), incorporando los elementos anteriormente enunciados.

En mayo del 2013 se implementó el Índice de Riesgos (ahora Sistema de Evaluación Crediticia) a los derechohabientes con ingresos mayores a 5.5 Veces Salario Mínimo (VSM).

De la misma manera, se actualizó el proceso de originación de crédito, estableciendo el MEI con la integración de información adicional a la calificación de las solicitudes, que permitiera una mejor evaluación de la capacidad de pago de los derechohabientes, con el fin de ofrecer condiciones adecuadas de financiamiento.

Para responder a los retos derivados de la nueva Política Nacional de Vivienda y los señalados en el diagnóstico, a partir de 2013 se fortaleció el proceso de originación de crédito Infonavit, mediante la automatización y estandarización de los procesos soportados en una adecuación de las reglas de operación y en una modernización del sustento tecnológico, para reducir los tiempos de atención.

La implantación de este proceso ha impulsado la colaboración sinérgica entre los diferentes actores del proceso, misma que se sustentó en tecnologías de punta y se apoyó para otorgar el servicio en el uso intensivo de canales alternos de atención.

A partir de esto se consideró conveniente revisar y replantear en su caso las siguientes líneas de acciones y productos:

- a) Estandarización de procesos de originación de crédito en los CESI de las Delegaciones Regionales.
- b) Consolidación de iniciativas de calidad en la originación.
- c) Aumento en el Monto Máximo de Crédito - 2014.
- d) Ampliación del Programa de Subsidios para DH hasta 5 VSM - 2014.
- e) Eliminación de Gastos de Titulación, Financieros y de Operación (DH de hasta 2.6 VSM) - aplicado en 2015, continuando vigente al 31 de diciembre de 2017.
- f) Modernización en la Administración del Archivo Nacional de Expedientes de Crédito (ANEC).

10.4.1.1 Estandarización del Proceso de Originación de Crédito en los Centros de Servicio Infonavit (CESI), de las Delegaciones Regionales

Acciones realizadas en la estandarización del proceso de originación de crédito en los CESI

Conforme a las facultades y atribuciones que les confiere el Estatuto Orgánico, las Delegaciones y los CESI, juegan un papel importante en la implementación de los programas institucionales para el cabal cumplimiento de los objetivos del Infonavit, entre ellos el de originación de créditos.

Como parte de las acciones de mejora continua, en 2013 el Instituto detectó la necesidad de establecer la obligatoriedad en el seguimiento del cumplimiento de la normativa de los procedimientos operativos de los productos de crédito, así como en la definición de las funciones de cada uno de los implicados en los procesos y la responsabilidad de los mismos en el desarrollo de sus funciones, delimitándola en caso de irregularidad, vicios u omisión en las operaciones que afectaran directamente los resultados esperados.

Tal situación generaba que existiera confusión constante del personal de los CESI, respecto de la operación, lo que podía generar entre otros el riesgo a su vez de confundir al derechohabiente por la falta de estandarización en los requisitos solicitados para el trámite de inscripción de un crédito.

Se detectó que el área de oportunidad básica era la documentación específica de responsabilidades del personal involucrado en la operación para otorgar créditos, en los diferentes temas relacionados al servicio de cara al derechohabiente.

Como resultado del diagnóstico se revisaron procesos, marco legal y normativa interna del Instituto, la estructura documental existente y las entrevistas a usuarios finales.

Para solventar la problemática, se planteó una estrategia en tres Fases:

- Elaboración de los manuales de originación de los productos de crédito,
- Estandarización de procesos de originación de crédito en los CESI de las Delegaciones Regionales mediante los manuales operativos, y
- Retroalimentación para la mejora.

Resultados obtenidos en la estandarización del proceso de originación de crédito en los CESI

En julio de 2013, se integró la metodología para el diseño de modelos de operación.

El 30 de abril del 2014, se concluyó el inventario de los procedimientos vigentes en materia de originación de crédito y en función de éste se elaboraron 17 manuales operativos, los cuales fueron revisados y autorizados por las áreas responsables, para lo cual fue diseñada una estrategia en tres fases:

Fase 1. Elaboración de los manuales de originación de los productos de crédito:

- Diagnóstico que contempló:
 - Enfoque a procesos, marco legal y normativo interno, así como el manual de organización del Instituto,
 - Estructura documental, y
 - Entrevista a usuarios finales sobre el uso de documentos y sus necesidades.
- Diseño de la documentación: formato del manual y diagramas de flujo;
- Análisis y documentación de 17 principales

procedimientos de alto impacto con el derechohabiente en la fase de originación del crédito;

- Revisión y aprobación de los manuales por las áreas correspondientes, y
- Publicación de los manuales operativos para los usuarios en la Intranet institucional.

Fase 2. Estandarización de procesos de originación de crédito en los CESI de las Delegaciones Regionales mediante los manuales operativos:

Asegurar que estos manuales se conocieran, entendieran, adoptaran y se operaran por todo el personal que interviene en la originación de los créditos de forma sistemática:

- Difusión del programa de estandarización de procedimientos de alto impacto con el derechohabiente en los CESI de las Delegaciones Regionales;
- Comunicación e interacción con el personal involucrado; y.
- Verificación de implantación de manuales en los CESI de las Delegaciones Regionales

Fase 3. Retroalimentación para la mejora:

Esta fase consistió en analizar las dudas y recomendaciones del personal de operación de crédito para la posterior actualización de los manuales.

Para el desarrollo del proyecto, se contrató a la empresa Desarrollo Industrial Consultoría y Capacitación, S.C., a través del Contrato 2014 con número GSJC-GCC-CT-0318-2014.

El análisis, revisión, aprobación, difusión e implantación de los manuales de los 17 procedimientos de alto impacto, se iniciaron en mayo del 2014 y se concluyeron en febrero del 2015, procediéndose a su publicación en la página de Intranet del Infonavit.

En julio de 2015 comenzó el proceso de certificación interna de los CESI, debiendo refrendarse anualmente.

La estandarización se tradujo en procesos más claros y transparentes, que reflejaron al interior y exterior de manera positiva en la operación del Instituto:

- Al interior, en los siguientes aspectos:

- Adopción de la normativa en materia de originación de crédito por el personal de las oficinas de apoyo,
 - Actualización sistemática de la normativa, y
 - Confianza y credibilidad sobre las responsabilidades del personal de los CESI y alcances de los créditos que se están operando para minimizar riesgos en la operación.
- Al exterior, en los siguientes aspectos:
- Dando mayor certidumbre y confianza para el derechohabiente en el trámite para obtener su crédito.
 - Fortaleciendo la buena imagen del Infonavit al hacer más controlados sus procesos de servicios.

Los logros y beneficios que se tuvieron con la estandarización y alineación de la operación de los CESI permitieron:

- Hacer más accesible la normativa ubicada en la intranet institucional.
- Conseguir que el personal confirmara sus responsabilidades, alcances, los riesgos en los que puede

incurrir, así como las conductas prohibidas en el ejercicio de sus funciones.

- Lograr una mayor consistencia en la información.
- Institucionalizar las mejores prácticas locales a nivel nacional.
- Estandarizar y difundir a nivel nacional los formatos de trabajo de las listas de requisitos para la inscripción y titulación de los créditos.
- La utilización de los foros en Wiki Crédito como herramientas de consulta y aclaración de dudas para la correcta operación de los procesos de originación de crédito, conforme a los manuales operativos y la normativa vigente.

10.4.1.2 Consolidación de las Iniciativas de Calidad en la Originación del Crédito

Acciones realizadas para la consolidación de las iniciativas de calidad en la originación de crédito

En la Sesión Ordinaria 744, celebrada el 24 de abril del 2013, mediante Resolución No. RCA-4170-04/13, el H. Consejo de Administración, autorizó que a partir del 01 de mayo de ese año, se realizaran diversas modificaciones al proyecto “Estrategia de Fortalecimiento de la Originación de Crédito”, entre las que destacaron:

Consolidación en la originación de crédito	
Estrategias	Acciones
Mejorar el proceso de originación de acuerdo a las necesidades de vivienda.	Mejorar la información brindada a los trabajadores para la toma de decisiones a través del Taller Saber Para Decidir. Asesorar al trabajador para lograr una correspondencia entre sus necesidades y las soluciones de vivienda existentes por medio de la Asesoría Personalizada Infonavit (API).
Fomentar la correspondencia entre la oferta y demanda de vivienda.	Promover mayores desarrollos de densidad urbana con apoyos del Fondo de Estímulo a la Redensificación y Ubicación de Vivienda (FERUV). Empatar la oferta con la demanda de vivienda.
Mejorar los requisitos de selección de créditos.	Precalificación, índice de riesgo y evaluación continua. Acercamientos con compañías de información crediticia para evaluar el riesgo potencial de los prestatarios.

Consolidación en la originación de crédito	
Proceso de originación del crédito y garantías hipotecarias.	Asegurar la correcta constitución de las garantías hipotecarias a favor del Instituto mediante la implementación de controles de validación y revisión de los Certificados de Libertad de Gravamen en el Sistema de Titulación Notarial, sujetando la liberación del pago de las operaciones a libertad de gravamen de los inmuebles.
Asignación de Notarios Públicos.	Nuevo proceso de asignación de Notarios Públicos para operaciones de crédito Infonavit Total, en donde el acreditado elige al notario. Con ello, se buscó alinearse a los requerimientos de los fondeadores del programa; así como realizar la asignación de trabajo con base en la calificación de los Notarios Públicos.

Complementariamente a las estrategias enunciadas anteriormente, se realizaron trabajos para fortalecer los procedimientos del Modelo de Evaluación Integral (MEI) y de la Evaluación del Desempeño de los Desarrolladores.

1.- Mejorar el proceso de originación de acuerdo a las necesidades de vivienda

Con relación al Taller Saber Para Decidir, que tuvo como propósito orientar sobre el funcionamiento del Instituto, en qué se podría usar el ahorro, las opciones para emplear el crédito y recomendaciones para cuidar la casa y el entorno; se mejoró y fortaleció el contacto con los acreditados al desarrollar este curso en línea a través del portal de Infonavit y que se difundió por medio de una asesoría personalizada.

Lo anterior ha favorecido que los derechohabientes, al contar con mayores elementos para la toma de decisiones, seleccionen con mayor asertividad el producto de crédito más acorde a sus necesidades y capacidad de pago; lo que se ha visto reflejado en una disminución de créditos en mora por parte de los acreditados.

2.- Fomentar la correspondencia entre la oferta y demanda de vivienda

Hasta el ejercicio 2012, la oferta de vivienda, aunque en términos cuantitativos cubría las necesidades de demanda, en muchos casos no hubo una respuesta favorable por los derechohabientes, en virtud de que la oferta no empataba con sus necesidades en términos

de calidad y sustentabilidad de la vivienda, principalmente por la ubicación lejana de las unidades habitacionales ofertadas de los centros urbanos y de trabajo, sin una densidad habitacional adecuada que permitiera costear servicios, vías de comunicación y alternativas de transporte eficiente.

En respuesta a esta problemática, el H. Consejo de Administración en su Sesión Ordinaria 745 celebrada el 29 de mayo del 2013, mediante Resolución No. RCA-4210-05/13 aprobó la constitución del Fondo de Estímulo a la Verticalidad (FEV), hasta por un monto de tres mil millones de pesos, con el objeto de otorgar anticipos hasta del 70% a las desarrolladoras de este tipo de vivienda, siempre y cuando acreditaran como mínimo un 50% de avance de la obra. El Fondo se autorizó por única vez con vigencia hasta el 31 de diciembre del 2013.

El 28 de agosto de 2013, el H. Consejo de Administración en su Sesión Ordinaria 748 mediante Resolución No. RCA-4338-08/13, facultó al Comité de Riesgos para que estudiara y aprobara, en su caso, la operación del Fondo de Estímulo a la Verticalidad (FEV) y si éste debía de considerar el apoyo de la construcción de vivienda en un esquema de horizontalidad.

El 25 de septiembre del 2013, mediante Resolución No. RCA-4382-09/13 del H. Consejo de Administración en su Sesión Ordinaria 749, autorizó el cambio de denominación del FEV a Fondo de Estímulo a la Redensificación y Ubicación de Vivienda (FERUV) e incorporó al

Desarrollo de Vivienda Horizontal, en el que se podría anticipar el 70% del valor de la vivienda cuando se muestre un 50% de avance de obra.

Para efectos del apoyo a la vivienda horizontal, se aplicarían las mismas reglas que para la vivienda vertical, entre lo que destacaron que deberían construirse dentro de los perímetros intraurbanos (U1) o primer entorno (U2).

El 29 de enero del 2014, mediante Resolución No. RCA-4488-01/14 en su Sesión Ordinaria 753, el H. Consejo de Administración autorizó la ampliación de la vigencia del FERUV hasta el 31 de diciembre del 2014, sin modificar sus reglas de operación.

Con fecha del 30 de julio del 2014, el H. Consejo de Administración en su Sesión Ordinaria 759, mediante la Resolución No. RCA-4709-07/14, aprobó la flexibilización de las reglas de operación del FERUV, eliminando restricciones sobre porcentajes de participación de las constructoras en el mismo, con el propósito de impulsar aún más la redensificación habitacional.

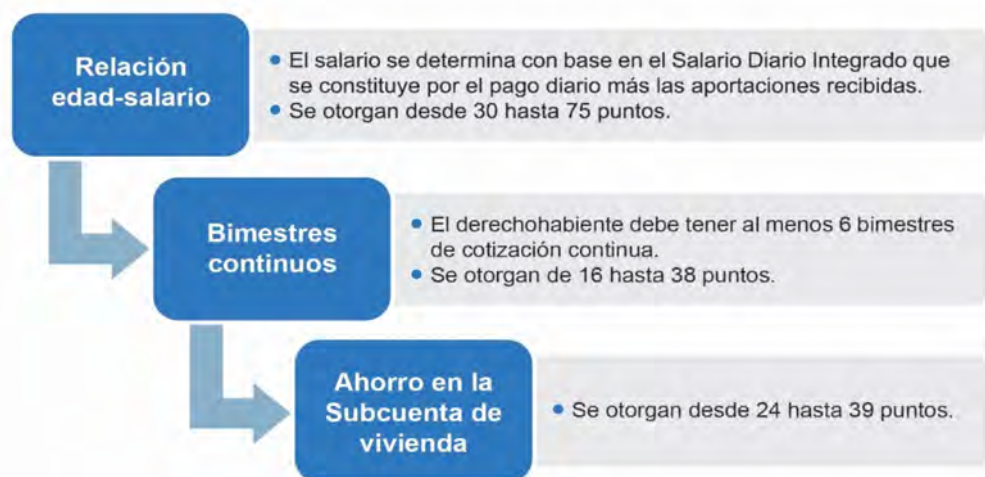
El 26 de noviembre del 2014, el H. Consejo de Administración en su Sesión Ordinaria 763 mediante

Resolución No. RCA-4847-11/13 (sic.), autorizó la ampliación de la vigencia del FERUV hasta el 31 de diciembre del 2015, sin modificar sus reglas de operación y el monto máximo de tres mil millones de pesos.

3.- Mejorar los requisitos de selección de créditos

Como se citó anteriormente, el H. Consejo de Administración en su Sesión Ordinaria 744 celebrada el 24 de abril del 2013, mediante Resolución No. RCA-4170-04/13, aprobó la modificación de la estrategia de Fortalecimiento de originación de crédito, que no había sido modificada desde julio de 2011. Entre éstas, en su numeral 9 estableció que el Modelo de Evaluación Integral (MEI), a partir del 1º de mayo del 2013, incluyera la revisión del historial crediticio del trabajador en el Buró de Crédito, y que se continuarían manteniendo las condiciones de un puntaje mínimo de 116 puntos para todos los rangos salariales y así poder acceder a un crédito.

Es importante recordar que para calcular los puntos se deberían validar, hasta ese momento los siguientes factores:



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito.

Atendiendo dichas recomendaciones, se rediseñó el Modelo de Evaluación Integral, como una combinación de los mecanismos de precalificación, del índice de riesgo y el resultado de la consulta a Sociedades de Información Crediticia a través del Buró de Crédito.

Con respecto a los índices de riesgo, ahora Sistema de Evaluación Crediticia, a partir de mayo del 2013 se aplicó a los derechohabientes con ingresos superiores a 5.5 VSM (Veces el Salario Mínimo), clasificando a los acreditados en tres niveles (Bueno, Medio y Por Mejorar), como se muestra en la siguiente ilustración:



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito.

Con este sistema se diferenció la calidad crediticia de los posibles acreditados del Instituto al momento de la originación, pudiendo identificar las características de los trabajadores que perdieran el empleo.

Se planteó que dicho índice de riesgo se aplicaría de manera gradual para los rangos salariales inferiores, a partir de abril del 2015 de 2.6 a 5.5 VSM y a partir de 2016, a rangos inferiores a 2.6 VSM.

Un importante número de los productos que opera el Infonavit se realizan a través de los desarrolladores, por lo que para cerrar el círculo de Fortalecimiento de la Originación de Crédito (FOC), también se desarrollaron las siguientes estrategias para su mejora:

- Cambios y relanzamiento del programa de certificación de asesores de crédito.
- Incorporación de los asesores inmobiliarios que forman parte de Asociación Mexicana de Promotores Inmobiliarios (AMPI) como asesores de crédito dependientes.
- Rediseño del Taller Saber para Decidir.

4.- Proceso de originación del crédito y garantías hipotecarias

Una vez concluido el proceso de precalificación, y el registro que la solicitud de crédito fuera exitosa, el siguiente paso sería la Dictaminación Jurídica que efectuara el Notario Público en el Sistema de Titulación Notarial (STN).

En función de evitar que se cometieran errores en la carga de datos y el cruce de información con las liberaciones de los Notarios Públicos, se planteó revisar el proceso de creación de base de datos desde la originación del crédito hasta la etapa de titulación, prestando especial énfasis en la corroboración de los datos del

acreditado y del cónyuge en caso de créditos conyugales, así como los beneficiarios del derechohabiente y del cónyuge.

Adicionalmente, se establecieron métricas de evaluación del desempeño de los Notarios Públicos y se desarrollaron códigos de ética. Lo que dio como resultado mejoras en el proceso de escrituración e inscripción en el Registro Público de la Propiedad (RPP), y en bases de datos más confiables y fidedignos en el STN.

En materia de garantías hipotecarias, a principios del 2013 para los programas de Mejoravit, Arrendavit y Hogar para tu Familia se otorgaron los siguientes beneficios:

- El ahorro acumulado en la Sub-Cuenta de Vivienda, ya no se reservaría como garantía del crédito, por lo que el monto a financiar se determinó por la capacidad de pago del trabajador;
- Se reemplazó la garantía del saldo de la Sub-Cuenta e Vivienda, con un esquema de Garantía de Primeras Pérdidas (GPP), otorgado por la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF). El costo operativo de la GPP sería pagado por la entidad financiera fondeadora, y
- Las aportaciones patronales subsecuentes se destinarían en su totalidad al incremento del ahorro acumulado en la SSV, lo que se tradujo en mayores rendimientos y permitió la posibilidad de que en el futuro se adquiriera una vivienda de mayor plusvalía.

A partir del 2014, en negociaciones realizadas con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Sociedad Hipotecaria Federal, la Garantía de Primeras Pérdidas (GPP), se aplica a la totalidad de modalidades de crédito de cofinanciamientos realizados con la banca privada, entre ellas el COFINAVIT, Infonavit Total y el Infonavit Total Social.

5.- Asignación de Notarios Públicos

Para contar con mayores elementos de selección y asignación de Notarios Públicos, se establecieron métricas de evaluación a través del Índice de Excelencia (INEX), el cual permite que tanto los derechohabientes como los desarrolladores conozcan la eficiencia que tienen los Notarios Públicos al llevar a cabo el proceso de formalización de los créditos.

Resultados obtenidos en la consolidación de las iniciativas de calidad en la originación de crédito

Como resultado de las acciones en cada uno de los componentes que conformaron la consolidación de las iniciativas de calidad en la originación de crédito, se reflejaron positivamente como se observa a continuación:

– Taller Saber para Decidir

A partir del 16 de mayo del 2014, se abrió el Taller “Saber para Decidir” en línea¹⁶, dándole el carácter de obligatorio para la consecución de un crédito para todos los rangos salariales. Entre los años de 2014 y 2015, se actualizó el taller al incorporar al curso las nuevas líneas de crédito, entre las que destacan el Crédito en Pesos y Segundo Crédito.

La modalidad que le correspondió a cada acreditado le fue indicada al momento que el derechohabiente llenó sus datos de precalificación en el Portal del Infonavit. El curso se tomó de manera presencial en los planteles del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), o en línea a través del Portal del Infonavit.

Los principales logros se resumieron como:

- Rediseño de los criterios de asignación de la hipoteca a través de un mejor análisis sobre la elegibilidad de los solicitantes, lo que contribuye a asegurar que los acreditados potenciales tengan un mayor nivel de solvencia y una mayor probabilidad de que los derechohabientes puedan realizar los pagos de la hipoteca en el mediano y largo plazo

- Mejor calidad de la información sobre los diversos productos de crédito hipotecario que el Instituto ofrece, dando mayor flexibilidad y más opciones para la toma de decisiones sobre la vivienda a adquirir por los derechohabientes
- Fortalecimiento de los vínculos entre la vivienda y el desarrollo de la infraestructura.

– Redensificación Urbana con apoyo del Fondo de Estímulo a la Redensificación y Ubicación de Vivienda (FERUV)

Tratándose de la estrategia de redensificación urbana, con el apoyo del Fondo de Estímulo a la Redensificación y Ubicación de Vivienda (FERUV), al cierre del 2014 se financiaron aproximadamente 5,000 viviendas.

– Modelo de Evaluación Integral

Considerando las iniciativas de consolidación en la originación de crédito se reforzó el Modelo de Evaluación Integral (MEI), con la incorporación de índices de riesgo y datos del historial crediticio del acreditado a través de Sociedades de Información Crediticia.

Como fue mencionado anteriormente, a partir de mayo de 2013, el MEI en la originación de crédito se implementó para trabajadores que cotizan a partir de 5.5 VSM, clasificando a los acreditados bajo tres perfiles: Bueno, Medio y Por Mejorar.

Es importante mencionar que este indicador, también es utilizado para autorizar otro tipo de créditos a trabajadores que no cumplan con los 116 puntos (necesarios en el proceso de originación), pero que tiene un perfil de riesgo “Bueno”.

El Modelo de Evaluación Integral analiza los siguientes factores:

Edad y salario de cotización.- Dependiendo de la edad y salario diario integrado del trabajador (es decir, incluyendo las prestaciones de acuerdo con la Ley del IMSS), la tabla de puntuación determina los puntos que le corresponden:

¹⁶Ver dirección portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/Infonavit/trabajadores/taller_en_linea_saber_para_decidir

Tabla de rangos de puntuación en la precalificación de crédito (Por edad y VSM)

Edad	Salario (VSM)					
	1.0 a 2.6	2.7 a 3.6	3.7 a 5.2	5.3 a 6.7	6.8 a 11.0	11.1 o más
Hasta 17	29	31	32	34	39	40
18 a 20	55	57	58	60	65	66
21 a 34	59	61	62	64	69	70
35 a 42	62	64	65	67	72	73
43 a 49	65	66	67	68	70	75
50 o más	50	52	53	55	60	61

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

Número de bimestres cotizando de forma continua.- Se considera el número acumulado de los últimos bimestres que haya cotizado al Infonavit, con

el mismo o con diferentes patrones y en función de ello se otorgan los siguientes puntos:

Bimestres	Puntos
Hasta 5	0
6 a 12	16
13 a 15	23
16 o más	38

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

Saldo que tiene en la Subcuenta de Vivienda.- De acuerdo al ahorro acumulado con respecto al

salario mensual integrado, se otorgarán los siguientes puntos:

De - Hasta	Puntos
0-1.70	24
1.71-2.20	27
2.21-2.60	31
12.61-3.10	33
3.11-3.70	35
3.71-4.50	37
4.51 en adelante	39

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

A partir de enero de 2015 se autorizó aplicar el Modelo de Evaluación Integral a todos los niveles de ingreso.

En función de los resultados obtenidos en 2013, 2014 y el primer semestre del 2015, se propuso el siguiente plan de implementación gradual de acuerdo al nivel salarial de los trabajadores:

- Para trabajadores con ingresos mayores a 2.6 y menores a 5.5 VSM: A partir de septiembre de 2015, reducir el ajuste a la capacidad de crédito de los trabajadores conforme a lo siguiente y, a finales de año, analizar si dichos porcentajes deberían mantenerse o ajustarse a los originalmente planteados.

Capacidad de crédito original según el SEC	Capacidad de crédito propuesta para el segundo semestre del 2015
Bueno: 100 %	Bueno: 100 %
Medio: 80 %	Medio: 90 %
Por mejorar: 70 %	Por mejorar: 80 %

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

- Para trabajadores con ingresos menores o iguales a 2.6 VSM: Iniciado en septiembre de 2015 con una aplicación gradual del ajuste a la capacidad de crédito y fijarla, a partir de 2016, de acuerdo a lo siguiente:

Capacidad de crédito original según el SEC	Capacidad de crédito propuesta para el segundo semestre de 2015	Capacidad de crédito propuesta para todos los niveles salariales a partir de enero 2016
Bueno: 100 %	Bueno: 100 %	Bueno: 100 %
Medio: 80 %	Medio: 95 %	Medio: 90 %
Por mejorar: 70 %	Por mejorar: 90 %	Por mejorar: 80 %

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

– Libertad de Gravámenes

Para dar transparencia a los procesos de liberación de gravamen, se efectuaron las siguientes acciones:

- Se actualizaron las Reglas para el otorgamiento de créditos a los trabajadores derechohabientes del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores;
- Se desarrolló un catálogo de gastos de escrituración y saneamiento para consulta de los trabajadores derechohabientes y los desarrolladores;
- Se realizaron guías para los Notarios Públicos, para la adecuada integración de los expedientes de crédito y se desarrolló el Sistema de Titulación y Pago, lo que facilitaría la verificación del número de seguridad social con la información crediticia, y
- Se desarrollaron guías para los derechohabientes que les facilitan los trámites directos o a través de Notarios Públicos para obtener el certificado de libertad de gravamen que emite el Registro Público de la Propiedad.

Con esas acciones se abatieron las negaciones de la expedición del Certificado de Inexistencia o

Existencia de Gravamen (Certificado de Libertad de Gravamen), y con ello se ha agilizado la emisión de escrituras al derechohabiente al concluir su liquidación de crédito.

– Asignación de Notarios Públicos

Para mejorar la asignación de Notarios Públicos, se elaboró una métrica de evaluación del desempeño de los mismos y se desarrolló un sistema que facilita al derechohabiente seleccionar e identificar los datos del Notario Público y si la ubicación de su Notaría corresponde a la entidad donde se ubica la vivienda, con lo que se logra transparencia en el proceso.

En función de las calificaciones obtenidas por los Notarios Públicos, se implementaron acciones correctivas consistentes en: suscripción de convenios con Notarios Públicos para abatir el rezago y la integración de expedientes, y suspensión de Notarios Públicos que se ubicaron en el rango de calificación “C” y/o que registraron el mayor número de expedientes en rezago.

– Relanzamiento del programa de certificación de asesores de crédito

A efecto de mejorar la calidad del servicio prestado por los desarrolladores, se implementaron

programas de evaluación de desempeño y de auditoría en sitio; además, se fortaleció el nivel de profesionalización al invitar a la Asociación Mexicana de Promotores Inmobiliarios (AMPI) y a la Asociación de Bancos de México (ABM), a participar en la certificación y evaluación de los promotores de venta.

En este contexto, se implementaron las siguientes acciones:

- Se desarrolló el nuevo estándar de competencia;
- Se llevó a cabo una prueba piloto para calibrar los reactivos con los cuales se evaluaría a los candidatos;
- Se prepararon y enviaron los documentos del estándar de competencia para la revisión jurídica por parte del Comité del Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER);
- Se llevó a cabo una reunión con personal de la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios (AMPI) y de la Asociación de Bancos de México (ABM), para invitarlos a que participaran en la certificación, evaluación y capacitación de los promotores de ventas. Con su adición al proyecto se logró ampliar la cobertura de certificación a los promotores que tengan interacción en el ramo inmobiliario de vivienda usada y con los créditos que provengan del mercado hipotecario con entidades financieras;
- Se elaboró la guía de capacitación para los evaluadores en el nuevo estándar de competencia;
- Se llevaron a cabo los ajustes al sistema de redes para permitir el registro de los asociados y afiliados a la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios (AMPI);
- Se elaboró una versión preliminar del convenio de colaboración entre la AMPI y el Instituto;
- Se impulsó la originación de créditos del mercado abierto por medio de la AMPI, con una fuerza de ventas bien capacitada y registrada en el sistema de redes;

- Se mejoró la calidad de la originación al brindarle al derechohabiente los elementos que le permitieran tomar una mejor decisión en el uso de su crédito en beneficio de su patrimonio, y
- Se logró mayor y mejor colocación de créditos por parte de la AMPI para el mercado abierto (vivienda usada).

Para dar seguimiento a las estrategias planteadas en la Política Nacional de Vivienda, el Infonavit requirió contar con la geo-referencia en la ubicación de las viviendas objeto de financiamiento, logrando lo siguiente:

- Contar con la localización geográfica de la vivienda permitió fortalecer los procesos de calidad de esta e identificar oportunamente probables riesgos naturales para su mitigación, y
- La ubicación de las viviendas y su geo-referencia parte de la información que el desarrollador proporciona al Registro Único de Vivienda (RUV), en los planos arquitectónicos de los conjuntos habitacionales. El proceso que se seguía para vivienda con subsidios podría ser replicable para todas las viviendas nuevas en lo general.

Por otra parte, a partir del segundo semestre del 2014, el Instituto consideró como obligatoria la geo-referencia de las viviendas nuevas contenidas en órdenes de verificación que se registraran, por lo que el desarrollador debería realizar los procesos correspondientes en el sistema del Registro Único de Vivienda para contar con dichas geo-referencias. Con ello, a partir de esta fecha no se podrían originar créditos con el Infonavit si la vivienda no contaba con geo-referencia para aquellas viviendas con orden de verificación.

10.4.1.3 Aumento en el Monto Máximo de Crédito - 2014

Acciones realizadas en el aumento al monto máximo de crédito - 2014

El programa de incrementar el monto máximo del crédito, buscó potenciar la capacidad de crédito de los derechohabientes de altos ingresos (más de 8 VSM), con un monto de crédito de \$850,000.00 (Ochocientos

cincuenta mil pesos 00/100, M.N.), equivalente a 415 VSM de un crédito tradicional, con tasas fijas de interés del 12%.

Para su implementación, se contaron con las siguientes autorizaciones de los Órganos de Gobierno:

- En la Sesión Ordinaria 067 celebrada el 03 de junio del 2013, de conformidad con el Acuerdo No. SNPO-67/04 el Subcomité de Nuevos Productos acordó la viabilidad del producto Monto Máximo de Crédito, debiéndose cumplir con lo especificado en el documento presentado;
- El Subcomité de Nuevos Productos en la Sesión Ordinaria 081 celebrada el 27 de enero 2014, mediante Acuerdo No. SNPO-081/02 autorizó la viabilidad del producto Monto Máximo de Crédito debiéndose cumplir con lo especificado en el documento;
- El H. Consejo de Administración en la Sesión Ordinaria 759 celebrada el 30 de julio de 2014, mediante Resolución No. RCA-4716-07/14 aprobó el programa piloto para incrementar el monto máximo del crédito tradicional en los términos siguientes:
 - El programa piloto tendría una duración de 12 meses contados a partir de la aprobación por parte de este Órgano Colegiado;
 - Se autorizó incrementar el monto máximo del crédito del producto de crédito tradicional a 415 VSM mensual vigente en el Distrito Federal
 - Las características financieras de los créditos

deberían ser las mismas que aplicaban a los productos Infonavit Total en cuanto a pagos mensuales y tasa de interés

- Se autorizó implementar un periodo de transición para efectos de la transición de viviendas en los sistemas del Infonavit, para lo cual las viviendas cuyo valor fuera de \$480,000.00 (Cuatrocientos ochenta mil pesos 00/100, M.N.) y hasta \$1,000,000.00 (Un millón de pesos 00/100, M.N.), podrían ser inscritas con avance de obra y/o terminadas hasta el 31 de diciembre de 2014, siempre y cuando se sujetaran a los procesos de verificación aprobados para esos efectos por el H. Consejo de Administración del Instituto. Para estas viviendas no se aplicaría la cobertura de calidad
- Se aprobó la modificación de las tablas de los montos máximos de crédito y de factores de descuento de los Regímenes Ordinario y Especial de Amortización (ROA y REA).

El programa piloto se inició a partir del 8 de agosto del 2014, con una meta de 20,000 créditos.

Resultados en el aumento al monto máximo de crédito - 2014

Desde el inicio de operación de esta iniciativa en julio de 2014, y hasta el 31 de diciembre de 2014, se otorgaron 4,624 créditos con montos por encima de 236 VSM, por un valor de 3,134 millones de pesos. El monto promedio de crédito otorgado se incrementó en 9.3%.



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

10.4.1.4 Ampliación del Programa de Subsidios para derechohabientes hasta 5 VSM – 2014

Acciones realizadas en la ampliación del programa de subsidios para derechohabientes hasta 5 VSM – 2014

El Programa de Esquemas de Financiamiento y Subsidio Federal para Vivienda, hasta inicios del 2014, sólo beneficiaba a los derechohabientes de hasta 2.6 VSM; por iniciativas del Ejecutivo Federal, en marzo de 2014 se decidió ampliar el alcance del programa, al incorporar a los derechohabientes de hasta 5 VSM de conformidad con lo siguiente:

- El 14 de marzo de 2014, y con base en el artículo tercero transitorio del Acuerdo por el que se aprobaron las Reglas de Operación del Programa de Esquemas de Financiamiento y Subsidio Federal para Vivienda, para el ejercicio 2014, la Junta de Gobierno de CONAVI a través del Acuerdo No. JG-2E-140314-19, aprobó la implementación del proyecto especial para permitir el acceso a subsidio a los derechohabientes del Infonavit y Fovissste, con ingresos de hasta cinco veces el salario mínimo general mensual vigente, para la adquisición de vivienda nueva o usada en los contornos U1 y U2, en los municipios de mayor demanda y sus áreas conurbadas seleccionados por la CONAVI, por un monto de hasta 500 millones de pesos en subsidio, con lo cual se estimaba apoyar aproximadamente 7,500 acciones de vivienda.

Las características más importantes de este apoyo fueron:

- Los recursos no se asignarían por ciudad o municipio, esta bolsa estaría concentrada y se aplicaría sobre el concepto de primeras entradas primeras salidas,
- No existió un tope en el valor de la vivienda, no obstante, la suma del monto del crédito (Infonavit o Fovissste), y el monto del subsidio federal no podría exceder los 200 VSM,
- La diferencia entre el valor de la vivienda, la suma del crédito y el subsidio tendría que ser aportado por el derechohabiente únicamente con la Subcuenta de Vivienda (SSV), y

- Dentro de las validaciones se revisaría que el ingreso del trabajador solicitante se encontrara dentro del rango de hasta 5 VSM, y dentro de los municipios autorizados para operar el proyecto; exclusivamente dentro de los perímetros de contención urbana U1 o U2.

Para que los derechohabientes del Infonavit pudieran acceder al beneficio del subsidio del programa de Esquemas de Financiamiento y Subsidio Federal para Vivienda, deberían tener un ingreso de hasta 5 VSM, y contar con el puntaje necesario para la obtención de un crédito y un ahorro en el SSV de al menos 5 VSM.

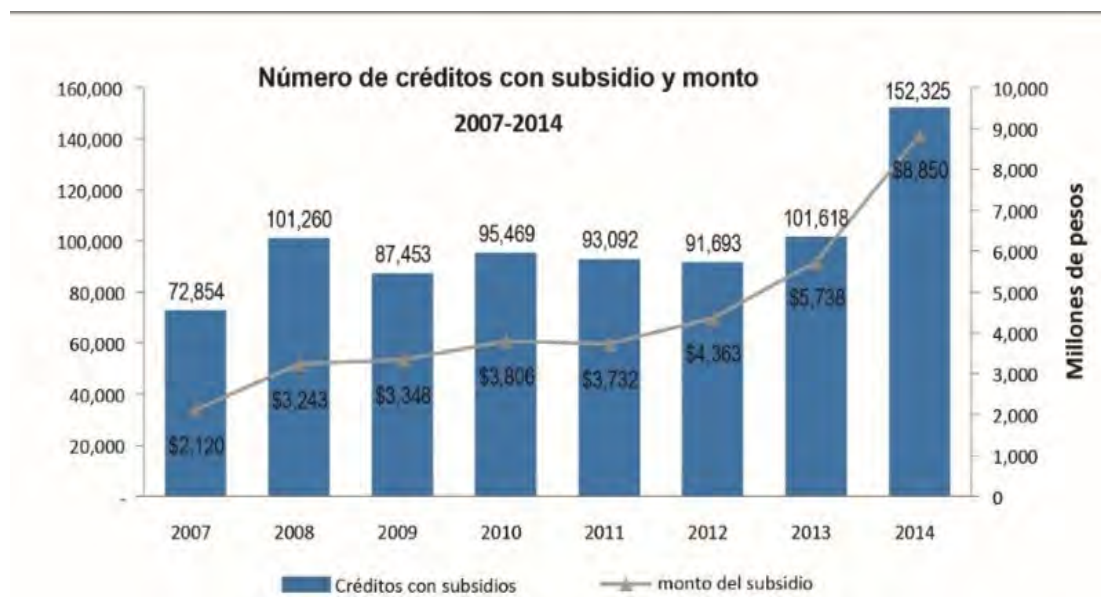
El subsidio se podría utilizar únicamente para la adquisición de una vivienda nueva o usada, la cual debería estar registrada en el Registro Único de Vivienda (RUV) y debería ubicarse dentro de los perímetros de contención de las zonas urbanas establecidos por la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI).

El monto máximo de subsidios fue hasta 37 VSM, dependiendo de los ingresos del trabajador y los puntos que reunía la vivienda, conforme sus características de ubicación y construcción, y el subsidio se otorgaría como complemento de pago al monto de crédito.

Con este nuevo esquema, los derechohabientes tuvieron la posibilidad de acceder a un monto de recursos de 204 VSM, límite establecido en las reglas de operación del programa, lo que permitió acceder a una vivienda intraurbana, impulsando con ello una mejor calidad de vida de los derechohabientes.

Resultados obtenidos en la ampliación del programa de subsidios para derechohabientes hasta 5 VSM – 2014

En 2014 hubo una colocación histórica de 152,325 créditos con subsidios gracias al aumento en el monto destinado a este programa, que fue de 49.9% respecto a 2013.



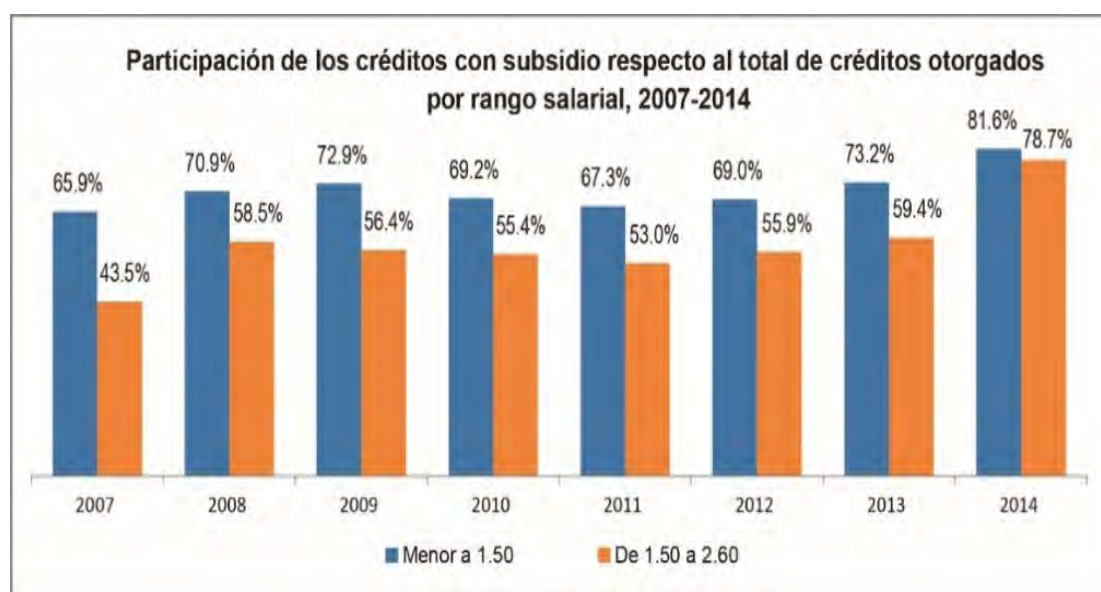
Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

El monto de subsidios para créditos otorgados por Infonavit se mantuvo en niveles cercanos a los 3,000 mdp, entre 2008 y 2011, y a partir de 2012 se empezó a incrementar hasta llegar a 8,850 mdp en 2014 (54% superior a la observada en 2013).

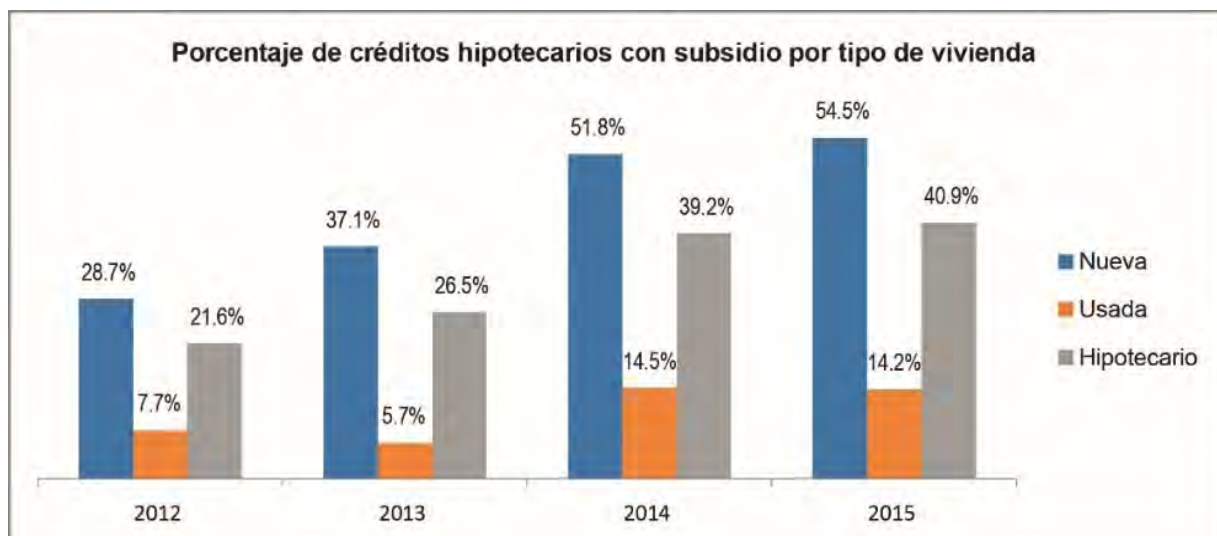
Una mayor proporción de subsidios se destinó para la adquisición de vivienda nueva. En 2014 el 87.5% de los

subsidios otorgados fue para vivienda nueva y el 12.5% para vivienda usada.

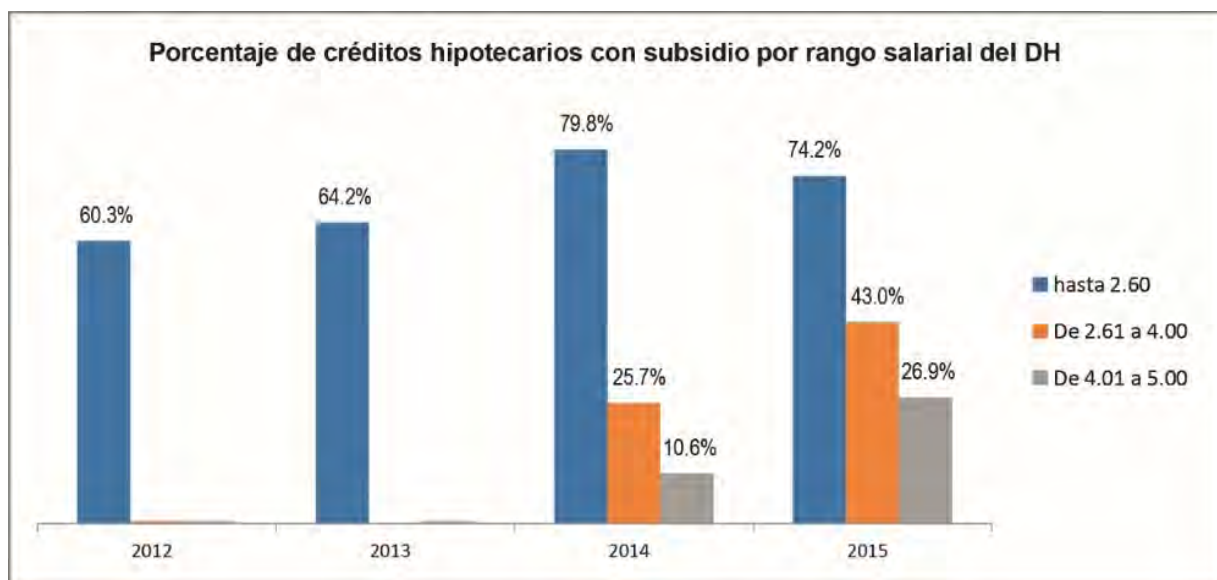
Los subsidios otorgados para créditos Infonavit, han participado de manera importante en el otorgamiento de crédito para derechohabientes de menores ingresos.



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

Desde el inicio de operaciones al 18 de octubre de 2015, se otorgaron 62,455 subsidios en este segmento.

10.4.1.5 Eliminación de Gastos de Titulación, Financieros y de Operación (derechohabientes de hasta 2.6 VSM) – iniciado en 2015

Acciones realizadas en la eliminación de gastos de titulación, financieros y de operación (derechohabientes de hasta 2.6 VSM)

En concordancia con las iniciativas sociales impulsadas por el Gobierno Federal, el H. Consejo de Administración determinó apoyar a los sectores de la población de menores ingresos para contribuir en dotarlos de una vivienda digna, eliminando los gastos de titulación de los derechohabientes con rangos de ingresos salariales iguales o menores a 2.6 VSM.

Para concretar esta propuesta, se tomaron las siguientes resoluciones:

- El H. Consejo de Administración en la Sesión Ordinaria 744 celebrada el 24 de abril de 2013, en numeral 9.8 de la Resolución No. RCA-4170-04/13, estableció:
 - “... 9.8 Se instruye a la administración para que, en concordancia con las iniciativas sociales impulsadas por el Gobierno Federal, en apoyo a la población con mayor vulnerabilidad, evalúe y presente a la consideración y aprobación, en su caso, del H. Consejo de Administración, a más tardar en su sesión del mes de junio de dos mil trece, una propuesta para reducir a cero, el porcentaje que se viene descontando actualmente al monto de crédito a otorgar por concepto de gastos de titulación, financieros y de operación del propio crédito, para los trabajadores con ingresos hasta 2.6 VSM independientemente del valor de la vivienda...”;
- El H. Consejo de Administración en la Sesión Ordinaria 764 celebrada el 09 de diciembre 2014, con Resolución No. RCA-4886-12/14, dio cumplimiento a las acciones anunciadas en la Sesión Ordinaria 108 de la Asamblea General celebrada el 09 de diciembre del 2014, aprobando que a partir del primero de enero del 2015, se redujera a cero

el porcentaje que se descontaba al monto del crédito a otorgar por concepto de gastos de titulación, financieros y de operación del propio crédito para los trabajadores con ingresos de hasta 2.6 veces el salario mínimo

- Como parte de las medidas anunciadas por el Titular del Ejecutivo Federal, para contribuir al cumplimiento del Paquete de Medidas de Impulso a la Vivienda, el 28 de enero de 2015 el Director General del Infonavit, manifestó que con base a los Acuerdos del Órgano de Gobierno del Instituto, y en cumplimiento al Mandato Presidencial en comento, a partir de febrero del 2015 el Instituto eliminaba el cobro de los gastos de titulación de las viviendas adquiridas por trabajadores con ingresos menores a 2.6 VSM.

Se diseñó el producto para que en su implementación se obtuviera el siguiente esquema:

- Si los cónyuges tenían ingreso de hasta 2.6 VSM, a ambos se les eliminarían los gastos de originación;
- Si el titular tenía un ingreso de hasta 2.6 VSM y el cónyuge un ingreso mayor a 2.6 VSM, al titular se le eliminarían los gastos de originación y al cónyuge se le calcularía el porcentaje de gastos de titulación, financieros y de operación que le correspondieran, y
- Si el titular del crédito tenía un ingreso igual o mayor a 2.6 VSM y el cónyuge tenía un ingreso de hasta 2.6 VSM, al titular se le calcularía el porcentaje de gastos de titulación, financieros y de operación que le correspondiera, mientras que al cónyuge se le eliminarían dichos gastos.

Se habilitó la plataforma de originación y administración de créditos del Instituto para modificar la programación, y que en las operaciones de crédito conyugal a cada participante se le evaluarán las condiciones de manera independiente.

Resultados obtenidos en la eliminación de gastos de titulación, financieros y de operación (derechohabientes de hasta 2.6 VSM)

La eliminación de Gastos de Titulación, Financieros y de Operación a los derechohabientes de hasta 2.6 VSM representó un beneficio promedio de \$6,300.00 para

el trabajador, lo que representarían 115% de sus ingresos mensuales si estos fueran de 2.6 VSM.

Al 31 de julio de 2015, esta acción había beneficiado a más de 76 mil trabajadores.

10.4.1.6 Modernización en la Administración del Archivo Nacional de Expedientes de crédito (ANEC)

Acciones realizadas en la modernización del ANEC

Con base en el diagnóstico realizado en 2013, y la revisión practicada en el año del 2014 por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), se planteó la necesidad de mejorar el ambiente de control relativo al Archivo Nacional de Expedientes de Crédito, para lo cual fueron establecidas las siguientes líneas generales:

- Abatir el rezago en la integración de expedientes,
- Actualización de la Guía de Operación para los Notarios Públicos que les permitiera integrar adecuadamente la documentación de titulación de originación de créditos, para el envío al ANEC de los testimonios y documentos que lo integraban,
- Contratar una empresa externa para que revisara y validara previamente la adecuada integración de los expedientes crediticios antes de incorporarse al ANEC, y
- Modernización del ANEC para que garantizara la adecuada digitalización, guarda y custodia de todos los expedientes de crédito, así como su debida entrega a los derechohabientes.

Para atender e implementar las líneas generales, se implementó un conjunto de acciones orientadas a fortalecer dicha integración, entre las que destacaron:

- Evolución del proceso de entrega de expedientes de crédito,
 - Adecuación en los niveles de servicio.
 - Evaluación del desempeño de las Delegaciones del Infonavit.
 - Consideración por un lado el abatimiento del rezago y por el otro el procesamiento en tiempo y forma de los expedientes de crédito para no generar rezago.

- Cambios en el esquema de pago de honorarios a Notarios Públicos.
- Mejoras para contar con certificados de libertad de gravamen.
- Automatización del monitoreo y control del avance en la integración de expedientes de crédito por cada Delegación del Infonavit,
- Aplicación de metodologías estandarizadas de administración de documentos, para homologar procesos y así lograr eficiencia operativa, oportunidad, integridad, disponibilidad y seguridad en la administración de la información,
- Lograr la administración integral de documentos físicos y digitales, bases de datos y procesos documentales,
- Iniciar una transición hacia procesos digitales sin papeles,
- Emisión de informes que reflejaran consistencia de los expedientes de crédito en relación con lo recibido en el Archivo Nacional de Expedientes de Crédito y lo reportado por los Notarios Públicos,
- Elaboración de convenios con Notarios Públicos para abatir el rezago, y
- Suspensión de Notarios Públicos con mayor número de expedientes en rezago.

Para lograr la estandarización en la administración de los documentos y la digitalización de los expedientes, se instrumentó una estrategia en tres fases:

Fase I: Táctica o Contingente. Digitalización de todos los expedientes requeridos internamente por el Instituto, personal del Infonavit, o el mismo derechohabiente. Adicionalmente se incluyeron los créditos nuevos con las características que se mencionan en la fase II.

Fase II: Estratégica o Preventiva. Sujeta a los recursos materiales, humanos y financieros con los que contara el Instituto para la digitalización de los expedientes. Consideró en primer lugar la digitalización de expedientes de créditos existentes que enfrentaran problemas como saldo insoluto, probabilidad de incumplimiento,

moneda, fecha de emisión del crédito; adicional a estos los correspondientes a nuevos créditos considerando las restricciones mencionadas.

Fase III: Avanzada o Integral. Consistió en continuar el esfuerzo de las fases anteriores, de digitalizar los documentos físicos restantes, con la finalidad de lograr el cien por ciento de los documentos en custodia.

Resultados obtenidos en la modernización del ANEC

Las acciones realizadas durante 2014 permitieron que al 31 de octubre se lograra reducir el rezago histórico de expedientes en un 43.6 por ciento.

Para abatir el rezago, fue fundamental la participación activa de las Delegaciones. Durante 2015, se dio continuidad a la estrategia con enfoque en las delegaciones de mayor rezago.

Con la modernización del ANEC se garantizó la total integración del expediente de crédito y su ubicación en un único punto geográfico, que brinda certeza de los créditos que tiene documentados el Instituto y del nivel de confianza en sus contenidos documentales, obteniéndose los siguientes beneficios:

- Creación de un área interna especializada para la adecuada administración de los expedientes de crédito, lo que brindaría una mayor eficiencia y eficacia en su manejo y custodia;
- Disponibilidad de espacios físicos en las delegaciones que estaban destinados al almacenaje de los expedientes de crédito;
- Ahorro de las rentas pagadas por bodegas externas utilizadas para el almacenaje de los expedientes de crédito;
- Contar con sistemas automatizados que contienen el registro de los expedientes de crédito, su ubicación física en la bóveda, las veces en que han sido consultados y por quiénes, su estatus dentro de la bóveda (si está físicamente dentro, fuera, en tránsito para su entrega al Infonavit o de regreso para su guarda y custodia), así como el registro en el caso de haber separado alguno de los documentos que estaban integrados;
- Aprovechamiento de las capacidades de los recursos

humanos a través de la disponibilidad del personal del Instituto que estaba encargado de la administración de los expedientes de crédito en las bodegas;

- Se contribuyó sustancialmente para contar con información oportuna para la toma de decisiones estratégicas y sus resultados se tradujeron en importantes beneficios como son:
 - Validación de expedientes de crédito y levantamiento de datos, lo que ha permitido la colocación de Certificados de Vivienda (CEDEVIS),
 - Dotación de expedientes de crédito y escrituras para la realización de las demandas, disminuyendo el índice de cartera vencida,
 - Consultas a los registros del ANEC para informar sobre la existencia de la documentación que permita determinar la evidencia de haber constituido o no la garantía hipotecaria correspondiente a los créditos otorgados y elegidos para su castigo de cartera, y
 - Contar con un procedimiento estructurado para la localización, disponibilidad y entrega de la documentación e información a las áreas internas del Instituto para su canalización a las distintas dependencias autorizadas conforme a la ley.

Con el proceso de estandarización en la administración de los documentos y la digitalización de los expedientes instrumentada, en 2015 se obtuvieron los siguientes beneficios:

- Complementar el Expediente Electrónico Único de cada uno de los acreditados,
- Reducción de riesgos en originación al implementar mecanismos que aseguran la completa y correcta integración de expedientes,
- Control operativo para asegurar el correcto resguardo de las garantías del Instituto,
- Posibilitar la explotación de información para retroalimentar a los generadores de documentación, internos y externos,
- Habilitar la bursatilización de cartera mediante bases de datos precisas y confiables,
- Posibilitar la recuperación, en caso de eventuales demandas,

- Proveer documentación al derechohabiente, y
- Evaluar a los Notarios Públicos y estandarizar la calidad de sus procesos.

Estos beneficios permitieron al Infonavit estar entregando los testimonios de propiedad debidamente inscritos ante el Registro Público de la Propiedad, a los derechohabientes acreditados o beneficiarios en caso de incapacidad total o permanente y fallecimiento, lo que le permitió garantizar su derecho de propiedad.

10.4.2 Consolidación del proceso de originación de crédito 2016-2018

10.4.2.1 Acciones realizadas en materia de rezago hipotecario

Se define como rezago al expediente de crédito cuya escritura y datos de inscripción en el RPP, transcurrido su nivel de servicio, no han sido recibidos por el ANEC.

Las causas identificadas del rezago desde 2008 son las siguientes:

- Por parte de los Notarios:
 - Fallecimiento del Notario.

- Pérdida de la patente del Notario o cualquier otro problema que le impida la continuación del ejercicio del notariado.
- Problemas jurídicos para la integración documental que permita la inscripción del crédito en el RPP.
- Incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del Notario.
- Por parte del Registro Público de la Propiedad:
 - Retrasos en la entrega por parte de los Registros Públicos de la Propiedad de cada Estado, causados por desastres naturales, cambios en la administración, o simplemente incorrecto funcionamiento del procedimiento de inscripción.

Se tienen implementados reportes periódicos que alertan sobre el comportamiento de la recepción de escrituras con datos de RPP en el ANEC, conforme a los niveles de servicio.

El rezago hipotecario, según las cifras de cierre de cada año ha sido el siguiente:

Año	Expedientes en rezago
Diciembre 2015	17,086
Diciembre 2016	14,658
Diciembre 2017	13,074

A junio de 2018 el rezago hipotecario es de 14,931 expedientes de créditos originados de 2008-2018, que no han sido recibidos por el ANEC.

De los 17,086 expedientes en rezago a diciembre de 2015, a junio del 2018 se recuperaron 8,999 expedientes, lo que representa el 52% de dicho universo. Actualmente los créditos originados entre 2008 y 2015

ya vencieron en su totalidad el nivel de servicio. De 2008 a 2015 se originaron 3,423,054 créditos de los cuales 3,414,967, equivalentes al 99.99% del total de originación, fueron recibidos por el ANEC. A junio de 2018 el rezago de dicho periodo es de 8,087 créditos, como a continuación se muestra:

Periodo	Originados	Recibidos	En rezago	No recibidos aún en el nivel de servicio	Porcentaje de cumplimiento
2008-2015	3'423,054	3'414,967	8,087	0	99.9%

De 2016 a 2018 se han originado 900,765 créditos hipotecarios, de los cuales 620,046 han sido recibidos por el ANEC. A junio de 2018 el rezago de dicho periodo es

de 6,884 créditos y, se encuentran en espera 273,875 expedientes cuyo nivel de servicio aún no ha vencido, como a continuación se muestra:

Periodo	Originados	Recibidos	En rezago	No recibidos aún en el nivel de servicio	Porcentaje de cumplimiento
2016-2018	900,765	620,046	6,844	273,875	99.2%

En total, de 2008-2018, se tiene un porcentaje de cumplimiento de escrituras en resguardo del 99.65%, como a continuación se muestra:

Periodo	Originados	Recibidos	En rezago	No recibidos aún en el nivel de servicio	Porcentaje de cumplimiento
2008-2015	3'423,054	3'414,967	8,087	0	99.9%
2016-2018	900,765	620,046	6,844	273,875	99.2%
TOTAL	4'323,819	4'035,013	14,931	273.875	99.65%

Para acelerar el abatimiento del rezago se realizaron las siguientes acciones:

En coordinación con las Delegaciones Regionales se realizó el análisis del rezago en torno a las causales antes señaladas, resultando lo siguiente:

DELEGACIÓN	CASO ESPECIAL	DEMANDA FALLECIDO	INCUMPLIMIENTO SIN PATENTE	TOTAL GENERAL
AGUASCALIENTES		42	122	164
BAJA CALIFORNIA		25	73	98
BAJA CALIFORNIA SUR			23	23
CAMPECHE	4	17	61	82
CHIAPAS		100	2	102
CHIHUAHUA	2	166	69	237
COAHUILA	4	482	115	1116
COLIMA			16	16
DRMVM	164	838	1000	4240
DURANGO		1	2	231
GUANAJUATO		2	163	97
GUERRERO			18	18
HIDALGO		32	121	153
JALISCO		185	499	248
MICHOACAN	8	2	437	447
MORELOS		36	56	92
NAYARIT			13	13
NUEVO LEON		4	294	298
OAXACA		135	6	8
PUEBLA		48	3	131
QUERETARO			33	301
QUINTANA ROO		85	424	509
SAN LUIS POTOSI	2	4	248	254
SINALOA		1	2	81
SONORA		1	22	271
TABASCO			3	39
TAMAULIPAS	1	23	409	433
TLAXCALA		99	13	112
VALLE DE EDO MEXICO	57	144	120	1235
VERACRUZ			3	252
YUCATAN		13	43	116
ZACATECAS			12	12
TOTAL GENERAL	242	2,138	2,361	10,176
			14	14,931

El Instituto ha adoptado esquemas automatizados de sanciones dentro del proceso de INEX Notarios, como parte del sistema de consecuencias.

Son sancionados por rezago todos los notarios que rebasen los niveles de tolerancia en la entrega de expedientes, como a continuación se indica:

- Si el notario titula un número de créditos menor o igual a 200, su nivel de tolerancia es igual al 10 % de los expedientes.
- Si el notario titula un número de créditos mayor a 200 y menor a 1,666, su nivel de tolerancia es de 21 a 49 expedientes.

- Si el notario titula un número de créditos mayor a 1, 666 expedientes, su nivel de tolerancia es de 50 expedientes.

Cuando un notario es sancionado por rezago el Instituto lo bloquea y no le permite titular nuevas operaciones,

hasta en tanto regularice los expedientes en rezago.

A continuación, se presenta el número de notarios sancionados por rezago durante 2016, 2017 y 2018:

	NOTARIOS SANCIONADOS											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2016	213	228	231	235	238	245	237	242	253	315	289	250
2017	216	233	234	208	232	248	241	225	228	238	219	238
2018	235	264	267	285								

A partir de 2017 la Gerencia Sr. Notarios, Jurídico y Calidad Documental de Crédito se ha coordinado con las Delegaciones Regionales, para llevar a cabo reuniones con los notarios con mayor rezago y presidentes de los Colegios, buscando sensibilizar al gremio sobre la problemática causada por el rezago y presentar el proyecto de recuperación del rezago 2008-2016.

Derivado del Convenio entre el Infonavit y el Colegio Nacional del Notariado Mexicano, se inició el proceso de renovación de contratos, estableciendo como condición para la renovación, que los Notarios tuvieran cero rezagos de expedientes enviados al ANEC.

Con esta medida se espera:

- Trabajar con los mejores Notarios.
- Incentivar a los Notarios con rezago para la entrega de sus expedientes.

Como resultado de esta medida, se ha logrado la renovación de 1,229 contratos de notarios que tuvieron que abatir su rezago.

El Instituto no cuenta con los recursos humanos para la realización de tales tareas, por lo que para recuperar los expedientes en rezago del 2008 a 2016, realizó una Licitación Abierta mediante Sondeo de Mercado Núm. 34/GA/2017-60406, en cuyo contrato se estableció que el proveedor ganador debería realizar las siguientes actividades:

- Recuperación,
- Integración de expediente,

- Validación de documentos,
- Digitalización,
- Entrega física de los expedientes que se encuentran en rezago,
- En su caso, gestoría de inscripción ante el Registro Público de la Propiedad (RPP), y
- En caso de que el expediente presente imposibilidad física o jurídica que impida la recuperación se generará un dictamen o informe jurídico y el INFONAVIT iniciará las acciones legales correspondientes en contra de quien resulte responsable a través del área jurídica.

El ganador de la Licitación fue la empresa Microformas, S.A. de C.V., con la que el Infonavit celebró el Contrato CT-880-17, de fecha 13 de noviembre de 2017.

El objeto del contrato fue “Contar con los servicios profesionales de un proveedor para la recuperación, integración, validación, digitalización y entrega física de los expedientes que se encuentran en rezago y, en su caso, su gestoría de inscripción ante el Registro Público de la Propiedad (RPP)”.

Su alcance son los créditos originados durante 2008-2006 de los 23 Estados de la República Mexicana, que presentaban más rezago, mismos que se detallan a continuación: Aguascalientes, Baja California, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Estado de México, Ciudad de México, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sonora, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán.

El contrato tiene una duración de 12 meses y es por un valor de \$65'928,600.00 (sesenta y cinco millones novecientos veintiocho mil seiscientos pesos 00/100).

– **Tendencia rezago**

Para 2019 se prevé la conclusión de rezago de expedientes con la implantación del Expediente Digital, que busca ser un mecanismo de control que asegure la correcta y completa integración de expedientes de crédito.

10.4.2.2 Acciones para asegurar la vivienda de calidad

Derivado del cambio en el estatuto aprobado en 2016, se incorporan a la Subdirección General de Crédito las funciones de Valuación, Verificación, Hipoteca Verde y el producto Hogar a tu Medida, con lo que se integra en esta Subdirección todo el proceso de Originación de Crédito, desde el registro de la vivienda hasta la titulación del crédito.

En este sentido se han logrado los siguientes avances en temas de calidad de la vivienda:

Verificación de obra

Aplica a la vivienda nueva, principalmente de Línea II, III y IV. Se valida que los desarrollos, habitacionales se realicen con las especificaciones y estándares de calidad aprobados por las autoridades competentes.

Consiste en contar con un prestador del servicio, pagado por los desarrolladores, que tenga acceso a la documentación técnica de los desarrollos de vivienda y visite las obras durante todo el proceso constructivo, para validar principalmente que la obra se ha realizado en apego al proyecto ejecutivo y que éste es congruente con la reglamentación correspondiente (local, estatal o federal), así como para constatar la dotación y recepción de servicios de agua potable, drenaje y energía eléctrica.

En el proceso de verificación sucedía que cada verificador tenía posibilidad de aplicar su criterio sobre el cumplimiento de la reglamentación local. Con el fin de evitar esto, se crea un cuadro de homologación de criterios con la participación de verificadores,

desarrolladores y la Gerencia Técnica de la Delegación. Este cuadro tiene por objetivo generar alternativas de ley o que sean permitidas por las autoridades correspondientes para la recepción de servicios definitivos en los conjuntos habitacionales, principalmente cuando las condiciones del desarrollo o de la autoridad no son las óptimas para la recepción de los servicios de agua, drenaje, electrificación y alumbrado público en viviendas nuevas de L II, donde se pretenda ejercer créditos Infonavit.

Otras acciones realizadas:

- Se lleva a cabo evaluación periódica del desempeño de las empresas verificadoras, realizadas de forma alterna por las gerencias técnicas y una empresa de validación externa, para identificar áreas de oportunidad.
- Mantenimiento y actualización constante del proceso de verificación y del modelo integral de gestión de proveedores de estos servicios. Así como de la normativa, en respuesta a las nuevas necesidades de servicios de verificación y de requerimientos específicos.
- Se mantiene en operación el INEX (índice de excelencia) de empresas verificadoras, entendido como el valor numérico que determina la calidad del servicio ofrecido, y con base en el cual se realizan las asignaciones de trabajo.

Beneficios de la verificación de obra

1 VALIDACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EMPRESAS DE VERIFICACIÓN

- Se llevó a cabo la validación del proceso de verificación de los 300 prestadores del servicio, aplicando 913 evaluaciones en los 32 estados de la República Mexicana.

2 ACTUALIZACIÓN DE LAS NMX

- El instituto continuó participando en la actualización de la Norma Mexicana NMX-C-442-ONNCCE-2010 Industria de la Construcción - Servicios de Verificación y Supervisión de la Construcción de Vivienda - Requisitos y Métodos de Comprobación.

3 HOMOLOGACIÓN CRITERIOS DE VERIFICACIÓN

- Se firmó por verificadores y desarrolladores en cada uno de los 32 estados de la República Mexicana, con esto se fortaleció la correcta aplicación de la normativa institucional en la habitabilidad de las viviendas con servicios definitivos de agua, drenaje, energía eléctrica, y alumbrado público.

Avalúos

La importancia de los avalúos es coadyuvar en la calidad de las garantías hipotecarias del Instituto, para el proceso de otorgamiento de crédito.

A partir de julio de 2015 se automatizó en el sistema de avalúos SELAI la recepción, administración y asignación de avalúos para Vivienda Recuperada solicitados por la Unidad de Solución Social de la Subdirección General de Cartera y se implementó el INEX de avalúos de Vivienda Recuperada, así como la asignación de paquetes de forma automática con base en métricas de desempeño.

Con fecha del 17 de marzo de 2016, se implementa en SELAI la recepción de la firma electrónica para valuadores y controladores, asegurando así la estandarización y cumplimiento de parámetros de calidad y confiabilidad de los avalúos.

A partir de abril de 2017 se fortalece el Programa de Monitoreo de Avalúos (PMA) que se implementa de forma anual, incrementando de 4,500 en 2016 a 10,000 revisiones de campo y 575 de gabinete en 2017, observando una considerable caída de los casos de riesgo alto (11% al cierre de 2016 contra 2.2% al cierre de 2017).

En octubre de 2017 se puso en marcha el registro de vivienda MAI en el Registro Único de Vivienda (RUV), lo que asegura al Instituto poder contar con rastreabilidad de la vivienda usada. Al cierre de mayo de 2018 se han registrado 151,727 viviendas MAI en RUV.

Durante el segundo semestre de 2017 y primer semestre de 2018, se ha trabajado en la actualización de la normativa de avalúos, que implica la administración integral de las 97 unidades de valuación que al día de hoy prestan servicio al Instituto.

En diciembre de 2017, a través de la contratación del proveedor Groundbreaking Technologies, S.A.P.I de C.V., inicia el programa de supervisión de vivienda usada cuyo objeto es asegurar a través de la supervisión física, la existencia de la vivienda en mercado abierto y validez de las características generales que clasifican la vivienda como usada, descritas en los avalúos. La primera fase concluyó en mayo con un total de 57,909 viviendas MAI supervisadas, resultando un total de 1,133 hallazgos que se encuentran en revisión. Actualmente se encuentra en proceso la renovación del contrato con el proveedor, que permita dar continuidad y consolidar este programa preventivo.

10.4.2.3 Grandes Empleadores

Grandes Empleadores de Excelencia

Grandes Empleadores de Excelencia es un programa que responde a la demanda de los derechohabientes de ser atendidos en su centro de trabajo para conocer todas las alternativas de crédito del Infonavit, con el fin de facilitar el proceso de selección de solución de vivienda que cubra sus necesidades de acuerdo con su etapa de vida.

Se denomina como Grandes Empleadores de Excelencia a aquellas empresas que cumplen simultáneamente con lo siguiente:

- Tener 300 empleados o más.
- Estar denominado como Empresa de Diez.
- Contribución bimestral a la recaudación del Infonavit, por concepto de Aportaciones Patronales (el equivalente al 5% del salario integrado del trabajador) al fondo de vivienda de 1.5 mdp o más.

Aplicando las condiciones anteriores, encontramos que, de los 923 mil patrones registrados, al 5º bimestre de 2016, 2,721 pueden ser considerados como Grandes Empleadores, de los cuales, 1,360 son Empresas de Diez. Estas empresas representan el 0.3% de los patrones aportantes al Infonavit, pero concentran 38% de las aportaciones y tienen en conjunto 4.7 millones de empleados. Dentro de este grupo se tienen 3.5 millones de trabajadores sin crédito; los restantes 1.2 millones ya cuentan con uno.

Con la finalidad de llevar a cabo la implementación de una estrategia integral, se seleccionó a un grupo de 300 Grandes Empleadores de Excelencia, el cual concentra un alto porcentaje de los trabajadores sin crédito y potencialmente están en condiciones de tomar uno.

La estrategia implica que en los casos de concentración de 2,000 o más empleados sin crédito, se coloque en las empresas un módulo especial para atender trámites de crédito, contribuyendo a evitar la pérdida de productividad de las empresas al llevar al Instituto dentro de sus instalaciones.

Las empresas elegidas para implementar dicho programa en 2017 cumplen con 7 criterios:

- Son las empresas con mayor contribución a la colocación de créditos, teniendo un alto volumen anual sostenido observado entre 2013 y 2016.
- Tienen nóminas de arriba de 7 salarios mínimos en promedio.
- Su calidad de cartera acumulada histórica, es de mejor comportamiento que el promedio.
- Tiene un grupo relevante de trabajadores sin crédito concentrados para ser atendidos por un mecanismo diferenciado.
- Son empresas de excelencia por su cumplimiento de obligaciones fiscales ante Infonavit.
- Por economías de escala es viable implementar un módulo permanente dentro de sus instalaciones.
- Los créditos que se pueden colocar con sus trabajadores son más rentables y con menor tendencia a caer en cartera vencida.

Cerca del 40% de la colocación de créditos se genera en menos del 0.5% de las empresas más grandes a nivel nacional, por lo cual se detectó la necesidad de acercarse a los derechohabientes que trabajan en estas empresas y ofrecerle los servicios que tiene el Infonavit.

Al cierre de 2017 se tenían instalados 55 módulos que acercan al Infonavit al trabajador, que literalmente meten al Infonavit en las empresas más grandes para que desde ahí el trabajador decida con libertad dónde quiere vivir.

Durante 2017, la estrategia estuvo principalmente dirigida a 3,200 patrones de un total de 964,000 registros patronales a nivel nacional (0.3%). Se obtuvieron con ellos los siguientes resultados al cierre de 2017, respecto del mismo periodo del año anterior:

- 4 de cada 10 hipotecas colocadas por el Instituto provino del colectivo de Grandes Empresas.
- De los 18,500 créditos incrementales hipotecarios 2017 vs 2016, poco más de 9,000 vienen de GE.
- 47% del incremento en la colocación nacional del Instituto lo explica el logro de crecimiento en el colectivo de GE.
- Más de 2,000 créditos incrementales en los segmentos mayores a 5 UMA's de ingreso corresponden

al colectivo de GE, por lo tanto, 51% de la colocación nacional en segmentos mayores a 5 UMA's de ingreso provino del colectivo de GE.

Dentro del colectivo de GE, se seleccionó a un subgrupo de 400 empresas Top con representación en las 32 entidades federativas de la República y que cumplen simultáneamente con los siguientes criterios:

- Son las empresas de mayor productividad de créditos.
- Tienen nóminas por arriba de 7 salarios mínimos en promedio.
- Su calidad de cartera acumulada en toda su historia es de mejor comportamiento al promedio.
- Tiene un grupo relevante de trabajadores sin crédito, concentrados para ser atendidos por un mecanismo diferenciado.
- Son empresas de excelencia por su cumplimiento de obligaciones fiscales ante Infonavit.
- Hace sentido por economía de escala implementar un módulo permanente dentro de sus instalaciones.
- Los créditos que se pueden producir con sus trabajadores son más rentables.

Este Top 400, logró obtener los siguientes resultados al cierre de 2017:

- Más de 100 módulos Infonavit instalados a lo largo del territorio nacional.
- Más de 1,700 créditos incrementales respecto del cierre de 2016.
- 13% de la colocación total del Instituto proviene del Top 400.
- 35% de la colocación del colectivo de GE proviene del Top 400.
- 50% de la colocación del colectivo de GE en los segmentos mayores a 5 UMA's proviene del Top 400.

10.4.2.4 Originación Digital

El objetivo del proyecto es empoderar al derechohabiente integrando mejoras al servicio de **perfilamiento** de productos de crédito y alternativas de vivienda de manera personalizada y acorde a sus necesidades que faciliten su toma de decisión; mejorar su experiencia

en el proceso para ejercer su derecho a crédito al disponer de **canales de autoservicio**; utilizar **dispositivos digitales**, para la obtención de datos biométricos que permitan mayores controles que eviten la suplantación de identidad y finalmente, actualizar y hacer más eficientes los procesos de integración, resguardo y administración del **expediente personal y de crédito digitalizado** y físico, para garantizar el resguardo de las garantías hipotecarias, brindando con ello mayor certeza jurídica y patrimonial a nuestros acreditados y protección los activos del Instituto.

El plan de trabajo para la implementación de Originación Digital considera la atención de cuatro grandes iniciativas, las cuales se llevarán a cabo durante 2017 y 2018 conforme al siguiente alcance:

– Fase I. Expediente digital con proveedor y CECODI.

Digitalizar y validar el expediente de crédito y la garantía hipotecaria, así como su resguardo en una plataforma tecnológica

– Fase II. Tabla de Amortización de Crédito y Me interesa un crédito.

Servicio de perfilamiento del derechohabiente para brindar alternativas personalizadas de crédito de acuerdo con sus necesidades y capacidad de compra,

– Fase III. Autoservicio de Originación.

Servicio que permite al derechohabiente en forma remota conformar su expediente digital con la documentación personal y del crédito seleccionado, y solicitar su crédito.

– Fase IV. Autenticación por medio de Dispositivos Digitales.

Integración del uso de dispositivos digitales en el proceso de originación de crédito.

El avance en el proyecto contempla los siguientes logros:

La puesta en marcha del **Expediente Digital** optimizó el proceso de integración, validación y envío de expedientes digitalizados al Archivo Nacional de Expedientes de Crédito (ANEC), lo cual disminuye el

riesgo de recibir expedientes incompletos o incorrectos y brinda mayor certeza jurídica y patrimonial a nuestros acreditados y al Infonavit.

El 21 de agosto de 2017 se formalizó el Convenio de Cooperación entre el Infonavit y el Colegio Nacional del Notariado Mexicano. Los puntos más relevantes del Convenio son:

- Integración digital del expediente; el Notario identifica mediante códigos de barras cada uno de los documentos que lo integran, los digitaliza y deposita en el repositorio Institucional.
- El Infonavit realiza la validación digital remota de los expedientes de crédito, lo que significa ahorro de tiempo y dinero.
- División del pago de honorarios, reconociendo a los notarios mejor calificados, y motivando al resto a mejorar sus servicios.

Derivado de la firma del Convenio al cierre de 2017 se incorporaron 314 notarios al nuevo esquema de expediente digital y se formalizaron más de 10 mil créditos con expediente digitalizado.

Se implementó en abril de 2018 el servicio en línea **Me interesa un crédito** disponible a través de Mi Cuenta Infonavit, en el que a partir del perfilamiento del usuario, brinda en forma integral y personalizada las alternativas financieras a las que puede acceder, facilita el cumplimiento del requisito del **“Curso saber más para decidir mejor”**, pues le permite ir cursando los elementos generales y particulares acordes al interés del usuario respecto al destino que desea dar a su crédito; ofrece también contenidos con información relevante y oportuna para elegir la alternativa financiera y solución de vivienda que mejor le convenga a sus necesidades e intereses y conozca requisitos, pasos a seguir y documentación necesaria para solicitar su crédito.

Previo a la implementación del servicio, como primer paso, se integró en los servicios de precalificación de las diferentes alternativas financieras para crédito hipotecario, la tabla de amortización que simula la forma en que se aplicarían los pagos y comisiones del crédito, considerando las condiciones financieras del trabajador resultado de su precalificación, permitiéndole tomar una mejor decisión para ejercer su crédito.

Actualmente (Julio 2018), se está dando atención al concepto de **autoservicio** que apegado a la estrategia Institucional de empoderar al derechohabiente, permitiéndole realizar el trámite de solicitud de crédito por sí mismo en forma remota a través de Mi cuenta Infonavit. Considerando como población objetivo a aquellos derechohabientes interesados en adquirir vivienda de mercado abierto.

10.5 Mejoras a los Productos y Programas de Crédito

10.5.1 Acciones de mejora en las Soluciones Integrales de Vivienda - 2013-2015

Con objeto de dar cumplimiento a las reformas de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, que entraron en vigor el 12 de enero de 2012 y en apego a la Política Nacional de Vivienda (PNV), el Plan Nacional de Desarrollo (PND), los Programas Nacionales de Vivienda y el de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, el Instituto consolidó y mejoró su Portafolio de Soluciones Integrales de Vivienda, mediante cambios en los productos y la ampliación del espectro del crédito.

Para atender estos nuevos retos, se elaboró un diagnóstico para conocer el estado de los procesos que conformaban la operación del Instituto, así como de la situación de los productos que constituían la canasta de opciones que se ofrecían a los derechohabientes para atender sus demandas de vivienda.

El diagnóstico realizado, como parte del rediseño de procesos del Infonavit, identificó los retos a atenderse, entre los que resaltan:

Producto	Retos y observaciones
Segundo Crédito	Reevaluar el potencial de mercado de este producto Comunicar a bancos y desarrolladores su potencial real para eliminar expectativas.
Crédito en Pesos	Resolver obstáculos técnicos que están retrasando su lanzamiento Análisis de la posible dependencia del funcionamiento del Modelo de Evaluación Integral.
Arrendavit	Iniciativa con limitados resultados en el pasado Validar que se cuenta con un modelo económico correcto y que el producto está alineado con las estrategias del Instituto.
Mejoravit	Modelo de negocio a gran escala sin suficientes controles Crear una sólida base de datos de los acreditados y depurar red comercial mediante la contratación de una empresa para el monitoreo y seguimiento del producto

Con base en los resultados del diagnóstico, los productos existentes se adecuaron y se innovaron los que se requerían, para alinear las estrategias del Instituto con la nueva Política Integral de Vivienda impulsada por el Ejecutivo Federal.

Asimismo, para enfrentar los retos enunciados anteriormente y con fundamento en las facultades y atribuciones que le confiere el Estatuto Orgánico, el Instituto a través de la Subdirección General de Crédito, implementó las siguientes estrategias:

- Cumplimiento de las reformas a la Ley del Infonavit del 12 de enero de 2012.
 - Segundo Crédito: Inició operaciones en 2012 y en 2014 se flexibilizaron los requisitos para su obtención, reduciéndose el número de años de cotización para ejercerlo de 5 a 2 y el tiempo transcurrido desde que se liquidó el primer crédito de 1 año a 6 meses, y
 - Crédito en Pesos: A partir de mayo de 2013 se implementó el esquema de crédito en pesos para los productos Infonavit Tradicional e Infonavit Total, considerando una tasa fija del 12% sobre saldos insolutos a partir de ingresos de 5.5 VSM.

En 2014 se autorizó la aplicación para todos los rangos de salarios.

- Flexibilización operativa de productos ya existentes.
 - Mejoravit: Anteriormente denominado Mejora tu Casa, es un crédito otorgado para hacer remodelaciones en la vivienda, el cual se garantiza con el saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV), y
 - Infonavit Total: En 2014 se mejoró la operación del producto, como un crédito hipotecario que otorga el Infonavit, en coparticipación con una entidad financiera, a través del cual se puede disponer de la capacidad máxima de crédito para comprar una vivienda nueva o usada de cualquier valor.
- Creación de nuevos productos.
 - Arrendavit: En el mes de julio de 2013, se autorizó como programa piloto para llevarse a cabo en zonas urbanas del país durante una fase inicial de 12 meses.

En mayo de 2015 se autorizó el mismo programa para vivienda recuperada por el Instituto. Se dio de baja el 11 de mayo de 2018 en el Subcomité

de Nuevos Productos, sesión 144 y se llevó a HCA en junio de 2018.

- **Hogar para tu Familia:** En 2014 se diseñó y aprobó el programa para atender las necesidades de vivienda de los trabajadores de la economía formal no afiliados a la seguridad social aprovechando la infraestructura del Instituto en materia de originación de crédito y administración de cartera, sin utilizar recursos del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, sin embargo la colocación fue muy baja y en la sesión 125 del Subcomité de Nuevos Productos de fecha 23 de enero de 2017 se decidió dar de baja el programa.
 - **Manos a la Obra:** Es el programa de Auto-producción de Vivienda Asistida que se autorizó en 2015, con el propósito de otorgar crédito a los derechohabientes con ingreso hasta 2.6 VSM de financiamiento para construir una vivienda en cualquier tipo de propiedad, propia o en posesión; la vivienda la construyen Organismos Ejecutores de Obra que deben registrarse ante la CONAVI para poder utilizar el subsidio. Se autorizó como programa piloto para un programa piloto en los estados de Chiapas, Guerrero y Oaxaca (Producto denominado en 2017 como Infonavit Tu Propia Obra), y
 - **Infonavit Total Social:** En 2015, se aprobó aplicar esta modalidad de Crédito en Pesos, en co-participación con entidades. Está dirigido a los trabajadores con ingreso de 3.5 a 5 VSM para la compra de vivienda nueva o usada en cualquier ciudad del país.
- **Medidas de impulso a la vivienda del Ejecutivo Federal.**
- **Crédito en Pesos para todos los ingresos:** En 2015 se implementó el programa para todas las modalidades de crédito.

A partir de las oportunidades detectadas, se establecieron y diseñaron los programas para reforzar la

puesta en marcha de la nueva agenda estratégica del Infonavit en materia de Soluciones Integrales de la Vivienda.

A continuación, se citan las principales acciones efectuadas para lograr la mejora y diversificación de los productos de crédito mencionados anteriormente, así mismo los resultados obtenidos en el periodo 2013-2015:

10.5.1.1 Acciones de mejora 2013-2015 - Crédito en Pesos (nuevas condiciones para todos los rangos salariales)

Acciones realizadas de mejora - Crédito en Pesos

Con esta nueva alternativa de financiamiento a los derechohabientes, se dio cumplimiento a la reforma del artículo 44 de la Ley del Infonavit, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el 12 de enero de 2012, que establecía lo siguiente:

“El Instituto también otorgará, a solicitud del trabajador, créditos en pesos o en veces en salarios mínimos, conforme a las reglas que al efecto determine su Consejo de Administración, las cuales deberán propiciar que las condiciones financieras para los trabajadores no sean más altas que las previstas en los párrafos anteriores y previendo en todo momento las medidas para que se preserve la estabilidad financiera del Instituto y se cubran los riesgos de su cartera de créditos.”

Inicialmente el Crédito en Pesos (no vinculado al salario mínimo), se autorizó para aplicarse en la compra de vivienda nueva o usada para los productos de la Línea II (L-II), denominados Crédito Tradicional e Infonavit Total y para otorgarse a los derechohabientes con ingresos superiores a los 5.5 VSM.

Las condiciones financieras que se establecieron para estos créditos denominados en pesos fueron las siguientes:

Tasa de interés	12% fija durante toda la vida del crédito.
Pago mínimo ROA (Régimen Ordinario de Amortización)	25% del salario integrado a la originación en cualquiera de los plazos.
Pago mínimo REA (Régimen Especial de Amortización)	30% del salario integrado a la originación.
Plazo	5, 10, 15, 20, 25 y 30 años, respetando los 360 pagos efectivos como máximo. A mayor plazo elegido, mayor monto de crédito.
Gastos a la apertura	Gastos de operación, financieros y de titulación, equivalentes al 3% del monto del crédito.
Gastos de administración	2% anual del excedente del valor de la solución habitacional sobre 128 VSM, pagaderos mensualmente, incluyendo seguros.
Pago mensual	8.57 al millar para trabajadores hasta 35 años de edad, más el 5% de la aportación del patrón.
Línea de créditos	En la etapa inicial, no aplican para líneas III, IV y V, y así como cofinanciamientos, destinos combinados e hipotecas con servicios (predial y mantenimiento).

Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional (DOI), Implementación de Soluciones Integrales de Vivienda – Subdirección General de Crédito - 31 de diciembre de 2015.

Para su implementación, se siguió el siguiente proceso y se obtuvieron las autorizaciones correspondientes de los Órganos de Gobierno competentes:

– Autorizaciones

- En la Sesión Ordinaria 742 del H. Consejo de Administración celebrada el 27 de febrero del 2013, mediante resolución RCA-4087-02/13, se aprobó la modificación a la normatividad del Manual de Riesgos de Crédito;
- En la Sesión Ordinaria 744 del H. Consejo de Administración celebrada el 24 de abril del 2013, a través de la Resolución RCA-4170-04/13, inciso 9.2, se autorizó aplicar el Modelo de Evaluación Integral (MEI) solamente para trabajadores que tienen ingresos mensuales de 5.5 VSM o superiores;
- Mediante Acuerdos SNPO-067/01 y SNPE-085/01 de las Sesiones Ordinaria 67 y Extraordinaria 85, celebradas el 3 de junio de 2013 y el 21 de

marzo del 2014, respectivamente, el Subcomité de Nuevos Productos aprobó diversas modificaciones al Crédito en Pesos, relativos a los prepagos y a la necesidad de aplicar el MEI a este tipo de créditos; sugiriendo la readecuación de las reglas de crédito publicadas en el DOF el 27 de febrero del 2013, a fin de alinearlas a estas modificaciones;

- El H. Consejo de Administración en Sesión 755 celebrada el 26 de marzo 2014 mediante Resolución RCA-4561-03/14, aprobó el dictamen de la Sesión 87 del Comité de Riesgos celebrada el 25 marzo 2014 en relación a la revisión integral del producto de Crédito en Pesos como parte de la estrategia del fortalecimiento de la originación de crédito en cumplimiento de la Resolución RCA-4170-04/13 y en atención a la recomendación de la H Asamblea General HAG 106.9; y
- El H. Consejo de Administración en Sesión 760

celebrada el 27 de agosto 2014, como parte de la estrategia de fortalecimiento de la originación del crédito, mediante Resolución RCA-4744-08/14, en su numeral 1) Establece la aplicación del MEI para los créditos otorgados en pesos o en términos de VSM mayores a 5.5 VSM y en su numeral 2) Para todos los ingresos a partir del 1 de enero de 2015, por lo que, a partir de esa fecha, el crédito en pesos se aplica a todos los niveles de salario.

– Readecuaciones operativas

- Se modificó la solicitud de inscripción de crédito para incorporar esta nueva modalidad,
- Se aplicó el MEI a este tipo de solicitudes,
- Se revisó y se estableció el prototipo de contrato de crédito,
- Se impartieron cursos de capacitación a los desarrolladores y a las Delegaciones del Instituto,
- Se realizó la difusión de las condiciones de este producto en todos los puntos de contacto (Direcciones sectoriales, la Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda, la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, los CESI) y a través de los diferentes canales de comunicación (Infonatel, Portal del Instituto y Kioscos), y
- Se evaluó anualmente el desempeño de este producto.

– Modernización tecnológica

- Se realizaron las adecuaciones en el Portal del Infonavit para que el derechohabiente pudiera consultar las condiciones del crédito, y
- Se adecuaron los sistemas institucionales de administración de crédito e interfaces entre los mismos.

Para definir los alcances y coberturas de la modalidad de crédito en pesos, se realizó un exhaustivo estudio para evaluar un posible riesgo de descalce financiero, concluyéndose que el Instituto al cierre del 2013 mostraba un balance financiero sano y además se definieron diferentes alternativas para la bursatilización de

los créditos, para consolidar las finanzas del Instituto.

Con base en estos nuevos parámetros, y en apoyo a las medidas implementadas por el Ejecutivo Federal para impulsar el paquete de impulso a la vivienda, se determinó aplicar el Crédito en Pesos a la totalidad de líneas y modalidades de crédito, sin importar el rango salarial del derechohabiente.

Como parte de las medidas anunciadas por el titular del Ejecutivo Federal para impulsar la vivienda en México, y derivado de la reforma financiera, el Infonavit dio a conocer el 28 de enero de 2015, que en beneficio de los derechohabientes a partir de febrero de 2015 toda la originación de crédito tradicional que otorgaría el Instituto sería en pesos, sin distinción del nivel salarial de los trabajadores, y a una tasa anual fija del 12%, por lo que el Costo Anual Total (CAT), promedio sería de 10.5% durante toda la vida del crédito.

Mediante Declaración DCA-4283-02/15, se enteró al H. Consejo de Administración en su Sesión Ordinaria 766 celebrada el 25 de febrero de 2015, las medidas mencionadas en el párrafo precedente.

Para dar curso a estas nuevas dimensiones y alcances del Crédito en Pesos se obtuvo la siguiente autorización:

En la Sesión Ordinaria 771 celebrada el 29 de julio de 2015, el H. Consejo de Administración mediante Resolución RCA-5121-07/15 y con fundamento en el Acuerdo RCA-5016-04/15, aprobó la siguiente mejora al producto Crédito en Pesos:

- Se determinó que los créditos en pesos se otorgaran con montos máximos de crédito y factores de descuento similares a los que se otorgaban en VSM, y
- Se conservaron los criterios de fortalecimiento al proceso de originación, utilizando el índice de riesgos para ajustar las condiciones de crédito en cuanto al uso del saldo de la SCV y el monto máximo del mismo, salvo para el nivel de Índice de riesgo medio, donde se reduciría un 10% del monto del crédito, quedando como sigue:
 - Bueno: 100% del monto de crédito,
 - Medio: 90% del monto de crédito y garantía del

7.5% del valor de la solución habitacional, y

- Por mejorar: 80% del monto de crédito y garantía del 7.5% del valor de la solución habitacional.

Resultados obtenidos de las acciones de mejora 2013-2015 – Crédito en Pesos

A partir de agosto de 2014, empezó a operar para todos los rangos de salario el Crédito en Pesos, reflejándose positivamente en un incremento en la colocación de Crédito en Pesos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tipo de crédito	2013	2014	2015	2013-2015
Tradicional	10,125	59,937	315,933	385,995
Segundo crédito	14,665	18,960	23199	56,824
Infonavit Total	2,821	6,849	10,545	20,215
Totales	27,611	85,746	349,677	463,034

Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional (DOI), Implementación de Soluciones Integrales de Vivienda – Subdirección General de Crédito - 31 de diciembre de 2015.
Cifras con corte al mes de diciembre 2015

10.5.1.2 Acciones de mejora 2013-2015 - Segundo Crédito más Flexible (Menor tiempo y mejores condiciones)

Acciones de mejora 2013-2015 - Segundo Crédito más Flexible

El 12 de enero de 2012 se publicaron en el DOF, las reformas al artículo 47 de la Ley del Infonavit, que permitieron que los derechohabientes que hubieran recibido crédito del Instituto y ya lo hubieran liquidado, pudieran acceder a un nuevo financiamiento del Instituto, en coparticipación con entidades financieras, dando origen al producto denominado Segundo Crédito.

Para su implementación, se siguió el siguiente proceso y se obtuvieron las autorizaciones correspondientes de los Órganos de Gobierno competentes:

– Autorizaciones

- El Subcomité de Nuevos Productos en Sesión Ordinaria 81 celebrada el 27 enero de 2014 mediante Acuerdo SNPO-081/01, autorizó la viabilidad de flexibilizar criterios del Segundo Crédito relativos a los criterios de selección, conforme a lo siguiente:
 - La reducción del criterio de cotización continua, de cinco a dos años,

- La reducción del criterio de tiempo transcurrido desde que se liquidó el primer crédito, de un año a seis meses, y
- El requisito de no haber generado quebrantos o incumplimientos permaneció sin cambios;

- En la Sesión Ordinaria 753 del H. Consejo de Administración celebrada el 29 de enero del 2014, mediante resolución RCA-4483-01/14, se aprobó la flexibilización de las condiciones para el otorgamiento del producto denominado Segundo Crédito.

– Readecuaciones operativas

Los términos y condiciones de los créditos en coparticipación que se establecieron en su momento por los Órganos de Gobierno se hicieron del conocimiento de las entidades financieras, las cuales se resumen en lo siguiente: • Los derechohabientes serían aceptados al haber cubierto los requisitos señalados en los criterios de selección,

- El Instituto originaría y administraría el 100% del crédito,
- El crédito sería otorgado en pesos y no aplicarían subsidios federales,
- Plazos de 5, 10, 15, 20, 25 y 30 años, respetando los 360 pagos efectivos.

- El pago y la tasa de interés serían fijos,
- El monto de la mensualidad para la amortización del crédito sería del 25% del salario registrado en la originación, sin importar el plazo y el monto de crédito elegido, más el importe para la amortización del crédito adicional otorgado en su caso para Ecotecnologías,
- El monto del crédito podría ser hasta por el 95% del valor de la vivienda, dependiendo del valor de ésta,
- El trabajador debería de contratar una cantidad mínima de crédito que estuviera en función del plazo seleccionado,
- Gastos de titulación y financieros serían del 5% del monto de crédito,
- La edad del derechohabiente más el plazo elegido no podría ser mayor a 70 años; los mayores a 60 y hasta los 64 años 11 meses, sólo podrían contratar su crédito a 5 años,
- La participación de las entidades financieras en los créditos se definiría como el excedente respecto del monto de crédito otorgado por Infonavit, y
- A los créditos se les aplicaría la evaluación de índices de riesgo como parte del proceso de fortalecimiento de crédito, mediante el cual el monto y condiciones finales del mismo se ajustaría en términos del resultado de la evaluación integral del acreditado, que incluía variables de su continuidad laboral, de su patrón, así como de su historial crediticio, en los términos que se muestran en el diagrama siguiente:



Los créditos originados bajo este programa fueron co-participados con la banca privada, para lo cual, las entidades que participaron lo hicieron bajo el siguiente esquema:

- Monto total de la subasta 4,500 millones de pesos,
- Postura mínima de 500 millones de pesos,
- La oferta ganadora debería estar vigente al menos por un periodo de 12 meses después de declarado al ganador,
- Se subastaría la tasa activa del crédito que tenga el programa respecto de cada crédito hipotecario,
- Las entidades financieras que se declararan ganadoras en el proceso serían aquellas con tasa activa esperada en los créditos, y

- El riesgo de crédito sería individual y el riesgo operativo estaría garantizado por el Infonavit.

En julio del 2015, se realizó la asignación final de la subasta del Segundo Crédito a una tasa del 10.8% con un valor del lote de 500 mdp.

También se buscó que la originación y administración de los créditos bajo el esquema de coparticipación fuera rentable para el Instituto, al establecer las comisiones a cargo de las entidades financieras por concepto de apertura y administración del portafolio.

– Modernización tecnológica

La modernización de las plataformas se determinó con base en una Definición Detallada de Requerimientos (DDR) consistente en los siguientes pasos:

- Creación de un sistema de análisis de riesgos,
- Oferta de servicios a terceros mediante el desarrollo de aplicaciones, canales de servicios y redes Infonatel,
- Readecuación de las plataformas tecnológicas wbase de datos,
- Equipamiento para operar este nuevo producto mediante los Centros de Servicio Infonavit (CESI) o Delegaciones, y
- Se redefinieron los formatos de solicitudes de crédito que se operan a través de los portales de internet.

Resultados obtenidos de las acciones de mejora 2013-2015 – Segundo Crédito más flexible

En 2014, el monto promedio del Segundo Crédito fue de \$545,200.00 (Quinientos cuarenta y cinco mil doscientos pesos 00/100 M.N.), incluyendo el financiamiento que el Infonavit otorga por sí solo y el que opera en cofinanciamientos con la banca privada, lo

que representó una inversión total en este producto de más de 4,333.0 millones de pesos.

Durante el periodo de 2012 a 2015 se formalizaron un total de 58,764 créditos de la siguiente forma:

SEGUNDO CRÉDITO	
2012	1,941
2013	14,662
2014	18,962
2015	23,199

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

10.5.1.3 Acciones de mejora 2013-2015 - Mercado de Rentas (Arrendavit)

Acciones de mejora 2013-2015 - Arrendavit

Para dar respuesta al proceso migración, cuya movilidad social tiene entre sus razones buscar oportunidades de empleo en las distintas regiones del país, se estableció el producto Arrendavit como un esquema para financiar la adquisición de viviendas con un uso previo y alternativas de movilidad a los derechohabientes para contribuir a la formación de un mercado de renta en

México. Arrendavit inició como un programa piloto a partir de 2013.

El programa ofrecía la posibilidad de buscar alternativas en los mercados de vivienda usada y en renta. Permite la renta con opción a compra en los conjuntos habitacionales participantes, empleando el mismo proceso de cobro que actualmente utiliza el Instituto (descuento vía nómina).

Adicionalmente busca fortalecer el mercado secundario de vivienda, al incentivar el mercado de renta,

aumentar la plusvalía de las viviendas desocupadas y, al mismo tiempo, contribuir a una oferta más diversa y flexible para los trabajadores y sus familias. El derechohabiente puede rentar una vivienda en los conjuntos habitacionales participantes con el respaldo de la SCV. El monto de la renta no debe rebasar el 25% de su salario y el plazo obligado del contrato de arrendamiento es de 12 meses. Se debe contar con una SCV mayor o igual a la suma de seis meses de renta.

El proceso para su instrumentación requirió de adecuaciones a los procesos de operación y de la autorización correspondiente de los Órganos de Gobierno, destacando las siguientes acciones:

– **Autorizaciones**

- En su Sesión Ordinaria 741 celebrada el 30 de enero de 2013, el H. Consejo de Administración del Infonavit (HCA) mediante Resolución RCA-4043-01/13, facultó al Comité de Riesgos para que estudiara y aprobara, en su caso “El esquema para ofrecer soluciones de vivienda en arrendamiento, a los derechohabientes del Infonavit”, en atención a la Recomendación de la Asamblea General HAG103-1.1;
- En la Sesión 073 celebrada el 28 de mayo de 2013 el Comité de Riesgos del H. Consejo de Administración (HCA), en cumplimiento a la Resolución mencionada en el párrafo anterior, aprobó el programa piloto del esquema presentado, con las adecuaciones que consideró procedentes;
- En su Sesión Ordinaria 745 celebrada el 29 de mayo de 2013, el H. Consejo de Administración del Infonavit mediante Resolución RCA-4209-05/13, aprobó el dictamen de la Sesión 073 del 28 de mayo de 2013 del Comité de Riesgos con relación a la propuesta del programa piloto del Esquema de vivienda en propiedad para los derechohabientes del Infonavit, a través de una estructura inicial de uso temporal;
- En la Sesión Ordinaria 73 celebrada el 23 de septiembre de 2013, el Subcomité de Nuevos Productos aprobó mediante Acuerdo SNPO-073/01 el producto Esquema de vivienda en propiedad para los derechohabientes del

Infonavit, a través de una estructura inicial de uso temporal;

- En Sesión Extraordinaria 86 celebrada el 24 de marzo de 2014, el Subcomité de Nuevos Productos aprobó mediante Acuerdo SNPE-086/01, el producto Arrendavit (Esquema de vivienda en propiedad para los derechohabientes del Infonavit, a través de una estructura inicial de uso temporal), mejorando el programa piloto, al brindar al trabajador con ingresos mayores a 5.5 VSM la posibilidad de elegir al momento de solicitar su crédito el destino de sus aportaciones subsecuentes;
- En julio de 2014, Infonavit firmó un convenio con la CONAVI, para el otorgamiento de subsidios federales a los acreditados de Arrendavit. Por esta razón, en la Sesión Extraordinaria No. 094 del 22 de septiembre de 2014, el Subcomité de Nuevos Productos aprobó mediante Acuerdo SNPE-094/02, modificaciones al producto Arrendavit;
- En Sesión Ordinaria 762 celebrada el 29 de octubre de 2014, el HCA mediante Resolución RCA-4825-10/14, aprobó 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 del 2015;
- En Sesión Ordinaria 764 celebrada el 9 de diciembre de 2014, el HCA mediante Resolución RCA-4878-12/14, facultó al Comité de Riesgos para que estudiara y aprobara, en su caso, la propuesta denominada Programa de renta de vivienda recuperada vía Arrendavit con opción de compra;
- En cumplimiento a la Resolución RCA-4878-12/14, tomada por el H. Consejo de Administración en su Sesión Ordinaria 764, celebrada el 9 de diciembre de 2014; el Comité de Riesgos en Sesión Ordinaria 98 aprobó la propuesta denominada esquema de adquisición de vivienda recuperada a través del programa Arrendavit (Arrendavit para vivienda recuperada),

- En Sesión Ordinaria No. 766 de fecha 25 de febrero de 2015, el HCA mediante Resolución RCA-4964-02/15, y con fundamento en la Resolución RCA-4878-12/14, tomada por el H. Consejo de Administración en su Sesión Ordinaria 764, celebrada el 9 de diciembre de 2014, mediante la cual se otorgaron facultades de aprobación al Comité de Riesgos, aprobó el dictamen de la Sesión 98 del Comité de Riesgos, celebrada el 24 de febrero de 2015, con relación a la propuesta denominada Esquema de adquisición de vivienda recuperada a través del programa Arrendavit (Arrendavit para vivienda recuperada) conforme a lo siguiente:

Se autorizó un programa piloto para colocar hasta mil operaciones en dos mil quince, del producto de adquisición de vivienda recuperada a través del producto Arrendavit entre derechohabientes, en los estados de Aguascalientes, Baja California, Coahuila, Hidalgo, Jalisco, México, Nayarit, Nuevo León, Puebla, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora y Veracruz.

- El 11 de mayo de 2018 se dieron de baja los dos programas: Arrendavit para privados y para vivienda recuperada, en junio de 2018 se presentó al HCA. Se colocaron en total 343 créditos de los cuales a esa fecha se ejercieron 135 opciones de compra.

– **Readecuaciones operativas**

En el periodo 2013-2015, se autorizaron las pruebas piloto para operar el programa Arrendavit.

Prueba piloto 2013-2014:

Con relación a la propuesta del programa piloto del Esquema de vivienda en propiedad para los derechohabientes del Infonavit, a través de una estructura inicial de uso temporal, con duración hasta diciembre de 2014 o 5 mil rentas, lo que ocurriera primero, se implementó con base en los términos aprobados para que:

- El financiamiento fuera para la adquisición de viviendas con alternativas de movilidad para los derechohabientes, utilizando la infraestructura del Infonavit y el ahorro individual de los

trabajadores;

- Fuera aplicado en las principales zonas urbanas del país;
- Participaran desarrolladores, fondos de inversión, inversionistas y empresas inmobiliarias;
- El alcance sería de hasta cinco mil viviendas o bien por un periodo de hasta doce meses, lo que sucediera primero;
- Las personas morales que participaran cumplirían con las obligaciones fiscales por concepto de uso de inmuebles o equivalentes;
- Existiera un inventario de viviendas que el derechohabiente pudiera adquirir en definitiva y otras que pudiera únicamente usar (sin derecho a adquisición) en cierto término, mientras éste decidiera en definitiva la vivienda a adquirir;
- En caso de que el derechohabiente acreditado no ejerciera la opción de compra definitiva, se tendría como no otorgado el crédito para adquisición y subsista el derecho de solicitar los créditos que le otorga la Ley del Infonavit, y
- Al momento de que el derechohabiente acreditado ejerciera la opción de compra definitiva, se realizaría un análisis de su situación a efecto de que se le mejoraran las condiciones financieras, en su caso, pudiendo ampliar la línea de crédito otorgada u otorgarles un nuevo crédito conforme a los distintos productos de crédito existentes conforme a la Ley del Infonavit.

Las características del producto originalmente fueron las siguientes:

- Línea de crédito por el monto total de la capacidad del derechohabiente, quedando disponible para usar el importe que correspondiera a un año de renta,
- Crédito en pesos,
- Plazo de un año forzoso de renta,
- Tasa de interés del 0%,
- Monto máximo de renta a cubrir por el Infonavit:

lo que resultara menor entre el 25% del salario o lo que correspondiera de acuerdo con el saldo de su SCV,

- Retención máxima al trabajador: hasta el 25% de su salario,
- Respaldo de seis meses de renta, utilizando el saldo de la SCV en garantía en el momento de abrirse la línea de crédito,
- La aportación patronal seguiría incrementando la SCV, capitalizándose hasta el momento de ejercer la opción de compra,
- En el supuesto de omisión total de amortización, se utilizaría la fracción requerida de la aportación patronal como pago de la mensualidad, complementando, en su caso, con el fondo de la garantía,
- En el supuesto de recepción de amortizaciones posteriores a la aplicación de la garantía y/o del uso de la aportación patronal, éstas serían restituidas a su correspondiente SCV, y
- El monto de renta no se fijaría por justipreciación, sino por común acuerdo entre arrendador y trabajador.

El producto fue dirigido a un universo de 9 millones de trabajadores aportantes al fondo, en todos los niveles de ingreso, alcanzaran o no la puntuación requerida y la operación se llevó a cabo en las Delegaciones y CESI.

No se consideraron sanciones por incumplimiento dado que fue un producto piloto, en el que se probaron los siguientes objetivos:

- Identificar el modelo jurídico idóneo para las operaciones,
- Validar la operatividad y costos asociados,
- Evaluar los beneficios para los participantes,
- Evaluar el apetito de mercado, tanto en oferta como en demanda, y
- Desarrollar un modelo replicable y escalable de forma orgánica.

La prueba piloto inició el 30 de septiembre de 2013, en la Delegación Sonora, con quien se formalizó el primer crédito en una vivienda tipo NAMA (Las Medidas de Mitigación Nacionalmente Apropriadas), en la ciudad de Hermosillo, Sonora.

NAMA por sus siglas en inglés, son instrumentos de financiamiento que buscan alcanzar la eficiencia energética de un país mediante el desarrollo de un plan sectorial con objetivos determinados.

En su diseño participaron las Subdirecciones Generales de Crédito, Cartera, Canales de Servicio, Recaudación Fiscal, Planeación y Finanzas, así como las áreas de Jurídico, Comunicación y Control Interno.

Con base en los resultados obtenidos por el programa piloto 2013, en el siguiente ejercicio se realizaron mejoras al programa, al brindar al trabajador con ingresos mayores a 5.5 VSM la posibilidad de elegir al momento de solicitar su crédito el destino de sus aportaciones subsecuentes (aportaciones del 5% sobre el salario base de los trabajadores que pagaran los patrones al Instituto, con posterioridad al otorgamiento de algún crédito), a la originación del crédito, ya fuera para:

- Incrementar el saldo de la SCV capitalizándose hasta el momento de decidir ejercer la opción de compra, y
- Disminuir factor de pago con aportación patronal o aumentar la capacidad de renta.

El producto se dirigió a derechohabientes que mantuvieran una alta movilidad laboral y requirieran soluciones de vivienda más flexibles, y permitieran que sus aportaciones subsecuentes incrementaran su capacidad de pago de renta o disminuyeran el monto de pago y mejoraran su calidad de vida.

En julio de 2014, el Infonavit firmó un convenio con la CONAVI para el otorgamiento de subsidios federales a los acreditados de Arrendavit.

Prueba piloto 2015:

Como parte de las estrategias del Infonavit para la recuperación y venta de vivienda abandonada, los Órganos de Gobierno del Instituto incorporaron al programa Arrendavit esta nueva modalidad, por tal razón en el ejercicio 2015 se autorizó el programa piloto

Arrendavit con la modalidad de vivienda recuperada con las siguientes características:

- Dirigido a: derechohabientes que aún no habían ejercido su primer crédito hipotecario, y que requerían una solución temporal a sus necesidades de vivienda. Para participar deberían ser precalificados y cumplir con las características que marcaba el programa Arrendavit;
- Viviendas: Las viviendas que hubieran sido recuperadas legalmente y que formaran parte del Inventario de Vivienda Recuperada del Instituto;
- Rehabilitación: La rehabilitación de los inmuebles sería coordinada por la Subdirección General de Administración de Cartera en apego a las facultades establecidas en el Estatuto Orgánico del Infonavit, vigente en esa fecha;
- Vigencia de los contratos: Los contratos se podían celebrar con una vigencia de 12 hasta 60 meses con opción para ejercer la compra vía crédito Infonavit al final del plazo. En caso de movilidad laboral se podría rescindir el contrato o formalizar otro con un nuevo inmueble con las mismas características respetando el plan de pagos original y los pagos erogados; no habría penalidad para el trabajador;
- Monto de la renta: Se determinaría tomando en cuenta el nivel de ingreso del derechohabiente, su salario diario integrado, su saldo en la SCV y la disponibilidad de subsidio del Gobierno Federal;
- Subsidio del Gobierno Federal: Cuando aplicara, para la obtención de subsidio del Gobierno Federal, las viviendas deberían estar ubicadas en zonas intraurbanas del país, en perímetros U1, U2 y U3 definidos por la CONAVI.

En caso de calificar para un subsidio del Gobierno Federal, la Comisión Nacional de Vivienda cubrirá un monto de subsidio definido como el máximo entre el cuarenta por ciento del monto de renta y un salario mínimo mensual general vigente por cuenta del derechohabiente, siempre y cuando el ingreso del trabajador no fuera mayor a cinco veces el salario mínimo.

Asimismo, para acceder al subsidio la vivienda, esta debería ser registrada en el Registro Único de Vivienda;

- Opción a compra: (i) Al ejercer la opción de compra, y en caso de no haber sido necesario disponer del SSV, el trabajador podría ejercer su crédito Infonavit, para lo cual debería contar con el puntaje necesario establecido; así mismo de ser procedente, el derechohabiente podría ejercer el saldo remanente del subsidio. (ii) Si el derechohabiente no ejercía la opción de compra por cuestiones de movilidad, el Infonavit le ofrecería otra vivienda del mismo valor y características en la ciudad de la nueva residencia respetando los pagos erogados y las condiciones establecidas; en caso de que el derechohabiente no aceptara la nueva vivienda, se cancelaría el contrato sin penalizaciones. (iii) Si el derechohabiente no ejercía la opción de compra por factores independientes al de movilidad, se cancelaría el contrato sin penalizaciones; e
- Incumplimiento: En caso de incumplimiento por pérdida de relación laboral se podría disponer del saldo de la SCV hasta por un período de seis meses. Una vez terminado este plazo se solicitaría la desocupación del inmueble.

Asimismo, se establecieron los siguientes compromisos a desarrollar por la administración del Infonavit:

- De conformidad con los lineamientos del programa, se deberían reconocer los descuentos estipulados en caso de que se ejercieran las opciones de compra de las viviendas recuperadas, utilizando la metodología del precio de indiferencia únicamente a la firma del contrato inicial.
- Los pagos mensuales de subsidio se le deberían reconocer al derechohabiente como abono al saldo insoluto del valor de la vivienda en caso de que ejerciera la compra.
- Se instruyó a la Administración para que:
 - Informara a través del Comité de Riesgos, en los meses de junio y diciembre de dos mil quince, los avances y resultados de la implementación del programa piloto de Arrendavit

para vivienda recuperada, y

- Las Subdirecciones Generales de Administración de Cartera y de Crédito, consultarían a la Comisión Nacional de Vivienda para garantizar la continuidad del subsidio otorgado al derechohabiente en caso de movilidad y sustitución de inmueble, e informarían a través del Comité de Riesgos, los resultados de dicha consulta.

Es de destacarse que la marca Arrendavit fue registrada en favor del Infonavit, por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) en las clases 35, 36 y 38 el 25 de septiembre del 2015, el 10 de agosto de 2015 y el 21 de marzo 2014 respectivamente bajo los números 1575189, 1561594 y 1441221.

Resultados obtenidos de las acciones de mejora 2013-2015 – Arrendavit

Para instrumentar tales acciones el Infonavit celebró convenios de colaboración con diferentes arrendadores, que pusieron a disposición en el sistema de Arrendavit un parque habitacional de más de 1,000 viviendas.

En julio de 2014, el Infonavit firmó un convenio con la CONAVI para el otorgamiento de subsidios federales a los acreditados de Arrendavit.

Al cierre de 2014, se contó con una oferta de 357 viviendas en ocho estados del país: Aguascalientes, Distrito Federal, Estado de México, Nuevo León, Querétaro, San Luis Potosí, Sonora y Veracruz; así mismo se incorporaron viviendas recuperadas por el Instituto a la oferta del producto.

Con el fin de cumplir con el objetivo de bienestar social, la Unidad de Solución Social (USS), se unió al programa Arrendavit incorporando en el parque habitacional las viviendas recuperadas para ofrecerlas en renta con la posibilidad de su venta posterior. Para ello se aprobó la implementación de un programa piloto en febrero de 2015.

Al cierre de 2015, se formalizaron 233 créditos para arrendamiento de viviendas, teniendo presencia en 28 Estados de la República y fueron incorporadas las viviendas recuperadas del Instituto como parte

de la oferta disponible para los derechohabientes. Asimismo, en 2016 se colocaron 73 créditos y 37 durante 2017.

10.5.1.4 Acciones de mejora 2013-2015 - Mejoravit y Mejoravit Ampliación – 2014

Acciones de mejora 2013-2015 – Mejoravit y Mejoravit Ampliación

En 2013, se rediseñó el producto Renueva tu Hogar, que ya existía desde 2010 y surgió el programa Mejora tu Casa, que continuó perfeccionándose, para dar lugar en 2014 a Mejoravit, que otorgaba un financiamiento a los derechohabientes para realizar mejoras menores (remodelación) o de impacto (ampliación) a la vivienda, contribuyendo así a mejorar su calidad de vida y aumentar el valor de su patrimonio.

Las principales adecuaciones que se realizaron a este tipo de créditos con relación a las reglas que se tenían al cierre del ejercicio de 2012, consistieron en i) Autorizar incrementos de los montos de los créditos a otorgar, ii) La implementación de una prueba piloto para incorporar en el paquete de mejoras la inclusión de Ecotecnologías, iii) Mejorar las tasas de interés y sustituir a la SCV otorgada como garantía por una Garantía de Primeras Pérdidas (GPP) con el respaldo de una sociedad financiera, en este caso la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF).

La implementación de estas mejoras contó con las autorizaciones respectivas de los Órganos de Gobierno del Instituto y para ello se instrumentaron las siguientes estrategias:

– Autorizaciones

- Incrementos en los montos de los créditos a otorgar en correlación con los estratos de salarios mínimos.
- En Sesión Ordinaria 741 el H. Consejo de Administración mediante Resolución del RCA-4042-01/13 del 30 de enero de 2013, aprobó la modificación del producto Mejoras Menores y Equipamiento de las Viviendas Habitadas por los Trabajadores y sus Familias, también conocido como Renueva Tu Hogar, en lo referente al monto de crédito, el plazo y la tasa de interés que se

ofrecía a los trabajadores derechohabientes de Infonavit.

– **Implementación de una prueba piloto para incorporar en el paquete de mejoras la inclusión de Ecotecnologías**

- El Subcomité de Nuevos Productos autorizó en la Sesión Extraordinaria 65 del 17 de abril de 2013, el programa piloto, Mejora tu Casa Ampliación y Remodelación;
- El H. Consejo de Administración mediante Acuerdo RCA-4168-04/13 aprobó, el 24 de abril de 2013, el dictamen de la Sesión 71 del Comité de Riesgos, celebrada el día 22 de abril de 2013, con relación a la propuesta de modificación del producto Mejora Tu Casa (Mejoras menores y equipamiento de las viviendas habitadas por los trabajadores y sus familias y “Renueva tu hogar”);
- El H. Consejo de Administración mediante Acuerdo RCA-4169-04/13 aprobó, el 24 de abril de 2013, la modificación del producto Mejora Tu Casa (Mejoras menores y equipamiento de las viviendas habitadas por los trabajadores y sus familias y Renueva tu hogar) mediante la cual se ampliaron las facultades de la administración para efectos de que formalizaran y administraran créditos otorgados en pesos por instituciones financieras destinados a realizar mejoras mayores en las viviendas que habitaban los derechohabientes o acreditados del Instituto, que no contarán con un crédito Infonavit vigente sin que dichos créditos limitaran el derecho de los derechohabientes a recibir un crédito del Instituto cuando fueran saldados en su totalidad, conforme a lo siguiente:
 - Se aprobó la ampliación del producto Mejora Tu Casa (Mejoras menores y equipamiento de las viviendas habitadas por los trabajadores y sus familias y Renueva Tu Hogar) para efectos de poder incorporar mejoras mayores (obras de construcción, instalación, modificación, ampliación, reparación y demolición de las estructuras), y
 - Se autorizó la realización del piloto bajo los

siguientes términos:

- Número máximo de créditos: 100.
 - Vigencia de tres meses contados a partir de su lanzamiento,
 - La administración debía dar seguimiento a los créditos originados dentro del programa piloto,
 - Las condiciones de los créditos a otorgar deberían apegarse a la RCA-4042-01/13 en lo referente a montos, plazo y tasa de interés,
 - La SCV de los derechohabientes que así lo solicitaran podría ser utilizada como garantía,
 - Las aportaciones patronales posteriores a la originación del crédito de los derechohabientes que así lo solicitaran, podrían ser aplicadas al pago del crédito,
 - Los créditos podrían contar con atributos de Ecotecnologías, y
 - Se debería limitar a un grupo máximo de 5 desarrolladores o constructores definidos por el Instituto.
- El H. Consejo de Administración mediante la Resolución RCA-4340-08/13 del 28 de agosto de 2013, aprobó las siguientes modificaciones al producto Mejora Tu Casa:
 - Se autorizó la optimización del proceso de verificación y controles aplicados al producto Mejora Tu Casa, tanto para mejoras menores como mayores,
 - Se autorizó ampliar hasta el 31 de diciembre de 2013, el programa piloto del producto Mejora Tu Casa, destinado a realizar mejoras mayores, ampliación en las viviendas que habitaban los derechohabientes o acreditados del Instituto, autorizado por el H. Consejo de Administración mediante Resolución RCA-4169, tomada en su Sesión Ordinaria 744, celebrada el 24 de abril del 2013, y

- Se instruyó a la Administración para que presentara al H. Consejo de Administración, a través del Comité de Riesgos:
 - Un Informe sobre los resultados del programa del producto Mejora Tu Casa, para mejoras mayores (ampliación de las viviendas), a fin de evaluar la funcionalidad del producto y en su caso el costo-beneficio de continuar la operación del mismo, y
 - En el mes de enero de 2014, un informe sobre los resultados obtenidos respecto del producto Mejora Tu Casa, para mejoras menores (remodelación).
 - Al término del piloto, se presentarían los resultados al H. Consejo de Administración, a través del Comité de Riesgos.
- Mejorar las tasas de interés y sustituir a la SCV otorgada como garantía por el de Garantía de Primeras Perdidas (GPP) con el respaldo de una sociedad financiera.
- El Subcomité de Nuevos Productos autorizó en la Sesión Extraordinaria 72 celebrada el 26 de agosto de 2013, el cambio en la operación del producto Mejora tu Casa Ampliación y Remodelación.
- El Subcomité de Nuevos Productos en la Sesión Extraordinaria 86 del 24 de marzo de 2014, mediante Acuerdo SNPE-086/02 aprobó la viabilidad del producto Mejoravit.
- El H. Consejo de Administración mediante Acuerdo RCA-4562-03/14 del 26 de marzo de 2014, aprobó el dictamen de la Sesión 87 del Comité de Riesgos celebrada el 25 de marzo de 2014, con relación a la propuesta del replanteamiento del programa Mejora Tu Casa a Mejoravit en cumplimiento a la recomendación HAG106-1.3 tomada por la H. Asamblea General en su Sesión Ordinaria 106 celebrada el 11 de diciembre de 2013, y aprobó las siguientes modificaciones al producto Mejora Tu Casa:
 - El cambio de denominación del programa Mejora Tu Casa a Mejoravit,
 - Que el saldo de la SCV no se utilizara como garantía en el otorgamiento de crédito bajo el programa Mejoravit,
 - Derivado de lo anterior se instruyó a la administración para que realizara las gestiones que fueran necesarias a efecto de contar con el esquema de Garantía de Primeras Perdidas (GPP), otorgado por la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), así como con un esquema de contragarantías,
 - Que el costo operativo de la garantía fuera cubierto por la entidad financiera fondeadora,
 - Que el monto máximo de crédito a otorgar se determinara en función de la capacidad de pago del derechohabiente,
 - Que las aportaciones patronales subsecuentes no se destinaran al pago de crédito, sino que se abonaran al saldo de la SCV del acreditado,
 - Las tablas de los montos máximos de crédito para Mejoravit en los términos del documento que se anexo para tal fin, y
 - Se instruyó a la Administración para que presentara al H. Consejo de Administración, a través del Comité de Riesgos, un informe, en el mes de septiembre de 2014, sobre los resultados del programa Mejoravit; así mismo, que posteriormente informara semestralmente los resultados del este.
- **Readecuaciones operativas**

Para efectos del programa piloto, se entendería por Mejoras Mayores las obras de construcción, instalación, modificación, ampliación, reparación y demolición de las estructuras que componen la vivienda.

Beneficios que se esperaba lograr con las adecuaciones del programa Mejora Tu Casa:

 - Aumento en la calidad de vida,
 - Menor abandono,
 - Plusvalía al patrimonio de las personas,

- Mayores montos para ampliación y remodelación de vivienda, y
- Promoción de red de proveedores Integrales.

Lo anterior, como consecuencia de contar con un mayor monto de crédito y, por tanto, de realizar mejoras de mayor impacto en la vivienda de los trabajadores.

Para el rediseño del piloto “Mejoravit Ampliación” fue necesario la coordinación conjunta entre el Instituto, desarrolladores, la empresa verificadora y afianzadoras con el fin de relanzar el piloto bajo las nuevas características del producto.

Asimismo, se requirieron adecuaciones jurídicas a los convenios con los desarrolladores autorizados, así como con la empresa verificadora de los avances de obra.

Se requirió realizar nuevamente campañas de capacitación a asesores de los CESI de los seis estados participantes, Baja California, Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Puebla y Querétaro, y a personal operativo y de difusión de las desarrolladoras.

Se generaron nuevos materiales de difusión lo cual requirió un mayor esfuerzo para explicar las adecuaciones llevadas a cabo a los derechohabientes que mostraban interés en adquirir el producto.

Finalmente, se tuvieron que realizar adecuaciones a los presupuestos y proyectos de obra de aquellos derechohabientes que habían firmado contratos de obra con los desarrolladores, con el fin de ajustar los proyectos a los nuevos montos del crédito.

En resumen, el programa Mejora Tu Casa, aprobado en 2013, con dos modalidades, remodelación y ampliación, que se reformuló y terminó renombrándose como Mejoravit, en su etapa de prueba piloto se fueron incorporando varias mejoras para concretarse como un nuevo producto, cuyas principales características se describen a continuación:

Ventajas:

- El trámite fue a través del Infonavit, aunque lo otorgara una entidad financiera;

- Si ya se había ejercido el crédito Infonavit y ya se había pagado, se podía solicitar el crédito Mejoravit;
- El pago del crédito se descontaría vía nómina, en ningún caso sería mayor al 20% del salario del derechohabiente;
- Se podía liquidar el crédito anticipadamente sin penalizaciones;
- Las aportaciones patronales subsecuentes no se destinarían al pago del crédito, sino que se abonarían al ahorro de la SCV con rendimientos;
- Se podía usar este crédito tantas veces como lo quisiera, sólo se debería dejar pasar un bimestre entre la liquidación del primero y el segundo Mejoravit, y
- Si ya se terminase de pagar el crédito Mejoravit se podía solicitar el crédito Infonavit, Cofinavit, Apoyo Infonavit o Tu 2do crédito Infonavit.

En 2014 se dio un avance adicional para proteger el patrimonio de los trabajadores, ya que en la Sesión Ordinaria 106 de la Asamblea General del Infonavit, el Director General del Instituto anunció que el programa Mejora Tu Casa sería replanteado para que el saldo de la SCV de los trabajadores no quedara como garantía del pago del crédito.

Ante esta decisión y para prevenir posibles riesgos de no recuperación de estos créditos, también se instrumentó como parte del programa Mejoravit el esquema de Garantía de Primeras Perdidas (GPP), para que dicho crédito fuera entregado por entidades financieras y se administrara por el Instituto y se garantizaba con este esquema; en este caso la institución financiera que otorgó dicha garantía fue la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), la que contó con una contragarantía otorgada por CONAVI.

La marca Mejoravit fue registrada en favor del Infonavit, por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) en las clases 35, y 36 el 25 de septiembre del 2015 y 10 de agosto de 2015, respectivamente bajo los números de expedientes 1575188 y 1561593.

Resultados obtenidos de las acciones de mejora 2013-2015 – Mejoravit y Mejoravit Ampliación

Al cierre de 2013, los resultados que se obtuvieron del programa Mejora tu Casa fueron los siguientes:

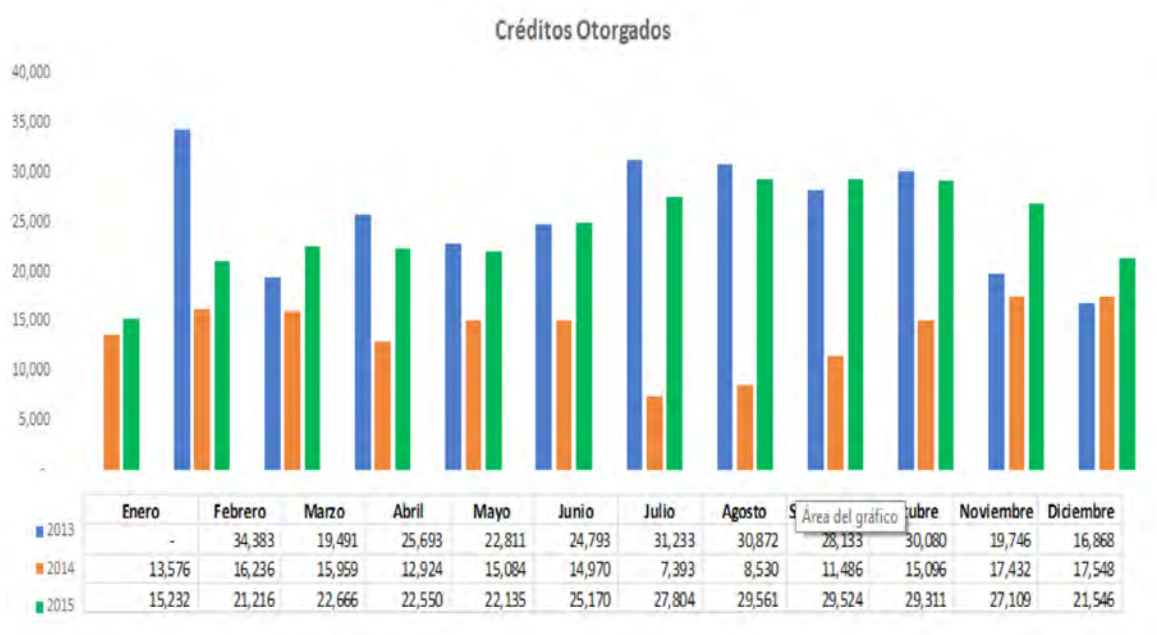
- Se entregaron 284,103 créditos,
- Del total de beneficiados, el 70% fueron trabajadores con ingresos menores a 4 VSM, con una mensualidad de pago menor a los mil pesos,
- Se logró que la tarjeta se recibiera en más de 44 mil establecimientos autorizados,
- El crédito promedio fue por \$22,000.00
- La aplicación de garantía por pérdida de empleo fue de 4.8% en monto,
- Entre los principales bancos que participaron en el programa estuvieron Multiva y Banca Mifel, y
- A lo largo del país, participaron los siguientes

proveedores: Home Depot, Proconsa y Casa's, con 7, 14 y 20 sucursales respectivamente.

En 2014, considerando el proceso de transición de Mejora tu Casa a Mejoravit y debido a que el monto máximo de crédito ya no estaba sujeto al ahorro en la SCV, con Mejoravit, el monto promedio de financiamiento aumentó de \$21,000.00 a \$28,700.00, con lo cual se cumplió el objetivo de incrementar el impacto económico y social derivado de la mejora y ampliación de las viviendas; con esto se logró que se otorgaran 166,234 créditos de mejoramiento por un monto de 4,292.0 mdp.

Para el ejercicio de 2015 se continuó con el programa logrando la colocación de 293,824 créditos, con un monto de 8,459.1 mdp, lo que significó un 97.1% de incremento en relación con el 2014.

En la siguiente gráfica se muestra la evolución del número de créditos otorgados por Mejoravit entre enero de 2013 y diciembre 2015.



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

10.5.1.5 Acciones de mejora 2013-2015 - Hogar para tu Familia

Acciones de mejora 2013-2015 – Hogar para tu familia

– Autorizaciones

La instrumentación del programa contó con las autorizaciones de los Órganos de Gobierno, como se enuncia a continuación:

- El 30 de enero de 2013, en la Sesión Ordinaria 741 del H. Consejo de Administración se obtuvo la Resolución RCA-4079-01/13, mediante la que instruyó a la administración del Instituto para que presentara a ese Órgano Colegiado “...una propuesta para atender las necesidades de vivienda de los trabajadores de la economía formal no afiliados a la seguridad social aprovechando la infraestructura del Instituto en materia de originación de crédito y administración de cartera sin utilizar recursos del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores”;
- El 8 de marzo de 2013, se presentó oficio de vía rápida ante la Secretaría General para su presentación ante el Consejo;
- El 11 de marzo de 2013, atendiendo la recomendación HAG103-1.2 se presentó la propuesta de atención a grupos sin acceso a seguridad social para ser considerada en la siguiente sesión del Consejo;
- El 20 de marzo del 2013 en la Sesión Ordinaria 743 del H. Consejo de Administración se obtuvo la Resolución RCA-4116-03/13 donde “...se faculta al Comité de Riesgos a fin de que estudie y apruebe, en su caso, la propuesta atención a grupos sin acceso a seguridad social; asimismo el dictamen que en caso emita el comité de riesgos deberá ser sometido a este Órgano Colegiado para su ratificación”;
- El 22 de abril de 2013, en la Sesión 071 del Comité de Riesgos se obtuvo la siguiente Resolución:
 - “Con fundamento en las Resoluciones RCA-4079-01/13 y RCA-4116-03/13 tomadas por el H. Consejo de Administración en sus Sesiones Ordinarias número setecientos cuarenta y

uno y setecientos cuarenta y tres, celebradas los días treinta de enero y veinte de marzo de dos mil trece, respectivamente, se aprueba, la propuesta para que sin utilizar recursos del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, el Infonavit, pueda prestar servicios de originación de crédito y cobranza a diversas entidades públicas y privadas, aprovechando su infraestructura y capacidad disponible, para atender a personas sin acceso a financiamiento a la vivienda que forman parte de la economía formal, conforme a lo siguiente:

- Se autorice a la administración para que acuerde e incorpore a las instituciones financieras participantes en el otorgamiento de crédito y negocie los acuerdos de garantía con las entidades involucradas, como pueden ser: Estados, Municipios, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la SHF, entre otros.
- La originación y administración de los créditos otorgados bajo este esquema, se llevará a cabo por el Infonavit, quien deberá cobrar a las instituciones financieras participantes comisiones por este servicio en beneficio del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores”.
- El 6 de mayo de 2014, la Secretaría General informó que el H. Consejo de Administración emitió la Resolución RCA-4167-04/13, que ratificó las Resoluciones del 24 de abril del 2013 de la Sesión Ordinaria número 744, números RCA-4165-04/13 y Resolución RCA-4166-04/13:
 - “Con fundamento en las Resoluciones RCA-4079-01/13 y RCA-4116-03/13, tomadas por el H. Consejo de Administración en sus Sesiones Ordinarias número setecientos cuarenta y setecientos cuarenta y tres, celebradas los días treinta de enero y veinte de marzo de dos mil trece, respectivamente, se aprueba la propuesta para que sin utilizar recursos del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, el Infonavit pueda prestar servicios de originación de crédito y

cobranza a diversas entidades públicas y privadas, aprovechando su infraestructura y capacidad disponible, para atender a personas sin acceso a financiamiento a la vivienda que forman parte de la economía formal en los términos del documento que se anexa con el número uno al dictamen aprobado mediante Resolución RCA-4165-04/13 y conforme a lo siguiente:

- Se autoriza a la administración para que acuerde e incorpore a las instituciones financieras participantes en el otorgamiento de crédito y negocie los acuerdos de garantía con las entidades involucradas, como pueden ser Estados, Municipios, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la SHF, entre otros.
- La originación y administración de los créditos otorgados bajo este esquema, se llevará a cabo por el Infonavit, quien deberá cobrar a las instituciones financieras participantes comisiones por este servicio en beneficio del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores”.
- El 5 de agosto del 2014, en Sesión Ordinaria 091, mediante Acuerdo SNPO-091/01 el Subcomité de Nuevos Productos autorizó la viabilidad del proyecto Hogar para tu Familia como programa piloto.

– Readecuaciones operativas

En 2013 se definió el modelo de operación y se acordó con la SHF el uso de una Garantía de Primeras Perdidas (GPP).

A partir del mes de diciembre de 2013 y hasta el 2015, se trabajó en el desarrollo del programa, con los siguientes resultados:

- Se definieron y desarrollaron esquemas de operación internos (recaudación fiscal, originación, cartera, canales).
- Se firmó el convenio de colaboración con SHF para la operación de la GPP.
- Se firmaron 18 convenios marco y 8 convenios

operativos.

- Se firmó convenio con Banca Mifel y Banorte para otorgar los servicios de originación y administración de estos créditos.
- Se integró el manual de expedientes para la aprobación de los primeros créditos por parte de Banca Mifel.

El programa tuvo como objetivo ofrecer una línea de crédito para trabajadores de Gobiernos Estatales y Municipales que requirieran adquirir una vivienda y que no tenían acceso a financiamiento ni como derechohabientes del Infonavit, ni bajo productos regulares de la banca.

El crédito lo otorgaría una entidad financiera, con el respaldo del Gobierno Estatal o Municipal; mientras existiera una relación laboral, el pago del crédito se efectuaría vía descuento de nómina. En caso de que el acreditado perdiera su empleo y/o incumpliera los pagos de su crédito durante los primeros 24 meses después de ejercido, el banco estaría respaldado por un fondo de garantía de la SHF, lo cual brindaba certidumbre al Instituto.

Este esquema de financiamiento facilitaba a los empleados estatales y municipales el acceso a crédito para vivienda con mayor rapidez, en comparación a la afiliación tradicional, siendo que el estado o municipio seleccionara a los beneficiarios.

Este producto estaba diseñado para atender a trabajadores con ingresos a partir de 3.25 VSM.

Para evaluar las posibilidades y alcances de esta propuesta, se implementó un programa piloto, estableciéndose como fecha límite el 31 de diciembre de 2015, para otorgar 18 000 créditos (o lo que ocurriera primero).

La mecánica de operación que se estableció para el programa contempló:

- Que el Gobierno estatal o municipal apoyaría a sus trabajadores, registrándolos y pre-aprobándolos para participar en el programa, así mismo aportaría el monto para el pago de una garantía de primeras pérdidas y retendría vía nómina el importe correspondiente al pago del crédito;

- La entidad financiera participante en el programa determinaría requisitos, condiciones financieras, evaluaría a los trabajadores y aportaría en su totalidad los recursos del crédito;
- El Infonavit prestaría servicios como frente ante los trabajadores para originación, administración y cobranza del crédito, aprovechando su infraestructura y capacidad disponible, sin utilizar recursos del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores; y
- La SHF administrara la GPP (en caso de pérdida de relación laboral) aportada por el gobierno estatal o municipal.

Las condiciones financieras previstas para otorgar estos créditos se establecieron con los siguientes alcances:

- El crédito fue en pesos;
- Monto máximo del crédito 500 mil Unidades de Inversión (UDI's), monto mínimo del crédito: \$75,000.00 (Setenta y cinco mil pesos 00/100 M.N.);
- Valor máximo de vivienda 555.55 mil UDI's, valor mínimo de la Vivienda \$250,000.00 (Doscientos cincuenta mil pesos 00/100 M.N.);
- Pagos fijos durante el plazo: 5, 10, 15 y 20 años (edad más plazo máximo 75 años);
- Pagos anticipados sin penalización;
- El trabajador aportaría un 10% de enganche sobre el valor de la vivienda;
- La comisión por apertura sería del 2%;
- Tasa de interés de 10.9%;
- Los trabajadores que solicitaran el crédito serían evaluados bajo los criterios de las entidades financieras participantes;
- Los trabajadores podrían obtener un subsidio de acuerdo con las reglas establecidas por la CONAVI;
- Los créditos contarían con un seguro de vida y

daños, y

- Los trabajadores que obtuvieran un crédito del programa Hogar para tu Familia no contarían con los beneficios que otorga el Infonavit ante problemas para el pago de crédito, sin embargo, serían atendidos con los esquemas acordados con el banco participante.

Las condiciones generales establecidas para el producto fueron:

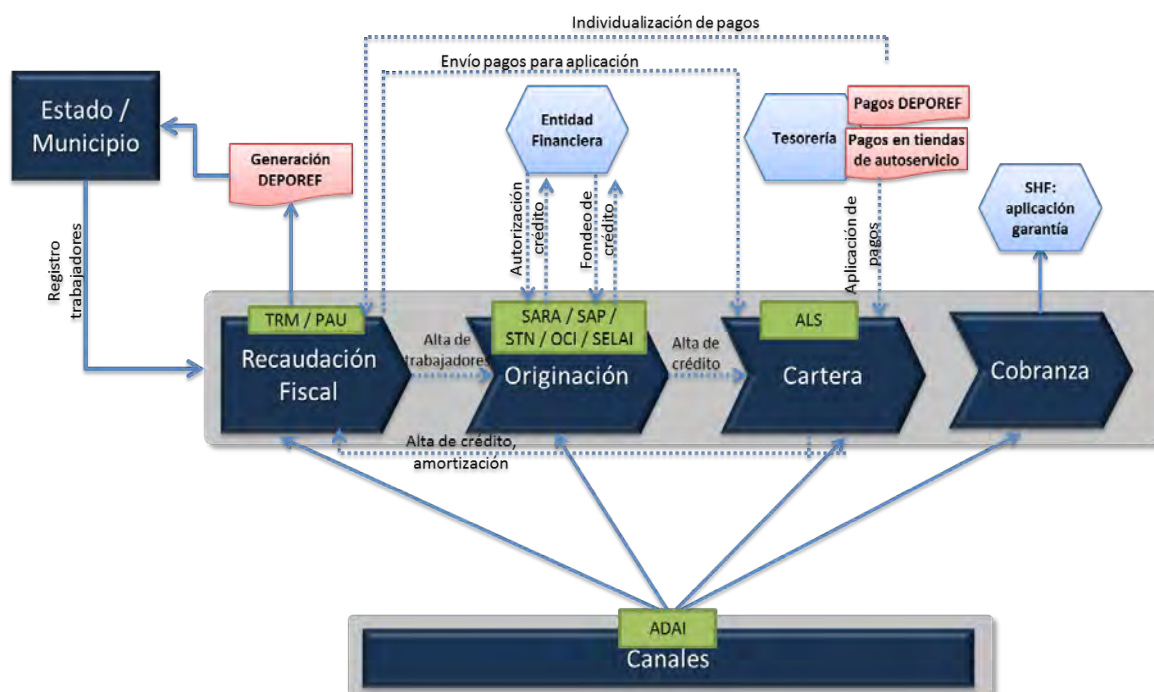
- La administración de estos créditos se realizaría a través del sistema ALS (Advance Loan System);
- El Infonavit recibiría una comisión mensual por los servicios de originación, administración y cobranza equivalente al 1.28% anual de la suma del saldo insoluto de principal de los créditos hipotecarios, más el Impuesto al Valor Agregado correspondiente, en beneficio del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores;
- Los créditos contarían con esquemas de cobranza acordados previamente con las entidades financieras participantes (cobranza preventiva, administrativa, judicial y extrajudicial);
- Dado que los patrones serían registrados bajo un régimen de no obligados, no serían fiscalizables, por lo anterior se harían gestiones a través de la Gerencia de Recaudación y Cobranza Fiscal para solicitar los pagos no realizados;
- En caso de que el patrón incumpliera en el pago de las amortizaciones retenidas a los trabajadores, se estableció en el convenio operativo que realizarían el pago de los intereses moratorios generados que correspondieran al periodo (sería la que resultara de multiplicar por dos la tasa de interés ordinaria);
- Este producto fue dirigido a trabajadores que hubieran sido pre-aprobados por la dependencia de los gobiernos estatales o municipales inscritos al programa Hogar Para Tu Familia y que hayan dispuesto recursos para cubrir la garantía, y
- Para que los trabajadores fueran considerados como pre-aprobados deberían cumplir con los

requisitos de ingresos a partir de 3.25 VSM, edad hasta 69 años 11 meses y antigüedad laboral de 2 años.

– Modernización tecnológica

Con el propósito de agilizar la operación de este nuevo producto y de tener un adecuado seguimiento

y control de este, se realizaron adecuaciones a los portales, micrositos y sistemas de soporte del Instituto, en este caso, las principales adecuaciones se realizaron con base en un diseño conceptual de la solución tecnológica, como se aprecia en la ilustración siguiente:



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

La marca (mixta, logo y nombre) Hogar para tu Familia fue registrada en favor del Infonavit, por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) en las clases 35 el 29 de mayo del 2014, bajo el número de expediente 1458665.

Resultados obtenidos de las acciones de mejora 2013-2015 – Hogar para tu Familia

El programa piloto que inició en septiembre de 2014 con una vigencia de 12 meses; al cierre de agosto de 2015 se, concluyó con la firma de 37 convenios de colaboración: 22 con Estados y 15 con Municipios.

Los principales retos que se presentaron en la prueba piloto fueron:

- Un mayor tiempo requerido al previsto para la

planeación, ajuste de requerimientos institucionales e implementación del programa en los estados, lo que había complicado y retrasado el inicio de colocación de créditos;

- La falta de presupuesto para el pago de la garantía de primeras pérdidas (1.1% del monto del crédito), que el estado debía asegurar en caso de pérdida de la relación laboral del trabajador;
- Adecuar la regulación y normativa de los estados para llevar a cabo los descuentos al salario del trabajador, y
- El nivel de riesgo crediticio derivado del nivel de endeudamiento de los trabajadores, así como que el estado o municipio no enteraran los recursos retenidos a los trabajadores, considerando que el

trabajador hubiera aportado su pago, sin que éste se viera reflejado en su crédito.

10.5.1.6 Acciones de mejora 2013-2015 – Manos a la Obra

Acciones de mejora 2013-2015 – Manos a la Obra

Este programa, impulsado por el Gobierno Federal, tuvo como objetivo otorgar a los derechohabientes con hasta 2.6 VSM y con 116 puntos o más, un producto no hipotecario que les permitiera construir, adecuar o remodelar una vivienda en cualquier tipo de régimen de propiedad, propia o en posesión, (ejidal, comunal, solar urbano, etc.), a través del acompañamiento social y técnico de especialistas.

El programa se autorizó como piloto para implementarse a partir del 1º de julio del 2015 con una vigencia de 12 meses, con una colocación de hasta 1,000 créditos en los estados de Oaxaca, Chiapas y Guerrero, entidades con el mayor número de propiedad ejidal y comunal (más del 60% de la tierra era de carácter social).

El fondeo del producto se proporcionaría por una entidad financiera y se utilizaría la infraestructura de originación, fiscalización y administración de cartera del Instituto para la operación del producto.

– Autorizaciones

- El Subcomité de Nuevos Productos en su Sesión Extraordinaria 105 celebrada el 16 de junio 2015, aprobó mediante Acuerdo del SNPE-105/01, la viabilidad del producto Manos a la Obra;
- Con base en esta autorización, en su Sesión Ordinaria 771 celebrada el 29 de julio de 2015, y con fundamento en el artículo 3, fracción segunda, inciso b, de la Ley del Infonavit, el H. Consejo de Administración del Infonavit mediante Resolución RCA-5108-07/15 aprobó la propuesta de implementación del programa piloto del producto de crédito denominado Manos a la Obra, en los términos siguientes:
 - Se autorizó la implementación del Programa piloto Manos a la Obra, para construir vivienda en cualquier tipo de propiedad a través del acompañamiento social y técnico.

- El programa estuvo dirigido a los derechohabientes del Infonavit con ingresos de hasta 2.6 VSM,
 - Tratándose de propiedad social (ejidal, comunal o solar urbano) se debería presentar la documentación correspondiente que acreditara la posesión de esta, y
 - Se autorizó colocar hasta mil créditos en un periodo de doce meses en los estados de Chiapas, Guerrero y Oaxaca.
- Condiciones para el otorgamiento:
 - Los derechohabientes deberían calificar con 116 puntos.
 - Podría solicitarse después de haber ejercido y liquidado el primer crédito.
 - No se perdería el derecho de solicitar por primera vez un crédito de conformidad con el artículo 3, fracción II, inciso a, de la Ley de Infonavit.
 - La tasa de interés anual sería del 13%.
 - El monto de crédito que se otorgaría sería el equivalente al valor de la solución de la vivienda menos el subsidio otorgado.
 - Los valores promedios de la solución serían entre noventa mil y ciento sesenta mil pesos.
 - El SSV quedaría en garantía en caso de pérdida de la relación laboral e impago o saldo insoluto cuando el monto fuera equivalente al saldo adeudado, pero cuando el acreditado lo solicitara.
 - El subsidio se calcularía de acuerdo con la tabla de puntaje de la CONAVI y se consideraría el máximo de acuerdo a las características de la vivienda.
 - El monto de crédito sería otorgado por una entidad financiera, aplicando la tabla de montos de acuerdo a la capacidad máxima de pago del derechohabiente (25% de sueldo).

- Las características del producto fueron las siguientes:

La entidad fondeadora sería seleccionada por el Instituto de entre aquellas entidades financieras que hubieran suscrito un convenio de adhesión al programa de esquemas de financiamiento subsidio federal para vivienda de acuerdo con lo establecido en sus reglas de operación de la CONAVI.

- El descuento al derechohabiente sería por nómina equivalente al 25% de su sueldo.
- El monto de crédito sería de acuerdo con la tabla de montos autorizada, la Entidad Financiera puede ajustar el monto de crédito.
- Se tendría un plazo máximo de amortización de diez años, sin penalización por pagos adelantados.
- El destino del crédito sería para autoproducción de vivienda, con un plazo máximo para la construcción de la vivienda de ciento veinte días sin prórroga.
- El subsidio sería gestionado por la entidad ejecutora de la CONAVI. Lo anterior aplicaría si se cumpliera por lo indicado por la CONAVI.
- El desarrollo sería asistido el Organismos Ejecutores de Obra (OEO), autorizados por la CONAVI.
- La verificación sería a través del Registro Único de Vivienda (RUV); el pago sería realizado por los Organismos Ejecutores de Obra.
- El subsidio quedaría supeditado a que se dieran las aprobaciones necesarias, en las instancias correspondientes de la CONAVI. De igual manera, era necesario que la Junta de Gobierno de la Institución en comento autorizara los recursos para los tres Estados que comprendieron el programa piloto.

Resultados obtenidos de las acciones de mejora 2013-2015 – Manos a la Obra

El 27 de julio de 2015, se inició el programa piloto en los Estados de Chiapas, Guerrero y Oaxaca, con una

colocación de hasta 1,000 créditos en un período de 12 meses.

Por tratarse de un programa relativamente nuevo, se tuvieron importantes avances en el proceso de difusión entre los potenciales beneficiarios y se iniciaron los trabajos de readecuación operativa y modernización tecnológica, por lo que se lograron los siguientes avances:

- Se realizaron difusiones y promociones del programa en miniferias de vivienda, destacando las de Tuxtepec y Juchitán en el estado Oaxaca, y
- El producto piloto fue operado por canales externos y a través de los CESI de las Delegaciones participantes en el piloto.

10.5.2 Mejoras y consolidación de los Productos y Programas de apoyo al Crédito 2016 – 2018

Durante el ejercicio de 2016 el Instituto dio pasos decisivos para servir mejor y empoderar a los derechohabientes a través de productos de crédito más claros, transparentes y con mejores condiciones financieras para los trabajadores.

A partir de ello, puede ofrecer mejores soluciones de vivienda a cada derechohabiente.

Con la finalidad de que los derechohabientes estuvieran en posibilidades de hacer mejoras en sus hogares, el Instituto lanzó una nueva versión del crédito Mejoravit más barato, más seguro y más transparente. Es más barato puesto que, a partir de una subasta para la tasa de interés de fondeo, se logró disminuir la tasa aplicable, de 18.5% a 16.5%. Es más seguro gracias a que se firmó un convenio con la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) y otro con el Instituto Nacional Electoral (INE), mediante los cuales se lograría acotar significativamente cualquier mal uso del producto, y es más transparente porque, a partir de promover la competencia, se pasó de cuatro a siete bancos fondeadores, a contar con más de 2,500 comercios afiliados, a potenciar la capacidad de generación de créditos en sucursales bancarias y a darle al trabajador el poder de decidir sobre el plazo de su crédito, desde 12 hasta 30 meses.

En noviembre de 2016, tras la aprobación del Consejo de Administración, se anunció que el Infonavit

aumentaría hasta en 70% el monto máximo de crédito a partir de un nuevo producto hipotecario originado en pesos. Este incremento permitirá adquirir vivienda de mayor valor y más cerca del trabajo.

A continuación, se presentan las acciones instrumentadas para mejorar los productos de crédito durante el periodo 2016 - 2018.

10.5.2.1 Acciones realizadas y resultados 2016 - 2018 para la Redensificación de Vivienda

El Infonavit con base en el compromiso de apoyar a los derechohabientes a obtener una vivienda mejor ubicada, pudiendo lograrlo mediante la redensificación de las ciudades construyendo en zonas céntricas de las mismas.

Fondo de Estímulo a la Redensificación y Ubicación de Vivienda (FERUV)

Producto de apoyo a los desarrolladores en el que obtiene el 70% del valor de la vivienda inscrita en el Registro Único de Vivienda (RUV), mediante el Programa de Cadenas Productivas en NAFIN, al momento que la vivienda tiene el 50% de avance de obra, con la finalidad de que concluya la vivienda en el menor tiempo posible y formalizarla con un crédito Institucional; dicho producto tiene como objetivo principal estimular la producción de vivienda con desarrollos que están avanzados en su conformación, toda vez que se exige una individualización de al menos 95% con Infonavit.

Los años 2016 y 2017 lograron consolidar el producto como sus mejores años, con respecto a la participación para apoyar el financiamiento de acuerdo a los siguientes datos:

Período	Créditos Otorgados	Monto
2016	1,874	\$486,623,436.60
2017	1,258	\$641,151,000.70
1er Trimestre 2018	153	\$116,798,404.80

Sin embargo, derivado de las nuevas condiciones del mercado, se evaluó la posibilidad de realizar cambios específicos a las reglas de operación, lo que haría un producto más atractivo a los desarrolladores y apoyaría con sanear la cartera vencida del mismo, razón por la cual se presentaron las modificaciones ante el Subcomité de Nuevos Productos del Instituto. Entre los cambios más significativos se encuentran el plazo de retorno de la inversión de 100 días a 180 días y la oportunidad de reestructurar a desarrolladores que han invertido el recurso de forma correcta, pero que sus ventas no han sido del todo satisfactorias, derivado por alguna casuística que puede implicar o no al desarrollador, pero que no ha logrado mantener las ventas programadas, razón por la cual se implementaron las reestructuras, mismas que deben de cumplir con los requisitos del avance de obra de las viviendas; no se

podrán condonar la penalizaciones y se debe de exponer la causa de atraso por parte del desarrollador.

Actualmente (2018), el producto, se encuentra en etapa de transición para la publicación de la nueva normativa, así como en la creación de los nuevos convenios y contratos y con ello poder obtener el formato de lanzamiento del producto y poder operar con las nuevas adecuaciones.

Crédito Integral Línea III

Los productos que integran la Línea III, son los siguientes:

- Línea III Individual.
- Línea III Crédito Integral.
- Línea III Crédito Integral Total

• **Línea III Individual**

Es un producto con presencia nacional y origen constante; su origen data casi de los inicios del Instituto, solucionando problemas de vivienda digna a trabajadores derechohabientes que cuenten con un terreno propio, disminuyendo así su monto de crédito al trabajador y el riesgo crédito al Infonavit.

Basta con tener un terreno a nombre del derechohabiente y con todos los servicios sin

adeudos, para que el Instituto le financie con un crédito la construcción de su casa; adicionalmente el producto considera que parte de ese adeudo pueda ser financiado con el saldo de la subcuenta de vivienda dependiendo el ahorro del trabajador.

El producto se encuentra actualizado con el siguiente resultado:

Período	Créditos Formalizados	Monto
2017	838	\$85,218,314.17
1er Trimestre 2018	238	\$29,751,783.21

• **Línea III Crédito Integral.**

Es el crédito hipotecario de Infonavit dirigido a grupos de trabajadores derechohabientes del Instituto que desean construir su vivienda en un terreno propio.

Los proyectos por desarrollarse en Crédito Integral se proponen de acuerdo con las necesidades de los trabajadores y ubicación de los proyectos, dando prioridad a las plazas con déficit de oferta.

Los proyectos ofrecen mejores condiciones en cuanto a precio, tamaño, calidad y características de sustentabilidad de vivienda, toda vez que este producto no representa una carga financiera importante para los constructores, lo cual permite tener estas ventajas para los desarrollos realizados bajo este esquema.

Este producto estuvo “apagado” por muchos años; no obstante, en 2013 se decide ponerlo en marcha, tiendo un crecimiento importante.

El producto en el primer trimestre de 2018, se mantiene bajo dado su anclaje al subsidio el cual se liberó por parte de Conavi hasta marzo de este año, sin embargo, esta situación fue prevista; adicionalmente se visualiza una probable ralentización del mercado derivado de que es año electoral, razón por la cual para 2019 se espera pueda mantener el ritmo creciente que ha mantenido en los últimos 5 años; a pesar de ello el interés por parte de los desarrolladores que aún no conocen el esquema es cada vez más creciente.

Período	Créditos Formalizados	Monto
2016	2,868	\$780,299,996.17
2017	4,312	\$1,302,033,035.91
1er Trimestre 2018	421	\$140,780,340.16

• Línea III - Crédito Integral Total

Es el crédito hipotecario que otorga el Infonavit dirigido a grupos de trabajadores derechohabientes del Instituto que desean construir su vivienda, iniciando el proceso con la adquisición del terreno, la obtención de permisos, licencias y ejecución de trabajos de infraestructura básica, bajo la premisa de que los terrenos se encuentren ubicados en los contornos de contención urbana U1, U2 y U3 y que tengan vocación habitacional con servicios.

En los años 2016 y 2017, se logró consolidar la operación del producto, así como la definición de negocio, junto con las reglas y normativa respectiva, así como el desarrollo de la normativa necesaria para su correcto funcionamiento; se ha logrado mantener una correcta aplicación de los recursos, así como una supervisión integral de los proyectos financiados en apoyo con las Entidades Administradoras y los gerentes técnicos de las delegaciones de Infonavit, lo cual robustece el proceso de control y monitoreo de las obras, derivado de la gestión central de control.

Situación Actual:

Período	Créditos Otorgados	Monto
2016	4	\$38,588,202.95
2017	11	\$261,461,776.29
1er Trimestre 2018	7	\$204,583,327.15

Con respecto al resto del presente año (2018), se espera lograr concluir con el financiamiento del total de los proyectos al cubrir los \$700 MDP autorizados por el H. Consejo de Administración, así mismo se continuara con la recuperación de los créditos otorgados, así como la supervisión de la conclusión de los proyectos en su totalidad; de igual forma se logró en común acuerdo con la Dirección Sectorial de los Trabajadores y la Dirección Sectorial Empresarial, definir un método para la depuración de proyectos que ya han sido autorizados pero que no han logrado operar dentro del mismo producto.

10.5.2.2 Acciones realizadas y resultados 2016 - 2018 - Hipoteca Verde

El programa Hipoteca Verde tiene como objetivo apoyar a la reducción del gasto familiar en servicios de energía y agua, mientras a la disminución de gases de efecto invernadero.

En 2007, el programa Hipoteca Verde nace como un proyecto piloto, donde de forma opcional los desarrolladores comenzaron a colocar ecotecnologías en la vivienda.

Desde 2011, Hipoteca Verde se vuelve requisito, posibilitando que todas las viviendas financiadas por el Instituto estén equipadas con ecotecnologías que ahorren agua, luz y gas, tales como llaves, inodoros, focos,

aislantes térmicos, calentadores solares, sistemas fotovoltaicos, refrigeradores, estufas eficientes y lavadoras ahorradoras grado ecológico, entre otros.

El monto de financiamiento que recibe el derechohabiente depende del salario del trabajador y el plazo al que se contrate el crédito, en promedio es de 22 mil pesos, pero puede llegar hasta 45 mil 898 pesos.

El crédito de Hipoteca Verde se aplica en dos modalidades, en vivienda nueva vía los desarrolladores de vivienda y en vivienda usada vía los proveedores autorizados. En el caso de los desarrolladores de vivienda, si no se ocupa todo el monto, el acreditado tiene la opción de utilizar el remanente de su monto y equipar aún más su vivienda.

Dependiendo del rango salarial del trabajador, así como la ubicación geográfica de su vivienda, existe una amplia gama de ecotecnologías que se adaptan a las necesidades de cada familia y que se encuentran dentro del catálogo de Hipoteca Verde.

Actualmente, como parte del programa Hipoteca Verde, existen 22 tecnologías que pueden incorporarse a la vivienda para mejorar su eficiencia energética y ambiental, así como brindar mayor confort a las personas que viven en ellas.

Las tecnologías que participan en el programa Hipoteca Verde deben cumplir con las normas mexicanas y

normas oficiales en materia de eficiencia energética y seguridad. Para aquellos equipos que aún no cuenten con esta documentación, se exigen especificaciones y dictámenes de desempeño de organismos acreditados ante la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA).

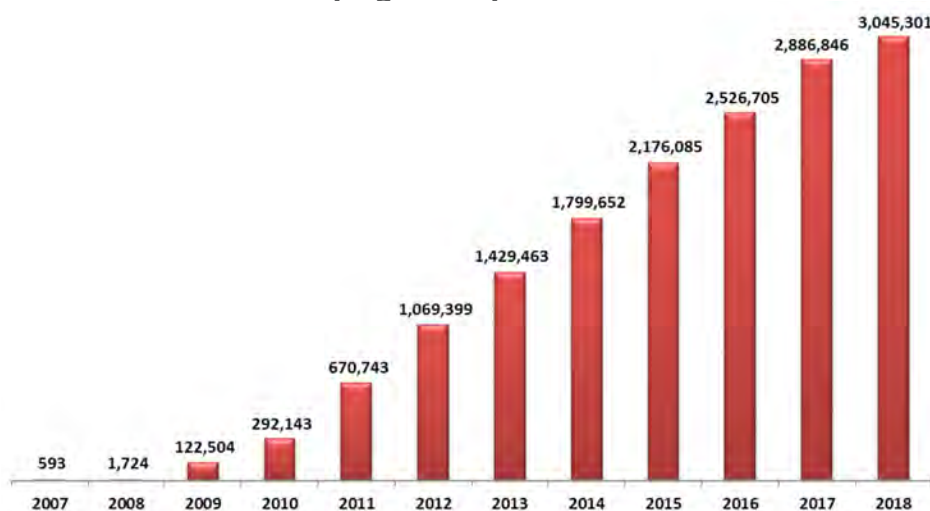
Este mecanismo asegura que no se promuevan marcas sino estándares de eficiencia entre todos los productos del programa y garantiza que las ecotecnologías que se instalen realmente ayuden a reducir el consumo

energético y de agua en la vivienda.

Desde su creación en 2007 en su fase piloto y hasta el 30 de junio de 2018, se han colocado 3 millones 045 mil 301 créditos con Hipoteca Verde. En su fase piloto 2007- 2010 se colocaron 292 mil 143 créditos.

Entre 2013 y 2018 se han colocado 1 millón 975 mil 902 créditos con Hipoteca Verde.

Resultados del programa Hipoteca Verde 2007- 2018



Gráfica 1. Resultados del programa Hipoteca Verde 2007- 2018

Durante 2016 y 2017, se llevaron a cabo Mesas Transversales de Vivienda a través de la Comisión Nacional de la Vivienda (CONAVI). Este mecanismo de coordinación interinstitucional permitió articular los esfuerzos de los diferentes organismos nacionales de vivienda en materia de eficiencia energética y ambiental.

Entre los acuerdos interinstitucionales de esta iniciativa se acordó que, a partir del 2018, se establecería un estándar mínimo de eficiencia energética y ambiental en la vivienda nueva, financiada por los organismos nacionales de vivienda.

Este hito sin precedentes ha permitido que, a partir del 2018, los trabajadores afiliados al Instituto puedan adquirir viviendas eficientes y equipadas con ecotecnologías, sin pagar un monto adicional de crédito ni utilizar su monto de Hipoteca Verde para ello. Asimismo, la homologación de los requisitos de todo el sector permitirá crear economías de escala y beneficiar a los

trabajadores con precios de vivienda nueva más competitivos.

A partir del 1 de enero de 2018, y en atención a las recomendaciones emitidas por la Asamblea General del Instituto, la utilización del monto de crédito de Hipoteca Verde se convierte en opcional. Es decir, el trabajador ahora decidirá si utiliza o no su monto de Hipoteca Verde para maximizar el ahorro, ya que ahora contará con un equipamiento mínimo de ecotecnologías que ya estará incluido en el precio de la vivienda.

El trabajador podrá elegir de entre cualquier ecotecnología del catálogo de ecotecnologías, que de acuerdo con su monto de crédito, necesidades familiares y condiciones climáticas de donde habitan, le generan mayor beneficio y rendimiento.

Las ecotecnologías incluidas como parte del equipamiento básico de todas las viviendas nuevas financiadas por el Instituto, y que ya no reciben financiamiento de Hipoteca Verde, así como las Normas Oficiales

Mexicanas y Normas Mexicanas que deberán cumplir, son los siguientes:

Tipo	Ecotecnología (aplica para todos los bioclimas)	NOM/NMX	Observaciones
AGUA	Inodoro descarga de máximo 5lts	NOM-009-CONAGUA	
	Regadera con grado ecológico	NOM-008-CONAGUA con "Grado Ecologico"	
	Llaves ahorradoras de cocina y baños	NMX-C-415-ONNCCE con "Designación Ecológica"	
	Válvulas de seccionamiento	NOM-001-CONAGUA	
ENERGÍA	6 Lámparas de uso residencial (Ahorrador)	NOM-017-ENER/SCFI	
	Aislamiento Térmico en el Techo	NOM-018-ENER y NMX- C- 460-ONNCCE	Para la vivienda vertical aplica solamente en el último nivel de la edificación.
GAS	Calentador de Gas de Rápida Recuperación	NOM-011-SESH-2012 y NOM-003-ENER-2011	

En alineación a los acuerdos alcanzados en las Mesas Transversales de Vivienda, coordinada con la Comisión Nacional de la Vivienda (CONAVI), el Instituto se suma a la utilización de herramientas de simulación de eficiencia energética y ambiental del sector vivienda.

Esta iniciativa tiene por objeto alinear la forma en cómo se mide la eficiencia y consumos de una vivienda a las prácticas internacionales, para así coadyuvar a que el mercado ofrezca viviendas más cómodas, que generan más ahorro en servicios y sean más accesibles a los trabajadores afiliados al Instituto.

Como parte del fortalecimiento del programa, se implementó un nuevo método de canje virtual en el Mercado Abierto Individual (vivienda usada), a través de una aplicación electrónica de tarjeta virtual. Esta implementación posibilitó establecer controles bancarios y asegurar la identidad de los acreditados al momento de realizar sus compras. Asimismo, permitió que los acreditados pudieran realizar compras en diferentes comercios, dependiendo su conveniencia y decisión de compra.

En el mismo tenor, se fortaleció la normatividad del programa, renovando la totalidad de convenios con proveedores de ecotecnologías, estableciendo una revisión censal de todos los expedientes que respaldan

el canje del monto de ecotecnologías y de todas las tiendas de los comercios afiliados. Estos controles permitieron mantener el número de quejas efectivas por debajo del 0.01% con relación al número de transacciones.

Finalmente, se estableció un Índice de Excelencia en el Servicio (INEX) a fin de calificar a las empresas proveedoras de ecotecnologías, ayudando a la toma de decisión de los acreditados.

10.5.2.3 Acciones realizadas y resultados 2016 - 2018 - Nuevo Esquema de Crédito en Pesos

Durante 2016, se realizó una evaluación y valoración de los productos y esquemas de crédito, en particular del crédito en pesos con la finalidad de potencializar la capacidad de compra de los derechohabientes, lo que dio como resultado el nuevo esquema de Crédito en Pesos, producto que entró en vigor en abril de 2017, el cual garantiza lo siguiente:

- Aumento en el monto de crédito para que los derechohabientes tengan acceso a una mejor vivienda, pasando de \$921,000.00 (Novecientos veintiún mil pesos 00/100 M.N.) a \$1'604,135.00 (Un millón seiscientos cuatro mil ciento treinta y cinco pesos 00/100 M.N.) para créditos Infonavit;

- Mantener un subsidio para los trabajadores de menores ingresos, mediante un complemento del pago que garantice la correcta amortización del saldo del crédito en el plazo contratado;
- Asegurar el efecto de disminución gradual de la deuda en el tiempo desde la primera mensualidad, y
- Ampliar gradualmente la rentabilidad del portafolio del Infonavit, incrementando el tope de los montos máximos de Crédito Tradicional, Infonavit Total y Cofinavit.

Como consecuencia de la mejora del producto de Crédito en Pesos, los derechohabientes obtienen los siguientes beneficios:

- Incremento en los montos de crédito respecto a los anteriores,
- Tasa fija del 12% para todos los niveles salariales,
- Certeza y transparencia en las mensualidades de pago del crédito, conocidas desde su otorgamiento no indexados a la UMA y con ajustes conocidos,
- Subsidio en Crédito Tradicional para los trabajadores de hasta 6.5 VSM mediante un complemento en su pago mensual, y
- Al incrementar los montos máximos de crédito, mejora el ingreso para el Instituto y por lo tanto permite garantizar un rendimiento adecuado a la Subcuenta de Vivienda de los trabajadores.

El 25 de octubre de 2017, en la sesión ordinaria número 799, el Consejo de Administración aprobó cambios en las condiciones financieras y reglas de funcionamiento

del Crédito en Pesos Tradicional e Infonavit Total, entre ellos destacan los siguientes:

- La actualización anual en el pago de los créditos se llevará de 2.5% a 4%, para aquellos trabajadores con un salario igual o menor a 6.5 UMA (\$14,917.00).
- Cuando los trabajadores no utilicen el monto máximo de crédito, el pago inicial será el que resulte menor entre: a) el 27% del salario del trabajador y b) la cuota mensual de amortización del crédito (pago necesario para liquidar en el plazo contratado).

Estos cambios, que comenzarán a operar en enero de 2018, fortalecerán a la TAEC y por ende tendrán un impacto financiero positivo para la mezcla de créditos proyectada para 2018.

Como parte integrante del nuevo esquema en pesos, se encontraron acciones y resultados en el Crédito Tradicional, Infonavit Total y Cofinavit, mismos que a continuación se describen:

Acciones realizadas y resultados 2016 - 2018 - Crédito Tradicional (Nuevo esquema en pesos)

Producto en Pesos con recursos del Infonavit con alcance para Crédito Tradicional en sus variantes individual, conyugal y destino, incluyendo los combinados o complementarios para compra de vivienda nueva o usada, construcción en terreno propio, ampliación o remodelación y pago de pasivos.

Características Crédito Tradicional*

Nuevo monto máx. de crédito	Hasta 699 UMAs (\$1,604,135)
Tasa	12%
Actualización anual del descuento del trabajador	• 2.5% para acreditados de ingresos de 6.5 UMAs y menores • 0.65% para acreditados con ingresos superiores a 6.5 UMAs.
Complemento al pago	Temporal, mientras el acreditado lo requiera.
Comisión admón.	• Sin comisión para acreditados de hasta 2.6 UMAs de ingreso. • De 2.7 y 6.5 UMAs será el 0.3% • Acreditados mayores a 6.5 UMAs será del 1%.
Fondo de protección de pagos	• 2 % del REA del crédito
Ecotecnologías	Menor monto vs anterior. No altera apalancamiento (Descuento adicional de hasta 2% del salario para amortizar crédito adicional
PTI	27% constante para todos los niveles salariales (1 UMA 20%).
Gastos de originación	3% del monto de crédito. No pagan de 1 a 2.6 UMAs
Estado de cuenta	Se muestra el pago facturado y el pago que le corresponde al DH. Evidencia el apoyo al pago
Plazo	• Plazo contractual hasta 30 años • Plazo financiero hasta 26, dependiendo de la edad del trabajador (edad + plazo no mayor a 65 años)

Fuente: Infonavit Subdirección General de Crédito.

* La actualización del pago se cambió de 2.5% al 4% en enero de 2018 para las nuevas originaciones con ingresos hasta 6.5 UMA's.

En 2017 destaca que se mantiene un beneficio en el Crédito Tradicional para los trabajadores de hasta 6.5 UMA, mediante un complemento en su pago mensual que garantiza la correcta amortización del saldo del crédito en el plazo contratado.

Desde su lanzamiento y hasta el 30 de junio de 2018 se han otorgado 393,860 Créditos Tradicionales lo que significó un monto de más de 146,586 mdp.

Acciones realizadas y resultados 2016 - 2018 - Infonavit Total (Nuevo esquema en pesos)

Producto en pesos en coparticipación con Entidades Financieras para compra de Vivienda Nueva o Usada.

El nuevo esquema en pesos del Infonavit total fue creado a partir de 2017

Características Infonavit Total

Mantiene las características del producto Tradicional, salvo los siguientes criterios:	
Nuevo monto max de crédito	Hasta 798 UMAs (\$1,831,330)
Reglas de recompra	Las especificadas en los contratos con las Entidades Financieras
Subasta	Si aplica

Fuente: Infonavit. Información Subdirección General de Crédito

Créditos otorgados Infonavit Total (Nuevo esquema de Crédito en Pesos)

Producto	Nivel Salarial	Créditos	Monto de crédito (mdp)
Infonavit	Hasta 10 UMA	856	466
Total 2017	Mayor a 10 UMA	4,694	5,228
Infonavit Total	Hasta 10 UMA	385	222
junio 2018	Mayor a 10 UMA	2,864	3,312

Fuente: Infonavit. Información Subdirección General de Crédito

Acciones realizadas y resultados 2016 - 2018 - Cofinavit (Nuevo esquema en pesos)

Este producto es cofinanciado con Entidades Financieras, dejará de financiarse en Veces el Salario

Mínimo (VSM), y en adelante se adapta al esquema de pesos para compra de Vivienda Nueva o Usada.

Características Cofinavit

Mantiene las características del producto Tradicional, salvo los siguientes criterios:		
Nuevo monto max de crédito	Hasta 180 UMAs (\$413,082)	
Pago ROA	< 12.5 VSM	5% aportación 7% nómina
	> 12.6 VSM	5% aportación 2.5% nómina
Comisión de administración	1% del saldo insoluto	

Fuente: Infonavit. Subdirección General de Crédito

Desde el lanzamiento del Nuevo Esquema de Crédito en pesos y hasta el 30 de junio de 2018, se originaron 31,783 créditos lo que significó un monto de más de 50,350 mdp.

10.5.2.4 Acciones realizadas y resultados 2016 – 2018 - Diversificación del Segundo Crédito

Otorga un segundo crédito para la adquisición de vivienda a los derechohabientes que terminaron de pagar su primer crédito Infonavit, con financiamiento de Entidades Financieras a través de la coparticipación de los créditos.

La inclusión de Entidades Financieras interesadas en coparticipar en la originación de segundos créditos se realiza a través de una subasta de tasa, en la cual se subastan recursos susceptibles a ser coparticipados, a su vez las Entidades Financieras definen la tasa en la que coparticiparán los créditos.

En subasta realizada en agosto de 2015, se colocaron 16,000.0 mdp a una tasa de interés de 10.80% anual.

Se logró la reducción en la tasa de interés de un 12.7% anual (tasa en que fue originado el programa en el 2012) a 10.8% en 2016, beneficiando a más derechohabientes al obtener una tasa más competitiva.

Se incrementó el interés de las Entidades Financieras en la participación en el programa de Segundo Crédito, teniendo un total de siete participantes, tres más con respecto a la subasta anterior: Banamex: 6,000.0 mdp, Fhipo: 6,000.0 mdp, Santander: 4,000.0 mdp.

Adicionalmente, se continúa administrando portafolios de participantes en el fondeo de créditos en subastas anteriores: Mifel y Banorte.

Para diciembre del 2016 se originaron 23,898 créditos por un monto de 11,782.0 mdp, con un ticket promedio de \$493,015.00 (Cuatrocientos noventa y tres mil quince pesos 00/100 M.N.), lo que representó un incremento del 3.3% con respecto al mismo periodo del año anterior.

En subasta de mayo de 2017, se modificó a 10.90% la tasa de interés y se integraron nuevas Entidades Financieras.

Para diciembre de 2017 se han originado con esta nueva tasa 9,168 créditos por un monto de 6,482 mdp, con un monto promedio de 707 mil pesos.

Al cierre de junio 2018 se han originado 10,590 créditos con una derrama de crédito de 8,454 mdp, con un monto promedio de 803 mil pesos.

Asimismo, durante el primer semestre del 2018, se comenzaron los trabajos para la ampliación de destinos del producto. Se tiene avanzada la implementación del destino Pago de Pasivos, esperando poder culminar con dicho proceso durante los siguientes meses.

Una vez se culmine con la implementación mencionada, se evaluará si se continúa con la ampliación de destinos, como lo son: Construcción en Terreno Propio y Ampliación o Remodelación de Vivienda.

10.5.2.5 Acciones realizadas y resultados 2016 - 2018 - Relanzamiento Mejoravit

Durante 2016 se llevó a cabo una reestructuración del producto Mejoravit con el objetivo de atender las recomendaciones realizadas, tales como la monetización, usurpación de identidad y costo financiero del producto.

Mejoravit ha permitido atender las necesidades de mejoramiento y remodelación de las viviendas de los derechohabientes, mediante un producto de crédito a corto plazo con condiciones financieras competitivas, para la adquisición de productos en comercios afiliados y pago de mano de obra.

Derivado de la suspensión del producto en cuestión, en febrero de 2016 se llevó a cabo un proceso de reestructuración de éste, el cual fue relanzado el 27 de julio de 2016 con la siguiente estructura:

- Crédito otorgado por una Entidad Financiera a derechohabientes del Infonavit para remodelación o mejoras que permitan consolidar o renovar las viviendas;
- Infonavit presta servicios como frente ante los trabajadores para la originación y administración del crédito, aprovechando su infraestructura y capacidad disponible;
- Entidad Financiera fondea los créditos previa consulta a evaluación crediticia de los trabajadores en función de las reglas de otorgamiento del crédito, y
- El derechohabiente otorga en garantía su saldo de la subcuenta de la vivienda para cubrir la falta de pago que pueda incurrir ante la pérdida de su relación laboral, otorgando su consentimiento para destinar las aportaciones patronales subsecuentes a la amortización del crédito.

	Mejoras al producto		Controles de mitigación de usurpación de identidad		Controles de mitigación de monetización
	Subasta de participación con la Banca para generar mayor competencia		Cuenta bancaria o numero de tarjeta del trabajador para depósito del 20% del Monto del crédito para pago de Mano de obra		Control de ventas máximas a comercios afiliados
	Garantía del SSV para cubrir incumplimiento de pago por pérdida de relación laboral		Validación de INE y de números de identificación por NSS		Firma de convenios anuales
	Fondeo con la tarjeta que ofrezca mejores condiciones, costos y servicios		En originación externa (originación con proveedores externos a través de módulos)		No haber sido dado de baja del programa con anterioridad
	Potencializar la colocación a través de la red de los Bancos participantes		• Evidencia fotográfica digital de la formalización del crédito con el DH		Giros autorizados ante SAT con 1 año de antigüedad
	El monto de crédito será el menor entre el Monto Máximo de crédito y el 85% del Saldo de la Subcuenta		• Lámparas de luz con validación directa con el INE		Solamente se dispone del 80% en la tarjeta Mejoravit + para compra de productos autorizados
	El monto máximo de crédito será calculado con base a un PTI del 20% y al plazo seleccionado menos 3 meses		• Revisión virtual del expediente		
	Fortalecimiento de criterios de originación para mitigar riesgo-crédito		Originación en Bancos		
	•116 puntos y 8 meses de cotización continua con el mismo patrón		• Validación documental por parte del originador		
	•No aplica beneficio por buen SEC				

Fuente: Infonavit. Subdirección General de Crédito

Condiciones financieras del producto Mejoravit

Monto de crédito desde \$3,552.67 hasta \$51,405.67
•Dependerá del plazo y capacidad de pago del derechohabiente. •Lo que sea menor entre el 85% del SSV o lo que se calcule con una capacidad de pago hasta por un 20%.
Tasa fija del 16.5% sobre saldos insolutos
•Determinada por subasta de fondeo.
Mensualidades de: 12, 18, 24 o 30 meses
•Factor de pago al millar dependiendo del plazo seleccionado •Descuento vía nómina hasta un 25% del ingreso mensual.
Aportaciones patronales
•Se aplican al crédito como prepago.
Descuentos
•Facturación mensual con descuento vía nómina y pago bimestral SUA.
Saldo Subcuenta Vivienda
•Garantía ante el incumplimiento de pago por pérdida de relación laboral por las mensualidades incumplidas.
Comisión por administración
•6% IVA (incluido) sobre el saldo insoluto del crédito al final del mes.
•80% del monto del crédito dispersado a tarjeta Mejoravit para la compra de bienes relacionados con la mejora de vivienda en comercios autorizados. •Hasta el 20% transferidos a la cuenta bancaria del acreditado para pago de mano de obra.

Fuente: Infonavit. Subdirección General de Crédito

Con este nuevo esquema, la participación de las Entidades Financieras se determina mediante subasta de tasa de interés y monto de colocación, lo cual tiene como resultado una reducción en la tasa de interés del crédito y un incremento en las Entidades Financieras que participan en el producto.

Asimismo, al reducir el plazo del crédito Mejoravit, aumenta la posibilidad de los derechohabientes para acceder a un crédito hipotecario a un plazo menor.

Existe una mayor diversidad de opciones de establecimientos para la compra de productos, desde pequeños comercios hasta grandes cadenas comerciales, con más de 2,000 comercios autorizados.

Durante 2016, como resultado de la subasta de fondeo se logró una reducción de la tasa de interés, pasando de

18.5% a 16.5%. Por otro lado, las Entidades Financieras participantes aumentaron de 5 a 7 y el plazo promedio en el que se liquida el crédito, bajó de 30 a 17 meses.

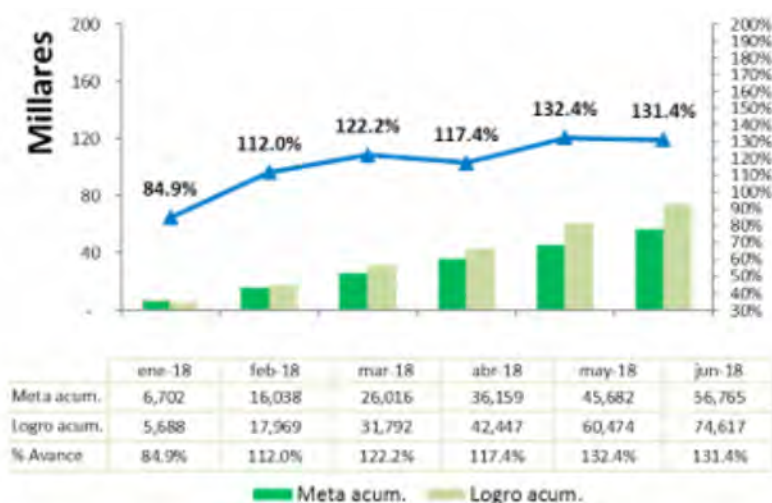
Desde el relanzamiento, con fecha 21 de julio de 2016 al 31 de junio de 2018, se han otorgado 247,960 créditos Mejoravit por un monto total de 6.647 mdp. El 100% de los créditos otorgados a los derechohabientes fueron fondeados por las siguientes Entidades Financieras participantes: Mifel, Bancrea, Monex, Multiva, BX+ y CIBanco.

Se observa que más del 81% de la colocación de créditos corresponde a acreditados de hasta 5VSM, por lo que el producto beneficia a los derechohabientes de menores recursos que no tendrían acceso a un crédito de mejoramiento con Entidades Financieras.



Fuente: Infonavit. Subdirección General de Crédito

La colocación durante 2018 tiene un avance del 131.4% con respecto al POA y del 57.4% de la meta total al cierre de junio del 2018.



Fuente: Infonavit. Subdirección General de Crédito

Entidades Financieras participantes Mejoravit (relanzamiento)



El promedio del monto del crédito pasó de \$28,890.00 (Veintiocho mil ochocientos noventa pesos 00/100 M.N.) del producto cancelado a \$26,336.00 (Veintisiete mil trescientos treinta y seis pesos 00/100 M.N.), como consecuencia de asignar el monto del crédito entre lo que resulte menor del 85% del SSV o lo que se calcule con una capacidad de pago del derechohabiente hasta por un 20% de su sueldo. Control que permite garantizar que un crédito pueda cubrirse a 100% con el SSV en el caso que pierda la relación laboral desde el

otorgamiento del crédito y no la recupere durante toda la vigencia del mismo.

El 100% de los créditos han sido asignados con 116 puntos como mínimo con 8 meses de relación laboral continua con el mismo patrón, lo cual permite otorgar el crédito Mejoravit a trabajadores que tienen una relación laboral estable y cuentan con expediente digitalizado y validado al resguardo del Infonavit.

El número de créditos promedio se redujo de 30,000

créditos mensuales promedio del producto anterior a 12,700 mensuales. Lo anterior como resultado natural de los nuevos requisitos implementados durante el rediseño del producto, que buscaban tener una cartera más sana.

Reducción de la Probabilidad de Incumplimiento y pérdida esperada reportada por las entidades financieras antes y después de aplicación de garantías, derivado de la aplicación de los nuevos requisitos de relación laboral continua con mismo patrón, edad máxima, así como la obligatoriedad de cumplir los 116 puntos y la no aplicación de modalidad de calificación anticipada.

Asimismo, se mitigó en más de 3000% los créditos dictaminados por el delito de usurpación de identidad con

respecto a los Programas Renueva tu Hogar, Mejora tu Casa y Mejoravit anterior con un 100% de recuperación del recurso.

En 2017 se formalizaron 140,071 créditos de mejoramiento, cuando la proyección anual era de 91 mil. En 2016 se entregaron 79,224 créditos de este tipo, por lo que el resultado del 2017 prácticamente duplicó la formalización del año anterior.

El monto de inversión del Instituto asociado con este tipo de crédito ascendió a 138,438 mdp, lo que representa un cumplimiento de 103.9% respecto a la meta anual de 133,256 mdp. Si se considera la participación de la banca comercial y otros factores, esta cantidad ascendió a 197 mil mdp.

10.5.2.6 Acciones realizadas y resultados 2016 – 2018 - Hogar a tu Medida

Como se mencionó anteriormente, este programa ofrece una alternativa para que la vivienda cuente con instalaciones y dimensiones adecuadas a la discapacidad del trabajador o la de su familiar en línea recta que tenga una discapacidad.

El producto Hogar a tu Medida ofrece una alternativa de crédito que cubre los gastos para que la vivienda cuente con instalaciones y dimensiones que contribuyan a

mejorar la calidad de vida del acreditado o de alguno de sus familiares con discapacidad.

Para acceder a este programa, los derechohabientes deben solicitarlo al momento de tramitar el crédito y presentar el certificado de discapacidad que expide el Instituto Mexicano del Seguro Social o una carta bajo protesta de decir verdad.

Este programa ha generado los siguientes resultados por el periodo de 2015 a 2108 (primer trimestre).

	AÑO				
TIPO DE DISCAPACIDAD	2015	2016	2017	2018 (ene-jun)	BENEFICIOS APLICADOS
Auditiva	0	27	25	8	60
Mental	1	40	30	10	81
Motriz	4	120	103	25	252
Visual	0	37	26	0	63
Total Beneficios	5	224	184	43	456
Créditos Canjeados	4	192	163	39	398

Fuente: Información de la Subdirección General de Crédito.

Nota: El número de créditos canjeados no cuadra contra el total de beneficios, debido a que el vale puede contener más de una discapacidad.

10.5.2.7 Acciones realizadas y resultados 2016 – 2018 – Infonavit tu Propia Obra

En 2016 se llevó de nuevo a Consejo y se autorizó pasar el programa de piloto a permanente y operarlo a nivel nacional, además se aumentó el segmento de población atendida para llegar a los derechohabientes que perciben hasta 5 VSM y en 2017 se autorizó el cambio de nombre de Manos a la Obra a Infonavit Tu Propia Obra.

El Consejo de Administración aprueba modificar el programa “Manos a la Obra”, RCA-5585-08/16, en donde se autoriza la implementación del programa a nivel nacional, dirigido para los derechohabientes del Infonavit de hasta 5 (cinco) veces salario mínimo (VSM), y el monto de subsidio de acuerdo a las Reglas de Operación de la Comisión Nacional de Vivienda, por lo que durante 2017 el subsidio aplicó para los derechohabientes que cotizaban hasta 2.6 UMA´s mensuales y en 2018 CONAVI lo extendió hasta los que ganan hasta 2.8 UMA´s.

En la resolución RCA-5929-05/17 se aprueba el cambio de denominación del programa “Manos a la Obra” para nombrarse “Infonavit Tu Propia Obra”.

Con este programa el Instituto busca ofrecer una vivienda terminada:

- A los Derechohabiente de bajos ingresos que no pueden o no quieren acceder a un crédito hipotecario y tienen que construir sus viviendas a lo largo de los años mediante procesos de autoconstrucción.
- En los hogares asentados en zonas rurales o semi-urbanas donde el rezago habitacional es elevado pero la producción de vivienda comercial es baja.
- El objetivo es financiar los esfuerzos de las familias que se organizan, con la asistencia de un Organismo Ejecutor de Obra, para producir soluciones habitacionales de acuerdo con su nivel de ingresos, necesidades familiares, espacios y condiciones culturales.

Características del Programa:

- Tasa 13%.
- Plazo Hasta 10 años

- Crédito en pesos.
- Pago fijo durante toda la vida del crédito.
- Garantía Saldo de la Subcuenta Vivienda.
- Fondeo de una Entidad Financiera.
- Infonavit Administra el crédito.
- Conavi otorga subsidio de acuerdo a sus ROP, en 2018 es hasta 2.8 UMA´s.
- El ingreso del trabajador no se puede afectar más de un 30%.
- El SSV debe representar al menos un porcentaje del monto de crédito, el cual varía dependiendo de la edad y de si lleva o no subsidio.
- A los 65 años ya no se puede firmar el crédito.
- El apoyo Estatal y Municipal es deseable, pero no obligatorio.

Logros:

En el año 2015 y 2016 se llevó a cabo el programa piloto en los Estados de Chiapas, Guerrero y Oaxaca se otorgaron 174 créditos por un monto promedio de \$56,339.87. De esta cartera 8 créditos se cancelaron; de los 166 activos, 3 se encuentran en REA y 163 en ROA.

En 2017, se inició la colocación en el mes de julio, llegando a 74 créditos en los Estados de: Sonora, San Luis Potosí, Chiapas, Oaxaca, Guanajuato, Puebla con un monto de crédito promedio de \$82,471.04, los cuales todos se encuentran activos y en régimen ROA.

La colocación se ha visto afectada por los sismos de septiembre de 2017, ya que las empresas constructoras se han dedicado a atender a los damnificados en la reconstrucción de sus viviendas.

En 2017 se firmaron convenios con algunos Estados y Municipios, a fin de que apoyaran con un subsidio adicional, a los derechohabientes que no alcanzan a cubrir la solución de vivienda.

CONVENIOS FIRMADO			
Estado	Monto Total	Monto por vivienda promedio	Total de viviendas
Sonora	\$45,000,000	\$15,000	3000
San Luis Potosí	\$10,000,000	\$15,000	667
Sinaloa	\$10,000,000	\$15,000	667
Campeche	\$7,500,000	\$25,000	300
Guanajuato	\$1,000,000	\$10,000	100
Veracruz	\$200,000	\$10,000	20
Oaxaca	\$490,000	\$9,245	53
Aguascalientes	\$10,000,000	\$40,000	250
Chalco (Municipio Edomex)	En especie		
Chiapas	En especie		
Nayarit	\$5,000,000	\$10,000	500
TOTAL	\$89,190,000	\$179,245	5,587
Promedio	\$9,910,000	\$19,916	621

En 2018 se firmó convenio con el municipio de Saltillo, que aportó 10 mil pesos por vivienda hasta llegar a un millón de pesos, lo que representó 100 viviendas.

Infonavit Tu Propia Obra con Subsidio

Se otorga a trabajadores de rango salarial de 1 a 2.8 UMA's y el subsidio federal para 2018 es de \$71,057.00; el crédito es en pesos, con una tasa del 13% anual con un plazo máximo de 10 años, la edad del trabajador no debe ser mayor a 64 años 11 meses y el trabajador deberá de aportar el 5% sobre el valor de la solución como ahorro previo.

El SSV debe representar al menos el 20% del monto de crédito para los que no han cumplido 55 años y para los que ya cumplieron 55 pero todavía no tienen 65 años el SSV debe representar el 45% del monto de crédito. A los 65 años ya no se puede firmar el crédito.

El acreditado puede aportar recursos adicionales al 5% si así lo desea.

A los 65 años ya no se puede firmar el crédito.

La tabla de montos máximos de crédito con base en el salario es:

Montos Máximos de Crédito						
UMA Mensual	Salario PESOS	Pago mensual	Monto de Crédito	Subsidio CONAVI	5% Ahorro previo	Valor de la solución
1.0	\$2,450	\$ 490	\$ 32,820.68	\$ 71,057	\$ 5,467	\$ 109,345
1.1	\$2,695	\$ 809	\$ 54,154.12	\$ 71,057	\$ 6,590	\$ 131,801
1.2	\$2,940	\$ 882	\$ 59,077.22	\$ 71,057	\$ 6,849	\$ 136,983
1.3	\$3,185	\$ 956	\$ 64,000.33	\$ 71,057	\$ 7,108	\$ 142,166
1.4	\$3,430	\$ 1,029	\$ 68,923.43	\$ 71,057	\$ 7,367	\$ 147,348
1.5	\$3,675	\$ 1,103	\$ 73,846.53	\$ 71,057	\$ 7,627	\$ 152,530
1.6	\$3,920	\$ 1,176	\$ 78,769.63	\$ 71,057	\$ 7,886	\$ 157,712
1.7	\$4,165	\$ 1,250	\$ 83,692.73	\$ 71,057	\$ 8,145	\$ 162,894
1.8	\$4,410	\$ 1,323	\$ 88,615.84	\$ 71,057	\$ 8,404	\$ 168,077
1.9	\$4,655	\$ 1,397	\$ 93,538.94	\$ 71,057	\$ 8,663	\$ 173,259
2.0	\$4,900	\$ 1,470	\$ 98,462.04	\$ 71,057	\$ 8,922	\$ 178,441
2.1	\$5,146	\$ 1,544	\$ 103,385.14	\$ 71,057	\$ 9,181	\$ 183,623
2.2	\$5,391	\$ 1,617	\$ 108,308.24	\$ 71,057	\$ 9,440	\$ 188,806
2.3	\$5,636	\$ 1,691	\$ 113,231.35	\$ 71,057	\$ 9,699	\$ 193,988
2.4	\$5,881	\$ 1,764	\$ 118,154.45	\$ 71,057	\$ 9,958	\$ 199,170
2.5	\$6,126	\$ 1,838	\$ 123,077.55	\$ 71,057	\$ 10,218	\$ 204,352
2.6	\$6,371	\$ 1,911	\$ 128,000.65	\$ 71,057	\$ 10,477	\$ 209,534
2.7	\$6,616	\$ 1,985	\$ 132,923.75	\$ 71,057	\$ 10,736	\$ 214,717
2.8	\$6,861	\$ 2,058	\$ 137,846.86	\$ 71,057	\$ 10,995	\$ 219,899

Para determinar el monto máximo de crédito se puede afectar el salario del trabajador hasta en un 30%, (menos los que ganan 1 salario mínimo que por la Ley

Federal del Trabajo solamente se le puede descontar un 20%) y aplicar la siguiente regla sobre el saldo de la subcuenta vivienda (SSV):

Edad del Trabajador	Hasta 2.8 UMA'S Créditos Con Subsidio
Hasta 54 años 11 meses	20% del monto de crédito (SSV/.20)
Desde 55 hasta 64 años 11 meses	45% del monto de crédito (SSV/.45)

Infonavit Tu Propia Obra sin Subsidio

Se otorga a trabajadores de rango salarial mayor a 2.8 y menor a 5 UMA's, en este caso el derechohabiente deberá aportar en 15% como ahorro previo y deberá ser en monetario.

La tabla de montos máximos de crédito con base en el salario es:

UMA Mensual	Salario PESOS	Pago mensual	Monto de Crédito	Subsidio CONAVI	15% Ahorro previo	Valor de la solución
2.9	\$7,106	\$ 2,132	\$ 142,769.96	\$ -	\$ 25,195	\$ 167,965
3.0	\$7,351	\$ 2,205	\$ 147,693.06	\$ -	\$ 26,063	\$ 173,757
3.1	\$7,596	\$ 2,279	\$ 152,616.16	\$ -	\$ 26,932	\$ 179,548
3.2	\$7,841	\$ 2,352	\$ 157,539.26	\$ -	\$ 27,801	\$ 185,340
3.3	\$8,086	\$ 2,426	\$ 162,462.37	\$ -	\$ 28,670	\$ 191,132
3.4	\$8,331	\$ 2,499	\$ 167,385.47	\$ -	\$ 29,539	\$ 196,924
3.5	\$8,576	\$ 2,573	\$ 172,308.57	\$ -	\$ 30,407	\$ 202,716
3.6	\$8,821	\$ 2,646	\$ 177,231.67	\$ -	\$ 31,276	\$ 208,508
3.7	\$9,066	\$ 2,720	\$ 182,154.77	\$ -	\$ 32,145	\$ 214,300
3.8	\$9,311	\$ 2,793	\$ 187,077.88	\$ -	\$ 33,014	\$ 220,092
3.9	\$9,556	\$ 2,867	\$ 192,000.98	\$ -	\$ 33,883	\$ 225,884
4.0	\$9,801	\$ 2,940	\$ 196,924.08	\$ -	\$ 34,751	\$ 231,675
4.1	\$10,046	\$ 3,014	\$ 201,847.18	\$ -	\$ 35,620	\$ 237,467
4.2	\$10,291	\$ 3,087	\$ 206,770.28	\$ -	\$ 36,489	\$ 243,259
4.3	\$10,536	\$ 3,161	\$ 211,693.39	\$ -	\$ 37,358	\$ 249,051
4.4	\$10,781	\$ 3,234	\$ 216,616.49	\$ -	\$ 38,226	\$ 254,843
4.5	\$11,026	\$ 3,308	\$ 221,539.59	\$ -	\$ 39,095	\$ 260,635
4.6	\$11,271	\$ 3,381	\$ 226,462.69	\$ -	\$ 39,964	\$ 266,427
4.7	\$11,516	\$ 3,455	\$ 231,385.79	\$ -	\$ 40,833	\$ 272,219
4.8	\$11,761	\$ 3,528	\$ 236,308.90	\$ -	\$ 41,702	\$ 278,010
4.9	\$12,006	\$ 3,602	\$ 241,232.00	\$ -	\$ 42,570	\$ 283,802
5.0	\$12,251	\$ 3,675	\$ 246,155.10	\$ -	\$ 43,439	\$ 289,594

Para determinar el monto máximo de crédito se tomará el que resulte menor entre: afectar el salario del trabajador hasta en un 30% (que son los montos que se presentan en la tabla) y aplicar la siguiente regla sobre el Saldo de la Subcuenta Vivienda (SSV):

Edad del Trabajador	Hasta 2.8 UMA'S Créditos Sin Subsidio
Hasta 54 años 11 meses	30% del monto de crédito (SSV/.30)
Desde 55 hasta 64 años 11 meses	50% del monto de crédito (SSV/.50)

El producto está listo, ya se operaron los primeros créditos en Guanajuato.

Acciones en proceso de instrumentación y/o mejora

Se ha recurrido al apoyo adicional de Estados y Municipios para que los derechohabientes que menos ganan, o que tienen un saldo de la subcuenta insuficiente para cumplir con las condiciones de la Entidad Financiera, puedan pagar la solución de vivienda.

En promedio los Estados y Municipios se han comprometido a aportar más de 16 mil pesos por vivienda y resulta muy importante para los que ganan menos de 2 UMA's mensuales, ya que ni con el subsidio de CONAVI alcanzan a completar para pagar la vivienda. Estos convenios no son obligatorios, pero son de gran ayuda para los derechohabientes de menores ingresos por lo que seguiremos buscándolos.

Se necesita un seguro para cubrir a los derechohabientes que llegaran a perder su vivienda por algún daño como incendio, inundación, terremoto, etc. Se están negociando los términos con una Aseguradora.

Es necesario perfeccionar la operación del producto con el área de sistemas:

- Se requiere precalificación masiva.
- Se deberá incorporar la condición del mínimo del SSV sobre el monto de crédito, ya que es una condición que aplica la Entidad Fondeadora al regresar el monto ajustado.
- Se debe obtener la tabla de amortización en forma automática, hoy se hace manualmente.
- Es necesario agregar un campo para las aportaciones adicionales ya sea de estados, municipios, fundaciones o recursos del derechohabiente.

Estas necesidades se recorrieron para el segundo semestre de 2018, por tema de prioridades.

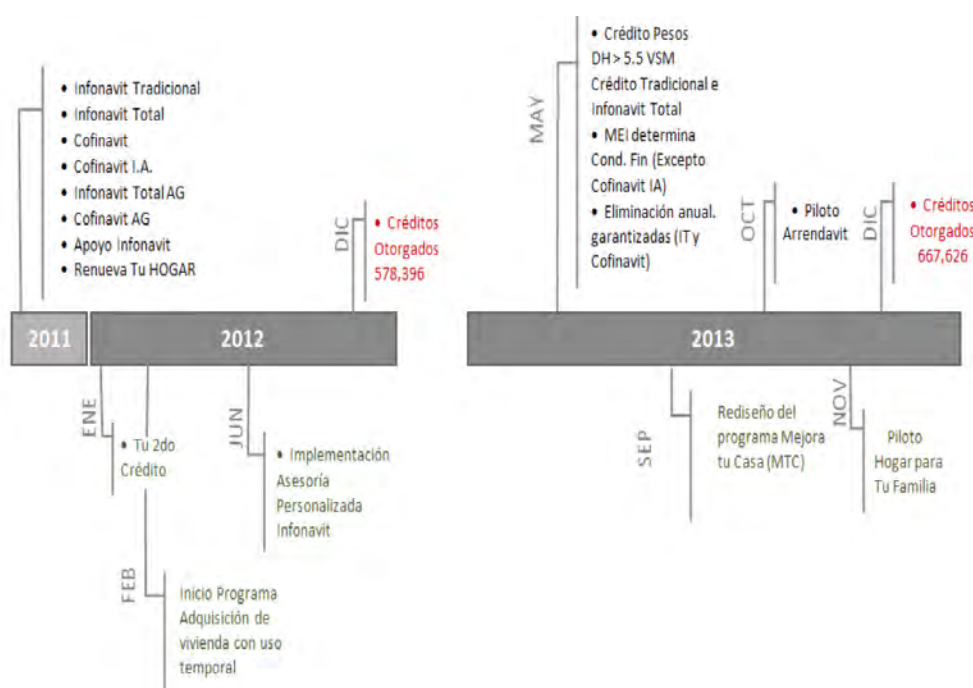
Es necesario contar con empresas constructoras (OEO'S) a nivel nacional; para ello también requerimos un mayor número de Entidades Financieras.

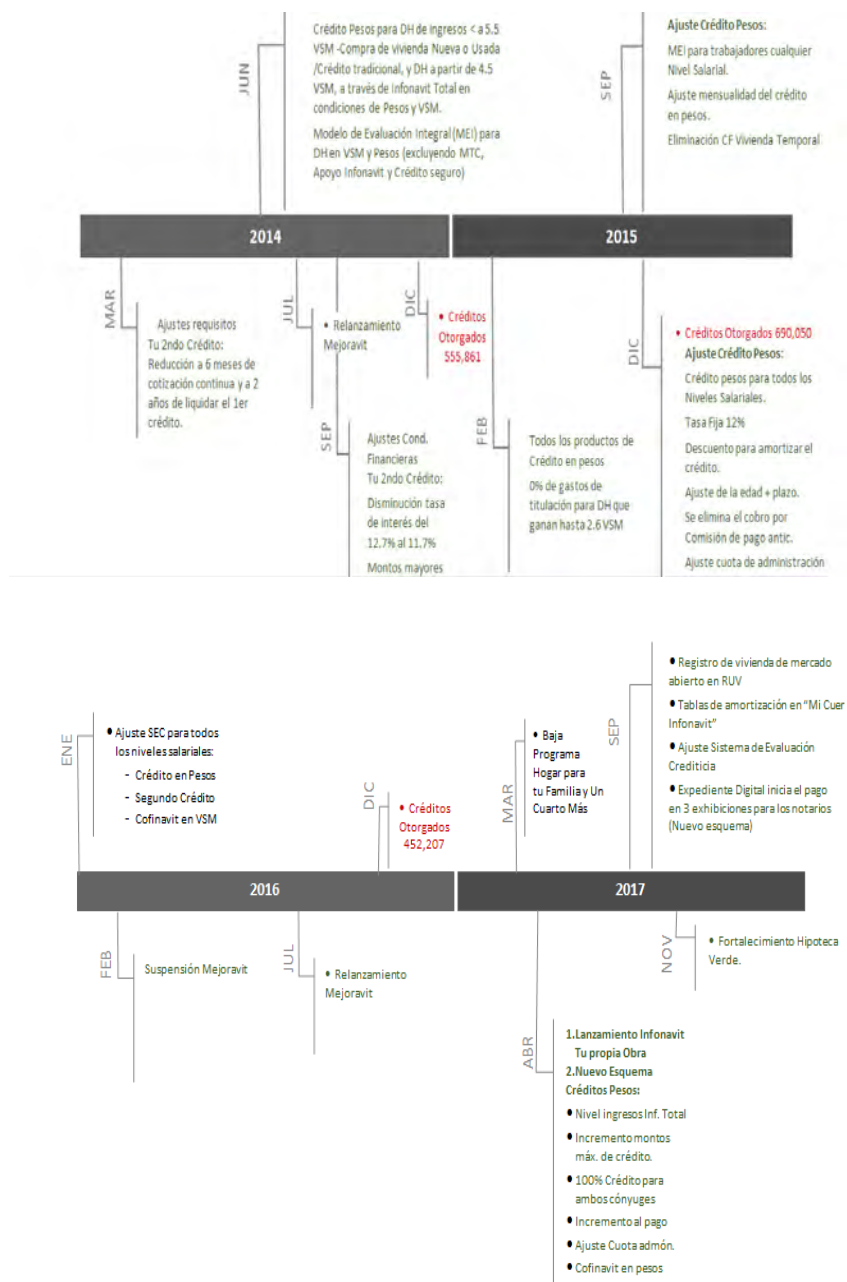
Se debe promover el programa sin subsidio ya que está empezando a operar en julio de 2018.

10.6 Evolución de los Productos y Programas de Crédito 2012 - 2018

Las mejoras realizadas y las modificaciones en las condiciones de otorgamiento de los productos y programas

de apoyo al crédito existentes durante el periodo 2012-2018, así como las nuevas modalidades de productos, establecidos por ley y/o aprobados por los Órganos de Gobierno; de una forma gráfica en "Línea de Tiempo", se presentan de la siguiente forma:





10.7 Indicadores de la Actividad Crediticia 2013 - 2018

El conjunto de las medidas implementadas en materia de otorgamiento de créditos durante el periodo 2012 - 2018 se reflejaron en los siguientes resultados:

Resultado de otorgamiento de créditos 2013 - 2015:

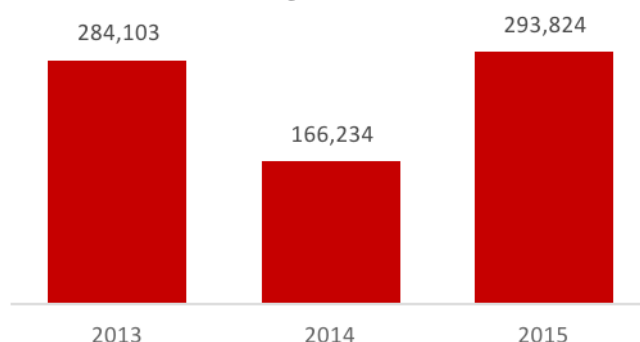
De 2013 a 2015 se otorgaron 1,913,537 créditos para vivienda, 1,169,376 fueron créditos hipotecarios y 744,161 de mejoramiento. De los créditos hipotecarios 744,089 fueron para compra de vivienda nueva y 395,287 para vivienda usada.

Créditos Hipotecarios Originados (número de créditos)



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

Créditos Mejoravit Originados (número de créditos)



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

En este periodo el producto hipotecario que tuvo mayor impacto fue el Crédito Tradicional o Crédito Infonavit, teniendo un promedio del 82% de la colocación

crediticia, Cofinavit fue el segundo producto de mayor colocación teniendo un promedio del 7%

Créditos Hipotecarios Originados de 2013 a 2015

Créditos				
Producto	2013	2014	2015	Total
Tradicional	305,422	320,190	328,761	954,373
Infonavit Total	37,884	23,795	11,247	72,926
Confinavit	22,670	24,094	29,794	76,558
2° Crédito	14,662	18,962	23,199	56,823
Apoyo Infonavit	2,885	2,586	3,225	8,696
Total	383,523	389,627	396,226	1,169,376

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

Durante el mismo periodo, la Inversión Infonavit¹⁷ para créditos hipotecarios fue de 319,006 mdp. De este periodo el producto que tuvo una inversión mayor fue el

Crédito Tradicional con un monto acumulado 263,812 (83%) de la colocación crediticia.

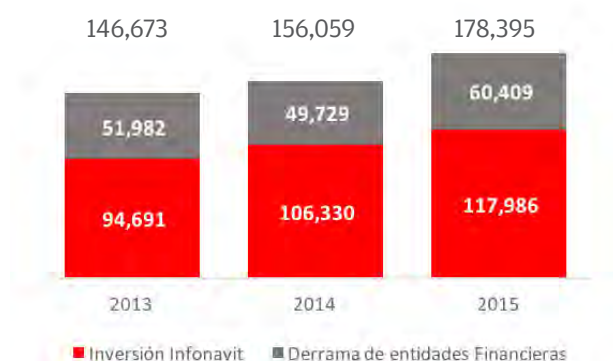
Inversión Infonavit por producto de 2013 a 2015 (mdp)

Montos (mdp)				
Producto	2013	2014	2015	Total
Tradicional	76,750	87,578	99,484	263,812
Infonavit Total	9,943	8,515	5,226	23,684
Confinavit	5,056	6,258	8,332	19,647
2' Crédito	2,942	3,978	4,943	11,863
Total	94,691	106,330	117,986	319,006

La Derrama de Crédito¹⁸, para el periodo de 2013 - 2015 fue de 481,127 mdp. Podemos observar la evolución de la inversión Infonavit de 2013 a 2014 tuvo un incremento del 12% y de 2014 a 2015 el incremento fue del 11%.

Nuestro máximo histórico se concentró en 2015 con un 37% del periodo en derrama de crédito equivalente a 178,395 mdp.

Derrama de Crédito (mdp) 2013 - 2015



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

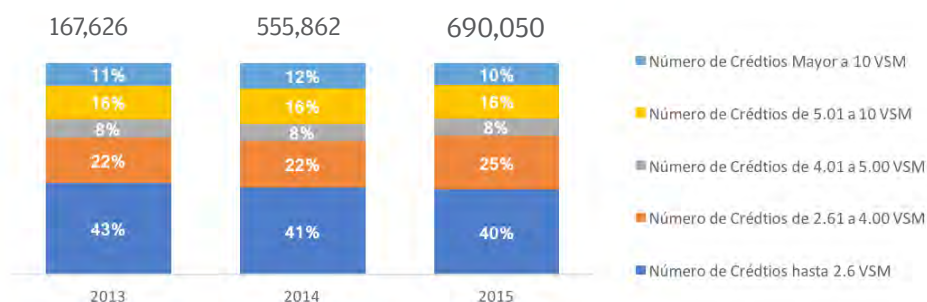
En atención a su vocación social y al compromiso con los trabajadores de menores ingresos, el 65% de los créditos hipotecarios formalizados por el Instituto de 2013 a 2015, fueron destinados para derechohabientes

con ingresos de hasta 4 VSM, 8% se concentró para trabajadores con ingresos de 4.01 a 5 VSM, y el 27% para trabajadores con ingresos mayores 5.01 VSM.

¹⁷Inversión Infonavit considera el monto financiado por el Infonavit, el Saldo de la Subcuenta de Vivienda, Ahorro previo, Ecotecnologías (vivienda nueva), descontando el importe de impuestos y derechos, Costo del avalúo y Cargas financieras.

¹⁸Derrama de Crédito considera la Inversión Infonavit, medida como el monto financiado por el Infonavit, el Saldo de la Subcuenta de Vivienda, Ahorro previo, Ecotecnologías (vivienda nueva), descontando el importe de impuestos y derechos, Costo del avalúo y Cargas financieras y el monto que erogan las Entidades Financieras en los créditos coparticipados y cofinanciados.

Créditos originados por cajón salarial %



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

Por otra parte, de 2013 a 2015 el Infonavit dispersó 23,224 mdp de subsidio bajo el Programa de Esquemas de Financiamiento y Subsidio Federal para Vivienda, lo que benefició a más de 401,143 mil derechohabientes.

Subsidios dispersados por el Infonavit 2013- 2015 (mdp)

Subsidios		
Año	Número de Subsidios	Monto de Subsidios (pesos)
2013	101,593	\$5,736,157,451
2014	152,325	\$8,850,093,007
2015	147,225	\$8,638,261,611
Total	401,143	\$23,224,512,068

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

Los montos máximos para el otorgamiento de crédito durante el periodo de 2013 a 2015 tuvieron la siguiente evolución: Cerrando en 2015 con 415 VSM equivalente

a \$884,382.00 lo que significa un incremento del 90% con respecto a 2013.

Evolución de montos máximos 2013- 2015

Año	2013	2014	2015
Tablas de montos valorizada	VSM	VSM	VSM
Monto Máximo de crédito (VSM)	236	415	415
Salario Mínimo (Para cada periodo) **	\$64.76	\$67.29	\$70.10
Monto Máximo de crédito (Monetario)	\$464,614	\$848,931	\$884,382
(Pesos)			

Nota: Monto máximo=salario máximo * salario mínimo * 30.4 (promedio de días de un mes en el año)

**Fuente: <https://www.gob.mx/conasami/documentos/tabla-de-salarios-minimos-generales-y-profesionales-por-areas-geograficas>

Resultado de otorgamiento de créditos 2016 - 2018:

De 2016 al cierre de junio 2018 se otorgaron 1'239,228

créditos para vivienda; 945,316 fueron créditos hipotecarios y 293,912 de mejoramiento. De los créditos hipotecarios, 579,204 fueron para compra de vivienda nueva y 366,112 para vivienda usada. Se considera que,

de enero a junio de 2018, se tiene un otorgamiento de 253,156 créditos para vivienda, 178,539 son de créditos hipotecarios y 76,617 de mejoramiento.

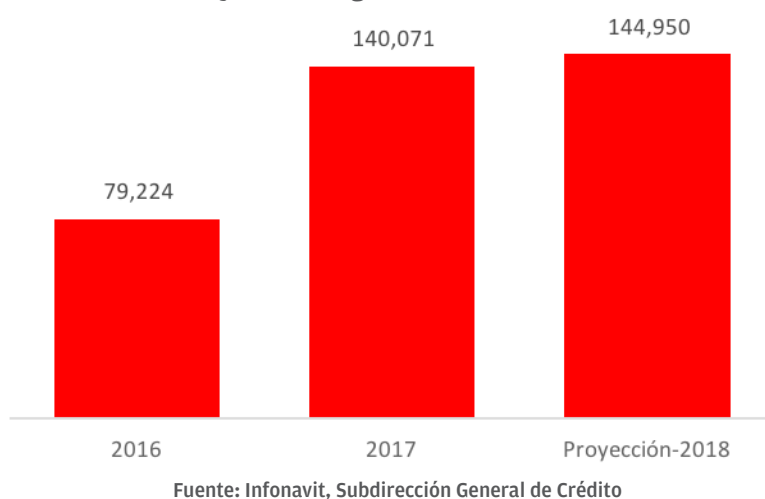
Ahora bien, de 2016 y con la proyección de cierre 2018 se espera un otorgamiento de 1'517,182 créditos

para vivienda, 1'152,937 serán créditos hipotecarios y 364,245 de mejoramiento. De los créditos hipotecarios la expectativa son 706,609 para compra de vivienda nueva y 446,318 para vivienda usada.

Créditos Hipotecarios Originados (número de Créditos)



Créditos Mejoravit Originados (número de Créditos)



Con la proyección de cierre 2018 se tiene una expectativa acumulada de colocación de 1'152,865 créditos hipotecarios, de los cuales el crédito tradicional tiene una participación promedio del 83% del total de

la colocación crediticia. De enero a junio de 2018, se han otorgado 172,456 créditos, 143,920 son crédito Tradicional y 12,630 son Cofinavit.

Créditos Hipotecarios Originados: Proyectado 2016- -2018

CRÉDITOS				
Producto	2016	2017	Proyección 2018	Total
Tradicional	302,720	328,701	325,922	957,343
Infonavit Total	10,030	8,022	7,073	25,125
Confinavit	32,357	29,041	26,048	87,446
2' Crédito	23,973	22,997	22,888	69,858
Apoyo Infonavit	3,903	4,960	4,230	13,093
Total	372,983	393,721	386,161	1'152,865

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

Con la expectativa de cierre 2018, el acumulado de la Inversión Infonavit para créditos hipotecarios es de 402,866 mdp. De enero a junio de 2018, se tiene un avance de 66,511 mdp.

Montos Hipotecarios Originados de Proyecto 2016- -2018 (mdp)

	MONTOS		
Producto	2016	2017	Proyección 2018
Tradicional	97,283	116,766	125,813
Infonavit Total	4,076	6,759	7,685
Cofinavit	9,163	9,643	9,696
2' Crédito	5,238	5,271	5,473
Total	115,760	138,438	148,668

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

Con la expectativa de cierre 2018, el acumulado de la Inversión Infonavit para créditos hipotecarios es de 402,866 mdp. De enero a junio de 2018, se tiene un avance de 66,511 mdp.

Inversión Infonavit por Producto Proyecto 2016- -2018 (mdp)

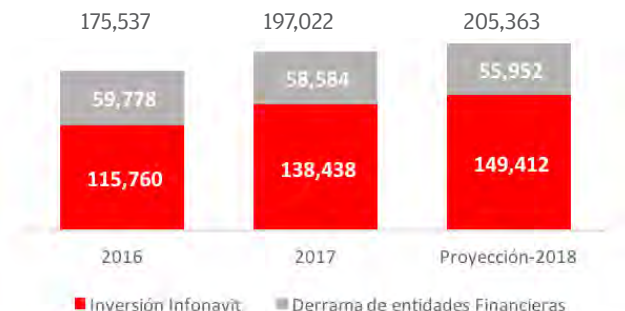
	MONTOS		
Producto	2016	2017	Proyección 2018
Tradicional	97,283	116,766	125,813
Infonavit Total	4,076	6,759	7,685
Cofinavit	9,163	9,643	9,696
2' Crédito	5,238	5,271	5,473
Total	115,760	138,438	148,668

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

En cuanto a la Derrama de Crédito¹⁹, de 2016 y con la proyección de cierre de 2018 se esperan 577,923 mdp. De enero a junio de 2018, se tiene un avance de

derrama de crédito de 94,174 mdp de los cuales 67,255 mdp pertenecen a inversión Infonavit y 26,919 mdp a derrama de entidades financieras.

Derrama de Crédito (mdp) Proyecto 2016- -2018



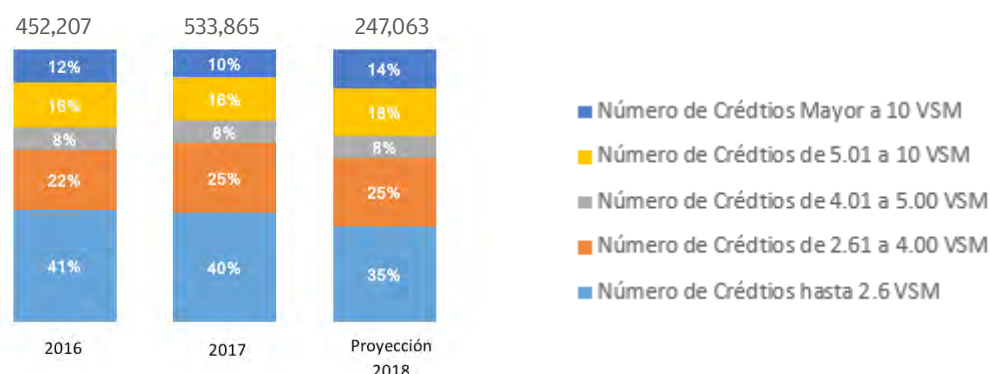
Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

¹⁹**Derrama de Crédito** considera la Inversión Infonavit, medida como el monto financiado por el Infonavit, el Saldo de la Subcuenta de Vivienda, Ahorro previo, Ecotecnologías (vivienda nueva), descontando el importe de impuestos y derechos, Costo del avalúo y Cargas financieras y el monto que erogan las Entidades Financieras en los créditos coparticipados y cofinanciados.

En atención a su vocación social y al compromiso con los trabajadores de menores ingresos, el 60% de los créditos hipotecarios formalizados por el Instituto de 2016 al cierre de junio 2018, fueron destinados para

derechohabientes con ingresos de hasta 4 VSM; 8% se concentró para trabajadores con ingresos de 4.01 a 5 VSM, por otra parte, el 32% para trabajadores con ingresos mayores 5.01 VSM.

Créditos originados por cajón salarial % Proyectado 2016- -2018



Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

Por otra parte, de 2016 al cierre de 2018 se estima que el Infonavit dispersara 15,686 mdp de subsidio bajo el Programa de Subsidio Federal para Vivienda lo que beneficiará a 268,473 derechohabientes. De enero a junio

de 2018, se tiene un avance de 30,168 derechohabientes beneficiados lo que significa 1,748 mdp dispersados por el Instituto.

Subsidios dispersados por el Infonavit Proyectado 2016- -2018 (pesos)

Subsidios		
Año	Número de Subsidios	Monto de Subsidios
2016	115,986	\$7,264,510,181
2017	80,661	\$4,258,446,422
Proyección-2018	71,826	\$4,163,883,685
Total	268,473	\$15,686,840,288

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Crédito

Los montos máximos para el otorgamiento de crédito durante el periodo de 2016 al cierre de 2018 tendrán la siguiente evolución: Cerrando con 699 UMA's,

equivalente a \$1'712,718.00, lo que significa un incremento del 186% con respecto a 2016.

Evolución de montos máximos Proyectado 2016- -2018

Año	2016	2017	Junio 2018
Tablas de montos valorizada	VSM	UMA	UMA
Monto Máximo de crédito (VSM-UMA)	415~	699	699
VSM-UMA (Para cada periodo)	\$73.04~	\$75.49*	\$80.60*
Monto Máximo de crédito (Monetario)	\$921,473	\$1,604,132	\$1,712,718

(Pesos)

Nota: Monto máximo=salario máximo * salario mínimo O UMA * 30.4 (promedio de días de un mes en el año)

* Fuente: <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/uma/>

~Fuente: <https://www.gob.mx/conasami/documentos/tabla-de-salarios-minimos-generales-y-profesionales-por-areas-geograficas>



CAPÍTULO 11

ADMINISTRACIÓN DE CARTERA Y GESTIÓN DE LA COBRANZA



11. ADMINISTRACIÓN DE CARTERA Y GESTIÓN DE LA COBRANZA

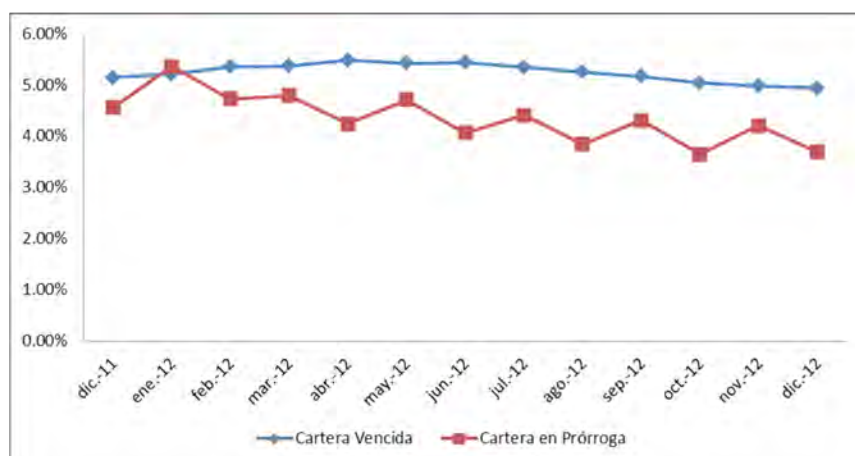
11.1 Periodo 2012 – 2015¹

Al cierre del ejercicio 2012, de acuerdo a las cifras consignadas en Informe del Director General al H. Consejo de Administración del mes de enero de 2013, la Cartera contempló el siguiente comportamiento:

La cartera vencida presentó un 4.94% contra un 5.15%, comparada con el mismo periodo de 2011. Esto es, una disminución del 0.21%. La cartera en prórroga se ubicó en 3,69%, versus el 4,56% que tuvo en diciembre de 2011.

CARTERA VENCIDA Y EN PRÓRROGA

	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
Cartera Vencida	5.15%	5.21%	5.36%	5.38%	5.49%	5.43%	5.44%	5.35%	5.26%	5.17%	5.04%	4.98%	4.94%
Cartera en Prórroga	4.56%	5.37%	4.73%	4.80%	4.24%	4.71%	4.06%	4.41%	3.84%	4.31%	3.65%	4.21%	3.69%



Fuente: Informe del Director General al H. Consejo de Administración en el mes de enero de 2013.

En línea con la Nueva Política Nacional de Vivienda, a partir del 1° de diciembre de 2012 y durante 2013, la Subdirección General de Administración de Cartera realizó una revisión exhaustiva de los principales procesos operativos de cada una de las áreas que la conforman, para identificar áreas de oportunidad y replantear el modelo de otorgamiento de vivienda con base en los ejes estratégicos planteados en los Programas Nacionales de Vivienda y de Desarrollo Sustentable.

Con base en dichas revisiones, se realizó un diagnóstico, para replantear la operación y definir la Nueva Política y Estrategia Institucional de Vivienda del Infonavit. Como consecuencia, se identificaron tanto los nuevos Programas y Proyectos a implementar, como aquellos que deberían continuar pero que requerían replantearse y reestructurarse.

En resumen, los hallazgos encontrados y las áreas de oportunidad que el diagnóstico determinó en 2013 para la SGAC, fueron las siguientes:

Optimización del proceso de cobranza

- Revisar la operación de cobranza y su potencial para soportar estrategias de acercamiento más dinámicas y acordes con la realidad de los acreditados en mora.
- Fortalecer la segmentación de cartera para ajustar estrategias y canales de tratamiento en función del comportamiento de los acreditados y los valores esperados de recuperación.
- Optimizar procesos, actividades e incentivos para la captura y validación de datos de contacto/localización, buscando modelos que permitieran acceder a mayor información del acreditado.

¹ La información del periodo 2013-2015, fue extraída principalmente del Documento de Ordenamiento Institucional (DOI) denominado "Administración de Cartera y Cobranza", con actualización al 31 de diciembre de 2015.

Gestión de proveedores

- Revisar y ajustar el proceso de asignación.
- Automatizar el Proceso de alta de despachos.

Modelo (sistema de cobranza)

- Evaluar capacidades del sistema de cobranza de cartera (CSI) para soportar el modelo operativo actual y su potencial para gestionar los nuevos productos e iniciativas del área.
- Aplicar métricas de desempeño que permitieran el monitoreo de los despachos de cobranza y contar con un sistema que asista la gestión de cobranza.
- Establecer metas alcanzables que fueran aplicables a nivel central y en las delegaciones.

11.2 Alineación de los Programas de Administración de la Cartera y Cobranza.

En atención a lo dispuesto en la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores en su Artículo 10, fracción I, así como la reforma que adicionó el artículo 71 el cual a la letra indica:

“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.”

La estrategia del Infonavit fue 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 permitieran potenciar al capital humano y transformar los procesos para asegurar su ejecución exitosa.

La revisión continua de la estrategia, sus objetivos, indicadores y las iniciativas estratégicas contenidos en el Tablero de Gestión Estratégica (TGE)² alineó los esfuerzos necesarios para modificar procesos, capacidades y

cultura y los adaptó a los cambios en el entorno para aprovechar oportunidades y fortalezas previniendo los riesgos que se presentaron durante su ejecución. De esta manera, el ajuste a las prioridades estratégicas permitió enfocar recursos en los asuntos críticos con el fin de cumplir con los objetivos institucionales, la Visión y la Misión.

En consideración a lo establecido en los párrafos anteriores:

El Programa “Optimización del Proceso de Cobranza”, se alineó a la dimensión humana del Instituto, conforme al eje estratégico 3.- “*Desarrollar servicios de excelencia que superen las expectativas*”, de conformidad con lo siguiente:

- Un proceso eficiente de cobranza a través de métricas de desempeño, que permite optimizar el proceso de asignación y definir incentivos por despacho.
- Con las líneas estratégicas: i) Una mejor asignación de cuentas a despachos, ii) Estrategia multicanal, iii) Mejoramiento en métricas e incentivos y iv) Reportes de calidad.

El Subprograma de “Modelo de inteligencia para la administración de cartera”, se alineó a la dimensión de procesos del Instituto, conforme al eje estratégico 1.- “Fortalecer la solidez financiera del Instituto con una visión de largo plazo”, de conformidad con lo siguiente:

- Contar con procesos e infraestructura eficiente y efectivos que permitieron otorgar certeza jurídica, proveer servicios de excelencia y una mejor experiencia a los usuarios.
- Buscar fortalecer los procesos de toma de decisiones al interior de la SGAC, a través de un modelo de inteligencia para la administración de cartera que permitiera monitorear a los diferentes actores involucrados, y de esta manera contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Instituto (índice de cartera vencida, caídas a vencido, salidas de vencido).
- Asegurar que los procesos estuvieran integrados, fueran eficientes, transparentes, se basaran en las mejores prácticas y se superaran de manera

² En el apartado relativo al Subprograma modelo de Inteligencia de Administración de Cartera, se amplían comentarios sobre este tema.

continua, conteniendo un componente humano que permitiera potenciar las capacidades institucionales, así como robustecer la infraestructura tecnológica para el desarrollo óptimo de las funciones, para administrar y explotar la información necesaria en la toma de decisiones.

- Realizar el análisis y diseño del nuevo modelo de inteligencia para la administración de cartera.
- Colaborar con la Subdirección General de Tecnologías (SGT).

El subprograma, “Gestión de proveedores de cobranza”, se alineó a los ejes estratégicos 1 y 4 del Instituto.- “Fortalecer la solidez financiera del Instituto con una visión de largo plazo” y “Excelencia y calidad en el servicio”, respectivamente, de conformidad con lo siguiente:

- Asegurar que las personas que trabajan para los proveedores de servicios de cobranza del Instituto contaran con conocimientos, habilidades, actitudes y cultura, congruentes con los valores y prácticas institucionales, que compartieran la pasión por el desarrollo de funciones, con compromiso, comportamiento ético, transparencia y servicio de excelencia.
- Estandarizar los niveles de servicio, calidad y cultura de excelencia de los proveedores de cobranza del Infonavit, para que se homologaran las competencias, la calidad, la eficiencia y eficacia, así como la satisfacción del usuario.
- Contar con agencias de cobranza que tuvieran capacidad financiera, infraestructura, recursos humanos de calidad y experiencia en cobranza.

El Subprograma, “Evaluación del desempeño de los proveedores de cobranza”, se alineó a la dimensión humana del Instituto, conforme a los ejes estratégicos 1 y 4, que a la letra indicaba.- “Fortalecer la solidez financiera del Instituto con una visión de largo plazo” y “Excelencia y calidad en el servicio”, respectivamente, de conformidad con lo siguiente:

- Evaluar la calidad de los servicios de cobranza contratados por la SGAC, mediante el seguimiento y monitoreo de las gestiones que realizan las agencias de cobranza con los acreditados de forma presencial y no presencial, a fin de garantizar que se cumplan los lineamientos, políticas y procedimientos

establecidos por el Instituto.

- Reformular la metodología de evaluación a proveedores de servicios de cobranza.
- Contratar recursos especializados para evaluar a las agencias de recuperación de cartera a nivel nacional.

11.3 Principales Acciones Realizadas

11.3.1 Programa. – Optimización del proceso de cobranza

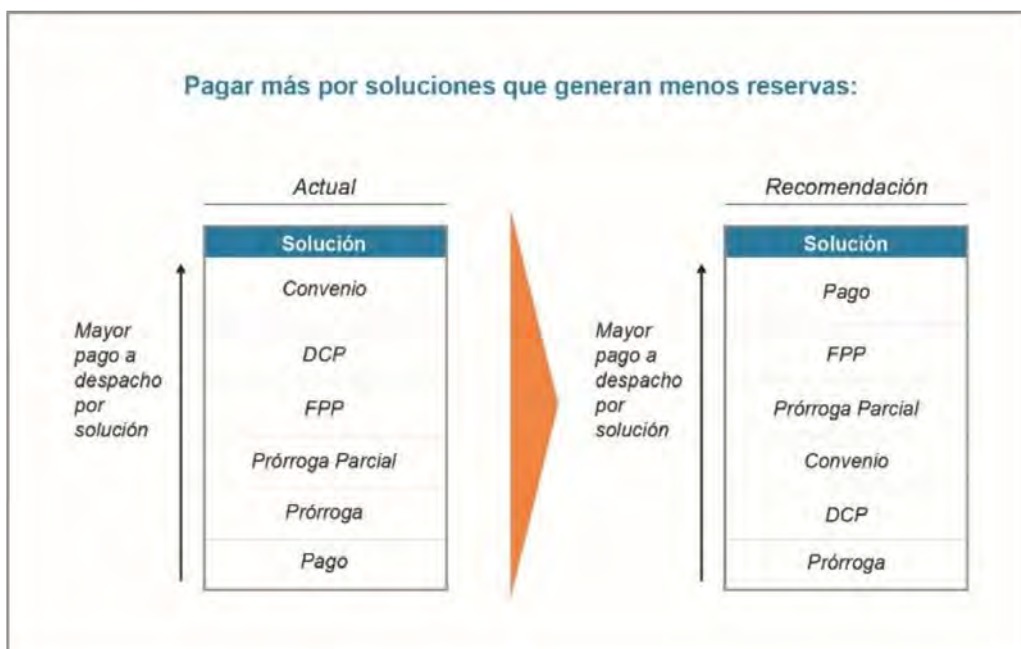
Para el desarrollo de este Programa, se realizaron las siguientes acciones:

- En la asignación de cuentas y definición de incentivos, se priorizaron las cuentas para su gestión, dando seguimiento a las acciones de cobranza, coadyuvando al logro de los indicadores.
- En las métricas de desempeño, se evaluó de forma más precisa el riesgo asociado a cada acreditado usando técnicas de la industria financiera.
- En la estrategia multicanal, se identificaron las acciones más efectivas de cobranza para definir las estrategias (canal y productos) más adecuadas.
- Reportes de calidad. Se utilizaron bases de datos confiables y herramientas analíticas, que permitieron correr escenarios y simuladores para una estrategia preventiva de cobranza.

Las herramientas que se aplicaron en el desarrollo del programa fueron las siguientes:

- Métricas que evaluaron el desempeño de las agencias de cobranza (canales, domiciliario y telefónico). Herramientas analíticas que registraron las gestiones por día y ponderaron soluciones de acuerdo a la priorización que se definió, por la conveniencia financiera de la solución y/o dificultad de obtenerla (nivel de morosidad).
- Dichas métricas se alinearon a las metas institucionales, y se creó un esquema de control y supervisión que permitió a los despachos instrumentar las acciones necesarias para obtener mejores resultados.

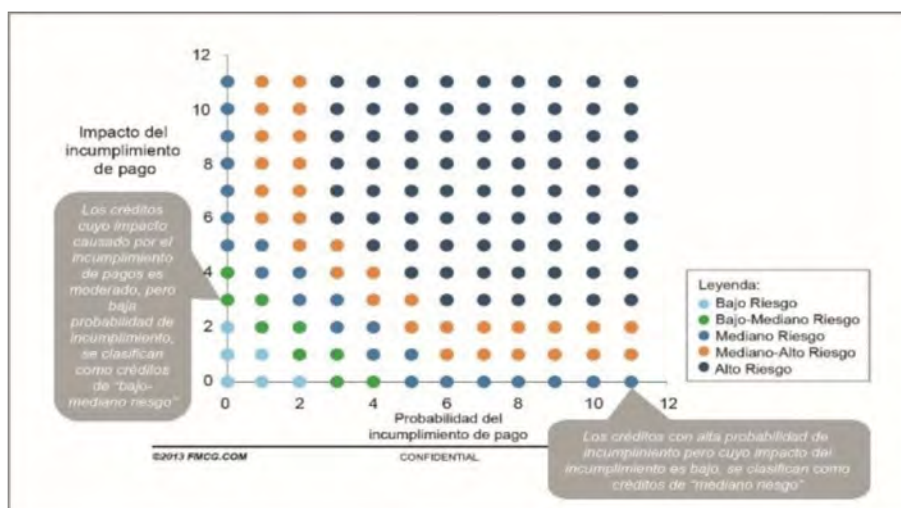
Métricas e incentivos en la asignación a despachos:



Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional de la Subdirección General de Administración de Cartera, actualizado al 31 de diciembre de 2015.

- Se realizó el análisis de los datos en todas las etapas del proceso, para un mejor conocimiento del acreditado y segmentación del portafolio, y de esta manera se ofrecieron las mejores soluciones para los acreditados, obteniendo bases de datos confiables y herramientas analíticas que permitieron correr escenarios y simuladores para una estrategia preventiva de cobranza.
- Como esquema de medición mensual, parte de una asignación inicial que tenían las agencias y durante el mes, se evaluó si la cuenta había sido solucionada con los registros en los sistemas del Instituto y en interacción con un catálogo de soluciones y condiciones que se tomaron en cuenta.
- La cartera asignada a la agencia se ubicó en segmentos de acuerdo al nivel de morosidad que presentaba, con base en esta segmentación se ponderaron las soluciones observadas, dando mayor puntaje a las soluciones de créditos que presentaban mayor morosidad y/o soluciones con mayor conveniencia financiera para el Instituto.
- La proporción de cuentas solucionadas en un determinado segmento se promedió de forma ponderada por la participación del segmento en el total de la asignación, obteniendo así una calificación por agencia.
- Durante el 2015 se fortaleció la implementación de estas métricas a fin de garantizar la transparencia durante el proceso de evaluación del desempeño (ranking) de las agencias de cobranza en todos los segmentos, y de esta forma, reconocer fácilmente a las agencias más eficientes y competitivas para la asignación de más cuentas.
- Debido a lo anterior se redefinió la estrategia multicanal que determinó los medios que se utilizaron para contactar al acreditado (mensaje por teléfono celular, correo electrónico, llamadas telefónicas, visitas a domicilio), la frecuencia con que ocurría la comunicación y el momento en que se daba. Esta estrategia se realizó en función del número de pagos omisos, el nivel de reservas/saldo, el saldo del crédito, el perfil del acreditado y su probabilidad de cumplimiento de pago.

Estrategia multicanal:



Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional de la Subdirección General de Administración de Cartera, actualizado al 31 de diciembre de 2015.

- Se diseñaron métricas e incentivos enfocados en el valor económico que generaron las soluciones de cobranza, lo cual impactó en el retorno del Fondo Nacional de la Vivienda; éstas consideraron un incentivo hacia los despachos por las soluciones que generaron menos reservas; de esta manera, se tuvo una mayor alineación entre las actividades de cobranza y las metas financieras del Instituto.
- Como ejemplo de lo anterior está el producto denominado "Solución a tu Medida", que garantiza la amortización del crédito dentro del plazo pactado, aumentando el éxito de las reestructuras, y preservando el valor económico del portafolio al disminuir el monto de las reservas requeridas.

Segmentación:

Se contó con un esquema de segmentación del portafolio, el cual permitió:

- Evaluar de forma precisa el riesgo asociado a cada acreditado, usando técnicas comúnmente aplicadas en la industria financiera.
- Identificar las acciones más efectivas de cobranza, con el objeto de definir las estrategias (canal y productos) más adecuadas para recuperar la cartera, y

enfocar los esfuerzos hacia donde puede haber una mayor recuperación.

- Priorizar las cuentas para su gestión.
- Dar seguimiento a las acciones de cobranza, y de esta forma, coadyuvar al logro de los indicadores.

Para realizar la nueva segmentación se consideraron variables de comportamiento histórico del acreditado, y con éstas se buscó predecir su conducta de pago.

Una vez que se implementaron las acciones de Optimización de la Cobranza, se incrementó la recuperación de cartera, como consecuencia de la estandarización del proceso de contratación y evaluación.

Se estableció un esquema de aranceles para Infonatel³, con el objetivo de ampliar el portafolio de productos de cobranza que se pudieron ofrecer en este canal; por ejemplo, el fondo de protección de pagos, prórrogas parciales, convenios y esquemas de liquidación.

Adicionalmente se fortaleció el esquema de incentivos, que dio los mayores pagos a las agencias de cobranza cuando se logró la cura del crédito, y se rediseñaron los reportes que ofrecieron un elemento valioso para la toma de decisiones oportunas por parte de todos los involucrados en el proceso de cobranza.

³ Centro de atención telefónica para los derechohabientes y acreditados del Infonavit. El servicio es sin costo desde cualquier parte del país.

11.3.2 Subprograma. - Modelo de Inteligencia de Administración de Cartera

La SGAC, con el propósito de fortalecer el proceso de toma de decisiones al interior de la Subdirección, permitió monitorear en tiempo real a los diferentes actores involucrados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Instituto, y determinó la contratación de un proveedor externo para realizar el análisis y diseño del Nuevo Modelo de Inteligencia para la Administración de Cartera, conformándose como un nuevo proyecto.

Durante 2014 se fortalecieron los procesos de toma de decisiones al interior de la SGAC, mediante la definición e implementación del tablero electrónico de gestión estratégica de administración de cartera, con herramientas de monitoreo, que permitieron dar seguimiento puntual de las operaciones de cobranza que se llevaron a cabo en la Subdirección General y se fortalecieron las tareas de análisis de inteligencia Infonavit orientadas a hacer más eficiente la cobranza.

El desarrollo del modelo se realizó en dos etapas con cuatro entregables cada una. En la primera de ellas se entregó: el Marco Conceptual; Mapa de los procedimientos, procesos y productos; Evaluación de los tipos de información y de las bases de datos utilizados; así como el Diseño del Tablero Digital de Gestión Estratégico.

En la segunda, se entregaron los siguientes productos: Diseño y construcción de Visores; Implementación de Visores (pantallas); Pruebas de concepto; e Implantación de Visores en sitio.

Como consecuencia de la implementación de las etapas se tuvieron los siguientes resultados y/o beneficios de forma puntual:

Una segmentación detallada del portafolio con una mayor efectividad de la asignación de las estrategias de comunicación y cobranza.

- Se tuvo una visualización y seguimiento de la operación en tiempo real.
- Se contó con la medición del desempeño de los asesores de cobranza por entidad y por despacho.
- De igual forma, se obtuvo la medición de la

efectividad de los productos asignados o del canal de cobranza utilizado.

- Se contó con bases de datos confiables y herramientas analíticas que permitieron correr escenarios y simuladores para una estrategia preventiva de cobranza.
- Se obtuvo una herramienta para establecer “alertas tempranas” que permitió supervisar y orientar oportunamente el cumplimiento de metas distribuidas a lo largo del país, y
- Se contó también con las funciones de monitoreo y control de la cobranza, que realizaron analistas especializados para dar seguimiento y calificar las “actuaciones” de las agencias de cobranza y sus asesores.

11.3.3 Mapa de los procedimientos, procesos y protocolos

Se analizaron 98 subprocesos-procedimientos documentados que regulaban las actividades de algunas de las áreas de Administración de Cartera con el fin de evaluar parte de su estructura y contenidos. Cabe destacar que en esos momentos la Subdirección se encontraba en un proceso de reestructuración y ajustes.

11.3.4 Evaluación de tipos de información y de las bases de datos utilizadas

Se orientó a la atención en las siguientes áreas:

- Cobranza Social.
- Análisis y Estrategia.
- Operación y Desarrollo Tecnológico.

Se identificó la información que es utilizada tanto como un insumo como aquella que es producto de la operación.

Se realizaron solicitudes de información a las áreas recibiendo aproximadamente

110 archivos en diferentes formatos de los cuales se evaluaron 61, clasificándose de la siguiente forma:

- Reportes.
- Querys (búsquedas) con parámetros.
- Querys.

- Bases de datos.
- Documentos.

Se buscó el origen de las fuentes de información utilizadas por las diferentes áreas de la Subdirección y se identificaron a los generadores y a los usuarios de las mismas.

Un punto importante de esta etapa consistió en evaluar la calidad de la información. Para esta evaluación se utilizaron dos categorías de análisis:

- Calidad de la Información, y
- Suficiencia de la Información.

11.3.5 Diseño del tablero digital de gestión estratégico

Parte relevante de las conclusiones de las etapas anteriores fue determinar que la información proveniente de las bases de datos consideradas como claves para elaboración del tablero digital propuesto desde el inicio, pudiera ser explotada.

Esto permitió contar con herramientas de visualización que se alimentaron de información en tiempo real.

Estos visores estuvieron orientados en una primera fase a:

- Visualizar las operaciones.
- Socializar la programación.
- Monitorear las metas y actuaciones.

Cabe resaltar que no sólo fue necesario contar con herramientas adecuadas sino que se hizo indispensable contar con personal que pudiera realizar más allá de consultas a bases de datos, verdaderos análisis de la información que permitiera apoyar en el seguimiento de las operaciones y además orientar la toma de decisiones.

En la incorporación de herramientas útiles para el análisis, la planeación y la inteligencia se requirió concluir por etapas el siguiente proceso:

- Recopilar información significativa.
- Homologar (calidad y completitud) de los datos.
- Estructurar los datos con bases multientidades.
- Visualizar la (los resultados de) operación en tiempo real.

- Analizar el intercambio de datos operativos en multiniveles.
- Evaluar resultados de la gestión mensual.
- Evaluar las actuaciones de los diferentes involucrados.
- Generar productos de inteligencia para apoyar la toma de decisiones.

La información fue uno de los más importantes esfuerzos a realizar, es necesario trabajar en su calidad y suficiencia, estructurarla y dejarla lista para su explotación futura.

Éste fue un proceso constante, y tuvo mucho que ver con la permanente evaluación de los responsables de generarla.

11.3.6 Subprograma. - Gestión de los Proveedores de Cobranza

Este subprograma estuvo dirigido a estandarizar los niveles de servicio, calidad y cultura de excelencia de los proveedores de cobranza del Infonavit, para que se homologaran las competencias, la calidad, la eficiencia y eficacia, para la satisfacción del usuario, mediante agencias de cobranza con capacidad financiera, infraestructura, recursos humanos de calidad y experiencia en cobranza.

Los comportamientos y lineamientos generales a los cuales deben adherirse los proveedores fueron:

- Normatividad institucional.
- Modelo de cobranza social.
- Reglas de entrada y salida.
- Infraestructura para mejorar la gestión del proceso.
- Asegurar la administración y supervisión.

De esta forma, las agencias de cobranza deben contar con:

Requisitos mínimos que deben cumplir las agencias de cobranza.	
Capacidad Financiera:	Capacidad económica para sufragar costos y gastos de gestiones
Infraestructura:	- Capacidad tecnológica, material, humana y logística para prestar los servicios. - Certificación sobre sus procesos.
Recursos Humanos de calidad:	Personal con experiencia.
Experiencia en cobranza:	Experiencia mínima comprobable

A todos los proveedores se les exigió una fianza como garantía de cumplimiento.

La difusión de este tema, se dio a través de los distintos canales que se tuvieron con ellos y quedó establecido en los contratos celebrados.

Respecto a la asignación y reasignación de cuentas, el Grupo de Asignación y reasignación de Administración de Cartera (GAR), con base en el ranking, distribución geográfica de las cuentas, capacidad instalada y experiencia de los despachos, determinó la asignación definitiva y reasignación de cuentas de cobranza, a través de la toma de decisiones colegiadas.

Considerando que los riesgos fueron en muchos casos por incumplimiento de los contratos. La SGAC orientó sus acciones a:

- Verificar que los contratos de prestación de servicios de recuperación de cartera estuvieran alineados con los requisitos y procedimientos establecidos y con la normativa (procedimientos y lineamientos).
- Mantener un programa generalizado de carácter sistémico o estadístico, que contemplara la depuración del catálogo de proveedores.
- La revisión de contratos y la normativa aplicada, así como las auditorías en sitio, en conjunto con las encuestas de satisfacción para robustecer el modelo de gestión de proveedores.

Las acciones de cobranza en el Infonavit fueron realizadas por agencias externas, que operaron de acuerdo

a los lineamientos, políticas y procedimientos establecidos por el Instituto, así como dentro del marco de las mejores prácticas en materia de las obligaciones a que deberán sujetarse las entidades financieras con relación a los despachos de cobranza que gestionen su cartera.

Para garantizar lo anterior, se requirió contar con recursos especializados que evaluarán a los despachos de recuperación de cartera empleados para los segmentos de Cobranza Social y Recuperación Especializada a nivel nacional.

Dichos expertos dieron seguimiento, de forma presencial y no presencial, a la calidad y el desempeño de las gestiones que realizaron los prestadores de servicios, a través una metodología de auditorías que incluyó:

- Diagnóstico con base en metodología definida.
- Reporte de estatus de implementación de acciones correctivas.
- Información cualitativa y cuantitativa para medir los niveles de servicio que prestaron al acreditado y las soluciones que le brindó para la regularización del crédito.

Lo anterior, contando con una estrategia de gestión y desarrollo de agencias de cobranza, incluidos el proceso de selección, calificación y monitoreo.

Los beneficios y/o resultados obtenidos con su implementación fueron los siguientes:

- Se trató de un instrumento con fuerza legal, ya que los servicios de recuperación de cartera contratados cumplieron con la normatividad, lineamientos, estrategias, políticas, procesos, procedimientos, metas e indicadores establecidos por el Instituto.
- Existieron evaluaciones y auditorías que respondieron a las necesidades de las áreas de negocio, lo que permitió contar con calidad en los servicios (nivel de servicio), del personal (capacidades y actitudes) y de la infraestructura con la que contaron los despachos de cobranza.
- Se instituyó un modelo de evaluación de la calidad de los servicios para la posterior definición de los indicadores y metas, y
- El proceso de gestión de proveedores, siempre tuvo su punto de inicio en la evaluación de las agencias de cobranza a las que les fue asignado el mayor porcentaje de la cartera.

11.3.7 Subprograma.- Evaluación del Desempeño de Proveedores de Cobranza

El tema central de este sub-subprograma, se focalizó en la metodología del INEX con la que se evaluaba el desempeño de los proveedores de cobranza de la SGAC, la cual fue reformulada al principio de esta administración, en su lugar, se contó con otros elementos de supervisión y evaluación:

Lo anterior se realizó bajo el siguiente esquema:

- Medición periódica del desempeño de los despachos que incluyó incentivos y penalizaciones. El esquema de medición mensual, partió de una asignación inicial que tuvieron las agencias y durante cada mes se evaluó si la cuenta había sido solucionada con una matriz que tomó en cuenta el resultado de la gestión con la interacción de los pagos observados en caso de que la gestión lo requiera, e incluyó un esquema de incentivo/penalización de cartera asignada al mismo.
- El esquema estuvo dividido en cuatro segmentos de cobranza: Cobranza Administrativa, Recuperación de Cartera Vencida, Mediación y Recuperación Especializada.
- Para estos dos últimos tramos, se evaluó la factibilidad de ranking y se tomó en cuenta el avance de

metas asignadas a cada despacho como seguimiento y supervisión de su desempeño.

La capacitación y difusión se enfocó principalmente hacia los segmentos de Mediación y Recuperación Especializada.

- Grupo de Asignación y Reasignación (GAR).

Grupo de trabajo que, con base en el ranking, distribución geográfica de las cuentas, capacidad instalada de los despachos y criterio experto, determinó la asignación definitiva y reasignación de cuentas de cobranza, a través de la toma de decisiones colegiadas que favorecieron los intereses del Infonavit.

- Supervisión a proveedores de cobranza.

La supervisión a los proveedores de cobranza, se realizó mediante la aplicación de:

- Encuestas de calidad.
- Evaluaciones del desempeño.

Así mismo, la aplicación del marco normativo interno y externo fue fundamental para atender las necesidades administrativas y operativas de las áreas, el cual requirió la observancia y su cumplimiento:

- Estatuto Orgánico.
- Políticas de administración de cartera.
- Procedimientos SGAC: Administración de contratos.
- Evaluación a proveedores.
- Supervisión a Despachos Externos de Cobranza.
- Lineamientos de servicios en materia de cobranza.
- Código de Ética. y
- Guía de responsabilidad social de los proveedores.

11.3.8 Comportamiento de la Cartera Vencida

Al cierre del 2013, el porcentaje de cartera vencida, en créditos fue de 5.16% versus el 4.94% alcanzado en el mismo periodo del año anterior.

El índice de cartera vencida medida en saldos fue de 6.45%, superior en 54 puntos base al registrado en el mismo periodo del año anterior (5.90%). El aumento se originó por la indexación registrada en 2013, el aumento de los saldos de los créditos vencidos acumulados en la fase final de recuperación judicial y por el

menor ritmo de crecimiento en el saldo de la cartera hipotecaria total del Instituto.

Al mes de diciembre de 2013, el nivel de provisiones crediticias ubicó al índice de cobertura de cartera vencida en 279.22%, versus 297.66% que alcanzó para diciembre de 2012. Con lo anterior, la estimación preventiva de riesgo cubrió más de dos veces y media la cartera vencida de este ejercicio.

La relación de patrimonio - activos totales al mes de diciembre de 2013 fue de 13.00% registrado en diciembre de 2012 y superior al reportado por la banca en ese mismo mes, que fue de 10.82%.

La razón de Patrimonio más Reservas entre la Cartera

Total para diciembre de 2013 fue 30.38%, superior al 28.81% registrado en el mismo periodo de 2012.

Al cierre del ejercicio 2013, la cartera vencida se ubicó en un 7.24 %, que comparada con el 6.68% de diciembre de 2012 tuvo un crecimiento de 0.56%.

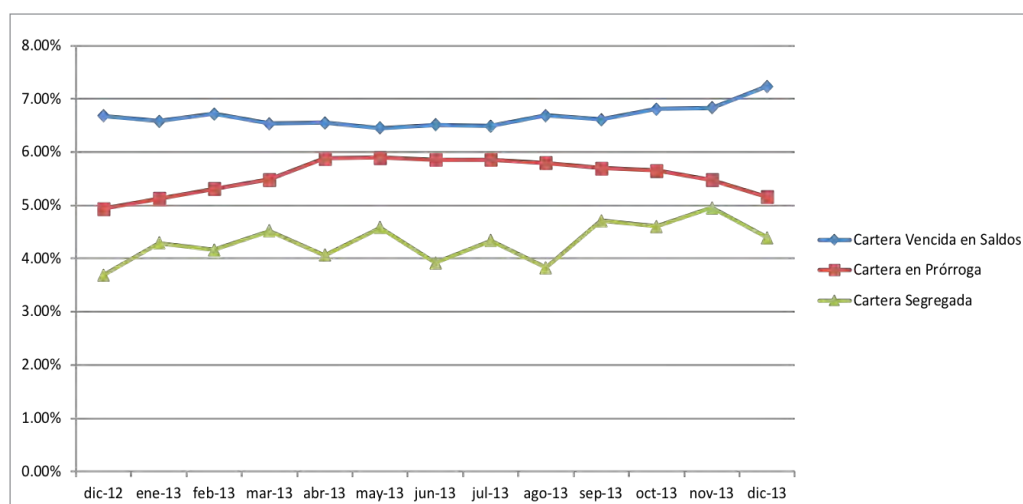
La cartera en prórroga pasó de 4.94% en diciembre de 2012 a 6.16% en el mismo mes de 2013.

La cartera segregada pasó de 3.69% en diciembre de 2012 a 4.39% en diciembre de 2013.

El crecimiento registrado se ubicó dentro de los rangos controlables para el Infonavit.

CARTERA VENCIDA, EN PRÓRROGA Y SEGREGADA 2013

	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
Cartera Vencida	6.68%	6.58%	6.72%	6.54%	6.55%	6.45%	6.51%	6.49%	6.69%	6.61%	6.81%	6.83%	7.24%
Cartera en Prórroga	4.94%	5.13%	5.31%	5.49%	5.88%	5.90%	5.86%	5.86%	5.80%	5.70%	5.65%	5.48%	5.16%
Cartera Segregada	3.69%	4.29%	4.16%	4.52%	4.06%	4.58%	3.92%	4.34%	3.83%	4.71%	4.60%	4.95%	4.39%



Fuente: Informe del Director General al H. Consejo de Administración del mes de enero de 2014.

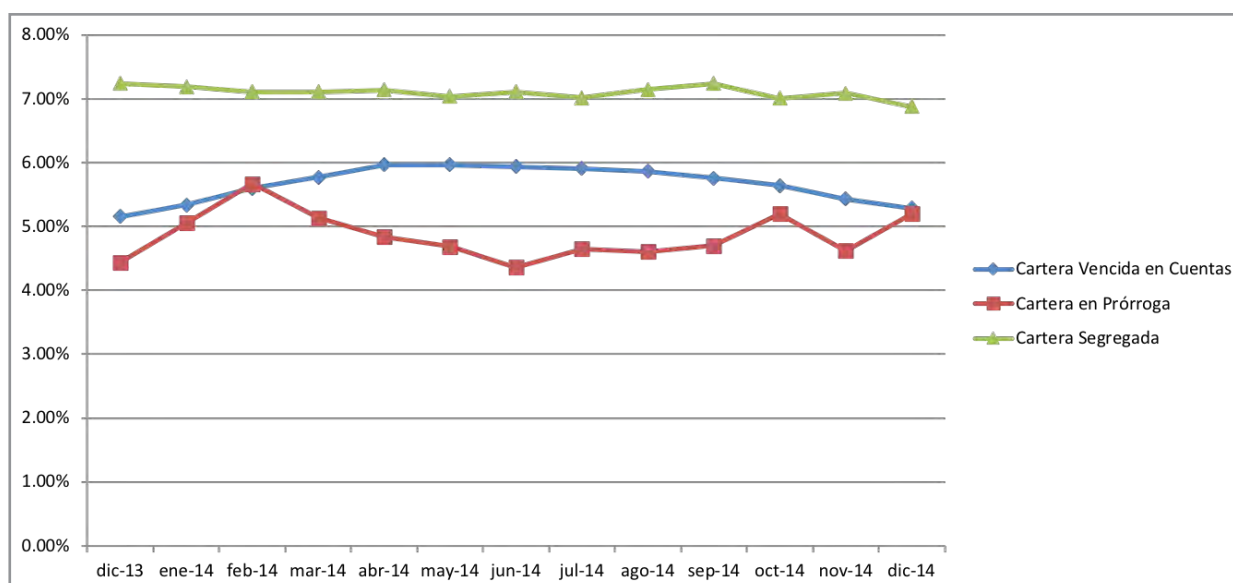
Al cierre de 2014, las cifras de la cartera vencida en créditos fue de 5.29% en comparación a 5.16%, alcanzado en el mismo periodo el año anterior, resultado que se consideró positivo en función de los retos que se presentaron en la implementación del nuevo modelo hipotecario. El Instituto logró mantener su estrategia de cobranza social cumpliendo sus metas institucionales.

En cuanto a la relación Patrimonio / activos totales al mes de diciembre de 2014, ésta superó la meta establecida, alcanzando un valor de 13.82%, superior al 13.02% registrado en diciembre de 2013 y superior al último dato reportado por la banca, que fue de 10.39%. El incremento en el nivel de patrimonio del Infonavit obedece principalmente a la generación de ingresos

por intereses, un mayor volumen de cartera y un menor gasto de reservas crediticias.

CARTERA VENCIDA, EN PRORROGA Y SEGREGADA 2014

	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
Cartera Vencida	5.16%	5.34%	5.60%	5.77%	5.97%	5.97%	5.94%	5.91%	5.87%	5.76%	5.64%	5.43%	5.29%
Cartera en Prórroga	4.44%	5.06%	5.67%	5.14%	4.84%	4.69%	4.36%	4.65%	4.61%	4.70%	5.20%	4.62%	5.20%
Cartera Segregada	7.24%	7.19%	7.11%	7.11%	7.14%	7.04%	7.11%	7.02%	7.15%	7.24%	7.01%	7.09%	6.88%



Fuente: Informe del Director General al H. Consejo de Administración del mes de enero de 2015.

Al cierre del 2015, la cartera de crédito neta se ubicó en \$874,373 mdp, lo que representó un incremento de \$64,432 mdp (8.0%) respecto al mismo periodo de 2014 y significó el 81.9% del total de los activos.

A esa fecha, el porcentaje de cartera vencida en número de créditos fue de 5.24%, el cual es menor en 5pb respecto al mismo periodo del año anterior. El índice de cobertura sobre cartera vencida se ubicó en 265.35%, mayor en 37pb respecto a 2014.

El Índice de Cartera Vencida (ICV) en número de créditos se ubicó en 5.24%, cinco puntos base por debajo

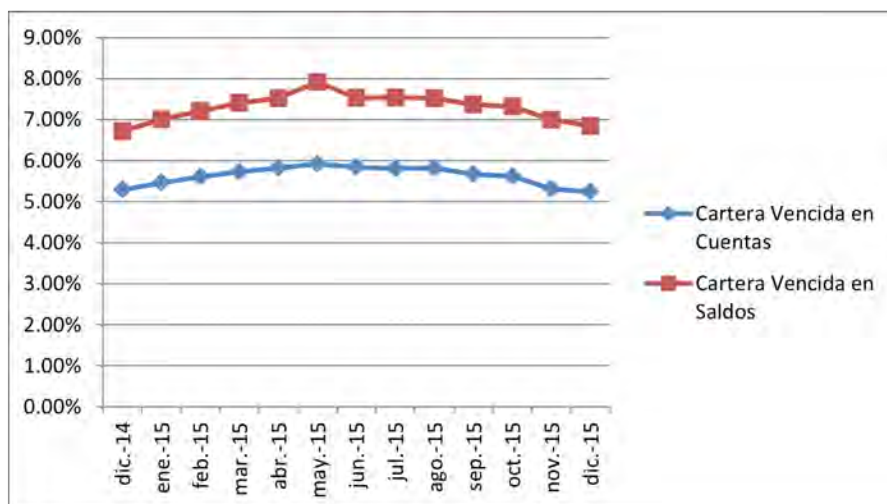
del 5.29% observado en el mismo mes del año anterior. Esta cifra reflejó el cumplimiento de la meta anual programada del 5.49%.

Por su parte, el ICV en saldos alcanzó un valor de 6.85%; trece puntos base superior al observado en diciembre del 2014 (6.72%) y trece puntos base por debajo de la meta anual (6.98%).

Asimismo, la cartera en prórroga se ubicó en 5.22% y la segregada en 6.38%. Ambas cifras mostraron niveles inferiores a los observados en el año 2014.

CARTERA VENCIDA EN CUENTAS Y EN SALDOS 2015

	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
Cartera Vencida en Cuentas	5.29%	5.46%	5.61%	5.73%	5.82%	5.92%	5.84%	5.81%	5.82%	5.67%	5.62%	5.31%	5.24%
Cartera Vencida en Saldos	6.72%	7.01%	7.21%	7.41%	7.52%	7.92%	7.53%	7.54%	7.52%	7.37%	7.32%	7.00%	6.85%



11.3.9 Presupuesto asignado y ejercido en el periodo 2012 -2015

En materia de presupuesto, el comportamiento en el periodo fue el siguiente:

GASTO DE OPERACIÓN DE CARTERA

PRESUPUESTO		2012		2013		2014		2015	
Partida	Concepto	ASIGNADO	EJERCIDO	ASIGNADO	EJERCIDO	ASIGNADO	EJERCIDO	ASIGNADO	EJERCIDO
533	Cartera	592,920,071.16	581,035,379.95	818,853,427.90	815,308,846.62	792,367,421.90	792,400,822.76	735,610,363.21	734,539,760.55

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera.

INVERSIÓN Y OTROS GASTOS

PRESUPUESTO SGAC		2012		2013		2014		2015	
Partida	Concepto	ASIGNADO	EJERCIDO	ASIGNADO	EJERCIDO	ASIGNADO	EJERCIDO	ASIGNADO	EJERCIDO
806	Titulación	15,122,459.01	4,142,029.94	44,362,990.47	9,148,720.26	211,357,000.00	27,662,562.58	50,000,000.00	48,799,609.69
810	Gastos Judiciales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		15,122,459.01	4,142,029.94	44,362,990.47	9,148,720.26	211,357,000.00	27,662,562.58	50,000,000.00	48,799,609.69

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera.

PRESUPUESTO GAOV⁴

PRESUPUESTO SGAC		2012		2013		2014		2015	
Partida	Concepto	ASIGNADO	EJERCIDO	ASIGNADO	EJERCIDO	ASIGNADO	EJERCIDO	ASIGNADO	EJERCIDO
110	Gastos de Trabajo	60,638.00	15,951.60	16,795.00	16,794.61	65,390.39	54,149.73	72,137.00	25,337.47
504	Teléfonos y Correos	46,403,700.92	46,403,700.92	45,744,627.41	45,688,601.31	58,393,205.95	58,385,686.44	55,311,984.73	55,289,503.97
516	Cafetería	135,263.58	51,850.71	8,222.62	8,222.62	20,118.05	15,727.10	150,000.00	105,592.00
525	Servicios técnicos liquidados a terco	12,570,347.07	12,405,569.14	10,118,950.63	8,166,296.49	17,112,447.55	17,112,447.55	38,578,315.20	26,560,182.00
528	Investigación y desarrollo tecnológi	17,694,447.65	17,552,325.76	16,948,827.76	16,948,826.32	8,456,000.50	8,455,998.08	10,440,000.00	10,440,000.00
533	Cartera	592,920,071.16	581,035,379.95	818,853,427.90	815,308,846.62	792,367,421.90	792,400,822.76	735,610,363.21	734,539,760.55
534	Suscripciones y Cuotas	10,000.00	7,481.50	9,999.96	2,620.00	2,796.56	2,610.00	3,867.80	3,867.80
548	Víaticos	1,834,900.00	1,639,685.05	1,603,490.00	1,216,553.10	746,644.21	742,454.21	1,242,755.66	1,173,016.08
549	Transportación Foránea	183,490.00	181,714.95	390,592.00	273,215.77	290,301.43	288,699.03	544,358.56	511,747.13
		671,812,858.38	659,293,659.58	893,694,933.28	887,629,976.84	877,454,326.54	877,458,594.90	841,953,782.16	828,649,007.00

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera.

⁴ Gastos de Administración, Operación y Vigilancia.

TELEGRAFOS Y CORREO

PRESUPUESTO SGAC		2012		2013		2014		2015	
Partida	Concepto	ASIGNADO	EJERCIDO	ASIGNADO	EJERCIDO	ASIGNADO	EJERCIDO	ASIGNADO	EJERCIDO
504	Telégrafos y Correo	46,403,700.92	46,403,700.92	45,744,627.41	45,688,601.31	58,393,205.95	58,385,686.44	55,311,984.73	55,289,503.97

Fuente: Infonavit, Subdirección General de Administración de Cartera.

11.4 PERIODO 2016 -2018

11.4.1 Introducción

El objetivo de la Subdirección General de Administración de Cartera (SGAC), es el de administrar y recuperar los créditos en el portafolio hipotecario aplicando un esquema de cobranza social.

En el artículo 71 de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, se estipula que el Instituto debe dar opciones que ayuden a los acreditados a conservar su patrimonio, adoptando un esquema de cobranza social para la recuperación de los créditos otorgados.

El Infonavit interpreta ese mandato como la serie de “acciones, productos y servicios que ofrece para apoyar a los acreditados durante la administración de su crédito, con el objeto de que puedan conservar su patrimonio, mediante soluciones viables, oportunas y con apego al respeto a la dignidad humana, observando siempre la salud financiera del Fondo Nacional de la Vivienda, de acuerdo con la normatividad Institucional vigente”.

A fin de implementar dicho mandato, la SGAC está organizada en los siguientes segmentos:



Esquema de Cobranza Social

En el segmento de Cobranza Administrativa (CA) se emprenden acciones de cobranza preventiva para los acreditados que acaban de perder su relación laboral o apenas cayeron en impago, y de recuperación de cartera vencida para quienes avanzaron en morosidad. En este segmento, todas las acciones de cobranza son de carácter administrativo.

El contacto con el acreditado se da a través de los canales de cobranza telefónico, domiciliario, y mediante acciones de comunicación (carteo y mensajes de texto a teléfonos celulares (SMS). Los productos disponibles para los acreditados que se encuentran en este segmento son: Prórrogas, Fondo de Protección de Pagos (FPP), Seguro de Daños (vivienda), Seguro

por fallecimiento y por incapacidad parcial o permanente, Liquidación Anticipada, Flexipago y Convenios Administrativos.

En el segmento administrativo, se identifican créditos que pueden transitar directamente a procesos de recuperación judicial dada su conducta. Esto ocurre cuando se confirma la dictaminación de alguna situación de desocupación, irregularidad y/o actitud hostil por parte de los acreditados. Para estos casos, se inician estrategias aceleradas de recuperación de la garantía, evitando su deterioro.

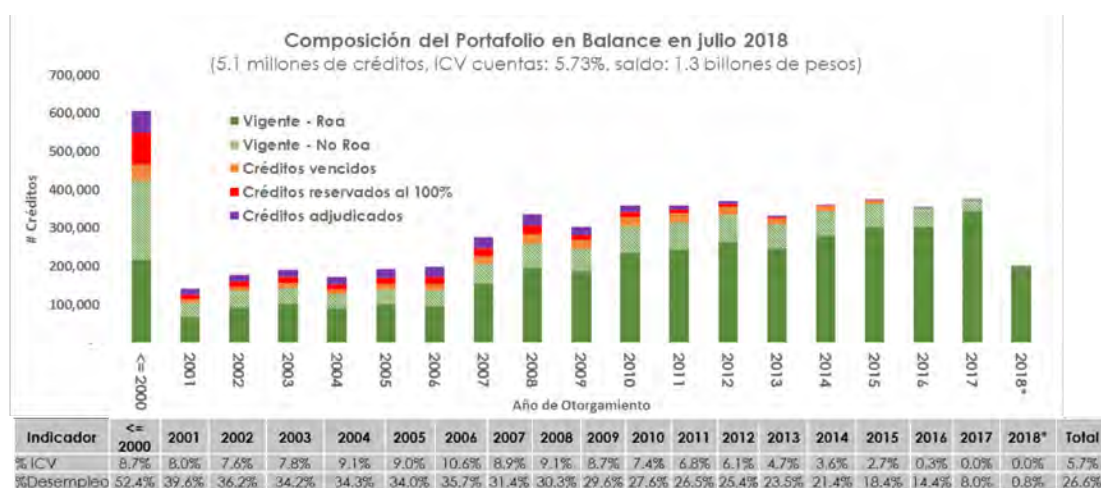
El siguiente tramo del esquema de Cobranza Social es la mediación, en la cual se ofrecen convenios a créditos vencidos que requieren trato personalizado con el fin

de evitar su llegada a tribunales judiciales. En este proceso participa un tercero certificado e imparcial, que garantiza que el acreditado entienda la situación de su crédito, y que se le ofrezcan todas las alternativas de regularización existentes.

Una vez agotadas las acciones administrativas o cuando no se haya logrado la contención del crédito en mediación, el crédito transita hacia Recuperación Especializada (RE) o cobranza judicial, segmento en que se prioriza la recuperación de la garantía y se hace mediante con la contratación de despachos de

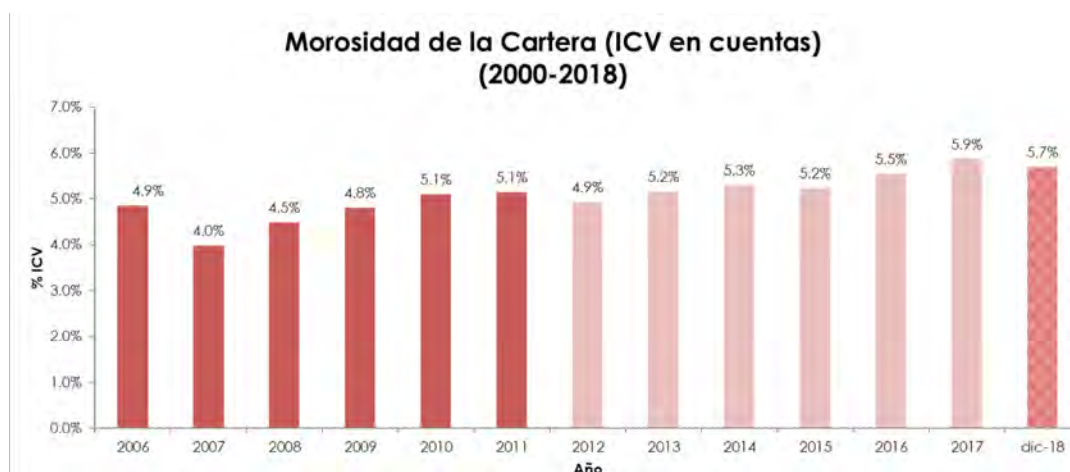
abogados que se encargan de llevar los juicios y avances procesales en representación del Instituto.

Las acciones anteriores se realizan con la finalidad de gestionar de manera óptima el portafolio del Instituto. Al cierre de agosto de 2018, la SGAC administraba 5.8 millones de créditos, cuyo valor se ubicaba en \$1.6 billones de pesos. El 88% (5.1 millones) de los créditos pertenecen al Instituto y su valor asciende a \$1.3 billones de pesos. El resto de los créditos los administra el Instituto, aunque están fuera de su Balance, éstos se dividen entre segregados (4.7%), créditos bursatilizados (6.9%), y en fideicomisos (0.3%).



Es de señalar que en los últimos meses el Instituto ha logrado contener la morosidad del portafolio, focalizando esfuerzos para mitigar los efectos de factores que afectan la Cartera como: envejecimiento de

cartera, baja calidad en la originación histórica y retos en cobranza de acreditados que pierden la relación laboral REA.



Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018e
Origenación de créditos	422	459	494	447	475	448	426	368	387	395	371	389	372
Tamaño del portafolio (millones)	2.807	2.990	3.212	3.403	3.609	3.851	4.063	4.205	4.411	4.620	4.819	5.037	5.192
Desempleados (miles)	633	654	670	836	846	958	992	1.084	1.095	1.193	1.146	1.333	1.360

Finalmente, para aquellos casos en los que se termina con la adjudicación de la vivienda a favor del Instituto, es a través de la Unidad de Solución Social que se reincorporan al mercado inmobiliario mediante los diferentes canales de venta autorizados: individual, subastas y macro subastas, y ventas a gobierno.

11.4.2 Modelo de Cobranza Social

11.4.2.1 Cobranza Administrativa y Recuperación de Cartera Vencida

La primera etapa del Modelo de Cobranza Social Infonavit tiene como objetivo ofrecer soluciones administrativas a los acreditados que por alguna razón perdieron el empleo, o bien, presentan problemas de capacidad para afrontar el pago de su hipoteca.

En esta etapa se gestionan cuentas que se encuentran en estatus contable vigente (0 a 3 meses de impago) y cuentas vencidas (4 a 9 meses de impagos). La responsabilidad más importante de esta etapa es contener las cuentas vigentes para evitar que avancen a cartera vencida y, por otro lado, recuperar las cuentas que cayeron a estatus vencido para convertirlas en vigentes.

11.4.2.1.1 Características del Segmento

Esta etapa del Modelo de Cobranza Social comprende diferentes niveles de gestión del portafolio:

- **Cobranza Preventiva:** Dirigida a los acreditados que perdieron recientemente la relación laboral. Se trata de cuentas vigentes y se busca contactar de inmediato a los acreditados, para evitar que pierdan el hábito de pago, ofreciendo soluciones que eviten el deterioro de la cuenta.
- **Cobranza Administrativa:** Esta etapa comprende acciones que permitan mediante una cobranza temprana ofrecer algún apoyo a los acreditados con problemas de pago. Se trata de cuentas que tienen entre 1 y 3 meses de impago y se busca contener un mayor deterioro.
- **Cobranza de Cartera Vencida:** Esta etapa comprende acciones dirigidas a acreditados que ya pasaron por las etapas anteriores y que se encuentran con morosidad de 4 a 9 impagos. El objetivo es ofrecer soluciones administrativas mediante apoyos de reestructura para evitar un mayor deterioro.

11.4.2.1.2 Perfil del Portafolio de cuentas en cobranza administrativa

Mediante la segmentación del portafolio se define el perfil de las cuentas que se gestionan a través de los diferentes canales de atención. En el siguiente cuadro se observan las principales características de las cuentas asignadas a este segmento:

Características	Preventiva / Admva.	Vencida
Promedio morosidad	1.8 meses	8.6 meses
Promedio impago	1.0 mes	10.7 meses
Promedio reestructuras otorgadas	2.0 reest.	2.7 reest.
Promedio saldo vencido	\$2,983	\$13,857
Promedio pago mensual	\$1,987	\$1,987
Promedio peso recuperado mensual	\$2,168	\$2,168
Cuentas que pagan sin ponerse al corriente	116,865 ctas.	22,393 ctas.
Cuentas que avanzan a vencido mensual	16,852 ctas.	22,615 ctas.
Cuentas que se regularizan mensual	151,581 ctas.	16,811 ctas.
Saldo total promedio por crédito asignado	\$350,000	\$314,771

11.4.2.1.3 Productos y Soluciones

Las soluciones y alternativas para los acreditados que se encuentra en este segmento se dividen en dos grandes bloques de acuerdo al estatus contable de las cuentas: soluciones para cartera vigente y soluciones para cartera vencida.

CONCEPTOS	COBRANZA ADMINISTRATIVA	
Cartera	Vigente	
No. Omisos	- Cobranza Preventiva: 0 omisos (pueden existir créditos en ROA con omisos) - Contención de Cartera: De 0 a 3 omisos	
Indicadores	Contención y Caídas a Vencido	
Perfil de proveedores	- Canal Telefónico - Canal Domiciliario	
Soluciones y Productos	- Prórroga Total - Fondo de Protección de Pagos (Seguro por pérdida de relación laboral) - Seguro de Daños (vivienda) - Seguro por fallecimiento y por incapacidad parcial o permanente - Liquidación anticipada - Flexipago	Convenios administrativos - Prórroga Parcial - Borrón y Cuenta Nueva - Solución a tu Medida - Dictamen de Capacidad de Pago - Estudio socioeconómico - Apoyo por huelga o por paro técnico - Apoyo a jubilados y pensionados

CONCEPTOS	RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA	
Cartera	Vencida.	
Impago	De 4 a 9 meses de morosidad.	
Indicadores	Recuperación de cartera.	
Perfil de proveedores	Cobranza domiciliaria.	
Soluciones y Productos	- Prórroga Total - Fondo de Protección de Pagos (Seguro por pérdida de relación laboral) - Seguro de Daños (vivienda) - Seguro por fallecimiento y por incapacidad parcial o permanente - Liquidación anticipada	Convenios administrativos - Borrón y Cuenta Nueva - Solución a tu Medida - Dictamen de Capacidad de Pago - Estudio socioeconómico - Apoyo por huelga o por paro técnico - Apoyo a jubilados y pensionados

De 2016 a julio de 2018 se han ofrecido 4 '119,360 de soluciones en el segmento de Cobranza Administrativa, mismas que se distribuyen como sigue:

Cobranza Administrativa	2016	2017	jul-18
Prórrogas Pérdida Relación Laboral	502,711	593,306	383,554
Convenios Administrativos	825,790	820,878	478,860
Fondo de Protección de Pagos	78,876	166,422	234,569
Liquidaciones con Descuento	4,902	17,995	11,497
Total	1,412,279	1,598,601	1,108,480

Nuevos productos 2016-2018

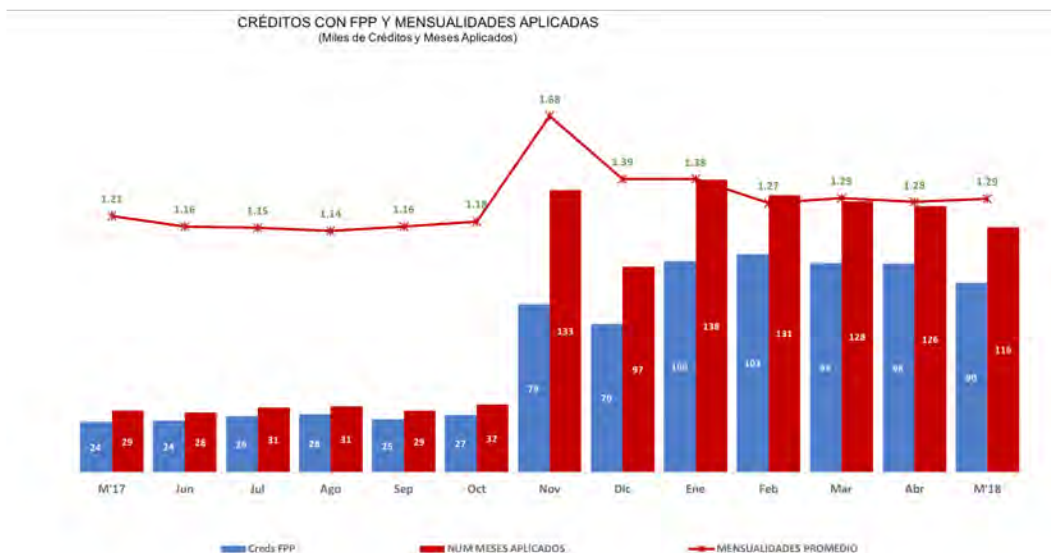
– Implementación del Programa Flexipago:

Con el propósito de fortalecer el uso del Fondo de Protección de Pagos (FPP), en noviembre 2017 se lanzó el programa Flexipago por Desempleo, el cual busca apoyar a los acreditados que se encuentran sin relación laboral, permitiéndoles tener flexibilidad entre el uso de sus derechos y beneficios disponibles.

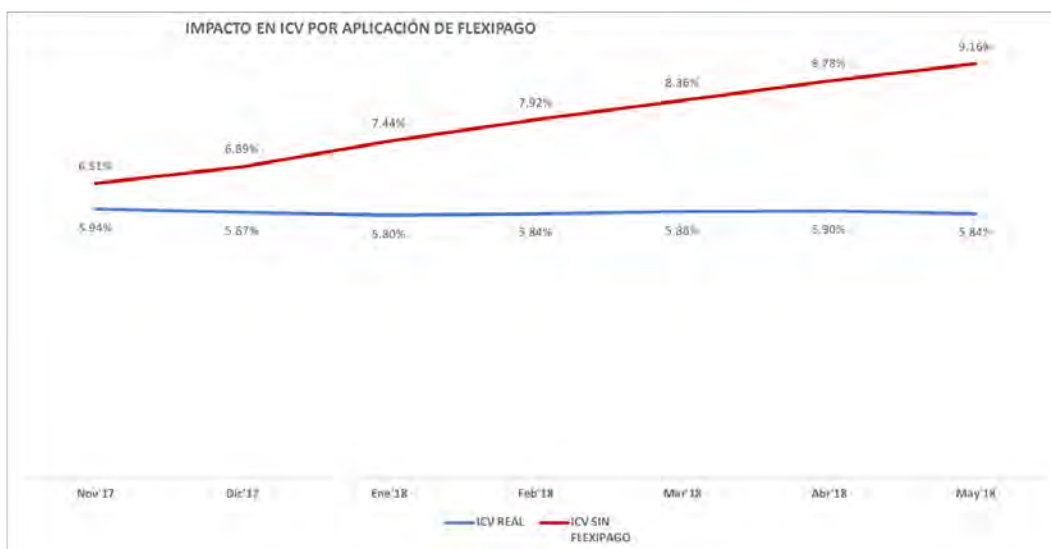
El objetivo fundamental consiste en intensificar el uso del FPP, permitiendo al acreditado escoger la opción de pago que mejor se ajusta a su condición económica mensual, sin tener que permanecer bajo un solo producto de cobranza. A continuación, se presenta una tabla que muestra los cambios realizados a los lineamientos del FPP:

Antes	Después	Logros
• Uso limitado del Fondo de Protección de Pagos (FPP). • Periodos de espera de hasta 4 meses después del desempleo. • El monto del copago era “regresivo” según el nivel de ingreso del acreditado. • Acreditados con periodos cortos de reempleo no usaban el Fondo. • Rigidez en las reglas de aplicación de los beneficios de prórroga, FPP y amortización REA.	• Flexibilidad de transitar entre tres productos de cobranza (Prórroga, Fondo de Protección de Pagos y Pago REA). • Acreditados libres de elegir cada mes la opción de: • Usar derecho a Prórroga • Utilizar un beneficio de FPP • Hacer un pago REA • Disminución del periodo de espera para uso del FPP a un mes después del desempleo. • El copago es un monto equivalente al 10% de la mensualidad.	• Nueva solución de cobranza (Flexipago) recientemente implementada. • Ayudará a incrementar el número de cuentas vigentes y a reducir las reservas.

Resultados del programa Flexipago de noviembre 2017 a mayo de 2018



Adicionalmente, el mayor uso del FPP y prórrogas coadyuvó a la contención de cuentas, lo que se tradujo en un impacto favorable al ICV:



– Programa de Descuentos por Liquidación Anticipada

Este producto está diseñado para apoyar a todos aquellos acreditados que tienen la capacidad de pagar su crédito anticipadamente. En concreto, con este producto se pueden obtener descuentos de hasta 40%

sobre el saldo insoluto, dependiendo del nivel salarial al momento de la originación y los años cumplidos desde su otorgamiento.

Nivel salarial	Años desde Otorgamiento	
	10-13 años	14 años o más
menor 2.6 VSM	30%	40%
2.6-5.0 VSM	15%	20%
5.0-7.0 VSM	10%	15%
mayor a 7 VSM	5%	5%

• Desde 2014 hasta la última emisión del producto en 2018 se ha beneficiado a 52,027 acreditados.

• En ese mismo periodo se han ejercido \$1,412 millones en descuentos. Por su parte, han ingresado al Instituto \$4,419 millones de pesos de pagos de los acreditados y se han liberado reservas por \$909 millones.

– Programa Cumplir Cuenta

El programa Cumplir Cuenta (CC) consiste en realizar una reducción al saldo del crédito, equivalente al monto de reservas acumuladas, para cubrir el riesgo de extensión a todos aquellos acreditados que observan un comportamiento de buen pago durante un plazo sostenido.

Para promover este producto, durante mayo y junio de 2018 se realizó una estrategia de comunicación directa a través del envío de cartas-invitación personalizadas, invitando a los acreditados elegibles a participar en el programa CC y así obtener un beneficio inédito, como reconocimiento a su esfuerzo y comportamiento de pago ejemplar.

Al 10 de agosto del presente se ha concluido con la firma y aplicación de los beneficios de CC para los primeros 354 acreditados. Así mismo, existen más de 25,000 solicitudes de información para CC en Infonatel + Centro de Servicio - Cesis. De los anteriores, para al menos 8,000 se ha generado un caso/cita para ser atendidos en las Delegaciones y Cesis.

– Cambia de Casa

Este producto nace ante la necesidad de apoyar a los acreditados a cubrir su problemática de reemplazo de vivienda a lo largo de su vida por factores como cambio de residencia, reubicación de su fuente de empleo o cambio en el tamaño de la familia, entre otros. Al cierre de 2017 se tenía una demanda estimada de 44,000 acreditados⁵ a nivel nacional.

En atención a lo anterior, y en cumplimiento a la resolución número RCA-6026-08/17 del H. Consejo de Administración, se procedió a realizar las actividades, procesos, configuraciones y diseños requeridos tanto para la implementación como para la habilitación del programa “Movilidad Hipotecaria” también denominado “Cambiavit”.

En este contexto la SGAC propuso el producto “Sustitución de Garantía Hipotecaria”, hoy conocido como “Cambia de Casa”, mismo que fue dictaminado ante el Subcomité de Nuevos Productos⁶ como viable y aprobado por unanimidad ante el H. Consejo de Administración⁷ en enero del presente año.

Dentro de los beneficios del producto, se tiene que el acreditado puede elegir una vivienda de distinto valor a la actual y tiene la posibilidad de utilizar su segundo crédito. Asimismo, si el crédito original estaba en denominación de VSM, éste se reestructura a pesos.

⁵ Supuestos de cálculo: tasa de migración interna en México 8.6% (<https://www.gob.mx/conapo/documentos/notas-interesantes-de-la-migracion-inter-na-en-mexico-infografias>); tasa de población económicamente activa ; 44% (<http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/pdf/perfiles/perfil%20nacional.pdf>); universo potencial: 1.2 millones de acreditados (corte a diciembre de 2017).

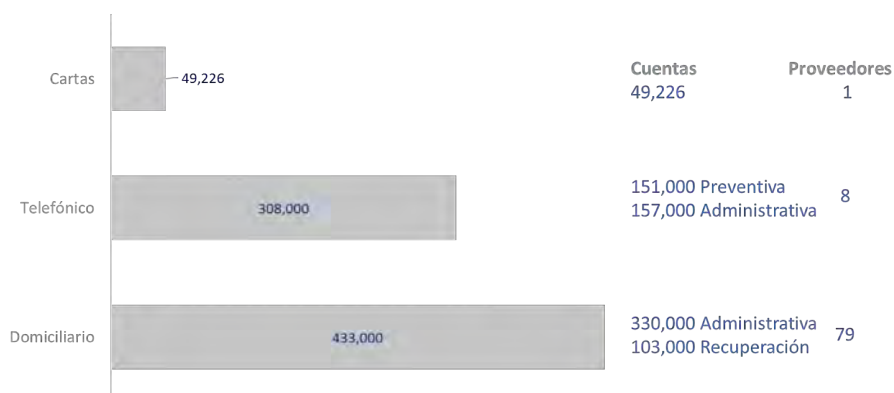
⁶ Acuerdo SNP-140/01

⁷ Resolución RCA-6227-01/18

Las etapas de diseño y comunicación de este producto ya fueron concluidas. Actualmente se está trabajando en el desarrollo tecnológico y el procedimiento normativo, los cuales llevan un 80% de avance. Se estima que la conclusión de la plataforma tecnológica para soportar este producto concluya en el segundo semestre de 2018. Desde su puesta en marcha, se han atendido a 9,144 derechohabientes que han mostrado interés en utilizarlo, de los cuales 1,347 son acreditados elegibles.

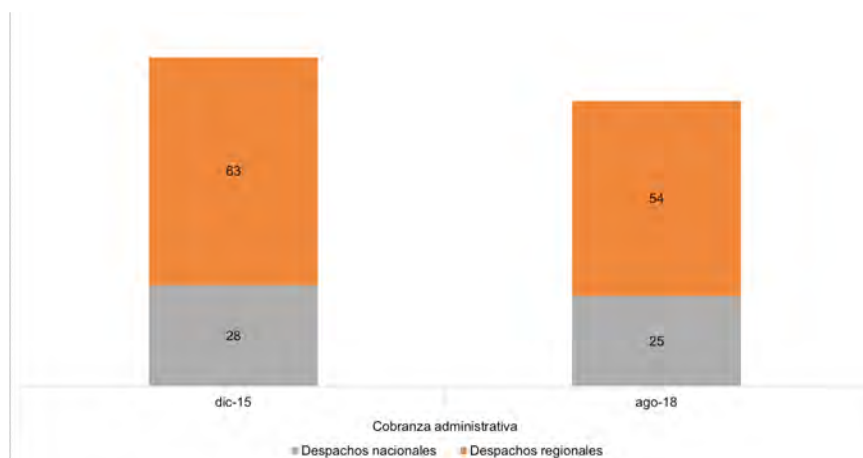
11.4.2.1.4 Canales de cobro y Proveedores

El segmento de Cobranza Administrativa y Recuperación de Cartera Vencida asigna mensualmente alrededor de 800 mil cuentas, distribuidas por cada canal de cobro (Preventiva, Administrativa y Recuperación) de acuerdo a la siguiente distribución:



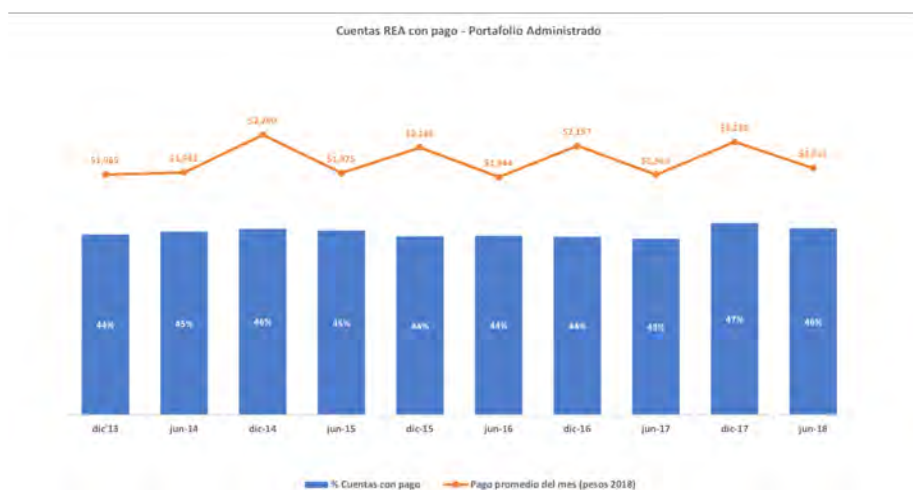
– Depuración de proveedores

A partir de 2016 se puso en marcha un programa de depuración continua de proveedores para optimizar la operación de la cobranza. A la fecha se ha reducido el número de proveedores de 91 en diciembre 2015, a 79 al cierre de agosto del presente.



– Comportamiento de Cuentas con pago

En los últimos años las estrategias de cobranza implementadas han permitido mantener en términos reales el pago mensual de los créditos e incrementar el número de acreditados que cubren sus obligaciones de pago.



Cifras a precios constantes.

11.4.2.1.5 Conclusiones del periodo 2016-2018

Existe evidencia de que entre más pronto se contacte al acreditado que pierde su relación laboral, mayor es la probabilidad de regularizar esa cuenta. Por lo tanto, al ser la cobranza administrativa el segmento en el que se establece el primer contacto con el acreditado, ésta juega un papel preponderante en el modelo de cobranza.

Indicadores

Los indicadores operativos que dan cuenta sobre el desempeño de este segmento en el periodo 2016-junio 2018 son los siguientes:

Indicador	2016			2017		
	Meta	Cierre	Alcance	Meta	Cierre	Alcance
ICV	5.66%	5.55%	101.94%	5.97%	5.87%	101.68%
ICV Saldos	7.27%	7.50%	96.84%	7.88%	7.87%	100.13%
ICV Bursa	7.54%	7.62%	98.07%	7.77%	7.72%	100.64%
Contención	61.00%	60.43%	99.07%	49.20%	46.08%	93.66%
Caídas	138,672	129,290	107.26%	142,325	105,725	125.72%
Salidas	108,834	105,329	96.78%	117,394	82,494	70.27%
Mediación	9,039	10,127	112.04%	10,357	10,414	100.55%
Flujo REA	NA	NA	NA	7,540.64	7,766.14	102.99%

Indicador	2018					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
ICV	5.80%	5.84%	5.88%	5.90%	5.84%	5.76%
ICV Saldos	7.88%	7.91%	8.00%	7.95%	7.86%	7.77%
ICV Bursa	7.59%	7.59%	7.68%	7.69%	7.80%	7.74%
Contención	43.32%	46.88%	46.82%	44.98%	46.85%	43.40%
Caídas	11,575	13,955	14,706	16,042	15,088	14,018
Salidas	16,149	11,609	10,746	10,472	10,245	13,685
Mediación	1,713	1,950	1,775	1,869	2,077	1,830
Flujo REA	1,528.64	1,522.85	1,492.92	1,605.74	1,643.13	1,563.14

ICV= Índice de cartera vencida en cuentas.
ICV Saldos= Índice de cartera vencida en saldos.
ICV Bursa= Índice de cartera vencida portafolio bursatilizado.
Contención= meta que consiste en evitar que las cuentas avancen a cartera vencida.
Caídas= Meta que mide solo las cuentas que se deterioran de 90 a 91 días de impago.
Salidas= Meta que busca recuperar de vencido a vigente las cuentas.
Mediación= meta de convenios firmados a través de un mediador.
Flujo REA= meta que mide la recuperación en flujos del portafolio sin relación laboral.

La gestión de la cartera en el segmento administrativo representa retos por el volumen de créditos que se operan, el número de productos que se tienen, la cantidad de agencias que intervienen en el proceso de cobranza. Además, es el segmento en el que se materializa la aplicación de la cobranza social. No obstante lo anterior, se ha mantenido la efectividad mediante la operación, monitoreo y ejecución de estrategias que buscan la mejora continua en todo el proceso.

Cabe señalar que existen áreas de oportunidad como el seguimiento del deterioro del valor económico de la cartera reestructurada, tener una asignación más dinámica de cuentas, establecer límites a la “cobranza social”, fortalecer la supervisión de los despachos, reestructuras sin esquema rígido de consecuencias, conocer a profundidad las causas del impago de los acreditados REA, entre otros retos que deberían de continuar en análisis e implementación, en caso de ser factibles.

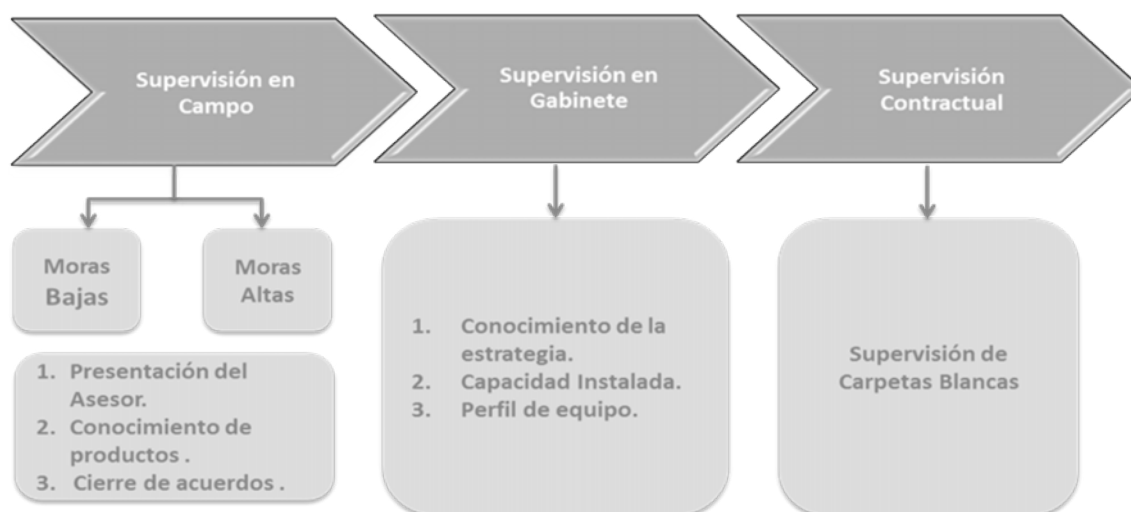
La metodología de supervisión se lleva a cabo en sitio, de acuerdo a los siguientes aspectos a evaluar:

Mejoras al Proceso de Cobranza Administrativa y Recuperación de Cartera Vencida

– Modelo de Supervisión a proveedores

A partir de 2018 se implementó el modelo de supervisión a proveedores, con los siguientes objetivos y alcances:

- Garantizar la calidad en el servicio.
- Asegurar el apego a lineamientos en materia de servicio y código de ética.
- Observar el cumplimiento de las condiciones contractuales.
- Asegurar que los proveedores cumplen con los requisitos de infraestructura, requerida para el desempeño de sus funciones.
- En caso de incumplimiento, aplicación de sanciones de acuerdo a matriz de sanciones.



Supervisión en Campo: Acompañamiento en la calle con asesores del despacho para evaluar su desempeño y conocimiento de la estrategia.

Supervisión de Gabinete: Visita a las instalaciones del despacho para evaluar su infraestructura y organización en la implementación de las acciones de cobranza.

Supervisión Contractual: Evaluación de cumplimiento sobre requisitos contractuales de proveedores locales.

– Resultados

Al cierre de junio 2018 se presentan los siguientes resultados de la supervisión, destacando la sanción aplicable a 9 proveedores que no cumplieron con los asesores requeridos para desarrollar la función de cobranza.

Concepto	
Técnica	1031 supervisiones. 950 visitas de campo . 81 visitas a oficinas de despachos.
Informante	34 Supervisores.
Marco muestra:	950 cuentas visitadas . 674 cuentas efectivas.
Delegaciones:	Nacional.
Proveedores visitados:	81 despachos . 33 Moras Bajas . 34 Moras Altas. 14 ambas Moras.
Perfil de proveedores:	94 penalizaciones en Ranking al Cierre de mayo 2018.
Periodo de supervisión:	Del 8 al 24 de junio de 2018.
Resumen de Resultados:	9 sanciones falta de capacidad instalada. 13 delegaciones con No cumplimiento. 81 planes de mejora a proveedores.
Escala de evaluación	■ 0 – 59.9 % No Cumple ■ 60 -79.9 % Por mejorar ■ 80-100 % Cumple

Costo – Beneficio de las Acciones de Cobranza Administrativa y Recuperación de Cartera Vencida implementadas

Acción		Descripción
Especialización de proveedores		Especializar a proveedores por nivel de morosidad (Moras altas y Moras bajas) en 15 plazas, buscando generar mayores eficiencias por segmento. Resultados esperados: 1. Evaluar la tasa de éxito por segmento especializado. 2. Evaluar tarifas actuales por segmento dado que hasta ese momento eran similares y la complejidad diferente. Resultados finales: · Se identificó que el modelo no es viable, dado que los despachos con moras altas mermaron su Facturación hasta en un -40% · Se deben redefinir las tarifas para el segmento de moras altas dado que se probó que no son tarifas competitivas. · Este proyecto no generó costo para el Instituto.
	2016	

Acción		Descripción
Reducción padrón de proveedores portafolio bursatilizado	2016	Depurar el padrón de 120 proveedores en este portafolio para asegurar enfoque y garantizar meta de ICV. Resultados esperados: - Mejoría en los indicadores operativos de la Delegación. - Mejor comunicación con Gerentes de Cobranza, equipos de Cobranza en Delegaciones y proveedores. - Mejoría en los procesos de Cobranza. Logros: - Reducción de 120 a 7 proveedores. 98% de cumplimiento de meta anual.

Acción	Descripción
Ajuste en tarifas de portafolio vencido	Proponer nuevo modelo de facturación que permitió incrementar de forma inmediata el desempeño en el indicador de Salidas, basado en 2 hipótesis fundamentales: - El esquema tarifario autorizado desde 2005 resultaba insuficiente dada la complejidad para lograr los objetivos de recuperación de cartera. - Lo anterior desincentivaba la gestión de estas cuentas, pues se pagaba “igual” una solución de RCV y de moras bajas. Resultados esperados: - Incrementar la efectividad en este portafolio. - Incentivar al proveedor para trabajar cuentas difíciles en su recuperación. - Ajustar el esquema tarifario a estándares de mercado. Logros: - Se formalizó contrato con nuevas tarifas para este segmento. - En términos generales mejoraron los indicadores.
	2017

Indicadores Evaluados	Promedio 2017 (Ene-Ago)	SEP 2017	Oct 2017	Nov 2017	Dic 2017
Salidas RCV	4,498	3,941	3,844	5,848	3,318
Convenios Firmados	8,533	11,491	6,225	8,338	4,962
Efectividad 1er Pago	73.77%	64.87%	65.63%	67.14%	69.71%
Total de cuentas-pagos vigentes	1,501	1,032	8	7	0
Total de cuentas-pagos vencidos	25,274	24,683	20,342	28,814	25,923
Cuentas totales con pago	26,775	25,715	20,350	28,821	25,923
% Cuentas con pago	22.78%	20.26%	23.71%	20.46%	19.89%
Pagos totales recibidos	33,927	30,745	26,037	26,037	37,345
Flujo recuperado	59'060.4	60'043.3	46'230.4	70'331.6	71'510.0
Facturación	5.5mdp	5.7mdp	3.6mdp	7.4mdp	6.5mdp

Acción	Descripción
Piloto de Canal pre-jurídico	Gestionar un grupo de 23,700 cuentas asignadas a RE sin actividad, para buscar recuperar flujos de efectivo y formalización de convenios.
	Resultados esperados:
	1. Activar cuentas altamente deterioradas.
	2. Mejorar los indicadores de cartera vencida en el segmento de RCV
	Logros:
	Recuperación de 6.3 MDP y se firmaron 641 convenios.

RESUMEN			
INDICADOR	META %	LOGRO	IMPORTE
SALIDAS	2%	86	1,241,469.37
FIRMAS	7%	641	978,397.69
REGULARIZACIONES	1%	4	398,343.97
LIQUIDACIONES	1%	0	0.00
REINTEGROS/PARQUE	1%	88	1,616,661.67
DACIONES	1%	0	0.00
FLUJO RECUPERADO			2,083,688.46
FLUJO TOTAL			6,318,561.16

Acción		Descripción
Mejoras al modelo de operación de Cobranza Social (Compactación de funciones)	2018	Simplificar el modelo de cobranza para hacerlo más eficiente, tomando como antecedentes los resultados que arrojaron los pilotos de tutores, de especialización de proveedores y de pre jurídico. Resultados esperados: 3. Estructura compactada para focalizar los indicadores de cobranza. 4. Gerentes de Zona con orientación a resultados. 5. Mejor comunicación con delegaciones y proveedores. Logros: Antes:  Después:  · Reducción de nómina en un 22%

11.4.2.2 Mediación

La Mediación es un método de solución a los conflictos en el que las partes son guiadas por un tercero para llegar a una solución. Sus principales características son las siguientes:

- Las partes son guiadas por un tercero, son ellas quienes solucionan el conflicto.
- Las partes tienen una intervención conjunta con el tercero.
- El tercero debe ser un experto en la materia.
- No existe un proceso predeterminado.
- El proceso termina en el momento en que lo dispongan las partes.
- No hay ganador ni perdedor.
- Es un método rápido y económico.

Los métodos alternativos de solución a los conflictos, son mecanismos que brindan a las partes enfrentadas vías alternativas para resolver sus discrepancias, sin tener que acudir a los tribunales.

Estos mecanismos promueven que acudir a los tribunales sea el último recurso para resolver una controversia.

Son más eficaces, rápidos y baratos que la justicia tradicional. Además, son un medio para desahogar a los tribunales de un alto número de asuntos que pueden resolverse por estas vías.

Algunos de estos métodos son: Arbitraje, Conciliación, Transacción, Negociación y la Mediación.

Mediación Hipotecaria

La Mediación Hipotecaria es un proceso de resolución de controversias, en el que, con la intervención de un tercero, el deudor y el acreedor hipotecarios, intentan alcanzar voluntariamente un acuerdo de reestructuración del crédito, que permitan al primero continuar con el pago de la hipoteca, o bien paliar su estado de sobreendeudamiento, intentando siempre preservar la vivienda del acreditado.

Mediación en el Infonavit

En cumplimiento a las Reformas Constitucionales en

materia de Derechos Humanos y a la necesidad de implementar Medios Alternativos de Solución de Conflictos (MASC), el Infonavit implementa la Mediación en su modelo de Cobranza Social, como un medio de contención antes de Recuperación Especializada; lo anterior, con fundamento en lo establecido en el Artículo 71 de la Ley del Infonavit.

“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.”

Por esta razón, en el modelo de Cobranza Social se implementa la Mediación como un medio de contención, antes de la Recuperación Especializada.

El Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores, es actualmente la primera hipotecaria financiera en América Latina en ofrecer la Mediación dentro del modelo de cobranza.

La Mediación consiste en un diálogo respetuoso entre el Instituto y el acreditado, a través de un tercero certificado e imparcial, para coadyuvar a que el acreditado tome conciencia de la situación de su crédito y regularice el pago total de los omisos acumulados, ofreciendo los productos de Cobranza. A esta actividad se le considera como la última oportunidad que tiene el acreditado previo a un proceso judicial.

La mediación que realiza el Infonavit es considerada sui generis, respecto a su concepto puro, en razón de lo siguiente:

- Se inicia de manera voluntaria por ambas partes, pero es promovida por el propio Instituto.
- El Infonavit propone al mediador y sufragará los gastos de éste.
- No afecta la voluntad de participar del acreditado ni la imparcialidad del mediador.

Antecedentes de la Mediación en el Infonavit

La Delegación de Oaxaca fue una de las precursoras en utilizar la Mediación como alternativa de solución, suscribiendo un convenio de colaboración con el Poder Judicial del Estado en el año 2007.

En 2009, se suscribió un convenio con el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, para ofrecer el servicio de mediación a acreditados del Infonavit con problemas de pago, a través del Centro de Justicia Alternativa.

A mediados de 2010 se incrementa la capacidad de atención en el Distrito Federal al proporcionar el servicio de mediación a través de mediadores privados, los cuales dan servicio en Módulos de Mediación instalados en los Centros de Servicio de Vallejo, Ermita y Cuatitlán.

El mismo año la Delegación de Nuevo León implementó el esquema de mediación privada, para ofrecer este tipo de alternativa de solución a los derechohabientes.

Así, la Mediación se integra a la Cobranza Social en el canal prejurídico, como una medida de contención de la Recuperación especializada en 2010; sin embargo, deja de aplicarse como meta obligatoria a finales de 2012.

El 3 de julio de 2015 se concreta el relanzamiento de la Mediación Infonavit, dándole un nuevo impulso como un canal de Cobranza Social.

11.4.2.2.1 Objetivos de la Mediación Hipotecaria de Infonavit

- Potenciar el acercamiento y la creación de acuerdos para preservar el patrimonio de los acreditados y del Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores.
- Fomentar una convivencia social armónica, a través del dialogo, el trato cordial y empático y la tolerancia mediante procedimientos basados en la prontitud, la economía y la satisfacción de las partes.
- Evitar Procesos Judiciales largos y costosos para los trabajadores y el Instituto, coadyuvando a descongestionar los tribunales y acelerar los procesos de resolución.

11.4.2.2.2 Características y perfil del portafolio de cuentas en mediación

El Instituto con el enfoque de cobranza social ofrece el servicio de mediación a los acreditados que presentan más de 3 omisos y hasta antes de que sea emplazado en una demanda, a fin de que el crédito regrese a un estatus vigente.

Las cuentas susceptibles de Mediación son aquellas que cumplen con las siguientes características:

- Cuentas Vencidas
- Régimen REA
- Cuentas con más de 3 omisos y hasta antes de la demanda
- Cuentas en etapa Pre-Jurídica (sin avance procesal)
- Cuentas dictaminadas como habitadas

Los tipos de convenios de Mediación que se ofrecen al acreditado son los siguientes:

Convenio Privado ORCO (Órgano Conciliador)

- Opera para cuentas en prejurídico y hasta antes de presentación de demanda.
- El acreditado, de acuerdo a su adeudo y morosidad, debe ser susceptible para que le sea ofrecido este tipo de convenio.
- Este tipo de convenios no son ratificables ante un Centro de Justicia Alternativa.
- No tiene carácter de ejecutable, ante su incumplimiento.

Convenio Justicia Alternativa

- Opera para cuentas en prejurídico y hasta antes de emplazamiento.
- El acreditado, de acuerdo a su adeudo y morosidad, debe ser susceptible para que le sea ofrecido este tipo de convenio.
- Este convenio de Mediación es ratificado ante un Centro de Justicia Alternativa.
- Tiene carácter de ejecutable, ante su incumplimiento.

Convenio Mediación Judicial Ratificado

- Opera en cuentas en proceso judicial, desde

emplazamiento hasta antes de sentencia.

- El acreditado, de acuerdo a su adeudo y morosidad, debe ser susceptible para que le sea ofrecido este tipo de convenio.
- Se ratifican ante un Juez o Centro de Justicia Alternativa.
- Tiene carácter de ejecutable ante su incumplimiento, sin necesidad de que se agote el proceso judicial.

11.4.2.2.3 Productos

Los productos ofrecidos en los convenios de Mediación son:

- Solución a Tu Medida (STM)
- Borrón y Cuenta Nueva (BCN)
- Dictamen de Capacidad de Pago (DCP).

Los productos disponibles para el segmento de Mediación, son ofrecidos a los acreditados, a través de Mediadores, los cuales son proveedores contratados por el Instituto; son profesionistas especialmente capacitados y/o certificados por una Institución Educativa y/o el Centro de Justicia alternativa de la entidad, y su tarea es la de conducir el procedimiento de mediación e intervenir como facilitador de la comunicación y la negociación entre los acreditados y el Infonavit

11.4.2.2.4 Conclusiones del periodo 2016-2018

El Infonavit a través de la mediación refrenda su carácter social, pues éste ha sido un método alterno de resolución de conflictos, voluntario y confidencial.

El acreditado recibe atención personal a su caso, protege su patrimonio y el de su familia, reanuda el pago de su crédito de acuerdo a sus posibilidades e impide que se inicien procesos judiciales.

La Mediación Infonavit, se integró en todos los Convenios de apertura de crédito, como una opción de Cobranza para los derechohabientes en caso de solicitarlo. Se cuenta con capacidad instalada de operación en toda la República, con más de 100 mediadores locales y nacionales, que permanecen en un incremento constante.

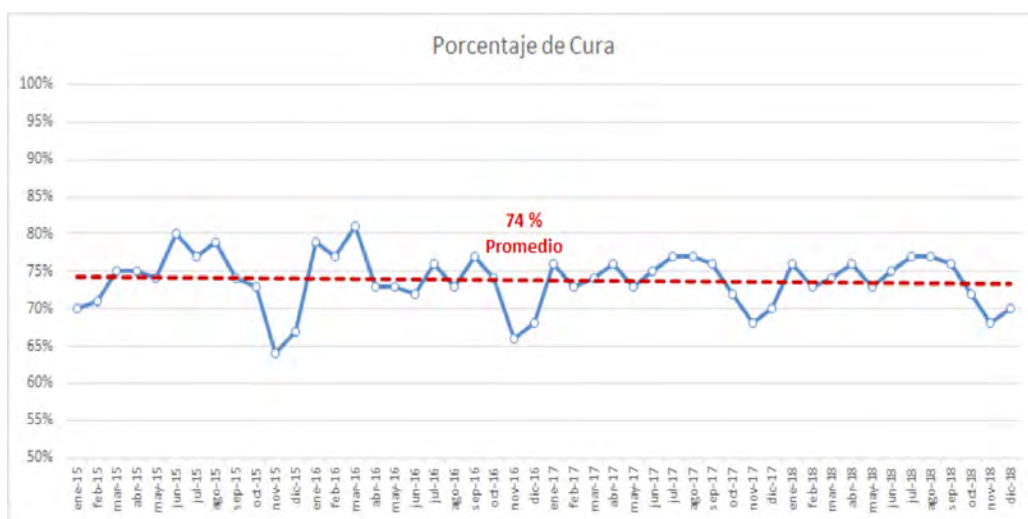
La figura del Mediador como proveedor externo del Instituto, cuenta con la facultad de desarrollarse local y nacionalmente.

Las metas nacionales han incrementado continuamente los convenios de Mediación, en beneficios de la salud financiera del Instituto y ampliar las opciones de regularización para los acreditados con omisiones en el pago de su crédito.

Indicadores

Del 2016 al 2018 se han llevado a cabo a través de la Mediación más de 62,500 convenios, lo que se traduce en miles de oportunidades para la regularización de pagos de las familias mexicanas.

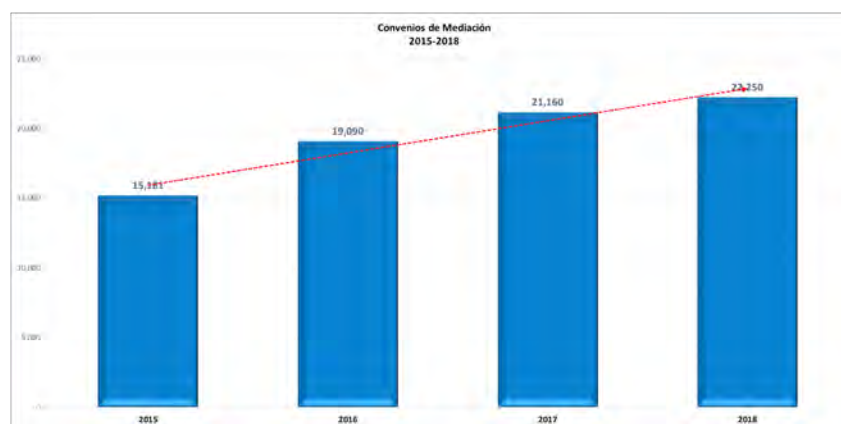
Del 2015 al 2018 el porcentaje de cura de las cuentas reestructuradas mediante la firma de convenios de Mediación Infonavit, ha sido el más alto dentro del sistema de Cobranza Social, alcanzando un porcentaje de 74%.



* De julio a diciembre 2018 son cifras proyectadas.

Firma de Convenios de Mediación en todo el país

A partir del 2016, la firma de convenios de Mediación para la regularización de créditos ha tenido un aumento del 46%, llegando a un total de 22,250 convenios anuales en 2018.



* De julio a diciembre 2018 son cifras proyectadas.

Mejoras, acciones, estrategias

– Módulos de mediación al interior de las Delegaciones de Infonavit.

Durante 2017, en los estados de Hidalgo, 28 de marzo y Jalisco, 12 de mayo, y en 2018 en Nuevo León y Sonora, se llevó a cabo la inauguración de Centros de Mediación al interior de las Delegaciones, los cuales cuentan con personal certificado de los Tribunales Superiores de Justicia, para ofrecer alternativas a los derechohabientes del Instituto que cuenten con atrasos en sus créditos. Esto permitió acercar la Mediación a los acreditados del Infonavit que busquen regularizar sus créditos, ya que pueden ser atendidos directamente en la Delegación del Infonavit por Mediadores certificados, sin necesidad de desplazarse, ni hacer citas en los Centros de Justicia Alternativa de dichos Estados para ser atendidos.

– Firma de convenios de colaboración con Tribunales Superiores de Justicia de los Estados

Durante 2017 y 2018 se llevó a cabo la firma de 12 convenios de colaboración con los Poderes Judiciales de los Estados de Campeche, Chiapas,

Chihuahua, Durango, Hidalgo, Jalisco, Ciudad de México, Oaxaca, Puebla, San Luis Potosí, Tlaxcala, Veracruz y Tamaulipas, así como con la Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia de los Estados Unidos Mexicanos A.C. (CONATRIJ), en los cuales se establecieron las bases de colaboración que permitieron realizar las acciones que fortalecieron el quehacer en la propuesta de soluciones de regularización de créditos frente al derechohabiente, bajo el compromiso de buscar y proponer bajo el modelo de Cobranza Social, alternativas dignas, sociales y equitativas, a través de los convenios de Mediación, con la intervención de los Centros de Justicia Alternativa de cada Estado.

– Promoción de la Mediación Hipotecaria Infonavit.

Como parte de las actividades realizadas por la Gerencia de Mediación en el 2016, para promover la Mediación Hipotecaria entre los derechohabientes, autoridades, académicos, Mediadores, Notarios, medios de comunicación, entre otros, se llevaron a cabo participaciones en diversos foros con la conferencia “Mediación Hipotecaria Infonavit”.

Evento	Organizador
XVI, XVII y XVIII Congresos Nacionales de Mediación.	Colegio Nacional de Mediadores Certificados A.C.
Inauguración del curso “Mediación: Comunicación efectiva y habilidades sociales”.	Centro de Mediación y Conciliación del Estado de Aguascalientes.
IX y XI Semana Nacional de Educación Financiera.	Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF). Delegación Hidalgo y Coahuila.
1er. Encuentro Estatal de Mediadores de Chihuahua	Poder Judicial del Estado de Chihuahua.

– **Congreso Nacional de Mediación**

Con el objetivo de reforzar y colocar a la Mediación a nivel Nacional como una opción innovadora para la resolución de controversias, el 6 de septiembre de 2017, se llevó a cabo el 1er. Congreso Nacional de Mediación Infonavit, con destacados ponentes a nivel nacional e internacional. Esto permitió abrir el debate sobre las alternativas que tienen en general las personas y en particular los acreditados del Infonavit, para utilizar la mediación como un medio amigable, eficaz, económico y rápido para resolver sus problemáticas.

Las seis ponencias de los especialistas de la Mediación fueron las siguientes:

1. Hipotecaria bancaria.
2. Mediación asociativa y edificación de la paz social
3. El aspecto humano de la Mediación
4. Ejecución del convenio de Mediación
5. Infonavit, principal usuario de la Mediación Privada
6. La Mediación como política pública

– **Diplomado para actualizar mediadores**

El Infonavit, en colaboración con la Universidad de

Barcelona, España, realizó del 11 al 15 de diciembre de 2017, en la Ciudad de México, el Diplomado en Mediación Hipotecaria y de actualización técnica y procedimental para Mediadores, impartido por catedráticos de dicha Institución educativa, sus objetivos fueron:

- Supervisar las prácticas profesionales de los despachos y mediadores privados, frente al acreditado, respecto de los procedimientos establecidos y código de ética del Infonavit.
- Identificar las prácticas que deben corregir los despachos y mediadores, así como aquellas que deben reforzarse, para ofrecer el mejor servicio y orientación a los acreditados que se les ofrezca un convenio de Mediación para resolver su problemática de falta de pago.
- Actualizar la prestación profesional de los mediadores con nuevas técnicas y herramientas que agilicen el proceso de la mediación y lo ajusten a las exigencias tanto del Instituto como de los derechohabientes.

Al diplomado asistieron 40 mediadores de diversos estados de la República Mexicana, y se les impartieron los siguientes temas:

- Procedimientos previos a las sesiones conjuntas

- Entrevistas individuales, invitación a la parte no solicitante, llamada telefónica, carta invitación, cara a cara, rompehielos y sesión privada exprés.

– **Jornada de Mediación Hipotecaria Infonavit en la Universidad de Barcelona, España**

El 28 de noviembre del 2017 la Universidad de Barcelona España formuló una invitación a funcionarios del Infonavit, con la finalidad de llevar a cabo una Jornada Académica, acerca de la Mediación que realiza el Instituto

La Universidad consideró que la Jornada era una magnífica oportunidad para que mediadores, juristas, académicos y otros profesionales interesados en el tema de la Mediación Hipotecaria, pudieran escuchar la experiencia acumulada por el Infonavit en el uso de la Mediación y en la discusión posterior, hasta qué punto algunas de las políticas de Mediación del Instituto podrían adaptarse y ser de utilidad a la situación española.

Con la realización de estas actividades el Infonavit difundió de manera internacional su programa de Mediación Hipotecaria, además de generar lazos de colaboración con la Universidad de Barcelona en temas de capacitación e intercambio de experiencias sobre mecanismos alternos para la resolución de conflictos.

– **Evaluación de la prestación de la Mediación para la recuperación de cartera vencida**

Durante el primer trimestre del año 2018, la Universidad de Barcelona llevó a cabo una revisión de los procesos y profesionales que intervienen en la prestación de la Mediación.

Con dicha evaluación se buscó asegurar que la práctica profesional e institucional responde a las normas, lineamientos y competencias adquiridas.

La evaluación del segmento de Mediación se llevó a cabo del 31 de enero de 2018 al 15 de marzo del mismo año.

El objetivo general de la evaluación fue obtener información que permitiera identificar las buenas prácticas, las debilidades, oportunidades y aprendizajes surgidos de la experiencia del desarrollo de la Mediación

Infonavit para la recuperación de Cartera Vencida en cinco Delegaciones Regionales.

Durante la evaluación se visitaron la Gerencia Nacional de Mediación y las Delegaciones: Metropolitana, Nuevo León, Jalisco, Chiapas, Guanajuato.

Los resultados de la evaluación permitieron obtener conclusiones que se sustentan a partir de los principales hallazgos obtenidos, los cuales de forma general se describen a continuación:

- El segmento de Mediación tiene un nivel de pertinencia bueno ya que los servicios que se prestan responden a las necesidades del Infonavit y del acreditado.
- Para el momento de la evaluación, este segmento presentó un nivel de eficacia satisfactorio debido a que alcanzó las metas previstas, presentando herramientas internas para el control de las actividades, mismas que funcionan de manera adecuada.
- Presenta un nivel de eficiencia bueno, ya que existe una clara planificación de los recursos y un sistema de monitoreo de los mismos.
- Tiene claridad en las estrategias de sostenibilidad por lo que se puede afirmar que este segmento es muy bueno, ya que los beneficios de éste continuarán incluso cuando haya acabado su prestación.
- Aunque se requiere de un horizonte temporal de mayor plazo para realizar una evaluación de impacto, se puede afirmar que el programa ha generado cambios de dirección en la gestión de un conflicto tan sensible socialmente; como es la pérdida de la vivienda. Este segmento ha permitido que las personas recuperen su protagonismo, responsabilidad y dignidad al momento de afrontar una crisis familiar tan importante que impacta en la ciudadanía, el derecho constitucional a la vivienda y a la viabilidad financiera del Infonavit.

Gracias a este informe el Instituto cuenta con una herramienta cuantitativa y cualitativa, para la toma de decisiones, que permitan potencializar a la Mediación como una alternativa social, eficaz, rápida y económica para la recuperación de cartera vencida.

– **Diplomado en Mediación Mercantil Infonavit**

El 28 de mayo de 2018, en colaboración con la Universidad de Barcelona, España, se realizó el Diplomado en Mediación Mercantil impartido por catedráticos de dicha institución educativa. El Diplomado contó con la participación de 40 alumnos de diversos estados de la República Mexicana.

Los objetivos del diplomado fueron los siguientes:

- Capacitar a los alumnos para la dirección de un proceso de mediación.
- Comprender el conflicto desde la mediación.
- Formación en el manejo de técnicas y habilidades de la mediación.
- Identificar la profesión de mediador.

La orientación profesional del Programa de Diplomado conllevó la aportación de las diferentes competencias y habilidades que el mediador necesitará para ejercer su profesión.

El Diplomado se centró en los siguientes contenidos básicos: los actores de la mediación y el conflicto, los diferentes sistemas de gestión de conflictos y, en especial, el proceso de mediación, las técnicas y habilidades necesarias para conducirlo.

El planteamiento del Diplomado fue que una vez realizado, los alumnos pudieran adquirir las competencias que les permitan dirigir y gestionar un proceso de mediación y ser proveedores potenciales del Instituto, para gestionar ante los acreditados la regularización de sus créditos vencidos.

Costo – Beneficio de las Acciones de Mediación implementadas.

Logros 2016-2018	Costo/Beneficio	Resultado a destacar
Cumplimiento del indicador de Mediación por encima de la meta establecida por la Subdirección General de Administración de Cartera.	Dimensión: Cuantitativo. Costo: Sin costo adicional. Beneficio: Regularizar mediante Mediación los créditos establecidos para este segmento.	• Con la firma de más de 20,000 convenios de Mediación anuales, se busca coadyuvar a los indicadores de cartera como son el índice de cartera vencida, saldos y salidas.
Alta efectividad de cura, por encima del 75%, en los créditos regularizados a través de convenios de Mediación.	Dimensión: Cuantitativo. Costo: Sin costo adicional. Beneficio: Conseguir el mayor número de créditos vencidos se conviertan en vigentes.	• De los créditos vencidos, que se regularizan mediante un convenio de Mediación, el 75% pasan a vigente.

Logros 2016-2018	Costo/Beneficio	Resultado a destacar
Firma de convenios de colaboración en materia de Mediación con Tribunales Superiores de Justicia de los Estados.	Dimensión: Cuantitativo. Costo: Sin costo. Beneficio: Coadyuvar con los Tribunales para que estos permitan la inscripción de convenios, instalación de módulos al interior de las delegaciones, proponer personal certificado para colaborar con el Instituto, así como llevar a cabo proyectos de capacitación en conjunto con el Infonavit.	Firma de 12 convenios de colaboración en materia de Mediación con los estados de: Campeche, Puebla, Jalisco, Chihuahua, Durango, Hidalgo, Ciudad de México, Oaxaca, Veracruz, San Luis Potosí, Tamaulipas, y Tlaxcala; así como con la Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia de los Estados Unidos Mexicanos A.C., (CONATRIIB)
Instalación de Módulos de Mediación al interior de las Delegaciones Infonavit.	Dimensión: Cualitativo y cuantitativo. Costo: 1 MDP al año por módulo. Beneficio Cualitativo: Permitir que los acreditados sean atendidos por personal certificado dentro de la Delegación Infonavit y eviten desplazarse al Centro de Justicia Alternativa del estado donde se encuentran. Beneficio cuantitativo: Aumentar el número de convenios de mediación firmados en el estado, donde se encuentra instalado el módulo.	- Instalación de 2 módulos de Mediación al interior de las Delegaciones Hidalgo y Jalisco. - Incrementar en un 25% los convenios firmados en las delegaciones donde se encuentran instalados los módulos.
Congreso Nacional de Mediación.	Dimensión: Cualitativo. Costo: 150 mil pesos. Beneficio: Reforzar y colocar a la Mediación Infonavit a nivel Nacional como una opción innovadora para la resolución de controversias.	Convocar a 6 especialistas en Mediación para dictar conferencias magistrales, ante un público de 250 personas, y así abrir el debate sobre las alternativas que tienen en general las personas y en particular los acreditados del Infonavit, para utilizar la mediación como un medio amigable, eficaz, económico y rápido para resolver sus problemáticas.

Logros 2016-2018	Costo/Beneficio	Resultado a destacar
Diplomado de actualización técnica y procedimental para Mediadores.	Dimensión: Cualitativo. Costo: 630 mil pesos. Beneficio: Actualizar la prestación profesional de los mediadores con nuevas técnicas y herramientas que agilicen el proceso de la mediación y lo ajusten a las exigencias tanto del Instituto como de los derechohabientes.	Actualización de 40 mediadores.
Jornada de Mediación Hipotecaria Infonavit en Barcelona, España.	Dimensión: Cualitativo. Costo: Sin costo. Beneficio: Difundir de manera internacional el programa de Mediación Hipotecaria Infonavit, así como generar lazos de colaboración entre la Universidad de Barcelona y el Infonavit.	Realizar una jornada de Mediación Hipotecaria Infonavit, en las instalaciones de la Universidad de Barcelona, España, que incluyó reunión con las autoridades de dicha Institución y una Conferencia magistral, ante alumnos, catedráticos, investigadores y funcionarios, sobre los logros obtenidos por la Mediación que lleva a cabo este Instituto.
Evaluación de la prestación de la Mediación para la recuperación de cartera vencida.	Dimensión: Cualitativo. Costo: 3.5 mdp. Beneficio: Contar con una evaluación cualitativa, sobre las actividades que se realizan en el segmento de Mediación.	- Informe con los resultados obtenidos de la evaluación de la prestación de la Mediación para la recuperación de cartera vencida en el Infonavit. - Establecer propuestas para los campos que presenten áreas de oportunidad dentro del segmento. - Contar con un documento que permita la toma de decisiones dentro del ámbito de la Gerencia de Mediación y la SGAC.
Capacitación en Mediación Mercantil para despachos proveedores.	Dimensión: Cualitativo. Costo: 1 mdp. Beneficio: Incrementar la plantilla de Mediadores que colaboran con el Instituto, así como concientizar a los despachos judiciales, sobre el beneficio de la Mediación, como mecanismo de resolución de conflictos.	Impartición del curso para 40 personas que les permita adquirir las competencias profesionales para el aprendizaje del proceso y técnicas necesarias para dirigir un proceso de mediación mercantil, y en particular de Mediación Hipotecaria Infonavit.

11.4.2.3 Recuperación Especializada

La cobranza judicial de los créditos se realiza a cargo de la Subdirección General de Administración de Cartera a través de la Gerencia de Recuperación Especializada. De acuerdo con el modelo de cobranza, los créditos que se asignan a este canal de cobro tienen como antecedente el que previamente se han agotado todas las gestiones de cobro en los segmentos anteriores: Cobranza Administrativa, Recuperación de Cartera Vencida y Mediación, que permitan recuperar la garantía y abatir el Índice de Cartera Vencida, garantizando así la rentabilidad del Fondo de Vivienda.

Este tipo de estrategias, son aplicables a los créditos con las siguientes características:

- Créditos que presentan la imposibilidad de pago o que pretenden regresar la vivienda a la institución.
- El acreditado presentó una actitud hostil, no accediendo a reestructurar su crédito o regularizar la situación del mismo, antes de iniciar el proceso judicial.
- Vivienda irregular, ya sea abandonada, invadida, vandalizada o deshabitada.

Etiquetas	Sin demanda presentada	Demanda presentada	Posterior a sentencia	Total
Cartera Vigente	373,969	76,429	30,850	481,248
Cartera Vencida	264,902	121,532	167,392	553,826
Total	638,871	197,961	198,242	1,035,074

11.4.2.3.1 Perfil del portafolio

Este segmento va dirigido al acreditado que cumple con los siguientes supuestos:

- Cuenta con más de 9 omisos
- La vivienda cuenta con dictamen de “irregularidad” (deshabitada, abandonada, vandalizada y/o invadida)
- Actitud hostil por parte del acreditado para regularizar sus adeudos.

Una vez agotados los esfuerzos de la cobranza administrativa, comienza esta etapa para proceder a través de un juicio a la recuperación del patrimonio Institucional.

11.4.2.3.2 Productos

El objetivo de este segmento es la recuperación de la garantía hipotecaria. Si durante el juicio el acreditado mostrara interés por regularizar sus pagos, se pueden ofrecer los siguientes productos:

- Convenio judicial Solución a tu Medida (STM)
- Convenio judicial “Borrón y Cuenta Nueva”
- Reestructura judicial piso y Reducción Mínima (RMIN) en caso de convenios en ejecución de sentencia
- Liquidación Anticipada

- Liquidación al 75% valor de Avalúo
- Regularización del adeudo a través del pago total

11.4.2.3.3 Proveedores Externos

Al igual que el resto de los segmentos de cobranza, y en virtud del volumen de cuentas que se administran en este segmento, toda la gestión se hace a través de proveedores externos, que son despachos especializados en cobranza judicial.

Estos despachos llevan a cabo los procesos judiciales para la adjudicación de la vivienda en las 32 Entidades Federativas, a través de procedimientos civiles y mercantiles, de conformidad con las legislaciones locales en la materia para salvaguardar el patrimonio de los trabajadores.

El pago que se realiza a estos despachos es a través de la validación de las evidencias de 5 etapas fundamentales del proceso judicial: Emplazamiento, Sentencia, Remate, Escrituración (Dación, Entrega de Vivienda con Poder Notarial y Adjudicación), Desalojo, Adjudicación a favor de terceros y Tercerías, mismas que deben de cumplir con los requisitos documentales que se establecen en este segmento.

De acuerdo al procedimiento vigente los despachos externos deben:

- Dirigir las estrategias de recuperación del total de los adeudos a través de soluciones y servicios apoyados en reestructuras, convenios privados o judiciales donde se cubren total o parcialmente los adeudos; recuperación de viviendas o de cantidades en un proceso judicial; o bien en su caso, recuperación de viviendas en dación en pago, cuando los acreditados deciden no conservarlas y la entregan para cubrir el adeudo pendiente.
- Definir e instrumentar estrategias para impulsar la cobranza judicial y así coadyuvar el cumplimiento de metas en los indicadores del portafolio.

Los agentes de cobranza judicial deben entregar a esta Institución el seguimiento legal de todas las etapas del juicio a través de las siguientes estrategias:

- Seguimiento legal de la cobranza.
- Validación de evidencias.
- Seguimiento a escrituras.

Seguimiento Legal de la Cobranza

El seguimiento legal de los juicios se administra a través de un sistema de gestión y reporte de todos los datos del avance procesal, administrados por un proveedor especializado que proporciona el servicio a través de una plataforma tecnológica. Con ello se logra la administración de juicios para facilitar el flujo de información entre los despachos externos del Instituto, las delegaciones regionales y los administradores del programa.

A la fecha existen aproximadamente 158 despachos de cobranza judicial y 1,773 usuarios que ingresan al sistema de manera concurrente. Por tal motivo se decidió contratar a un proveedor especializado a través de un proceso licitación pública.

Gracias a la puesta en marcha de este sistema, ya es posible contar con un seguimiento preciso, consistente y automatizado de las siguientes variables:

- Tiempos reales de las etapas procesales.
- Riesgo de caducidad y/o prescripción.

- Calidad de la captura
- Puntualidad de la captura.
- Avances de etapas principales versus metas.
- Pronósticos de avances legales y gastos.
- Retrocesos y el riesgo de caducidad y/o prescripción.
- Estatus de los juicios.

Además, el sistema permite un seguimiento puntual y en tiempo real de los universos de créditos y juicios que se han permanecido sin gestión (juicios “dormidos”), facilitando su reasignación a nuevos despachos para reactivar la gestión.

El sistema imprime mayor transparencia a la evaluación del desempeño de los despachos, a la asignación, suspensión y des-asignación de cuentas, así al proceso de pago de honorarios, y reembolso de gastos legales a despachos externos

En virtud de que toda la gestión de la cobranza judicial se consolida en un solo sistema, también se facilita la rendición de cuentas a los órganos fiscalizadores.

Beneficios del sistema

El sistema está configurado sobre la base del tiempo, lo que permite acelerar el lapso de recuperación del activo. Además, se facilita la supervisión, minimizando la caducidad de juicios, contando con un mejor control de pagos a despachos, y evitando honorarios repetidos o inválidos. Para ello, el sistema integra 4 grandes módulos:

- 1) Créditos: Base general de cartera de créditos que incluye: datos del crédito y acreditado, ubicación de garantía, condiciones y características de origen, datos del testimonio.
- 2) Juicios: Control y documentación digital de créditos que han sido catalogados para ejecutarse dentro de un proceso legal. Base para la generación de reportes y medición de indicadores.
- 3) Catálogos: Administración del sistema para manejo de usuarios, etapas jurídicas, y otros datos paramétricos necesarios para la estandarización de capturas.

4) Biblioteca: Compendio de consulta para:

- Almacenamiento de manuales, procedimientos y condiciones para el uso de plataforma.
- Retroalimentación de principales incidencias de carga de avances procesales.
- Temas relevantes relacionados a los temas legales de los juicios hipotecarios: jurisprudencias, tesis, sentencias relevantes, etc.

Proceso de Validación de Evidencias

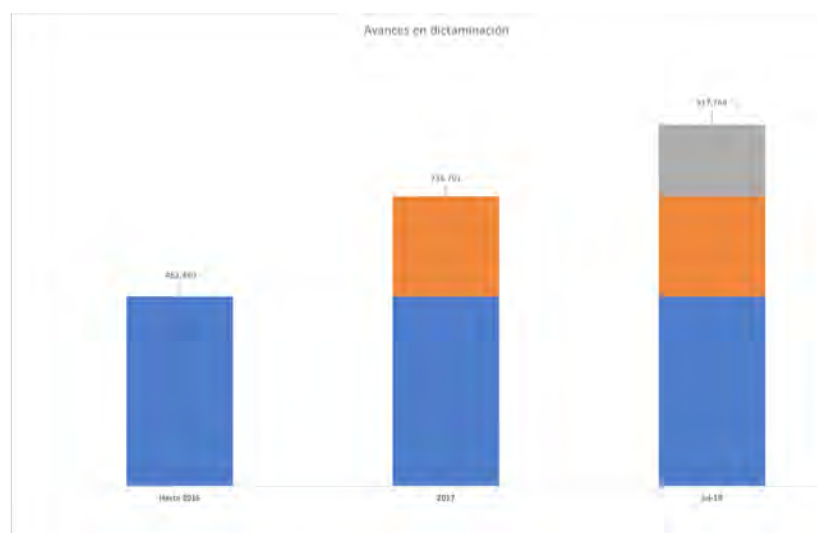
La Gerencia de Recuperación Especializada ha venido fortaleciendo el proceso de validación de evidencias para pago a los proveedores por avance procesal. En concreto se han incorporado al proceso una gran cantidad de particularidades de todas las Entidades Federativas, a efecto de cubrir el mayor número de casos en materia legal.

Hasta 2016 se validaba de manera aleatoria un máximo de 5% de las evidencias entregadas por los despachos. Además, el proceso no contaba con ningún tipo de controles como folios de recepción, ni fechas y cantidades.

Para robustecer la validación de evidencias, a partir de febrero 2017 se implementaron los siguientes controles:

- Recepción de evidencias foliadas con la siguiente información: número de crédito, cantidad de créditos, despacho, delegación, tipo de evidencia entregada, fecha de recepción y nombre de quien recibe.
- Revisión del 100% de evidencias mediante un proveedor externo especializado para el análisis y validación de los entregables, mismo que dictamina si la evidencia es correcta.
- Respaldo adecuado de las evidencias.
- Bitácora de los dictámenes positivos y negativos.
- Matriz de documentos actualizada.
- Modificación de los contratos con proveedores de acuerdo a la operación actual, así como de la normativa aplicable.

El avance y cifras de control en el proceso de validación desde junio de 2016 a la fecha es de 917,768 cuentas, desglosado como sigue:



Seguimiento a Formalización y Entrega de Escrituras

Derivado del volumen de viviendas adjudicadas por remate judicial que no están escrituradas (créditos

cerrados), a finales de 2016 se implementaron acciones para llevar a cabo la administración de las escrituras y solucionar el portafolio conformado por casas con esas características. Dichas acciones incluyen la

definición de metas para la solución de dichos inmuebles, atendiendo a la normativa, procesos y plazos jurídicos aplicables para su escrituración, así como a la disponibilidad de recursos para cubrir costos del proceso como son los saneamientos.

Para 2017 se estableció la meta de escriturar 9,000 viviendas que se encontraban en la situación antes descrita, a fin de que pudieran ser entregadas y comercializadas. Al cierre de año se escrituraron 9,114 casas asignadas a 70 despachos, destacando las delegaciones de Tamaulipas, Nuevo León y Chihuahua.

Para el ejercicio 2018 la meta comprometida es la escrituración de 20,000 viviendas para su comercialización; al cierre del primer semestre de 2018 se han

entregado 5,976 escrituras, por lo que es imperativo acelerar el ritmo de regularización durante el segundo semestre.

11.4.2.3.4 Conclusiones del periodo 2016-2018

El segmento de Recuperación Especializada ha cobrado mayor relevancia en la cobranza del Instituto, y ha contribuido de forma importante al cumplimiento de metas. Por lo tanto, se han destinado muchos esfuerzos a normar, estandarizar y transparentar su operación.

Indicadores

Respecto a la validación de evidencias tenemos las siguientes cifras:

Año	Dictamen	Total general
2016	Positivo	171,336
	Negativo	311,144
Total 2016		482,480
2017	Positivo	237,059
	Negativo	16,162
Total 2017		253,221
2018	Positivo	174,705
	Negativo	7,362
Total 2018		182,067
Total general		917,768

Recuperación de la Garantía Hipotecaria

Al cierre 2017 se logró la recuperación de 47,000 viviendas. A junio 2018 se han recuperaron casi 40 mil viviendas, y se estima que al cierre del presente ejercicio se alcance la recuperación de un total de 67 mil viviendas, lo que evidencia la consolidación de las mejoras adoptadas en los años anteriores.

– Seguimiento Legal:

- Al mes de septiembre de 2018, el sistema maneja un estatus de 1'724,320 registros actualizados.
- Se lleva diariamente el seguimiento de las etapas procesadas por SIAL, así como de los convenios aplicados, generando un reporte de evidencia.

– Supervisión de Despachos de Cobranza Judicial y Depuración de despachos

Se han auditado 40 despachos de cobranza judicial local y/o nacional. De estas auditorías se ha dejado sin acción a 10 despachos por no cumplir con los requerimientos solicitados al momento de la revisión.

– Formalización y Entrega de escrituras de adjudicación

Para el ejercicio 2018, se comprometió con el H. Consejo de Administración obtener la escrituración de 20,000 casas (créditos cerrados) para su comercialización, de las cuales, hasta el primer semestre de 2018 se han entregado 5,976 escrituras, por lo que se estima recibir durante el segundo semestre 14,024 escrituras.

Mejoras, acciones, estrategias

– Auditoría de Despachos de Cobranza Especializada

Derivado de la necesidad de evaluar el desempeño de los despachos de Recuperación Especializada se contrató a un proveedor a través de una licitación pública para evaluar la calidad de su desempeño en general. El alcance de esta revisión comprende el seguimiento, monitoreo y revisión de las gestiones que realizan los prestadores de este servicio, de forma presencial y de gabinete, a fin de garantizar que se cumpla con la normatividad, lineamientos, estrategias, políticas, procesos y procedimientos.

Situación Actual

Antes de la contratación del proveedor mencionado, las visitas de supervisión las realizaba el Gerente de Cobranza de cada Delegación Regional de manera semestral, sin considerar ningún tipo de sanción para los proveedores que incumplían con los servicios contratados. A partir de la contratación del proveedor especializado, estas visitas se llevan a cabo de manera dirigida, de acuerdo a los resultados de su desempeño obtenidos en el ranking.

La revisión de los despachos comprende dos etapas:

1. Validación Contractual, que consiste en verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el contrato, incluyendo infraestructura de personal, tecnológica, material y financiera, requerida para la operación adecuada al modelo definido por el Instituto.
2. Modelo de Operación, que se refiere a la revisión presencial y de gabinete de alrededor de 120 expedientes en cada despacho, de los cuales 60 se revisan en campo. Asimismo, se verifica que los

procedimientos de operación se encuentren alineados a las políticas y lineamientos vigentes del Instituto y se hayan cumplido en tiempo y forma las distintas etapas del proceso, y se sanciona la calidad de la información enviada al Instituto.

Estas revisiones iniciaron a partir de febrero 2018 y se realizan de manera mensual, obteniendo resultados cada mes de los despachos evaluados.

Beneficios:

- Obtener información cuantitativa y cualitativa de los aspectos evaluados, a fin de conocer el contexto económico, social y jurídico
- Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los prestadores de servicios
- Contar con una calificación objetiva que mida el desempeño de los proveedores con el propósito de dar cumplimiento al sistema de consecuencias y sanciones
- Reducir la carga de trabajo de los Gerentes Regionales, omitiendo de sus actividades las revisiones semestrales a los proveedores.

– Ranking de Recuperación Especializada

Como ya se mencionó anteriormente, desde 2017 se instrumentó un nuevo ranking para evaluar el desempeño de los despachos judiciales, mismo que permite tomar decisiones sobre la asignación de cuentas.

Las soluciones que se toman en cuenta para generar el indicador del Ranking son el cumplimiento de la etapa judiciales y las soluciones finales: Liquidación, Dación en pago, Adjudicación formalizada en escritura y entregas de vivienda con poder notarial.



Indicador	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
Total asignación	162,211	163,504	298,142	245,805	224,176	230,453	266,895
Asignación promedio	2,080	1,858	2,662	1,661	1,613	1,459	1,658
# Despachos	78	88	112	148	139	158	161
Índice Herfindahl ¹	502.31				313.98		

¹ indicador que muestra el nivel de concentración de cuentas en la asignación, entre mayor valor es más concentrado

– Depuración del Portafolio

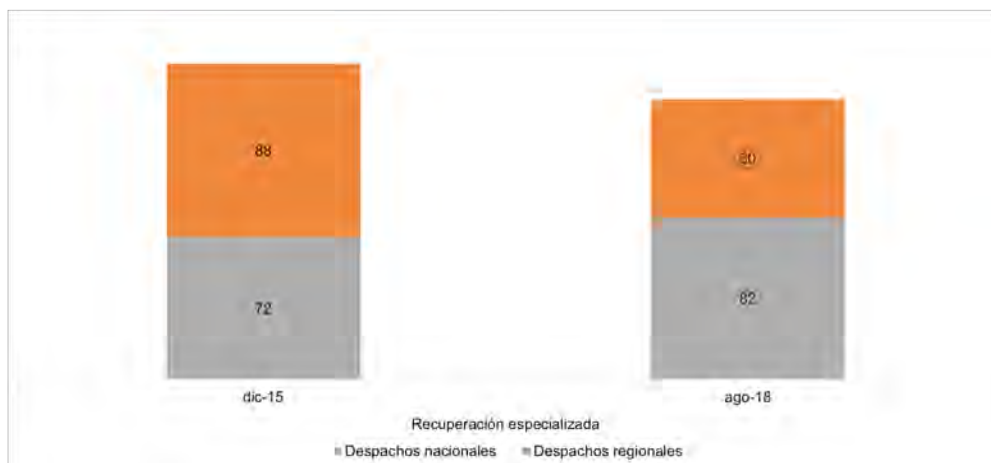
Durante el 2017 se realizó una revisión integral del portafolio de Recuperación Especializada, a fin de identificar créditos con falta de avance procesal o bien que estuvieran asignados a despachos que no contaban con presencia en las Delegaciones.

De este ejercicio se reasignaron 15,100 créditos para salvaguardar los intereses del Instituto. Desde entonces continúa este proceso de revisión y depuración de

manera permanente, a efecto de mitigar el riesgo de prescripción de los procesos judiciales.

– Depuración de Despachos

Desde 2016 se puso en marcha un programa para depurar de manera continua el padrón de proveedores de cobranza judicial. Con este programa se ha reducido el número de despachos de 160 en enero de 2016 a 142 en agosto 2018, es decir, una reducción de 11%.



En el caso de los despachos de Recuperación Especializada, se detectaron irregularidades que derivaron en la reasignación de cartera. Como parte de los hallazgos se encontraron: falta de movimiento en la cartera asignada o ausencia de avances procesales, irregularidades en los procedimientos y carencias en la capacidad para operar o realizar los procedimientos necesarios para la recuperación de garantías.

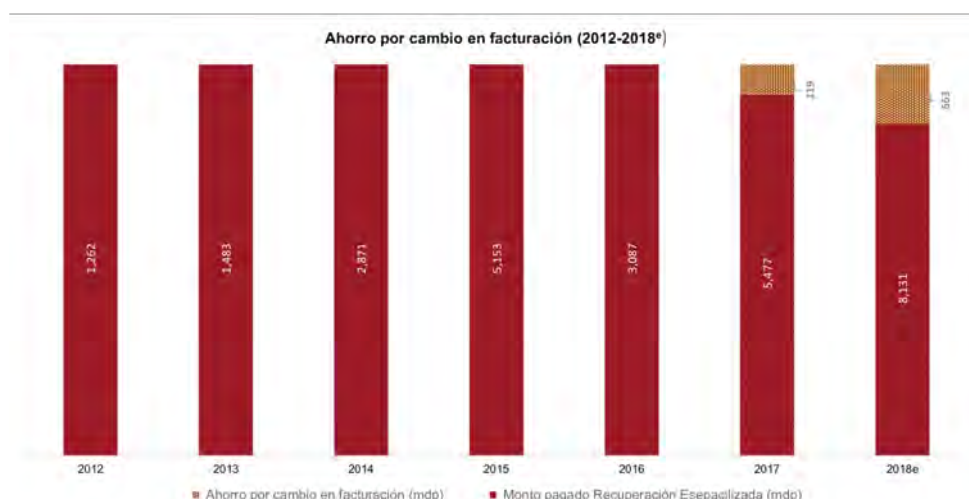
Los beneficios de esta depuración incluyen contar con un padrón de proveedores de mejor calidad y una reducción en el costo administrativo de los mismos.

– Modificación al Esquema de Aranceles

A mediados del 2017 se llevó a cabo la modificación de los contratos con los proveedores, para normar el

pago a los procesos judiciales. Dicha modificación fue motivada por:

- Ofrecer certidumbre a los despachos respecto a sus contraprestaciones.
- Alinear incentivos entre el Instituto y los despachos de cobranza, incentivando las etapas más importantes en el proceso judicial.
- Fijar un tope para el pago del proceso judicial.
- Ofrecer flujo de recursos constante a los despachos para no detener el avance procesal.
- Disminuir considerablemente el pago a despachos.



Costo – Beneficio de las Acciones de Recuperación Especializada implementadas

Acciones	Costo / Beneficio	Resultado a Destacar
Segmentación del portafolio.	Dimensión: Cualitativo. Beneficio: Portafolio de mejor calidad para los proveedores.	• Segmentación de cuentas. Por vectores de riesgo (alto, medio, bajo). • Eficiencia y Calidad en la gestión de las cuentas
Ajuste en tarifas.	Dimensión: Cuantitativo. Beneficio: Mejoró el indicador gasto-flujo de cobranza.	Ahorro de hasta el 55.7% considerando el nuevo esquema de pago

Acciones	Costo / Beneficio	Resultado a Destacar
Reducción al Padrón de Proveedores de Cobranza Judicial.	Dimensión: Cualitativo. Durante 2018 se entrevistó a 97 despachos de cobranza judicial, de los cuales al 0.53% se le notificó su baja por no presentar movimiento procesal en su cartera.	Se redujeron 66 despachos en 2017 Y se pretende reducir 30 más en 2018, con el objetivo de tener mayor control y asignar a cartera a los que mejor desempeño tengan en el proceso de cobranza judicial.
Auditoría a despachos de cobranza	Dimensión: Cuantitativo. Beneficios: Identificación fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los prestadores de servicios, con la finalidad de que se presenten estrategias y líneas de acción para abatir las debilidades y garantizar que los proveedores generen resultados eficientes y eficaces.	Fortalecer a los despachos de cobranza judicial en las áreas de oportunidad que deben poner mayor atención, así como para que la auditoría nos permita identificar y seleccionar a los despachos con mejores prácticas en servicios de cobranza y al cliente.
Seguimiento Legal.	Dimensión: Cualitativo. Beneficios: • Tiempos reales entre etapas procesales versus tiempos estándares • Riesgo de caducidad y/o prescripción • Calidad de la captura • Puntualidad de la captura • Avances de etapas principales versus metas • Pronósticos de avances legales y gastos • Retrocesos y el riesgo de caducidad y/o prescripción • Estatus de los asuntos	Mayor control y seguimiento de las etapas judiciales de cualquier crédito en el segmento de RE, optimizando tiempos y costos operativos.

Acciones	Costo / Beneficio	Resultado a Destacar
Revisión de Evidencias.	Dimensión: Cualitativo. Beneficio: Revisión al 100%	Disminución en tiempo de validación al contar con niveles de servicio de 15 días para validar la evidencia Eficiencia al incorporar acuse de recibo mediante folios que son proporcionados a los despachos en el momento de la entrega de la evidencia Actualmente se valora el emplazamiento, edictos, sentencia, escrituración y expediente final, además de 49 datos relativos al expediente judicial.
Procedimiento Administrativo de Ejecución.	Dimensión: Cuantitativo.	Se dio de baja el procedimiento, ya que el Instituto no tiene el control sobre la adjudicación de la vivienda.
Entrega de Escrituras de adjudicación.	Dimensión: Cuantitativo / Cualitativo. Beneficio: Certeza jurídica al proceso de Recuperación de vivienda.	Buscar la Recuperación de la garantía, para su posterior venta.
Dictaminación formal de vivienda irregular.	Dimensión: Cuantitativo / Cualitativo. Beneficio: Certeza del estado irregular de la vivienda para efficientar y transparentar su adjudicación judicial.	Transparencia en el proceso de adjudicación judicial.
Sistema de evaluación de consecuencias.	Dimensión: Cuantitativo / Cualitativo. Beneficio: Efficientar la toma de decisiones con respecto a las sanciones a proveedores ante el GAR.	Se cuenta con Bitácora de Sanciones que permite llevar el registro de todos los proveedores que se han detectado en algún incumplimiento, y que, por tanto, han sido sancionados Aplicar las sanciones que corresponda a los proveedores de acuerdo a la falta o incumplimiento de que se trate.

11.4.2.3.5 Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE)

Es un medio de recuperación de vivienda a través de la adjudicación, derivada de las acciones fiscales promovidas por el Gobierno Municipal, quien recupera el impuesto predial adeudado mediante audiencia de remate, donde Infonavit se presenta como acreedor hipotecario preferente de la garantía y realiza la liquidación de dicho adeudo.

El PAE es impulsado por el gobierno municipal, quien promueve el procedimiento en colaboración con el Infonavit cuando se cumplen las siguientes condiciones:

El acreedor hipotecario es Infonavit y cumple con criterios definidos.

- Tiene un adeudo en el pago de predial.
- El inmueble se encuentra abandonado, deshabitado o vandalizado.

Los requisitos para el perfilamiento de las cuentas son los siguientes: Vivienda deshabitada, abandonada, vandalizada y con adeudo predial.

Hasta junio 2016, se tenían gestiones en proceso identificadas en 16 Delegaciones con la participación de 28 despachos PAE; sin embargo, debido a que es un proceso promovido por los Municipios de cada entidad con base en su Código Fiscal, la operación de este segmento se vio dificultado para concluir la recuperación y escrituración de diversas viviendas rematadas, derivado a problemáticas internas de los Municipios, motivo por el cual se determinó dar por concluido este procedimiento.

En octubre de 2016 se tomó la decisión de suspender el PAE y solamente se concluyeron las cuentas que estuvieran en un proceso de escrituración a favor del Instituto; desde entonces no se ha asignado ninguna cuenta para que sea recuperada por este procedimiento.

11.4.3 Ciclo de Cobranza

La tarea principal la Subdirección General de Administración de la Cartera (SGAC) es la recuperación de los créditos, específicamente para los acreditados que se encuentran sin relación laboral formal. Esto se debe a que el esquema de recuperación de quienes mantienen un empleo formal se realiza a través de la Recaudación Fiscal.

Considerando el tamaño del portafolio que se administra -al cierre de agosto 2018 se tienen 5.8 millones de créditos hipotecarios activos con un saldo de \$1.6 billones de pesos- y a fin de focalizar esfuerzos para mitigar los efectos de factores que afectan la Cartera como: envejecimiento de cartera, baja calidad en originación histórica y retos en cobranza de acreditados que pierden la relación laboral formal, la Subdirección realiza un perfilamiento de cuentas para ser contactadas a través de agencias especializadas en los distintos segmentos/canales de atención que se tienen para tal fin.

Debido al dinamismo inherente de las condiciones de los créditos que componen la cartera (fluctuación entre desempleo/re-empleo, avance en amortización, incumplimientos de pagos, entre otros cambios observables), mensualmente se realiza una evaluación del portafolio y asignación de cartera a cobrar. A continuación, se describen las etapas de dicha evaluación:



11.4.3.1 Análisis del Portafolio

Consiste en clasificar el 100% de los créditos que conforman el portafolio hipotecario, con el objetivo de identificar los créditos al corriente de pago y los que tienen facturas pendientes por cubrir.

Asimismo, se identifican la situación actual del crédito (prórrogas, REA o ROA), estatus contable de la cuenta (vigente o vencido), el saldo pendiente de pago, la última factura pagada, las soluciones a las que tiene derecho el acreditado (Fondo de desempleo, productos de reestructura, liquidación), entre otras variables.

11.4.3.2 Segmentación del Portafolio

Una administración eficiente de la cartera requiere de segmentar el portafolio según sus características y comportamientos con el objetivo de ser más asertivos en su atención.

Para tal fin, se tiene desarrollada una herramienta analítica que permite identificar los créditos según el grado de riesgo (probabilidad de pago), así como dirigirlos hacia canales específicos, lo que a su vez optimiza el uso de los recursos.

El modelo de Segmentación determina el **canal y segmento** de cobranza:

- **Domiciliaria – Administrativa.** (incluye casos vigentes con 0 a 3 omisos con un nivel de riesgo mayor medio y alto)
- **Telefónico.** (incluye casos vigentes de 0 a 2 omisos con un nivel de riesgo bajo).
- **Domiciliaria - Recuperación de cartera vencida.** (incluye casos vencidos de 0 a 9 omisos y un bajo nivel de incumplimiento a reestructuras).
- **Domiciliaria – Mediación** (incluye casos vencidos y con probabilidad de recuperación por este canal)
- **Carteo, mensaje, información a través del estado de cuenta - Cartera preventiva.** (Cuentas de bajo riesgo o en periodos prórroga)
- Cuentas que **No** deben **asignarse**, debido una alta probabilidad de pago.

11.4.3.3 Asignación de cuentas

Una vez determinado el universo a asignar y el canal respectivo, se distribuyen las cuentas por gestionar a los diversos despachos por cada delegación en función de un algoritmo de distribución aleatoria y a los resultados de la evaluación de desempeño. Solo los despachos con mejor desempeño pueden recibir mayor cantidad de cuentas asignadas.

Posteriormente, se envía el resultado de la asignación a las plataformas tecnológicas (Gestión Móvil y Sistema Integral de Administración Legal-SIAL).

11.4.3.4 Medición de desempeño

Evaluar el desempeño de los despachos proporciona retroalimentación al Instituto de cuán bien están haciendo su trabajo y ayuda a tomar decisiones acerca de la capacitación necesaria y la asignación de futuras cuentas.

La evaluación de desempeño de los despachos de cobranza se basa en tres diferentes esquemas:

- **Métricas de desempeño (Ranking) en los segmentos**
 - Telefónico
 - Cobranza Administrativa Moras Bajas (MB)
 - Cobranza Administrativa Moras Altas (MA)
 - Mediación
 - Recuperación Especializada
 - Agencias especializadas en operación de Seguro de Desempleo
- **Sistema de reportes en línea**
- **Supervisión in situ**

11.4.3.5 Mejoras en Ciclo de Cobranza

– Segmentación y asignación de Portafolio con más Información

Antes	Mejoras 2016-2018
– Perfilamiento basado sólo en número de pagos omisos del acreditado y sin considerar historial del crédito. – No se tomaba en cuenta el desempeño de los despachos para la asignación. – Soluciones de cobranza iguales para todos los niveles de ingreso y saldo. Casi todo era asignación a canal domiciliario. – Poca flexibilidad de demandar judicialmente créditos en moras tempranas. – No existía un Grupo encargado de definir las reglas de asignación de cuentas a despachos.	✓ Segmentación por probabilidad de impago: Incorpora Historial de comportamiento (<i>Collection Score</i>), historial de cumplimiento de reestructuras, avances en la amortización y características socio-demográficas del acreditado. ✓ Asignación basada en el desempeño de los despachos (Rankings). ✓ Diversificación del esquema de contacto con el acreditado (estado de cuenta, carteo, SMS, telefónico, domiciliario, prejurídico, mediación). ✓ Formalización del Grupo de Asignación y Reasignación (GAR).

– Fortalecimiento en la contratación y supervisión de proveedores

Antes	Mejoras 2016-2018
– No había marco regulatorio para el control y gestión de los despachos. – Falta de definición de requerimientos de información y capacidades (financiera, operativa, de personal, y experiencia). – Revisión de evidencias: – De manera aleatoria, verificando sólo 5% de las evidencias – La recepción de evidencias no contaba con controles de recepción y VoBo para la carga de etapas facturables – El soporte que se utilizaba para validar era una guía operativa desactualizada – Monto de pago variable y sujeto a saldo contable de crédito (cuentas en etapa jurídica).	✓ Fortalecimiento de las especificaciones actuales de entrada de nuevos proveedores: • Integración de expediente (28 requisitos) • Autorización por el GAR • Gestión ante la Gerencia de Adquisiciones • Aplicación estricta de reglas de entrada y de sanciones en caso de incumplimiento ✓ Identificación y validación recurrente de capacidad instalada por plaza y por segmento de cobranza que inició a partir de diciembre de 2017. ✓ Validación de evidencias para un pago por avance procesal por un despacho externo verificador.

– **Fortalecimiento en la contratación y supervisión de proveedores**

Antes	Mejoras 2016-2018
– Pago de aranceles no alineados a metas, ni se ajustaban al cierre contable de créditos en el remate.	✓ Sistema de seguimiento legal a los procesos judiciales que brindará información en tiempo real de las actividades desarrolladas por los proveedores¹. ✓ Fortalecimiento de incentivos y tarifas a despachos ✓ Fortalecimiento del proceso de supervisión a Despachos de Cobranza a través de la contratación de dos proveedores expertos que realizan auditorías <i>in situ</i> ✓ Reportes en línea de gestión y desempeño de despachos de Cobranza Administrativa ✓ Talleres de capacitación para despachos y personal de cobranza en Delegaciones.

– **Fortalecimiento en facturación y pagos**

Antes	Mejoras 2016-2018
– Operación de cartera poco ágil y sin garantía de la integridad de la información. – Se recibían comprobantes fiscales en correos personales. – Sin control de volúmenes de recepción de facturas y pagos realizados. – Sin módulo de facturación electrónica. – Sin comunicación con los despachos de cobranza.	✓ Implementación de un sistema integral de facturación y pagos. • Buzones para recepción de comprobantes fiscales por segmento de cobranza • Un solo frente para la atención al pago de los proveedores • Seguimiento puntual de facturas por segmento de cobranza, tipo de contrato, servicio recibido y monto facturado • Módulo de Facturación Electrónica² (el del segmento administrativo está en proceso). • Reportes periódicos para control de gastos

Antes	Mejoras 2016-2017
	• Comprobación de gastos e implementación de controles: • Seguimiento puntual a las solicitudes de pago. • Evitar duplicidad de pagos. • Aplicación de sanciones o devoluciones por concepto de evidencias insuficientes e información incompleta.

11.4.4 Unidad de Solución Social

11.4.4.1 Objetivo

Una vez concluido el ciclo de cobranza, el Instituto procede a desincorporar sus activos recuperados. El objetivo de esta área es administrar y comercializar dichos activos a través de diversos canales de comercialización, y bajo un enfoque de largo plazo, que repercuta favorablemente el portafolio de créditos.

Las metas de esta área se miden principalmente a través de la venta y cobro total de las viviendas recuperadas, así como de la inclusión de viviendas en contratos (desplazamiento).

11.4.4.2 Modelo de Comercialización

Durante el periodo 2016 - 2018, la comercialización de vivienda recuperada se realizó a través de operadores y diferentes canales comerciales autorizados por el H. Consejo de Administración, que permitieron el desplazamiento del inventario de una forma eficiente, de acuerdo con lo siguiente:

Proceso General Recepción, Asignación y Venta.

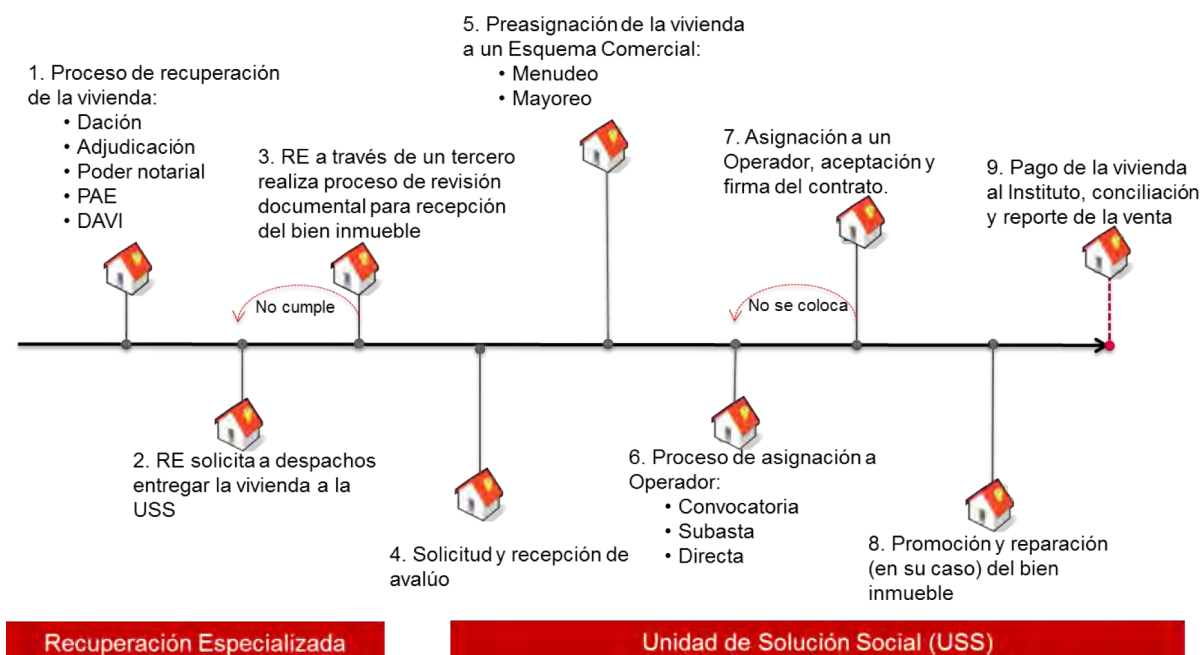
Una vez recuperadas las viviendas, éstas pasan a un proceso de revisión documental en términos de calidad de la información; posteriormente se realiza un estudio de valor (avalúo de vivienda recuperada) y se asigna un canal comercial, para luego colocarse y desplazarse en el mercado a través de los canales de comercialización autorizados.

Proceso Asignación al Canal Comercial. La asignación de la vivienda recuperada a un canal comercial depende principalmente del origen del crédito y ubicación del bien. Las viviendas financiadas por terceros (Infonavit Total, Cofinanciamientos, etc.) o sin concentración geográfica se incorporan a canales de menudeo; el resto de viviendas se desplazan por canales de mayoreo para venta en paquete. Para cada asignación se realiza previamente un ejercicio de deseabilidad comercial, que permite realizar procesos con mayor efectividad de éxito.

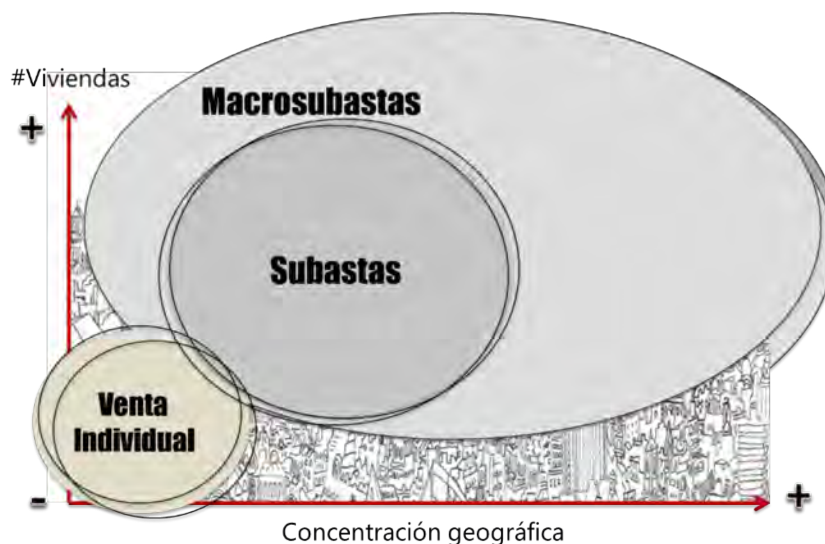
Todos los operadores de venta de vivienda recuperada de los canales de comercialización son proveedores institucionales. Es importante señalar que a partir del 2016 se cumplió con los requisitos solicitados por la CNBV.

11.4.4.3 Canales Comerciales

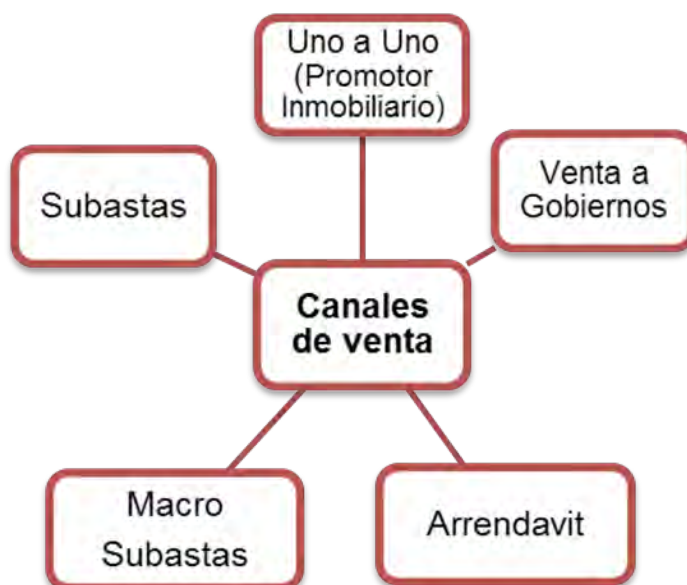
Los canales comerciales se agrupan en dos: esquemas de venta al menudeo y al mayoreo. El primero se refiere a la venta de viviendas de manera individual mediante proveedores que apoyan haciendo corretaje. Los canales de mayoreo en ventas por subasta y macrosubasta permiten al Instituto desplazar con mayor velocidad el inventario que 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 procesos de subasta para apoyar a grupos vulnerables locales.



Concentración Geográfica de Vivienda Recuperada para la determinación del Canal a utilizar para su desplazamiento



De 2016 a 2018, la Unidad de Solución Social ha contado con 5 canales comerciales para desplazar la vivienda recuperada dependiendo las características de los bienes, y en atención a solicitudes de Instituciones del Gobierno y Sociales, mismos que fueron aprobados por el H. Consejo de Administración.



11.4.4.3.1 Ventas Menudeo

a) Uno a Uno (Promotor Inmobiliario)

Este canal fue dictaminado como viable en la Sesión Extraordinaria No. 089, celebrada el 27 junio de 2014 mediante el Acuerdo SNPE-089/01 del Subcomité de Nuevos Productos.

El esquema de venta de viviendas individual o en menudeo se realiza mediante una convocatoria, en la que pueden participar personas morales registradas como proveedores institucionales, realizando el corretaje de bienes recuperados ubicados en el territorio nacional y cuya propiedad o titularidad ha sido transmitida al Infonavit, mediante esquemas de recuperación.

Las ventas se realizan a valor avalúo comercial, siempre y cuando el derechohabiente tenga la capacidad de compra o cuando la venta sea de contado.

En caso de que el derechohabiente no tenga la capacidad suficiente de crédito, se podrá otorgar un descuento. La capacidad de compra es determinada por la precalificación del derechohabiente.

El descuento al derechohabiente se calcula por un tercero a través del “Precio de Indiferencia” (metodología que calcula el descuento máximo a otorgar para cada vivienda, aprobada por el H. Consejo de Administración).

Las viviendas deben entregarse al derechohabiente en condiciones de habitabilidad. Los adeudos que presenten las viviendas se sanean por el promotor inmobiliario, mismo que posteriormente recibe los reembolsos correspondientes por conceptos de gestorías y honorarios por el corretaje de la vivienda, mismos que se realizan con base a los aranceles aprobados por el H. Comité de Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto.

b) Arrendavit

Este Programa consiste atender la necesidad de vivienda de derechohabientes del Instituto que aún no estuvieran en posibilidades de adquirir un bien inmueble y/o que, por sus actividades laborales, requieran una solución temporal a sus necesidades habitacionales. Fue dictaminado como viable en la Sesión Extraordinaria No. 094 celebrada el 22 de septiembre de 2014, mediante el Acuerdo SNPE-094/02 del Subcomité de Nuevos Productos.

Este Programa contempló operaciones entre derechohabientes a través de un esquema de retención de renta mensual de una vivienda recuperada y que al final del contrato tiene la opción de comprar la vivienda.

El derechohabiente era pre calificado y el monto de la renta se determina tomando en cuenta el nivel de sus ingresos, su salario diario integrado, su saldo en la subcuenta de vivienda y la disponibilidad de subsidio del Gobierno Federal.

La rehabilitación de los inmuebles se coordinó a través de la Subdirección General de Administración de Cartera y era realizada por proveedores externos, con cargo a la misma Subdirección.

Dados los resultados del esquema y la suspensión de nuevas operaciones, la Subdirección General de Crédito solicitó la baja del programa en todas sus modalidades, la cual fue formalizada ante el Subcomité de Nuevos Productos en su sesión Np. 144 realizada el 11 de mayo del 2018 bajo el Acuerdo-SNP-144/01.

Durante la vigencia del programa existieron 277 operaciones formalizadas en el programa Arrendavit para vivienda recuperada, en 131 de los casos (47%) los Derechohabientes eligieron la opción de ejercer su crédito tradicional para adquirir la vivienda. En 117 de los casos (42%) los Derechohabientes eligieron la opción de terminación del contrato de Arrendamiento y en los 29 casos restantes (10%) los Derechohabientes han decidido renovar su contrato de arrendamiento.

11.4.4.3.2 Ventas Mayoreo

– Ventas a Gobierno

En atención a la solicitud de diferentes Gobiernos Municipales, Estatales o entidades con vocación social, el H. Consejo de Administración aprobó, mediante

Resolución RCA-3881-08/12, un programa para ofrecer vivienda en condiciones de venta favorables a personas de sectores vulnerables, con necesidad de vivienda, bajo un esquema acorde a las posibilidades de pago del solicitante.

El Programa fue dictaminado como viable en la Sesión Extraordinaria No. 089 celebrada el 27 junio de 2014, mediante el Acuerdo SNPE-089/02 el Subcomité de Nuevos Productos.

Bajo este Programa se pueden comercializar viviendas recuperadas a gobiernos de los estados en paquetes revolventes no mayores a 50 viviendas cada uno, y bajo la posibilidad de otorgar un descuento a la compra.

Las características principales de este Programa son las siguientes:

- Objetivo con un fin social.
- Preferencia de compra de los derechohabientes del Infonavit.
- Firma de un convenio de colaboración con la entidad solicitante.

Se tienen autorizadas 30 acciones, de las cuales se han formalizado 18 por lo que se tienen disponibles 12.

Estados	Número de Acciones
Tamaulipas	2
Jalisco	1
Durango	1
Sonora	6
Sinaloa	2
Chihuahua	1
Aguascalientes	1
Campeche	1
Veracruz	1
Zacatecas	1
Estado de México	1
Total	18

– Subastas

Este canal de ventas fue dictaminado como viable en la Sesión Ordinaria No. 95, celebrada el 14 de octubre de 2014, mediante el Acuerdo SNPO-095/02 del Subcomité de Nuevos Productos.

Mediante este canal de venta se desplaza vivienda recuperada a través de una licitación de un mínimo de 10 viviendas por paquete, donde el total de los bienes subastados se entregan al momento de declararse al ganador.

El esquema general opera de la siguiente manera:

- Cada subasta consta de una entrega única de

viviendas, se conforman de un mínimo de 10 viviendas sin límite superior.

- Todos los procesos son convocados mediante una publicación en el portal del Infonavit.
- Los participantes son personas morales que previamente se registraron ante el Instituto.
- La formalización de cada subasta se realiza a través de un contrato compra-venta.
- El plazo máximo del pago es de 90 días naturales.
- El inversionista puede colocar los inmuebles a través de créditos Infonavit o bien por medio de ventas de contado.

Año	Número de Viviendas Vendidas	Importe
2016	4,940	\$ 636,165,197
2017	10,174	\$ 1,405,867,808
2018	10,700	\$ 1,633,234,441
Total	25,814	\$ 3,675,267,446

* De julio a diciembre 2018 son cifras proyectadas.

– Macrosubastas

Este canal de venta fue dictaminado como viable en la Sesión Ordinaria No. 100 celebrada el 13 de enero de 2015, mediante el Acuerdo SNPO-100/01 del Subcomité de Nuevos Productos.

Es un canal de venta mediante el cual se desplaza vivienda recuperada a través de una licitación pública para los operadores inscritos con el Instituto. Los lotes a vender consideran una entrega inicial de 50 viviendas y se compromete un mínimo de entregas futuras de hasta 200, pudiendo llegar a 1,500, dependiendo de la disponibilidad de vivienda recuperada.

El esquema opera de la siguiente manera:

- Cada macrosubasta consta de una entrega inicial y varias entregas subsecuentes hasta llegar al total comprometido.

- Los paquetes se integran de un mínimo de 50 viviendas en una primera entrega, sin un límite máximo.
- El número total de viviendas a entregar lo define el volumen de viviendas por recuperar en ese polígono.
- Todos los procesos son convocados mediante una publicación en el portal del Infonavit.
- Los participantes son personas morales, previamente registradas ante el Instituto.
- La formalización de cada macrosubasta se realiza a través de un contrato de compra-venta y avisos de disponibilidad por cada entrega subsecuente.

- El plazo máximo para el pago de cada entrega es de 360 días naturales.
- El inversionista puede colocar los inmuebles a través de créditos Infonavit o ventas de contado.

Año	Número de Viviendas Vendidas	Importe
2016	9,632	\$ 1,115,797,229
2017	10,033	\$ 1,251,453,897
2018	10,100	\$ 1,201,236,774
Total	29,765	\$ 3,568,487,900

* De julio a diciembre 2018 son cifras proyectadas.

11.4.4.4 Conclusiones en el período

En los últimos años, el Instituto ha logrado consolidar sus canales de venta y ha acelerado de manera importante el desplazamiento de vivienda adjudicada. Para continuar con el ciclo de crédito y poder destinar mayores recursos a la originación de nuevos créditos, es importante desplazar los activos adjudicados. En este sentido, el rol que juega la Unidad de Solución Social es clave para poder enajenar toda la vivienda recuperada de una manera ágil y transparente.

11.4.4.4.1 Mejoras, acciones, estrategias

A partir del 2016 se instrumentaron las siguientes mejoras al proceso de Subastas y Macrosubastas:

- Presencia en todo momento de un Representante de la Subdirección de Control Interno en cada uno de los procesos, mismo que firma las actas de cada una de las Subastas y Macrosubastas.
- Invitación a los procesos de Subastas y Macrosubastas en la página de Internet del Instituto, por medio de un banner en la página principal.
- Transmisión en vivo de la inauguración de los procesos y la lectura de las bases a través de plataformas digitales o medios de comunicación. (Vigente de junio 2016 a noviembre 2017, fecha en que iniciaron las subastas en línea).
- Cámara testigo: Grabación digital de cada uno de los procesos, para contar con respaldo en audio y video de cada uno de los procesos celebrados. (Vigente de junio 2016 a noviembre 2017, fecha en que iniciaron

las subastas en línea).

- Transmisión de resultados de los procesos en vivo en medios digitales.
 - Banner informativo en la página principal de Internet del Instituto.
- Notas Informativas y resultados de los procesos.
 - Televisión cortes informativos (Canal 11, Milenio TV, Televisa, TV Azteca).
 - Medios impresos y digitales nacionales y locales.
 - Redes Sociales Oficiales del Instituto (Página de Internet, Facebook, Twitter).

Subastas en línea

En noviembre del 2017 se implementó el proceso de Subastas en línea Infonavit, mismo que permite, mediante un aplicativo, realizar las licitaciones de manera virtual. Esto colocó a la Institución a la vanguardia en temas de comercialización de viviendas recuperadas; además, el Instituto se convirtió en el primer organismo del sector en contar con una plataforma de esta naturaleza, que además permite realizar este proceso de una manera aún más transparente.

Con el lanzamiento y puesta en funcionamiento de esta nueva modalidad de Subastas en Línea, la Subdirección General de Administración de Cartera se encontró en condiciones de realizar estos procesos de venta de una manera mucho más ágil, eficaz y eficiente, además de que en el mediano plazo se espera que incentive a más

empresas a participar, pues ya no tendrán que trasladarse a la Ciudad de México.

Precio de Indiferencia

Con la finalidad de contar con una referencia de valor de las viviendas adjudicadas al momento de su venta, el H. Consejo de Administración aprobó mediante resolución RCA-4708-07/14 que la administración contratara a un tercero que calculara el descuento máximo al que el Instituto podría ofrecer sus activos en venta. Este proceso se utiliza tanto para la venta de vivienda individual como para venta de viviendas en paquete.

Los factores que contempla el cálculo son los siguientes:

- Tiempo estimado de venta
- Demérito de la vivienda
- Ubicación de la vivienda
- Comisión de venta
- Gastos de administración
- Ubicación en zona de alta delincuencia
- Documentos completos de la vivienda
- Invasión

Anterior a la resolución del 2014 el cálculo se realizaba por vivienda: si una de las viviendas que integraba el paquete era rechazada, provocaba que todo el paquete fuera rechazado, dejando al participante la

alternativa de hacer una nueva oferta. El H. Consejo de Administración autorizó mediante resolución RCA-4627-05/14 que, en el caso de viviendas en paquete, la comparación entre la oferta y el precio de indiferencia se realizara 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.

El nuevo esquema de cálculo del precio de indiferencia, ha generado una mayor aceptación de los participantes en procesos de subastas, al encontrar equilibrio entre lo que pagan y la mezcla de características de los diferentes inmuebles que integran un paquete.

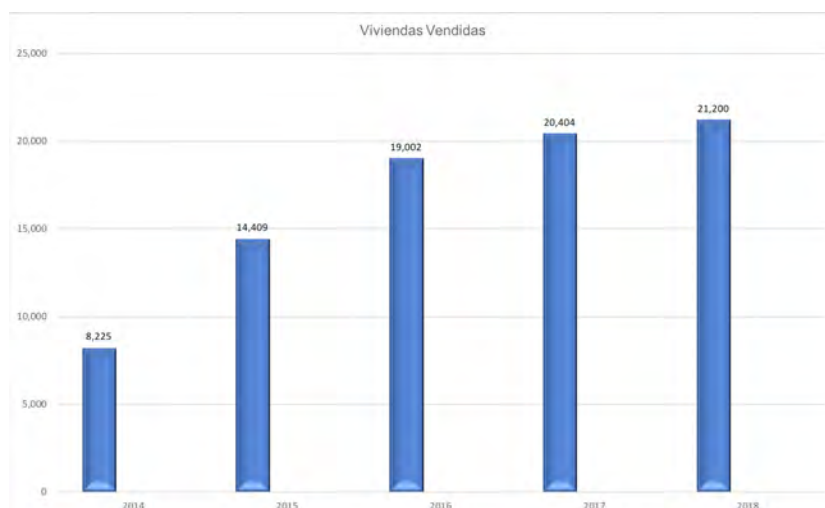
Dando cumplimiento a la resolución RCA-5153-08/15 del H. Consejo de Administración, anualmente se lleva a cabo la recalibración de modelo para el cálculo del precio de indiferencia, integrando la nueva metodología a la plataforma que realiza el cálculo.

11.4.4.2 Indicadores

Ventas de Vivienda Recuperada

La comercialización de las viviendas recuperadas ha tenido un crecimiento importante derivado de las estrategias adoptadas. Gracias a las mejoras implementadas, se ha observado un crecimiento significativo en las ventas de vivienda recuperada.

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Viviendas Recuperadas					
Vendidas	8,225	14,409	19,002	20,404	21,200
Diferencia contra periodo anterior		75%	32%	7%	4%
Ventas de Vivienda por día	23	39	52	56	58



* De julio a diciembre 2018 son cifras proyectadas.

Lo anterior representó ingresos al Instituto por:

Año	Ingresos
2015	1,845,867,851
2016	2,200,062,255
2017	2,703,760,998
2018	2,544,000,000

Al cierre del 2018, se lograrán vender 21,200 viviendas recuperadas, con lo cual se prácticamente se alcanzará la meta en su totalidad.

Precio de Venta promedio (Subastas)

La comercialización de las viviendas recuperadas ha tenido un incremento en su valor derivado de las

estrategias competencia y transparencia adoptadas por el Instituto. En 2015 el precio promedio al que se vendieron las viviendas fue de \$112 mil pasando a \$152 mil en el 2018, lo que representa un incremento de 36%, crecimiento que se tradujo en ingresos adicionales de casi \$40 mil por vivienda.

Año	Precio Venta Promedio	Cantidad de Viviendas	Incremento % de Precio de Venta
2015	\$ 112,149	5,429	NA
2016	\$128,537	4,862	13%
2017	\$138,137	10,000	7%
2018	\$152,638	12,162	10%

Efectividad en proceso de Subastas y Macrosubastas

Derivado de las estrategias de comercialización, la colocación de viviendas recuperadas en procesos de Subastas y Macrosubastas ha mejorado en el tiempo,

logrando en los últimos tres años un 89.4% de desplazamiento de viviendas ofertadas respecto al número de viviendas desplazadas (ganadas en una licitación). Es importante mencionar que anterior al 2016 el porcentaje de aceptación era menor al 70%.

Año	Número de Procesos Publicados	Número de Procesos Colocados	Número de Viviendas Publicadas	Número de Viviendas Colocadas	Eficiencia
2016	243	200	20,339	16,906	83.10%
2017	96	94	9,441	9,285	98.30%
2018	49	47	8,770	8,276	94.40%

Empresas participantes en procesos de Subastas y Macrosubastas

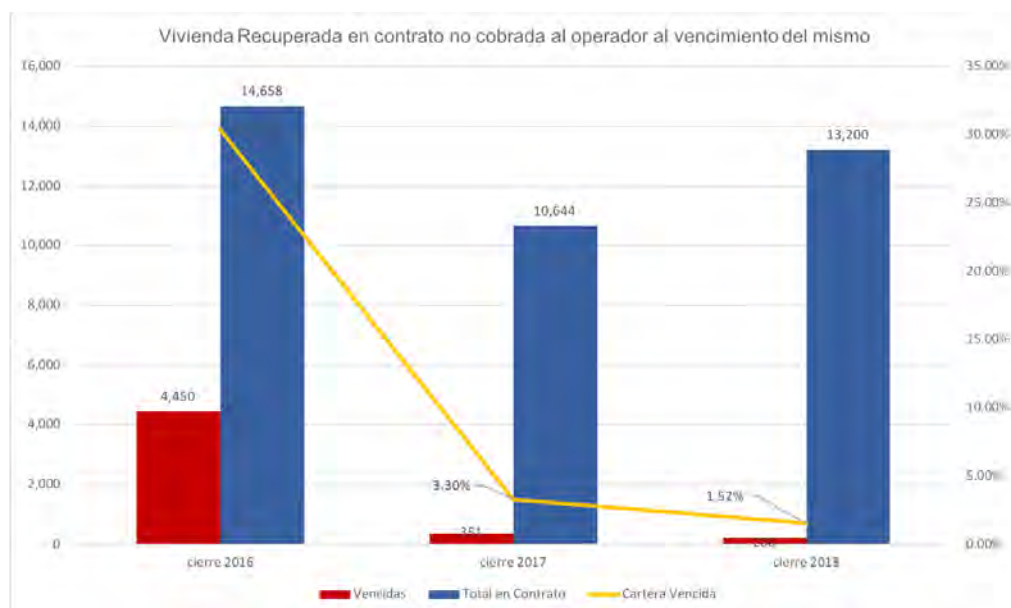
Las mejoras implementadas también han ayudado a aumentar el número de empresas interesadas para participar en procesos de mayoreo. Mientras que en 2015 el número de empresas era de 178; en 2018 esta cifra creció a más de 255, lo que significa un crecimiento del 43%.

Vivienda recuperada no cobrada

Al cierre del 2016, el índice de cartera vencida del Instituto con los compradores de vivienda adjudicada era de 30.36%. Desde 2016 se establecieron acciones para mejorar la cobranza, mismas que se vieron reflejadas a partir del 2017, donde, entre otras, se reforzó

el área de cobranza del área, y se implementaron controles que permitieron dar seguimiento y claridad para que el proceso fuera más eficiente y oportuno. Esto significó una disminución de la cartera vencida de más del 900% pasando del 30.36% al cierre del 2016 (4,450 viviendas recuperadas vencidas en contrato sobre 14,658 viviendas recuperadas en contrato), a únicamente al 3.30% al cierre del 2017 (351 viviendas recuperadas vencidas en contrato sobre 10,644 viviendas recuperadas en contrato).

Esta tendencia se ha mantenido durante el 2018, contando con una cartera vencida de únicamente el 1.52% (200 viviendas recuperadas vencidas en contrato sobre 13,200 viviendas recuperadas en contrato) y dentro de lo aceptado y recomendado por la CNBV.



* Cifras de 2018 son proyectadas.

Viviendas Recuperadas	2016	2017	2018
Vencidas	4,450	351	200
Vigentes	10,208	10,293	13,000
Total en Contrato	14,658	10,644	13,200
Cartera Vencida	30.36%	3.30%	1.52%
Diferencia contra periodo anterior	NA	921%	217.6%

* Cifras de 2018 son proyectadas.

Atención a proveedores

A mediados 2017 se realizó un ajuste en la mecánica operativa para la devolución de pagos en exceso, pues mientras en años anteriores se realizaban devoluciones de saldos por contratos conciliados operativamente (lo cual generaba que se dejara de recibir los flujos por el pago de aquellas viviendas que se encontraban próximas a vencer o vencidas, compensando recursos a favor del operador en dicho saldo a favor), a partir del 2017 se lleva a cabo un proceso para realizar devoluciones, únicamente por conceptos e importes plenamente identificados contablemente. Es decir, se realiza la devolución de recursos por nuevas originaciones de crédito y bajas de contrato de viviendas pagadas previamente, así como el importe de garantías de seriedad, una vez generado y certificado el cierre de contrato.

En lo que respecta a la gestión con los operadores, se realizó un cambio en las políticas de devolución, enfocado principalmente en gestionar de forma mensual los excesos generados a través de una solicitud que se debe recibir durante los primeros 5 días de cada mes. Lo anterior, con el objetivo de generar las siguientes eficiencias:

- Transparencia en la administración de recursos originados en el proceso de comercialización de vivienda.
- Eficiencia en el flujo operativo interno al recibir el total de solicitudes mensuales durante los primeros 5 días, alineado al cierre contable, para poder operar devoluciones en el transcurso de los 45 días siguientes, conforme al nivel de servicio.
- Cuentas contables depuradas, conciliadas y actualizadas con acciones que limitan el incremento del

saldo de operaciones no identificada, con saldos incrementados por recursos que no pertenecen al Infonavit o no están correctamente clasificados.

- Realizar bajas de activo/ cierres de crédito de forma oportuna al tener alineado con el proceso mensual de reconocimiento de ingresos.
- Para el Operador un retorno mensual constante de capital de trabajo generado por pagos en exceso a través del Infonavit.

Pago de saneamientos

En cuanto a la operación de saneamientos (adeudos de la vivienda por predial y agua), a partir del segundo semestre de 2017 se han llevado a cabo acciones que han permitido fortalecer el control de los pagos realizados para los canales de comercialización. Se realizó una reestructura interna del flujo de trabajo con el objetivo de ofrecer revisiones más rápidas. Gracias a estos cambios se han obtenido los siguientes beneficios:

- Reembolso del Instituto al operador en 41 días promedio a diciembre del 2018 mientras que en 2017 el tiempo promedio era de 87 días.
- Transparencia en la administración de recursos utilizados para el pago de saneamientos y reportes mensuales alineados a los registros contables que permanecen en SAP, con detalle de los pagos realizados por operador, folio, número de crédito y concepto.
- Mejoramiento en el control de gestión y priorización de solicitudes a través de la asignación de folios de control.

Nueva política de pago de Saneamientos a partir del segundo semestre 2017

Derivado del aumento de la demanda hacia la vivienda recuperada, se decidió que en todos los nuevos procesos de licitación a través de los canales de subasta y macrosubasta, ya no se pagarían los gastos de saneamiento al operador ganador. Es importante mencionar que en el caso de los contratos y compromisos adquiridos previos a esa fecha el pago de saneamientos se mantuvo sin cambio.

Lo anterior generará un ahorro aproximado al Infonavit de 28 millones al cierre de diciembre 2018.

11.4.4.5 Esquema Integral de Acompañamiento al Derechohabiente

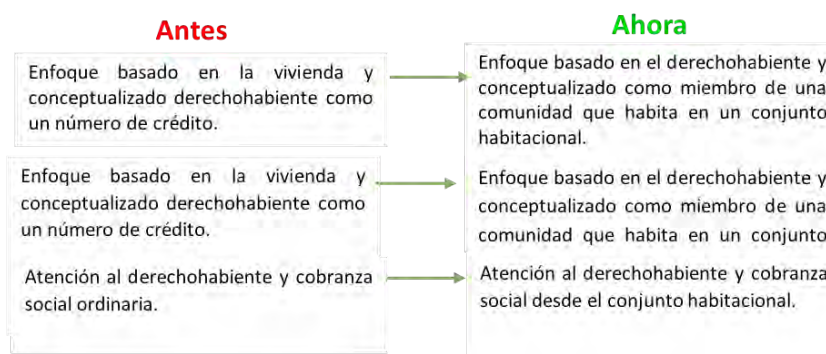
En esta sección se entera lo referente al Esquema Integral de Acompañamiento al Derechohabiente, programa que fue creado con la finalidad de contar con un esquema de atención a polígonos por un solo

proveedor que en específico coordine desde la cobranza social hasta la comercialización de la vivienda.

El objetivo del programa es acompañar de forma personalizada a los acreditados a lo largo de la vida de su hipoteca, auxiliando y apoyándoles durante todos los procesos: pago del crédito, reestructura del crédito, organización vecinal, fortalecimiento de la comunidad, cuidado del entorno y mantenimiento del conjunto habitacional, daciones de pago, recuperación de viviendas abandonadas y comercialización de viviendas recuperadas. Este esquema se realiza a través de los operadores que se adhieren al programa en colaboración con el Instituto y la Fundación Hogares para la rehabilitación de espacios públicos y regeneración social.

Durante el periodo 2015-2018 se implementó este programa para atender las necesidades sociales y materiales de los acreditados que habitan conjuntos con tendencia al deterioro físico, social y del portafolio hipotecario.

11.4.4.5.1 Evolución del Programa de Acompañamiento



11.4.4.5.2 Ejes Rectores del Programa



11.4.4.5.3 Estado Actual del Programa

Actualmente se cuenta con 11 resoluciones del H. Consejo de Administración que amparan 75 fraccionamientos dentro de 17 municipios en 11 estados. Estos son operados por 14 empresas proveedoras del Instituto.

Resolución	Razón Social	Delegación	Municipios
RCA-455-03/14	Desarrollos Inmobiliarios Laguna SA de CV	Metropolitana	Huehuetoca Zumpango
	Urbanplan SA de CV	Coahuila	Torreón
	Smart Resorts S de RL de CV	Sonora	Cajeme
	DESNOR SA de CV	Sinaloa	Ahome
		Sonora	Cajeme
	MERCASIA SA de CV	Sinaloa	Culiacán
	Vivienda 10 SA de CV	Querétaro	Querétaro
RCA-5346-01/16	Consorcio Inmobiliario HAMSA SA de CV	Nuevo León	General Zuazua
	CSI Servicios Inmobiliarios SA de CV	Nuevo León	General Escobedo
RCA-5632-09/16	MRA Inmobiliaria S de RL de CV	Baja California	Tijuana
		Baja California	Mexicali
RCA-5925-04/17	Consorcio Inmobiliario HAMSA SA de CV	Nuevo León	Cadereyta
RCA-5932-05/17	SUVAEL SA de CV	Jalisco	Tlajomulco de Zúñiga
RCA-5934-05/17	Resuelve Hogar SA de CV	Chihuahua	Ciudad Juárez
		Tamaulipas	Matamoros
RCA-6331-01/18	Edificaciones Mónaco SA de CV	Coahuila	Torreón
RCA-6406-02/18	MRA Inmobiliaria S de RL de CV Consorcio Inmobiliario HAMSA SA de CV CSI Servicios Inmobiliarios SA de CV	Nuevo León	García
			General Escobedo
RCA-6456-04/18	Compradora de Viviendas Subastadas SA de CV	Chihuahua	Ciudad Juárez
	Corporativo Quila SA de CV	Durango	Gómez Palacio
	Desarrollos Inmobiliarios Laguna SA de CV	Estado de México	Zumpango
	Consorcio Inmobiliario HAMSA SA de CV	Nuevo León	García

Resolución	Razón Social	Delegación	Municipios
RCA-6505-05/18	Corporativo Quila SA de CV	Durango	Gómez Palacio
	Consorcio Inmobiliario HAMSA SA de CV	Nuevo León	García
RCA-6583-06/18	Compradora de Viviendas Subastadas SA de CV	Chihuahua	Ciudad Juárez

Estas empresas en su mayoría ya están dadas de alta como proveedores de cobranza.

11.4.4.5.4 Comercialización de Vivienda

Los operadores de este Programa también comercializan los activos recuperados por el Instituto, fomentando así el mantenimiento, rehabilitación y la reinserción

de viviendas abandonadas a los fraccionamientos con el propósito de mejorar la imagen urbana de los conjuntos habitacionales.

El acumulado de las viviendas contratadas y vendidas por cada operador, así como las viviendas que se encuentran disponibles en su inventario, son las siguientes:

Proceso de Macrosubasta	Empresa Operadora	Viviendas en inventario con y sin avalúo	Viviendas en Contrato	Viviendas Vendidas
02.17.002	MRA INMOBILIARIA S DE RL DE CV	617	483	355
02.17.003	MRA INMOBILIARIA S DE RL DE CV	1140	186	175
05.12.006	URBANPLAN SA DE CV	1	79	77
05.12.019	URBANPLAN SA DE CV	13	111	111
05.16.002	EDIFICACIONES MONACO SA DE CV	52	205	163
10.15.017	CORPORATIVO QUILA SA DE CV	7	293	233
14.16.003	SUVAEL SA DE CV	48	1823	1726
15.12.001	URBANPLAN SA DE CV	112	75	68
15.12.003	DESARROLLOS INMOBILIARIOS LAGUNA SA DE CV	232	598	583
15.12.013	DESARROLLOS INMOBILIARIOS LAGUNA SA DE CV	128	75	73
19.16.009	CSI SERVICIOS INMOBILIARIOS SA DE CV	86	310	252
19.17.001	CONSORCIO INMOBILIARIO HAMSA SA DE CV	72	165	103
22.12.003	VIVIENDA 10 SA DE CV	11	16	16
25.12.006	SMART RESORTS S DE RL DE CV	47	90	88
26.12.004	SMART RESORTS S DE RL DE CV	72	595	583
26.12.006	SMART RESORTS S DE RL DE CV	16	271	269
19.17.004	CONSORCIO INMOBILIARIO HAMSA SA DE CV	31	61	21
08.17.010	RESUELVE HOGAR SA DE CV	754	126	48
28.17.010	RESUELVE HOGAR SA DE CV	631	83	32
		4070	5645	4976

11.4.4.5.5 Modelo de recuperación del Entorno del Tejido Social

Como tercer eje del Programa, Fundación Hogares implementa su Programa de Organización Social Hogares (POSH – Infonavit) por un periodo de 36 meses, que consiste en organizar talleres de actividades comunitarias para fortalecer el tejido social.



Fuente: Fundación Hogares

11.4.4.5.6 Indicadores

Con el fin de evaluar a cada uno de los operadores en su desempeño dentro del Programa se han propuesto tres indicadores:

1. Indicador de Cohesión Social Vecinal;
2. Indicador de Cobranza; y
3. Indicador de Comercialización de Viviendas Recuperadas.

Índice de Cohesión Social Vecinal

La **Cohesión Social** se debilita por:

- Las malas relaciones entre personas;
- Participación social baja;
- Comunidades desorganizadas;
- Niveles de violencia e inseguridad altos;

- Vandalización de espacios públicos; y
- Caída de la plusvalía de vivienda

La intervención desde el ámbito vecinal permite el contacto físico cara a cara, y que las decisiones que se tomen al compartir un mismo espacio afecten de manera positiva el valor de la propiedad de otros. Por otra parte, existen conflictos potenciales en materia de pago de cuotas de mantenimiento, estacionamientos, uso adecuado de áreas comunes, mascotas y basura.

Los componentes del Índice de Cohesión Social (ICSV) son:

- La confianza interpersonal
- El sentido de pertinencia
- La identidad social
- El comportamiento participativo

La evaluación y ponderación se hace en base a una

media con escala del 1 al 10, donde 10 es la máxima calificación. A continuación, se presentan los resultados por parte de Fundación Hogares aspecto al primer levantamiento del **Indicador de**

Cohesión Social Vecinal:

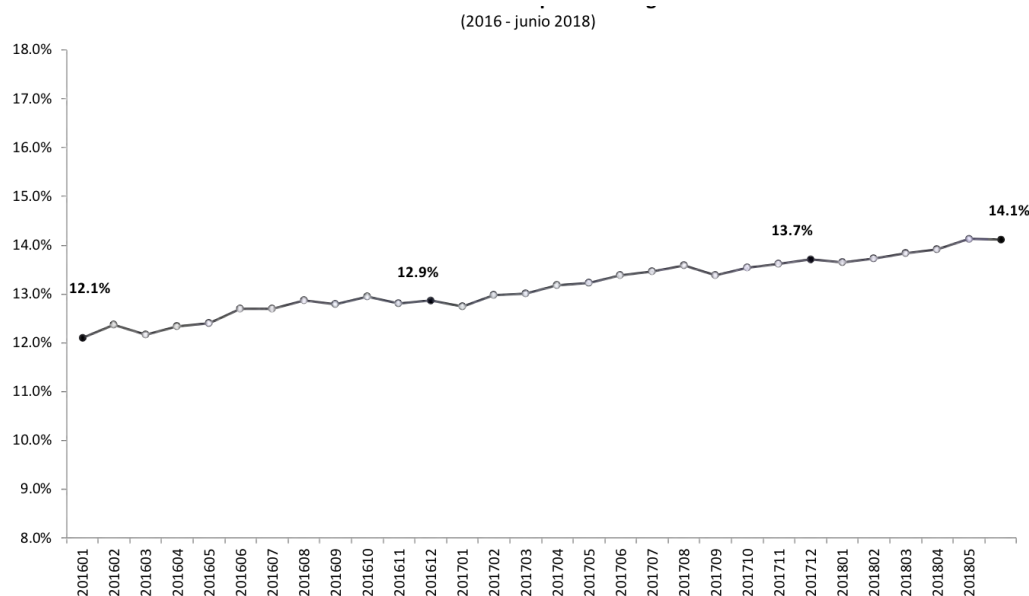


Fuente: Fundación Hogares

Indicador de cobranza

Con el objetivo de evaluar la gestión en términos de recuperación de la cartera, a partir del segundo semestre del presente se instrumentó la medición de la cartera vencida en cada polígono.

Como punto de referencia, se tomó la tendencia reciente del ICV observado para así determinar el comportamiento de este indicador y determinar su nivel de meta.



El indicador medirá únicamente los créditos que se encuentren activos vs los créditos vencidos, excluyendo los créditos cerrados o liquidados.

Indicador de Comercialización de Vivienda Recuperada
Con el objetivo de regenerar el polígono a través de la recuperación de viviendas abandonadas y

comercialización de viviendas recuperadas, se propuso evaluar la gestión de las empresas operadoras de forma semestral.

De esta manera, se iniciará la medición a partir segundo semestre del presente, donde su meta acumulada por los seis meses será un mínimo de 300 viviendas.

Proceso de Macrosubasta	Empresa Operadora	Viviendas en inventario en exclusiva sin contrato	Meta Semestral
02.17.002	MRA INMOBILIARIA S DE RL DE CV	617	300
02.17.003	MRA INMOBILIARIA S DE RL DE CV	1140	300
05.12.006	URBANPLAN SA DE CV	1	1
05.12.019	URBANPLAN SA DE CV	13	13
05.16.002	EDIFICACIONES MONACO SA DE CV	52	52
10.15.017	CORPORATIVO QUILA SA DE CV	7	7
14.16.003	SUVAEL SA DE CV	48	48
15.12.001	URBANPLAN SA DE CV	112	112
15.12.003	DESARROLLOS INMOBILIARIOS LAGUNA SA DE CV	232	232
15.12.013	DESARROLLOS INMOBILIARIOS LAGUNA SA DE CV	128	128
19.16.009	CSI SERVICIOS INMOBILIARIOS SA DE CV	86	86
19.17.001	CONSORCIO INMOBILIARIO HAMSA SA DE CV	72	72
22.12.003	VIVIENDA 10 SA DE CV	11	11
25.12.006	SMART RESORTS S DE RL DE CV	47	47
26.12.004	SMART RESORTS S DE RL DE CV	72	72
26.12.006	SMART RESORTS S DE RL DE CV	16	16
19.17.004	CONSORCIO INMOBILIARIO HAMSA SA DE CV	31	31
08.17.010	RESUELVE HOGAR SA DE CV	754	300*
28.17.010	RESUELVE HOGAR SA DE CV	631	300
		4070	1828

11.4.5 Unidad de Desarrollo Urbano

11.4.5.1 Antecedentes

En noviembre del 2015, se realizaron cambios en el Estatuto Orgánico del Infonavit a partir de los cuales, la Subdirección General de Administración de Cartera quedó a cargo de los programas de Regeneración Urbana y Social (RUS) y Estrategia de Regeneración de Espacios y Rehabilitación de Unidades Habitacionales” (EREyRUH).

A partir de entonces y hasta la fecha, la SGAC ha desarrollado programas para frenar el deterioro en viviendas y mitigar el desgaste generado por el abandono de espacios urbanos. Para contrarrestar estos efectos, se crearon los programas de Regeneración Urbana y Social (RUS) y Estrategia de Regeneración de Espacios y Rehabilitación de Unidades Habitacionales” (EREyRUH), que forman parte del Esquema Integral de Regeneración Urbana.

11.4.5.1.1 Objetivos de los Programas

- Desarrollar comunidades sustentables y promover trabajos comunitarios con sentido de integración.
- Realizar intervenciones físicas generadas a partir de procesos de diseño participativo.
- Recuperar la imagen urbana y la integración comunitaria en los conjuntos habitacionales financiados por el Infonavit con alta concentración de vivienda abandonada.

11.4.5.2 Regeneración Urbana y Social (RUS)

El 26 de agosto del 2015, el H. Consejo de Administración aprobó la propuesta para implementar el “Programa de Regeneración Urbana y Social”, con la finalidad de poder desplazar vivienda adjudicada a través de un programa estratégico, que contemple la rehabilitación de espacios urbanos y el fortalecimiento del tejido social en fraccionamientos donde el Infonavit cuenta con altas concentraciones de vivienda recuperada y abandonada. Asimismo, se busca proteger el valor patrimonial de los inmuebles que forman parte de la cartera crediticia activa del Instituto y además que contribuya a mejorar la calidad de vida de los derechohabientes.

11.4.5.2.1 Objetivo del Programa

Recuperar la imagen urbana y la integración comunitaria en los conjuntos habitacionales financiados por el Infonavit con alta concentración de vivienda abandonada, promoviendo proyectos focalizados que busquen mejorar el nivel de vida de los habitantes, realizando intervenciones físicas generadas a partir de procesos de diseño participativo y del desarrollo de comunidades sustentables integrales y autogestivas.

El programa está conformado por un plan integral a su vez sustentado en 3 ejes rectores de Regeneración:

1. Reinserción de viviendas abandonadas: A través de la recuperación y comercialización de las viviendas.
2. Fortalecimiento del Tejido Social: Promoviendo trabajos comunitarios con sentido de integración por medio de Fundación Hogares I.A.P.⁸.
3. Regeneración Urbana: Desarrollando y ejecutando proyectos de obra física focalizada que Recuperar la imagen urbana y la integración comunitaria en los conjuntos habitacionales financiados por el Infonavit con alta concentración de vivienda abandonada, promoviendo proyectos focalizados que busquen mejorar el nivel de vida de los habitantes, realizando intervenciones físicas generadas a partir de procesos de diseño participativo y del desarrollo de comunidades sustentables integrales.

El programa está conformado por un plan integral a su vez sustentado en 3 ejes rectores de Regeneración:

1. Reinserción de viviendas abandonadas: A través de la recuperación y comercialización de las viviendas.
2. Fortalecimiento del Tejido Social: Promoviendo trabajos comunitarios con sentido de integración por medio de Fundación Hogares I.A.P.⁹, procurando la disminución de la violencia, vandalismo e inseguridad.
3. Regeneración Urbana: Desarrollando y ejecutando proyectos de obra física focalizada a restaurar elementos de los espacios públicos en los conjuntos habitacionales, aumentando el valor de las garantías (viviendas) y patrimonio de los trabajadores.

A través del Modelo de Intervención, se realizan intervenciones físicas generadas a partir de procesos de diseño participativo, se desarrollan comunidades sustentables integrales y se promueven trabajos

comunitarios con sentido de integración a través de la Fundación Hogares.

El desarrollo e implementación de estos programas varía en función del presupuesto y proyecto a realizarse, y en lo general, cubre las siguientes fases:



Vale la pena destacar que el trabajo social se realiza a través de la Fundación Hogares, por medio del “Programa de Organización Social Hogares” (POSH) y tiene una duración de 36 meses.

11.4.5.2.2 Alcance

Se realizó un análisis sobre las regiones y fraccionamientos donde existía una alta concentración de viviendas recuperadas y/o abandonadas y/o vandalizadas. Como resultado de dicho análisis, fueron seleccionados 36 fraccionamientos susceptibles de la intervención prioritaria con la participación de Fundación Hogares I.A.P.

11.4.5.2.3 Contratos y convenios celebrados con Fundación Hogares

El Infonavit, a través de la Subdirección General de Administración de Cartera, ha formalizado dos instrumentos jurídicos con Fundación Hogares I.A.P. para la intervención, en una primera etapa, de 18 unidades habitacionales, con una inversión aproximada de 194 mdp en beneficio de 224,939 habitantes en 92,378 viviendas:

- Contrato de Donación a Título Oneroso para la aplicación de 72 MDP de fecha 20 noviembre 2015.
- Convenio de Colaboración para la aplicación de 122.16 MDP de fecha 04 de septiembre 2017.

Contrato de Donación a Título Oneroso celebrado con Fundación Hogares

En mayo de 2015, H. Consejo de Administración, mediante la Resolución RCA-5043-05/15, aprobó la propuesta para implementar la primera etapa del programa “Regeneración Urbana y Social”, instrumentados a través de Fundación Hogares I.A.P.

Entidad	Municipio	Unidad Habitacional	Presupuesto Autorizado	Viviendas	Habitantes
Baja California	Mexicali	Valle de Puebla	\$ 19,226,576	10,601	26,111
Baja California	Tijuana	Cañadas del Florido	\$ 13,026,424	6,919	20,798
Coahuila	Torreón	Anna	\$ 1,664,000	2,078	5,044
Nuevo León	General Zuazua	Real de Palmas	\$ 14,508,000	13,568	34,636
Querétaro	Querétaro	La Loma	\$ 2,223,000	4,681	12,758
Sonora	Ciudad Obregón (Cajeme)	Villa Bonita	\$ 2,847,000	3,885	12,120
Sonora	Hermosillo	La Cholla	\$ 4,277,000	2,325	5,480
Tamaulipas	Altamira	Arboledas	\$ 13,988,000	4,623	10,196
TOTAL			\$ 71,760,000	48,680	127,143

⁸ La Fundación Hogares nace en 2010 gracias al capital semilla del Infonavit. Es una institución de Asistencia Privada que promueve la participación y compromiso social para construir comunidades capaces de resolver sus necesidades y mejorar el lugar en el que viven.

⁹ La Fundación Hogares nace en 2010 gracias al capital semilla del Infonavit. Es una institución de Asistencia Privada que promueve la participación y compromiso social para construir comunidades capaces de resolver sus necesidades y mejorar el lugar en el que viven.

Estatus de las intervenciones

Estado	Conjunto	Beneficiarios	Inversión	Avance
B.C.	Valle de Puebla	26,111 Hab 10,610 Viv	19.2 mdp	En curso
B.C	Cañadas El Florido	20,798 Hab 6,919 Viv	13 mdp	Terminado
Tamaulipas	Arboledas	10,196 Hab 4,623 Viv	13.9 mdp	Terminado
Sonora	La Cholla	5,480 Hab 2,325 Viv	4.2 mdp	En curso
Sonora	Villa Bonita	12,120 Hab 3,885 Viv	2.8 mdp	En curso
Querétaro	La Loma	12,758 Hab 4,681 Viv	2.2 mdp	En curso
Nuevo León	Real de Palmas	34,636 Hab 13,568 Viv	14.5 mdp	En curso
Coahuila	Anna	5,044 Hab 2,078 Viv	1.7 mdp	En curso

Avance financiero

**CONTRATO DE DONACIÓN A TÍTULO ONEROSO
APLICACIÓN DE 71.7 MDP PARA EL PROGRAMA "RUS"**

No.	Entidad	Municipio	Unidad Habitacional	Monto Aprobado	Monto comprometido	Monto por ejercer
1	Baja California	Mexicali	Valle de Puebla	\$19,226,575.97	\$10,792,020.66	\$ 8,434,555.31
2	Baja California	Tijuana	Cañadas del Florido	\$13,026,424.03	\$13,026,424.03	\$ -
3	Tamaulipas	Altamira	Arboledas	\$ 13,988,000.00	\$ 12,885,902.26	\$ 1,102,097.74
4	Sonora	Hermosillo	La Cholla	\$ 4,277,000.00	\$ 495,000.00	\$ 3,782,000.00
5	Sonora	Ciudad Obregón (Cajeme)	Villa Bonita	\$ 2,847,000.00	\$ 575,443.99	\$ 2,271,556.01
6	Querétaro	Querétaro	La Loma	\$ 2,223,000.00	\$ 553,301.00	\$ 1,669,699.00
7	Nuevo León	General Zuazua	Real de Palmas	\$ 14,508,000.00	\$ 13,240,597.91	\$ 1,267,402.09
8	Coahuila	Torreón	Anna	\$ 1,664,000.00	\$ 554,813.16	\$ 1,109,186.84
TOTAL				\$ 71,760,000.00	\$ 52,123,503.01	\$ 19,636,496.99

Cifras a junio 2018

* Fuente: Unidad Técnica de Vivienda y Desarrollo Urbano

** El monto comprometido se calcula a partir de los compromisos contractuales que tiene la fundación con diversos proveedores para la implementación de cada proyecto, más el porcentaje correspondiente al 5% del donativo establecido para la operación y administración de la fundación, y el impuesto del 5 al millar que se debe pagar a la JAPEM.

Convenio de Colaboración celebrado con Fundación Hogares

Celebrado el 4 de septiembre 2017, entre Infonavit y Fundación Hogares I.A.P., para continuar la implementación del programa denominado “Regeneración Urbana y Social”:

Durante el período de noviembre 2015 a septiembre 2016, El H. Consejo de Administración, autorizó la incorporación de polígonos y recursos adicionales al programa “Regeneración Urbana y Social”.

Entidad	Municipio	Unidad Habitacional	Presupuesto Autorizado	Viviendas	Habitantes
Baja California	Tijuana	Urbivillas del Prado	\$ 38,493,000	5,047	11,076
Baja California	Mexicali	Angeles de Puebla Misión de Puebla Monarca Residencial Rincones de Puebla	\$ 18,954,000	7884	12,036
Jalisco	Tlajomulco de Zúñiga	Chulavista - Santa Fe	\$ 26,091,000	14,830	35,512
Nuevo León	General Escobedo	Villas de San Francisco	\$ 6,864,000	4,851	10,793
Nuevo León	General Escobedo	San Miguel Residencial	\$ 5,577,000	4,841	10,165
Tamaulipas	Altamira	Municipios Libres	\$ 14,482,000	1,092	3,087
Tamaulipas	Reynosa	Balcones de Alcalá	\$ 11,700,000	5,153	15,127
TOTAL			\$ 122,161,000	43,698	97,796

Avance de las intervenciones

Estado	Conjunto	Beneficiados	Inversión	Avance
B.C.	Valle de Puebla	26,111 Hab 10,610 Viv	19.2 mdp	En curso
B.C	Cañadas El Florido	20,798 Hab 6,919 Viv	13 mdp	Terminado
Tamaulipas	Arboledas	10,196 Hab 4,623 Viv	13.9 mdp	Terminado
Sonora	La Cholla	5,480 Hab 2,325 Viv	4.2 mdp	En curso
Sonora	Villa Bonita	12,120 Hab 3,885 Viv	2.8 mdp	En curso
Querétaro	La Loma	12,758 Hab 4,681 Viv	2.2 mdp	En curso
Nuevo León	Real de Palmas	34,636 Hab 13,568 Viv	14.5 mdp	En curso
Coahuila	Anna	5,044 Hab 2,078 Viv	1.7 mdp	En curso

Avance financiero

CONVENIO DE COLABORACIÓN APLICACIÓN DE 122.16 MDP PARA EL PROGRAMA "RUS"

No.	Entidad	Municipio	Unidad Habitacional	Monto Aprobado	Monto comprometido	Monto por ejercer
1	Jalisco	Tlajomulco de Zúñiga	Chulavista	\$ 26,091,000.00	\$ 24,294,680.43	\$ 1,796,320
2	Tamaulipas	Altamira	Municipios Libres	\$ 14,482,000.00	\$ 796,510.00	\$ 13,685,490
3	Tamaulipas	Reynosa	Balcones de Alcalá	\$ 11,700,000.00	\$ 643,500.00	\$ 11,056,500
4	Nuevo León	General Escobedo	San Miguel Residencial	\$ 5,577,000.00	\$ 5,157,856.17	\$ 419,144
5	Nuevo León	General Escobedo	Villas de San Francisco	\$ 6,864,000.00	\$ 6,266,429.11	\$ 597,571
6	Baja California	Mexicali	Angeles de Puebla	\$ 18,954,000.00	\$ 1,042,470.00	\$ 17,911,530.00
			Misión de Puebla			
			Monarca Residencial			
			Rincones de Puebla			
7	Baja California	Tijuana	Urbivillas del Prado	\$ 38,493,000.00	\$ 11,785,241.18	\$ 26,707,759
TOTAL				\$ 122,161,000.00	\$ 49,986,687	\$ 72,174,313

Cifras a junio 2018

* Fuente: Unidad Técnica de Vivienda y Desarrollo Urbano

** El monto comprometido se calcula a partir de los compromisos contractuales que tiene la fundación con diversos proveedores para la implementación de cada proyecto, más el porcentaje correspondiente al 5% del donativo establecido para la operación y administración de la fundación, y el impuesto del 5 al millar que se debe pagar a la JAPEM.

11.4.5.2.4 Conjuntos Habitacionales en proceso de análisis

Derivado de la Resolución RCA 5935-05/17, se incorporaron al programa de "Regeneración Urbana y Social", polígonos localizados en los Estados de Tamaulipas y Chihuahua en los Municipios de Matamoros y Ciudad Juárez, respectivamente, debido a que se identificó que estos conjuntos se encuentran en zonas de riesgo por inundación; incluso algunos de ellos tienen antecedentes de siniestro de este tipo.

Derivado de lo anterior, se encuentran en proceso de análisis para determinar la factibilidad de su intervención Unidades Habitacionales en los municipios Juárez en Chihuahua; Matamoros, Reynosa y Río Bravo en Tamaulipas; Torreón en Coahuila; Tijuana y Mexicali en Baja California; García y General Escobedo en Nuevo León; y Nogales, Sonora.¹⁰

11.4.5.3 Estrategia de Regeneración de Espacios y Rehabilitación de Unidades Habitacionales "REyRUH"

En enero 2016 el H. Consejo de Administración aprobó la propuesta de la Dirección Sectorial de los Trabajadores para ampliar los alcances del programa de "Regeneración Urbana y Social", para implementar la Estrategia de Regeneración de Espacios y Rehabilitación de Unidades Habitacionales (REyRUH), mismo que tiene dentro de sus objetivos la realización de intervenciones físicas y sociales de manera preventiva en Unidades Habitacionales del Infonavit, a través de Fundación Hogares I.A.P.

11.4.5.3.1 Objetivo de la Estrategia

Potenciar los beneficios del Programa de "Regeneración Urbana y Social", basándose en un enfoque preventivo, realizando intervenciones físicas y sociales en conjuntos habitacionales con alta densidad de créditos otorgados por el Instituto, a través de rehabilitaciones de los espacios públicos (parques, deportivos, centros de desarrollo comunitario y forestación), para lograr lo siguiente:

¹⁰ Resoluciones RCA 5934-05/17, RCA 6331-01/18, RCA 6333-01/18, RCA 6406-02/18, RCA 6419-03/18, RCA 6540-06/18.

- Revalorización de las garantías de los créditos hipotecarios del Infonavit, lo cual fortalece el patrimonio del Instituto.
- Impulso a la calidad de vida y el patrimonio de los trabajadores y sus familias.
- Profundidad en la Política Nacional de Vivienda, impactando de forma positiva en la promoción de un México Incluyente, que fomente un entorno adecuado para el desarrollo de una vida digna y el mejoramiento de espacios públicos.
- Desarrollo económico local, dado el entorno económico actual. Esta estrategia puede contribuir a la generación de empleo a nivel local, a través de la participación de desarrolladores y proveedores de cada región.

El modelo de intervención del Programa se lleva a cabo a través de lo siguiente:

- Intervenciones físicas generadas a partir de procesos de diseño participativo.
- Desarrollo de comunidades sustentables integrales.
- Trabajos comunitarios con sentido de integración (a través de la Fundación Hogares).
- Rehabilitación de espacios públicos (parques, deportivos, centros de desarrollo comunitario y forestación).

En el modelo de intervención se establece el orden de las actividades a desarrollar por Fundación Hogares:



11.4.5.3.2 Alcance

Esta estrategia se lleva a cabo en unidades habitacionales ubicadas en zonas metropolitanas que cumplan con los criterios de elegibilidad establecidos por el H. Consejo de Administración y su intervención es a través de la Fundación Hogares I.A.P. El techo presupuestal aprobado para esta estrategia es \$500 mdp. (RCA 5345-01/16).

11.4.5.3.3 Contratos y Convenios celebrados con Fundación Hogares

De conformidad con lo establecido en las Resoluciones aprobadas por el H. Consejo de Administración, el programa REYRUH, se instrumenta a través de Fundación Hogares, para lo cual, el Infonavit y Fundación Hogares formalizaron los siguientes contratos y convenios:

- Contrato de Donación para la implementación de la REYRUH para la aplicación de \$70 mdp de fecha 13 mayo 2016.
- Convenio de Colaboración para la implementación de la segunda etapa del REYRUH para la aplicación de \$100 mdp de fecha 04 septiembre 2017.

Contrato de Donación

Celebrado el 13 de mayo de 2016 entre Infonavit y Fundación Hogares I.A.P., para la implementación del programa denominado “Estrategia de Regeneración de Espacios y Rehabilitación de Unidades Habitacionales”. En enero del 2016, el H. Consejo de Administración aprobó la intervención de 6 Unidades Habitacionales a través de este Programa.

Entidad	Municipio	Unidad Habitacional	Presupuesto Autorizado	Viviendas	Habitantes
Coahuila	Saltillo	Saltillo 2000	\$ 13,399,378	6,572	18,809
Estado De Mexico	Toluca	Santa Maria Totoltepec Los Heroes 1a Etapa	\$ 2,402,594	2,449	4,086
Estado De Mexico	Tultitlán	San Pablo De Las Salinas	\$ 12,377,701	1,261	3,768
Estado De Mexico	Tlalnepantla	El Tenayo	\$ 12,866,156	2,636	8,401
Nayarit	Tepic	Los Sauces	\$ 13,627,198	1,132	3,701
Zacatecas	Fresnillo	Manuel M Ponce	\$ 11,826,974	1,224	5,500
TOTAL			\$ 66,500,000	15,274	44,265

* Fuente: Unidad Técnica de Vivienda y Desarrollo Urbano

**La diferencia entre el monto autorizado y el ejercido, obedece a que hubo una diferencia con respecto a la propuesta económica presentada por los proveedores conforme a las bases del concurso.

Avance de Intervenciones

Estado	Conjunto	Beneficiados	Inversión	Avance
Jalisco	Chula Vista	35,512 Hab 14,830 Viv	26 mdp	Terminado
Tamaulipas	Municipios Libres	3,087 Hab 1,092 Viv	14.5 mdp	En curso
Tamaulipas	Balcones de Alcalá	25,312 Hab 9,415 Viv	11.7 mdp	En curso
Nuevo León	San Miguel Residencial	10,165 Hab 4,841 Viv	5.6 mdp	En curso
Nuevo León	Villas de San Francisco	10,793 Hab 4,851 Viv	6.8 mdp	En curso
B.C	Ángeles de Puebla Misión de Puebla Monarca Residencial Rincones de Puebla	12,036 Hab 7,884 Viv	18.9 mdp	En curso
B.C	Urbivillas del Prado	11,076 Hab 5,047 Viv	38.4 mdp	En curso

Avance Financiero

CONTRATO DE DONACIÓN DE FECHA 13 DE MAYO 2016 (POR 70 MDP) Y CONVENIO DE COLABORACIÓN DE FECHA 04 DE SEPTIEMBRE 2017, (POR 100 MDP) PARA LA APLICACIÓN DE 170 MDP PARA INTERVENIR UHH "REYRUH"

No.	Entidad	Municipio	Unidad Habitacional	Recursos Presupuesto	Monto comprometido	Monto por comprometer	Monto Ejercido	Monto por ejercer
1	Zacatecas	Fresnillo	Manuel M Ponce	\$ 12,006,778.29	\$ 12,006,778.29	\$ -	\$ 12,006,778.29	\$ -
2	Nayarit	Tepic	Los Sauces	\$ 13,510,862.23	\$ 13,510,862.23	\$ -	\$ 13,510,862.23	\$ -
3	Coahuila	Saltillo	Saltillo 2000	\$ 13,366,828.58	\$ 13,366,828.58	\$ -	\$ 12,185,270.47	\$ 1,181,558.12***
4	Estado De Mexico	Tultitlán	San Pablo De Las Salinas	\$ 12,403,654.64	\$ 12,403,654.64	\$ -	\$ 9,647,555.87	\$ 2,756,098.77***
5	Estado De Mexico	Tlalnepantla	El Tenayo	\$ 12,996,678.99	\$ 12,996,678.99	\$ -	\$ 10,908,770.28	\$ 2,087,908.71***
6	Aguascalientes	Aguascalientes	Villa de Nuestra Señora	\$ 11,885,213.95	\$ 11,885,213.95	\$ -	\$ 4,473,758.13	\$ 7,411,455.82
7	Chiapas	Tapachula	Los Cafetales	\$ 11,358,518.82	\$ 11,358,518.82	\$ -	\$ 4,175,757.88	\$ 7,182,760.94
8	Estado De México	Toluca	Santa Maria Totoltepec	\$ 13,701,985.89	\$ 13,701,985.89	\$ -	\$ 13,701,985.89	\$ -
9	Estado De México	Almoloya de Juárez	Colinas del Sol	\$ 12,579,206.97	\$ 12,579,206.97	\$ -	\$ 11,235,485.83	\$ 1,343,721.14
10	Durango	Durango	Los Duraznos	\$ 10,082,935.95	\$ 10,082,935.95	\$ -	\$ 4,477,661.95	\$ 5,605,274.00
11	Jalisco	Guadalajara - San Pedro Tlaquepaque	Miravalle	\$ 11,481,548.79	\$ 11,481,548.79	\$ -	\$ 4,467,472.47	\$ 7,014,076.32
12	Campeche	Campeche	Fidel Velázquez	\$ 11,202,746.44	\$ 11,202,746.44	\$ -	\$ 5,131,503.12	\$ 6,071,243.32***
13	Nayarit	Bahia de Banderas	Valle Dorado	\$ 11,765,250.00	\$ -	\$ 11,765,250.00	\$ -	\$ 11,765,250.00
14	REMANENTE (RECURSOS NO ETIQUETADOS PARA ALGUNA INTERVENCIÓN DE OBRA FISICA EN UHH)*			\$ 2,307,790.46	\$ 162,303.48	\$ 2,145,486.98	\$ 162,303.48	\$ 2,145,486.98
15	GASTOS DE OPERACIÓN FUNDACIÓN HOGARES**			\$ 9,350,000.00	\$ 9,350,000.00	\$ -	\$ 9,350,000.00	\$ -
TOTAL				\$ 170,000,000.00	\$ 156,089,263.02	\$ 13,910,736.98	\$ 115,435,165.89	\$ 54,564,834.11

Fuente: Fundación Hogares, I.A.P.

*Corresponde a la diferencia entre el monto máximo de inversión permitido y la propuesta económica presentada por el proveedor.

** Corresponde al 5% de la inversión total transferida a Fundación Hogares.

*** Corresponde a los finiquitos que serán liberados una vez que los proveedores entreguen la documentación de cierre correspondiente.

Convenio de Colaboración

Celebrado el 4 de septiembre 2017 entre Infonavit y Fundación Hogares I.A.P., para la implementación del programa denominado "Estrategia de Regeneración de Espacios y Rehabilitación de Unidades Habitacionales".

En enero 2017, el H. Consejo de Administración, aprobó la propuesta para intervenir 8 Unidades Habitacionales en una segunda etapa de esta estrategia.

Entidad	Municipio	Unidad Habitacional	Presupuesto Autorizado	Viviendas	Habitantes
Aguascalientes	Aguascalientes	Villa de Nuestra Señora	\$ 11,765,250	4,267	10,380
Nayarit	Bahia de Banderas	Valle Dorado	\$ 11,800,000	7,792	14,278
Campeche	Campeche	Fidel Velazquez	\$ 11,765,250	2,000	7,000
Chiapas	Tapachula	Los Cafetales	\$ 11,765,250	1,421	3,383
Durango	Durango	Los Durazos	\$ 10,500,000	300	933
Estado De Mexico	Toluca	Santa Maria Totoltepec Los Heroes 2a Etapa	\$ 10,794,863	2,449	4,806
Estado De Mexico	Almoloya de Juárez	Colinas del Sol	\$ 13,035,134	5,762	1,249
Jalisco	Guadalajara - San Pedro Tlaquepaque	Miravalle	\$ 11,765,250	2,294	9,721
TOTAL			\$ 93,190,997	26,285	51,750

* Fuente: Unidad Técnica de Vivienda y Desarrollo Urbano

**La diferencia entre el monto autorizado y el ejercido, obedece a que hubo una diferencia con respecto a la propuesta económica presentada por los proveedores conforme a las bases del concurso.

Avance de Intervenciones

Estado	Conjunto	Beneficiados	Inversión	Avance
Zacatecas	Manuel M. Ponce	5,550 Hab 1,224 Viv	12 mdp	Terminado
Tepic	Los Sauces	3,701 Hab 1,132 Viv	13.5 mdp	Terminado
Coahuila	Saltillo 200	18,809 Hab 5,572 Viv	13.13 mdp	Terminado
Estado de México	Hogares Castera (San Pablo de las Salinas)	37,608 Hab 1,261 Viv	12.4 mdp	Terminado
Estado de México	El Tenayo	8,401 Hab 2,636 Viv	12.9 mdp	Terminado
Estado de México	Los Héroes Santa María Totoltepec	4,086 Hab 2,449 Viv	13.7 mdp	Terminado

Otros convenios para atender a Conjuntos con Declaratoria de DN.

Como apoyo adicional a las Entidades Federativas afectadas en H. Consejo de Administración aprobó en la resolución RCA-6187-11/17 la disposición de recursos por hasta \$20 mdp para cada uno de los 10 estados con declaratoria de desastre resultado de 1) tormenta tropical Lidia del 31 de agosto de 2017; 2) sismo con magnitud

8.2 del 07 de septiembre de 2017 y 3) sismo con magnitud 7.1 ocurrido el 19 de septiembre de 2017. Asimismo, se autorizó a que estos recursos se ejercieran a través del Programa de Estrategia de Regeneración de Espacios y Rehabilitación de Unidades Habitacionales.

Con el propósito de dar una mejor atención a las Entidades afectadas, la intervención se dividió en dos etapas:

Primera etapa	Segunda etapa
Baja California Sur	Puebla
Chiapas	Tlaxcala
Guerrero	Veracruz
Oaxaca	Estado de México
Morelos	Zona Metropolitana

En la primera etapa se destaca lo siguiente:

Guerrero: El 09 de mayo 2018 se firmó un convenio con la Fundación Hogares para destinar \$20 mdp al “Proyecto integral para la reconstrucción, regeneración urbana y social, y rehabilitación de espacios en la Unidad Habitacional, San Francisco Cuadra”, Taxco, Guerrero. Este proyecto consistió en la demolición de 24 edificios de cinco pisos cada uno, con un total de 240 departamentos; construcción del mismo número de departamentos en el predio existente; y construcción y regeneración de espacios para áreas verdes y recreativas.

En el acuerdo y compromiso cuarto del Acta de Acuerdos Unidad Habitacional “San Francisco Cuadra” de fecha 17 de abril de 2018 firmada entre SEDATU, el gobierno municipal de Taxco, el gobierno estatal de Guerrero, y el Infonavit, se estableció que corresponde al Instituto participar en este proyecto únicamente en la etapa de demolición, que se encuentra concluida en su totalidad. La reconstrucción de las viviendas corresponde a las otras entidades de gobierno.

Oaxaca y Chiapas: el 2 de agosto de 2018 se celebró un convenio de colaboración entre el Infonavit y Fundación Hogares I.A.P. para destinar un monto de hasta \$40 mdp, para intervenir las siguientes Unidades Habitacionales:

Entidad	Municipio	Unidad Habitacional	Presupuesto Autorizado	Viviendas	Habitantes
Oaxaca	Oaxaca de Juárez	Los Álamos	\$ 20,000,000	1039	3,189
	Oaxaca de Juárez	1ro de Mayo		2822	8,986
	San Pablo Etla	La Esmeralda		1511	4,190
	San Sebastián Tutla	El Rosario		2585	6,734
	Santa Cruz Xoxocotlán	Arboledas		945	2,276
	Santa Cruz Xoxocotlán	Lomas de Nazareno		781	687
Chiapas	Tuxtla Gutiérrez	San Juan	\$ 20,000,000	906	462
	Tuxtla Gutiérrez	Las Torres		1,421	4,517
	Tuxtla Gutiérrez	Canteras		331	1,032
	Chiapa de Corzo	Jardines de Grijalva		2555	3,698
TOTAL			\$ 40,000,000	14,896	35,771

Estas obras están en proceso de licitación para contratar a los proveedores correspondientes.

I.A.P. para destinar un monto de hasta \$20 mdp, en para intervenir en las siguientes unidades habitacionales:

Baja California Sur: El 22 de agosto de 2018 se celebró un convenio entre el Infonavit y Fundación Hogares

Entidad	Municipio	Unidad Habitacional	Presupuesto Autorizado	Viviendas	Habitantes
Baja California Sur	Los Cabos	Puerto Nuevo	\$ 20,000,000	1082	199
		Chulavista		949	338
	La Paz	Camino Real		4542	8,005
TOTAL			\$ 20,000,000	6,573	8,542

Estas obras están en proceso de licitación para contratar a los proveedores correspondientes.

Morelos: al cierre de agosto 2018 no se cuenta con la definición de las unidades a intervenir.

11.4.6 Atención a Desastres Naturales (DN)

Todas las viviendas que son garantía de créditos otorgados por el Instituto cuentan con un seguro de daños; mientras los créditos no hayan sido completamente liquidados, y se encuentren al corriente en sus pagos, tienen derecho a una cobertura contra daños parciales o pérdida total provocada por algún evento sísmico, hidrometeorológico o cualquier otro fenómeno de la naturaleza.

Esto lleva a cabo con fundamento en el artículo 48 del Estatuto Orgánico que a la letra dice:

“Respecto de las acciones de rehabilitación, mantenimiento y atención de desastres naturales:

I. Ejecutar, administrar y evaluar, de acuerdo a los procedimientos que se establezcan, 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, de acuerdo a los procedimientos que se establezcan, el mantenimiento de las viviendas y de la imagen urbana de los conjuntos habitacionales del Infonavit, y,

III. Instrumentar, de acuerdo a los procedimientos que se establezcan, 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.”

En cada fenómeno natural ocurrido durante el sexenio 2012-2018, el Infonavit sumó sus esfuerzos a los de autoridades federales y locales, así como a los de la sociedad, en beneficio de los afectados, y se avocó, a través de numerosos instrumentos, a dar respuesta y apoyo inmediatos a los acreditados con afectaciones en las entidades con declaratoria de Desastre Natural (DN).

Ante el conocimiento de que el país se ubica en una región con alta sismicidad y, periódicamente, es golpeado por eventos hidrometeorológicos, en 2016 se contrató una nueva póliza para dar atención a los posibles afectados.

Asimismo, desde 2015 se cuenta con una Guía de Atención a Desastres Naturales que establece 3 fases de acción:

Fases de atención ante la ocurrencia de DN previstos en la Guía Institucional		
Fase 1 Alerta y Prevención	Fase 2 Atención	Fase 3 Rehabilitación y reconstrucción
Compuesta por 11 acciones antes del impacto de un DN, del que científicamente, y a través de las instancias oficiales, se tenga alerta previa (normalmente, los eventos hidrológicos y volcánicos)	Compuesta por 24 acciones tras el impacto del fenómeno, tanto del que se haya tenido alguna alerta previa o del evento que haya sorprendido una o varias localidades con viviendas propiedad del Infonavit o financiadas por éste (comúnmente, en este último caso, la ocurrencia de sismos)	Compuesta por 8 acciones encaminadas a normalizar la vida de los acreditados afectados, por todos los medios a disposición del Instituto.

De 2016 a la fecha se han atendido 47 siniestros masivos, que son:

Siniestros atendidos en 2016-2017

#	Estado	Municipio	Riesgo	Acreditados con Pago de Seguro	Monto	acreditados con apoyo de enseres	Monto	Total
1	TABASCO	VARIOS	Lluvias atípicas	15	\$230,236	13	\$58,000	\$288,236
2	TABASCO	VARIOS	Lluvias atípicas	59	\$901,277	57	\$240,000	\$1,141,277
3	CHIHUAHUA	CD. JUAREZ	Nevada	301	\$2,664,575	294	\$298,000	\$2,962,575
4	CHIHUAHUA	CD. JUAREZ	Incendio	2	\$91,796	2	\$7,000	\$98,796
5	B.C.N.	MEXICALI	FUERTES VIENTOS	335	\$4,702,653	335	\$335,000	\$5,037,653
6	B.C.N.	TIJUANA	FALLA GEOLOGICA	0	\$0	0	\$0	\$0
7	TAMAULIPAS	MATAMOROS	INUNDACION	0	\$0	0	\$0	\$0
8	GUANAJUATO	LEON	Incendio	2	\$118,000	2	\$13,000	\$131,000
9	Coahuila	Sabinas	Fuertes Lluvias	7	\$87,075	6	\$24,000	\$111,075
10	TAMAULIPAS	MATAMOROS	INUNDACION	1965	\$17,333,186	1953	\$7,815,000	\$25,148,186
11	CHIHUAHUA	CD. JUAREZ	Granizada	87	\$1,819,895	86	\$170,000	\$1,989,895
12	TAMAULIPAS	REYNOSA	INUNDACION	85	\$1,080,227	84	\$336,000	\$1,416,227
13	MORELOS	TLALTIZAPAN	INUNDACION	1	\$15,638	0	\$0	\$15,638
14	S.L.P.	S.L.P.	INUNDACION	24	\$393,532	23	\$92,000	\$485,532
15	TAMAULIPAS	ALTAMIRA	INUNDACION	9	\$120,363	9	\$36,000	\$156,363

Siniestros atendidos en 2016-2017

16	JALISCO	El Salto	INUNDACION	52	\$766,349	34	\$151,000	\$917,349
17	CHIHUAHUA	CD. JUAREZ	INUNDACION	18	\$208,701	18	\$72,000	\$280,701
18	JALISCO	EL SALTO	INUNDACION	167	\$2,609,981	151	\$697,000	\$3,306,981
19	Queretaro	EL MARQUES	INUNDACION	45	\$995,774	35	\$212,000	\$1,207,774
20	Nayarit	Tepic	Tormenta Frank	40	\$840,754	32	\$248,000	\$1,088,754
21	Sonora	HERMOSILLO	INUNDACION	56	\$554,085	53	\$200,000	\$754,085
22	Sinaloa	Culiacan	INUNDACION	15	\$240,876	15	\$100,000	\$340,876
23	Veracruz	Jalapa	INUNDACION	2	\$58,976	2	\$20,000	\$78,976
24	Edo. De México	Huixquilucan	INUNDACION	2	\$102,294	2	\$14,000	\$116,294
25	Hidalgo	TIZAYUCA	ASENTAMIENTO DE TIERRA	0	\$0	0	\$0	\$0
26	Durango	DURANGO	INUNDACION	0	\$0	0	\$0	\$0
27	B.C.S.	LA PAZ / LOS CABOS	HURACAN NEWTON	370	\$2,540,150	365	\$365,000	\$2,905,150
28	SONORA	GUAYMAS	HURACAN NEWTON	13	\$89,222	13	\$14,000	\$103,222
29	Coahuila	TORREON	INUNDACION	189	\$2,744,290	181	\$808,000	\$3,552,290
30	CHIHUAHUA	CD. JUAREZ, CHIH	INUNDACION	28	\$390,800	26	\$104,000	\$494,800
31	GUANAJUATO	IRAPUATO	INUNDACION	2	\$31,345	2	\$20,000	\$51,345
32	ZACATECAS	GUADALUPE	INUNDACION	2	\$25,390	1	\$4,000	\$29,390
33	Coahuila	ACUÑA	INUNDACION	3	\$44,392	2	\$8,000	\$52,392
34	GUERRERO	ZIHUATANEJO	INUNDACION	3	\$40,278	3	\$12,000	\$52,278
35	Durango	GOMEZ PALACIO	SOCAVON - HUNDIMIENTO	0	\$0	0	\$0	\$0
36	Durango	GOMEZ PALACIO	INUNDACION	42	\$688,202	42	\$186,000	\$874,202
37	Durango	DURANGO	FUERTES LLUVIAS	446	\$7,271,385	429	\$1,836,000	\$9,107,385
38	JALISCO	Tlajomulco	INUNDACION	307	\$5,436,745	272	\$1,478,000	\$6,914,745
39	Edo. De México	Los Reyes La Paz	ASENTAMIENTO POR INUNDACION	0	\$0	0	\$0	\$0
40	Oaxaca	Tuxtepec	INUNDACION	4	\$73,445	4	\$28,000	\$101,445
41	Morelos	JIUTEPEC (Pochotal)	SISMO	0	\$0	0	\$0	\$0
42	Hidalgo	APAN	FUERTE LLUVIA	10	\$175,937	9	\$66,000	\$241,937
43	TAMAULIPAS	ALTAMIRA	INUNDACION	470	\$8,768,677	445	\$2,938,000	\$11,706,677
44	Edo. De México	HUEHUETOCA	EXPLOSION	2	\$109,327	2	\$10,000	\$119,327
45	Edo. De México	Cuautitlan Izcalli,	INUNDACION LLUVIAS TORRENCIALES	17	\$362,389	17	\$131,000	\$493,389
46	CHIHUAHUA	Juarez	Granizada	232	\$4,279,149	230	\$235,000	\$4,514,149
47	B.C.N.	Tijuana	Explosión de Gas	4	\$131,720	3	\$15,000	\$146,720
Total				5,433	\$69,139,084	5,252	\$19,396,000	\$88,535,084

11.4.6.1 Atención eventos septiembre 2017

En septiembre de 2017, distintos puntos del territorio nacional fueron golpeados por desastres naturales, con grandes secuelas en daños materiales y físicos. Los fenómenos que impactaron a diversas entidades del país implicaron declaratorias de Desastre Natural DN-III, por la Coordinación Nacional de Protección Civil, de la Secretaría de Gobernación.

- En agosto 2017 la tormenta tropical Lidia provocó severos daños en la península de Baja California lo

que provocó cortes de energía eléctrica, daños en carreteras y en varias viviendas financiadas por el Instituto. El 31 de agosto se activó la Fase 1 del protocolo de Atención de desastres.

- En septiembre del 2017, se presentaron dos sismos de gran magnitud que afectaron varias entidades federativas en el centro y sur del país. En respuesta, el Infonavit activó el protocolo de Atención de Desastres Naturales en su Fase 1 Alerta y Prevención y Fase 2 Atención de manera simultánea.

- Como parte del protocolo se desplegaron brigadas para visitar, notificar y/o realizar el levantamiento de daños (cédula de la aseguradora) de los créditos identificados con el fin de ser enviados a la aseguradora para tener un dictamen final, así como el monto correspondiente sobre la afectación en la vivienda.

Estas brigadas estuvieron plenamente identificadas y equipadas con chalecos institucionales, credenciales, cascos de seguridad, lentes

protectores, guantes de uso rudo, lámparas móviles, así como la documentación física para el levantamiento de daños de la aseguradora.

En los casos donde no se encontró al acreditado se le dejó notificación para que realizara posteriormente el reporte del siniestro en caso de haber tenido algún tipo de daño en su vivienda.



– Información en Medios y redes sociales oficiales

- Se abrió una línea 01-800 exclusiva para el levantamiento de reportes de acreditados afectados por el sismo en INFONATEL, con esta actividad se programaron visitas a las viviendas con la brigada de atención para el levantamiento de daños en las viviendas.

- Información en el Portal del Infonavit, Facebook y Twitter.





En resumen, la atención de los sismos involucró a más de 176 Brigadistas Infonavit, 72 Verificadores (Arquitectos o Ingenieros), 72 Despachos de Cobranza y 90 personas de apoyo en oficinas centrales para labores de mapeo, coordinación, recepción y creación de reportes, logística, capacitación, entre otras

A través de las brigadas desplegadas en las distintas entidades afectadas y la atención brindada en las delegaciones, al 5 de septiembre de 2018 se habían recibido 35,622 solicitudes de pago de seguro en 14 entidades en viviendas reportadas como dañadas, las cuales fueron atendidas con prontitud, con el resultado que se despliega en los siguientes cuadros:

Reportes recibidos y atendidos en 14 entidades	Reportes que cumplieron requisitos para dictaminación	Reportes atendidos y calificados como improcedentes para dictamen*
35,622	23,034	12,588
		*Créditos liquidados previos a los sismos, productos de crédito sin garantía hipotecaria del Instituto o duplicidad de reportes

Fuente: SGAC Fecha de corte 5 de septiembre de 2018.

Dictamen de la de los 22,209 reportes verificados aseguradora				
Pérdida Total	Daño Parcial	Suma de Pérdida Total y Daño Parcial	No sufrieron daños y no localizados	En proceso de dictamen

2,164	16,961	19,125	Sin Daño: 1,847	825
			No localizados: 1,237	

Fuente: SGAC Fecha de corte 5 de septiembre de 2018.

Acciones de apoyo a derechohabientes y acreditados afectados por los sismos de septiembre 2017

Tras la serie de declaratorias de DN por parte de la autoridad federal, debido a la ocurrencia de los fenómenos sísmicos referidos, el Infonavit anunció el 28 de septiembre de 2017¹¹ la realización de una serie de acciones, en un periodo de 6 meses a partir del anuncio, con el propósito de apoyar a sus acreditados afectados.

Las acciones así implementadas se describen a continuación:

– Apoyo para alojamiento temporal (renta)

Para aquellos acreditados cuya vivienda fue dictaminada como pérdida total, el Infonavit instrumentó esta medida extraordinaria. De acuerdo con las diferencias en el mercado inmobiliario y la disparidad en los precios de la vivienda en arrendamiento en la Ciudad de México y el resto de las entidades, se dispuso que los acreditados que así lo solicitaran, fueran beneficiados con un apoyo para alojamiento de hasta seis meses, por hasta \$5 mil pesos mensuales en la Ciudad de México y hasta \$3 mil pesos mensuales en los estados afectados.¹² Este apoyo fue de manera directa y el derechohabiente no lo reembolsaría.

Total de entidades	Derechohabientes atendidos	Monto
5	84	\$200,997

Fuente: SGAC - Corte de información: 14 de agosto 2108.

– Pago de seguro de contenidos (enseres)

Asimismo, los acreditados cuentan con un apoyo para enseres por la pérdida de contenidos (electrodomésticos) hasta por \$10 mil pesos, siempre y cuando la

vivienda esté habitada por el acreditado. Se aplicó en 14 entidades del país, beneficiando a 17,257 acreditados, lo que representó un monto de \$64,264,000.

Total de entidades	Acreditados beneficiados	Monto
14	17,257	\$64,264,000

Fuente: SGAC - Corte de información: 5 de septiembre de 2018.

¹¹ Para mayor detalle, consultar Anexo (11.1) Boletín 058 del Infonavit del 28 de septiembre de 2017.

¹² Para ser beneficiados por esta medida, los acreditados debían presentar el contrato de arrendamiento y comprobante de pago de la renta.

– Apoyo “espejo” por pérdida de contenidos (en-seres)

A pesar de que la norma no obliga al Instituto a otorgar pago alguno extra para quienes perdieron enseres en sus viviendas (más allá del apoyo antes mencionado), en los eventos de septiembre 2017 y con aprobación

del H. Consejo de Administración, el Infonavit otorgó a todos aquéllos que resultaron dañados en dichos bienes, según el dictamen de la Aseguradora, una suma idéntica (“espejo”) con cargo al Instituto. Este apoyo benefició a 17,040 acreditados, lo que representó un monto de \$63,440,000.

Total de entidades	Acreditados beneficiados	Monto
14	17,040	\$63,440,000

Fuente: SGAC – Corte de información: 5 de septiembre de 2018.

11.4.7 Pagos en Exceso

En este apartado se describen las actividades realizadas durante el periodo 2016-2018, por la Subdirección General de Administración de Cartera, como parte de las estrategias implementadas para realizar la devolución de las amortizaciones en exceso pagadas por los patrones de los trabajadores.

11.4.7.1 Antecedentes

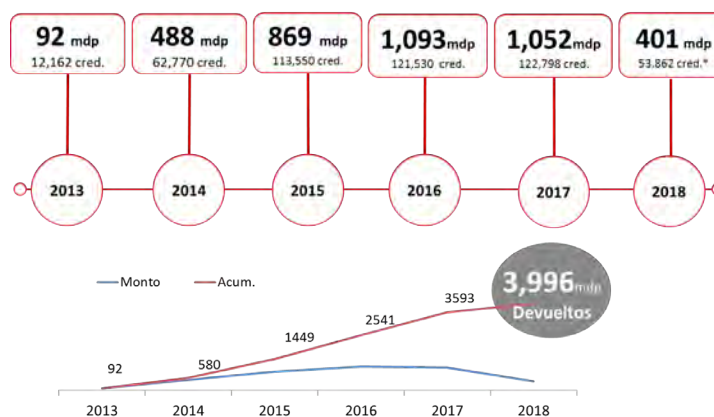
El procedimiento vigente en materia de cobranza¹³ implica la generación de pagos en exceso por parte de los acreditados, como un fenómeno recurrente, debido a que:

- Siempre existe un bimestre adelantado al cálculo del saldo

- El mecanismo actual vía el Sistema Único de Autodeterminación- SUA¹⁴ se genera con saldos previos
- Los patrones no tienen la certeza de la fecha exacta en que deben suspender los pagos de sus trabajadores
- Lo anterior genera pagos excedentes que son prácticamente imposibles de prever.

Para atender esta situación, el Instituto ha creado un proceso de devolución, que a la fecha se ha probado insuficiente.

Cabe destacar que, en los últimos 5 años y medio, el Infonavit ha realizado casi 487 mil devoluciones por pagos en exceso, tal como se muestra en el siguiente gráfico:



*Cifras a Junio de 2018.

¹³ Cobro que opera a través de descuentos salariales hechos por los patrones y transferidos al Infonavit.

¹⁴ Programa informático mediante el cual los patrones, es decir, quienes tienen a su cargo a uno o más trabajadores, pueden determinar de manera automática las cuotas obrero-patronales del IMSS a pagar, así como las aportaciones y amortizaciones del Infonavit.

El Infonavit, en su esfuerzo por mejorar y eficientar sus procesos, se dio a la tarea de generar estrategias que permitieran efectuar la devolución de las amortizaciones de crédito en exceso, para lo cual en 2015 se definió el proyecto denominado Retiro Genérico, en conjunto con la Coordinación General de Recaudación Fiscal. Sin embargo, en el año de 2016, esta Coordinación presentó un documento ante la Contraloría General indicando que el proyecto Retiro Genérico presentaba inconsistencias, lo cual hacía inviable su liberación.

Ante esta situación, la Contraloría General, encomendó a la Subdirección General de Administración de Cartera tomar la actividad de la devolución de Pagos en Exceso

(es importante aclarar que, si bien el negocio se encuentra en Cartera, la operación y atención al acreditado se realiza a través del equipo de Recaudación Fiscal).

En 2016, se inició la redefinición del servicio ya con reglas de negocio de Administración de Cartera, logrando la elaboración de procesos, la narrativa del procedimiento y una solicitud ya elaborada para la implementación de este servicio.

11.4.7.2 Acciones realizadas durante 2017

En 2017, se implementó una estrategia integral para el servicio de devolución de pagos en exceso, que contempló lo siguiente:

Líder	Estrategia	Acciones
Subdirección General de Administración de Cartera	Piloto en cuatro delegaciones. Coahuila, Hidalgo, Nayarit y Quintana Roo	Acciones inmediatas para la atención a acreditados: – Depuración de la bolsa actual 3,721 mdp. – Piloto para identificar requerimientos operativos y de servicio en CESI's.
Subdirección General de Atención y Servicio	Redefinición del servicio	Rediseño del servicio con una visión de integración de áreas, procesos y tecnología. – Comunicación oportuna con Acreditados, a través de los canales institucionales.
Coordinación General de RF	Proyecto Redefinición de operaciones RF y Cartera	– Revisión de los procesos de RF para mitigar la recaudación excedente de créditos liquidados con relación laboral. – Fortalecer la comunicación con el patrón. – Revisión de la operación de Mejoravit.

11.4.7.2.1 Piloto a cargo de la Subdirección General de Administración de Cartera

Para el piloto se determinaron los estados de Coahuila, Hidalgo, Nayarit y Quintana Roo, los cuales concentraban 75,889 casos de devolución de pagos en exceso.

Se analizó la capacidad disponible de los CESI, para determinar el número de personas que se podrían atender durante los 2 meses del piloto, sin afectar la calidad del servicio.

Del programa piloto se descartaron acreditados con

saldo menor a \$500 y mayor a \$100,000; la base final de derechohabientes fue de poco más de 58 mil acreditados.

El contacto se realizó con llamadas de salida generadas por los proveedores de Infonatel para asegurar el control de la asignación de citas y no rebasar la capacidad de atención en los CESI. Una segunda fase se complementó con correos electrónicos.

Con este piloto, se constató la imposibilidad de atender el servicio en los Centros de Servicio Infonavit por el volumen de casos que rebasaría la capacidad instalada

del canal, teniendo como resultado la programación de citas con más de un año de espera.

Asimismo, se confirmó limitado el porcentaje de datos de contacto de los derechohabientes dentro de la Base Única de Contactos (52%), para realizar el acercamiento a través del canal telefónico, con lo cual se obtuvo un bajo porcentaje en la generación de citas por el canal telefónico por el alto nivel de desconfianza de la llamada.

11.4.7.3 Acciones para el resarcimiento de recursos en 2018

Dado el origen de la problemática, se define la necesidad de contar con una solución integral, mediante un plan de mitigación que requiere la implementación de acciones a mediano plazo. Durante 2018, conjuntamente con la Subdirección General de Tecnologías de la Información (SGTI), la Coordinación de Recaudación Fiscal (CRF), la Subdirección General de Atención y Servicio (SGAyS) y la Coordinación Jurídica, se encuentran en definición e implementación las siguientes estrategias:

11.4.7.3.1 Acciones Preventivas

Se contempla iniciar una campaña de comunicación en canales internos y externos del Infonavit a fin de concientizar al acreditado que, una vez liquidado su crédito, debe entregar su “aviso de suspensión” para que su patrón suspenda los descuentos de nómina, y a su vez, se suspenda el pago al Infonavit.

- Realizar la modificación de los nuevos contratos de crédito a efecto de que el acreditado proporcione una cuenta bancaria donde pudiera realizarse el depósito en caso de registrarse un pago en exceso.
- Acción de difusión por correo electrónico dirigido a los patrones registrados en el portal empresarial, comunicándoles la importancia de informar a sus trabajadores la necesidad de solicitar el aviso de suspensión de descuentos una vez que terminen de pagar el crédito para evitar que se generen descuentos extraordinarios.
- Incentivar a través del portal empresarial y la actualización de datos de los patrones a fin de contar con una data confiable, y comunicar las acciones

preventivas para evitar la generación de pagos en exceso.

- Se estima que, a diciembre 2018, se tenga una bolsa por devolver de cerca 5,647 mil millones de pesos, en devoluciones a 1.3 millones de acreditados.

11.4.7.3.2 Acciones Correctivas

- Habilitar tecnológicamente en el micrositio Mi Cuenta Infonavit un apartado en el que los acreditados puedan solicitar la devolución de los pagos en exceso generados, a través de su firma electrónica.
- Para los derechohabientes que acudan a CESI: Devolución tramitada con la ayuda del uso de los datos biométricos (huellas dactilares,) con la instalación de lectores para este fin.
 - Los solicitantes deberán estar registrados biométricamente en PROCESAR o en el Instituto Nacional Electoral - INE.
 - Aplica para todos los que tengan adeudo mayor de \$30,000.
- Devolución a jubilados con saldo a favor a la cuenta en la cual reciben su pensión.
- Gestión Integral de Devolución. En coordinación con la SGTI, se encuentra en proceso de análisis, la contratación de un servicio automatizado que contempla la Gestión integral de la devolución. De esta forma, por medio de contacto digital se pretende localizar al acreditado a quien, una vez validada su identidad, se le contactará para brindarle la información necesaria para el trámite de devolución de los pagos en exceso, según sea el caso.

11.4.8 Función de Control de la SGAC

Debido a la complejidad de la operación de la SGAC, a partir de 2016 se creó una Gerencia de Control que llevara a cabo revisiones internas a los procesos de la cobranza, documentara la totalidad de los procesos de la subdirección y diera atención oportuna a todas las observaciones emitidas por los entes revisores (CNBV, Auditoría Interna, Auditoría Externa y Contraloría General).

11.4.8.1 Atención a observaciones

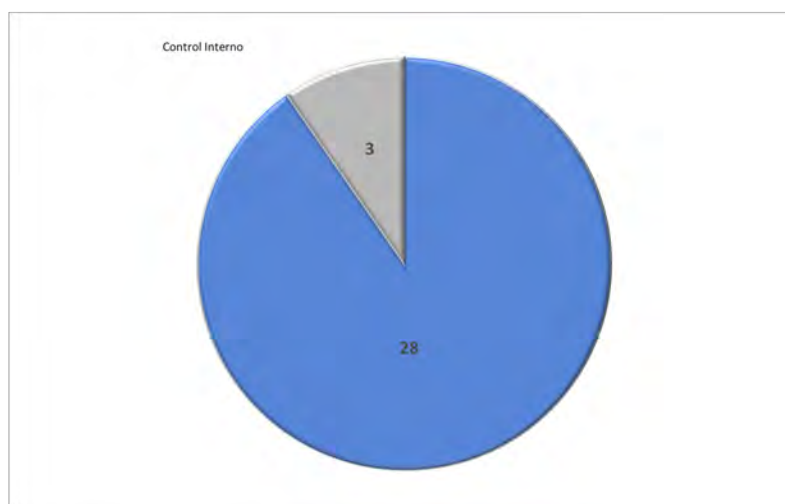
La creación de esta figura de control dentro de la SGAC, ha permitido no sólo aumentar el porcentaje de atención de las observaciones, sino también disminuir la criticidad de las mismas, al llevar a cabo un seguimiento puntual de los procesos y las actividades tendientes a solventarlas.

Al cierre del primer trimestre 2016 (previo a la creación de esta Gerencia), la SGAC tenía el 63% de sus observaciones vencidas, es decir, no atendidas en tiempo. En los meses subsecuentes se observó una disminución considerable en el vencimiento, como en el número de observaciones, lo cual muestra una mejora en la gestión de las mismas.



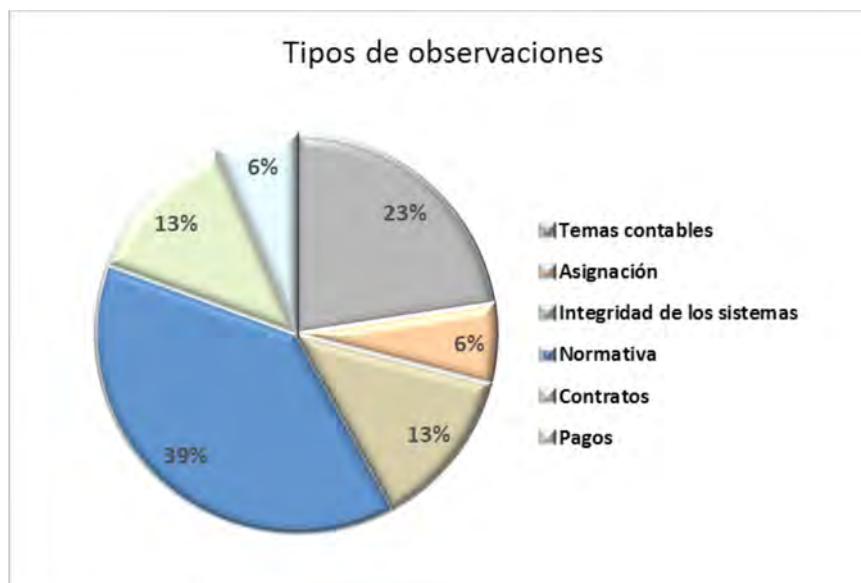
Al cierre del primer semestre de 2018 se observa un porcentaje de cumplimiento del 100% en atención de observaciones, lo cual implica que se le ha dado atención a la totalidad de las observaciones en tiempo y forma.

Es de destacar que a esa misma fecha la SGAC contaba únicamente con 31 observaciones de los órganos fiscalizadores, distribuidas de la siguiente manera:



*Desde 2016 la SGAC no ha recibido observaciones por parte de la CNBV.

Asimismo, los principales temas observados son:



11.4.8.2 Equipo de Gestión de Control Consolidado

Derivado de la publicación de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (Disposiciones) emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, con el objeto de regular la actividad crediticia de Instituciones, fue necesario emprender diversos proyectos para solventar necesidades propias del Infonavit en materia de control y con ello dar cumplimiento a requerimientos específicos establecidos en las Disposiciones.

Uno de los principales requerimientos fue conformar un área independiente a las áreas de negocio existentes en el Instituto, dentro de la cual, se llevara a cabo el monitoreo y seguimiento de los procesos de originación y administración de los créditos, conforme a lo descrito en los artículos 18 y 19 de las citadas Disposiciones, con el fin de detectar posibles riesgos, áreas de oportunidad o en su caso desviaciones a la normativa y políticas del instituto en la operación.

Cabe destacar que las actividades de control y seguimiento en materia de originación y administración de los créditos siempre han estado presentes a través de todo el proceso crediticio del Instituto. Sin embargo, derivado de la entrada en vigor de las citadas Disposiciones, resultó necesaria la conformación de un

grupo transversal que se encargara de vigilar el proceso crediticio del Instituto.

Como resultado de lo anterior, a partir de 2016 la Subdirección General de Administración de Cartera, junto con la Coordinación General de Recaudación Fiscal y la Subdirección General de Crédito dieron inicio al proyecto denominado “Equipo de Gestión de Control Consolidado (EGCC)”, cuyo objetivo es llevar a cabo revisiones a distintos procesos de la actividad crediticia del Instituto.

ES 2017 el año en el que madura y se consolida el proyecto del EGCC. Una vez realizada la labor de definición conceptual sobre el funcionamiento del Equipo, y contando con la participación de las áreas directamente involucradas, fue necesaria su formalización a través de los mecanismos definidos institucionalmente. Así mismo, se creó una metodología de revisión que transparenta las actividades de vigilancia y puntos de control en las distintas etapas de la actividad crediticia. El “Marco Normativo Institucional del Equipo de Gestión de Control Consolidado” es el documento formal que describe la operación del EGCC y en el cual se fundamenta la metodología de revisión que se ha venido llevando a cabo.

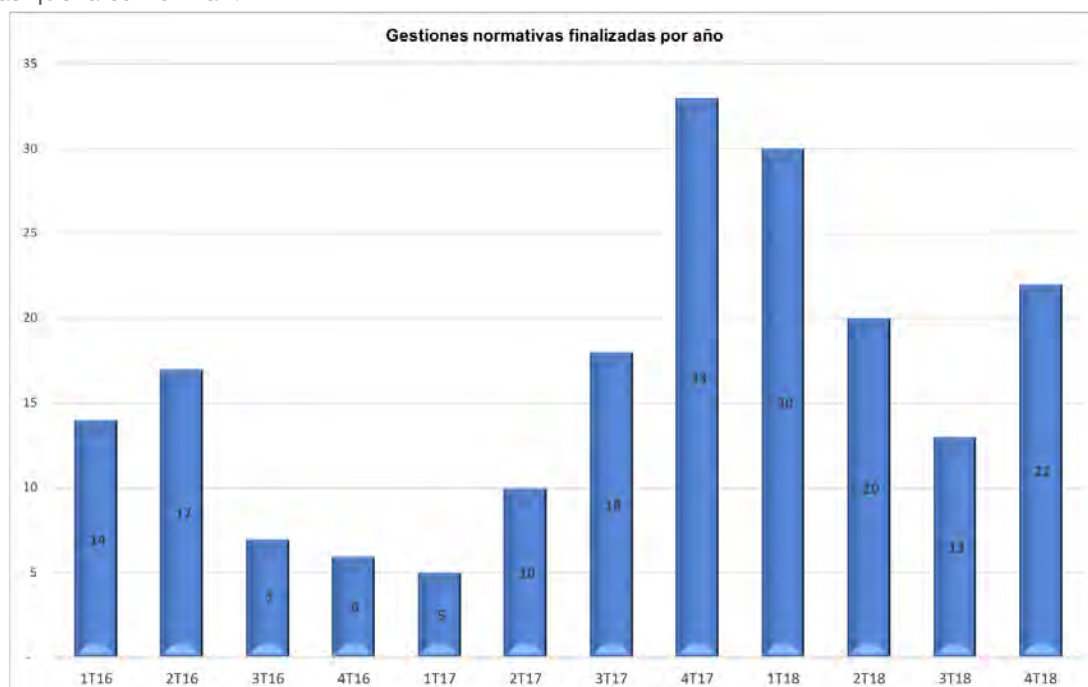
11.4.8.3 Normativa de la SGAC

El artículo 8 del Estatuto Orgánico del Infonavit establece la obligación de elaborar, formalizar y mantener actualizada la documentación de los modelos de operación, políticas y procedimientos, responsabilidad de cada área, buscando operar bajo estándares de excelencia y calidad en el servicio.

En ese sentido, la SGAC ha llevado a cabo un importante esfuerzo para normar y estructurar la totalidad de su modelo operativo a través de macroprocesos, procedimientos, manuales, guías y demás documentos que reflejan la forma de operar de cada una de las áreas que la conforman.

En el año 2016 se atendieron 44 documentos normativos y al cierre de 2017, el número finalizó en 66 documentos, lo que representa un crecimiento del 50% respecto del año anterior.

Asimismo, en lo que va del año (cierre de agosto 2018), ya se ha concluido la atención de 63 documentos normativos y de acuerdo con las solicitudes en proceso de elaboración, se proyecta cerrar el 2018 con 85 documentos terminados, lo que representaría un aumento del 93% respecto al 2016.



11.4.8.3.1 Manual Institucional de la Actividad Crediticia

Dentro de los documentos más relevantes que se elaboraron a partir de 2016 fue el Manual Institucional de la Actividad Crediticia, con el cual se dio cumplimiento al artículo 8 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos y Entidades de Fomento emitidas por la CNBV.

Dicho artículo establece la obligación de contar con un “Manual de Crédito que contenga los procesos, metodologías, procedimientos y demás información necesaria para la originación y administración de los créditos...”.

Derivado de lo anterior, las tres principales áreas involucradas en la actividad crediticia que son: la Subdirección General de Crédito (SGAC), la Coordinación General de Recaudación Fiscal (CGRF) y la Subdirección General de Administración de Cartera (SGAC) trabajaron de manera conjunta para crear el Manual Institucional de la Actividad Crediticia (MIAC), el cual incluye:

- Las funciones y responsabilidades de los Órganos Colegiados, las oficinas de apoyo, delegación regional y personal que participa en la Actividad Crediticia.
- Los objetivos institucionales de la Originación y Administración del Crédito.

- La Arquitectura de Integración de sistemas que opera el Instituto, los catálogos de aplicativos e interfaces que soportan la Originación y Administración del crédito.
- La integración y administración de los expedientes de Crédito y su resguardo.
- La alineación de la Actividad Crediticia con el sistema de Control Interno y la Administración Integral de Riesgos.
- La gestión de proveedores que interviene en la Actividad Crediticia.

La Subdirección General de Administración de Cartera participa en la etapa de Administración de los créditos, para lo cual se incluyen en el MIAC los procesos principales y de apoyo, tendientes a soportar todas las actividades que permiten gestionar adecuadamente todos y cada uno de los créditos originados.

El MIAC en su primera versión, fue aprobado por el Consejo de Administración y publicado formalmente en la Intranet del Instituto durante el ejercicio 2016; la segunda versión del documento se aprobó y publicó en el ejercicio 2017.

Actualmente se está trabajando en la tercera versión del documento, atendiendo la obligación marcada en las Disposiciones de revisar y actualizar el Manual de Crédito por lo menos una vez al año.



CAPÍTULO 12

RECAUDACIÓN Y COBRANZA FISCAL



12. RECAUDACIÓN Y COBRANZA FISCAL

12.1 Introducción

La evolución del Instituto ha permitido eliminar la discrecionalidad en la asignación de los créditos, separar la función financiera de la construcción de vivienda, propiciando el desarrollo de un sector privado especializado en la vivienda de interés social; además de incorporar a la operación del Instituto, criterios de rentabilidad económica más estrictos, al considerar las aportaciones de los trabajadores como un fondo para obtener viviendas y como ahorro para su retiro; así como evitar la posible descapitalización del fondo con la utilización del número de veces del salario mínimo como base de sus operaciones y probar la eficacia del carácter tripartita del organismo en las negociaciones de aspectos, que por su naturaleza habían sido tradicionalmente complejos y no siempre resueltos sin afectar a alguna de las partes.

A partir de esto, se identificaron los procesos sustantivos que permitirían alcanzar sus dos mandatos: ofrecer soluciones financieras y habitacionales accesibles que mejoren la calidad de vida y promuevan el desarrollo sustentable, así como pagar rendimientos competitivos a la subcuenta de vivienda, que complementen el ahorro para el retiro de los trabajadores.

Para cumplir con los mandatos mencionados se requirió de una eficiente recaudación fiscal, es decir, recaudar las aportaciones patronales en tiempo y forma, así como el otorgamiento apropiado de crédito, prestando a quien cumple con los requisitos; siendo acreedor a un crédito con montos apropiados a su capacidad de pago, para mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera.

El proceso de Recaudación y Cobranza Fiscal, establece la estrategia implementada para dar cumplimiento a las funciones y responsabilidades que emanan del Estatuto Orgánico y que se refieren principalmente a ejercer las atribuciones del Infonavit, como organismo fiscal autónomo; la posibilidad de dictaminar créditos fiscales incobrables; establecer las políticas para la contratación de los despachos externos coadyuvantes en la recuperación de créditos y revisar y sancionar legalmente los actos de autoridad que en materia fiscal emita el Instituto.

En este contexto, y con fundamento en el citado mandato del Infonavit, se derivan los ejes estratégicos, estableciendo una Estrategia Integral de Recaudación Fiscal, a través de la implementación de los siguientes programas:

- Recaudación,
- Fortalecer el Ciclo Operativo de Cobranza Fiscal,
- Modelo Integral de Fiscalización (Enfoque en impacto Social),
- Modelo Integral Jurídico-Fiscal (Control de Juicios Procesos Proveedores y Sistemas),
- Modelo Integral de Servicio Multicanal (Servicio a Empresas Aportantes),
- Implementación del régimen de incorporación a la Seguridad Social, y
- Atención a las delegaciones en el área de Recaudación Fiscal.

12.2 Recaudación

El proceso de Recaudación se define a partir de las aportaciones que efectúan los patrones a favor de sus trabajadores; dichas aportaciones se constituyen por ley en un 5% del salario asignado a cada trabajador.

Estas aportaciones son administradas con base en la normatividad Institucional y en el sistema de ahorro para el retiro (SAR).

Le corresponde al Instituto la administración de las aportaciones de los patrones en beneficio de los trabajadores, a través del otorgamiento de créditos para la vivienda.

Como parte principal de los objetivos del Instituto en materia de Recaudación, se tiene lo siguiente:

- Asegurar la recaudación de recursos, a través de la base de datos de patrones y trabajadores (as) sobre el pago de aportaciones y entero de descuentos, para dar cumplimiento a la normativa aplicable.
- Asegurar la administración de las aportaciones patronales al Fondo Nacional de Vivienda, administrando el fondo de ahorro y la subcuenta de vivienda de cada trabajador, a través de la coordinación de las autoridades reguladoras y con los participantes

de los sistemas de ahorro para el retiro, la elaboración, autorización y ejecución de los lineamientos y procedimientos de operación de recaudación y afectación a la subcuenta de vivienda de las y los trabajadores.

- Asegurar que la base de datos de las y los trabajadores en cuanto a sus movimientos de afiliación, pagos de aportaciones, movimientos y mandatos, sea administrada de conformidad con los procedimientos establecidos en la normatividad institucional y en los procedimientos y circulares del Sistema de Ahorro para el Retiro, así como el entero de los descuentos efectuados por los créditos otorgados, con el objeto de proveer de esta información a los diferentes procesos institucionales que la requieran, así como proporcionar información de sus cuentas a las y los trabajadores.
- Determinar de manera conjunta con las autoridades reguladoras y con los participantes de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, el diseño, elaboración, autorización y ejecución de los lineamientos y procedimientos de operación de recaudación, afectación a la subcuenta de vivienda de las y los trabajadores y retiro, a fin de mantener homologados y actualizados los procesos del Sistema de Ahorro para el Retiro en los que participa el Infonavit interinstitucionalmente.
- Diseñar, mantener actualizado y garantizar la implementación de las estrategias operativas de recaudación, para asegurar el cumplimiento de las metas de flujo de efectivo y cobranza fiscal.

12.3 Fortalecer el Ciclo Operativo de Cobranza Fiscal

Para efectos de consolidar mejoras en el proceso de cobranza fiscal, se partió de un diagnóstico integral de competencias, en la materia, empleando las herramientas administrativas necesarias, para implementar el plan estratégico, y lograr el modelo “Fortalecer el Ciclo Operativo de Cobranza Fiscal”.

El objeto del fortalecimiento fue implementar un modelo de cobranza inteligente que permitiera priorizar y segmentar los diferentes grupos de deudores, además de identificar inconsistencias y las causas que originaran desviaciones en la ejecución de sus procesos.

Por lo tanto, se establecieron hitos de control para ser monitoreados desde el desarrollo de la estrategia y el seguimiento a las acciones, después de la liberación para la implementación, por ello, derivado de la distancia que existía entre el alcance real y los resultados esperados, se tomaron acciones de control por parte de los grupos de interés para encausar sus acciones y alinear su curso.

Para tal efecto, la Gerencia de Fiscalización y Cobranza Fiscal (GFCF), estableció cuatro directrices estratégicas y conformó el “Mapa de Interrelación de Estrategias Recaudatorias y de Cobranza Fiscal 2014 - 2015”, incluyendo en la metodología de creación, la priorización de los beneficios aportados y la clasificación del impacto y rol (estratégicas, claves y de apoyo).

A continuación, se muestra el mapa mencionado bajo la gestión del desempeño y la medición y la mejora del Fortalecimiento del Ciclo Operativo de Cobranza Fiscal:

“Mapa de Interrelación de Estrategias Recaudatorias y de Cobranza Fiscal”



Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional - Recaudación y Cobranza Fiscal - 31 diciembre 2015, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

Como se podrá apreciar en el mapa, las estrategias implementadas fueron las siguientes:

- Implementar un modelo inteligente de segmentación y priorización de la cobranza,
- Implementar sistemas de gestión y control para la eficacia al seguimiento de la cobranza,
- Diversificar los productos de Recaudación y Cobranza Fiscal, a partir de la optimización de los recursos y maximización de los beneficios, y
- Establecer un sistema de evaluación, supervisión y seguimiento a proveedores.

12.3.1 Objetivos del Fortalecimiento del Ciclo Operativo de Cobranza Fiscal

El establecimiento de las estrategias mencionadas anteriormente, conllevó a buscar los siguientes objetivos y a clasificarlos según su impacto directo en:

- Objetivos de Servicio,
- Objetivos de Efectividad Operativa, y
- Objetivos de Control y Automatización.

A continuación de forma simplificada y dependiendo de la generación de valor y fondeo del Instituto se describen cada uno de objetivos mencionados. Los cuales aparecen en el orden ascendente del mostrado en el “Mapa de Interrelación de Estrategias Recaudatorias y de Cobranza Fiscal”, iniciando por el Control y la Automatización, para finalizar con los Objetivos de Servicio:

– Objetivos de Control y Automatización

En el segmento de control y automatización, se encontraron objetivos pilares, para la construcción de las estrategias subsecuentes. Los objetivos contenidos y priorizados en este apartado fueron los siguientes:

- Automatizar y registrar los procesos de cobranza y sus acciones.
- Implementar un sistema de seguimiento y gestión a proveedores.
- Fortalecer la legalidad de los actos de cobranza.

El control y la automatización de procesos, sugirió una

evaluación consciente y profunda de la efectividad de éstos, así como de su correlación con otros subprocesos o el impacto que tuvieran en los resultados finales buscados por el Instituto.

La implementación de acciones permitió la automatización de éstos, la amplificación del control de sus resultados, los cuales incluyeron la inversión en tecnología o soporte, la reducción de tiempo y recursos; planteando así, una plataforma con mayor estabilidad.

– **Objetivos de Efectividad Operacional**

La GFCF planteó, la búsqueda de la efectividad operacional, dentro del plan estratégico 2014-2015. Partiendo de ello y a través de un enfoque general de la organización, la interrelación y codependencia total entre los objetivos.

La efectividad operacional se logró a través de tres directrices planteadas, que se encontraban soportadas en el integro cumplimiento de los objetivos de control y automatización.

Las directrices correspondientes a la efectividad operacional fueron las siguientes:

- Mejorar los procesos del ciclo de Recaudación y Cobranza Fiscal.
- Implementar mecanismos de control en el proceso de depuración de la cuenta por cobrar.
- Incorporar nuevos procesos que abarcaran todas las alternativas de cobro.

La efectividad operacional, si bien persigue estas tres líneas de acción, es también el resultado de muchas tareas y acciones consideradas para la implementación de este plan estratégico. Los objetivos en este apartado también fueron planteados en el mapa de interrelación de estrategias, bajo un esquema de priorización de acciones considerando ese orden bajo el nivel de impacto y alcance que tienen uno con respecto del otro, pero sin aminorar la importancia equitativa que poseen.

– **Objetivos de Servicio**

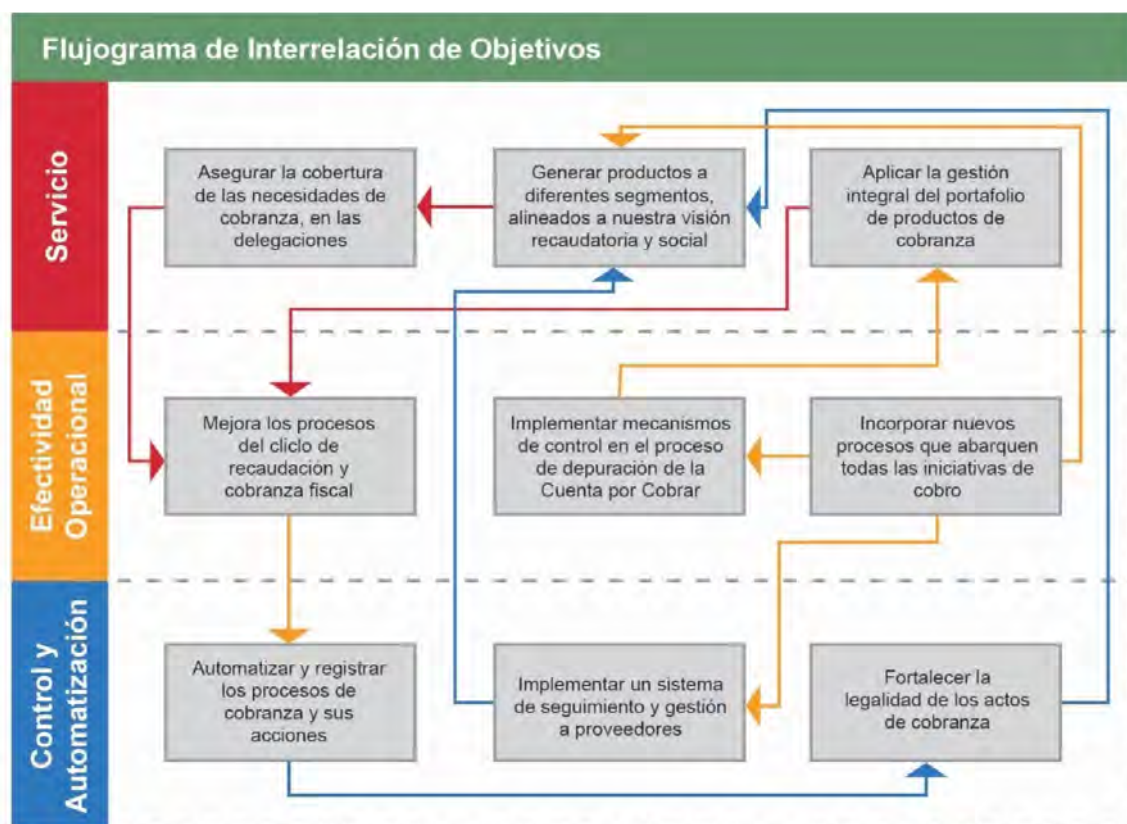
Los objetivos bajo la tipificación de impacto por servicio poseen su importancia en el resultado vectorial de la efectiva gestión en la implementación de los dos aspectos anteriores (control y automatización y efectividad operacional).

Por lo tanto, los objetivos de servicio consideraron las siguientes acciones a tomar:

- Asegurar, la cobertura de las necesidades de cobranza, en las delegaciones.
- Generar, productos a diferentes segmentos, alineados a nuestra visión recaudatoria y social.
- Aplicar la gestión integral del portafolio de productos de cobranza.

La suma de la implementación y gestión de los tres peldaños estratégicos, presentados en el mapa de interrelación de estrategias, conforman el impacto en los niveles de servicio interna y externamente, considerando que los clientes internos (empleados) harían más productivo su desempeño, y para los clientes externos (empresas aportadoras) del Infonavit, se observó una notable amplificación de sus beneficios, así como mayor facilidad y factibilidad, en trámites y procesos recaudatorios y de cobranza.

Es importante señalar que la correlación de cada uno de los objetivos mostrados anteriormente desarrolló por lo menos una entrada y una salida, que lo interrelaciona con otro objetivo, tal como se muestra a continuación:



Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional - Recaudación y Cobranza Fiscal - 31 diciembre 2015, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

Además, con el propósito de establecer estrategias planteadas para aprovechar áreas de oportunidad y alinear las actividades que permitieran aportar resultados que coadyuvaran a alcanzar las metas y objetivos del Infonavit, se procedió a establecer canales de información que ofrecieran a todos los patrones, el cumplimiento de sus obligaciones fiscales de una forma voluntaria y oportuna, así como se emprendieron acciones proactivas que permitieran la atención e interacción de los aportantes con el Instituto.

12.3.2 Modelo emergente de Cobranza Fiscal

Dentro de la estrategia de fortalecimiento del proceso de cobranza fiscal, se implementó el “Modelo emergente de Cobranza Fiscal”, con la finalidad de optimizar el cobro coactivo de créditos fiscales determinados a favor del Infonavit, así como también se incorporaron en éste las inmovilizaciones de cuentas bancarias a patrones deudores.

- Inmovilización, transferencia y des-inmovilización de recursos

Como estrategia del Instituto y buscando mejores prácticas de cobranza, fue la incorporación de embargos de cuentas bancarias, esto ayudó a la recuperación de las aportaciones omitidas por los patrones a favor del Instituto, optimizando el cobro coactivo de créditos fiscales determinados.

El Nuevo modelo integral de Supervisión del Proveedores de Cobranza Fiscal mejoró la cadena de valor de la cobranza fiscal a través de la supervisión de proveedores y prestadores de servicios. Este modelo se creó e implementó en conjunto con los proveedores a cargo de las notificaciones de créditos fiscales.

En las mejoras se destaca el fortalecimiento del Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE), al incorporarse el embargo de la negociación, construyendo una capacidad instalada para la ejecución de actos de autoridad, así como la implementación del

Indicador de Excelencia en el Servicio (INEX), el cual mide el servicio de los proveedores y con base en su calificación, se les asigna incremento o decremento en la asignación de los trabajos, con objeto de incentivar la sana competencia y transparencia de los proveedores de cobranza fiscal.

Con la implementación del sistema de cobranza fiscal institucional denominado Administración de la Recaudación y Cobranza Fiscal Especializada (ARCE); se operó de manera eficiente las notificaciones de créditos fiscales, asegurando una operación estable y funcional. En la plataforma del sistema se desarrollaron las diversas notificaciones, asegurando la integridad de la información para alcanzar los niveles de recuperación esperados por el Instituto.

El Plan Estratégico de Operación Recaudatoria y Cobranza Fiscal 2014-2015 (EORCF), fijo estrategias para fortalecer el ciclo operativo de cobranza fiscal, contemplando la incorporación de programas de soporte y de inteligencia a la cobranza fiscal, entre ellos destacan los siguientes:

- Administración de Proveedores.
- Aclaraciones.
- Supervisión de Proveedores.
- Segmentación y priorización de deudores fiscales.
- Gestión y desarrollo de nuevos indicadores en lugar y/o complemento del INEX.
- Consolidación de las diversas plataformas contenidas en el Portal Empresarial.
- Incorporación a la Plataforma Tecnológica funciones de seguimiento y monitoreo de los aportantes que presentan adeudos fiscales.

En este periodo fue actualizada la Guía “Consulta, aclarar y ponte al corriente”, herramienta tecnológica en línea en el portal empresarial del Infonavit, que contiene menú de consulta de adeudos, aclaraciones y resoluciones.

12.4 Modelo Integral de Fiscalización (Enfoque en Impacto Social)

El diseño e implementación del Modelo Integral de Fiscalización, tiene como objetivo que se convierta en la operación habitual en el Infonavit, que incorpore mejores prácticas a nivel internacional, fundamentado en un enfoque institucional de procesos y que permita coadyuvar al abatimiento de la evasión de aportaciones y amortizaciones, incrementar la percepción de riesgo ante el incumplimiento, aumentar la eficiencia recaudatoria y restituir los derechos laborales de los trabajadores en materia de vivienda.

Para la implementación del Modelo Integral de Fiscalización, se logró obtener la autorización de los Órganos de Gobierno, bajo la resolución RCA-4444-11/13 del Honorable Consejo de Administración, tomado en su sesión ordinaria 751 y acuerdo número 1645 de la Honorable Asamblea General del 27 de noviembre y 11 de diciembre de 2013, respectivamente; con los cuales se aprobó el plan de labores y de financiamiento del Infonavit para el año 2014.

El nuevo modelo buscó robustecer el modelo de operación de fiscalización, con las siguientes líneas de acción:

- Elaboración de programas anuales de fiscalización,
- Mejorar la selección de casos a fiscalizar,
- Auditorías a patrones con rumbo a una fiscalización de autocorrección,
- Posicionar el dictamen como un medio para salvaguardar la integridad de la subcuenta de vivienda de los trabajadores, modernizando el Dictamen en Medios Electrónicos (DIME), y
- Modificar manuales y guías en función de las Reformas a la Ley del Infonavit, específicamente lo relativo al artículo 29-Bis.

Dicho artículo, en resumen, establece lo siguiente:

“Cuando en la contratación de trabajadores participe un intermediario laboral o contratista, y el beneficio del trabajo lo reciba otra persona, denominada beneficiario o contratante, ambos serán responsables solidarios entre sí y en relación con el trabajador respecto de las obligaciones contenidas en la Ley del Infonavit. No se considera intermediario laboral, sino Patrón, a

la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios, constituida de acuerdo con la legislación aplicable, que cuenta con un lugar de negocios y brinda un servicio o producción de un bien, con herramientas, insumos y trabajadores propios y suficientes, quienes se desempeñan bajo el mando y subordinación únicamente del Patrón”.

Cuando un patrón ponga a disposición trabajadores a un beneficiario, este último asumirá las obligaciones establecidas en la Ley de referencia. Los contratantes y contratistas sean personas físicas o morales, deberán comunicar trimestralmente lo siguiente:

- El nombre, denominación o razón social; clase de persona moral; objeto social; domicilio social, fiscal; RFC y NRP, entre otros, y

- Objeto del contrato, vigencia de este, perfiles, puestos o categorías indicando si es personal operativo, administrativo o profesional, la justificación del trabajo especializado y el número de trabajadores que se pondrán a disposición del beneficiario de los servicios o trabajos contratados.

En este contexto, la definición de los Programas Anuales de Fiscalización se operó integrando los elementos siguientes:

El primer paso para generar un proceso de Fiscalización más efectivo y eficiente es trazar el rumbo a seguir para lograrlo. Por lo tanto, se requirió definir la misión y visión de la Fiscalización y, así encauzar esfuerzos para lograr la transformación del proceso.

Misión y Visión de la Fiscalización	
Misión	Lograr en los patrones conciencia de riesgo en caso de incumplimiento, ejerciendo las facultades de comprobación previstas en la Ley y las disposiciones fiscales con oportunidad, calidad, eficiencia y respeto a la ley.
Visión	Trabajar de forma eficiente y eficaz, a través de procesos e información integrados, con gente honesta, competente y comprometida, buscando reducir la evasión en las obligaciones patronales.

Una vez que se definieron la misión y visión fue necesario correlacionarlas, con los objetivos y retos a afrontar en 2014, de la siguiente forma:

Objetivo	Retos
Elevar en el patrón aportante la percepción de riesgo a ser fiscalizado, a través del ejercicio eficiente de las facultades de comprobación, a fin de propiciar un aumento del cumplimiento voluntario de sus obligaciones patronales, disminuir la evasión y lograr que el Infonavit sea reconocido como una organización capaz y comprometida en el ámbito de la fiscalización	Sentar las bases del NEF
	Hacer más eficiente el proceso de fiscalización, castigando ejemplarmente la evasión
	Realizar los procesos administrativos y legales con plena observancia en las disposiciones jurídicas y normativas vigentes
	Aumentar la percepción de riesgo a ser fiscalizado en caso de incumplimiento

Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

Como se puede apreciar, el objetivo planteado guarda una estrecha relación con la misión antes presentada, dejando claras las primeras métricas relevantes para medir el desempeño, siendo éstas el aumento en el cumplimiento voluntario, la disminución de la evasión y los criterios de reconocimiento. Dada la magnitud del reto que se enfrentaba materializar, se estimó que el objetivo no sería lograble en cuestión de un año, razón por la que prevaleció hasta el 2015. Asimismo, al contar con poca información o estudios para medir el desempeño en función de las métricas señaladas, se previó evaluar indirectamente el cumplimiento de los objetivos.

De la misma manera, es necesario señalar que no se consideró viable asumir que aumentar el cumplimiento voluntario, disminuir la evasión y lograr reconocimiento son logros alcanzables y explicables por la mera acción de fiscalización. En este sentido, se tenía plena claridad y concientización que para lograr tales

objetivos se requería generar un ciclo de control, que equilibrara los esfuerzos de fiscalización con los de cobranza y defensa del interés fiscal y hacerlos más fácilmente alcanzables.

El reto de hacer más eficiente la fiscalización, castigando ejemplarmente la evasión, es el más relevante. El cumplirlo dependía de la rápida adopción del Nuevo Enfoque de Fiscalización (NEF), así como de implementar acciones que nunca se habían instaurado en el Infonavit, tales como presentar casos de defraudación fiscal.

Además de definir la misión y visión, la planeación estratégica de la fiscalización se complementó con su mapa estratégico, el cual resumió la propuesta del proceso, plasmándola en las aristas de resultados, usuario, procesos y capital humano y tecnológico. En esta arista, se definieron cuatro objetivos:

Mapa estratégico	
Objetivo	Descripción
Fortalecer el ciclo de capital humano	Para que el proceso de fiscalización rindiera los resultados deseados se requería de un ciclo de capital humano completo, partiendo de contar con el personal con los perfiles adecuados y, posteriormente, implementando mecanismos que permitan su desarrollo.
Fomentar la cultura organizacional	El personal de Fiscalización debería adoptar y promover los valores institucionales del Infonavit, así como participar en mejorar aquellos aspectos que requieren ser reforzados.
Mejorar el clima y la comunicación integral	Siendo el Infonavit un lugar reconocido como “un gran lugar para trabajar”, es indispensable mejorar el clima laboral y la comunicación integral, sobre todo, tomando en cuenta que el área de Fiscalización tiende a ser de elevado estrés.
Contar con servicios tecnológicos que soporten la estrategia	El NEF requiere de contar con servicios tecnológicos que apuntalen los procesos, con el fin de potenciarlos y aumentar los puntos de control de este.

Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

La perspectiva de procesos se divide en bloques de operación externa e interna, derivado de que se requiere que el proceso de fiscalización interactúe efectivamente con otros procesos coadyuvantes de la tarea y de control, buscando lograr la excelencia operativa interna.

El bloque de operación externa se conformó de tres objetivos estratégicos que dejaran clara la necesidad de establecer relaciones sólidas con otros entes coadyuvantes de la fiscalización, dentro y fuera del Instituto, para potenciar las capacidades del proceso e incrementar la percepción de riesgo.

Operación Externa	
Objetivo	Descripción
Mejorar la coordinación con otros Organismos Fiscales, en materia de Fiscalización	Con el fin de lograr mayor presión fiscal sobre el universo patronal, que fomenta un mayor cumplimiento voluntario, se estrechó la coordinación con otras autoridades fiscales, particularmente en el combate a esquemas abusivos de sustitución laboral.
Mejorar la coordinación con entes coadyuvantes de la fiscalización	En virtud de no haber explotado adecuadamente el potencial fiscalizador del dictamen, así como el apoyo que deberían brindar los Contadores Públicos autorizados, se requirió aprovechar de mejor manera al principal apoyo con que cuenta el Infonavit en su tarea de fiscalización, es decir a los trabajadores.
Implementar una forma de trabajar por procesos en la Subdirección de Recaudación Fiscal	El NEF requirió que se instaurará un Ciclo de Control de punta a punta que incluyera los procesos de Fiscalización, Cobranza y Defensa del Interés Fiscal, coordinados para incrementar la percepción de riesgo.

Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

El bloque de operación Interna incluyó cuatro objetivos estratégicos de la siguiente forma:

Operación Interna	
Objetivo	Descripción
Mejorar la efectividad y rentabilidad de la fiscalización	Se requirió transformar el proceso de Fiscalización en uno que cumpliera con criterios de rentabilidad y que fuera más efectivo, a la vez que desterrara la discrecionalidad en la selección de casos de fiscalización.
Coadyuvar en la integración de propuestas de acciones penales	Un punto clave fue la estrategia para incrementar la percepción de riesgo, detectar prospectos de defraudación fiscal e integrar dictámenes técnico-contables, que derivaran en acciones penales contra patrones evasores.
Incorporar análisis de riesgos	Dados los recursos limitados para fiscalizar, se requirió desarrollar criterios para seleccionar mejor a quién ejerció acciones de control, siendo una herramienta para desarrollar el análisis de riesgos.
Disminuir el riesgo de corrupción	La labor fiscalizadora presentó riesgos de corrupción, tanto por el contacto con los patrones como por la vinculación con despachos de apoyo a la fiscalización, lo cual se buscaba minimizar a través de la instauración de una serie de controles que contemplo el NEF.

Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

La perspectiva del usuario definió los objetivos a lograr entre el universo patronal, así como la propuesta de valor por la que se pretendió reconocer el proceso de fiscalización del Instituto, ofreciendo a los patrones auditados realizar las revisiones a través de reglas claras y equitativas y con un total apego a las normas y procedimientos.

Los objetivos estratégicos de la perspectiva fueron dos:

1. Aumentar la precepción de riesgo, y
2. Ser reconocidos como una Institución equitativa, transparente, eficaz y profesional.

Estos objetivos se definieron en función de la naturaleza dual de la función de fiscalización del Infonavit: por un lado, se tiene el enfoque fiscal-financiero, orientado a asegurar el correcto pago de las aportaciones patronales, así como el entero de amortizaciones, y, por el otro, se presenta el enfoque social, que privilegia la restitución de los derechos laborales a tener financiamiento para la obtención de una vivienda.

Conforme a lo anterior, los objetivos estratégicos de propiciar un cumplimiento voluntario de las obligaciones patronales y contribuir a la disminución de la evasión en aportaciones se enfocaron a la parte meramente fiscal.

De esta planeación estratégica se derivaron los principales programas y proyectos a implementar para el cumplimiento de los objetivos planteados.

El principal proyecto implementado, fue el Nuevo Enfoque de Fiscalización (NEF), el cual, como ya se señaló, constituye una reingeniería casi total del proceso de fiscalización, acompañado de la creación de una estructura de recursos humanos especializados y el desarrollo de herramientas informáticas, como se indica a continuación:

- Está basado en una reingeniería del proceso de fiscalización, lo cual permitió un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, buscando asignarlos a revisiones más rentables y

generando una mayor cobertura del universo de patrones;

- Parte de un enfoque estratégico, incorporando elementos que permiten su medición y seguimiento, y
- El contenido de los componentes tendientes a minimizar la discrecionalidad de la fiscalización, darle orden y agilidad, y facilitar su seguimiento, impidiendo oportunidades de corrupción.

Dada su magnitud, el NEF impactó en todas las perspectivas del mapa estratégico, aunque su núcleo se centró en la de procesos. Sobre la perspectiva de recursos humanos y tecnología de la información tuvo también una fuerte incidencia, al contemplar lo previamente señalado de la necesidad de personal, así como el desarrollo de sistemas informáticos.

El primer sistema que se destacó fue el Sistema Integral de Fiscalización (SIF); este sistema generó todo el insumo necesario para llevar el seguimiento, a través de indicadores del proceso, permitiendo adecuaciones y el desarrollo de mejoras, a través de programas o proyectos adicionales.

El segundo sistema informático que destacó fue el Dictamen en Medios Electrónicos (DIME), el sistema hizo la recepción del dictamen de manera electrónica, haciendo más eficiente el proceso, y apoyando el desarrollo de una serie de cruces informáticos que facilitó su fiscalización. Asimismo, permitió detectar fácilmente otros incumplimientos formales o bien a Contadores Públicos Autorizados, que no realizaron adecuadamente su labor y que pudieran ser sujetos a sanciones.

Un programa relevante, en el ámbito de procesos, ha sido la implementación del ciclo de control, el cual buscaba coordinar esfuerzos de los procesos de fiscalización, cobranza y defensa del interés fiscal, con el fin de incrementar la percepción de riesgo y lograr que el Infonavit sea reconocido como una autoridad fiscal respetable.

Asimismo, la base del NEF, fue la implementación de subprogramas de fiscalización, los cuales contemplaron el uso, por primera vez, de cuatro métodos de fiscalización (visitas domiciliarias, visitas de inspección, revisiones de gabinete y cartas invitación); se desarrollaron cinco grandes familias de subprogramas de fiscalización:

1. **Aportaciones.** -Se detectaron subdeclaraciones u omisiones totales de aportaciones, a través de cruces masivos de información;
2. **Esquemas.** -Abusivos de sustitución laboral. Combate distintos esquemas utilizados para ocultar las verdaderas dimensiones de la plantilla laboral o complicar la determinación de existencia de relación laboral;
3. **Sectoriales.** -Se enfocó en sectores económicos intensivos en el uso de mano de obra, con alta rotación laboral, propensión a no formalizar relaciones laborales y que regularmente pagan en efectivo por los servicios recibidos;
4. **Dictámenes.** -Se aprovechó la información del dictamen para fiscalizar el universo patronal, así como imponer sanciones sobre Contadores Públicos Autorizados que no estuvieran cumpliendo adecuadamente con su labor, y
5. **Conjuntos.** -Se coordinaron acciones de fiscalización con otras autoridades tributarias, con el fin de potenciar el efecto de estas.

12.4.1 Metas Operativas y Principales Métricas de la Función Fiscalizadora

Se estableció que el NEF, estuviera asociado al Modelo Integral de Fiscalización y a un presupuesto asignado para que se desarrollaran métricas de seguimiento del programa, así como que se definieran metas a cumplir para evaluar el éxito de este.

Conforme a lo anterior, se buscó cumplir con dos grandes objetivos operativos: aumentar la presencia fiscal y transformar el proceso en uno rentable, financieramente hablando.

Además, existió una métrica relevante a seguir para evaluar de mejor manera el desempeño global del proceso de fiscalización, relacionada con el deber social de las auditorías. Esta medición es la relativa al número de trabajadores regularizados a través de las auditorías.

El ejercicio de contar con un Plan Anual de Fiscalización, delineó adecuadamente las grandes líneas estratégicas, programas y métricas que fundamentaron la

puesta en operación del NEF.

Así también, se actualizaron los procesos, conforme a la normativa interna, cuidando su correcto vínculo con las leyes, normas, códigos y reglamentos fiscales que le dieran certeza.

12.4.2 Supuestos y Riesgos

Los principales supuestos detrás de las estimaciones de beneficios y costos del proyecto fueron los siguientes:

- En 2013, se contaba con personal para iniciar las funciones formales de programación. Esto fue esencial para iniciar con el proceso de selección de casos y con las auditorías que se cumplirían en 2014;
- Se aprobó la estructura propuesta, tanto a nivel central como delegacional;
- Se concluyó en plazo el desarrollo de los sistemas informáticos en proceso, y
- Se autorizó la propuesta de presupuesto emitida por la Gerencia de Fiscalización.

El Modelo Integral de Fiscalización, representó la implementación de una estrategia agresiva para transformar el proceso de fiscalización del Infonavit, buscando subsanar muchas de las deficiencias del anterior proceso.

El Modelo, incorporó elementos para aumentar su eficiencia y eficacia, conforme a los lineamientos estratégicos, permitiendo al Infonavit, contar con un proceso moderno, que incluyera mejores prácticas internacionales, y que cumpliera cabalmente con objetivos tales como incrementar la percepción de riesgo y fomentar así el cumplimiento voluntario de las obligaciones de los aportantes.

En suma, si bien tenía la posibilidad de generar beneficios en el corto plazo, comenzando por la viabilidad financiera de la función, la real utilidad y perspectiva de su implementación se tradujo en beneficio social, al

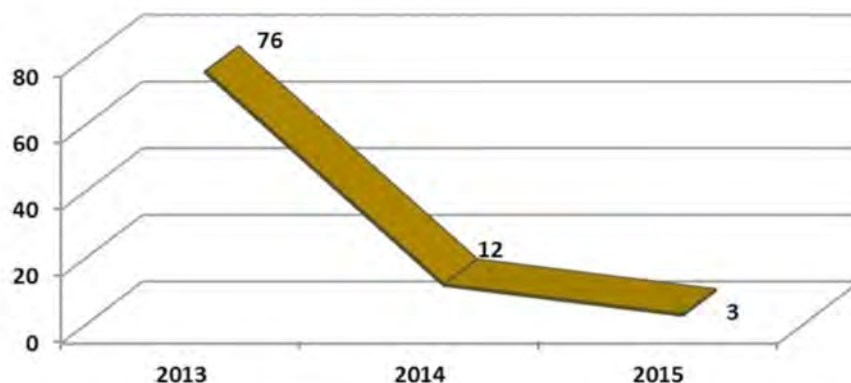
incorporar en la cuenta de los derechohabientes, los recursos que por diversas situaciones los patrones no habían aportado.

Por su parte, con la necesidad de establecer el “Dictamen Infonavit”, como una herramienta para ampliar la capacidad de revisión del Instituto y aumentar el número de trabajadores beneficiados por la fiscalización, se implementaron acciones, con total apego a la norma, para restablecer el orden entre los Contadores Públicos Autorizados (CPA’s), y negar beneficios indebidos a los patrones.

Con base en lo anterior, en 2013, se puso énfasis en la recepción del dictamen en plazo, dejando sin efectos los beneficios de aquellos dictámenes presentados extemporáneamente y sancionando a los dictaminadores asociados a los mismos. Derivado de esta política, se generaron 105 amonestaciones a 62 CPA’s, lo cual representó un 3% del universo de contadores autorizados por el Instituto. Asimismo, por las causales de acumulación de amonestaciones y no presentación del dictamen, se suspendió temporalmente el registro de 17 CPA’s.

Derivado de este cambio operativo, se encontró que existían solicitudes de prórroga y que se concentraban en unos cuantos CPA’s y que la gran mayoría de las justificaciones asociadas a la petición eran vagas o no representaban una causal seria para conceder la prórroga. Por lo tanto, 75 peticiones de prórroga fueron rechazadas por escrito, informando al CPA’s y al patrón que su fecha límite para la presentación del dictamen, era aquella asociada a su aviso de presentación, apercibiéndolo que, de incumplir, el Instituto los sancionaría conforme lo contemplado en las normas. Los efectos de esta política de posicionamiento del Instituto como una autoridad estricta y comprometida con la defensa del trabajador se han reflejado en los años subsecuentes, como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Evolución de las Solicitudes de Prórroga, 2013-2015



Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

La reacción de los patrones y CPA's a la nueva política de concesión de prórrogas fue la esperada, disminuyendo las solicitudes, respetando al máximo el compromiso asumido en el aviso de presentación de dictamen, y fundamentando de mejor manera las peticiones; en 2014 se concedieron sólo 2 prórrogas y en 2015 ninguna.

Las políticas señaladas han seguido prevaleciendo, sin embargo, para terminar de transformar el proceso en uno que cumpla cabalmente con los objetivos

institucionales, era necesario seguir reformándolo y generar acciones adicionales.

Así, en 2014 se optó por consolidar los avances del año previo y en 2015 se implementaron acciones adicionales para fortalecer al dictamen. La primera decisión fue depurar el universo de CPA's, con el fin de asegurar que sólo participaran en el proceso aquellos contadores que verdaderamente estuvieran comprometidos con el Instituto y contaran con certificaciones vigentes.

Composición del Universo de CPA's al cierre del Ejercicio 2014



Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

Se encontró que de un universo de 6,063 CPA's registrados, aproximadamente el 37% (2,261) tenían al día su registro, cumpliendo con las Normas de Educación Continua (NEC) y demás requisitos que avalan su competencia. El resto, no estaba vigente, ya sea por falta de cumplimiento de compromisos formales, no haber dictaminado en los últimos ejercicios o no haber presentado en plazo su NEC, entre otras.

Derivado de esto, se emitieron sanciones a aquellos CPA's que no cumplieron con la presentación de la NEC y se empezó a negociar con el gremio contable un programa de actualización especializado, así como adecuaciones a los requisitos para calificar como CPA ante el Instituto.

12.4.3 Beneficios Cualitativos del Modelo Integral de Fiscalización

En el corto plazo el beneficio cualitativo más relevante de la implementación del modelo fue un proceso de fiscalización integrado internamente y con interfaces, programas y proyectos claros con el resto de los procesos de control.

Otro beneficio es que se contó con herramientas para planear, programar y ejecutar auditorías con base en criterios claros, asegurando la rentabilidad de la función fiscalizadora, cumpliendo con su arista social y generando percepción de riesgo que fomenta el cumplimiento voluntario.

Asimismo, se lograron ajustes relevantes en el proceso, con la finalidad de posicionar al Infonavit, como una autoridad fiscal respetable, tales como incentivar y privilegiar el ejercicio de autocorrección, previo a la finalización de las auditorías y el aprovechamiento del dictamen como herramienta de fiscalización, así como el sancionar prácticas profesionales incorrectas entre los Contadores Públicos Autorizados.

Si bien éstos fueron los beneficios cualitativos más relevantes a partir del 2014, el modelo apostó por mejoras graduales, perceptibles en el mediano plazo. Así, como se ilustra en la siguiente figura el NEF va a transformar, un ciclo virtuoso de auditoría, partiendo de un mejor uso de la información disponible, con el fin de aumentar la efectividad de la selección de casos, decidiendo la modalidad de atención más adecuada para cada caso, aplicando sanciones pertinentes conforme a Ley y evaluando constantemente el desempeño.

Operación Óptima del Modelo a Mediano Plazo

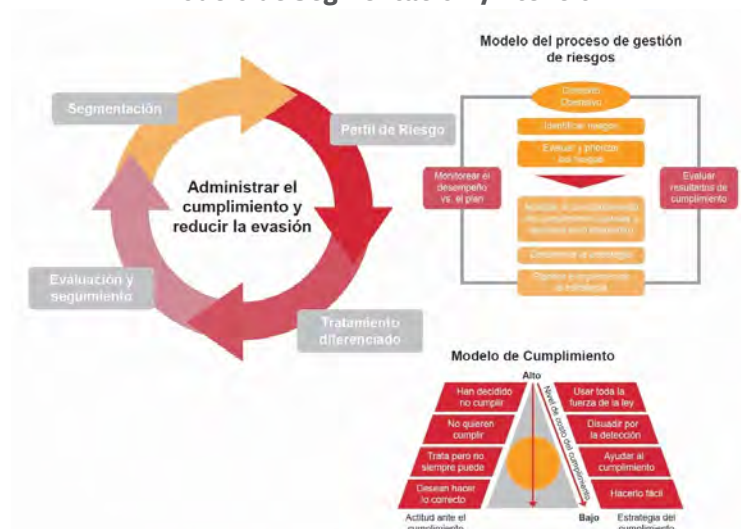


Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

Incorporando mejores prácticas de las Administraciones Tributarias de los países miembros de la OCDE, a nivel macro la estrategia a mediano plazo apuesta por un conocimiento integral del universo patronal, que

permita una segmentación clara, que lleve a la definición de perfiles de riesgo y redunde en la definición de un modelo de atención diferenciado, en función de la actitud de los patrones ante el cumplimiento.

Modelo de Segmentación y Atención



Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

12.4.4 Beneficios Cuantitativos del Modelo Integral de Fiscalización

Dada la magnitud del proyecto y la carencia de información histórica, la estimación de beneficios cuantitativos ha sido una labor complicada. Más aún, la recaudación secundaria, aquella generada por acciones de fiscalización, es difícil de estimar, aún contando con información histórica, debido a que la autocorrección es una decisión enteramente del patrón auditado. Esto es, a pesar de que se lleve a cabo una auditoría impecable en términos de procedimientos y se corrobore el incumplimiento, el auditado puede elegir entre pagar

o solicitar que se le determine un crédito fiscal y que el subproceso de Cobranza se encargue de materializarlo en un cobro monetario o en especie.

Se logró avanzar sobre todo en la consolidación de un nuevo esquema de auditoría, con procesos de mayor alcance y efectividad, con una normalización de los despachos dictaminadores en términos de selección, capacidad y veracidad en su actuación y en el impulso de la imagen institucional como una verdadera autoridad fiscal, basada en la contundencia de su proceso de fiscalización.

12.5 Modelo Integral Jurídico - Fiscal (De lo Contencioso y Consultivo Fiscal)

El objetivo del Modelo Integral Jurídico en todo momento es tener un mejor control de las demandas que se presentan contra el Instituto en su función de organismo fiscal autónomo y con ello establecer procesos de mejoras que permitan resultados, tanto en la recaudación como en la disminución de juicios y afrontar los que se presenten, con los elementos de prueba adecuados, con lo cual tener mejores resultados en las impugnaciones.

En consecuencia, es obtener mejores resultados en los juicios contenciosos administrativos en los que se demanda al Instituto, derivado de los actos de autoridad

que emite y las determinaciones de créditos fiscales a cargo de los patrones que omiten el pago de aportaciones y/o amortizaciones de sus trabajadores.

Como se mencionó anteriormente, el Infonavit en el ejercicio de sus facultades de comprobación les requiere a los patrones el pago de los créditos fiscales a su cargo; éstos en diversas ocasiones, al estar en desacuerdo con las cifras determinadas, o bien en el caso de percibir la posibilidad de prescripción de los adeudos, promueven juicios en contra del Instituto.

Los créditos fiscales devienen ya sea de la autodeterminación patronal de las cuotas obrero-patronales, aportaciones y amortizaciones de vivienda causadas en cierto periodo o del cálculo de los posibles adeudos

que éstos tengan, según el Infonavit (Artículo 30, fracción VI, Ley del Infonavit).

Se dice que estos créditos son exigibles ante el Seguro Social o Infonavit, cuando no han sido cubiertos o garantizados por los patrones dentro de los plazos señalados en las leyes respectivas; por tanto, adquieren el carácter de exigibles (pues ya no admiten un recurso en contra o un juicio de nulidad) y procede entonces la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución (PAE) por parte de estas autoridades (Artículo 145, del Código Fiscal de la Federación).

En este sentido, la carga para el desahogo de diversos juicios por el Infonavit requirió la revisión de su situación, el número de estos y los niveles de desarrollo, para de esta manera implementar estrategias para elevar la eficiencia en la materia, como lo es la consolidación de acuerdos y estrategias coordinadas con las autoridades jurisdiccionales, lo que permite brindar una mejor atención de los juicios.

Para el efecto, se observó que sí bien se les daba una atención normalizada, era necesario implementar acciones que permitieran mejorar la calidad en la atención de medios de defensa a nivel nacional, favorecer un mejor control de los asuntos y tener mayor personal para su atención; así como obtener una herramienta útil y confiable para la administración, control y seguimiento de los asuntos, con lo que su desempeño y logros serían de mayor eficiencia y oportunidad para el Instituto.

Por lo que se refiere a los procesos jurídico-contenciosos, la implementación de la estrategia se sustentó en la revisión de los actos de autoridad que realizaba el Instituto (formatos y procedimiento); la revisión de expedientes de medios de defensa y las visitas a las delegaciones regionales y salas del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (TFJFA), para generar concordia, cooperación y coordinación.

Se determinó la conveniencia de que las visitas se realizaran en compañía de los despachos externos

encargados de apoyar a la gerencia en la atención de medios de defensa, lo que permitiría fortalecer los actos de autoridad del Instituto. Así mismo, se revisaron y se modificaron a los formatos y procedimientos, incluyendo los citatorios y actas de notificación de créditos fiscales, a fin de fortalecer los actos de autoridad, que emite el Instituto para cumplir con la debida fundamentación y motivación, así como con los criterios legales y jurisprudenciales aplicables.

Asimismo, se realizaron visitas a las salas del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (TFJFA), lo anterior para sensibilizar a los magistrados del carácter social que tiene el Instituto, señalando que las resoluciones que emiten afectan directamente a los trabajadores y sus beneficiarios, además de llevar a cabo una retroalimentación de la forma en la que se están atendiendo los juicios.

Se promovieron visitas a las 22 delegaciones regionales, en conjunto con personas de los despachos encargados de la atención de medios de defensa, con el objeto de fortalecer la defensa del Instituto, en los procedimientos jurisdiccionales y asegurar una mejor coordinación entre despacho, delegación y área central.

Se continuó adecuando el Sistema de Control de Juicios (TRM), para contar con una herramienta útil y confiable, que permita llevar una mejor administración, control y seguimiento en la atención de los medios de defensa.

Se llevó a cabo la actualización de los procesos a cargo de la Gerencia Contencioso Fiscal, las cuales se encuentran incorporadas en la plataforma institucional y se refieren a:

- Juicios contenciosos y amparos indirectos,
- Recursos administrativos de inconformidad y revocación,
- Revocación administrativa y allanamiento, y
- Marco normativo.

12.6 Modelo Integral de Servicio Multicanal (Servicio a Empresas Aportantes)

El Modelo Integral de Servicio Multicanal, establece como premisa, el equilibrio entre el servicio y control, siendo el propósito de informar a todos los patrones sobre las obligaciones fiscales y beneficios del cumplimiento voluntario oportuno, así como emprender acciones proactivas que permitan la atención e interacción de los aportantes con el Instituto.

El Infonavit, en 2013 se creó la Gerencia de Atención a Empresas Aportantes (GAEA), un área dedicada para atender las necesidades y buscar soluciones de todos aquellos patrones que presenten dudas, quejas o sugerencias, promoviendo los beneficios del cumplimiento voluntario y oportuno.

La creación de un área especializada tuvo como finalidad brindar al empresario, la asesoría y el apoyo correspondiente para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, así el derechohabiente podría acceder al crédito de vivienda o bien, al momento de su retiro, contar con el beneficio de su fondo de ahorro, también tuvo como propósito la iniciativa de informar a todos los patrones sobre las obligaciones fiscales y beneficios del cumplimiento voluntario oportuno, así como emprender acciones proactivas que permitan la atención e interacción de los aportantes con el Instituto.

Por lo anterior, se implementaron las acciones siguientes:

- Creación de la GAEA, cuyo objetivo principal fue determinar la estrategia, organización y modelo operativo de atención a los contribuyentes. Aprobado por el HCA en la Sesión Ordinaria 746, celebrada en junio de 2013 mediante Resolución RCA-4237-06/13 al asignar recursos adicionales para dar servicio a las empresas aportantes;
- Creación del Portal Empresarial, liberado en febrero de 2014. Al 31 de diciembre de ese año se habían registrado 118,021 usuarios, lo que representó el 13% del universo de patrones. (Sin realizar acciones de difusión masiva);
- Asignación de personal en las 32 delegaciones

regionales, dedicado en atender exclusivamente a las Empresas Aportantes;

- Incremento en el número de asesores de 5 a 25 en Infonatel para atender exclusivamente a las empresas aportantes, y
- Creación del Centro de Atención Empresarial (CAE), herramienta creada como un medio para que las empresas registrarán sus dudas fiscales o consultas de orientación; estableciendo niveles de servicio de 5 días para los asuntos de baja complejidad y un máximo de 20 días para los temas de mayor complejidad, a través de la cual se mantiene a las empresas informadas del curso de los asuntos atendidos independientemente del canal por el que haya sido solicitado.

Por otra parte, en 2013 y 2014, se crearon manuales y otros documentos para difundir tanto a usuarios internos como externos el uso de los diversos medios o servicio que se pusieron a disposición de las empresas.

– Creación y Atención de Solicitudes, Origen Telefónico

Implementación del servicio prestado por el Centro de Atención Empresarial¹ a través de línea telefónica del Infonavit (Infonatel), para la atención a las empresas aportantes. Se incluyó la logística interna en las solicitudes recibidas por el Infonavit como: levantamiento de solicitud; registro de la empresa; registro de solicitud; apartado de referencias (nombre o razón social y el asesor responsable) y los datos generales del solicitante.

– Manual de estilo para uso en los canales de servicio

El objetivo del manual de estilo fue garantizar que en los diferentes canales de servicio se proporcionara información clara, estandarizada y actualizada, con enfoque en las necesidades de los usuarios y con sentido social, procurando el empleo de lenguaje ciudadano en beneficio de la comprensión de las personas.

Además de inducir a los patrones a las políticas específicas por medio de Infonatel, las cuales fueron

¹Anexo 12-1 Creación y Atención de Solicitudes, Origen Telefónico

establecidas por la Subdirección General de Canales de Servicio (SGCS).

– **Manual de Créditos Fiscales y Adeudos**

La finalidad de este manual², fue dar a conocer el proceso de la cobranza fiscal, desde la notificación al patrón con un Requerimiento Fiscal, hasta cómo debe aclarar el adeudo o pagar la omisión, con accesorios, recargos y multa.

– **Programa de facilidades para la regularización de adeudos**

Con el fin de apoyar a las empresas que por diversas razones tienen adeudos con el Infonavit, se puso a disposición el “Programa de facilidades para la regularización de adeudos”³, con varias modalidades para que se eligiera la que más les conviniera.

Además de fortalecer al personal de atención a las Empresas Aportantes en el conocimiento del programa y de los diversos productos, mediante los cuales las empresas podrían regularizar la totalidad de los adeudos que tengan ante el Infonavit.

– **Manual de pagos a través del sistema único de autodeterminación (SUA)**

En este manual se dio a conocer a los asesores de atención a patrones, la información homologada del procedimiento a seguir, referente a los temas de pago de aportaciones y amortizaciones a través de SUA, así como el Sistema de Pago Referenciado (SIPARE).

También, se estableció una guía para que el asesor telefónico pudiera guiar a los patrones en la generación de sus archivos de pago oportuno, por diferencias y por multa, así como la forma de pagar en las instituciones financieras certificadas por el Infonavit.

– **Devoluciones de pagos indebidos**

A efecto de cumplir con el mandato del Código Fiscal de la Federación (CFF), así como con la Ley de Infonavit, en la devolución de los pagos indebidos, excedentes, o duplicados, el Instituto garantiza el proceso y sus mejoras para devolver en tiempo y forma los conceptos señalados.

En consecuencia, se dio a conocer a los asesores telefónicos el proceso de devolución de pagos indebidos, excedentes o duplicados, para que estos a su vez orienten del trámite correspondiente al representante de la empresa o al representante legal correspondiente.

– **Atención centralizada**

El objeto de la Atención Centralizada⁴ es brindar a los Patrones un servicio de cómo obtener información sobre la notificación de Requerimientos Fiscales.

Asimismo, es dar a conocer a los usuarios telefónicos el proceso de atención centralizada, sobre la notificación de requerimientos fiscales, que los patrones soliciten al Infonavit.

– **Asociación y disociación del Número de Registro Patronal (NRP)**

El objetivo de esta acción es brindar un beneficio a los grupos o corporativos que, por la movilidad de sus trabajadores de un registro patronal a otro, se respeten los movimientos de baja y reingreso a su seguridad social, de tal manera que se conserve la continuidad histórica crediticia de sus trabajadores.

Por lo tanto, se da a conocer a los usuarios telefónicos el proceso de la Asociación y Separación de NRP, orientando a las empresas aportantes del trámite a seguir.

– **Manual de Dictamen Fiscal y Dictamen Infonavit**

Con el objeto de que el Instituto cumpla con sus atribuciones en materia de autoridad fiscal en la presentación de dictámenes fiscales y dictámenes Infonavit, así como de su revisión, se da a conocer a los asesores telefónicos del proceso del Dictamen Fiscal, así como el Dictamen Infonavit, para orientar al representante de la empresa o al Contador Público que se comunique a Infonatel.

En esta acción se debe hacer ver al patrón que como parte de sus responsabilidades es importante que cada año presente al Instituto los anexos del Dictamen Fiscal referente al cumplimiento de pagos y aportaciones al Infonavit.

²Anexo 12-2 Manual de Créditos Fiscales y Adeudos.

³Anexo 12-3 Programa de Facilidades 2016-2017.

⁴Anexo 12-4 Atención Centralizada.

– Beneficios “Empresa de Diez”

Proporcionar al Patrón un producto que tenga un beneficio por el cumplimiento de sus obligaciones patronales y por el comportamiento de su pago en tiempo y al 100%.

Dar a conocer a los usuarios telefónicos el proceso que debe seguir el patrón con respecto a la solicitud de cómo ser empresa de diez, beneficios al ser parte del programa, así como darle a conocer los patrocinios.

– Corrección de Información Fiscal

El brindar a los patrones un servicio en el cual puedan modificar sus datos fiscales, así como los datos de sus representantes, además de dar a conocer a los usuarios telefónicos el proceso de la Corrección de Información Fiscal⁵ y los documentos requeridos para que las empresas aportantes puedan realizar el trámite ante el Infonavit, de tal manera que se regularice su Información fiscal.

– Constancia de Situación Fiscal

Dar a conocer a los asesores telefónicos el proceso que debe seguir el empresario para tramitar la Constancia de Situación Fiscal⁶ ante el Instituto, documento que se requiere para participar en el proceso de contratación con el Infonavit.

Las personas físicas y morales que necesiten una constancia sin adeudo expedida por el Infonavit para contratarse como proveedor del Gobierno Federal podrán tramitar a través del Portal del Instituto.

12.6.1 Programa Empresas de Diez

“Empresas de Diez”⁷, como se comentó anteriormente es un programa de reconocimiento y beneficios para las empresas que tienen un serio compromiso con sus trabajadores al pagar completa y puntualmente sus aportaciones y amortizaciones durante los últimos 10 bimestres de forma continua y no cuenten con adeudos vigentes ante el Infonavit.

– Objetivo para las Empresas de Diez

- Incentivar y fomentar la cultura de pago oportuno a las empresas obligadas ante el Infonavit

a través del agradecimiento, reconocimiento y ofreciendo beneficios especiales para ellas, e

- Incrementar la recaudación y regularizar a las empresas que tienen adeudos ante el Instituto.

– Antecedentes de Creación de Empresas de Diez

En el 2003 se identificó la oportunidad de diseñar un programa que reconociera el buen comportamiento de pago de las empresas aportantes, el cual fue denominado Empresas de Diez.

Se determinó como único requisito para ser Empresa de Diez que las empresas hayan cumplido en tiempo y forma con su pago en los últimos 10 bimestres. Es así como en 2003 inició con 290,000 Empresas de Diez

En 2015 se identificó la necesidad de implementar nuevos requisitos al programa para tomar en cuenta otros factores que demostraban un mal comportamiento de la empresa hacia el Infonavit, independientemente de contar con un pago puntual y completo durante los últimos 10 bimestres.

Al implementar los nuevos filtros, al cierre del 2015, se tenía un total de 274,388 Empresas de Diez.

Como consecuencia, el programa Empresas de Diez podría ofrecer más y mejores beneficios para los empresarios. Esto ayudó a reforzar la marca y hacer que el programa se convirtiera en un incentivo de pago para todos los empresarios.

A partir del 2015 se trabajó en incrementar el número de Empresas de Diez mediante diferentes acciones de difusión, corrección de información en sistemas y la cobranza de adeudos.

Otra de las perspectivas de este programa es seguir incrementando el número de empresas cumplidas con el Instituto, ya que esto se traduce en una mayor recaudación, disminución de cuentas por cobrar y de acciones coactivas en la recaudación.

Con el objetivo de hacer más atractivo el programa, se incorporó la estrategia “Infonavit en tu Empresa”, a través de la cual se proporciona toda la información disponible del Infonavit, lo que permitió difundir

⁵Anexo 12-5 Corrección de Información Fiscal.

⁶Anexo 12-6 Constancia de Situación Fiscal.

⁷Anexo 12-7 Empresas de Diez.

orientación integral a los trabajadores sobre los productos y servicios del Instituto, sin la necesidad de ausentarse de su centro de trabajo.

– **Requisitos para ser una Empresa de Diez**

- Haber realizado el pago puntual y completo de las aportaciones y amortizaciones al Infonavit durante los últimos 10 bimestres de manera continua;
- Haber cubierto bimestralmente con el 97% de la factura, al menos durante los últimos 5 años. El 3% restante debe subsanarse durante la actualización de los movimientos afiliatorios pendientes de aplicar en cada periodo;
- No contar con indicios de evasión, auditorías activas, quejas ante la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente o medios de defensa contra el Instituto;
- Además de revisar el comportamiento individual de un Número de Registro Patronal (NRP); el análisis de Empresas de Diez se realiza por grupo (RFC), por lo que es necesario que todos los NRP's cumplan con los requisitos mencionados. Un incumplimiento de los requisitos puede causar la descalificación de todo el grupo o corporativo, y
- Para realizar el análisis que se menciona en el punto anterior, es necesario que cada NRP tenga su RFC, correcto registrado en nuestros sistemas.

– **Beneficios que recibe una Empresa de Diez**

- Ser reconocida públicamente en los eventos organizados por las Delegaciones del Infonavit;
- El Infonavit expide un certificado que las avale como empresas cumplidas y puede descargarse en el Portal Institucional;
- Por petición de la empresa, el Infonavit puede asistir a sus instalaciones a realizar la actividad llamada “Infonavit en tu empresa” en donde se imparten pláticas a los trabajadores sobre temas de crédito, cartera y devolución del saldo de la subcuenta de vivienda y se brinda asesoría personalizada para ellos, y

- En caso de llegar a tener algún adeudo ante el Instituto, el “Programa Cumplamos Juntos” ofrece una modalidad especial para Empresas de Diez que les permite regularizarse con un porcentaje superior de condonación en multas y recargos.

12.6.2 Portal Empresarial

El Infonavit buscando lograr altos niveles de satisfacción en las empresas aportantes mediante el diseño e integración de productos multidisciplinarios, la alineación de los canales de servicio con sus necesidades, la búsqueda de consistencia en la experiencia con los usuarios y la evaluación de la calidad de los productos y servicios, en 2013 se definió y diseñó el Nuevo Portal Empresarial (sitio personalizado para patrones) que permitiría consultar en línea lo siguiente:

- Estado de cuenta empresarial,
- Incidencias y movimientos afiliatorios de los trabajadores,
- Información de los acreditados y futuros trabajadores,
- Asesoría sobre trámites y servicios. Consultar aclaraciones y ponerse al corriente, y
- Noticias y alertas de interés.

El Portal Empresarial es una plataforma que permite atender a los aportantes, otorgándoles distintas herramientas de valor agregado para gestionar de manera más fácil y rápida los distintos trámites con los que cuenta el Instituto; de esta forma es posible fomentar el cumplimiento voluntario y oportuno de las obligaciones fiscales en materia de vivienda permitiendo la comunicación, atención y servicio a los aportantes, así como la implementación de productos y servicios que satisfagan las necesidades de las empresas.



Fuente: Página web del Infonavit.

Con esto el desarrollo del Portal Empresarial ha permitido mantener una comunicación ágil y oportuna con las empresas buscando obtener los siguientes beneficios:

- Mejorar los niveles de integridad, oportunidad y disponibilidad de la información de Recaudación Fiscal;
- Incentivar en los empleadores el uso de un producto de consulta, descarga y aclaración para facilitar el pago de sus aportaciones al Instituto;
- Homologar la información de los patrones referente a los pagos, emisión bimestral e información de acreditados, y
- Ofrecer en línea información precisa y oportuna sobre su situación fiscal.

Entre los beneficios para las empresas aportantes, se pueden señalar lo siguiente:

- Reducción de filas y tiempos de espera,
- Eliminación de los privilegios y tratos preferenciales no justificados,
- Eliminación de pasos y documentos en trámites y servicios,
- Reducción de los tiempos de respuesta,
- Horarios extendidos, y
- Seguimiento en línea de trámites y servicios.

Con este Portal, el Infonavit estableció una comunicación proactiva y bidireccional con las empresas

aportantes, logrando: la automatización de trámites y servicios que presentaron alta demanda y frecuencia de uso; el fortalecimiento de la imagen institucional; la reducción de costos de papelería; personal y puestos de trabajo; la disminución en el atraso de aportaciones y pagos fiscales; el aumento en el uso de los trámites en línea, incrementando los niveles de satisfacción en el servicio y los niveles de confianza de la empresa aportante al ofrecer información permanentemente actualizada sobre sus movimientos y pagos.

En 2014 con el lanzamiento del Portal Empresarial, en su primer año se contó con el registro de más de 100 mil patrones, ofreciendo una serie de servicios, tales como:

- Administración de usuarios,
- Consulta de estados de cuenta,
- Descarga de comprobantes fiscales,
- Consulta de trabajadores,
- Consulta de incidencias,
- Consulta de movimientos afiliatorios,
- Aclaraciones,
- Consulta de programas de facilidades para ponerse al corriente,
- Devolución de pagos,
- Dictámenes fiscales de Cumplimiento,
- Constancias de situación fiscal,

- Asociación de Número de Registro Patronal,
- Acceso al programa Empresas de Diez,
- Centro de atención empresarial,
- Asistente Virtual, y
- Directorio de oficinas de atención.

A través de una autenticación, se mostraron diferentes servicios, facilitando el acceso y la consulta de información relevante para los empresarios. Este Portal permitió:

- Mantener una comunicación ágil y oportuna con las empresas para mejorar los niveles de integridad,
- Oportunidad y disponibilidad de la información de recaudación fiscal,
- Incentivar en los empleadores el uso de un producto de consulta,
- Descarga y aclaración para facilitar el pago de sus aportaciones al Instituto,
- Homologar la información de los patrones referente

a los pagos, a la emisión bimestral y a la información de acreditados,

- Ofrecer en línea información precisa y oportuna sobre su situación fiscal,
- La eliminación de los privilegios y tratos preferenciales no justificados,
- Reducción de los tiempos de respuesta, los horarios extendidos, y
- Seguimiento en línea de trámites y servicios.

12.6.3 Centro de Atención Empresarial (CAE)

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



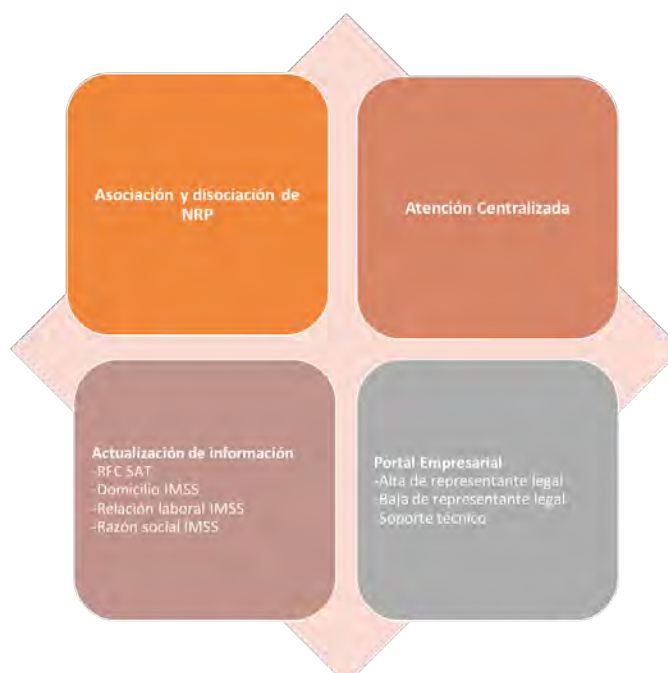
Fuente: Página web del Infonavit.

Los trámites que se tienen en línea a través del CAE, en coordinación con el área de negocio y delegaciones son:

Consultas disponibles en el Sistema del CAE	
-	Asociación y Disociación de Número de Registro Patronal (NRP).
-	Atención centralizada corporativa.
-	Comprobante fiscal digital por Internet (CFDI).
-	Constancia de Situación Fiscal.
-	Consulta, aclara y ponte al corriente.
-	Consulta de trabajadores (avisos de retención y suspensión)

Consultas disponibles en el Sistema del CAE	
-	Convenio de pago de adeudos.
-	Actualización de Información (RFC SAT, domicilio IMSS, relación laboral IMSS, razón social IMSS).
-	Créditos fiscales y adeudos.
-	Atención en delegaciones.
-	Devoluciones de pagos duplicados
-	Dictamen fiscal.
-	Dictamen Infonavit.
-	Empresas de diez.
-	Fundamento legal.
-	Información IMSS.
-	Pagos a través del Sistema Único de Autodeterminación (SUA).
-	Proveedores.
-	Régimen de incorporación a la seguridad social (RISS).
-	Portal Empresarial (alta y baja de representante legal y soporte técnico).
-	Otros (temas de desarrolladores y en general consultas de temas recurrentes).

Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).



Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

12.7 Implementación del Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS)

Con base en el decreto por el que se otorgan estímulos para promover la incorporación a la seguridad social, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el 8 de abril de 2014, en el cual se estableció que la seguridad social tiene por finalidad garantizar a los trabajadores, a los pensionados y a sus beneficiarios, el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión, previo cumplimiento de los requisitos legales a los que los trabajadores tienen derecho, dentro de la seguridad social, a un sistema de financiamiento que les permita obtener crédito para adquirir en propiedad su casa habitación; para la construcción, reparación o mejoras de la misma, y para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos, el cual es administrado por Infonavit.

Asimismo, que la facilidad en el cumplimiento del pago de las contribuciones representa un factor esencial para que los negocios de nueva creación en una economía, particularmente los de menor escala, se incorporen de inmediato a la formalidad en la esfera tributaria y, en este sentido, la participación de dichos negocios en el régimen de incorporación fiscal debe acompañarse de medidas que permitan incorporar también a dichos contribuyentes al régimen de la seguridad social.

Como resultado de lo anterior, se fomenta la creación de empresas en la formalidad, tanto en el ámbito fiscal como en el de la seguridad social, al mismo tiempo que se invita a las personas que no cumplen con sus obligaciones en dichos ámbitos, a regularizarse, o en su caso actualizar su situación.

El régimen de incorporación fiscal por su naturaleza es transitorio y condiciona sus beneficios graduales al cumplimiento permanente de las obligaciones tributarias; de tal manera que una vez que el contribuyente en el desarrollo de su actividad económica haya alcanzado la madurez y estabilidad fiscal, en un plazo máximo de diez años, transitará al régimen general de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR).

Con relación al Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS) implementado por el Gobierno Federal, el Infonavit desarrolló los procesos y servicios para estar en posibilidades de atender a un nuevo segmento de derechohabientes.

Considerando lo anterior, se desarrolló el “Programa de Implementación del Régimen de Incorporación a la Seguridad Social” al amparo del “Programa Crezcamos Juntos”, con objeto de dar cumplimiento al citado decreto y en consecuencia poder incrementar la afiliación de trabajadores.

La finalidad del programa de implementación del RISS, es lograr que un mayor número de Mexicanos tengan acceso a las prestaciones del régimen obligatorio del Seguro Social y al sistema de financiamiento que administra el Infonavit, aprovechando los subsidios que otorga el Gobierno Federal al pago de cuotas al Seguro Social y a las aportaciones al Fondo Nacional de la Vivienda, para las personas físicas que tributen en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) y que cumplan con los requisitos previstos en el Decreto, por el que se otorgan estímulos para promover la incorporación a la seguridad social, publicado en DOF el 8 de abril de 2014.

Este esquema planteado se instauró bajo dos vertientes, como se mencionan a continuación:

1. Régimen obligatorio: Patrones beneficiarios del subsidio que otorga el Gobierno Federal que consiste en un porcentaje del pago de las cuotas obrero-patronales IMSS e Infonavit, en favor de sus trabajadores.
2. Régimen voluntario Infonavit: Personas Físicas, trabajadores independientes con o sin trabajadores, beneficiarios del subsidio en el pago de su cuota de aportación.

Para la incorporación voluntaria de ex afiliados y nuevos aportantes se propusieron disposiciones de carácter general de un Esquema Financiero que fuera administrado de manera paralela por el Infonavit, para contribuir al Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (EFIRISS), contemplando los siguientes conceptos:

Sujetos del Subsidio	Régimen. Obligatorio. (IMSS-Infonavit).	– Patrones personas físicas con trabajadores a su servicio. – Trabajadores con relación laboral obrero patronal.
	Esquema de Incorporación voluntaria.	– Patrones personas físicas – Trabajadores independientes, comerciantes en pequeño y no asalariados.

Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional - Subdirección General de Recaudación Fiscal - 31 diciembre 2015, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

12.7.1 Esquema de Incorporación voluntaria al EFIRISS

La incorporación voluntaria de las personas físicas, con o sin trabajadores, al EFIRISS es independiente a su incorporación voluntaria al IMSS, debería cumplir con lo siguiente requisitos:

Requisitos	
En el caso de las personas físicas, antes Régimen de pequeños contribuyentes (REPECOS).	En el caso de personas físicas patrones o autoempleados.
Haber cumplido con la presentación de la Declaración Informativa de retenciones efectuadas a sus trabajadores del ejercicio de 2013.	Tributen en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) Infonavit.
Estar al día con obligaciones ante el SAT.	Estar al día con obligaciones ante el SAT.
No tener adeudos patronales con el Infonavit.	No haber cotizado al IMSS o aportado al Fondo Nacional de la Vivienda en los últimos 24 meses.
Presentar solicitud de incorporación al EFIRISS.	Presentar solicitud de incorporación al EFIRISS.
No haber ejercido un crédito hipotecario en el Infonavit.	No haber ejercido un crédito hipotecario en el Infonavit
Contar con Número de Seguridad Social y estar registrado en una Afore.	Contar con Número de Seguridad Social y estar registrado en una Afore.
Seleccionar su cuota de aportación bimestral.	Seleccionar su cuota de aportación bimestral.

Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional - Subdirección General de Recaudación Fiscal - 31 diciembre 2015, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).



Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional - Subdirección General de Recaudación Fiscal - 31 diciembre 2015, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

Para facilitar la incorporación voluntaria al régimen se implementaron las siguientes acciones:

– **Enlace de comunicación SAT-IMSS-Infonavit**

Se desarrollaron los mecanismos de comunicación y validación electrónica en tiempo real (Web Services) a fin de que cada entidad participante pueda verificar y proporcionar información respecto del cumplimiento del solicitante para ser beneficiario del subsidio.

– **Proceso de Afiliación masiva con el IMSS**

Se realizaron modificaciones al proceso con el fin de incorporar marcas para identificar el estatus de los patrones y trabajadores respecto del beneficio RISS.

– **Proceso para la Determinación de la Cuenta por Cobrar o Emisión, y Pagos**

Se realizaron los ajustes necesarios a los procesos en conjunto con el IMSS y PROCESAR, a fin de identificar los montos a cargo del patrón y los que estarían

a cargo del Gobierno Federal con motivo del subsidio, así como la dispersión a las subcuentas de vivienda de los trabajadores.

Los procesos son los siguientes:

- Afiliación y Servicio a los Afiliados.
- Pagos y Subsidio.
- EFIRISS- Esquema de Financiamiento Infonavit, que será administrado de manera paralela por el Infonavit para contribuir al RISS.
- Ahorro en BANSEFI y Precalificación.
- Originación de Crédito a personas físicas sin relación laboral (Esquema voluntario).

12.8 Acciones realizadas y resultados obtenidos de Recaudación y Cobranza Fiscal 2013 – 2015

12.8.1 Acciones y resultados en materia de Recaudación y Cobranza Fiscal (Fortalecer Ciclo Operativo de Cobranza Fiscal) 2013-2015

Dentro de las acciones y los logros obtenidos se consideran todos aquellos que representan el nuevo

contexto informativo o de desarrollo de nuevo conocimiento como son: Implementación de INEX, para medición del servicio de los proveedores de notificación; Inicio de la ejecución de los PAE's; Creación del ARCE; Diseño del Plan Estratégico de Operación Recaudatoria 2014-2015; Implementación de la descarga electrónica de la constancia de situación fiscal a través del portal empresarial; Generación del aviso de suspensión denominado "Próximo a Liquidar"; Nuevo Modelo de Supervisión de Proveedores de Notificación de Créditos

Fiscales; Nuevo Modelo de Supervisión de Proveedores del Procedimiento Administrativo de Ejecución y la Capacitación a Notificadores y Ejecutores.

En 2103 se logró un monto de ingresos por recaudación fiscal de 151,926 mdp, generando con ello números que marcaban un récord histórico en el Infonavit; esto fue logrado mediante el establecimiento de acciones de alineación estratégica, de gestión por objetivos y acciones preventivo-correctivas.

En 2014 se logró recaudar la cifra de 166,425 mdp, lo que implicó superar la meta de ese mismo año que era de 160,000 mdp y un crecimiento del 19.55% con respecto al 2012.

La meta para el 2015 fue de más de 179,000 mdp, sin embargo, al cierre del ejercicio se logró una recaudación de 183,443 mdp, esto es aproximadamente un 32% más que en el 2012, lo que representa un incremento histórico en la recaudación fiscal del Instituto.



Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

A continuación, se presenta cuadro resumen de resultados durante el periodo 2013 a 2015.

Logros 2012-2013	Logros 2014	Logros 2015
Se logró un crecimiento del flujo de efectivo por ingresos fiscales en 9.15% , lo que representó un aumento de 12,739 mdp , con una recaudación total de 151,926 mdp .	En 2014, se logró recaudar una cifra de 166,425 mdp , lo que implicó superar la meta de ese mismo año que era de 160,000 mdp y un crecimiento del 19.55% con respecto al 2012 , lo que representó para el Infonavit ingresos por 27,215 mdp más.	En 2015, se logró recaudar una cifra histórica de 183,443 mdp , lo que implicó superar la meta de este año de 179,370 mdp y un crecimiento del 32% con respecto al 2012 , lo que representa para el Infonavit ingresos por 44,233 mdp más.
Se logró mejorar la cobranza de la cuenta corriente en un 18.23% , lo que significó 720 mdp , a comparación del 2012 .	En el 2014, se logró la cifra histórica de 7,530 mdp por acciones de cobranza fiscal, lo que representó un incremento de 19.94% , con respecto al 2012.	En el 2015, se estimaron ingresos por acciones de cobranza fiscal de 8,000 mdp , lo que representó un incremento de 27.42% , con respecto al 2012, lo que representaría un incremento de 1,722 mdp .

Logros 2012-2013	Logros 2014	Logros 2015
A efecto de incentivar la sana competencia y transparencia de los proveedores de cobranza fiscal, se implementó el Indicador de Excelencia “INEX” , el cual midió el servicio de los proveedores, y en base en su calificación se les asignó el incremento o decremento en la asignación de los trabajos.	Ingresos históricos por el nuevo Programa de Regularización de Adeudos Fiscales 2014 - 2015, denominado “Cumplamos Juntos” , del cual se conviniere con corte al 31 de diciembre de 2014, ingresos por 823´133,907.10 , por 4,942 empresas y 58 organismos públicos.	A finales del mes de mayo, se implementó a través del Portal Empresarial la posibilidad de que el patrón pague en línea sus adeudos fiscales, sin la necesidad de generar un archivo SUA o SIPARE, o asistir a la Delegación Regional o institución bancaria a realizar el pago.
Se implementó un programa emergente de cobranza fiscal, iniciando la implementación sistematizada de las inmovilizaciones de cuentas bancarias a patrones deudores.	Por inmovilizaciones de cuentas bancarias, se logró obtener ingresos históricos con corte al 31 de diciembre de 2014 por un monto de 307mdp , incrementándose los ingresos en un 203% en comparación con 2013.	Se implementó a nivel nacional la notificación por estrados a los contribuyentes.
Se inició un proyecto piloto para ejecutar de manera registrada y sistematizada los Procedimientos Administrativos de Ejecución, denominados PAE´s, construyendo una capacidad instalada para la ejecución de los actos de autoridad.	Se implementó la ejecución de los PAE´s de manera sistematizada a nivel nacional, con lo cual se ejecutaron 186,890 PAE´s, por un monto de 5,138 mdp , cifra histórica de acciones fiscales coactivas, lo que representó un incremento de 564.43% en comparación con 2012.	Evolución del Indicador de Excelencia “INEX”, el cual a partir de febrero de 2015 se logró mejorar la calidad del trabajo y en la entrega oportuna de la información.
Se creó el sistema de cobranza fiscal institucional denominado ARCE (Administración de la Recaudación y Cobranza Fiscal Especializada), lo que implicó no tener dependencia de proveedores externos y no tener riesgo de fuga de información que tiene el carácter confidencial y reservada, asimismo un ahorro anual al Infonavit de 36 mdp .	Se realizaron 1´179,579 acciones fiscales, logrando incrementar en un 7.66% a comparación de 2013 los actos de autoridad, lo que representó un incremento en 2014 de 80,604 acciones fiscales.	

Logros 2012-2013	Logros 2014	Logros 2015
Se diseñó un Plan Estratégico de Operación Recaudatoria 2014-2015, el cual contempla las estrategias operativas.	Se implementó la descarga electrónica de la constancia de situación fiscal a través del Portal Empresarial, con lo cual se descargo 18,634 constancias.	
Ejecución de los actos de autoridad de conformidad con lo que estableció el Código Fiscal de la Federación, sin embargo, para verificar su ejecución, se implementó la utilización por parte de los notificadores y ejecutores de una plataforma móvil para la supervisión de las actuaciones.	A efecto de mejorar el tiempo de servicio a los patrones que tuvieron una cuenta bancaria inmovilizada por el instituto, se implementó las transferencias electrónicas de recursos bloqueados por el Infonavit con las instituciones bancarias.	
	En diciembre de 2014 salió a productivo el piloto de las notificaciones por estrados en las Delegaciones que fueron seleccionadas como piloto (Baja California, Chiapas, Puebla y Querétaro).	
	Implementación del Plan Estratégico de Operación Recaudatoria 2014-2015. Estrategias operativas.	

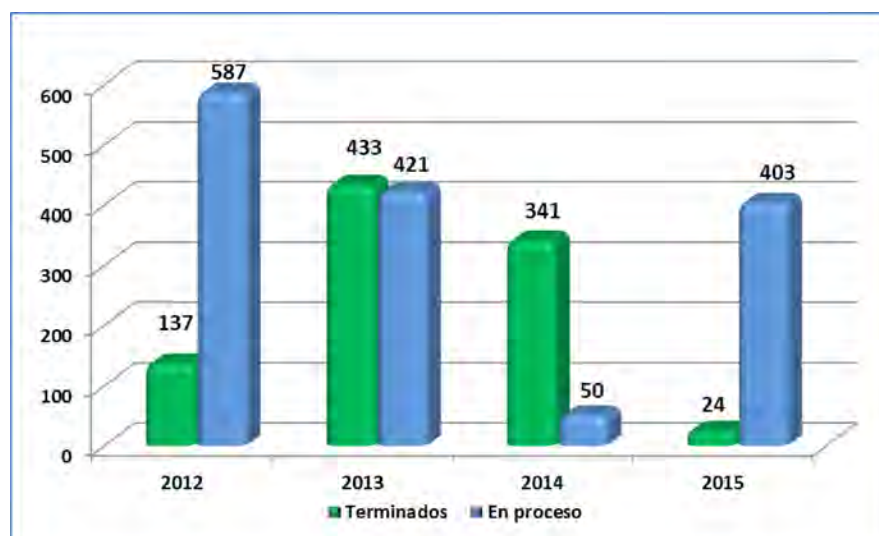
Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

12.8.2 Acciones y resultados en materia de Fiscalización (Modelo Integral de Fiscalización) 2013-2015

De conformidad con los resultados del Programa de Fiscalización, se registró lo siguiente:

- De 2012 a 2014, se terminaron 911 auditorías.

- Durante 2014, fueron finalizadas 341 revisiones y 50 se encontraban en proceso.
- En 2015 fueron 24 las auditorías terminadas, mientras que 403 revisiones se encontraban en proceso.
- Los actos en proceso son derivados de la implementación de nuevos subprogramas de fiscalización.

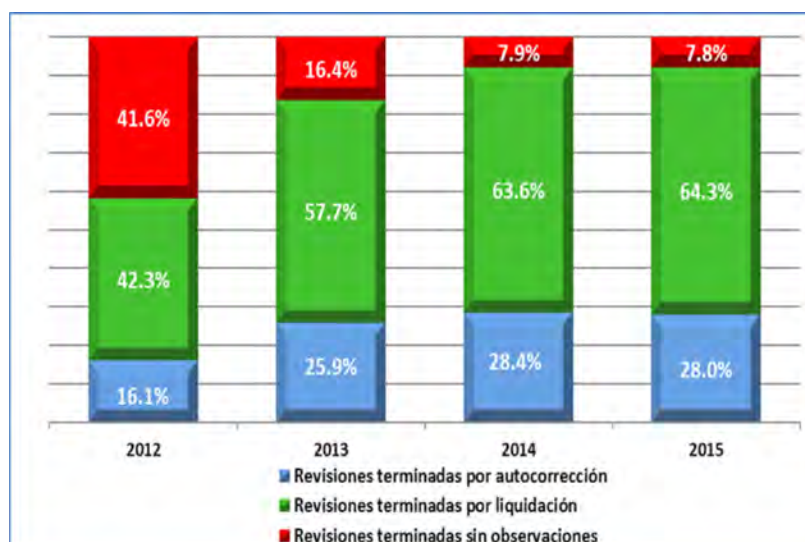


Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

La revisiones, de acuerdo con su finalización registraron los números siguientes:

- En 2013, la proporción de revisiones finalizadas sin observaciones cerró en algo más del 16%; las finalizadas por autocorrección representaron algo más de un cuarto del total y las revisiones que han derivado en la emisión de un crédito fiscal ascendieron a cerca del 58% del total.

- A finales de 2015, la proporción de revisiones finalizadas sin observaciones cerró en el 7.8% y las revisiones que han derivado en la emisión de un crédito fiscal ascendieron a 64.3% del total.
- Lo más relevante es que la participación de revisiones terminadas con observaciones, es decir por liquidación y por autocorrección, supera el nivel de 2013 en 8.6 puntos porcentuales.



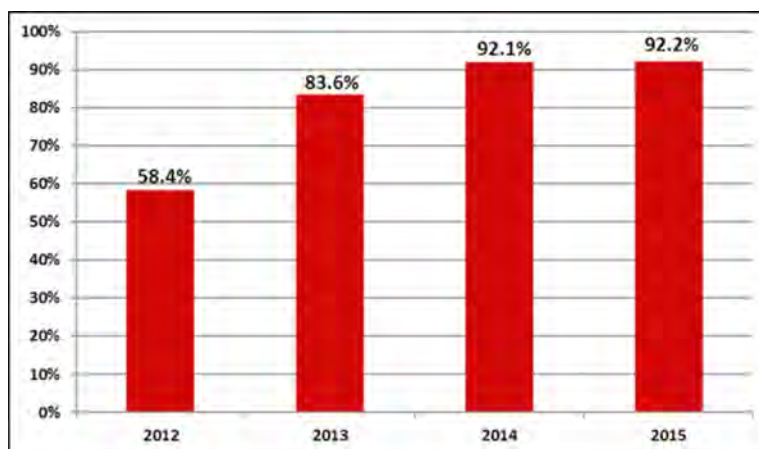
Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

La efectividad de la fiscalización fue de acuerdo con lo siguiente:

- Al analizar la efectividad de la fiscalización, es de

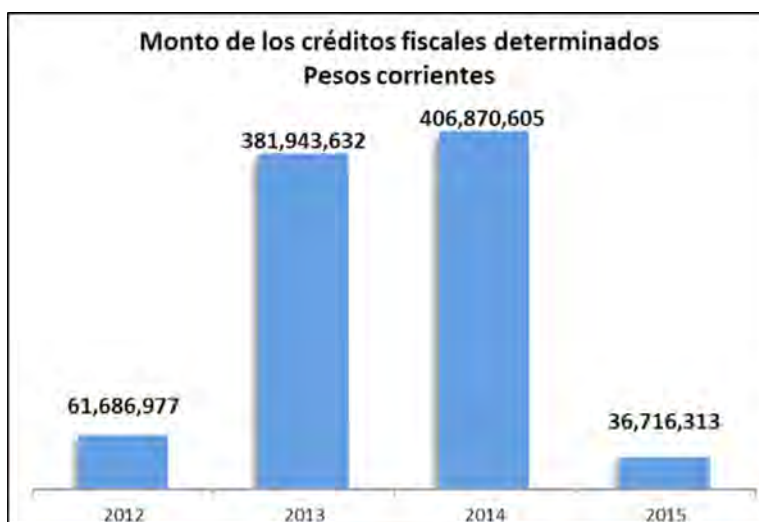
notar que ésta aumentó más de 25 puntos porcentuales en 2013 con respecto al 2012, mientras que en 2014 mantuvo su tendencia al alza, terminando el año en 92.1%.

- La interpretación de este indicador sería que, de cada 100 auditorías terminadas en 2014, en 92 se corroboró la omisión fiscal; en 2012 sólo se corroboraban los antecedentes en 58 revisiones, un incremento de 34 puntos porcentuales.
- En 2015, con el fin de no distorsionar el valor del indicador, éste se calcula considerando los resultados de 2014, logrando un valor de 92.2%, superando la meta del 92%.



Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

El monto de créditos determinados en 2015 se ubicó en 36.7 mdp, estando en proceso de enviar los antecedentes al área de Cobranza con la finalidad de lograr su recuperación.

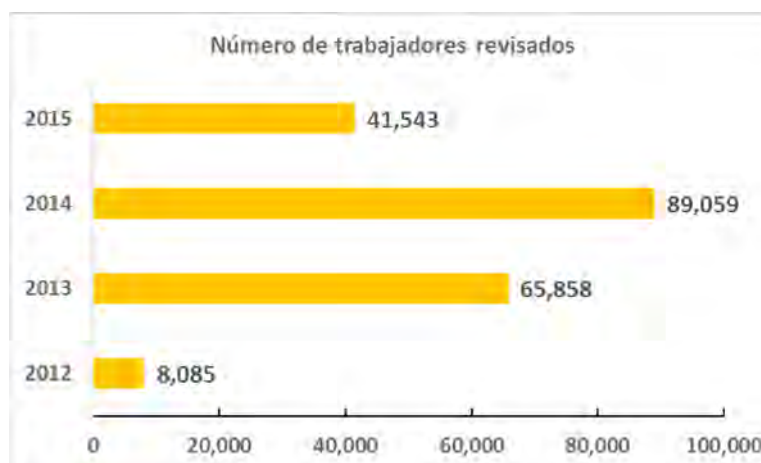


Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

Si bien incrementar la percepción de riesgo y fomentar el cumplimiento voluntario son elementos relevantes de la función de fiscalización, en el caso particular del Infonavit, también es importante la restitución de los derechos laborales de los trabajadores y salvaguardar la integridad de su subcuenta de vivienda, aspectos que se fortalecen con la promoción de las autocorrecciones

o con la determinación de créditos fiscales que inciden directamente en las cuentas de éstos.

En este sentido, a través de los actos de fiscalización finalizados durante el 2014 y 2015, se logró revisar la situación de 130,602 trabajadores, cifra mayor en un 76% a los trabajadores revisados en todo 2012 y 2013.



Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

Por lo que se refiere al Dictamen Infonavit, la reconfiguración de su función no estaría completa sin la implementación de la Revisión Secuencial del Dictamen (RSD), etapa en la que se analizan a fondo los dictámenes, con el fin de validar la actuación profesional del CPA y determinar el correcto cumplimiento de las obligaciones patronales de los dictaminados.

En el caso de aquellas revisiones en las que se determinara una actuación deficiente del CPA, se procedería con las sanciones contempladas en los ordenamientos legales relevantes, a la vez que se iniciarán auditorías directas sobre el patrón dictaminado y se quedarán sin efecto los beneficios de la dictaminación.

Al cierre del 2015, se encontraban en proceso 143 RSD y se habían concluido 22, implicando con las revisiones terminadas, la validación de la integridad de la subcuenta de vivienda de 33,191 trabajadores y generando cerca de \$631 mil en recaudación secundaria (ajustes en el monto de aportaciones que el patrón debió enterar a la subcuenta de vivienda de los beneficiarios).

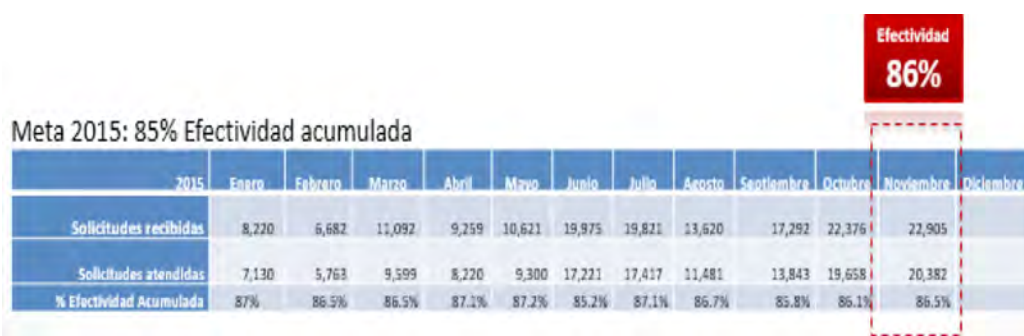
Finalmente, en noviembre de 2015, por primera vez en la historia del Infonavit, se castigó el incumplimiento con la obligación de presentar ante el Instituto los anexos relevantes del Dictamen Fiscal, a través de la liberación de un primer lote de multas. Este esfuerzo significó emitir multas a 23,588 patrones incumplidos por los ejercicios 2010-2012 y logrando al cierre de 2015, una recaudación de estas por un importe de 4.4 millones de pesos.

12.8.3 Acciones y resultados en materia de Servicio a Empresas Aportantes (Modelo Integral de Servicio Multicanal) 2013-2015

Con el objetivo de elevar el nivel de satisfacción de las empresas en relación con la atención que se brinda a las consultas que se reciben en el Centro de Atención Empresarial (CAE) se acordó como meta incrementar el porcentaje de efectividad que históricamente estaba en un promedio del 66% al 80% durante el 2014.



Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).



Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

Las acciones que se implementaron para cumplir con los objetivos y tener un nivel de satisfacción superior a 80% en el CAE fueron las siguientes:

- Capacitaciones periódicas a Asesores telefónicos y Ejecutivos de atención a empresas en delegaciones, para asegurar que la información que se brindara a patrones en cuanto a servicios (mejoras o salida de nuevos productos) estuviera actualizada.
- Se contó con un Supervisor de la Gerencia de Atención a Empresas Aportantes en las oficinas del proveedor de Infonatel, esto contribuyó a detectar incidentes y a alertar a las gerencias cuando se comenzaran a recibir llamadas por un mismo tema sin una causa aparente. De igual manera la presencia del Supervisor creó un buen ambiente entre los asesores, así como un sentido de pertenencia reflejado en una disminución en la rotación de éstos y en consecuencia la formación de expertos que brindaran información precisa y confiable a los patrones.
- Actualización constante de las respuestas de la base de conocimientos, para brindar información homologada a las empresas a través de Infonatel y Web. Se incluyó a las Delegaciones Regionales, para que de igual manera se manejara la misma información sin importar el canal de atención por el cual se contactara la empresa.
- Habilitación de respuestas automáticas para las solicitudes que se reciben vía Web. A través de detectar palabras clave en las consultas que hace la empresa es posible enviar la respuesta de manera automática; si la respuesta no es suficiente para la empresa o no está conforme, puede ahondar en su

consulta y la solicitud es atendida por un Ejecutivo de Atención Especializada.

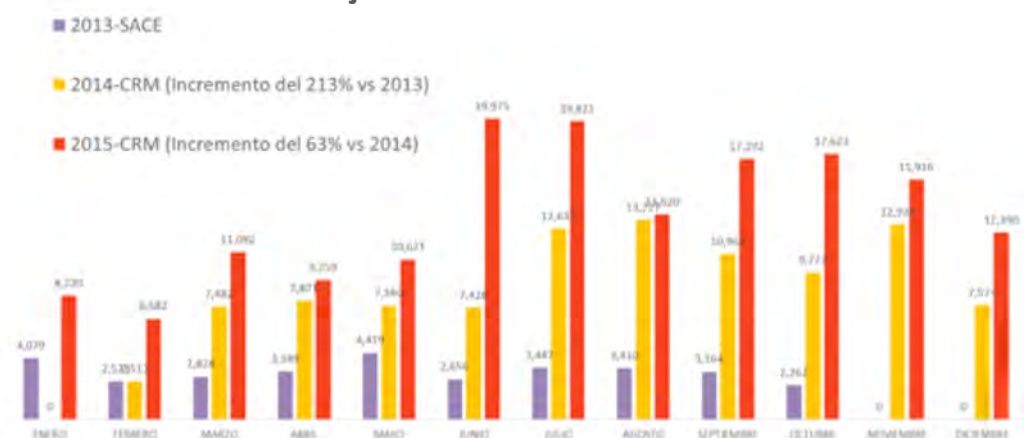
- Habilitación de 7 trámites en línea, así la empresa podría eficientar sus tiempos al no tener que trasladarse, mientras que las Delegaciones pudieran invertir el tiempo para atender otros temas.
- Habilitación de mensajes instantáneos a Ejecutivos telefónicos y de Atención Especializada para elevar la capacidad de respuesta ante posibles eventualidades.
- Campaña de llamadas de salida a las empresas; estrategia que pretende atacar a grupos segmentados de empresas para promover el pago oportuno o bien, para dar a conocer programas o información que contribuya al incremento de la recaudación y a disminuir la morosidad en el pago de las obligaciones patronales. Durante los 3 últimos bimestres del 2015 se utilizó la campaña para promover el pago oportuno, se seleccionó a empresas con antecedentes de morosidad en al menos un bimestre en un rango de un año, para recordarles los beneficios de pagar a tiempo. Actualmente se está analizando en conjunto con las gerencias de negocio los nuevos programas a promover.
- Mejora continua para incorporar más procesos a la herramienta CRM; de esta manera la empresa podría dar seguimiento en línea a su trámite sin necesidad de acudir a la delegación o estar llamando a Infonatel. Además de proporcionar claridad, transparencia y métricas que ayuden a detectar mejoras y/o eficientar niveles de servicios.

Logros registrados 2012 - 2015:

Año	Logros de Atención a Empresas Aportantes
2012	No existía un área dedicada a la atención de Empresas Aportantes.
2013	Se consolidó la estrategia para la creación de una gerencia de atención a empresas.
2014	1. Puesta en marcha de la herramienta CRM para la atención a empresas. 2. Habilitación de los 3 canales de atención empresarial con CRM: – Telefónico (Infonatel). – Web (Centro de Atención Empresarial - CAE). – Delegaciones (Ejecutivo de Atención Especializada) 3. Creación de una base de conocimientos para homologación de respuestas. 4. Habilitación de 7 trámites en coordinación con el área de negocios y delegaciones: – Actualización de RFC SAT. – Actualización de Razón Social IMSS. – Actualización de Relación Laboral IMSS. – Actualización de Domicilio IMSS. – Alta / Baja de Representante legal del Portal Empresarial. – Asociación de NRP. – Disociación de NRP.
2015	1. Habilitación de un nuevo trámite en CRM: – Atención Centralizada. 2. Canal automático de respuestas vía web.

Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

Mejora en los Niveles de Atención



Fuente: Documento de Ordenamiento Institucional DOI dic 2015, Subdirección General de Recaudación Fiscal, (actualmente Coordinación General de Recaudación Fiscal).

En la gráfica anterior se puede observar que el sistema denominado SACE, dejó de utilizarse en octubre de 2013.

Y a partir de febrero de 2014, inicia la funcionalidad de sistema CRM, misma que se representa en color amarillo para dicho año y en rojo para 2015.

12.8.4 Acciones y resultados en materia de Administración del Patrimonio Social y Servicios (Implementación del Régimen de Incorporación a la Seguridad Social – RISS) 2013 - 2015

El 1° de julio de 2014, inició la operación de este Programa respecto del régimen obligatorio

IMSS-Infonavit, siendo la ventanilla de atención el IMSS para los patrones con trabajadores a su servicio.

Por lo que se refiere al régimen voluntario Infonavit, el 8 de septiembre del 2014, inició la operación, siendo las ventanillas de atención los 81 Centros de Servicio Infonavit; el 20 de octubre se llevaron a cabo las dos primeras afiliaciones en el Estado de México y Querétaro.

Con el fin de promover el programa Crezcamos Juntos y la afiliación al Infonavit, durante el segundo semestre de 2015, los Gerentes de Recaudación Fiscal de las Delegaciones realizaron 124 eventos en 26 Estados.

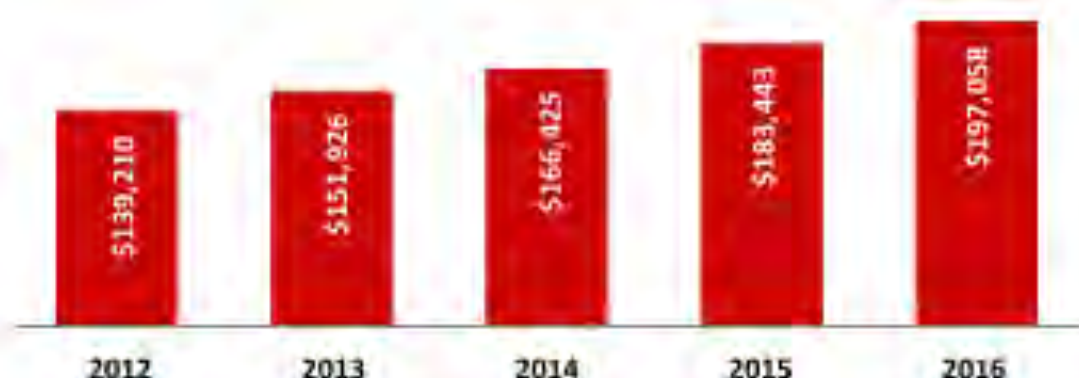
12.9 Acciones realizadas y resultados obtenidos de Recaudación y Cobranza Fiscal 2016 – 2018

– Resultados Globales de Cobranza Fiscal

En 2016 el Infonavit logró una recaudación total (aportaciones, recuperaciones y cobranza fiscal) de 197,058 mdp, 7.4% superior a 2015. En el año se establecieron una serie de estrategias para incrementar la efectividad de recuperación como son:

- Difusión de los programas de convenios de pago,
- Emitir con mayor oportunidad los Procesos Administrativos de Ejecución,
- Realizar llamadas telefónicas para acciones de cobranza,
- Realizar gestiones de pago a organismos públicos,
- Perfilar a patrones por su comportamiento de pago para acciones de cobro,
- Intervenciones con cargo a la caja, y
- Se incrementó el número de Inmovilizaciones.

Flujo de efectivo acumulado
(millones de pesos)



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2016.

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

Los ingresos por cobranza fiscal alcanzaron 8,090 mdp, acumulados al 31 de diciembre del 2016, lo que representó un incremento de 3.6% respecto al año anterior, es decir un aumento de 284 mdp.

Durante 2016, con el fin de ejecutar de manera efectiva las facultades de órgano fiscal que le confiere la ley y asegurar la efectividad operativa, el Infonavit llevó a cabo proyectos en materia de administración del patrimonio social y servicios, fiscalización y cobranza fiscal, servicio a empresas aportantes, contencioso y consultivo fiscal.

De enero a diciembre de 2017, se ha logrado una recaudación total (aportaciones, recuperaciones y cobranza fiscal) de 211,741 mdp, 7.45% superior respecto al mismo periodo de 2016.

FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO (con corte al 31 de Diciembre de 2017)

Cifras expresadas en millones de pesos (mdp)

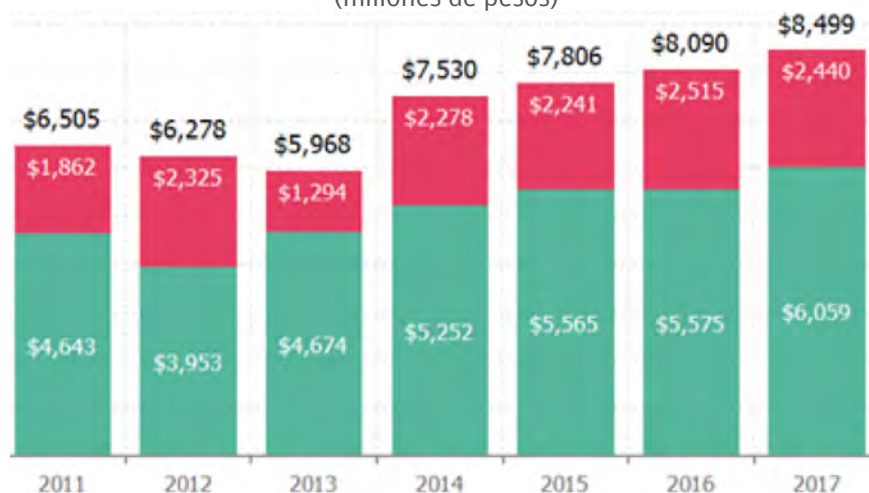


Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2016.

Los ingresos por cobranza fiscal, en el periodo de enero a diciembre de 2017 han alcanzado 8,499 mdp acumulados, lo que representa un incremento de 5.06%

respecto al mismo periodo de 2016, es decir, un aumento de 409 mdp.

Ingresos de Cobranza Fiscal (millones de pesos)



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

A su vez también, tratándose de devolución del ahorro de los trabajadores acumulado en la Subcuenta de Vivienda 1997, desde abril del mismo año y al cierre de 2017, el Infonavit ha devuelto en forma acumulada

un monto de 76,957.4 mdp en beneficio de 1'718,908 pensionados, tan sólo en 2017, se realizó la devolución a 172,459 pensionados por un monto de 14,077.6 mdp.

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



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

En 2018, con el fin de ejecutar de manera efectiva las facultades de órgano fiscal que le confiere la ley y asegurar la efectividad operativa, el Infonavit llevó a cabo proyectos en materia de fiscalización, recaudación y cobranza fiscal, administración del patrimonio social y servicios, servicio a empresas aportantes,

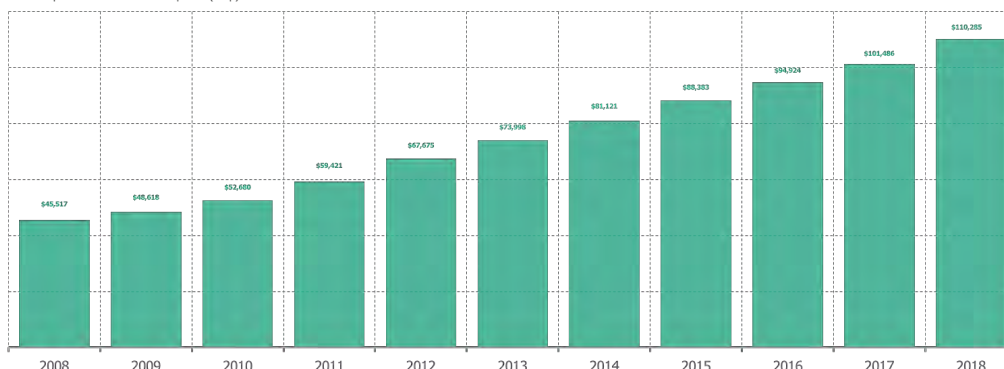
contencioso y consultivo fiscal, así como en atención a las Delegaciones Regionales.

De enero a junio 2018, se ha logrado una recaudación total (aportaciones, recuperaciones y cobranza fiscal) de 110,285 mdp, 8.67% superior respecto al mismo periodo de 2017.

Flujo de efectivo acumulado (millones de pesos)

FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO (con corte al 30 de Junio de 2018)

Cifras expresadas en millones de pesos (mdp)



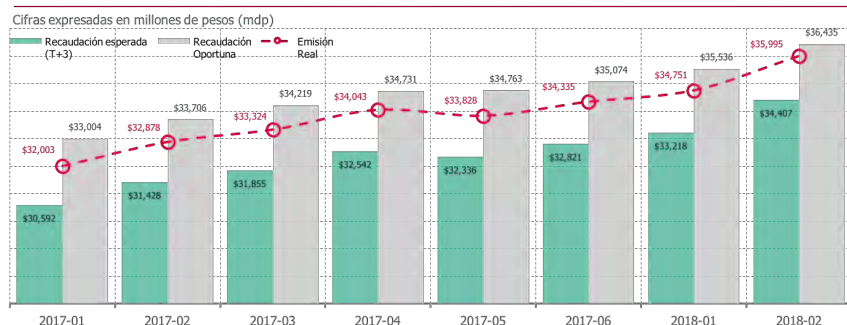
Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).

Las principales acciones que han permitido una presencia fiscal más activa han sido el Programa de Facilidades de Pago para patrones, la notificación de créditos fiscales y la implementación del Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE).

La recaudación oportuna del primer y segundo bimestre de 2018 fue de 35,536 y 36,435 millones de pesos, superando lo esperado en tiempo, asimismo se observa que en los periodos anteriores la recaudación oportuna superó a la emisión esperada.

Emisión Bimestral VS Recaudación Oportuna (millones de pesos)

EMISIÓN BIMESTRAL VS RECAUDACIÓN OPORTUNA (con corte al 30 de junio de 2018)



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).

Los ingresos por cobranza fiscal, en el periodo de enero a junio de 2018 han alcanzado 4.745 mdp acumulados, lo que representa un incremento de 16.24% respecto al mismo periodo de 2017, es decir, un aumento de 663 mdp.

Ingresos de Cobranza Fiscal (millones de pesos)

INGRESOS POR COBRANZA FISCAL (a partir de "T4", con corte al 30 de junio de 2018)



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).

12.9.1 Acciones y resultados en materia de Recaudación y Cobranza Fiscal - 2016-2018

A continuación, se detallan los principales acciones y resultados obtenidos en materia de Fiscalización y Cobranza Fiscal durante el periodo 2016 a 2018.

12.9.1.1 Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE)

Como se ha mencionado anteriormente el Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE), también llamado procedimiento de ejecución o procedimiento económico coactivo es el medio para exigir

el pago de los créditos fiscales derivado de las cuotas patronales, que no han sido cubiertos o garantizados dentro de los plazos señalados por la Ley Fiscal correspondiente.

Los beneficios consisten en la disminución de la cuenta por cobrar histórica y el reintegro de las aportaciones a los trabajadores, con el fin de que puedan contribuir al ahorro de su Subcuenta de Vivienda para ejercer un crédito de vivienda.

En 2016, se generaron 202,198 mandamientos de ejecución, con un monto de \$4,932 '866,372.86.

Al 31 de diciembre de 2017, se generaron 340,885 mandamientos de ejecución, por un monto de 6,367 mdp, teniendo un incremento del 69% de las acciones por

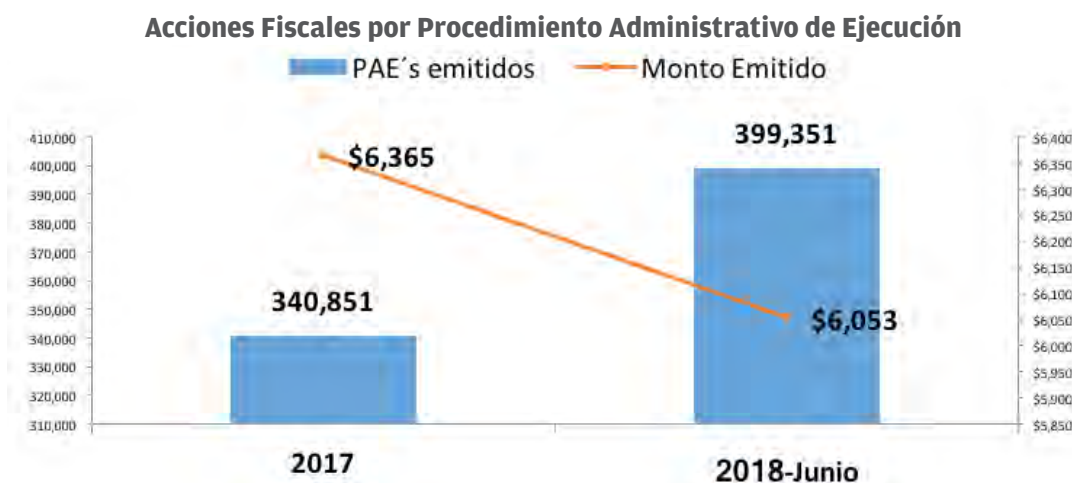
PAE, con respecto a las acciones generadas en 2016, lo que representa un 29% más que el monto del año anterior.



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Al 30 de junio de 2018, se han generado 339,351 mandamientos de ejecución, por un monto de 6,053 mdp, lo que representa llevar a este corte un incremento de 17.13% de los Procedimientos Administrativos de Ejecución con respecto al cierre del 2017.

Se observa un crecimiento importante en acciones coactivas que no se venían realizando en años anteriores.



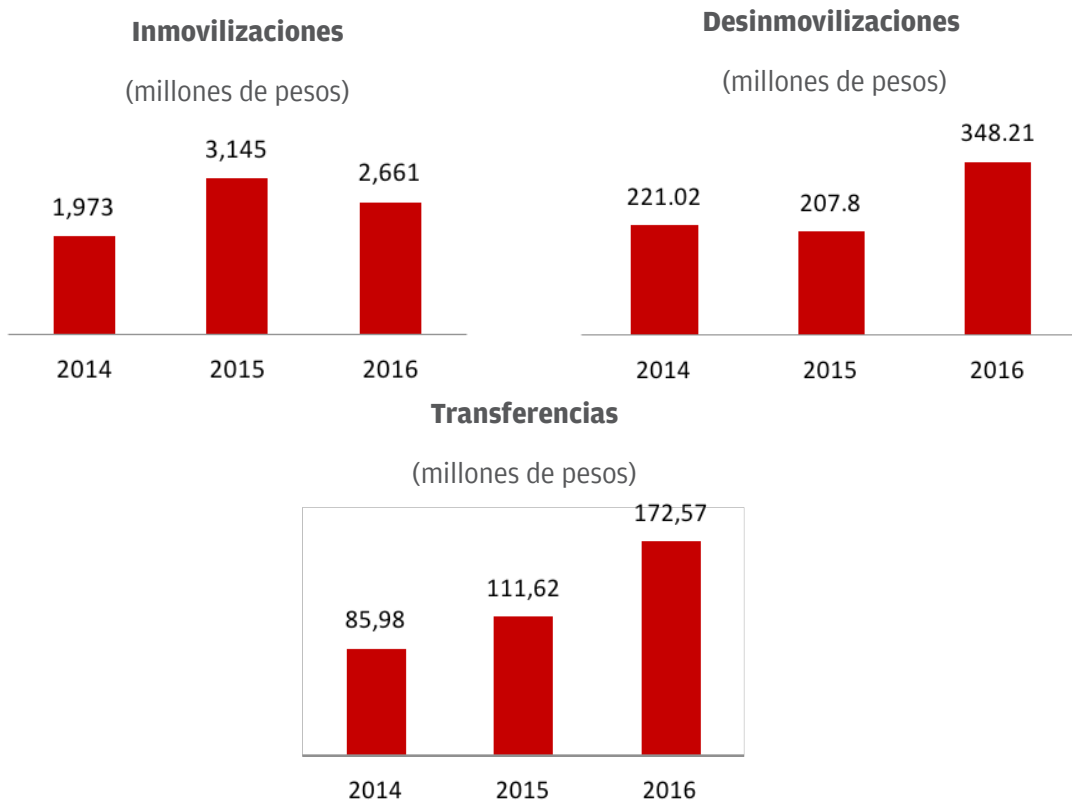
Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).

12.9.1.2 Inmovilización de depósitos bancarios

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

En el 2016 y 2017, se continuó con la estrategia de inmovilizaciones de cuentas, con el fin de hacer efectivo el cobro de los adeudos.

Asimismo, el número de transferencias de recursos y desinmovilizaciones de cuentas aumentó considerablemente, muestra que la coacción implementada ha surtido los efectos esperados.



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2016.

En todo el año de 2017 se inmovilizaron cuentas bancarias por un monto de \$3,169 '276,607.68, un 19% más con respecto al monto del año anterior.

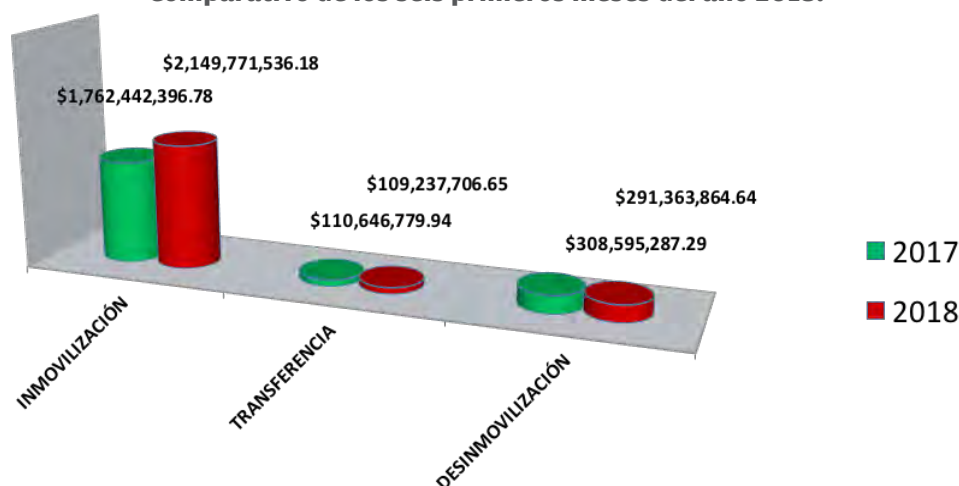
**Inmovilización de Cuentas Bancarias y Recaudación por Transferencias y Desinmovilizaciones.
Comparativo 2016-2017 al 31 de diciembre 2017.**



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

En 2018, se continuó con la estrategia de inmovilizaciones de cuentas con el fin de hacer efectivo el cobro de los adeudos.

Inmovilización de Cuentas Bancarias y Recaudación por Transferencias y Des inmovilizaciones. Comparativo de los seis primeros meses del año 2018.



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).

En 2018 al mes de junio se han inmovilizaron 8,451 cuentas bancarias, por un monto de 2,149 mdp.

12.9.1.3 Notificación por correo tradicional

Derivado de la necesidad de diversificar los productos de notificación a un menor costo, en 2015 se contrataron proveedores con la infraestructura y conocimientos necesarios para el envío de todas aquellas diligencias susceptibles de ser enviadas a través de correo certificado (SEPOMEX), aumentando con ello la presencia fiscal.

No obstante, para 2016 tratándose de envíos de cartas invitación o cartas informativas, se contrató a un

proveedor de mensajería tradicional, con la infraestructura y conocimientos necesarios, reduciendo el costo unitario en un 47% y mejorando los tiempos de entrega.

El proceso consiste en la notificación de productos persuasivos a través de la impresión, logística, administración, notificación (a los patrones, que de acuerdo con la estrategia planteada fueron enviados) y digitalización.

Los beneficios de estas notificaciones fueron:

- Informar oportunamente a los patrones que presentaran un comportamiento de pago tardío en los últimos tres bimestres, para lograr que se

- regularizaran evitando multas y recargos,
- Mejorar el comportamiento de pago de los patrones,
 - Mayor presencia Fiscal, y
 - Tener una comunicación efectiva a bajo costo con los patrones.

En 2016 se llevaron a cabo más de 2 millones de actos

de autoridad, que de manera general prácticamente es el mismo número de actos de autoridad que se generaron en 2015, sin embargo, a un mismo volumen de actos realizados, se redujo de manera importante el gasto, esto derivado de que las cartas persuasivas ya no se generaron por el canal de notificación personal, sino por el canal de mensajería tradicional, disminuyendo el costo de estos actos realizados en 2016.

Notificación de actos de autoridad



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2016.

Durante el año 2017 se han asignado 2'950,914 acciones fiscales.

Además, en el 2017 se generaron diversas campañas a través del canal de Cartas Invitación, para que los

patrones regularizaran su situación fiscal a través del Producto de Facilidades para la Regularización de Adeudos Fiscales Cumplamos Juntos.

Notificación de actos de autoridad



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017

Durante el primer semestre del 2018 se han asignado 1' 621,561 acciones fiscales.

Se generaron diversas campañas a través del canal de Cartas Invitación para que los patrones regularicen su

situación fiscal a través del Producto de Facilidades para la Regularización de Adeudos Fiscales "Cumplamos Juntos".



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018)

12.9.1.4 Devoluciones a Patrones

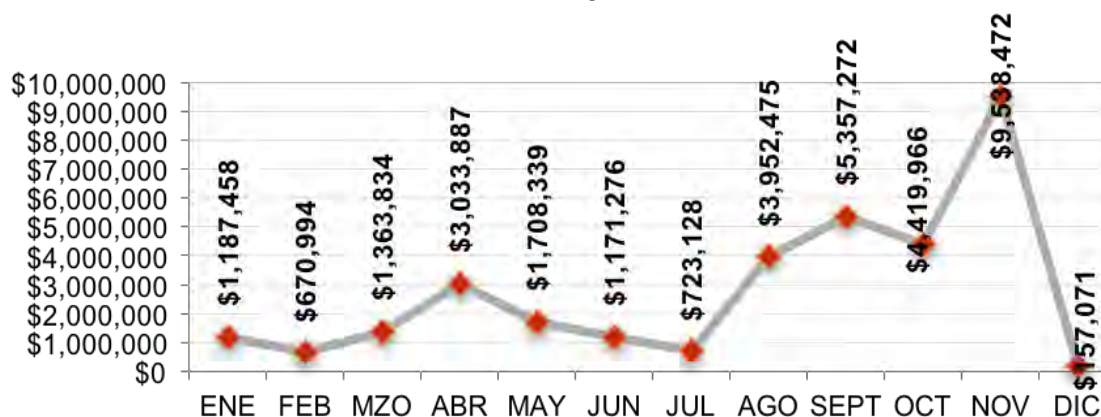
Con la finalidad de brindar un mejor servicio al patrón, se implementó en el Portal Empresarial del Infonavit, el módulo "Devoluciones SUA", a través del cual se podrán solicitar en línea los pagos en exceso o duplicados, que se realizaron mediante disco SUA, por lo que ante esta modernización aumentaron las solicitudes en 2016.

En 2016 se atendieron y liberaron 756 trámites por concepto de devoluciones, por un monto de \$33'284,173.53

correspondiente a los procesos que se enlistan a continuación:

- Devoluciones de pagos duplicados o en exceso realizados mediante el SUA;
- Devoluciones de pagos indebidos realizados mediante el SUA;
- Devoluciones por sentencia, y
- Devoluciones extraordinarias de pagos a patrones.

Devoluciones Patronales del ejercicio fiscal 2016 (Cifras en pesos)



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2016.

En 2017 se atendieron y liberaron 5,240 trámites por concepto de devoluciones, por un monto de \$104'765,676.11 correspondiente a los procesos ya mencionados.

Reporte Devoluciones Patronales del ejercicio fiscal 2017

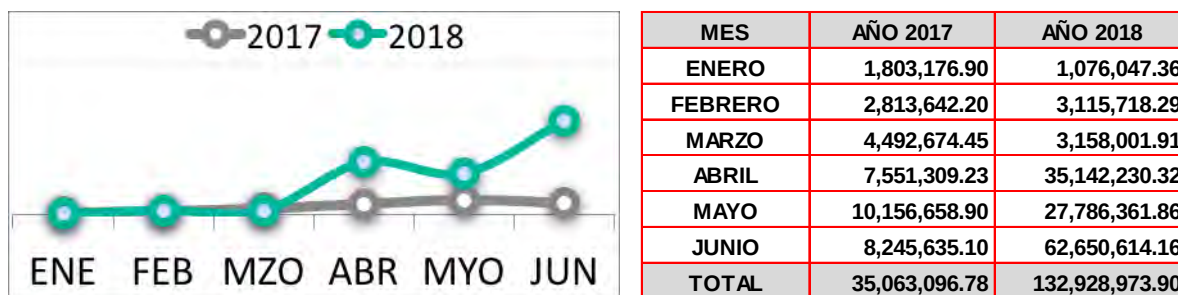
(cifras en millones de pesos)



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Cabe señalar que en primer semestre del 2018 se atendieron y liberaron 6,319 trámites por concepto de devoluciones, por un monto de \$132,928,973, correspondiente a los procesos que se enlistan a continuación:

Reporte Devoluciones Patronales del ejercicio fiscal 2018



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).

12.9.1.5 Medios de pago

Este servicio facilita el cumplimiento de las obligaciones fiscales de las empresas con sus trabajadores. Se encuentra disponible en el Portal Empresarial y permite al patrón visualizar sus adeudos y el cálculo de los accesorios al día de la consulta, generar la ficha de pago para efectuar el pago en la ventanilla del banco HSBC, o bien, realizar una transferencia bancaria mediante

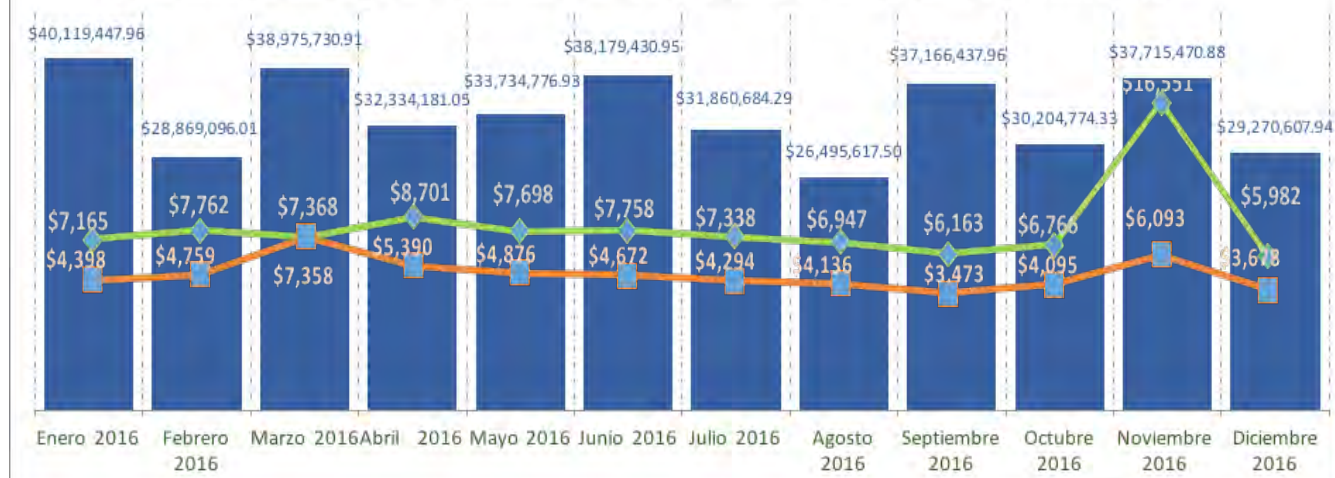
el Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI).

El uso de esta herramienta evita generar los discos SUA para la individualización de los pagos que se realicen con este servicio.

Del 1 de enero de 2016 y hasta el cierre de diciembre, se recuperaron casi 405 mdp.

Medios de Pago 2016

Montos recuperados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016 \$404'926,257.00



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2016.

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017, se recuperaron casi 471 mdp.

Medios de Pago 2017

Montos recuperados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017 \$471'036,168.51

■ Monto recuperado
■ Fichas generadas
■ Fichas individualizadas



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Del 1 de enero al 30 de junio de 2018, se han recuperado casi 309 mdp.

Medios de Pago 2018



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).

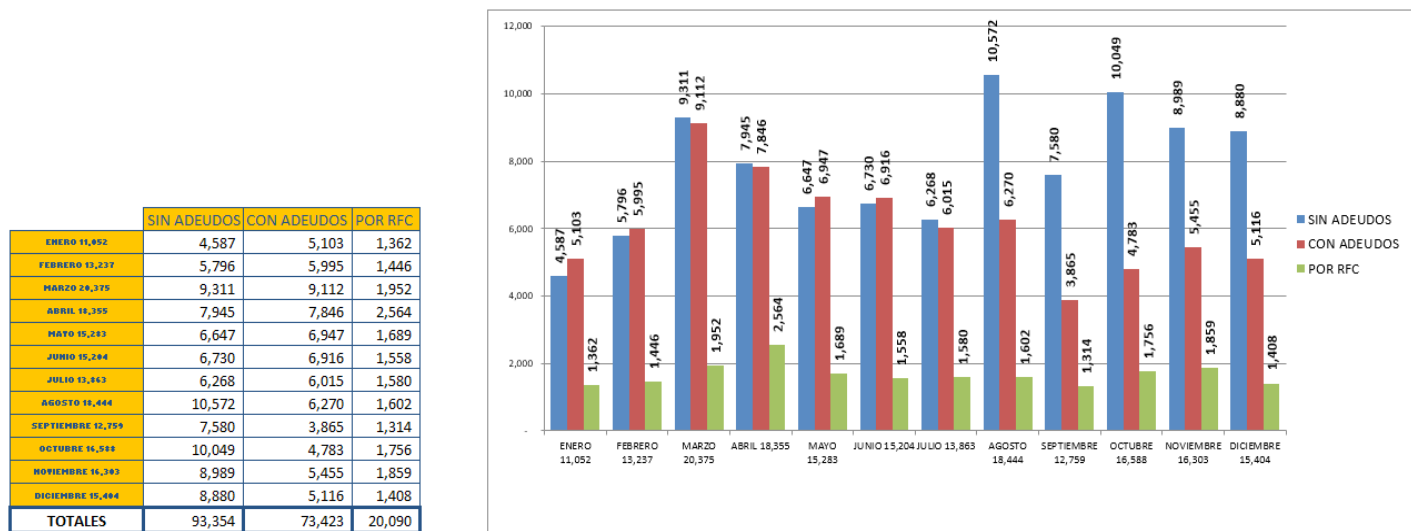
12.9.1.6 Constancia de Situación Fiscal Electrónica

Ante la necesidad de generar facilidades a las empresas aportantes, se implementó la descarga electrónica de la Constancia de Situación Fiscal a través del Portal Institucional y del Portal Empresarial. Este servicio evita a los contribuyentes la necesidad de acudir a las

Delegaciones Regionales a solicitar este trámite, para conocer su situación fiscal respecto al cumplimiento de sus obligaciones fiscales con el Instituto.

Durante 2016 se generó un total de 186,867 Constancias de Situación Fiscal electrónicas en Mi Portal Empresarial con los siguientes estatus:

Constancia de Situación Fiscal Electrónica 2016



186,867

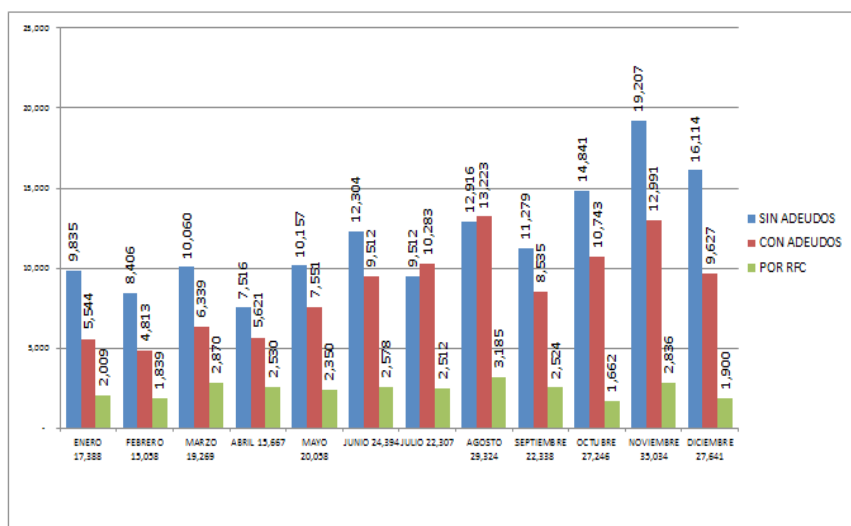
Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2016.

En lo correspondiente a 2017, la emisión de Constancias de Situación Fiscal electrónicas fueron 275,724 con la siguiente distribución por mes:

Constancia de Situación Fiscal Electrónica 2017

	SIN ADEUDOS	CON ADEUDOS	POR RFC
ENERO 17,388	9,835	5,544	2,009
FEBRERO 15,058	8,406	4,813	1,839
MARZO 18,289	10,060	6,339	2,870
ABRIL 15,667	7,516	5,621	2,530
MAYO 20,058	10,157	7,551	2,350
JUNIO 24,394	12,304	9,512	2,578
JULIO 22,307	9,512	10,283	2,512
AGOSTO 28,324	12,916	13,223	3,185
SEPTIEMBRE 22,338	11,279	8,535	2,524
OCTUBRE 27,246	14,841	10,743	1,662
NOVIEMBRE 35,034	19,207	12,991	2,836
DICIEMBRE 27,841	16,114	9,627	1,900
TOTALES	142,147	104,782	28,795

275,724

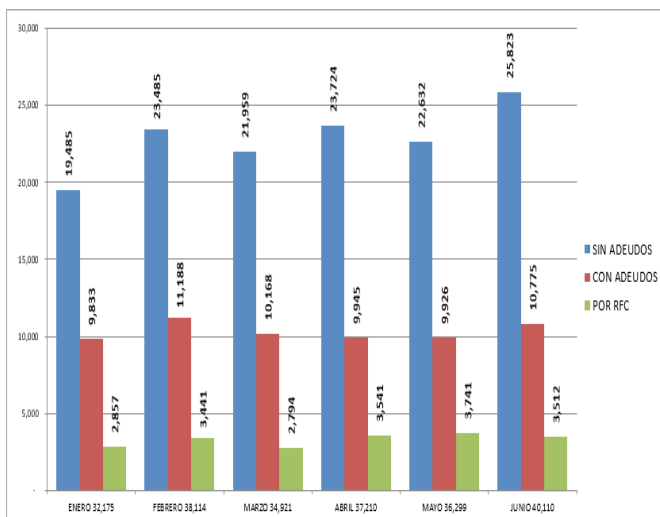


Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Durante el primer semestre del 2018 se generó en total 218,829 Constancias de Situación Fiscal electrónicas en Mi Portal Empresarial con los siguientes estatus:

	SIN ADEUDOS	CON ADEUDOS	POR RFC
ENERO 32,175	19,485	9,833	2,857
FEBRERO 38,114	23,485	11,188	3,441
MARZO 34,921	21,959	10,168	2,794
ABRIL 37,210	23,724	9,945	3,541
MAYO 36,299	22,632	9,926	3,741
JUNIO 40,110	25,823	10,775	3,512
JULIO #			
AGOSTO #			
SEPTIEMBRE #			
OCTUBRE #			
NOVIEMBRE #			
DICIEMBRE #			
TOTALES			

218,829



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).

12.9.1.7 Programa “Cumplamos Juntos” 2016-2018

Este programa fue creado con el objetivo de facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales-patronales omitidas que tienen los contribuyentes con sus trabajadores, a través del Programa de Productos de Facilidades de Pago para la Regularización de Adeudos Fiscales 2016- 2018 (Cumplamos Juntos).

Los beneficios que otorga este programa incluyen la condonación parcial de multas y recargos, así como la

posibilidad del pago fraccionado en parcialidades de los adeudos.

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

Los resultados generales obtenidos en 2016 por el Programa de Productos de Facilidades de Pago para la Regularización de Adeudos Fiscales 2016 - 2017, representaron un ingreso total de 1,962 mdp.

Programa Cumplamos Juntos 2016 - 2017



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2016.

Asimismo, para facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales-patronales omitidas, a partir del 18 de diciembre de 2015 se abrió la posibilidad de adherirse al Programa Cumplamos Juntos en su modalidad de pago en una sola exhibición a través del Portal Empresarial.

Al cierre de 2016, se adhirieron al programa a través del Portal Empresarial en su modalidad de pago en una sola exhibición 23,922 empresas, lo que representa un monto de recaudación de 1,070 mdp.

Los resultados generales obtenidos al cierre de diciembre de 2017 por el Programa de Productos de Facilidades de Pago para la Regularización de Adeudos Fiscales 2017 - 2018, representó una regularización de adeudos por \$1,539 '813,694.56.

En 2017 se adhirieron al programa a través del Portal Empresarial en su modalidad de pago en una sola exhibición 25,400 empresas, lo que represento un monto de recaudación de 1,028 mdp.

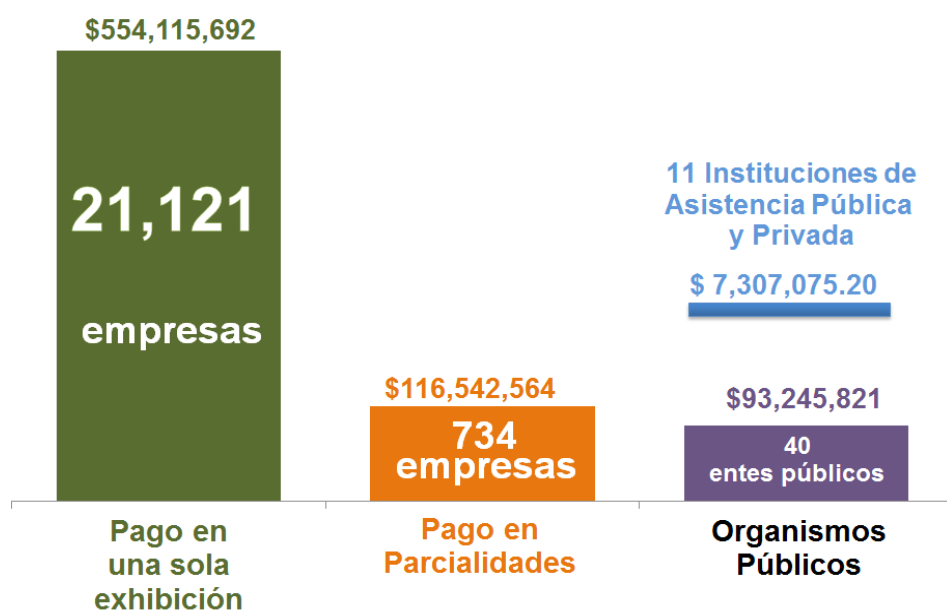
Programa Cumplamos Juntos 2017 - 2018



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Los resultados generales obtenidos al cierre de junio de 2018 por el Programa de Productos de Facilidades de Pago para la Regularización de Adeudos Fiscales 2017 - 2018, representa una regularización de adeudos por 771 '211,152 pesos.

Programa Cumplamos Juntos 2017 - 2018



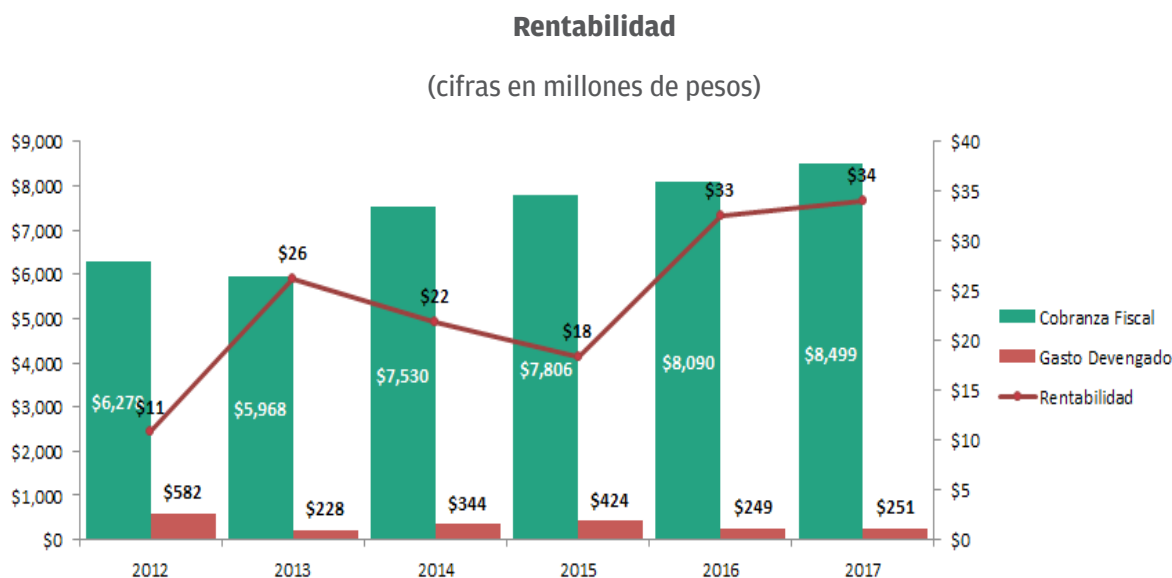
Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).

12.9.1.8 Rentabilidad de la Cobranza Fiscal al gasto ejercido en acciones de cobranza

La Cobranza por Fiscalización acumulada al mes de diciembre de cada año, presentó un crecimiento en los ingresos de 5.1%, la cual se puede explicar por una serie de estrategias para reforzar este proceso de fiscalización en el último año. Es importante resaltar que

también se hizo más eficiente la aplicación del gasto, esto tiene como beneficio directo incrementar la rentabilidad del gasto y con ello incrementar los ingresos de forma significativa.

En el 2017 por cada peso gastado se tuvo un retorno de recuperación de \$34.00, cabe mencionar que en los dos últimos años estos crecimientos fueron superiores a los años previos.



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

12.9.1.9 Campañas de promoción de pago oportuno 2016

Esta estrategia comprende un conjunto de acciones con un enfoque de servicio, que coadyuven en las metas recaudatorias de la Institución, dirigidas a un público objetivo, previamente seleccionado de acuerdo con sus características de pago, con la finalidad de impulsar o motivar que cumplan adecuadamente con sus obligaciones patronales en materia de vivienda.

En esta comunicación telefónica el asesor de Infonatel, a través de un protocolo previamente establecido, le informa al patrón o representante legal respecto de la próxima fecha de pago y lo invita a cumplir oportunamente, para evitar cargos adicionales por pagos tardíos o la generación de un requerimiento.

- Durante 2016 se realizaron seis campañas de llamadas de salida promocionando el pago oportuno a los aportantes, logrando contactar con éxito

a 25,440 patrones, obteniendo una recaudación aproximada de \$825'253,906.00 con una inversión promedio de \$58,000.00 por campaña.

- Asimismo, se realizó una campaña piloto de cobranza persuasiva dirigida a contribuyentes con créditos fiscales notificados y notificación de procedimiento administrativo de ejecución, logrando contactar con éxito a 6,077 patrones, y obteniendo una recaudación de \$11'236,690.52, con una inversión de \$92,557.00

12.9.2 Acciones y Resultados en materia de Fiscalización 2016 - 2018.

Con el fin de administrar de mejor manera los recursos que se asignan para labores de fiscalización, se implementó un nuevo enfoque que permite elevar la tasa de éxito y aumentar la percepción de que el Infonavit es una autoridad fiscal efectiva en la detección de la evasión entre los patrones, aumentando la percepción

de riesgo y fomentando el cumplimiento voluntario. Asimismo, se ha logrado un proceso de fiscalización más efectivo y eficaz, al incrementar la asertividad de la selección de casos a fiscalizar.

En 2012, el 58% de las auditorías practicadas por el Infonavit confirmaron la evasión de aportaciones y/o amortizaciones del patrón; en 2016 la cifra se ha elevado a 94% y representó un máximo histórico para el Instituto.

Efectividad de las auditorías



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2016.

Durante 2016, como parte de la labor de auditoría fiscal del Infonavit, se revisó la situación de 860,781 trabajadores a través de auditorías y la revisión secuencial del dictamen, verificando la correcta integración de su subcuenta de vivienda. Al cierre del año, se encontraban en proceso 658 auditorías, todas derivadas de la implementación del Modelo Integral de Fiscalización, que permitieron incrementar la presencia fiscal del Infonavit, combatir esquemas de sustitución patronal y salvaguardar la integridad de la subcuenta de vivienda de los trabajadores.

También durante 2016, se finalizó la prueba piloto de las revisiones secuenciales del dictamen, realizando 163 de éstas y logrando resultados positivos en varios aspectos: por un lado, se incrementó la percepción de riesgo en el segmento de Contadores Públicos Registrados, coadyuvantes de la fiscalización quienes, ante la falta de ejercicio de acciones de control de esta autoridad sobre su trabajo, estaban validando comportamientos patronales que violentaban los derechos de los trabajadores. Al aplicar las revisiones secuenciales del dictamen, se validó la actuación profesional de los Contadores, detectando sus omisiones y generando las sanciones que prevén las leyes y reglamentos vigentes.

Por otro lado, se amplió la cobertura de las acciones de fiscalización, ya que en la prueba piloto se eligió a

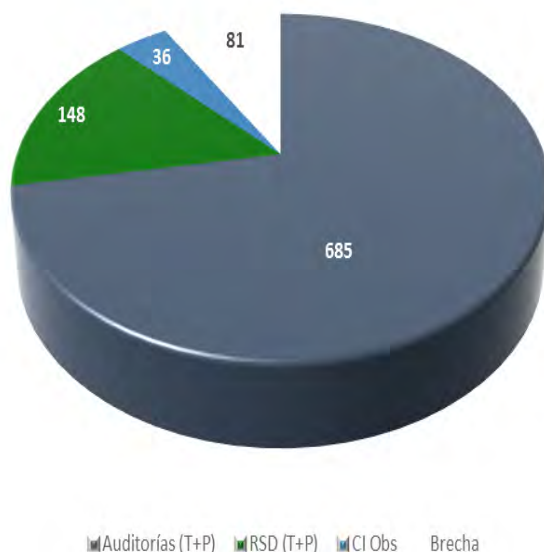
grandes empresas dictaminadas, revisando la situación de la subcuenta de vivienda de un gran número de trabajadores (más de 850 mil). Vale la pena resaltar el carácter multiplicador de estas acciones, ya que al realizar una revisión y sancionar al Contador asociado a un patrón y ejercicio fiscal, éste “dispersará” el riesgo hacia el resto de su cartera de clientes y ejercicios, realizando correcciones a la información previamente presentada y beneficiando a los trabajadores.

Asimismo, durante el año anterior, se emitieron, por primera vez en la historia del Instituto, multas por la no presentación del dictamen fiscal. Esta acción representó ingresos cercanos a los \$28 millones, derivados del incumplimiento de una obligación patronal.

En 2017, como cada año se definió el Plan Anual de Fiscalización y el Programa Operativo Anual (POA) asociado. Dentro de estos documentos, se estableció como una de las líneas principales de acción el avanzar en la implementación del Nuevo Enfoque de Fiscalización y, principalmente incrementar el alcance de las acciones de Fiscalización. Acorde con este objetivo, se definió que se ejecutarían visitas domiciliarias, revisiones de gabinete, emisión de cartas información, revisiones secuenciales del dictamen y se generarían multas por la no presentación del dictamen fiscal, explotando a cabalidad las facultades de comprobación.

Al cierre de 2017, se logró un avance del 91.5% de la meta planteada respecto de acciones de fiscalización ejecutadas, ya que se contó con 275 auditorías

terminadas, 410 en proceso, 36 cartas invitación con observaciones, 1 revisión secuencial del dictamen finalizada y 147 secuenciales iniciadas.



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Conforme a las mejores prácticas, la contratación de despachos de apoyo a la fiscalización se realiza a través de licitaciones abiertas, siguiendo estrictos criterios de selección para superar la fase técnica del proceso.

Para 2018, se definió el Plan Anual de Fiscalización y el Programa Operativo Anual asociado, con metas dirigidas a incrementar el alcance de las acciones de Fiscalización, para que, en caso de incumplimiento con sus obligaciones patronales, se perciba un incremento en la percepción de riesgo y así fomentar el cumplimiento voluntario en el universo patronal. Acorde con este objetivo, se definió que se ejecutarían visitas domiciliarias, revisiones de gabinete, la emisión de cartas información, revisiones secuenciales del dictamen y se generarían multas por la no presentación del dictamen fiscal, explotando a cabalidad las facultades de comprobación.

12.9.2.1 Auditoría a Patrones

El Plan Anual de Fiscalización contempla aumentar la percepción de riesgo, en caso de incumplimiento con las obligaciones patronales, y fomentar el cumplimiento voluntario en el universo patronal. Esto se logra a través de un proceso de fiscalización más efectivo y eficaz, que incremente la asertividad de la selección de casos a fiscalizar, así como que estandarice y supervise

la ejecución de los actos de autoridad. Si bien, cumplir con este objetivo requiere de mejoras a lo largo de todo el proceso, se materializa principalmente, a través de las auditorías sobre patrones incumplidos, ya que mediante éstas se tiene contacto directo con el auditado y se tiene acceso directo a la contabilidad del negocio, como medio para comprobar la correcta integración de la base de aportación.

Una auditoría exitosa parte de la selección de casos a fiscalizar, es decir de la metodología en la cual se determina qué patrones serán sujetos de acciones de fiscalización, así como el grado de severidad de estas. Por lo que, una de las piedras angulares del Nuevo Enfoque de Fiscalización, es la creación de los subprocesos de Planeación y Programación de la Fiscalización.

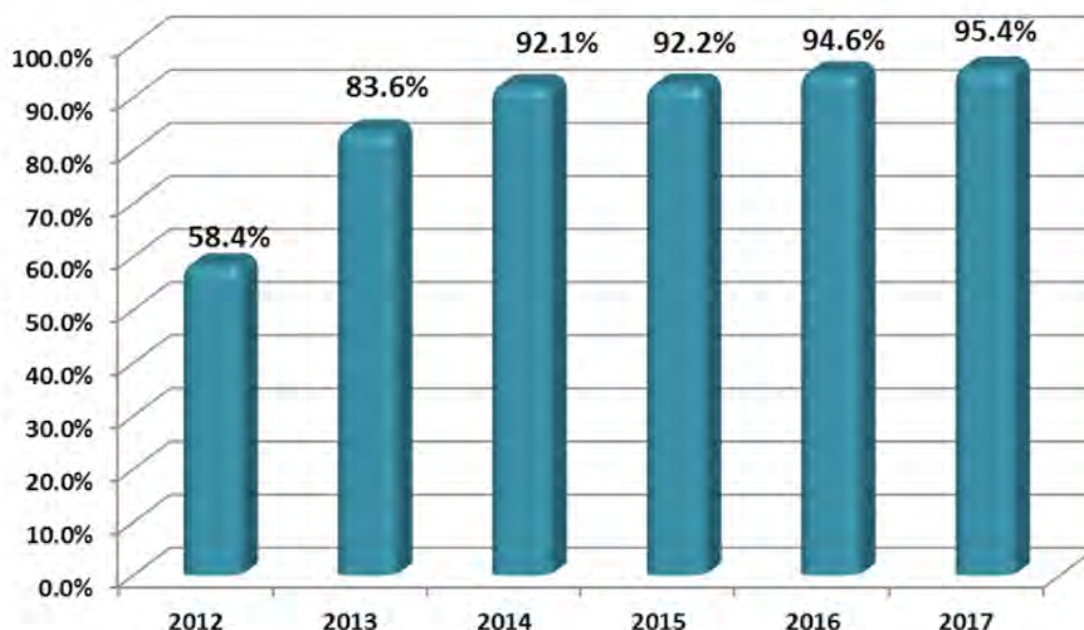
En 2012, previo a la implementación del Nuevo Enfoque de Fiscalización, el 58.4% de las auditorías practicadas por el Infonavit confirmaron la evasión de aportaciones y/o amortizaciones del patrón. Esta tasa de éxito fue baja y confirmó la necesidad de, en primera instancia mejorar la selección de patrones a auditar.

Para 2016, la efectividad de las auditorías se elevó a 94.6%.

Para el 2017 se alcanzó un 95.4% lo cual representó un máximo histórico para el Instituto.

Efectividad de las Auditorías

(porcentaje)



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Al cierre de 2017, de cada 100 auditorías que termino el Infonavit, en 95 se comprobó la evasión patronal. Esto representó un incremento de casi 37 puntos porcentuales con respecto al nivel del indicador al cierre de 2012 y representó un nuevo máximo.

No sólo se ha incrementado la asertividad de los actos de fiscalización, además, se ha avanzado en la recuperación de los montos evadidos. La mejora en la selección de patrones a fiscalizar incide también en la priorización de las acciones a realizar, de tal forma que se ha privilegiado iniciar acciones de fiscalización sobre patrones con alto número de trabajadores a beneficiar y con alto monto presuntivo de evasión. A la vez, se ha capacitado a los auditores para dejarle en claro a los patrones bajo revisión, que los fines de la fiscalización

Infonavit son sociales y no recaudatorios, ya que los montos a recuperar representan faltantes en la subcuenta de vivienda de sus trabajadores. Bajo esta premisa, se ha buscado fomentar la autocorrección, es decir, que el patrón liquide sus adeudos durante la auditoría y previo a la determinación de un crédito fiscal, accediendo al beneficio de reducción de multas.

La importancia de fomentar la autocorrección radica, en que esta figura permite al Instituto cumplir con su función de salvaguardar la integridad de la subcuenta de vivienda de los trabajadores de la manera más expedita y económica, ya que el pago patronal, y la posterior dispersión de los recursos a las subcuentas individuales, se realiza sin detonar acciones adicionales de cobranza y en el marco de la auditoría en proceso.

Recaudación por Autocorrección

(millones de pesos)



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Durante 2017, se logró generar recaudación por autocorrección por 29.3 millones de pesos, monto que representó un máximo histórico de casi el triple de lo recaudado por este concepto en 2016. Para tener un panorama más claro de la mejora en este indicador, el máximo previo se había alcanzado en 2013, cercano a los 20.5 millones de pesos, habiendo requerido 433 auditorías terminadas para recaudar ese monto.

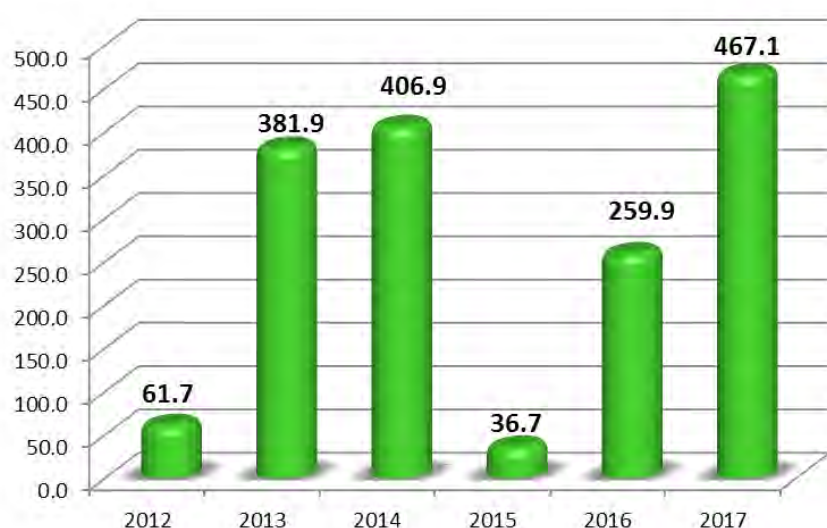
Para generar la recaudación de 2017 se requirió de 275 revisiones terminadas; es decir, en 2013 cada revisión terminada generaba recaudación por autocorrección por \$47,430.00 mientras que, durante 2017, cada auditoría rindió en promedio, \$106,386.00 de recaudación.

Con base en lo anterior, a través de la maduración del Nuevo Enfoque de Fiscalización, no sólo se ha mejorado en la tasa de acierto en la selección de casos a fiscalizar, sino que se han focalizado mejor las auditorías en términos monetarios, generando rentabilidad de la inversión de recursos en el proceso.

La mayor efectividad de la fiscalización, así como la estrategia de selección y priorización de casos a fiscalizar también han rendido buenos resultados en lo relativo al monto de los créditos determinados en las auditorías. En 2017, se emitieron créditos fiscales superiores a 467 mdp, monto superior al determinado en el 2016 en un 79.7%.

Monto de los créditos determinados

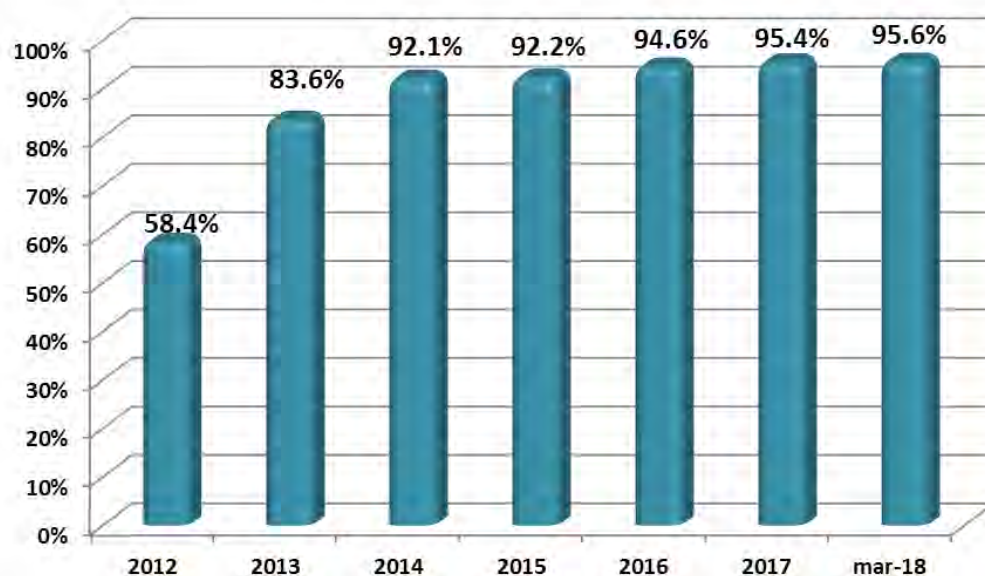
(millones de pesos)



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Para el ejercicio del 2018, se ha mantenido que de cada 100 auditorías que termina Infonavit en 95 se comprueba la evasión patronal. Esto sigue representando un incremento de 37 puntos porcentuales con respecto al nivel del indicador al cierre de 2012.

Efectividad de las auditorías Porcentaje

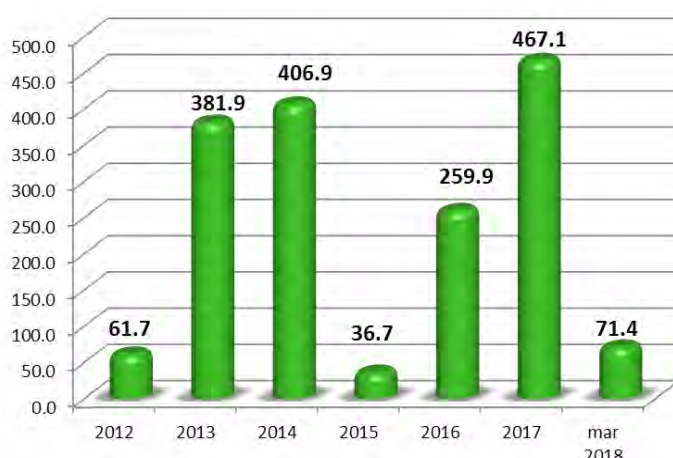


Fuente: Infonavit, Coordinación General de Recaudación Fiscal

La mayor efectividad de la fiscalización, así como la estrategia de selección y priorización de casos a fiscalizar también han rendido buenos resultados en lo relativo al monto de los créditos determinados en las

auditorías. A marzo de 2018, se han emitido créditos fiscales por 71 mdp, monto que representa un 15% al total determinado en 2017, que significó un máximo histórico.

Monto de los créditos determinados
(millones de pesos)



Fuente: Infonavit, Coordinación General de Recaudación Fiscal

Al cierre de marzo de 2018, se encuentran en desarrollo, 222 auditorías en diferentes etapas del proceso, algunas próximas a terminar y que coadyuvarán a elevar la precepción de riesgo de los patrones en caso de incumplimiento.

12.9.2.2 Cartas Invitación

Dentro del Programa Operativo Anual 2017, se determinó ampliar los métodos de fiscalización, con el fin de aumentar la cobertura de las acciones y buscar beneficiar a un mayor número de trabajadores. Acorde con esta decisión, durante diciembre de 2016 se emitió un lote piloto de 372 cartas invitación, derivadas del intercambio de información que se tiene con el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Al cierre del 2017, se contó con retroalimentación de 254 cartas invitación; en 163 casos (64%) se logró notificar la carta al patrón o su representante legal, en 7 más la notificación se dejó en el domicilio fiscal, 73 patrones (29%) no fueron localizados en el domicilio fiscal registrado y 11 aunque fueron localizados, se negaron a recibir la notificación.

De los 163 casos con notificación formal, en 33 se presentó respuesta positiva por parte del patrón, es decir se han presentado modificaciones a las bases salariales,

originalmente reportadas por el patrón como más bajas, impactando favorablemente a la subcuenta de vivienda de los trabajadores. Adicionalmente, se logró respuesta positiva de tres patrones, dedicados a la prestación de servicios de taxis aéreos; de estas acciones se derivó recaudación por autocorrección por \$401,846.00

Dentro del Programa Operativo Anual 2018 se continuó con el uso de las cartas invitación para ampliar los métodos de fiscalización, A fines de 2017 se emitieron tres lotes de 609 cartas invitación, derivadas del intercambio de información con otras autoridades fiscales, incluyendo información de auditorías realizadas por el Instituto Mexicano del Seguro Social. A marzo de 2018, se lograron pagos por 446 mil pesos a través de la autocorrección de 8 cartas invitación.

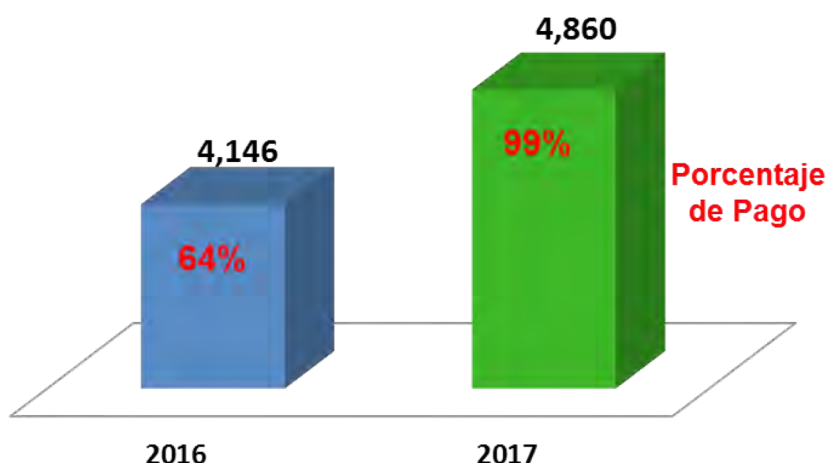
12.9.2.3 Multas por la no presentación de los anexos del Dictamen Fiscal

Durante diciembre de 2015 y en 2016, se emitieron por primera vez en la historia del Instituto, multas por la no presentación de los anexos del dictamen fiscal. Esta acción representó ingresos cercanos a los 28 mdp, derivados del incumplimiento de una obligación patronal. El Plan Anual de Fiscalización 2017 contempló seguir aprovechando esta facultad, con el objetivo de contar

con información relevante para la fiscalización y seguir impulsando al dictamen como un elemento clave en el cumplimiento de las obligaciones.

En 2017, se presentaron algunos resultados relevantes, que implican que los patrones están siendo sensibles a las acciones de fiscalización.

Multas por no presentación de anexos del Dictamen Fiscal Porcentaje de Pago (cifras en pesos)



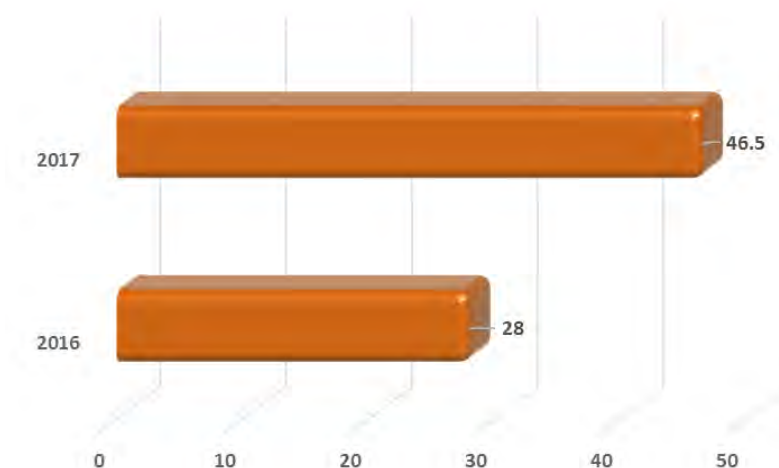
Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

En primer lugar, se resaltó el incremento en la respuesta positiva de los patrones en la atención de las multas, es decir la cantidad de multas pagadas. En 2016 se generaron 4,146 multas por la no presentación de los anexos del dictamen, siendo pagadas 2,653 (64% del total); en 2017, la tasa de éxito alcanzó el 99%, es decir casi la totalidad de las 4,860 multas emitidas. Se ha incrementado el cumplimiento con el pago en 35 puntos porcentuales, evitando la emisión de acciones

posteriores de cobranza y molestias adicionales a los patrones.

Con base a lo anterior, teniendo esta mayor tasa de respuesta positiva, generó que la recaudación creciera un 66%, con relación al nivel del año previo, por lo que al corte de diciembre se registró una recaudación por multas por la no presentación de los anexos del dictamen fiscal por 46.5 mdp

Multas por no presentación de anexos del Dictamen Fiscal Recaudación (millones de pesos)



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

12.9.2.4 Revisiones Secuenciales de Dictamen

En 2016, finalizó con éxito la prueba piloto de las revisiones secuenciales del dictamen. Durante el último bimestre de 2017, se iniciaron nuevas revisiones, resultado de dichos inicios, en el primer trimestre de 2018, fueron terminadas 5 revisiones, mientras que 192 revisiones adicionales se encuentran en proceso. Con las 5 revisiones terminadas, se logró tener presencia a fin de salvaguardar la integridad de la subcuenta de vivienda de 6,270 trabajadores.

12.9.2.5 Captación por Aportaciones, Amortizaciones y Fiscalización

Al cierre del mes de junio del 2018, la captación total por aportaciones, amortización y fiscalización fue de 110,285 mdp, lo que representó un incremento de 8,799 mdp (8.67%) con respecto del mismo periodo del año 2017. Asimismo, las aportaciones provenientes de derechohabientes sin crédito fueron de 40,822 mdp y con crédito de 15,078 mdp, lo que representó incrementos anuales de 11.5% y 8.1% respectivamente. Las amortizaciones en el periodo fueron de 53,861 mdp, que tuvieron un incremento de 3,392 mdp (6.7%) respecto del mismo periodo en el año anterior. En contraste, la cobranza por fiscalización fue de 4,745 mdp, la cual tuvo un incremento de 16.24% respecto de lo observado hace 12 meses.

La captación de aportaciones acumuladas al mes de junio de cada año, en el 2018 recuperó parte del dinamismo perdido entre el periodo que comprende del

2012 al 2017, donde se observan tasas de crecimiento anuales positivas. Considerando la captación total de aportaciones, ésta pasó de una tasa de crecimiento anual de 10.0% en el 2012 a 10.6% en el 2018. Las aportaciones con crédito fueron las menos dinámicas, que pasaron de una tasa de crecimiento anual del 17.2% en el 2012 a 8.1% en 2018.

La recuperación observada en el 2018 se debe en parte a un efecto de rebote provocado por un bajo crecimiento observado en la captación entre los años 2015 y 2016.

Las Amortizaciones, por su parte, tuvieron una disminución en su tasa de crecimiento anual, al pasar de 17.3% en el 2012 a 6.7% en el 2018. En contraste, las Aportaciones Sin Crédito, han mantenido su tasa de crecimiento positiva, esta pasó de un crecimiento anual de 7.6% en el 2012 a 11.5% en junio de 2018.

La Cobranza por Fiscalización acumulada al mes de junio de cada año, presentó un crecimiento relevante entre los años 2014 y 2015. Al cierre del mes de junio del 2018 se observa un incremento de este ingreso en 4,745 mdp, al tener un crecimiento de 16.3%, lo que representa 664 mdp, más respecto al año anterior. Lo cual se puede explicar por una serie de estrategias para reforzar este proceso de fiscalización en el último año. Es importante tomar en cuenta que la Cobranza en Fiscalización tiene fuerte estacionalidad, donde típicamente se presentan tasas bajas en el 1º, 4º y 6º bimestre del año y tasas de recuperación altas en el 2º, 3º y 5º bimestre del año.

Captación por aportaciones, amortización y fiscalización al 30 de junio de 2018

Flujo acumulado

1 Captación por Aportaciones, Amortización y Fiscalización

Corte al 30 de junio de 2018

Flujo Acumulado en cada Bimestre

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo de Efectivo Total	45,517.2	48,618.2	52,680.4	59,421.2	67,675.0	73,998.0	81,121.4	88,382.8	94,923.7	101,486.2	110,284.9
Aportaciones	26,595.1	27,310.6	28,557.1	31,338.7	34,469.7	37,076.2	39,904.8	43,596.8	46,661.4	50,551.3	55,900.9
Aportaciones Sin Crédito	21,263.0	21,384.7	21,945.2	23,633.4	25,439.5	26,827.3	28,528.8	31,377.5	33,576.2	36,609.3	40,822.6
Aportaciones Con Crédito	5,332.1	5,925.9	6,611.9	7,705.3	9,030.2	10,248.9	11,376.0	12,219.2	13,085.2	13,942.0	15,078.3
Amortizaciones	18,640.3	20,997.1	23,859.8	27,806.5	32,604.0	36,693.6	40,799.2	44,384.6	47,798.5	50,469.3	53,861.6
Accesorios	281.8	310.4	263.4	276.0	601.2	228.2	417.4	401.5	463.8	465.6	522.4
Actualizaciones	37.8	47.8	44.2	35.0	71.4	26.2	58.5	49.5	31.4	42.9	42.4
Recargos	170.5	178.0	160.6	163.9	276.4	125.8	215.5	202.9	130.6	126.9	157.4
Otros Accesorios	73.5	84.7	58.6	77.2	253.5	76.1	143.4	149.1	301.7	295.9	322.5
Cobranza por Fiscalización¹	2,805	3,189	3,182	3,125	3,119	2,630	3,489	3,711	3,901	4,081	4,745
Cuenta Corriente	1,930	2,239	2,257	2,283	1,682	2,006	2,339	2,604	2,590	2,745	3,222
Rezago	875	950	925	842	1,437	623	1,150	1,107	1,311	1,337	1,523

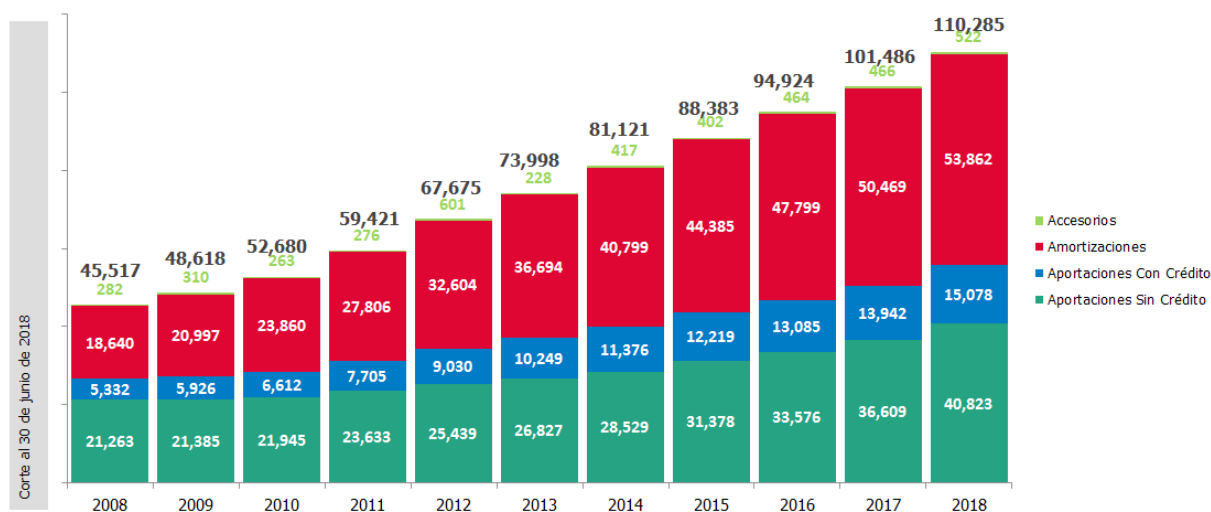
Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo de Efectivo Total	6.8	8.4	12.8	13.9	9.3	9.6	9.0	7.4	6.9	8.67
Aportaciones	2.7	4.6	9.7	10.0	7.6	7.6	9.3	7.0	8.3	10.6
Aportaciones Sin Crédito	0.6	2.6	7.7	7.6	5.5	6.3	10.0	7.0	9.0	11.5
Aportaciones Con Crédito	11.1	11.6	16.5	17.2	13.5	11.0	7.4	7.1	6.5	8.1
Amortizaciones¹	12.6	13.6	16.5	17.3	12.5	11.2	8.8	7.7	5.6	6.7
Accesorios	10.1	-15.1	4.8	117.8	-62.1	83.0	-3.8	15.5	0.4	12.2
Actualizaciones	26.4	-7.5	-20.9	104.1	-63.2	122.7	-15.3	-36.5	36.5	-1.1
Recargos	4.4	-9.8	2.0	68.6	-54.5	71.3	-5.8	-35.6	-2.9	24.1
Otros Accesorios ²	15.2	-30.7	31.7	228.4	-70.0	88.5	3.9	102.4	-1.9	9.0
Cobranza por Fiscalización³	13.7	-0.2	-1.8	-0.2	-15.7	32.7	6.4	5.1	4.6	16.3
Cuenta Corriente	16.0	0.8	1.1	-26.3	19.3	16.6	11.3	-0.5	6.0	17.4
Rezago	8.5	-2.6	-9.0	70.7	-56.6	84.5	-3.7	18.5	1.9	13.9

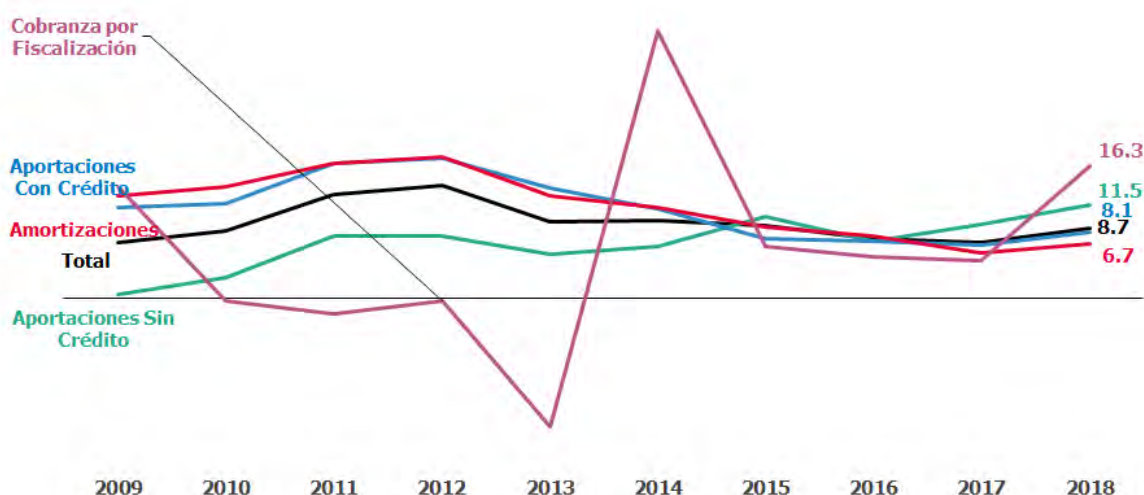
Notas:

1. Amortizaciones incluye capital e intereses. Estos conceptos se separan cuando la información llega al área de Cartera.
2. Otros Accesorios comprenden depósitos de fichas Deporef y Medios de Pago.
3. La Cobranza por Fiscalización se refiere a la Captación de Aportaciones posteriores a T+3 del bimestre correspondiente y que se encuentra integrado en la Captación del bimestre. La cobranza de Cuenta Corriente se refiere a la recuperación de recursos del bimestre en curso y Rezago a la recuperación de recursos de bimestres anteriores.
4. El 2do bimestre de 2018 se registra en el mes de mayo de 2018.

Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).

Captación por aportaciones, amortización y fiscalización al 30 de junio de 2018

Flujos bimestrales en los últimos dos años

2 Captación por Aportaciones, Amortización y Fiscalización

Corte al 30 de junio de 2018

Flujos bimestrales en los últimos 2 años

Tabla 2.1 Captación por Aportaciones, Amortización y Fiscalización en precios corrientes

(mdp, Corte al 30 de junio de 2018, flujos bimestrales, cifras nominales)

	2015						2016						2017						2018		
	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III
Total	28,634	29,403	30,333	30,664	31,364	33,045	29,720	32,365	32,831	32,982	33,724	35,435	31,730	34,284	35,436	35,760	36,391	38,140	34,609	37,225	38,451
Aportaciones	14,223	14,358	15,016	15,249	15,776	16,291	14,609	15,867	16,185	16,470	17,142	17,680	15,831	16,905	17,813	18,147	18,673	19,305	17,519	18,681	19,701
Aportaciones Sin Crédito	10,232	10,323	10,823	10,977	11,385	11,735	10,519	11,394	11,663	11,881	12,430	12,783	11,473	12,211	12,925	13,146	13,558	14,024	12,786	13,608	14,429
Aportaciones Con Crédito	3,991	4,036	4,193	4,272	4,391	4,556	4,091	4,472	4,522	4,589	4,712	4,897	4,358	4,694	4,889	5,000	5,115	5,282	4,733	5,073	5,272
Amortizaciones	14,307	14,899	15,178	15,306	15,461	16,489	14,966	16,349	16,483	16,388	16,414	17,568	15,802	17,225	17,442	17,456	17,544	18,655	16,943	18,365	18,554
Accesorios	104	146	139	110	127	255	145	149	163	124	168	188	97	154	181	158	174	179	147	179	196
Actualizaciones	14	19	17	11	14	18	10	12	10	8	13	15	10	14.9	18.1	11.7	18.4	13.6	12.2	15.0	15.2
Recargos	55	76	72	57	77	63	43	41	47	42	74	47	39	38.0	50.1	46.4	63.7	44.9	43.7	53.9	59.9
Otros Accesorios ²	34	51	51	41	36	173	93	95	106	75	80	126	49	100.7	112.6	99.9	91.7	121.0	91.4	110.0	121.2

Cobranza por Fiscalización¹	1,111	1,270	1,317	1,128	1,462	1,518	1,220	1,295	1,378	1,221	1,533	1,442	1,161	1,229	1,656	1,488	1,598	1,366	1,426	1,609	1,710
Cuenta Corriente	732	890	982	870	1,046	1,045	753	861	977	921	1,040	1,024	748	781	1,216	1,152	1,183	979	825	1,158	1,239
Rezago	379	381	335	258	416	473	468	435	402	300	493	418	413	449	440	336	415	387	601	452	470

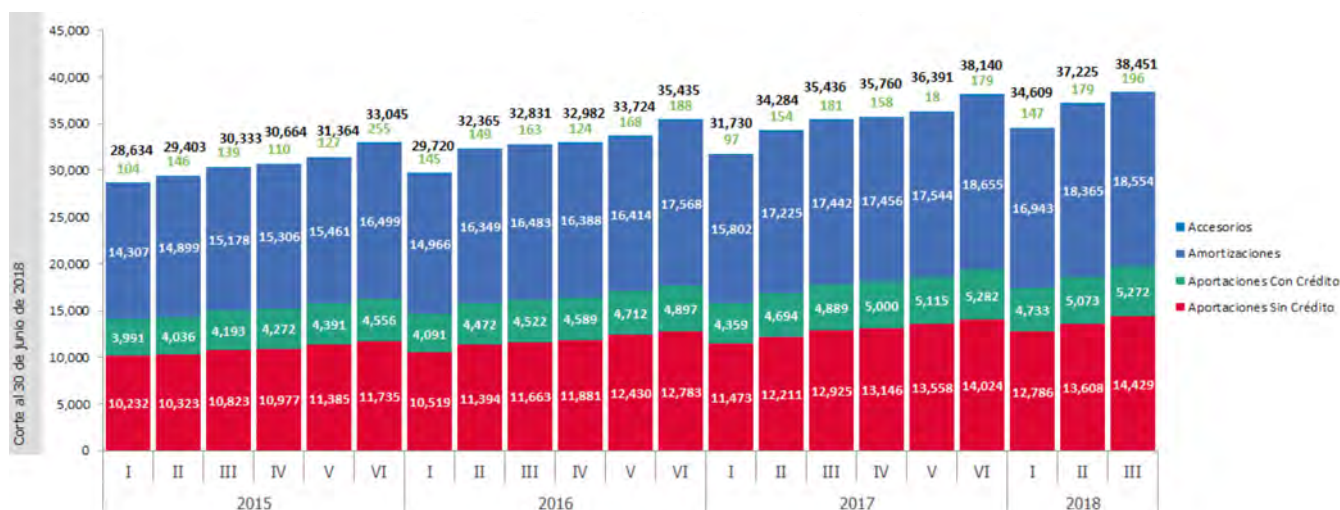
Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).

	2015						2016						2017						2018					
	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III				
Total	2.7	3.2	1.1	2.3	5.4	-10.1	8.9	1.4	0.5	2.3	5.1	-10.5	8.0	3.4	0.9	1.8	4.8	-9.3	7.6	3.3				
Aportaciones	1.0	4.6	1.6	3.5	3.3	-10.3	8.6	2.0	1.8	4.1	3.1	-10.5	6.8	5.4	1.9	2.9	3.4	-9.3	6.6	5.5				
Aportaciones Sin Crédito	0.9	4.8	1.4	3.7	3.1	-10.4	8.3	2.4	1.9	4.6	2.8	-10.3	6.4	5.8	1.7	3.1	3.4	-8.8	6.4	6.0				
Aportaciones Con Crédito	1.1	3.9	1.9	2.8	3.8	-10.2	9.3	1.1	1.5	2.7	3.9	-11.0	7.7	4.1	2.3	2.3	3.3	-10.4	7.2	3.9				
Amortizaciones ¹	4.1	1.9	0.8	1.0	6.7	-9.3	9.2	0.8	-0.6	0.2	7.0	-10.1	9.0	1.3	0.1	0.5	6.3	-9.2	8.4	1.0				
Accesorios	40.8	-4.8	-21.2	15.8	100.6	-43.0	2.5	9.3	-23.6	35.1	12.0	-48.3	58.0	17.9	-12.8	10.1	3.3	-18.1	21.8	9.7				
Actualizaciones	37.4	-13.0	-34.6	27.7	31.7	-47.0	25.4	-20.4	-21.3	70.5	18.6	-35.5	50.1	21.8	-35.4	57.1	-26.1	-10.1	23.0	1.5				
Recargos	36.8	-5.6	-19.8	34.9	-18.5	-32.1	-4.1	13.1	-10.8	79.4	-37.1	-17.3	-1.8	31.8	-7.4	37.3	-29.5	-2.7	23.5	11.1				
Otros Accesorios ²	48.7	-0.6	-18.8	-13.9	387.0	-46.5	3.1	11.4	-29.4	7.1	56.4	-61.4	107.2	11.9	-11.3	-8.3	32.0	-24.4	20.4	10.1				
Cobranza por Fiscalización ³	14.3	3.6	-14.3	29.5	3.8	-19.6	6.1	6.4	-11.4	25.6	-5.9	-19.5	5.9	34.7	-10.1	7.4	-14.6	4.4	12.8	6.3				
Cuenta Corriente	21.4	10.4	-11.4	20.2	-0.1	-28.0	14.4	13.5	-5.7	12.9	-1.6	-27.0	4.4	55.8	-5.2	2.7	-17.3	-15.7	40.4	7.0				
Rezago	0.5	-12.1	-22.8	61.0	13.7	-1.0	-7.1	-7.6	-25.2	64.3	-15.2	-1.2	8.7	-2.0	-23.6	23.6	-6.9	55.4	-24.8	4.0				

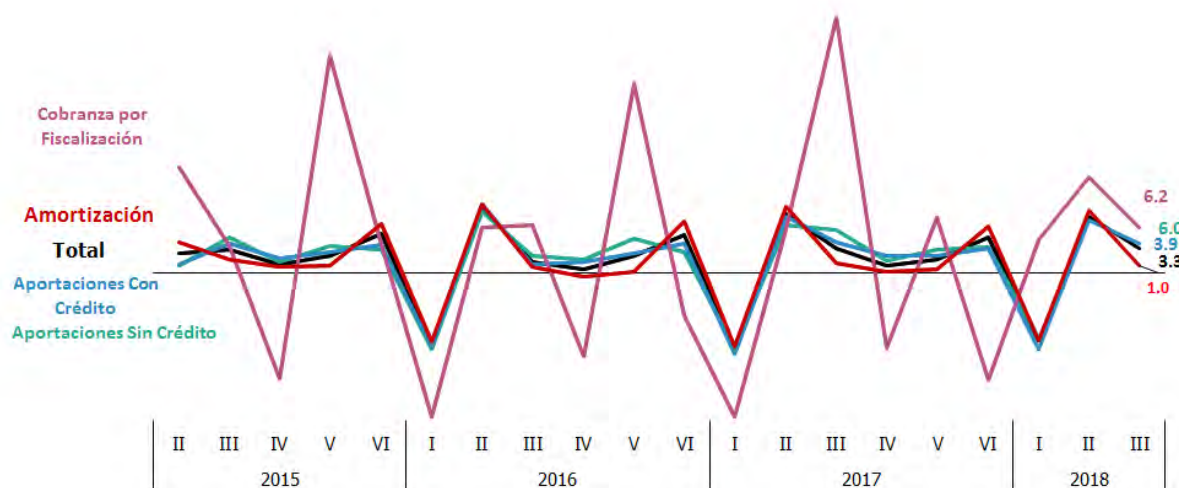
Notas:

1. Amortizaciones incluye capital e intereses. Estos conceptos se separan cuando la información llega al área de Cartera.
2. Otros Accesorios comprenden depósitos de fichas Deporef y Medios de Pago.
3. La Cobranza por Fiscalización se refiere a la Captación de Aportaciones posteriores a T+3 del bimestre correspondiente y que se encuentra integrado en la Captación del bimestre. La cobranza de Cuenta Corriente se refiere a la recuperación de recursos del bimestre en curso y Rezago a la recuperación de recursos de bimestres anteriores.

Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).

Captación por aportaciones, amortización y fiscalización al 31 de diciembre de 2017

Flujo acumulado en el año

3 Captación por Aportaciones, Amortización y Fiscalización

Corte al 30 de junio de 2018

Flujo Acumulado en el Año

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
Total	93,580	98,895	109,188	123,315	139,210	151,926	166,425	183,443	197,058	211,741	110,285
Aportaciones	54,549	55,224	59,111	64,656	71,010	76,105	82,480	90,913	97,953	106,676	55,901
Aportaciones Sin Crédito	43,428	43,061	45,227	48,528	52,157	54,866	59,157	65,474	70,670	77,337	40,823
Aportaciones Con Crédito	11,120	12,163	13,884	16,129	18,854	21,240	23,323	25,439	27,283	29,338	15,078
Amortizaciones¹	38,443	42,982	49,501	57,874	67,207	75,253	82,980	91,650	98,169	104,123	53,862
Accesorios	589	688	576	785	993	568	965	880	937	943	522
Actualizaciones	83	99	80	98	121	69	129	92	67	86	42
Recargos	359	382	346	461	492	324	478	401	293	282	157
Otros Accesorios ²	147	207	149	226	379	175	357	386	576	574	323
Cobranza por Fiscalización³	5,955	6,312	6,571	6,504	6,278	5,968	7,530	7,806	8,090	8,499	4,745
Cuenta Corriente	4,413	4,597	5,026	4,643	3,953	4,674	5,252	5,565	5,575	6,059	3,222
Rezago	1,542	1,715	1,545	1,862	2,325	1,294	2,278	2,241	2,515	2,440	1,523

* NOTA: Corte al 30 de junio de 2018

Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total		5.7	10.4	12.9	12.9	9.1	9.5	10.2	7.4	7.5	-47.9
Aportaciones		1.2	7.0	9.4	9.8	7.2	8.4	10.2	7.7	8.9	-47.6
Aportaciones Sin Crédito		-0.8	5.0	7.3	7.5	5.2	7.8	10.7	7.9	9.4	-47.2
Aportaciones Con Crédito		9.4	14.2	16.2	16.9	12.7	9.8	9.1	7.2	7.5	-48.6
Amortizaciones¹		11.8	15.2	16.9	16.1	12.0	10.3	10.4	7.1	6.1	-48.3
Accesorios		16.9	-16.4	36.4	26.4	-42.8	69.9	-8.8	6.5	0.6	-44.6
Actualizaciones		19.8	-19.0	21.4	24.2	-43.2	87.3	-28.4	-27.2	28.5	-51.0
Recargos		6.2	-9.4	33.4	6.7	-34.2	47.6	-16.2	-26.8	-3.9	-44.1
Otros Accesorios ²		41.3	-28.0	51.7	67.5	-53.9	104.5	8.1	49.0	-0.3	-43.8
Cobranza por Fiscalización³		6.0	4.1	-1.0	-3.5	-4.9	26.2	3.7	3.6	5.1	-44.2
Cuenta Corriente		4.2	9.3	-7.6	-14.8	18.2	12.4	6.0	0.2	8.7	-46.8
Rezago		11.2	-9.9	20.5	24.9	-44.3	76.0	-1.6	12.3	-3.0	-37.6

Notas:

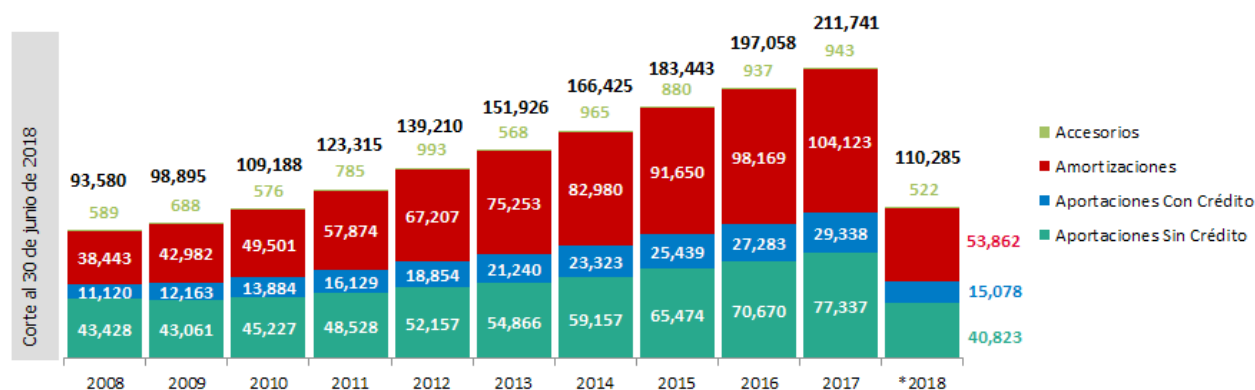
1. Amortizaciones incluye capital e intereses. Estos conceptos se separan cuando la información llega al área de Cartera.

2. Otros Accesorios comprenden depósitos de fichas Depored y Medios de Pago.

3. La Cobranza por Fiscalización se refiere a la Captación de Aportaciones posteriores a T+3 del bimestre correspondiente y que se encuentra integrado en la Captación del bimestre. La cobranza de Cuenta Corriente se refiere a la recuperación de recursos del bimestre en curso y Rezago a la recuperación de recursos de bimestres anteriores.

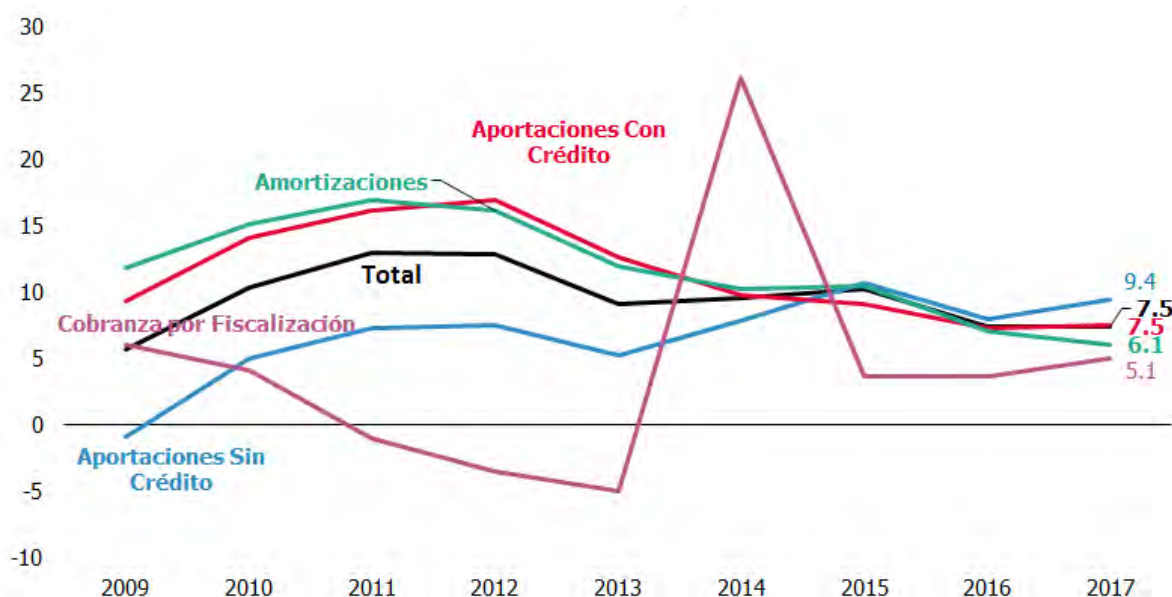
4. El 2do bimestre de 2018 se registra en el mes de mayo de 2018.

Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).



* Corte al 30 de junio de 2018

Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).

12.9.3 Acciones y resultados en materia de lo Contencioso y Consultivo Fiscal (Modelo Integral Jurídico-Fiscal) 2013-2018

Los temas de lo contencioso y consultivo fiscal se pueden resumir en los siguientes:

- Analizar, definir estrategias y dar seguimiento oportuno en la defensa del interés fiscal frente a las impugnaciones que se presentan en contra del Instituto como Organismo Fiscal Autónomo, así como determinar la ruta de cumplimiento de las resoluciones firmes que dicten los tribunales e instancias jurisdiccionales.
- Otorgar respuesta a las consultas que en materia fiscal son formuladas, así como determinar la situación fiscal de patrones y la viabilidad jurídica, entre otras, de la incorporación al régimen de Infonavit o la no obligatoriedad con el mismo.
- Resolver las instancias administrativas y solicitudes de prescripción y caducidad.
- Atender las solicitudes de depuración de cuenta por cobrar por las diversas causales previstas por la legislación y los acuerdos del Consejo de

Administración del Instituto.

- Coordinar la efectiva gestión de las acciones penales tanto en la integración de las carpetas de investigación como durante el proceso penal.
- Evaluar y emitir opinión sobre las propuestas de reforma que impacten las actividades la actividad fiscal del Instituto y proponer y formular los ante proyectos de reforma a las leyes y disposiciones fiscales que lo involucren.
- Analizar disposiciones jurídicas e interpretaciones administrativas y jurisdiccionales; difundir criterios vigentes; asesorar jurídicamente y atender, en su caso, asuntos en materia de transparencia y protección de datos, así como procedimientos ante Prodecon, relacionados con el carácter de Organismo Fiscal Autónomo del Instituto.

En este apartado se describen en general los fines, las acciones emprendidas y los resultados obtenidos en materia de lo contencioso y consultivo fiscal.

El agrupamiento es temático y dentro de cada tema se realiza una descripción general por año calendario.

12.9.3.1 Contencioso Fiscal.

De 2010 y hasta septiembre de 2013 se establecieron diversos sistemas de seguimiento a los medios de defensa⁸: Sistema de Control de Juicio de la Coordinación General Jurídica, SAFE⁹, SICOF¹⁰ y Formato Único Dropbox¹¹, en los que se registraron los diversos medios de defensa de carácter jurisdiccional que presentaron los patrones, en contra de actos fiscales generados por la omisión en el pago de aportaciones y entero de retención de salarios para amortización de créditos. Los sistemas resultaron insuficientes o bien inadecuados a la naturaleza del litigio contencioso fiscal.

Por lo anterior, los objetivos generales en materia de lo contencioso fiscal se definieron, por una parte, contar con un sistema que permitiera el registro, actualización, carga de documentos y conclusión de los medios de defensa, a fin de reforzar la atención de los mismos, y por otra, obtener resultados favorables a partir de mejorar jurídicamente lo actos fiscales, definir

y unificar criterios jurídicos y mejorar el seguimiento y control de los medios en que se controvierte el interés fiscal, lo que favorecerá la disminución del número de medios de defensa y afrontar los que se presenten con elementos de prueba y criterios jurídicos de mayor solidez.

En el mes de octubre de 2013 se desarrolló en TRM¹² el Módulo Contencioso Fiscal (MCF). Al inicio de la operación en este sistema se realizó un registro masivo de 24,152 medios de defensa acumulados en los sistemas previos sin contar con documentación soporte. De octubre a diciembre, ya directamente en TRM, se registraron 1,478 medios de defensa, con lo que al cierre de 2013 se contó con 25,630 medios de defensa en materia fiscal.

En los medios de defensa cargados en el MCF de TRM no se distinguieron aquellos casos concluidos de los que se encontraban en trámite.

Medios de defensa en TRM a diciembre de 2013



Fuente: Gerencia Contencioso Fiscal

⁸Para los efectos del presente documento, el concepto Medios de Defensa comprende aquellos procedimientos jurisdiccionales en los que el Infonavit comparece en defensa del interés fiscal; los procedimientos administrativos en que se resuelven controversias de carácter fiscal; y los concursos mercantiles en que participa el Instituto.

⁹SAFE: Seguimiento de acciones de fiscalización vía internet.

¹⁰SICOF: Sistema Integral de Cobranza Fiscal.

¹¹Formato Único Dropbox: servicio de alojamiento y sincronización de archivos en línea que permite compartir información con diversos usuarios, con el cual se controla y administran los medios de impugnación que se presentan en contra del Instituto.

¹²Tax and Revenue Management

Dado el diseño administrativo institucional, la atención de los medios de defensa se realiza con la participación de proveedores de servicios jurídicos.

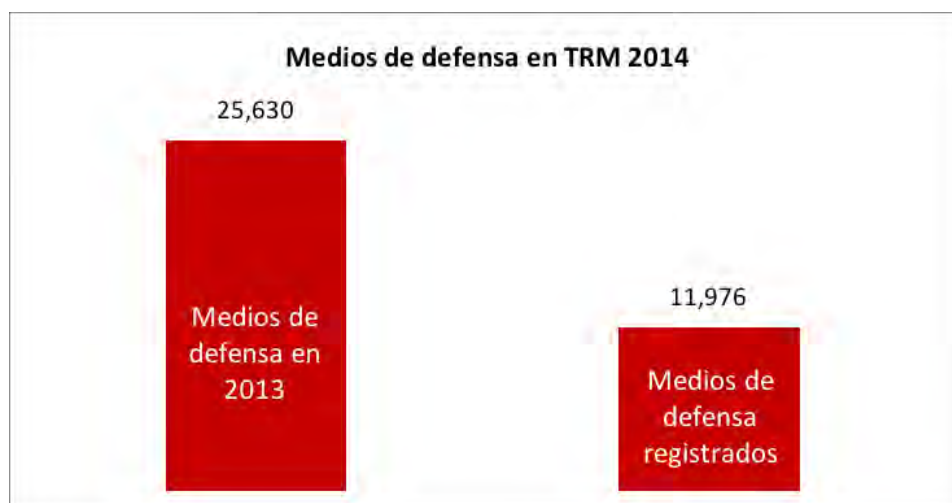
A junio de 2013 se contó con los siguientes proveedores: Despacho José Antonio Chavero; Despacho José Martín Tamayo Romay; Despacho GO and Pay; Despacho Diana Margarita Moreno Luna; Despacho Colín Gómez; Despacho Desarrollo del Factor Patrimonial; Despacho De Vecchi, Kaye y Torres Marco, S.C. (DKTM); y Despacho Consultoría KLG, S.A. de C.V.

En agosto de 2013 se renovó la plantilla continuando aquellos que presentaron mejores resultados (DKTM y Despacho Consultoría KLG, S.A. de C.V.) e incorporando los despachos PG WITTMAN JURÍDICO EMPRESARIAL y GBV Abogados S.C.

A 2013, considerando sólo las resoluciones de las salas del entonces Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (TFJFA), el resultado de los medios de defensa llegaba al 99% de sentencias desfavorables a los intereses del Instituto.

Si bien se daba una atención normalizada, resultaba necesario implementar acciones que permitieran mejorar la calidad en la atención de medios de defensa a nivel nacional y contar con mayor personal para estos efectos en las gerencias de recaudación fiscal de las delegaciones regionales del Instituto (GRF's).

Durante 2014 se registraron 11,976 nuevos medios de defensa, con lo que se concluyó el año con un registro acumulado de 37,606 medios de defensa en el MCF de TRM.



Fuente: Gerencia Contencioso Fiscal.

Se realizó la contratación de nuevos proveedores como Revilla Álvarez y Alcalá, Consorcio Legal y Fiscal ADG S.C. (anteriormente KLG) y Kaye Trueba Abogados S.C. (anteriormente DKTM) y se renovó contrato a PG WITTMAN JURÍDICO EMPRESARIAL y a GBV Abogados S.C.

Con los nuevos proveedores de los servicios legales se realizaron diversas acciones, a más de la atención jurídica de los medios de defensa, entre las que destacan:

- Establecer una estrategia de atención buscando la coordinación con las autoridades jurisdiccionales, mediante visitas a las salas del entonces TFJFA.

- Reuniones con los magistrados de las salas regionales del TFJFA, para sensibilizarlos del carácter social del Instituto y la afectación directa de las resoluciones que emiten a los intereses de los trabajadores y sus beneficiarios, además de tener una retroalimentación sobre la forma en la que se atienden los juicios.
- Visitas a 22 delegaciones regionales, en conjunto con abogados de los despachos, con el objeto de fortalecer la defensa del Instituto en los procedimientos jurisdiccionales y asegurar una mejor coordinación entre despacho, delegación y área central.

El porcentaje de sentencias desfavorables seguía en 99%, por lo que era necesario establecer acciones respecto a las nulidades dictadas por el TFJFA.

En consecuencia, el 7 de mayo de 2014 se publicó el procedimiento de Análisis de Sentencias y Resoluciones Administrativas, cuyo objetivo es dar atención oportuna a las sentencias que se derivan de juicios fiscales y resoluciones administrativas dictadas en los recursos administrativos de revocación e inconformidad, dado que una resolución, así sea de nulidad, permite bajo ciertas condiciones jurídicas continuar con el proceso de recuperación de aportaciones y amortizaciones o bien, de ser el caso, depurar la cuenta por cobrar fiscal por incobrabilidad de los créditos fiscales impugnados.

Con este procedimiento, el Instituto creó un mecanismo para determinar la pertinencia de continuar con el proceso de recuperación de aportaciones y amortizaciones en beneficio de los trabajadores, o bien la confirmación, con dictamen de un especialista fiscal, de la incobrabilidad de los créditos materia de juicio o procedimiento administrativo.

En 2014, el análisis de 5,261 sentencias arrojó que de 13,106 folios, en 1,116 casos se confirmó su validez, es decir, la legalidad del acto; 6,508 fueron nulos y en consecuencia incobrables; y en 5,482 se determinó, no obstante la nulidad decretada, continuar con el proceso de recuperación (reincorporación).

Durante el 2015 en el MCF de TRM se registraron 15,700 nuevos medios de defensa e instancias administrativas, lo que arrojó una cifra histórica acumulada de 53,306 medios de impugnación, instancias administrativas¹³, quejas Prodecon y procedimientos de caducidad o prescripción.

En este año se realizaron modificaciones y ajustes al sistema, lo que permitió segmentar la información y ajustar el universo real de los casos vigentes.

Una de las modificaciones consistió en la creación de dos carpetas dentro del sistema en la que se clasificaron los medios de defensa e instancias administrativas en vigentes y concluidos, siendo los primeros aquellos que se encontraban en trámite de juicio, recurso o instancia y los segundos aquellos que contaban con un medio de terminación de juicio -sentencia, sobreseimiento, desistimiento, resolución de autoridad, etcétera- y además tenían más de 6 meses en la referida etapa, o bien aquellos que el Gerente de Recaudación Fiscal (GRF), por los elementos derivados del juicio, registrara manualmente como concluidos.

Bajo estos criterios, al cierre de 2015 se identificaron 29,521 medios de defensa, instancias administrativas, quejas PRODECON y procedimiento de caducidad o prescripción como concluidos, quedando, en consecuencia, 23,785 vigentes, a los que se debía dar atención y seguimiento puntual.



Fuente: Gerencia Contencioso Fiscal.

Se realizó la contratación un nuevo proveedor: Arroyo Webster y se renovaron los contratos con los despachos Revilla Álvarez y Alcalá, Consorcio Legal y Fiscal ADG S.C., Kaye Trueba Abogados S.C., PG WITTMAN JURÍDICO EMPRESARIAL y GBV Abogados S.C. Lo anterior, para la atención de medios de defensa y efectuar los análisis respectivos de las sentencias que emitieran los órganos jurisdiccionales, así como aquellas de años anteriores en que no se hubiera realizado el mencionado análisis.

Para materializar el procedimiento de análisis de sentencias publicado en 2014, a fin de confirmar la inco-brabilidad de los créditos impugnados o, en su caso, la posibilidad de reincorporarlos a la cadena fiscal, el 20 de agosto de 2015, se publicó el procedimiento de Reincorporación de Créditos Fiscales Derivado del Análisis de Sentencia, cuyo objetivo es regular el proceso para la reincorporación de créditos fiscales al procedimiento de cobro, derivados del análisis de las sentencias dictadas por las instancias jurisdiccionales en los medios de defensa, respecto de las cuales y no obstante que se haya decretado la nulidad de los actos fiscales por vicios de forma, el Instituto está en posibilidad de hacerlo dentro del marco legal.

Bajo estos procedimientos de análisis de sentencia y de reincorporación de créditos fiscales a la cadena de cobranza fiscal, se redefinió el concepto del sentido de las sentencias (favorables y desfavorables) y se construyó, en consecuencia, un indicador para medir

la eficacia en la defensa del interés fiscal en el juicio contencioso administrativo.

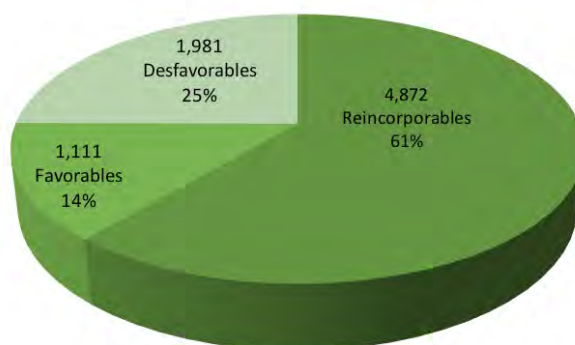
En este contexto, se definió como sentencia favorable aquella en que se concede en favor del Infonavit, sea total o respecto de la mayoría de los períodos que involucra el medio de defensa respectivo (sentencias de validez, sobreseimiento, desistimiento), así como aquellas sentencias en que, habiendo sido declarados nulos los actos relativos a los períodos involucrados, es posible reincorporarlos en su mayoría a las acciones de cobranza atento a la valoración jurídica del análisis de la sentencia.

Para finales de 2015, se realizaron 7,964 análisis de sentencias que declararon la nulidad de actos fiscales.

Con los criterios apuntados, se clasificaron 1,981 como sentencias desfavorables y 5,983 como favorables, ya que en 4,872 sentencias de nulidad se determinó por el análisis la reincorporación al proceso de cobranza de la mayoría de los períodos y en 1,111 sentencia se reconoció la validez total o parcial de la mayoría de los períodos impugnados.

Con el proceso de reincorporación en operación fue posible no solo clasificar como favorables sentencias que con anterioridad se tenían, sin discusión, como perdidas, sino que fue posible materializar la reincorporación a la cobranza de créditos que de otra manera se mantenían sin acciones.

7,964 sentencias analizadas en 2015



Fuente: Gerencia Consultivo Fiscal.

¹³Únicamente la instancia de aclaración y revocación administrativa establecidas en los artículos artículo 33-A y 36 antepenúltimo párrafo del Código Fiscal de la Federación.

Adicionalmente se consolidaron acuerdos con las áreas de negocio de Fiscalización y de Cobranza, para la implementación de una estrategia de revisión de las resoluciones que emite el Instituto como autoridad fiscal autónoma, con lo que se modificó el formato de notificación de determinantes de créditos fiscales. Entre otras cosas, se agregó un párrafo para acreditar que el documento se entregaba con firma autógrafa, corrigiendo una de las causales con mayor recurrencia en las impugnaciones.

Sobre los juicios en que la nulidad de los créditos fiscales decretada por la respectiva sala fuera por vicios de forma, se establecieron criterios acordes a la ley para reincorporarlos subsanando deficiencias, entre otros casos: el determinante no cuente con firma autógrafa; omisión de datos de trabajadores; o errores u omisiones en los formatos de notificación, así como en su llenado.

Se realizaron ajustes al MCF de TRM, con la finalidad de contar de manera automática con el reporte exigido por la Circular Única para Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF), para lo que se genera un informe trimestral que se entrega al área jurídica del Instituto y que contiene el número de juicios

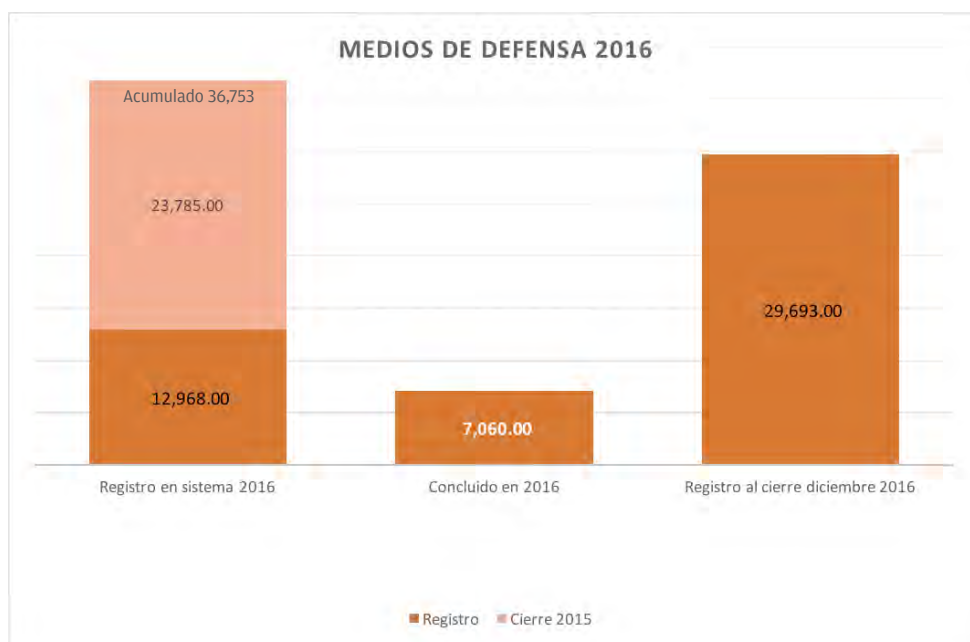
recibidos en el periodo del reporte, los que se encuentran en trámite y los concluidos, así como los montos determinados que se capturan en el MCF de TRM. Esta información contribuye a consolidar el reporte que el Instituto presenta ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Se continuó con visitas a delegaciones regionales (ocho), junto con personal de los despachos encargados de la atención de medios de defensa, con el objeto de lograr una mejor coordinación entre despacho, delegación y área central.

Finalmente, en el año, se concretó la contratación de 11 abogados para la atención de medios de defensa en el área contenciosa de las GRF's.

En el 2016 se renovó la contratación de los proveedores de servicios legales: Arroyo Webster; Revilla Álvarez y Alcalá; Consorcio Legal y Fiscal ADG S.C.; Kaye Trueba Abogados S.C.; PG WITTMAN JURÍDICO EMPRESARIAL; y GBV Abogados S.C.

Durante 2016 se registraron 12,968 nuevos medios de defensa y se concluyeron 7,060, con lo que la base de datos de medios de defensa vigentes al cierre de 2016 fue de cerca de 29,693



Fuente: Gerencia Contencioso Fiscal.

De la revisión de los registros en el MCF de TRM, en confronta con los registros de juicio en las GRF's, así como los que tenían registrados los proveedores de servicios legales, se depuró y unificó la información.

En el tercer cuatrimestre de 2016 se definió el MCF de TRM como base y medio de información única de registro de la información de medios de defensa, carga documental, actualización de etapas, niveles de servicio en la atención y conclusión de estos. Con ello, también se estableció que la información contenida en el MCF de TRM es la fuente única para dar seguimiento, evaluar y supervisar la atención de los medios de defensa.

Para lo anterior, se realizaron modificaciones a los indicadores de las gerencias de recaudación fiscal en las entidades federativas, con los que se miden los niveles de servicio en relación con el registro oportuno de los medios de defensa, la carga completa de la documentación de juicio, así como la actualización de las etapas procesales hasta la conclusión del respectivo medio de defensa.

El Índice de Excelencia (INEX), como una herramienta que permite medir la calidad en el servicio de los proveedores para la determinar la asignación de servicios, se modificó para enfocarlo al seguimiento, atención de

los juicios, calidad del trabajo y tiempos de presentación de contestación de demanda o desahogos.

Se generó un reporte de seguimiento y análisis de jurisprudencia, para actualizar los criterios que se presentan en las contestaciones de demanda.

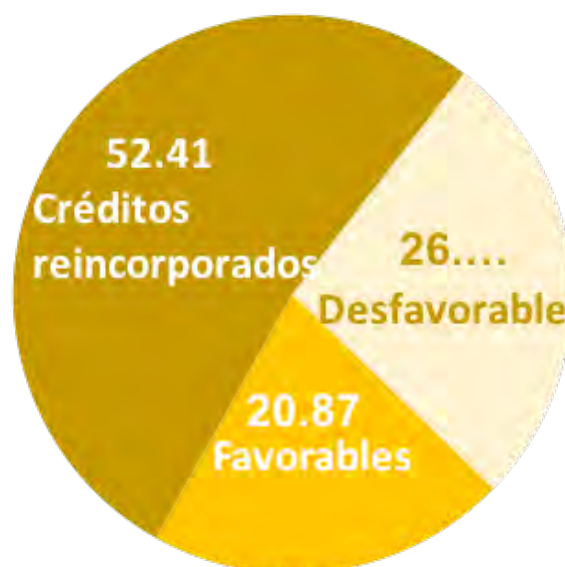
Asimismo, se realizaron modificaciones al MCF de TRM para adecuarlo a las reformas hechas a la Ley Federal del Procedimiento Contencioso Administrativo y a la Ley de Amparo, actualizando catálogos de etapas procesales, conceptos de impugnación y ajustes de términos legales que permitieron una mejor supervisión de los medios de defensa y contar con información oportuna de los mismos, tal como conceptos de impugnación más recurrentes.

Por otra parte, los créditos fiscales emitidos por reincorporación, al ser impugnados, generaron aumentos en medios de defensa o quejas ante el Tribunal Federal de Justicia Administrativa y criterios jurisprudenciales que declararon que la no acreditación de la relación laboral en el determinante de crédito es una nulidad de fondo y no de forma, lo que impactó en el indicador para la eficacia en juicio contencioso, pasando de 75% de al 73.1% y con una proyección descendente.

**SENTENCIA OBTENIDAS EN
JUICIOS CONTENCIOSOS**
(Año 2016)

Sentencias	Número
Favorables	1,675
Con reincorporación	4,205
Desfavorables	2,143
Total de juicios resueltos	8,023

Resultados (73.3%)



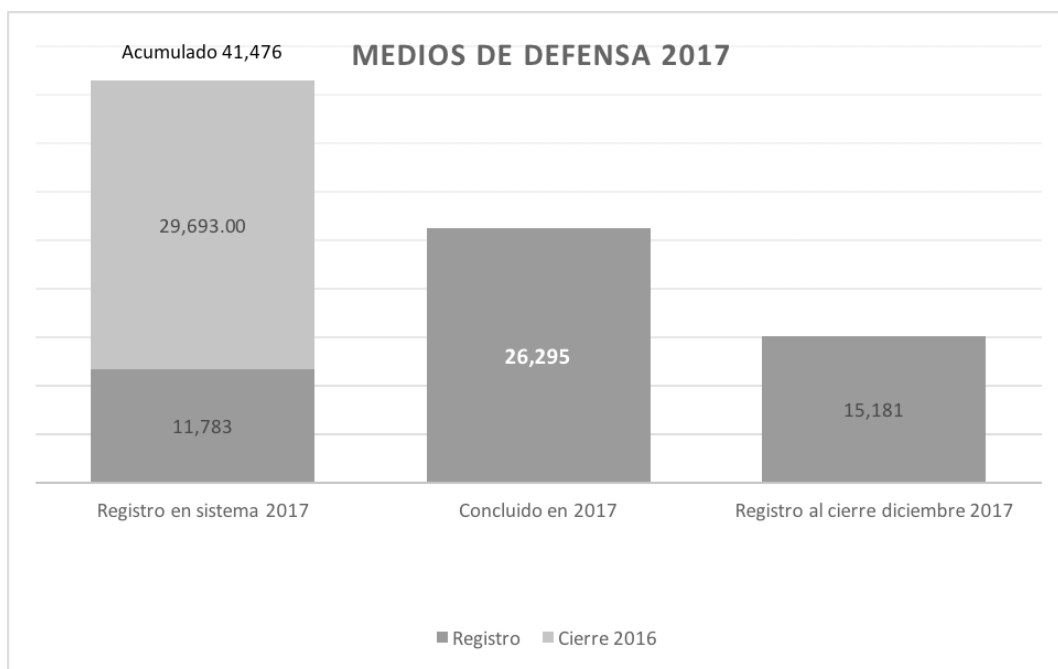
Fuente: Gerencia Consultivo Fiscal.

En cuanto a las mejoras de los actos fiscales, con la coordinación de las áreas contenciosa, de fiscalización y de cobranza, se modificó el formato de determinante de crédito fiscal, para que las GRF's en las delegaciones regionales pudieran emitir los créditos con firma autógrafa y, por otra parte, se modificaron los formatos de citatorios de notificación, de notificación personal, actas de notificación y notificación por estrados, para establecer con precisión la identificación del domicilio en el que se actúa, las personas con quienes se realizan las diligencias y los documentos que se entregan.

Para el 2017 se contrataron nuevos despachos: Práctica Dirigida S.C.; Paillés Abogados S.C.; GPL Abogados; Linares, Caraballo y Asociados; Despacho Becerra Pocoroba; Despacho Moreno Durazo y Armida; Del Rey Paullada y Guevara; y Corporativo Opción XXI. Se renovaron contratos con Arroyo Webster y Kaye Trueba Abogados S.C.

Durante 2017 se realizaron cruces de información a partir de las diferentes fuentes de información, con conciliaciones uno a uno entre las bases de datos de MCF de TRM, bases de datos de los despachos y bases de datos de las GRFs. Se identificaron duplicaciones o casos sin actividad procesal, lo que permitió, previo análisis, la conclusión de medios de defensa.

En estas condiciones, se partió de 29,693 registros aparentemente vigentes acumulados a final de 2016, a los que durante 2017 se incorporaron 11,783 nuevos medios de defensa y Concursos Mercantiles; sin embargo, realizada la depuración de duplicaciones y por conclusión de medios de defensa (tanto del histórico como recurrentes¹⁴) de 26,295 casos, el año 2017 concluyó con una base de mayor certidumbre de 15,181 medios de defensa vigentes.



Fuente: Gerencia Contencioso Fiscal.

¹⁴Los medios de defensa recurrentes son aquellos que se concluyeron el año en curso.

Las acciones anteriores permitieron realizar mejores reportes cuantitativos y cualitativos de los medios de defensa, así como un mayor control, seguimiento y supervisión, en relación con el estado procesal, montos y recurrencia en impugnación por estados.

Una información de mayor consolidación permitió realizar clasificación de medios de defensa entre recurrentes u ordinarios, relevantes; y de atención especializada.

Los asuntos relevantes son aquellos medios de defensa cuya cuantía es superior a 500 mil pesos y/o los patrones que impugnan lo hacen recurrentemente y/o las demandas presentan argumentos de importancia o trascendencia, que impactan en la operación o procedimiento de fiscalización y cobranza fiscal y/o las empresas que impugnan son grandes aportantes.

Los asuntos de atención especializada son aquellos que cuentan con dos o más criterios de relevancia y requieren de una asignación y especial atención por los despachos, ya que es necesario establecer un litigio de mayor cuidado.

Al cierre de 2017 se tuvo registro de 679 medios de defensa clasificados como relevantes.

En la nueva contratación de los despachos se modificaron, entre otros aspectos, los deberes de los prestadores de servicios a fin de imponerles como obligación:

- Dar seguimiento al Boletín Jurisdiccional que emite el Tribunal Federal de Justicia Administrativa (TFJA).
- Presentar informes de asuntos relevantes y de atención especializada.
- Atender la sustitución del análisis de sentencia por dictamen de cumplimiento de sentencia, cuya diferencia estriba principalmente en que éstos son suscritos por los GRF's en las delegaciones regionales (los anteriores análisis se firmaban de manera centralizada) y los proveedores de servicios legales y ahora son cargados en MCF de TRM, adicionando acciones a seguir para el cumplimiento, tales como la ejecución a cobro o continuación de las acciones fiscales y devolución.
- Diagnosticar asuntos, en su caso, lo que permitió revisar aquellos registros y documentación de los medios de defensa que cumplieran con los criterios

para ser relevantes y/o atención especializada, asignados a despachos anteriores que no cuente con contrato vigente, para su reasignación o conclusión.

- Concluir totalmente los asuntos que se hayan asignado mediante el MCF de TRM a fin de la liberación de fianzas de los proveedores de servicios legales.
- Se estableció el criterio que la liberación de fianzas de los proveedores de servicios legales se hará hasta la conclusión de los asuntos que se hayan asignado mediante el MCF de TRM.

Una tarea de especial relevancia fue la adecuación a los procedimientos de la Gerencia Contencioso Fiscal, dado que al tener divididos los procedimientos de medios de defensa con los de cumplimiento de sentencia no se tenía la trazabilidad de punta a punta de éstos, generando con ello falta de controles eficaces y seguimiento. Así, se unificaron los procedimientos de medios de defensa (en general) y de dictamen de sentencia.

Adicionalmente, se ordenó el registro, carga y conclusión de los juicios de Concursos Mercantiles en el MCF de TRM.

También se realizaron ajustes al MCF de TRM a fin de mapear los asuntos de atención especializada, asuntos relevantes, masivos y montos menores, sus etapas procesales, las etapas conclusivas, su impugnación en otras instancias o en su caso cumplimiento a través de los dictámenes.

Se realizaron modificaciones a los indicadores de las gerencias de recaudación fiscal en las entidades federativas adicionando la medición de los niveles de servicio en relación con la actualización de las etapas de conclusión, el registro en MCF de TRM de la impugnación de sentencias desfavorables o la justificación legal para no presentar impugnación y la validación de dictamen de cumplimiento de sentencia.

De igual forma se modificó el INEX, para medir la eficacia en la facturación de los servicios asignados, la entrega de informes de asuntos relevantes al igual que los de atención especial, la presentación en juicio de la constancia de trabajadores como prueba, la determinación de realizar impugnación de las sentencias desfavorables o el informe de no impugnación, así como el tiempo y calidad de los dictámenes de cumplimiento.

Por otra parte, se vinculó a las áreas de cobranza y fiscalización, así como las gerencias de depuración de créditos fiscales y consultivo, respecto a las acciones de cumplimiento que se establecen en los dictámenes, para que, en su caso, se depuren los crédito declarados nulos, continúen con las acciones de cobro de los créditos en que se reconozca su validez, se realice la devolución de los créditos declarados como pago de lo indebido, o bien se reincorporen las multas por la omisión de presentación de dictamen o se emitan nuevo créditos subsanando los vicios formales.

Finalmente, sobre las diversas adecuaciones y ajustes a procedimientos, así como definición de mecanismos de seguimiento, evaluación y control, al igual que definición de criterios jurídicos, se realizaron capacitaciones a los proveedores de servicios legales, tanto en materia de procesos, MCF de TRM e INEX.

En los mismos términos que a los proveedores de servicios legales, pero adicionando aspectos concretos de carácter jurídico y de indicadores, se realizó capacitación a los abogados de las GRF's en las delegaciones regionales. Al efecto, se celebró una reunión nacional de abogados en la Ciudad de México.

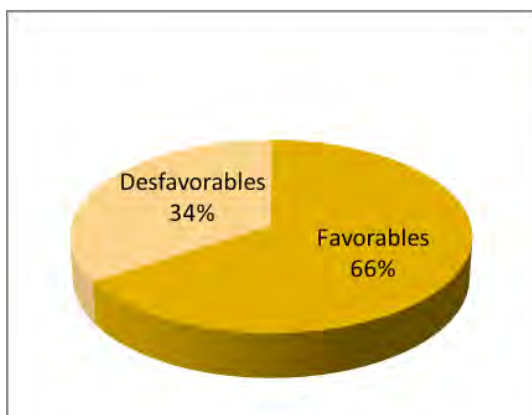
Respecto a los informes cualitativos en relación a los agravios recurrentes, se realizó un diagnóstico con la información disponible en el MCF de TRM que arrojó que la problemática en los juicios consiste en la dificultad para la obtención de pruebas (actas de notificación,

determinaciones de los créditos fiscales, constancias de relación laboral) en los sistemas institucionales, ello derivado de que la información se encuentra dispersa o en algunos casos no se tiene, o bien la que se presenta como prueba no cuenta con los elementos de fundamentación y motivación suficientes que permitan la defensa adecuada de su legalidad.

En ese sentido, en coordinación con las áreas de cobranza y fiscalización se realizó un nuevo ejercicio de revisión de formatos con los que se emiten los actos fiscales y se enfatizó la necesidad de adecuar el sistema de determinación de créditos fiscales a fin de incorporar el detalle de trabajadores, dado que los patrones impugnan en mayor medida las reincorporaciones y los determinantes emitidos de manera masiva por el área de cobranza, argumentando desconocer la relación laboral con los trabajadores con apoyo en la tesis 2a./J. 191/2016 (10a.) de la SCJN, con el "Cédula de Liquidación de Cuotas Obrero Patronales. Cuando el Instituto Mexicano del Seguro Social la emite, pero no acredita la existencia de la relación laboral para fincar un Crédito Fiscal, la nulidad decretada debe ser lisa y llana."

Como se advirtió en 2016 y se enfatizó a partir de la referida tesis, las deficiencias en la emisión de los determinantes sin el detalle de trabajadores tuvieron impacto en el indicador para la eficacia en juicio contencioso que se pasó de 73.1% al 66%

Resultados (66%)



JUICIOS CONTENCIOSOS SENTENCIAS DICTAMINADAS EN 2017

Sentencias	Número
Favorables	4,551
Desfavorables	2,369
Total de juicios resueltos y con sentencia firme	6,920

Fuente: Contencioso Fiscal

Derivado de la coordinación entre áreas de contencioso, fiscalización y cobranza, se diseñó la modificación de las determinantes de crédito fiscal para que en el mismo se incorporen los datos de trabajadores, entre otros: nombre, monto del salario, periodo del salario con el que se determinó el 5% de aportaciones y el cálculo aritmético.

Así mismo, se determinó realizar de nueva cuenta, por el área de cobranza, capacitación a los notificadores respecto al llenado de los formatos de citatorio de notificación y actas de notificación.

Se emitieron comunicados con relación a la forma de atención de los medios de defensa, las acciones de registro ante el TFJA y los criterios de reincorporación, suprimiendo como causal para reincorporar la nulidad decretada por negativa de relación laboral, dado el criterio de la contradicción de tesis antes aludida.

Las acciones en 2017 permitieron disminuir el número de juicios y concluir los mismos sin generar retrasos en el cumplimiento de sentencias, permitiendo una mayor supervisión a los proveedores y a los GRF's en delegaciones regionales.

En 2018 se continuó con los despachos Práctica Dirigida S.C.; Paillés Abogados S.C.; GPL Abogados S.C.; Linares, Caraballo y Asociados; Despacho Moreno Durazo y Armida; Del Rey Paullada y Guevara; Corporativo Opción XXI; Arroyo Webster; y Kaye Trueba Abogados S.C., cuyos contratos concluyen el 31 de octubre de 2018. Se contrató a Corporativo Jurídico, Laboral Mayoral y Asociados, S.C., con contrato vigente al 30 de noviembre de 2018.

A los 15,181 medios de defensa vigentes a final de 2017 se acumularon 5,767 nuevos medios de defensa registrados en el primer semestre de 2018; sin embargo, en el mismo período se realizó la conclusión por dictamen de sentencia (VDCS) de 3,664 asuntos; 320 por diagnóstico de asuntos relevantes no actualizados en sistema; y 1,056 por resolución de desechamiento, desistimiento y otras causales.

Al cierre del primer semestre de 2018 se cuenta con 15,908 medios de defensa vigentes.



Fuente: Gerencia Contencioso Fiscal.

Al mes de junio de 2018 se cuenta con 641 asuntos relevantes en las siguientes GRF's:

DELEGACIONES	ASUNTOS RELEVANTES
Aguascalientes	16
Baja California	29
Baja California Sur	13
Campeche	12
Chiapas	5
Chihuahua	25
Coahuila	23
Colima	3
Metropolitana del Valle de México	94
Durango	6
México	7
Guanajuato	47
Guerrero	12
Hidalgo	14
Jalisco	29
Michoacán	3

DELEGACIONES	ASUNTOS RELEVANTES
Morelos	19
Nayarit	3
Nuevo León	59
Oaxaca	3
Puebla	34
Querétaro	8
Quintana Roo	11
San Luis Potosí	7
Sinaloa	67
Sonora	29
Tabasco	10
Tamaulipas	12
Tlaxcala	1
Veracruz	28
Yucatán	9
Zacatecas	3
Total	641

Fuente: Gerencia Contencioso Fiscal.

Como asuntos de atención especializada se cuenta al primer semestre de 2018 se cuenta con 155 en las siguientes GRF's:

DELEGACIONES	ATENCIÓN ESPECIALIZADA
Aguascalientes	1
Baja California	6
Baja California Sur	2
Campeche	17
Chihuahua	2
Coahuila	8
Colima	1
Metropolitana del Valle de México	5
Durango	1
México	2

DELEGACIONES	ATENCIÓN ESPECIALIZADA
Hidalgo	6
Nuevo León	55
Puebla	7
Querétaro	1
San Luis Potosí	1
Sinaloa	19
Sonora	9
Veracruz	8
Yucatán	1
Zacatecas	1
Oficinas Centrales	2
Total	155

Fuente: Gerencia Contencioso Fiscal.

Tanto en los asuntos relevantes como de atención especializada, los despachos realizan reportes de seguimiento mensual que se presentan a las GRF's, lo que ha permitido reasignar asuntos focalizando los planteamientos de litigio y procurando un seguimiento estricto al expediente hasta las últimas instancias.

Aunado a lo anterior, con base en los diagnósticos de agravios recurrentes, se realizó junto con los despachos encargados de la defensa jurídica la modificación de los formatos de contestación y ampliación de demanda estableciendo argumentos específicos de defensa que permiten mejorar los planteamientos en los litigios.

De igual manera se modificó el formato de recurso de revisión, agregando argumentos relacionados con la procedencia, con el tema de mayor recurrencia de impugnación (relación laboral), así como sobre el principio de exhaustividad en las sentencias que emiten las Salas del TFJA (para que se tomen en cuenta las pruebas ofrecidas por el Instituto en los juicios de origen).

Se emitieron comunicados a las GRF's con los formatos que contienen argumentos que deben incorporarse a la contestación de demanda y, en su caso, ampliación, a fin de que los despachos los incluyan en los proyectos que presenten a los GRF's y éstos supervisen que así se haga. De igual manera, se instruyó que se presenten los documentos de prueba que se señalen en la demanda, entre otros: el determinante y su notificación, la constancia de adeudos, los informes de IMSS de altas y bajas, las declaraciones del SAT sobre deducciones por nómina, con lo que acrediten la relación

laboral (como se ha explicado, es el principal tema de impugnación).

Se presentó al área de fiscalización el estudio de mejoras a los determinantes de créditos fiscales, planteándose observaciones derivadas de los litigios en los que se declara la nulidad de los mismos, a fin de mejorarlos y estar en posibilidad de afrontar un mejor litigio.

Del registro, seguimiento y atención a 12 concursos mercantiles a través del MCF de TRM, se tienen una comunicación constante con el área de fiscalización para efectos de que no se realicen acciones de cobro, hasta en tanto las empresas reinicien operaciones, salvo que las obligaciones deriven de la administración de la empresa en el marco del concurso mercantil.

Dentro del cumplimiento de la sentencia, se adecuó el sistema para establecer la etapa acuerdo de firmeza de la sentencia, con lo cual se busca controlar que los dictámenes de sentencia se realicen en los plazos establecidos en la Ley Federal del Procedimiento Contencioso Administrativo, evitando retrasos en las acciones de cumplimiento por las áreas de depuración de créditos fiscales, fiscalización y cobranza fiscal. Para estos efectos, se emitieron comunicados a las GRF's en los que se establecieron los elementos de seguimiento en el sistema y los criterios de dictaminación de sentencias que permitan su cumplimiento.

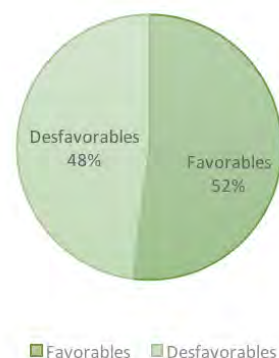
En estas condiciones, al cierre del primer semestre de 2018, se dictaminaron 3,664 sentencias con el siguiente resultado.

JUICIOS CONTENCIOSOS SENTENCIAS DICTAMINADAS

(enero a junio 2018)

Sentencias	Número
Favorables	1,906
Desfavorables	1,758
Total, de juicios resueltos y con sentencia firme	3,664

Primer semestre 2018



Fuente: Gerencia Contencioso Fiscal.

Como resumen, se presenta gráficamente la evolución general en el tratamiento de los medios de defensa.



Fuente: Gerencia Contencioso Fiscal.

No obstante lo descrito, las acciones no son suficientes para alcanzar el objetivo de disminuir la presentación de medios de defensa o en su caso afrontar los que se presenten con los elementos de prueba adecuados para lograr mejores resultados en las impugnaciones y mantener indicadores de eficacia en juicio contencioso en un porcentaje por arriba del 80%, por lo que se plantea trabajar en el mejoramiento del litigio y los formatos de determinante de crédito fiscal, en conjunto con las áreas de cobranza y fiscalización.

12.9.3.2 Dictamen de cumplimiento de sentencias / análisis de sentencia.

Conforme a la Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo, las sentencias que dicte el TFJA pueden ser, de manera general, en cuatro sentidos.

- Declarar la validez de la resolución impugnada.
- Declarar la nulidad de la resolución impugnada (nulidad lisa y llana).

- Declarar la nulidad de la resolución impugnada para determinados efectos.
- Sobreseimiento del juicio.

A fin de precisar los efectos jurídicos y definir nuevas acciones jurídicas y operativas, como se ha dicho, en 2014 se publicó el procedimiento de Análisis de Sentencias y Resoluciones Administrativas para dar efecto a las sentencias declaradas nulas por el entonces TFJA y actual TFJA, por cuestiones de forma.

Como se ha señalado, hasta 2016 los procedimientos contenciosos (atención a medios de defensa) y el procedimiento de análisis de sentencia se encontraban desligados -incluso eran de conocimiento y responsabilidad de gerencias diferentes. A partir de febrero de 2017 tanto los procedimientos relativos a lo contencioso como el de análisis / dictaminación de sentencias están a cargo de una sola gerencia en la lógica explicada de vincular procedimientos sucesivos (atención a medios de defensa y dictamen de sentencias para su cumplimiento).

A continuación se muestra, por año, las sentencias analizadas:

Año	Total de sentencias reportadas	Sentencias analizadas	Pendientes		
			Total	En proceso	En revisión del despacho por inconsistencias
2013 y anteriores (rezago)	30,039	3,740	26,299	10,250	16,049
2014	5,261	5,261	0	0	0
2015	7,964	7,964	0	0	0
2016	8,023	8,023	0	0	0
2017	6,920	6,920	0	0	0
enero - junio 2018	3,664	3,664	0	0	0
Total	61,871	35,572	26,299	10,250	16,049

Fuente: Gerencias Contencioso Fiscal y Consultivo Fiscal.

De las 26,299 sentencias pendientes de análisis: a) 16,049 se encuentran en revisión del proveedor de servicios legales, dado que el área de depuración de créditos fiscales encontró inconsistencias en los análisis presentados, y b) 10,250 están en proceso, dado que 7,732 corresponden a años de 2010 y anteriores y se trabajan en 2018 con proveedor para su revisión y dictaminación masiva, bajo la consideración de que, en general, los folios que involucran han prescrito y las 2,518 restantes corresponden a sentencias que las delegaciones regionales han enviado de manera extemporánea para su correspondiente análisis.

En las 35,581 sentencias analizadas fue posible definir el sentido de cumplimiento de las mismas, permitiendo diferenciar de entre los folios involucrados en las resoluciones del TFJA aquellos que resultan incobrables y por tanto materia de depuración en la cuenta por cobrar; aquellos favorable que dan lugar a la continuación de las acciones de cobro; y aquellos en que es posible, como se ha señalado, reincorporar a la cadena de cobranza dado que los vicios son subsanables. Del total de folios involucrados, fue posible continuar acciones o intentar reincorporar al ciclo de cobranza fiscal poco más del 51.5%

¹⁵De los folios involucrados en las sentencias analizadas en 2017, 2,206 corresponden a productos diversos a créditos fiscales, tales como PAE, Inmovilizaciones, Cartas de situación fiscal, avisos previos de embargo, cartas de revocación, etcétera, por lo que no se incluyen en esta tabla como incobrables, de reincorporación o favorables.

¹⁶De los folios involucrados en las sentencias analizadas en 2018 (primer semestre), 1,538 corresponden a productos diversos a créditos fiscales, tales como PAE, Inmovilizaciones, Cartas de situación fiscal, avisos previos de embargo, cartas de revocación, etcétera, por lo que no se incluyen en esta tabla como incobrables, de reincorporación o favorables.

Año	Analizadas	Folios		
		Total	Sentido	Cantidad
2013 y anteriores (rezago)	3,740	12,375	Incobrables	7,915
			Reincorporación	4,408
			Favorables	52
2014	5,261	13,106	Incobrables	6,508
			Reincorporación	5,482
			Favorables	1,116
2015	7,964	15,540	Incobrables	6,630
			Reincorporación	6,901
			Favorables	2,009
2016	8,023	23,175	Incobrables	11,267
			Reincorporación	7,123
			Favorables	4,785
2017	6,920	26,808	Incobrables	12,178
			Reincorporación	9,326
			Favorables	5,304
enero - junio 2018	3,664	13,042	Incobrables	5,956
			Reincorporación	4,315
			Favorables	2,771
Totales	35,572	104,046	Incobrables	50,454
			Reincorporación	37,555
			Favorables	16,037

Fuente: Desarrollo de la Gerencia de lo Contencioso y Consultivo Fiscal.

12.9.3.3 Reincorporación de Créditos Fiscales.

Como ya se ha señalado, las causales por las que un crédito fiscal es declarado nulo pueden ser por forma o de fondo. En el caso del primer tipo de nulidades existe la posibilidad que las autoridades fiscales repongan el procedimiento declarado nulo o bien subsanen el vicio de forma que dio origen a la nulidad y puedan volver a notificar el acto fiscal declarado nulo.

Asimismo, existen sentencias en que se declara la nulidad lisa y llana, lo que no implica en todos los casos la imposibilidad de reincorporar el crédito fiscal a la cadena de cobranza, por lo que se debe hacerse un análisis de las causas por las que la Sala decretó esa nulidad. En la especie, si se trata de causas que no incidieron

en la determinación del crédito, estamos ante una sentencia cuyos créditos impugnados son susceptibles de reincorporación.

Por ello, a partir de 2014 se elaboró y gestionó el Procedimiento de Reincorporación de Créditos Fiscales Derivado del Análisis de Sentencia, iniciando su implementación en el segundo semestre de 2015.

Del histórico general de análisis de sentencias (rezago del año 2013 y anteriores), así como del recurrente (2014 a 2017), se tiene registro que los folios declarados nulos, susceptibles de reincorporación, ascienden a la cantidad de 37,555, lo que representa, según los importes registrados en las sentencias, \$2,096,147,068.22.

Año	Folios reincorporados (rezago y recurrente)	Monto involucrado
2015	11,459	1,844,673,165
2016	12,423	
2017	9,358	
ene-junio 2018	4,315	251,473,903.22
Total	37,555	2,096,147,068.22

Fuente: Desarrollo de la Gerencia de lo Contencioso y Consultivo Fiscal.

Ahora bien, toda vez que, como se ha explicado, se trata de sentencias y períodos de rezago 2013 y años anteriores, así como el recurrente 2014 a 2018, en un número importante de casos, no obstante que derivado del proceso de análisis de sentencias procedía la reincorporación a la cadena de cobranza fiscal, dada la temporalidad transcurrida, los folios fueron dictaminados como incobrables por haber operado la

prescripción o la caducidad, no obstante haber sido declarados nulos por vicios de forma.

De los folios señalados como reincorporables a la cadena de cobranza fiscal, la Gerencia de Notificaciones, Convenios y Estrategias de Cobro, definió como procedentes para notificar 20,865, que representan \$773 '621,148.91, conforme a lo siguiente:

Año	Folios Notificados	Monto Reincorporado
2015	4,510	141,711,883.22
2016	8,669	318,180,832.88
2017	4,713	208,926,110.93
2018	2,973	104,802,321.88
Total	20,865	773,621,148.91

Fuente: Sistema TRM transacción ZTR_Requerimientos.

Es de destacarse que otra de las razones por las que la Gerencia de Notificaciones, Convenios y Estrategias de Cobro no lleva a cabo la reincorporación de folios cargados es porque en ocasiones los bimestres aparecen en “cero”, lo cual significa que el patrón ya pagó o bien se hizo efectiva la garantía que en su momento se ofreció.

De los 16,037 folios en los que se declaró la validez, se emitió comunicado para que las GRF's continúen con las acciones que procedan conforme a sus atribuciones en materia de cobranza e informen al área que corresponda para los efectos conducentes legales y reglamentarios.

12.9.3.4 Cancelación de la cuenta por Cobrar Fiscal por Depuración de Créditos Fiscales.

Una de las atribuciones del Infonavit como Organismo Fiscal Autónomo, frente al incumplimiento de los patrones en el pago de sus obligaciones fiscales en materia de vivienda, es determinar y notificar créditos fiscales sobre los adeudos y, en su caso, ejecutar el procedimiento económico coactivo para recuperar los importes adeudados.

No obstante, existen casos en los que aun después de llevar a cabo las acciones legales tendientes al cobro de las aportaciones y de las amortizaciones adeudadas, no es posible su recuperación.

Lo anterior genera que las cuentas por cobrar abiertas con los montos de dichos créditos no puedan cerrarse y las reservas así constituidas no puedan ni aplicarse ni liberarse, causando la consecuente problemática a la contabilidad y finanzas institucionales.

Con el objeto de solucionar esta problemática y poder aplicar las referidas reservas a la liberación de las cuentas por cobrar fiscales con imposibilidad jurídica

y de hecho de su cobro, con fecha 30 de enero del 2013 el Consejo de Administración aprobó las Políticas Generales para la Cancelación Contable de Cuentas Fiscales por Cobrar (Políticas), mismas que tienen por objeto el normar la cancelación contable de las cuentas fiscales por cobrar a cargo de los patrones por la imposibilidad práctica y/o jurídica de cobro, señalando que dicha cancelación se efectuará cuando:

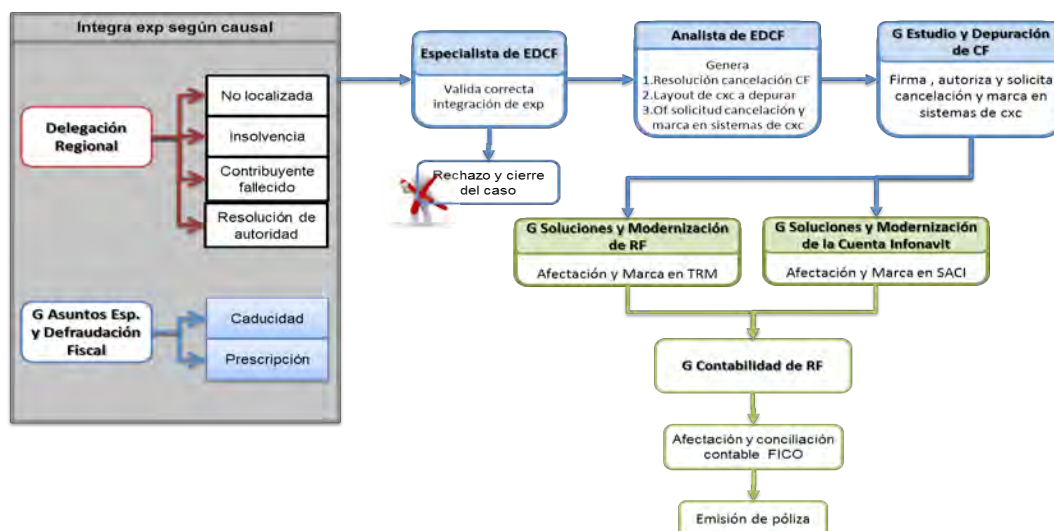
1. Después de haber llevado a cabo todas las acciones de cobro, no se recuperen los importes adeudados, y
2. Siempre que encuadre en alguna de las causales y cumpla con cada uno de los requisitos establecidos en el procedimiento interno establecido de depuración, con base en las facultades de depurar y cancelar créditos fiscales establecidas en el artículo 30 de la Ley del Infonavit, el Código Fiscal de la Federación (artículos 146-A al 146-D) y el Reglamento Interior del Infonavit en Materia de Facultades como Organismo Fiscal Autónomo en su artículo 3º, fracción 30.

Dentro de las Políticas como del Procedimiento de Depuración de Créditos Fiscales publicado en marzo de 2015, se prevén las causales de incobrabilidad e incosteabilidad que implican la posibilidad de depuración de créditos fiscales y la cancelación de la cuenta por cobrar respectiva, a saber: caducidad; prescripción; resolución definitiva de autoridad; insolvencia por falta de bienes suficientes para cubrir el crédito; desaparición o no localización; desaparición por muerte; por declaración en quiebra por falta de activo mediante sentencia firme; e incosteabilidad de créditos, con los supuestos de cálculo necesarios.

El procedimiento prevé como flujo para la depuración de créditos fiscales el que se ilustra a continuación:

Flujo Actual Depuración de Créditos Fiscales

Flujo Actual depuración de Créditos Fiscales



Fuente: Desarrollo de la Gerencia de lo Contencioso y Consultivo Fiscal.

Sobre las figuras de caducidad y prescripción, conviene señalar que el Infonavit, como toda autoridad fiscal está obligada a la observancia al principio de legalidad, dando seguridad jurídica y transparencia en la actuación Institucional. Nuestra legislación fiscal contempla estas figuras, justificando su existencia con la finalidad de que el Estado no invada la esfera jurídica de los contribuyentes a su discreción y en cualquier tiempo.

En este sentido, el Infonavit en su carácter de Organismo Fiscal Autónomo, se encuentra obligado a atender todas las solicitudes de declaratoria de prescripción y/o caducidad por lo que es necesaria la correcta integración del expediente y estar en posibilidad de contar con los elementos que permitan resolver la petición de declaratoria de prescripción o caducidad.

A partir del segundo semestre de 2014 se reactivó el proceso de atención a las solicitudes de prescripción y caducidad, a través de la centralización de la atención de las instancias administrativas, a fin de resolver sobre la procedencia de cobro o bien la depuración de los créditos fiscales en las cuales han operado estas figuras jurídicas, depurando la cuenta por cobrar respectiva.

Estos dictámenes que resuelven las peticiones de declaratoria de prescripción y caducidad eran firmados por

el Gerente Consultivo de Recaudación Fiscal en ejercicio de sus atribuciones contenidas en el Reglamento Interior del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores en Materia de Facultades como Organismo Fiscal Autónomo (RIMFOFA); sin embargo, el 31 de julio de 2017 se publicó reforma al mencionado RIMFOFA que previó, entre otras cosas, la creación de la Gerencia de Asuntos Especiales y Defraudación Fiscal, otorgándole facultades para resolver sobre las declaratorias de prescripción y caducidad, así como de cancelar la cuenta por cobrar de aquellos periodos que resultaron procedentes, consolidando el proceso de dictaminación de caducidad y prescripción como instancia administrativa y el de depuración de créditos fiscales por estas causales.

En estas condiciones, hasta el mes de septiembre de 2017, las declaratorias de prescripción y caducidad que resultaron procedentes se remitían a la Gerencia de Estudio y Depuración de Créditos Fiscales, para resolver la cancelación de la cuenta por cobrar en los periodos involucrados, y a partir del mes de octubre de 2017 la Gerencia de Asuntos Especiales y Defraudación Fiscal se encarga tanto de dictaminar las declaratorias de prescripción y caducidad como de ordenar la cancelación de la cuenta por cobrar, lo cual ha permitido

eficientar el proceso y niveles de atención.

A continuación, se presentan los resultados de la depuración de créditos fiscales, por las diversas causales en los años 2015 a 2018, mismos que son consecuencia de la aplicación del Procedimiento de Depuración de Créditos Fiscales y que concluyeron en cancelación de la cuenta por cobrar fiscal.

- Depuración recurrente.

Los casos que corresponden a la actividad recurrente son aquellos que se generan a partir de la actualización, día a día, de los supuestos previstos por las causales de cancelación, o dicho de otra manera, no se trata de la depuración y afectación de la cuenta por cobrar de casos de rezago o del acumulado histórico.

Para el 2015:

CAUSAL	FOLIOS	APORTACIONES	AMORTIZACIONES	TOTAL
Caducidad	3826	\$2'443,935.63	\$3'498,750.02	\$5'942,685.65
Prescripción	2,308	\$18'219,743.99	\$14'013,446.59	\$32'233,190.58
No obligados	9	\$22,089.50		\$22,089.50
Total	6,143	\$20'685,769.12	\$17'512,196.61	\$38'197,965.73

Fuente: Gerencia de lo Contencioso y Consultivo Fiscal.

En este año, a efecto de continuar con la atención de los créditos con imposibilidad jurídica o material de cobro, se implementó el indicador para las delegaciones regionales a través de las GRF's, referenciado a la causal de resolución definitiva de autoridad y a fin de

que las GRF's identificaran de forma recurrente aquellos créditos fiscales dictaminados incobrables por resolución e iniciando el procedimiento relativo para la cancelación de la cuenta por cobrar y evitar la acumulación en el rezago histórico pendiente de depuración.

Para el 2016:

Causal	Folios	Aportación	Amortización	Total
Resolución Definitiva de Autoridad	5,566	\$35'365,775.26	\$41'352,000.76	\$76'717,776.02
Caducidad	14,896	\$68'724,132.17	\$95'145,320.38	\$163'869,452.55
Prescripción	20,075	\$123'661,633.26	\$106'109,847.75	\$229'771,481.01
No Obligado	53	\$5'638,115.87	\$231'268.03	\$5'869,383.90
Total	40,590	\$233'389,656.56	\$242'838,436.92	\$476'228,093.48

Fuente: Gerencia de lo Contencioso y Consultivo Fiscal.

Para el 2017:

CAUSAL	FOLIOS	APORTACIONES	AMORTIZACIONES	TOTAL
Resolución definitiva de autoridad	11,771	\$126'847,175.19	\$120'846,467.37	\$247'693,642.56
Caducidad	13,922	\$10'229,132.18	\$37'797,704.98	\$48'026,837.16
Prescripción	159,915	\$484'693,111.26	\$455'767,214.04	\$940'460,325.30
No obligados	26	\$1'862,145.05	\$2'340,396.71	\$4'202,541.76
Total	185,634	\$623'631,563.68	\$616'751,783.10	\$1'236,180,805.02

Fuente: Gerencia de lo Contencioso y Consultivo Fiscal.

Para el primer semestre de 2018:

Causal	Folios	Aportaciones	Amortizaciones	Total
Caducidad	19,891	\$3,314,387.79	\$14,372,437.20	\$17,686,824.99
Prescripción	33,787	\$95,587,990.06	\$56,826,567.07	\$152,414,557.13
Resolución definitiva de autoridad	3,985	\$47,664,599.01	\$47,723,130.55	\$95,387,729.56
Total	57,663	\$146,566,976.86	\$118,922,134.82	\$265,489,111.68

Fuente: Gerencias de Asuntos Especiales y Defraudación Fiscal y de Estudio y Depuración de Créditos Fiscales.

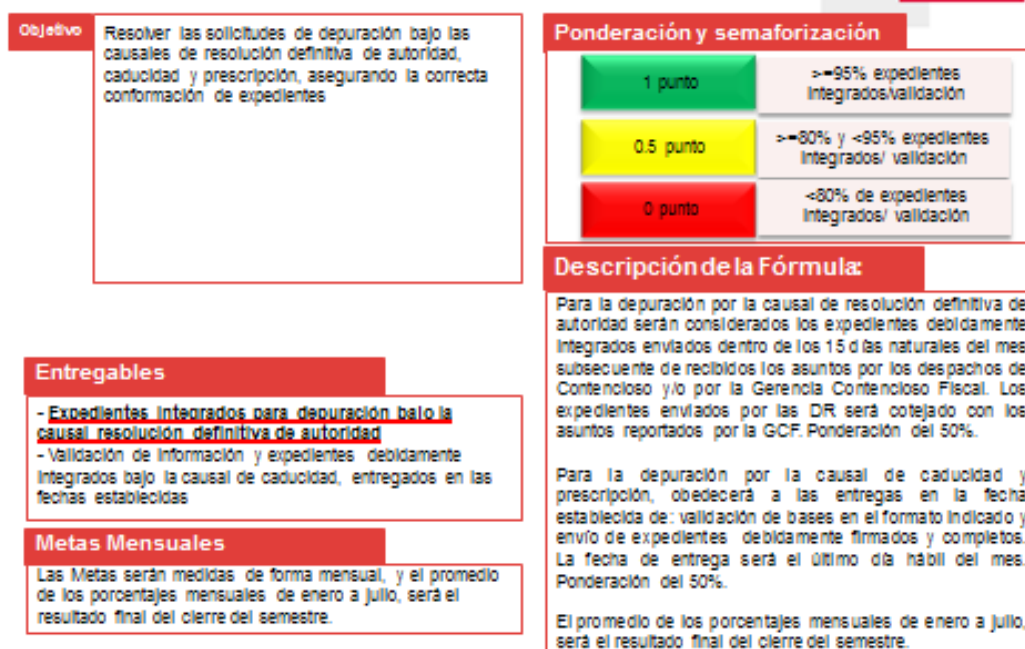
Por lo que hace la depuración por resolución definitiva de autoridad, conviene precisar que en el período de 2013 al mes de junio de 2018 se analizaron / dictaminaron 35,572 sentencias que involucran 50,454 folios incobrables. De éstos 42,539 corresponden a periodos recurrentes y 7,915 al histórico de sentencias de 2013 y años anteriores.

Sobre los folios incobrables de la actividad recurrente: a) se atendieron con la consecuente cancelación de la cuenta por cobrar 22,365 casos; b) en 6,438, al momento de realizar la consulta prevista por el procedimiento de depuración de créditos fiscales, se advirtió que no tenían cuenta por cobrar, por lo que no ingresaron al

proceso de depuración en términos del propio procedimiento; y c) 13,736 folios, que son la diferencia, se encuentran pendientes de depuración -no se tiene registro de las solicitudes de las respectivas GRF's.

Durante 2018, adicionalmente, se modificó el indicador establecido para las GRF's al incluir la información de los dictámenes de incobrabilidad entregados por los despachos a fin de compararlo con las solicitudes que presentan las GRF's, lo que permite tener control sobre la oportunidad de la gestión de la depuración dada la resolución firme de autoridad y el dictamen de cumplimiento elaborado.

Indicador: Depuración de créditos fiscales



Fuente: Gerencia de Estudio y Depuración de Créditos Fiscales.

Con la implementación del citado indicador aplicable a las sentencias recurrentes, se monitorean aquellos juicios que resultaron con créditos fiscales incobrables a fin de constatar que los respectivos expedientes fueron enviados en tiempo y forma, mitigando con ello los riesgos de que no se depuren aquellos créditos fiscales incobrables derivados de los juicios donde fueron declarados nulos por el TFJA, así como dictaminados incobrables por los proveedores de servicios legales.

De igual manera, se realizó la actualización del procedimiento de Depuración de Créditos Fiscales, misma que se encuentra en el ciclo de revisión institucional, para mejorar el proceso y atender observación de Auditoría Interna.

Finalmente, con la finalidad de establecer controles automatizados de contención inmediata de riesgos y que permitan marcar aquellos créditos fiscales incobrables, está en desarrollo informático la automatización del procedimiento de Depuración de Créditos Fiscales que también permitirá disminuir errores humanos y,

particularmente, hará posible la atención inmediata a las solicitudes de depuración de créditos fiscales -en pleno respeto de las políticas para la cancelación contable de la cuenta fiscal por cobrar aprobadas por el Consejo de Administración y el referido procedimiento depuración.

– Programas especiales.

Debido a que hasta antes de 2015 no se previó un procedimiento para la depuración de la cuenta por cobrar fiscal por las diversas causales, se generó en poco más de cuatro décadas un universo significativo de supuestos de cancelación de la cuenta por cobrar, sin que se hubiera atendido por la autoridad fiscal.

Por lo anterior, en distintos momentos y atendiendo diversas circunstancias, se diseñaron y ejecutaron programas especiales de depuración de la cuenta por cobrar, cuyos resultados se resumen a continuación.

a) Depuración de periodos anteriores al 5º bimestre de 2005.

En 2016 se levantó la observación SGRF33GAS51201 503-1, en la que Auditoria Interna identificó en la contabilidad un monto de 461 millones de pesos por concepto de aportación y amortización en periodos anteriores al 5º bimestre de 2005, a partir de lo que se presentó un plan de trabajo que consistió en la cancelación contable de los periodos anteriores al 5º bimestre del 2005.

Durante 2016 se elaboraron y emitieron dictámenes por las causales de caducidad y/o prescripción, con el objeto de llevar a cabo la depuración de los créditos fiscales relacionados, lo que sucedió en 2017. En ese mismo año, se realizaron los trabajos de validación de 34,220 dictámenes, correspondientes a uno por número de registro patronal (NRP) y la afectación de la cuenta por cobrar con los siguientes resultados:

NRP	FOLIOS	MONTO
34,220	87,830	\$252'678,391.98

Fuente: Gerencia de Estudio y Depuración de Créditos Fiscales.

Para 2018 se trabaja en la depuración de un monto aproximado de 196 millones de pesos, lo que ha ameritado nueva observación por parte de Auditoria Interna (CGRFYC02620183-1).

b) Depuración de créditos fiscales por resolución definitiva de autoridad.

En el año de 2015, una vez aprobado el Procedimiento de Depuración de Créditos Fiscales, con apoyo del proveedor conformador de expedientes se realizó una

búsqueda en el Archivo Digital de Recaudación Fiscal (ADERF), localizando 1,515 sentencias emitidas en el año de 2013 y anteriores.

Una vez integrados los expedientes, los proveedores de servicios legales dictaminaron la cancelación de 9,256 créditos fiscales relacionados con los citados 1,515 expedientes, mismos que una vez validados originaron resoluciones que dieron como resultado la depuración de la cuenta por cobrar fiscal por un monto de \$123'440,040.45

2015				
	FOLIOS	APORTACION	AMORTIZACION	TOTAL
Total	9,256	\$56'268,240.98	\$67'171,799.47	\$123'440,040.45

Fuente: Gerencia de Estudio y Depuración de Créditos Fiscales.

Para el 2016, en coordinación con las delegaciones regionales, se integraron expedientes de depuración por resolución definitiva de autoridad, de un universo de 2,600 sentencias y dictámenes de incobrabilidad

derivados del análisis de las respectivas sentencias, con lo que se afectaron 3,029 folios, con una cancelación de la cuenta por cobrar fiscal por un monto por \$60'116,512.01

2016				
	FOLIOS	APORTACION	AMORTIZACION	TOTAL
Total	3,029	\$36'767,094.08	\$23,349,417.93	\$60,116,512.01

Fuente: Gerencia de Estudio y Depuración de Créditos Fiscales.

Se destaca que de un total de 7,915 folios susceptibles de depuración de acuerdo con lo resuelto en las sentencias y dictaminado como incobrable, en 4,886, al momento de realizar la consulta prevista por el procedimiento de depuración de créditos fiscales, se advirtió que no tenían cuenta por cobrar, por lo que no ingresaron al proceso de depuración en términos del propio procedimiento.

c) Depuración por contribuyente no localizado

En 2015 la Gerencia Senior de Fiscalización y Cobranza identificó un universo potencial de NRP's no localizados, respecto de los cuales -realizado un trabajo de validación del estatus- resultaron 26,369 NRP's y, por tanto, expedientes a conformar para su análisis para determinar la procedencia de la cancelación de la cuenta por cobrar.

Para la conformación de expedientes y la elaboración de dictámenes con proyecto de resolución se contó con proveedores que trabajaron de manera conjunta con las GRF's.

Asimismo, a efecto de integrar los citados 26,369 expedientes, los proveedores realizaron las gestiones

correspondientes para la obtención de la documentación requerida en el procedimiento. Dichas gestiones fueron realizadas ante diversas Instituciones como el Sistema de Administración Tributaria (SAT), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y los registros públicos de la propiedad.

Para el año 2016, se continuó con dicha integración de expedientes y una vez recabada la información solicitada a las distintas instituciones, un proveedor específico entregó los expedientes debidamente resquitados a cada una de las GRF's en las delegaciones regionales para firma de solicitud de depuración.

Conformados los expedientes, los proveedores legales iniciaron el proceso de dictaminación de incobrabilidad. Cada uno de los dictámenes fue revisado y una vez validado se procedió a emitir la correspondiente resolución de depuración y afectación de la cuenta por cobrar.

Derivado de lo anterior, en ese mismo año se concluyó con una primera parte de depuración del programa en comento, afectando 16,928 folios de la cuenta fiscal por cobrar por un monto de \$35'773,450.42

Causal	Folios	Aportación	Amortización	Total
No Localizado	16,928	\$18'951,285.69	\$16'822,164.73	\$35'773,450.42

Fuente: Gerencia Estudio y Depuración de Créditos Fiscales.

Cabe destacar que si bien los expedientes que involucran estos folios fueron trabajados y atendidos como parte del programa especial, operativamente, por lo que respecta a 4,884 folios por un monto de \$10,966,651.00, se depuraron por la causal de insolvencia.

Para 2017 se continuó con el ejercicio de depuración por no localización, afectando la cuenta por cobrar de 27,650 folios, por un monto de \$66'896,404.03

Causal	Ejercicio	Folios	Aportación	Amortización	Total
No Localizado	2017	27,650	\$38'403,574.27	\$28'492,829.76	\$66'896,404.03

Fuente: Gerencia Estudio y Depuración de Créditos Fiscales.

A la conclusión del programa se depuraron un total de 44,578 folios equivalentes a un monto de \$102'669,854.45

Causal	Ejercicio	Folios	Aportación	Amortización	Total
No Localizado	2016	16,928	\$18'951,285.69	\$16'822,164.73	\$35'773,450.42
	2017	27,650	\$38'403,574.27	\$28'492,829.76	\$66'896,404.03
Total		44,578	\$57'354,859.96	\$45'314,994.49	\$102'669,854.45

Fuente: Gerencia Estudio y Depuración de Créditos Fiscales

d) Programa especial de depuración por prescripción y caducidad.

Durante el año de 2016 el área de Auditoría Interna levantó observaciones a diversas delegaciones

regionales, relacionadas con casos en los que presuntamente se habían presentado condiciones de prescripción y/o caducidad, entre las que se listan las siguientes:

Delegación	Número de Observación	Concepto
Baja California	GRF20DE67201601-1	Cuenta por cobrar fiscal con probable caducidad y/o prescripción y sin acciones de depuración
Baja California	GRF15DE09201602-1	Cuenta por Cobrar Patronal con acción fiscal (notificación) con riesgo medio y alto de caducidad
Campeche	GRF31DE67201604-1 con folio 671	Cuenta por Cobrar Patronal con acción fiscal (notificación) con riesgo medio y alto de caducidad
Guerrero	GRF20DE67201601-1	Cuenta por cobrar fiscal con probable caducidad y/o prescripción y sin acciones de depuración
Oaxaca	520/2016 GRF17DE44201603-1	Créditos fiscales con riesgo alto de caducidad
Oaxaca	521/2016 GRF17DE44201604-1	Cuenta por Cobrar Patronal con acción fiscal (notificación) con riesgo medio y alto de caducidad

Fuente: Gerencia de Asuntos Especiales y Defraudación Fiscal.

A partir de lo anterior, la Gerencia Senior de Recaudación y Cobranza Fiscal generó una base de datos de periodos susceptibles de depurar por las causales de prescripción y caducidad, misma que una vez analizada arrojó en principio que del 5º bimestre de 2005 al 1º bimestre de 2011 existían 2,914,977 folios con características idóneas para análisis por las causales apuntadas.

Dado el volumen de periodos a dictaminar se consideró que debía diseñarse una estrategia que permitiera a las delegaciones regionales abatir este rezago de periodos que jurídicamente no es posible ya cobrar fiscalmente, eficientando costos, tiempo y recursos.

En este contexto, a partir de la base general entregada a Auditoría Interna, que en junio de 2016 ascendía a

los 2,914,977 periodos, se propuso trabajar a partir de la segmentación de los supuestos y condiciones particulares, proponiendo un plan de trabajo a trece meses, donde en la primera fase se trabajaría la caducidad y en una segunda la prescripción.

La primera fase se ejecutó entre 2016 y 2017, en conjunto con las GRF's y en términos de los procedimientos de Atención a Instancias Administrativas y de Depuración de Créditos Fiscales, en lo conducente. Se trabajó en la integración de los expedientes y en la emisión de las resoluciones que por una parte determinaron procedente la declaratoria de caducidad y por otra ordenaron la cancelación de la cuenta por cobrar fiscal respectiva, conforme a lo siguiente:

Causal/Fase	Año	Aportación	Amortización	Total	Folios
Caducidad 1 Etapa	2016	\$28,200,280.23	\$33,899,998.09	\$62,100,278.32	95,756
	2017	\$160,166,560.89	\$232,067,939.58	\$392,234,500.47	386,624
	Total	\$188,366,841.12	\$265,967,937.67	\$454,334,778.79	482,380
Caducidad 2 Etapa	2017	\$210,680,394.57	\$172,554,910.04	\$383,235,304.61	115,342
	Total	\$210,680,394.57	\$172,554,910.04	\$383,235,304.61	115,342
Total		\$399,047,235.69	\$438,522,847.71	\$837,570,083.40	597,722

Fuente: Gerencia de Asuntos Especiales y Defraudación Fiscal.

En el año 2017, y derivado del seguimiento a la atención de las observaciones levantadas y señaladas anteriormente, se acordó con Auditoría Interna la continuación del plan de trabajo pero con la actualización de la base de datos de la cuenta por cobrar fiscal, con fecha de corte al 6 de julio de 2017, para lo que se hizo necesario incorporar una nueva fase, a fin de atender los periodos que se acumularon de la fecha de inicio

del plan de trabajo a la base de la cuenta por cobrar actualizada al mes de julio de 2017.

En la segunda fase de trabajo, relativa a la causal de prescripción, ejecutada en su primera etapa en 2017 y 2018 con el nuevo universo detectado para trabajar (dada la actualización a julio de 2017), se dictaminaron y resolvieron 771,289 periodos.

Causal/Fase	Año	Aportación	Amortización	Total	Folios
Prescripción 1 Etapa	2017	\$1,810,675,249.72	\$1,461,536,674.98	\$3,272,211,924.70	705,321
	2018	\$163,021,244.86	\$176,993,807.03	\$340,015,051.89	65,968
	Total	\$1,973,696,494.58	\$1,638,530,482.01	\$3,612,226,976.59	771,289

Fuente: Gerencia de Asuntos Especiales y Defraudación Fiscal.

Durante el 2018 se concluyó la segunda etapa de prescripción, dictaminando la cancelación de 62,338 periodos.

Causal/Fase	Año	Aportación	Amortización	Total	Folios
Prescripción 2 Etapa	2018	\$305,489,284.52	\$326,086,297.65	\$631,575,582.17	62,338
	Total	\$305,489,284.52	\$326,086,297.65	\$631,575,582.17	62,338

Fuente: Gerencia de Asuntos Especiales y Defraudación Fiscal.

A la fecha se han depurado por el programa especial:

Causal/Fase	Año	Aportación	Amortización	Total	Folios
Caducidad 1 Etapa	2016	\$28,200,280.23	\$33,899,998.09	\$62,100,278.32	95,756
	2017	\$160,166,560.89	\$232,067,939.58	\$392,234,500.47	386,624
	Total	\$188,366,841.12	\$265,967,937.67	\$454,334,778.79	482,380
Caducidad 2 Etapa	2017	\$210,680,394.57	\$172,554,910.04	\$383,235,304.61	115,342
	Total	\$210,680,394.57	\$172,554,910.04	\$383,235,304.61	115,342
Prescripción 1 Etapa	2017	\$1,810,675,249.72	\$1,461,536,674.98	\$3,272,211,924.70	705,321
	2018	\$163,021,244.86	\$176,993,807.03	\$340,015,051.89	65,968
	Total	\$1,973,696,494.58	\$1,638,530,482.01	\$3,612,226,976.59	771,289
Prescripción 2 Etapa	2018	\$305,489,284.52	\$326,086,297.65	\$631,575,582.17	62,338
	Total	\$305,489,284.52	\$326,086,297.65	\$631,575,582.17	62,338
Total General		\$2,678,233,014.79	\$2,403,139,627.37	\$5,081,372,642.16	1,431,349

Fuente: Desarrollo de la Gerencia de lo Contencioso y Consultivo Fiscal.

Finalmente, en diciembre de 2017, Auditoría Interna levantó la observación CGRF33FYC1070201705-1 a la Gerencia de Asuntos Especiales y Defraudación Fiscal adscrita a la Gerencia Senior de lo Contencioso y Consultivo Fiscal, misma que a la letra establece:

“Derivado de la revisión al proceso de Depuración de Créditos Fiscales, así como del análisis a las bases de datos que soportan dicho proceso por el período de octubre '16 a septiembre '17, se determinó lo siguiente:

- En 470,966 Números de Seguridad Social por Caducidad y 53,766 por Prescripción, la depuración de créditos fiscales se realizó en adeudos con más de 10 años de antigüedad por 197.7 mdp en Caducidad y 26 mdp por Prescripción, lo cual representa en su conjunto el 23% del monto depurado durante el período de octubre '16 a septiembre '17, situación que denota una omisión en la cancelación oportuna de la cuenta fiscal por cobrar.

- La Gerencia de Asuntos Especiales y Defraudación Fiscal adscrita a la Gerencia Sr. de Recaudación y Cobranza Fiscal, no tiene identificado el universo de casos pendientes de depurar asignados en cada Delegación, por lo que se carece de elementos para establecer una estrategia para regularizar los créditos susceptibles a ser depurados, que incluya entre otros aspectos: acuerdos y responsabilidades con las áreas involucradas, indicadores y recursos asignados.

Lo anterior se contrapone con lo establecido en el artículo 30 fracción primera de la Ley del Infonavit.

Los resultados de depuración por caducidad y prescripción dentro del programa especial, a 2018 y por entidad, son como sigue:

CADUCIDAD				
Delegación regional	Períodos	Aportación	Amortización	Total
Aguascalientes	7,106	\$3,423,308.64	\$6,775,710.39	\$10,199,019.03
Baja California	37,760	\$35,260,569.74	\$39,922,688.02	\$75,183,257.76
Baja California Sur	8,080	\$1,012,207.27	\$1,857,274.41	\$2,869,481.68
Campeche	3,562	\$9,291,284.30	\$3,939,932.78	\$13,231,217.08
Coahuila de Zaragoza	28,626	\$12,491,919.08	\$28,023,958.72	\$40,515,877.80
Colima	3,057	\$467,370.70	\$482,982.33	\$950,353.03
Chiapas	5,081	\$2,974,206.68	\$1,291,598.51	\$4,265,805.19
Chihuahua	20,129	\$9,721,923.40	\$47,193,304.78	\$56,915,228.18
Metropolitana	97,137	\$142,791,271.66	\$84,523,821.03	\$227,315,092.69
Durango	7,315	\$3,089,042.06	\$5,760,930.23	\$8,849,972.29
Guanajuato	21,492	\$8,717,401.65	\$15,996,800.33	\$24,714,201.98
Guerrero	7,927	\$3,211,579.43	\$6,097,332.81	\$9,308,912.24
Hidalgo	5,125	\$2,015,204.30	\$3,843,321.02	\$5,858,525.32
Jalisco	21,422	\$9,437,596.16	\$14,227,499.80	\$23,665,095.96
México	9,644	\$3,902,162.47	\$3,189,001.90	\$7,091,164.37
Michoacán de Ocampo	15,133	\$3,621,769.68	\$3,704,607.61	\$7,326,377.29
Morelos	4,894	\$2,254,969.34	\$2,120,309.07	\$ 4,375,278.41
Nayarit	3,615	\$901,865.74	\$1,035,068.22	\$1,936,933.96
Nuevo León	76,603	\$47,251,454.43	\$49,565,723.00	\$96,817,177.43
Oaxaca	6,239	\$1,302,055.14	\$1,096,352.52	\$2,398,407.66
Puebla	13,261	\$7,902,046.90	\$8,222,203.43	\$16,124,250.33
Querétaro	9,298	\$5,126,628.95	\$7,422,707.05	\$12,549,336.00
Quintana Roo	8,796	\$ 4,041,826.15	\$8,305,798.95	\$12,347,625.10
San Luis Potosí	20,809	\$5,633,002.71	\$11,541,561.50	\$17,174,564.21
Sinaloa	25,782	\$9,331,760.94	\$13,947,095.21	\$23,278,856.15
Sonora	35,137	\$16,308,278.43	\$21,262,613.30	\$37,570,891.73
Tabasco	6,265	\$1,717,162.76	\$1,421,776.08	\$3,138,938.84
Tamaulipas	38,015	\$16,799,984.84	\$ 26,656,523.07	\$43,456,507.91
Tlaxcala	1,817	\$901,264.09	\$1,413,016.55	\$2,314,280.64
Veracruz	33,039	\$17,057,306.95	\$11,212,412.03	\$28,269,718.98
Yucatán	9,127	\$3,450,935.37	\$4,605,577.14	\$8,056,512.51
Zacatecas	6,429	\$7,637,875.73	\$1,863,345.92	\$9,501,221.65
	597,722	\$399,047,235.69	\$438,522,847.71	\$837,570,083.40

Fuente: Gerencia de Asuntos Especiales y Defraudación Fiscal.

PRESCRIPCIÓN				
Delegación regional	Periodos	Aportación	Amortización	Total
Aguascalientes	15,407	\$23,153,660.12	\$31,830,366.19	\$54,984,026.31
Baja California	45,063	\$163,687,426.01	\$136,806,678.20	\$300,494,104.21
Baja California Sur	1,802	\$10,928,442.09	\$6,401,406.09	\$17,329,848.18
Campeche	1,595	\$7,315,382.12	\$4,753,422.81	\$12,068,804.93
Coahuila de Zaragoza	1,505	\$7,235,794.01	\$8,330,307.72	\$15,566,101.73
Colima	37,098	\$67,688,379.57	\$94,437,166.95	\$162,125,546.52
Chiapas	60,331	\$138,860,305.92	\$145,684,873.67	\$284,545,179.59
Chihuahua	9,339	\$18,262,610.58	\$16,920,185.19	\$35,182,795.77
Metropolitana	61,768	\$469,761,347.14	\$157,972,831.46	\$627,734,178.60
Durango	23,963	\$52,891,409.78	\$54,152,389.62	\$107,043,799.40
Guanajuato	15,483	\$28,349,392.99	\$30,131,888.69	\$58,481,281.68
Guerrero	55,946	\$100,513,023.25	\$119,299,071.40	\$219,812,094.65
Hidalgo	14,257	\$18,617,767.21	\$9,331,791.37	\$27,949,558.58
Jalisco	10,475	\$31,615,811.12	\$34,173,060.87	\$65,788,871.99
México	53,891	\$196,843,342.87	\$151,439,393.24	\$348,282,736.11
Michoacán de Ocampo	29,542	\$28,937,584.40	\$32,232,984.09	\$61,170,568.50
Morelos	9,572	\$14,210,676.67	\$10,852,732.49	\$25,063,409.16
Nayarit	10,108	\$13,890,222.66	\$11,036,164.90	\$24,926,387.56
Nuevo León	54,561	\$198,181,764.53	\$185,875,099.99	\$384,056,864.52
Oaxaca	13,571	\$19,147,547.70	\$14,331,243.04	\$33,478,790.74
Puebla	28,247	\$60,716,043.27	\$44,076,606.10	\$104,792,649.37
Querétaro	31,015	\$63,502,697.23	\$50,370,304.49	\$113,873,001.72
Quintana Roo	22,447	\$38,538,845.62	\$59,780,341.48	\$98,319,187.10
San Luis Potosí	35,520	\$95,782,257.32	\$87,093,418.94	\$182,875,676.26
Sinaloa	43,051	\$63,214,747.89	\$74,906,957.51	\$138,121,705.40
Sonora	64,462	\$124,506,864.11	\$145,241,728.01	\$269,748,592.12
Tabasco	5,834	\$9,037,801.44	\$6,186,250.90	\$15,224,052.34
Tamaulipas	68,913	\$184,526,939.33	\$208,603,950.75	\$393,130,890.08
Tlaxcala	3,786	\$6,518,608.20	\$7,983,251.58	\$14,501,859.78
Veracruz	15,365	\$82,499,086.97	\$74,479,090.64	\$156,978,177.61
Yucatán	8,818	\$38,892,932.50	\$51,198,071.92	\$90,091,004.42
Zacatecas	7,173	\$14,755,831.66	\$11,401,997.88	\$26,157,829.54
	859,908	\$2,392,584,546.28	\$2,077,315,028.18	\$4,469,899,574.47

Fuente: Gerencia de Asuntos Especiales y Defraudación Fiscal.

12.9.3.5 Defraudación Fiscal

Ante la omisión total o parcial en el pago de los patrones de las aportaciones o el entero de los descuentos como obligados al régimen del Infonavit y advirtiéndose, a través del análisis de la información y documentación a que tiene acceso el Instituto, el uso de engaños, el aprovechamiento de errores, la simulación de actos u el ocultamiento de información, tanto en el desarrollo de la cobranza fiscal como al ejercer algún medio de defensa contra el Instituto, por parte de los patrones, el Infonavit está obligado a actuar en contra de éstos, ya que su conducta se ubica en la hipótesis normativa penal, que no sólo refleja el incumplimiento de una obligación fiscal, sino una afectación al Fondo Nacional de la Vivienda y de los trabajadores.

Por ello, a partir de 2012 se brinda atención y seguimiento al análisis y revisión de expedientes para la posterior formulación de denuncias y/o querellas, desde su presentación y ratificación hasta su total conclusión en el proceso penal, con el fin de provocar el cumplimiento voluntario de aportantes, inhibir las prácticas de simulación, evasión y elusión fiscal, y fortalecer la presencia fiscal del Instituto generando una consiente percepción de riesgo ante el incumplimiento de obligaciones fiscales.

Con la implementación del nuevo sistema penal acusatorio, el delito de defraudación fiscal dejó de ser un delito grave, permitiendo al acusado resarcir el daño y en consecuencia dejar sin materia la querella interpuesta.

A continuación se presentan los resultados durante 2013 y el primer semestre de 2018:

Año de presentación	Querellas interpuestas	Monto recuperado
2013	64	
2014	49	
2015	77	\$1'300,000.00
2016	27	\$33'650,000.00
2017	26	
2018 (primer semestre)	20	
Total	263	\$34,950,000.00

Fuente: Desarrollo de la Gerencia de lo Contencioso y Consultivo Fiscal.

12.9.3.6 Consultivo.

Entre las diversas atribuciones que tiene el Infonavit como Organismo Fiscal Autónomo se encuentra la de emitir los dictámenes que determinen la situación jurídica de los patrones respecto de sus obligaciones en materia de vivienda. Al efecto, se emiten resoluciones a partir de diversos supuestos que plantean los empleadores y con efectos específicos. A continuación se describen los de mayor recurrencia.

– Incorporación de Entidades

Existe un universo de patrones, principalmente organismos públicos descentralizados y ayuntamientos, en cuyo marco jurídico aplicable la definición del régimen de la prestación de vivienda a la que todo trabajador tiene derecho constitucional no es clara o bien no está definida.

Por ello, algunos entes acuden al Infonavit para que este Instituto, ponderando su naturaleza social y como administrador del fondo de la vivienda para los trabajadores, analice la situación particular de cada solicitud y si no se encuentra ninguna regulación normativa que prevea el régimen de vivienda para los trabajadores del patrón solicitante y, además, no existe un dispositivo legal que expresamente lo prohíba, emite un dictamen de incorporación al régimen de vivienda que administra el Infonavit.

Al notificarse dicho dictamen al patrón solicitante, independientemente de su naturaleza jurídica, adquiere los mismos derechos y obligaciones que cualquier otro patrón sin distinción de ninguna clase.

– **Empresas valuadas**

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 123, apartado A), fracción XII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es obligación de todos los patrones proporcionar habitaciones cómodas e higiénicas a sus trabajadores a través de las aportaciones que dichos patrones realicen a un fondo nacional de vivienda a fin de constituir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgarles créditos baratos y suficientes para adquirir habitación.

En dicho dispositivo también se contempló la creación de un organismo administrador de dicho fondo de vivienda y para tales efectos, el 27 de abril de 1972, se creó el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

El artículo Tercero Transitorio de la Ley Federal del Trabajo publicado en la misma fecha estableció que las empresas que con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley del Infonavit estuvieran otorgando la prestación de vivienda igual o superior a la aportación del 5% establecido en ley, podrán continuar con dicha prestación previa valuación que de dicha situación realice el propio Instituto.

Por ello, existe la posibilidad de que algunos patrones encuadren en el tipo normativo señalado a efecto de que precisamente se les reconozca la calidad de empresa valuada y, por tanto, estén exentas de realizar aportaciones patronales al fondo de vivienda que administra el Infonavit.

Adicionalmente, existe la posibilidad de que una empresa se encuentre valuada parcialmente; es decir, que la valuación reconocida no sea del 100%, sino que se les reconozca sólo una parte en porcentaje, por lo que estarán obligados a pagar el restante de su obligación de aportación hasta llegar al 5% del salario base de cotización.

También conviene precisar que en algunos casos la valuación se hace por trabajadores específicos que se

sitúan en el supuesto de valuación y no así el total de los trabajadores de la empresa.

– **Empresas no obligadas**

Existe otro universo de patrones que no obstante tener la calidad de patrones, acorde con su naturaleza y marco normativo aplicable, tampoco están obligadas a enterar las aportaciones al Instituto.

En dicho universo se encuentran, por ejemplo, las sociedades cooperativas; universidades autónomas; embajadas; clubes deportivos (por lo que hace a los deportistas profesionales y frente a la omisión normativa de carácter administrativo). La premisa es que los solicitantes no cuentan con trabajadores y, por tanto, no están obligados a pagar aportaciones.

En esta situación, las empresas requieren de un dictamen emitido en la cual se analice el marco jurídico y las características y naturaleza del solicitante a efecto de determinar si efectivamente puede ser considerada como empresa no obligada.

– **Instituciones de Asistencia Pública o Privada (IAP)**

Este tipo de instituciones tienen la calidad de patrones obligados a contribuir conforme a ley, por las aportaciones y/o amortizaciones respecto de sus trabajadores.

A partir del año 2015 se instauró un programa de condonación de pagos para este tipo de instituciones, en el que la condonación comprende los accesorios de la suerte principal, en un monto del 80 por ciento.

El objetivo de este tipo de dictámenes es únicamente corroborar que los solicitantes cumplen con la calidad de IAP, reconocidas como tales por el SAT.

Conforme a lo anterior, a continuación se describen por tema, los dictámenes emitidos de 2013 a 2018:

Año	Incorporación de entidades	No obligadas	Empresas valuadas	Dictámenes IAP
2013	4	1	1	
2014	2	2		
2015	31	68	1	45
2016	4	18		37
2017	9	11	6	26
2018 (primer semestre)	0	6	2	14
Total	50	106	10	122

Fuente: Gerencia Consultivo Fiscal.

En materia consultiva propiamente dicha, se emiten criterios jurídicos respecto de problemáticas que atañen a ejercicio de atribuciones del Infonavit como Organismo Fiscal Autónomo, tanto en lo operativo como en lo sustantivo.

La atribución de desahogar consultas no sólo se circunscribe a las formuladas por las diversas autoridades fiscales del Infonavit y su estructura operativa, sino que, también, comprende consultas realizadas por el público en general, particularmente aportantes.

Los temas principales que se han resuelto son los siguientes:

- Interpretación de la portabilidad del saldo de la subcuenta de vivienda.
- Temas de facultades de comprobación del Infonavit.
- Aplicación del fondo revolvente.
- Determinación de las nulidades de fondo y de forma.
- Definición de criterios de caducidad y prescripción.
- Interpretación de convenios de intercambio de información entre autoridades fiscales y/o administrativas.
- Criterios de devolución de aportaciones y amortizaciones.
- Interpretación de los criterios jurisprudenciales.

- Revisión de resoluciones sobre valuación de entidades.
- Para efectos de la recaudación de aportaciones y/o amortizaciones, opinión respecto de laudos; huelgas; y pensiones alimenticias.

Un tema recurrente es la consulta relacionada con devolución de numerario a partir de resoluciones firmes de autoridad. Esto es, derivado del proceso contencioso fiscal en los que el Infonavit es parte demandada, el TFJA dicta sentencias cuyo sentido puede ser el declarar la nulidad de la resolución fiscal impugnada y además reconocer el derecho subjetivo del actor (patrón) a obtener la devolución del importe del crédito fiscal que se haya pagado y que por virtud de la propia sentencia haya sido declarado nulo.

En este sentido se lleva a cabo el análisis de las solicitudes de devolución presentadas por los propios actores en juicio o bien a partir de la sentencia definitiva en la que precisamente se obligue al Instituto a devolver la cantidad involucrada en el litigio.

Como consecuencia de dicho análisis se elabora un informe de procedencia o improcedencia (parcial o total) de la devolución solicitada, que se remite a la autoridad en materia de devoluciones para que emita resolución definitiva a notificar al solicitante.

Estos informes, de 2013 al primer semestre de 2018 son como sigue:

Año	Informes sobre devolución por sentencia
2013	65
2014	69
2015	88
2016	101
2017	130
2018 (primer semestre)	122
Total	575

Fuente: Gerencia Consultivo Fiscal.

12.9.3.7 Legislación y Normatividad.

– Reformas legales

Se presentan, cronológicamente, las reformas y adiciones a leyes, que tuvieron incidencia en las atribuciones fiscales y relacionadas, en el caso de la administración de las subcuentas de vivienda:

a) Decreto por el que se adiciona un artículo 43 Ter a la Ley del Infonavit.

Fecha de publicación en el DOF - 19 de marzo de 2014.

Con la adición a la Ley del Infonavit se materializa la portabilidad de la subcuenta de vivienda, estableciendo:

- La facultad del Infonavit para celebrar convenios con las instituciones de seguridad social para definir los procedimientos de transferencia de las aportaciones acumuladas en la subcuenta de vivienda de los trabajadores que cambien de sistema.
- El trabajador podrá solicitar que se acumulen los recursos depositados por concepto de vivienda en su cuenta individual en los Institutos de seguridad social, para aplicarse como pago inicial de su crédito y que las aportaciones sucesivas a cualquiera de los institutos sean destinadas a reducir el saldo insoluto a cargo del propio trabajador.

Los trabajadores con crédito de vivienda vigente, y que cambien de régimen de seguridad social, deberán utilizar sus aportaciones de vivienda para el pago del crédito correspondiente.

b) Decreto por el que se adiciona el artículo 29 Bis a la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

Fecha de publicación en el DOF - 04 de junio de 2014.

Busca asegurar que los trabajadores contratados bajo la figura de tercerización tengan acceso a créditos para vivienda, en concordancia con la Ley del Seguro Social y la Ley Federal del Trabajo.

Los aspectos más relevantes de esta reforma son los siguientes:

- Se establece una responsabilidad solidaria entre los patrones y los intermediarios o contratistas (outsourcing), respecto de las obligaciones contenidas en la Ley del Infonavit.
- Las empresas que presten servicios de outsourcing a otras empresas serán consideradas como patrones, no como intermediarios.
- Las empresas que contraten servicios laborales de una empresa contratista, serán responsables de las obligaciones laborales que éstas llegaren a incumplir.
- Las empresas contratantes y las contratistas deberán comunicar trimestralmente la información referente al contenido del contrato.

Para dar cumplimiento a esta reforma se creó el Sistema de Responsabilidad Solidaria (SIRESO).

c) Decreto por el que se reforman los artículos 29, fracción VI y 35, primer párrafo; y se adicionan los artículos 29 Ter y 29 Quáter de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

Fecha de publicación en el DOF - 06 de enero de 2016

Con esta reforma se prevé la atribución del Infonavit para el uso de medios electrónicos de comunicación para el cumplimiento de su objeto en su faceta de Organismo Fiscal Autónomo.

Derivado de este decreto, el Instituto puede:

- Utilizar medios electrónicos para el cumplimiento de su objeto.
- Actuar con carácter de autoridad certificadora, en términos de lo dispuesto por la Ley de Firma Electrónica Avanzada, para emitir certificados digitales a efecto de aplicar el uso de firma electrónica avanzada y proporcionar servicios de certificación de firmas electrónicas avanzadas.
- Reconocer el uso de los certificados digitales emitidos por otras autoridades certificadoras.

Incluye la obligación a los patrones de atender los requerimientos a través de cualquier medio, así como la facultad de presentar solicitudes o promociones al Instituto a través de medios electrónicos.

– Reformas reglamentarias

En 2016 se iniciaron las gestiones para hacer reformas y adiciones a los reglamentos que establecen atribuciones en materia fiscal al Infonavit. Realizado el ciclo de revisión y validación, en 2017 el presidente de la República firmó y ordenó la publicación de los decretos de acuerdo a lo siguiente:

a) Reglamento interior del Infonavit en materia de facultades como organismo fiscal autónomo (RIMFOFA).

Fecha de publicación del decreto de reforma en el DOF: 31 de julio de 2017.

Redefine la nueva estructura, facultades y competencias de las autoridades del Instituto como organismo fiscal autónomo, derivado de las modificaciones al Estatuto Orgánico el 25 de abril de 2016.

b) Reglamento de inscripción, pago de aportaciones y entero de descuentos al Infonavit (RIPAEDI).

Fecha de publicación del decreto de reforma en el DOF: 28 de septiembre de 2017

El 6 de enero de 2016 fue publicado el Decreto por el que se reforman los artículos 29, fracción VI, y 35, primer párrafo; y se adicionan los artículos 29 Ter y 29 Quáter de la Ley del Infonavit, lo que hizo necesario reformar el RIPAED, a fin de adecuar nuestra normatividad para el uso de los medios electrónicos.

Adicionalmente, se incluyeron nuevas definiciones, se incorporan los requisitos de autorización para los contadores públicos que pretendan dictaminar y se precisan atribuciones para patrones y contador público autorizado para efecto.

c) Reglamento para la imposición de multas por incumplimiento de las obligaciones que la Ley del Infonavit y sus reglamentos establecen a cargo de los patrones.

Fecha de publicación del Decreto de reforma en el DOF: 25 de agosto de 2017

Con la publicación del Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de los artículos 39, 44 y 55 de la Ley del Infonavit, el 27 de abril de 2016, se hizo necesario reformar el Reglamento, a fin de eliminar las referencias de monto de multas en veces salario mínimo, empleando en su lugar la UMA, así mismo se actualizaron los montos de las multas y se adicionaron nuevos supuestos de infracciones.

– Opiniones sobre propuesta de reforma legal

Durante 2014 se emitieron opiniones sobre propuestas de reforma a los artículos 84 y 90 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), 27 de la Ley del Seguro Social (LSS), 29 de la Ley del Infonavit y 27 de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR), a fin de incorporar la figura del salario nivelatorio; proyecto de reforma del artículo 29 A de la Ley del Infonavit para incluir la incorporación voluntaria; y propuesta de reformar la fracción XI y adicionar una fracción XII del artículo 30 de la Ley del Infonavit para la disminución del factor de descuentos.

En 2017 se emitieron opiniones sobre proyecto de reforma a los artículos 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y 3º y 42 de la Ley del Infonavit, sobre pago de educación con recursos del fondo de la vivienda; y proyecto de reforma a diversas disposiciones a la LFT en materia de trabajadores domésticos.

12.9.4 Acciones y resultados en materia de Servicio a Empresas Aportantes 2016 - 2018

A continuación, se describen los principales instrumentos y sus resultados que durante el periodo 2016 - 2018 permitieron el otorgamiento de Servicios a Empresas Aportantes.

12.9.4.1 Firma de convenios de colaboración

Con la finalidad de mantener a las empresas informadas y actualizadas, respecto de los servicios que se ponen a disposición de los patrones, normativas y nuevos productos que benefician la operación de estas. El Infonavit suscribe Convenios de Colaboración con Cámaras y Cúpulas Empresariales.

Durante 2016, se firmaron tres convenios de colaboración a nivel nacional con la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (INDEX) y el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). Adicionalmente, en las Delegaciones Regionales, se firmaron 32 convenios de colaboración, con la finalidad de mejorar las relaciones con asociaciones y cámaras empresariales que permitan el acercamiento a las empresas.

Asimismo, se llevaron a cabo 455 actividades de seguimiento para las empresas afiliadas a las cámaras o cúpulas empresariales con quien se tuvo un convenio de colaboración, principalmente actividades como capacitaciones, asesorías y talleres, a las cuales asistieron 14,516 empresas en total.

En el año 2017 se firmaron en las Delegaciones Regionales 14 convenios de colaboración, con la finalidad de mejorar las relaciones con asociaciones y cámaras empresariales.

Al cierre del 2017 se cuenta con 5 convenios de colaboración nacionales y 165 convenios de colaboración vigentes en las Delegaciones Regionales.

Se llevaron a cabo 567 actividades de seguimiento para las empresas afiliadas a las cámaras o cúpulas empresariales, con quien se tuvo un convenio de colaboración, principalmente actividades como capacitaciones, asesorías y talleres, a las cuales asistieron 13,425 empresas en total.

Durante el primer semestre del año 2018, se firmó un convenio de colaboración nacional con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). Actualmente, contamos con 6 convenios de colaboración nacionales y 165 convenios de colaboración vigentes en las Delegaciones Regionales con Cámaras, Cúpulas y otros Organismos Empresariales.

Asimismo, durante el primer semestre de 2018 se llevaron a cabo 107 actividades de seguimiento para las empresas afiliadas a las Cámaras o Cúpulas Empresariales con quienes contamos con un convenio de colaboración vigente, principalmente actividades como capacitaciones, asesorías y talleres, a las cuales asistieron 2,337 representantes de empresas en total.

Durante el segundo semestre de 2018 no se tiene proyectado realizar firmas de convenios de colaboración, sin embargo, está programado llevar a cabo 130 actividades de seguimiento a los convenios vigentes a nivel nacional con una presencia esperada de 2,500 empresas.

12.9.4.2 Programa Empresas de Diez

Es un programa de reconocimiento y beneficios para empresarios que cumplen con el pago de sus obligaciones ante el Infonavit. Tiene como objetivo incentivar y fomentar la cultura de pago oportuno entre los aportantes.

Este programa tiene como objetivo incentivar y fomentar la cultura de pago oportuno entre los aportantes.

Durante el 2016, se presentó el 4.54% en el número de Empresas de Diez sobre el total de empresas con emisión en todo el país (29.42% eran Empresas de Diez en enero de 2016 y al final del mismo año estas empresas representan el 33.96%).

Como beneficio para las Empresas de Diez, en el año 2016 se realizaron 277 actividades de “Infonavit en tu Empresa” en todo el país, las cuales suman más de 260,000 trabajadores que pudieron participar

en diversas pláticas y conferencias impartidas por el instituto, así como aclarar sus dudas en módulos de atención instalados dentro de los mismos centros de trabajo.

En el último año (6° bimestre 2016 al 6° bimestre 2017), se presentó un incremento del 2.24% en el número de Empresas de Diez sobre el total de empresas con emisión en todo el país (34.23% eran Empresas de Diez en diciembre de 2016 y al cierre del 2017 estas empresas representan el 36.47%).

Como resultado de todas las acciones realizadas, al cierre del 2016 contamos con un total de 319,113 Empresas de Diez y en 2017 con 351,834 empresas cumplidas.

Al 6° bimestre de 2017 las Empresas de Diez representan el 50.38% de la emisión total, lo que refleja un 4.99% más de lo que representaban el año anterior (al 6° bimestre 2016 la emisión de las Empresas de Diez era el 45.39% del total de la emisión).

En enero de 2017, se crearon los eventos Familia Infonavit, anteriormente eventos de Empresas de Diez, en donde se incluyó la entrega de reconocimientos a las Empresas de Diez, la entrega de créditos, escrituras y devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda.

Durante el 2017 se llevaron a cabo 58 eventos de Familia Infonavit en donde se reconocieron a un total de 1,995 empresas.

Se realizaron 217 actividades de “Infonavit en tu Empresa” en todo el país, las cuales suman más de 225,000 trabajadores que pudieron participar en diversas pláticas y conferencias impartidas por el instituto, así como aclarar sus dudas en módulos de atención instalados dentro de los mismos centros de trabajo.

Durante el último año (1er° bimestre 2017 al 1er bimestre 2018), se presentó un incremento del 2.79% en el número de Empresas de Diez sobre el total de empresas con emisión en todo el país (34.09% eran Empresas de Diez en abril de 2017 y actualmente estas empresas representan el 36.88%).

Al iniciar el año 2017, las Empresas de Diez representan el 51.53% de la emisión total, lo que refleja un 5.84% más de lo que representaban el año anterior (al 1er bimestre 2017 la emisión de las Empresas de Diez era el 45.69% del total de la emisión).

Al cierre del primer semestre de 2018 se cuenta con 361,143 empresas de 10 y durante este periodo se llevaron a cabo 19 eventos de familia Infonavit con 361 empresas reconocidas.

Asimismo, en el primer semestre de 2018 se llevaron a cabo 74 eventos de Infonavit en tu empresa con 91,243 trabajadores beneficiados

A finales del segundo semestre de 2018 se espera que las Empresas de Diez representen al 37.09% del número total de empresas con emisión.

Durante el segundo semestre de 2018 se llevarán a cabo 32 eventos Familia Infonavit en donde se espera reconocer a 800 Empresas de Diez.

Durante este semestre y como beneficio del programa Empresas de Diez se llevarán a cabo 130 actividades de “Infonavit en tu empresa” en todo el país con una participación aproximada de 130,000 trabajadores.

12.9.4.3 Jornada Universitaria Infonavit

Con el objetivo de crear una conciencia fiscal en las universidades mediante la impartición de pláticas y atención personalizada a estudiantes que están por comenzar su vida laboral, y para informarlos sobre la misión, funciones y principales facultades de este Instituto, las obligaciones patronales y los derechos de los trabajadores en materia de vivienda, se incorporó la actividad Jornada Universitaria Infonavit durante el 2° semestre del 2016.

En 2016, se llevaron a cabo 32 Jornadas Universitarias Infonavit a nivel nacional, con un total de 5,493 estudiantes presentes.

Durante el 2017 se llevaron a cabo 62 Jornadas Universitarias Infonavit a nivel nacional, con un total de 6,989 estudiantes presentes.

En el primer semestre de 2018 se llevaron a cabo 25 Jornadas Universitarias Infonavit a nivel nacional, con un total de 2,876 estudiantes presentes.

Durante el segundo semestre de 2018 se llevarán a cabo 32 Jornadas Universitarias Infonavit a nivel nacional en donde se espera contar con la participación de 2,900 estudiantes.

12.9.4.4 Portal Empresarial

El Portal Empresarial cuenta con 17 servicios disponibles: 16 son servicios en línea, 1 servicio informativo, un asistente virtual en dónde los aportantes pueden registrar sus dudas relacionadas con temas del INFONAVIT en materia patronal y obtienen de manera automática una respuesta con la información general del tema y el Centro de Atención Empresarial (CAE), en dónde pueden solicitar orientación con relación al cumplimiento de sus obligaciones patronales y pueden realizar diversos trámites.

Al cierre de 2016 se contaba con 321,873 empresas registradas con emisión al 2016-05, con 2'467,830 sesiones (una sesión es el periodo que permanece el usuario en el sitio web consultando información como visitas a

cualquier servicio del portal) y 1'110,401 interacciones (cantidad de visitas totales de los usuarios, incluidos usuarios nuevos y recurrentes).

En el periodo del 2017 se cerró con 382,606 empresas registradas con emisión de 2'615,508 sesiones y 26'146,244 visitas a la página.

El 30 de junio de 2018 se cuenta con un total de 416,861 empresas registradas en el portal empresarial y con 1'860,345 sesiones de usuarios y 14'626,112 visitas.

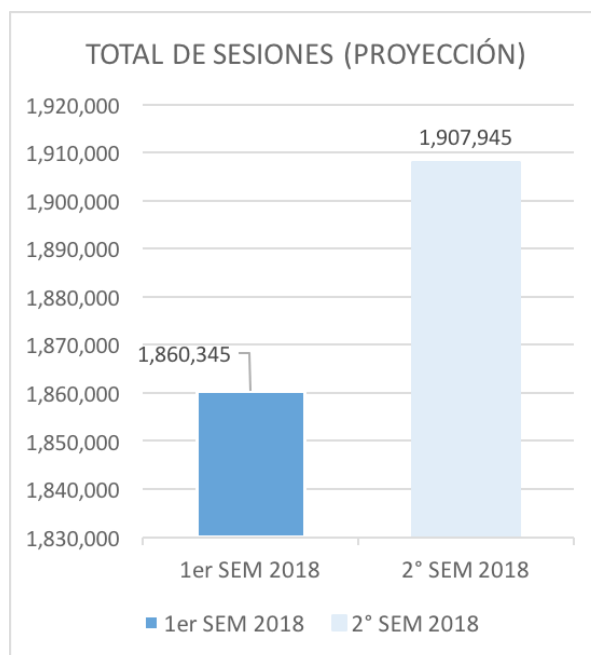
La proyección que tenemos de nuevos registros en el Portal Empresarial, para el segundo semestre de 2018, es de 20,000 patrones, lo que nos da un total de 436,861 patrones registrados, los cuales por Delegación se distribuyen conforme a los siguientes datos:

DELEGACIÓN	META 2º Sem. 2018 Patrones a registrar
VALLE DE MEXICO	4,715
JALISCO	2,556
NUEVO LEON	1,288
GUANAJUATO	1,067
VERACRUZ	913
TAMAULIPAS	872
SINALOA	806
MICHOACÁN	782
BAJA CALIFORNIA	704
QUERETARO	628
CHIHUAHUA	552
SONORA	518
COAHUILA	483
PUEBLA	483
SAN LUIS POTOSI	455
QUINTANA ROO	399
EDO MEX	323

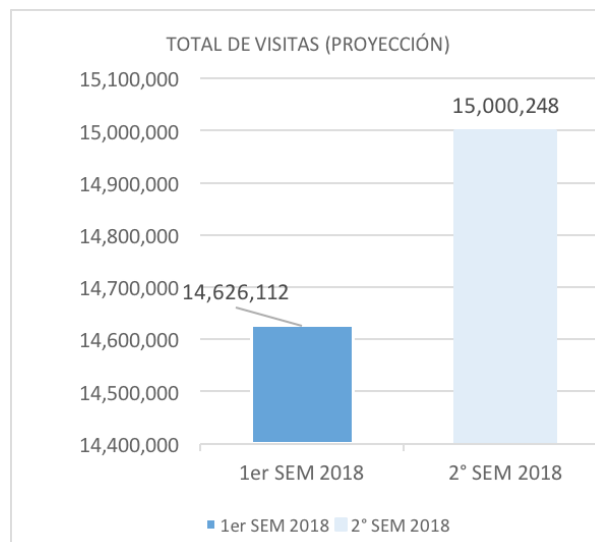
DELEGACIÓN	META 2º Sem. 2018 Patrones a registrar
YUCATAN	319
AGUASCALIENTES	308
HIDALGO	209
DURANGO	195
ZACATECAS	185
OAXACA	182
MORELOS	171
BAJA CALIFORNIA SUR	160
COLIMA	133
TABASCO	133
GUERRERO	110
CHIAPAS	110
NAYARIT	91
CAMPECHE	78
TLAXCALA	72
Total	20,000

Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).

- Visitas al portal empresarial: La proyección de visitas en el portal empresarial las estimamos en 15'000,248.
- Sesiones del portal: El número promedio de sesiones en el Portal Empresarial las estimamos en 1'907,945 sesiones.



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal (enero - junio 2018).



Proyección de sesiones y visitas basados en la tendencia del 1er Semestre de 2018, considerando la meta de 20 mil usuarios nuevos en el Portal Empresarial

– Mejora en los procesos de actualización de datos en el Portal Empresarial

En 2016, se implementó dentro del Portal Empresarial una funcionalidad para que los aportantes tengan la posibilidad de actualizar sus datos y al mismo tiempo hacer el cambio de representante legal, esta mejora automatizó dicha actividad, para que en forma

inmediata y desde cualquier lugar en el que se encuentre, el aportante pueda actualizar sus datos sin la necesidad de esperar la atención mínima de 5 días al realizarlo a través del Centro de Atención Empresarial, ni la visita a la Gerencia de Recaudación Fiscal para que un asesor fiscal lo apoye.

Este servicio además de simplificar el proceso para el aportante también redujo la carga de trabajo a los asesores del Centro de Atención al Aportante ya que representó una disminución en promedio de 32% de solicitudes en este tema al mes.

Esta mejora continúa vigente hasta el primer semestre de 2018, facilitando a los patrones el acceso a los servicios del portal empresarial.

Asimismo, en 2017 se realizaron algunas modificaciones a los servicios: aclaraciones patronales, devoluciones SUA y Constancia de situación fiscal, logrando con ello una mejor atención a los aportantes.

En el primer semestre de 2018 se liberó el nuevo diseño del Portal Empresarial, también se realizaron mejoras a los servicios: Centro de Atención Empresarial, Atención Centralizada y Constancia de situación de fiscal.

El nuevo diseño del Portal muestra una imagen fresca y ayuda a que la navegación sea más sencilla e intuitiva optimizando la funcionalidad y ofreciendo un mejor servicio al aportante.

Para el segundo semestre de 2018 se tiene programado realizar mejoras a la consulta de trabajadores (avisos) y aplicar una nueva encuesta del Portal Empresarial con la finalidad de conocer las expectativas de servicio de los usuarios y realizar las acciones necesarias que garanticen la calidad de los servicios.

– Implementación de la e. Firma para el registro de aportantes en el Portal Empresarial (Firma de Convenio con el SAT)

Posterior a las modificaciones de la Ley del Infonavit en materia de medios electrónicos, se tuvo acercamiento con el Servicio de Administración Tributaria (SAT), a efecto de lograr la implementación de los certificados de firma electrónica en los servicios electrónicos que ofrece el Infonavit, a través del Portal Empresarial.

Con la inminente suscripción que se realizara con el SAT del Convenio en materia de e. Firma, se buscó otorgar mayor seguridad jurídica a los aportantes que hagan uso de los servicios electrónicos, lo que al mismo tiempo permitirá eliminar requisitos documentales a los aportantes en la presentación de sus trámites digitales.

Como resultado y con motivo de la firma del convenio en materia de uso de medios electrónicos entre el Infonavit y el SAT, se implementó en el Portal Empresarial una funcionalidad para que los aportantes tengan la posibilidad de hacer su registro en dicho sitio, utilizando su e. Firma (firma electrónica).

Esta modalidad permite el registro de una forma más fácil, en virtud de que no se requieren datos del monto de la emisión bimestral del aportante, otorgando mayor seguridad y certeza en cuanto a la identidad y resguardo de datos de los usuarios, debido a que cuenta con medidas de seguridad electrónica y con información encriptada del contribuyente.

Esta modalidad de registro en el Portal Empresarial es adicional a la que se ha utilizado desde la creación del referido Portal.

El día 8 de marzo de 2017, se logró la firma de dos convenios con el Servicio de Administración Tributaria; dichos convenios permitirán estrechar la colaboración entre las dos instituciones, en virtud de que se sientan las bases para efecto de lograr el intercambio de información fiscal y para hacer uso de los certificados de e. Firma en los procesos del Infonavit.

El convenio en materia de Colaboración e Intercambio de información fue una renovación al que ya existía, lo que nos permitió considerar dentro del cuerpo de este, la actualización a los términos para hacer referencia al surgimiento de nuevas tecnologías.

El convenio relativo al uso de los medios electrónicos permite utilizar los certificados de e. Firma en diversos procesos y herramientas tecnológicas e incluso contar con la asesoría técnica que se requiera.

– Campañas Electrónicas

Un medio por el cual se establece comunicación con los patrones para informarles respecto de temas de relevancia, relacionados con el cumplimiento de sus obligaciones con el Infonavit, son las campañas electrónicas, las cuales pueden ser a través de correo electrónico o vía llamada de salida.

Mediante el envío de diferentes campañas que se fomentan por medio de mensajes de correo electrónico, se pretendió informar y recordar a los aportantes sobre el pago voluntario y oportuno que deben hacer de

manera bimestral, invitaciones para realizar actualización de sus datos en el portal empresarial, así como agradecerles por la realización de sus pagos a aquellos que cumplieron con la presentación de su pago bimestral. Esta comunicación es permanente y de esa forma se logró tener presencia fiscal e institucional.

Durante 2016 se realizaron las siguientes campañas de correo electrónico:

Campañas enviadas bimestralmente 2016	Contactos Aproximados*
Pago Oportuno	De 800,000 a 1,200,000 contactos
Pago Oportuno. Ponte al corriente (omisos)	
Pago Oportuno. Pago a tiempo (morosos)	
Gracias por tu pago	
Actualización de datos	
Crezcamos juntos 1 (PO)	
Crezcamos juntos 2 (PO)	
Cumplamos juntos	
Ingresa al Portal Empresarial	
Registro en Portal Empresarial	
Créditos próximos por liquidar	
Campaña Expo Finanzas	
Campaña Expo Soluciones Empresariales	

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2016.

De enero 2016 a septiembre 2016 la base de contactos únicamente contaba con datos del Portal Empresarial, a partir de octubre 2016 las bases de contactos se integran por información de bases de datos del SAT, IMSS y Portal Empresarial.

Durante 2017 se realizaron las siguientes campañas a través de correo electrónico:

Primer semestre

Campañas enviadas durante el primer semestre 2017 a un promedio de 800,000 a 1,200,000 contactos	
Boletín Empresarial	Pago oportuno CJ2
Ponte al corriente (omisos)	Inv. Registro portal
Ponte al corriente (morosos)	Agradecimiento de pago CJ1
Crezcamos juntos: Agradecimiento	Agradecimiento de pago CJ2
Crezcamos juntos: Pago oportuno	Evita pagos en exceso
Recordatorio de pago	Ponte al corriente (Coahuila)
Recordatorio de pago oportuno	Paga a tiempo (Coahuila)
Agradecimiento de pago	Ponte al corriente +1 NRP (Coahuila)

Campañas enviadas durante el primer semestre 2017 a un promedio de 800,000 a 1,200,000 contactos	
Invitación registro PE (+1 NRP)	Paga a tiempo +1 NRP (Coahuila)
Encuesta CJ	Actualización de datos
Recordatorio de pago: Crezcamos juntos	Regularízate: PAE Notificado
E-firma (preventiva)	Regularízate: PAE Convenios
Infonavit en tu empresa (Oaxaca)	Regularízate: Cumplamos juntos
Invitación registro PE E-firma	Regularízate: PAE Notificado (Bloqueos)
Pago oportuno CJ1	

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Segundo semestre

Campañas enviadas durante el segundo semestre 2017 a un promedio de 800,000 a 1 '350,000 contactos	
Campaña RISS recordatorio de pago 3er bimestre (primer envío)	Campaña RISS agradecimiento de pago 4to bimestre (segundo envío)
Boletín empresarial # 4	Medidas de apoyo Oaxaca
Campaña RISS recordatorio de pago 3er bimestre (segundo envío)	Medidas de apoyo CDMX, Guerrero, Morelos, Puebla y Tlaxcala.
Campaña RISS agradecimiento de pago 3er bimestre (primer envío)	Actualización SUA
Campaña RISS agradecimiento de pago 3er bimestre (segundo envío)	Medidas de apoyo Estado de México
Actualización SUA VERSION 3.5.0	Agradecimiento de pago 04/17
Regularízate	Expo Soluciones empresariales
Regularízate PAE	Dictamen Infonavit
Regularízate PAE Notificado	Agradecimiento de pago 05/17
Créditos próximos a liquidar	Expo Capital Humano
Asociación y Disociación de NRP	Cumplamos juntos
Constancia de situación fiscal	Cumplamos juntos empresas de 10
Semana Nacional del Emprendedor	Campaña RISS recordatorio de pago 5to bimestre
Campaña RISS recordatorio de pago 4to bimestre (primer envío)	Campaña RISS agradecimiento de pago 5to bimestre (primer envío)
Campaña RISS agradecimiento de pago 4to bimestre (primer envío)	Medios de pago

Campañas enviadas durante el segundo semestre 2017 a un promedio de 800,000 a 1 ' 350,000 contactos	
Campaña RISS recordatorio de pago 4to bimestre (segundo envío)	Campaña RISS agradecimiento de pago 5to bimestre (segundo envío)
Medidas de apoyo Chiapas y Oaxaca	Agradecimiento de pago 06/17

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Durante el primer semestre de 2018, se realizaron 27 campañas a través de correo electrónico, a un total de 11 ' 854,605 usuarios

Primer semestre 2018

Campañas enviadas durante el primer semestre 2018 a un promedio de 600,000 a 1 ' 350,000 contactos	
Regístrate en una AFORE	Agradecimiento de pago
Boletín empresarial #7	Actualización de la norma de educación continua CPA
Cumplamos Juntos	Boletín empresarial bimestral
Crezcamos Juntos	Pago duplicado
Constancia de situación fiscal	Nueva ubicación CESI Veracruz.
Devolución de pagos duplicados	Actualización de datos
Agradecimiento de la Webinar	CIRESO
Pago oportuno	Eliminación del Uso del dispositivo magnético para pagos con SUA
SIPARE	Pago SUA solo Infonavit

Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Para el segundo semestre de 2018 se tiene programado difundir los siguientes temas a través de las campañas de correo electrónico:

Tema	Volumen
Boletín empresarial #10	1 ' 274,397 Contactos
Boletín empresarial #11	1 ' 293,457 Contactos
Invitación de registro portal empresarial	1 ' 293,457 Contactos
Actualización de datos	1 ' 293,457 Contactos
Crezcamos juntos (pago oportuno)	2,700 Contactos
Crezcamos juntos (agradecimiento de pago)	2,000 Contactos
SIRESO	415,460 Contactos
Constancia de situación fiscal	2 ' 568,467 Contactos
Presentación de dictamen	365, 870 Contactos
Evita pagos en exceso	1 ' 293,457 Contactos
Asociación y disociación de NRP	1 ' 293,457 Contactos
Semana nacional del emprendedor	69,296 Contactos
Agradecimiento de pago	797,845 Contactos
Invitación para participar en Webinar	1 ' 293,457 Contactos
Agradecimiento por participación en la Webinar	5,250 Contactos
Pago oportuno (metropolitana)	3,889 Contactos

12.9.4.5 Centro de Atención Empresarial (CAE)

La Coordinación General de Recaudación Fiscal, cumpliendo con sus facultades como autoridad fiscal y con el objeto de proporcionar asistencia gratuita a los contribuyentes, procurando explicar las disposiciones tributarias en un lenguaje llano alejado de tecnicismos, a partir de 2014 puso a disposición de las empresas un servicio que se denomina “Centro de Atención Empresarial”, con el cual se facilita la comunicación con los patrones orientándolos en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias con el instituto a través de 3 principales medios:

- Vía Internet a través del portal público y en el Portal Empresarial,
- Vía telefónica en el servicio de Infonatel con un

acceso especial para patrones; y

- Presencial en las Delegaciones a través del personal de atención al aportante de las Gerencias de Recaudación Fiscal.

En los tres medios los asesores fiscales concentran la atención brindada en un sistema que permite llevar un seguimiento de los servicios brindados a través de un número de solicitud que se asigna a cada consulta o servicio requerido por las empresas.

Como se mencionó anteriormente el Centro de Atención Empresarial permite unir los tres canales principales de atención (web, telefónico y delegaciones) para establecer un servicio ágil, estandarizado, articulado y enfocado en las necesidades de las empresas aportantes.

En 2016 se desarrollaron varias estrategias que

mejoraron la calidad de la atención a las empresas aportantes, como las siguientes:

- Reducción del tiempo de atención de quejas de los aportantes, pasando de más de 15 días a tan sólo 5 días.
- Comunicación directa con el aportante que manifiesta una inconformidad de servicio para comprender el alcance de esta y dar solución a su problemática.
- Mejora en los reportes mensuales de atención al aportante para la oportuna toma de decisiones y el establecimiento de acciones que mejoren el servicio.
- Mejora en la atención de casos en el Centro de Atención Empresarial CAE, (Consultas de patrones vía web) abatiendo rezagos históricos que se tenían en la resolución de estos.
- Enfoque de conclusión de la atención, garantizando que un mayor número de casos se resuelvan desde el primer contacto con el aportante.

- Mejora de la respuestas o soluciones al reducirse el uso de respuestas tipo, analizando en forma específica la necesidad del aportante.

Durante 2016 se recibieron 136,048 solicitudes con un nivel de atención anual del 95.17% es decir, se atendieron 129,474 solicitudes.

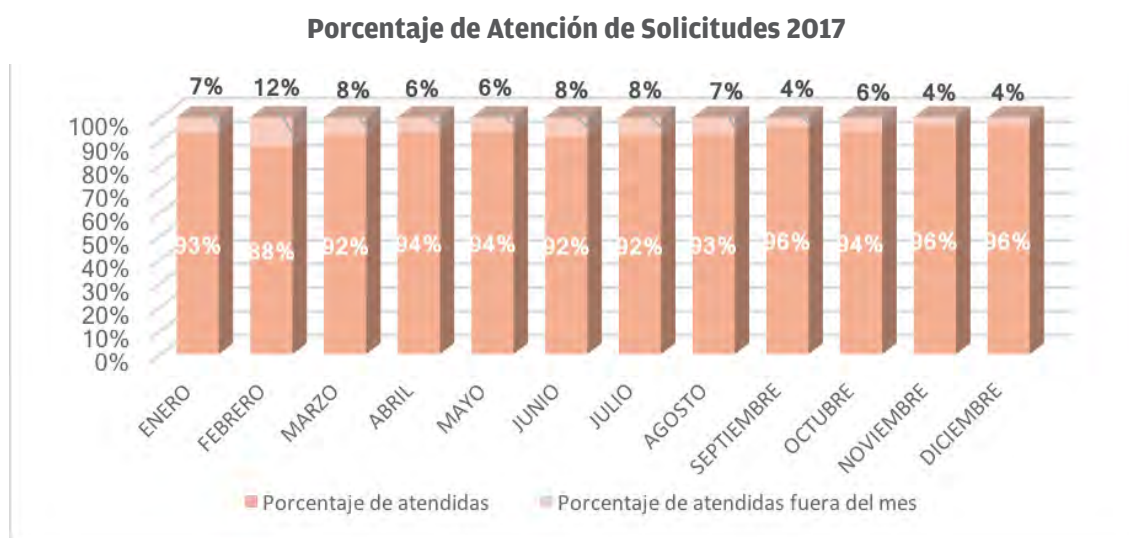
En comparación con los datos de 2015, se reflejó una reducción en el número de solicitudes recibidas en 16%, al pasar de 162,511 a 136,048 solicitudes.

La Coordinación General de Recaudación en 2017, se propuso como meta, contestar en tiempo durante el primer semestre un porcentaje igual o mayor a 87% de las solicitudes y durante el segundo semestre la meta fue del 88%.

Durante 2017, considerando los tres canales de atención (Web, telefónico y presencial), se recibieron 103,750 solicitudes y se atendieron 97,077 lo cual equivale al 93.42% de atención.

2017	Atención Telefónica	Atención Presencial	Atención Web	Total, de solicitudes recibidas	Total, de solicitudes atendidas	Porcentaje de atención
Ene	2,995	2,240	1,330	6,565	6,124	93.28%
Feb	2,309	2,178	1,463	5,950	5,224	87.80%
Mar	3,470	3,286	1,696	8,452	7,805	92.35%
Abr	3,478	2,170	1,506	7,154	6,699	93.64%
May	5,499	2,653	1,364	9,516	8,970	94.26%
Jun	5,505	2,728	1,848	10,081	9,244	91.70%
Jul	5,900	2,975	1,776	10,651	9,835	92.34%
Ago.	5,262	3,542	1,894	10,698	9,947	92.98%
Sep.	2,758	3,251	1,263	7,272	6,960	95.71%
Oct	1,740	3,670	1,704	7,114	6,709	94.31%
Nov	7,830	2,333	1,776	11,939	11,515	96.45%
Dic	5,136	1,989	1,233	8,358	8,045	96.26%
Total	51,882	33,015	18,853	103,750	97,077	93.42%

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

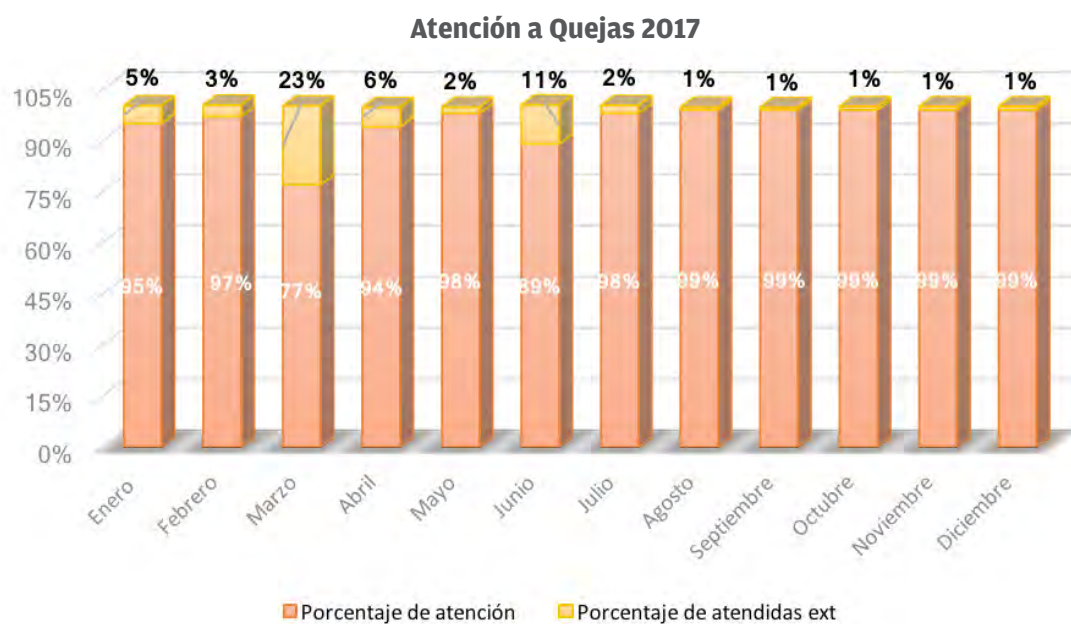


Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Es importante comentar que, en 2017, se establecieron varias acciones para atender las inconformidades de servicio de los patrones, por lo que los casos identificados como quejas, se separaron del total de las solicitudes y se les atendió de forma conclusiva, obteniendo los siguientes resultados:

Meses	Quejas recibidas	Quejas atendidas	Porcentaje de atención
Enero	172	163	95%
Febrero	264	255	97%
Marzo	229	176	77%
Abril	192	181	94%
Mayo	110	108	98%
Junio	157	139	89%
Julio	128	125	98%
Agosto	246	244	99%
Septiembre	142	141	99%
Octubre	258	257	99%
Noviembre	202	200	99%
Diciembre	230	229	99%
TOTAL	2,330	2,218	95.2%

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

A partir de 2018 la meta del porcentaje de atención mínima es del 90% y ha sido superada obteniendo al 30 de junio de 2018 un promedio de porcentaje de atención semestral del 97%

Meses 2018	Quejas recibidas	Quejas atendidas	Porcentaje de atención
Enero	181	177	98%
Febrero	298	286	96%
Marzo	251	230	92%
Abril	167	165	99%
Mayo	147	147	100%
Junio	223	223	100
TOTAL	1,267	1,228	97%

Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Para el segundo semestre de 2018 se estableció una meta de atención del 99% mensual y de acuerdo al comportamiento de este tipo de solicitudes se espera recibir al final del periodo un total de 1294 solicitudes

2018 PROYECCIÓN						
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
128	266	111	317	96	377	1,294

De enero a junio de 2018 fue superado el porcentaje de atención del 96.20%

	- Enero	- Febrero	- Marzo	- Abril	- Mayo	- Junio	- Total
Sol. Recibidas	12,160	10,745	10,241	8,671	11,370	10,298	63,485
Sol. Atendidas	11,713	9,906	9,918	8,439	11,118	9,978	61,072
Porcentaje de atención.	96.32%	92.19%	96.85%	97.32%	97.78%	96.89%	96.20%

Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

- Servicio de Atención Telefónica

a) Llamadas de entrada

A partir de 2014, la Coordinación General de Recaudación Fiscal, puso a disposición de los patrones el servicio de atención telefónica, con un apartado específico en el que podían formular sus consultas o

dudas relacionadas con el cumplimiento de sus obligaciones ante el Infonavit.

En 2016, los resultados de los indicadores de atención telefónica fueron los siguientes:

2016	Llamadas Recibidas	Llamadas Atendidas	Llamadas Abandonadas	% Abandono	Tiempo promedio de llamada	Asesores
Ene	8190	7990	200	2.44%	06:49	14
Feb	7,531	7,421	110	1.46%	07:00	13
Mar	10,520	10,234	286	2.72%	06:36	12
Abr	8,286	8,217	69	0.83%	06:35	15
May	7,213	7,150	63	0.87%	06:52	14
Jun	6,549	6,467	82	1.25%	07:11	13
Jul	7,259	7,012	247	3.40%	06:25	13
Ago	7,074	6,319	755	10.67%	07:18	12
Sep	5,483	5,201	282	5.14%	07:24	12
Oct	7,832	7,483	349	4.46%	06:02	12
Nov	9,478	7,243	2,235	23.58%	09:00	13
Dic	8,117	7,311	806	9.93%	06:43	13
Total	93,532	88,048	5,484	5.86%	06:54	13
Porcentaje comprometido				<= 4.00%	<= 9:00 mins.	

Hasta el 30 de octubre de 2017, el servicio de atención telefónica a patrones sólo comprendió la atención de información general, en virtud de que el servicio se brindaba por una empresa externa, que no podía acceder a la información confidencial del patrón ni a los sistemas de consulta del Infonavit; las consultas de temas especializados o de información privada se escalaban al personal de atención web y se atendían en un periodo aproximado de 5 a 10 días hábiles.

Durante el primer semestre de 2017, se atendieron 56,827 llamadas con los siguientes resultados:

- Para mejorar este servicio la Coordinación General de Recaudación Fiscal, substituyó el servicio del proveedor externo por un grupo de 27 asesores adscritos a la Coordinación, para que además de proporcionar información general de los servicios del Infonavit, también brinden orientación sobre casos reales y concretos, incluyendo métodos de identificación de los solicitantes, en los cuales se requiere acceder a información particular de las empresas. Este grupo de asesores fue seleccionado con un

perfil específico, para dar servicio a los patrones, estuvo en un proceso de capacitación especializada en servicio a patrones, por un periodo de dos meses, bajo un modelo de atención conclusiva.

Es por lo que, a partir del 1º de noviembre del 2017, se renovó al servicio de atención telefónica a patrones, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio, respetando los derechos de los contribuyentes, la confidencialidad de la información y sobre todo la protección del secreto fiscal, con acciones que fomentaron el cumplimiento voluntario y oportuno de las obligaciones patronales en materia de vivienda, bajo un modelo de atención conclusiva.

Este proyecto tomó como base las prácticas exitosas que en esta materia han tenido otras autoridades fiscales, como el SAT y el IMSS, que normalmente tienen contacto los patrones.

En el presente cuadro se muestran las características de servicio de ambas etapas:

INFONATEL PATRONES (Proveedor externo) (De febrero de 2014 hasta el 31 de octubre de 2017)	CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA DE LA CGRF (A partir del 1º de noviembre de 2017)
Registro de consultas especializadas y respuesta en 5 días	Orientación conclusiva de temas especializados en una sola llamada Orientación de información general e información especializada en una sola llamada Servicios Express reduciendo el tiempo de atención de 5 días hábiles a la atención en una llamada o a más tardar al día hábil siguiente: Registro en el portal empresarial Alta y baja de representante legal Emisión de fichas de pago Actualización de datos en portal empresarial Seguimiento a trámites del portal empresarial
Orientación general en servicios del portal	Guía detallada de servicios del portal y realización de servicios exprés a nombre del patrón
Normas de operación definidas por el proveedor de servicio	Operación diseñada para satisfacer las necesidades de servicio de los patrones
Atención de asesores telefónicos con respuestas tipo	Atención de asesores telefónicos especializados en servicio a los patrones
Campañas de salida limitadas a entrega de mensajes	Campañas de salida especializadas en patrones con enfoque de servicio

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Considerando estos cambios, los resultados de atención telefónica a patrones durante 2017, con relación a llamadas de entrada fueron los siguientes:

Período	Recibidas	Atendidas	Abandonadas	% Abandono	Nivel de Satisfacción (Llamadas atendidas antes de 30 segundos)	Tiempo promedio de llamada	Número de Asesores	Porcentaje de transparencia en la atención	Llamadas Registradas en CRM y bitácora
Ene	11,721	11,075	646	5.51%	85.17%	05:03	11	27%	2,995
Feb	9,307	8,994	313	3.36%	84.10%	04:30	11	26%	2,309
Mar	12,067	11,766	301	2.49%	82.55%	05:41	14	29%	3,470
Abr	6,911	6,867	44	0.64%	94.04%	07:53	22	51%	3,478
May	8,278	8,214	64	0.77%	87.64%	08:08	23	67%	5,499
Jun	10,006	9,911	95	0.95%	88.31%	07:30	21	56%	5,505
Jul	10,453	10,377	76	0.73%	86.66%	07:23	24	57%	5,900
Ago.	11,514	11,346	168	1.46%	81.98%	06:44	21	46%	5,262
Sep.	7,678	7,271	407	5.30%	73.03%	06:41	10	38%	2,758
Oct	8,670	8,466	204	2.35%	81.47%	05:33	10	21%	1,740
Nov	9,975	9,753	147	1.47%	86.00%	09:02	14	90%	8,804
Dic	7,679	7,647	31	0.40%	91.50%	08:25	13	82%	6,265
Promedio	114,259	111,687	2,496	2.12%	85.20%	06:52	16	49%	53,985
Indicador comprometido	<= 4.00%		>= 80.00%		< = 9:00 mins.		> = 80%		

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Durante el primer semestre de 2018 se obtuvieron los siguientes resultados:

enero – junio 2018

2018	% de transparencia en la atención	Registros de llamadas	Llamadas Recibidas	Llamadas Atendidas	Llamadas Abandonadas	% Atención	% Abandono	Tiempo promedio de llamada (AHT)
Ene	99.09%	11,066	11,321	11,168	115	99%	1.02%	08:14
Feb	100.35%	7,727	7,757	7,700	51	99%	0.66%	08:08
Mar	99.96%	10,790	10,891	10,794	90	99%	0.83%	07:01
Abr	96.65%	9,061	9,566	9,375	154	98%	1.61%	07:10
May	98.94%	9,996	10,518	10,103	226	96%	2.15%	08:36
Jun	99.97%	8,910	9,066	8,913	126	98%	1.39%	09:06
Total	99.16%	57,550	59,119	58,053	762	98%	1.27%	08:02
Meta comprometida	90%					96%		De 9 a 15 minutos

Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero – junio 2018.

En el segundo semestre de 2018, se planea mantener el porcentaje atención igual o superior al 96%, sin embargo con la finalidad de garantizar la atención conclusiva de las solicitudes durante la llamada es probable que el tiempo de atención supere los 9 minutos de

atención promedio, que hemos mantenido a la fecha.

En número de llamadas, considerando la demanda del servicio en los meses de pago se proyectaron los siguientes resultados:

Segundo semestre 2018	Llamadas recibidas	Llamadas atendidas
Julio	10400	9984
Agosto	9677	9290
Septiembre	11515	11054
Octubre	10709	10281
Noviembre	12744	12234
Diciembre	11852	11378
Total	66897	64221
Meta comprometida =>		96%

Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

b) Llamadas de salida

Como parte del servicio de atención telefónica, se establecieron acciones para que a través de campañas de llamadas de salida se mantenga una comunicación directa con los patrones, con el objeto de hacer de su conocimiento temas de relevancia con relación al Infonavit, a través de campañas informativas, de regularización de pago, promoción de pago oportuno, encuestas de calidad del servicio, etcétera.

En 2016, como acciones adicionales a las realizadas por el área de cobranza se solicitó al proveedor de

atención telefónica diversas campañas de llamadas de salida para apoyar las acciones de pago oportuno, asimismo, se realizó una campaña piloto de cobranza persuasiva dirigida a contribuyentes con créditos fiscales notificados y notificación de procedimiento administrativo de ejecución, logrando contactar con éxito a 6,077 patrones.

En 2017 además de las campañas de pago oportuno, el proveedor externo del servicio de atención telefónica realizó las siguientes campañas de llamadas de salida:

Tipo de campaña	Público objetivo. Total de NRP	NRP contactados en forma exitosa	Periodo en que se realizó la campaña
Promoción del cumplimiento Patrones con inmovilización, PAE, notificados, convenios e ilocalizables	86,501	11,573	Del 14 de junio al 07 de julio de 2017
Regularización de adeudos de Patrones programados para PAE y notificados	15,979	4,511	Del 12 julio al 31 de julio de 2017

Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

En la llamada se le informaba al patrón que para regularizar sus adeudos con el Infonavit podía utilizar los servicios del programa denominado “Cumplamos Juntos” y se le invitaba a inscribirse en el portal empresarial para conocer los beneficios de dicho programa.

A partir de la implementación del Centro de Atención Telefónica de la Coordinación General de Recaudación en septiembre de 2017, las campañas de llamadas de salida se transformaron en asesorías integrales en donde además de dar el mensaje informativo se orienta respecto del tema de que se trate con la información específica del patrón, y en caso de pagos se emiten y envían las fichas de pago.

Como ejemplo de esta tarea podemos mencionar una de las actividades de comunicación más recientes, consistente en la difusión de las medidas de apoyo por los

sismos del 7 y 19 de septiembre, para los estados afectados en las que se tuvo comunicación con los patrones de estas Entidades, con la finalidad de que tuvieran la información necesaria para aprovechar los beneficios correspondientes.

En conclusión, las campañas de llamadas telefónicas coadyuvan a la misión de la Coordinación General de Recaudación Fiscal, contribuyendo en la regularización de adeudos, así como en la misión misma del Instituto colocando cada peso de dichos adeudos en las cuentas y créditos de cada uno de los trabajadores involucrados.

En 2017 el personal del Centro de Atención Telefónica de la Coordinación General de Recaudación realizó las siguientes campañas de llamadas de salida:

Tipo de campaña	Público objetivo. Total de NRP	NRP contactados en forma exitosa	Periodo en que se realizó la campaña
Campaña informativa “Medidas de apoyo” (afectados por sismo)	4,612	1,125	Del 10 al 13 de octubre de 2017
Regularización de adeudos montos menores (Aportantes con estatus de “ilocalizable”)	45,515	911	Del 18 al 10 de noviembre de 2017
Regularización de adeudos	49,951	4,751	Del 23 de noviembre al 29 de diciembre de 2017

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

En el primer semestre de 2018, además de las llamadas de pago oportuno que se desglosan en el apartado correspondiente de este documento se realizaron las siguientes campañas de llamadas de salida:

Tipo de campaña	Público objetivo. Total de NRP	NRP contactados en forma exitosa	Periodo en que se realizó la campaña
Pagos Duplicados Saldo de Subcuenta de Vivienda	431	271	Del 07 de marzo de 2018 al 28 de junio de 2018
Regularización de Adeudos de Organismos Públicos e Instituciones de Asistencia	351	228	Del 07 de abril al 02 de mayo de 2018

Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero – junio 2018.

A partir del segundo semestre de 2018 se han programado las siguientes campañas de llamadas de salida:

Mes	Tipo de campaña	Público objetivo. Total de NRP
Julio	Regularización de adeudos	4700
Agosto	Seguimiento a Regularización de Adeudos de Organismos Públicos e Instituciones de Asistencia	228
	Registro en el portal empresarial	5000
Octubre	Regularización de adeudos	5000
Noviembre	Actualización de datos del portal empresarial	5000
Diciembre	Regularización de adeudos	5000

Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero – junio 2018.

12.9.4.6 Campañas de promoción de pago oportuno

Esta estrategia comprende un conjunto de acciones con un enfoque de servicio, que coadyuvan en las metas recaudatorias de la Institución, dirigidas a un público objetivo, previamente seleccionado de acuerdo con sus características de pago, con la finalidad de impulsar o motivar que cumplan adecuadamente con sus obligaciones patronales en materia de vivienda.

En esta comunicación telefónica el asesor de Infonatel, a través de un protocolo previamente establecido, le informa al patrón o representante legal respecto de la próxima fecha de pago y lo invita a cumplir

oportunamente, para evitar cargos adicionales por pagos tardíos o la generación de un requerimiento.

Durante 2016 se realizaron seis campañas de llamadas de salida promocionando el pago oportuno a los aportantes, logrando contactar con éxito a 25,440 patrones, obteniendo una recaudación aproximada de \$825'253,906.00 con una inversión promedio de \$58,000.00 por campaña.

En 2017 se realizaron las siguientes campañas de pago oportuno a través del proveedor externo del servicio de atención telefónica. En las llamadas se informaba a quien atendía la llamada la fecha de pago del bimestre que correspondía y se le invitaba a cumplir en tiempo y forma.

Tipo de campaña	Público objetivo. Total de NRP	NRP contactados en forma exitosa	Periodo en que se realizó la campaña
Promoción de pago oportuno Bimestre 1701	10,498	7,333	Del 07 al 24 de marzo de 2017
Promoción de pago oportuno Bimestre 1702	11,670	8,551	Del 08 al 22 de mayo de 2017
Promoción de pago oportuno Bimestre 1703	8,000	2,587	Del 04 al 20 de julio de 2017

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Asimismo, el personal del Centro de Atención telefónica de la Coordinación General de Recaudación Fiscal en el mes de noviembre realizó la campaña de pago oportuno, en la que además de recordar la fecha de

pago, también tenía la opción de enviar al patrón la ficha de pago y lo orientaba respecto de las formas de pago que podía utilizar.

Tipo de campaña	Público objetivo. Total de NRP	NRP contactados en forma exitosa	Periodo en que se realizó la campaña
Promoción de pago oportuno Bimestre 1705	20,139	1,461	Del 15 al 17 de noviembre de 2017

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Durante el primer semestre de 2018 se realizaron las siguientes campañas de pago oportuno:

Tipo de campaña	Público objetivo. Total de NRP	NRP contactados en forma exitosa	Periodo en que se realizó la campaña
Promoción de pago oportuno Bimestre 1706	14,433	10,673	Del 08 al 22 de enero de 2018
Promoción de pago oportuno Bimestre 1801	11,216	4,532	Del 01 al 23 de marzo de 2018
Promoción de pago oportuno Bimestre 1802	2,959	400	Del 02 al 22 de mayo de 2018
Promoción de pago oportuno Bimestre 1802 con regularización de adeudos	8,468	5,921	Del 03 de mayo al 19 de junio de 2018

Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018

En el segundo bimestre de 2018 se tiene programado realizar las siguientes campañas de pago oportuno.

Tipo de campaña	Público objetivo. Total de NRP	Periodo en que se realizó la campaña
Promoción de pago oportuno Bimestre 1803	4712	Del 4 al 20 de julio
Promoción de pago oportuno Bimestre 1804	5000	Del 3 al 20 de septiembre
Promoción de pago oportuno Bimestre 1805	5000	Del 5 al 21 de noviembre

Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018

12.9.4.7 Formación de competencias para la calidad del Servicio

Con la finalidad de contar con personal altamente calificado como Especialista de Atención al Aportante, cuyo conocimiento, aptitud y actitud en el servicio, impulse a los aportantes a cumplir adecuadamente con sus obligaciones patronales, se realizaron reuniones de trabajo con el IMSS y con el SAT para acordar un programa de capacitación con los temas de mayor relevancia de ambas instituciones, participando como instructores los especialistas de ambos organismos.

El proceso de capacitación por parte del IMSS inició el 24 de noviembre de 2016, y en febrero de 2017, con temas del SAT como son CFDI, firma electrónica y buzón tributario.

El programa de capacitación del IMSS se integró, por los siguientes temas:

- Régimen de seguridad social en México,
- Incorporación al Seguro social,
- CERAC Sujetos de aseguramiento,
- De la emisión y pago de cuotas,
- Del salario base de cotización,
- Clasificación de empresas en el seguro de riesgos de trabajo,
- Sistema de pensiones y su regulación,
- Los medios de defensa en materia de seguridad social, y
- El dictamen en materia de seguridad social.

12.9.4.8 Atención a Grandes Aportantes

Con la finalidad de garantizar servicios de calidad a los aportantes que representan mayor capacidad contributiva para el Instituto, a partir del mes de agosto de 2016 se creó la Gerencia de Atención a Grandes Aportantes.

Para segmentar a los Grandes Aportante se consideraron los patrones con más de 300 trabajadores y su emisión bimestral fuera igual o superior a \$1'500,000.00

Con corte al sexto bimestre de 2016 se contaba con 3,090 registros patronales en el ámbito nacional, mismos que representaron el 40.19% de la emisión bimestral.

Durante el segundo semestre de 2016 se atendieron aproximadamente 57 grandes empresas ofreciendo acciones de solución a 2,400 casos.

Dentro de las empresas atendidas podemos mencionar a:

- ADECCO, S.A. DE C.V.,
- Profuturo GNP Fondos, S.A. de C.V.,
- PepsiCo Internacional México, S. de R.L. de C.V.,
- HSBC México, S.A. Institución de Banca Múltiple Grupo Financiero HSBC., y
- ADO y Empresas Coordinadas S.A. de C.V.

Con corte al quinto bimestre del 2017 se cuenta con 3,167 registros patronales en el ámbito nacional, mismos que representan el 40.32% de la emisión bimestral.

Durante el 2017, se atendieron aproximadamente 215 grandes empresas, coordinando diversas acciones de solución con las áreas competentes.

Mes	Número de Empresas Atendidas	Nombre de las principales Empresas
Enero	23	GRUPO TELEvisa, GRUPO PROFUTURO, BIMBO, MANPOWER, ADECCO
Febrero	20	FCA MEXICO, SANBORNS, GRUPO ADO, GRUPO PROFUTURO, GRUPO TELEvisa
Marzo	21	GRUPO SANTANDER, SANBORNS, GRUPO HSBC, GRUPO DELPHI, PEPSICO
Abril	18	PEPSICO, GRUPO SANTANDER, CASA SABA, AFORE SURA, FABRICA DE JABON LA CORONA
Mayo	17	DRAEXMAIER, FCA MEXICO, GRUPO BANORTE, LIVERPOOL, GRUPO ADO
Junio	21	WAL-MART, SCOTIABANK. KIMBERLY CLARK, GRUPO INFRA, CASA LEY
Julio	21	GRUPO TELEvisa, GRUPO IUSA, SANBRONS, TELMEX, GRUPO BIMBO, P&G.
Agosto	19	ADECCO, BIOPAPPEL, CASA LEY, EDITORIAL TRILLAS, INFRA, KIMBERLY CLARK, LIVERPOOL
Septiembre	10	BANORTE, DISH, FABRICAS DE JABON LA CORONA, TELEvisa, SCOTIABANK
Octubre	11	BARCEL, SANBORNS, RAYDER SOLUCIONES, SANBORNS, BANCO MERCANTIL DEL NORTE, TIENDAS DEPARTAMENTALES LIVERPOOL
Noviembre	22	ADO, BANORTE, BAYER, CASA CUERVO ROJEÑA, TELMEX, KIMBERLY CLARK,
Diciembre	12	TELEvisa, FEMSA, WALMART, INFRA, TEK DIESEL,

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Actualmente contamos con 3,257 registros patronales en el ámbito nacional, mismos que representaron el 40.81% de la emisión bimestral, esto con corte al primer bimestre del 2018.

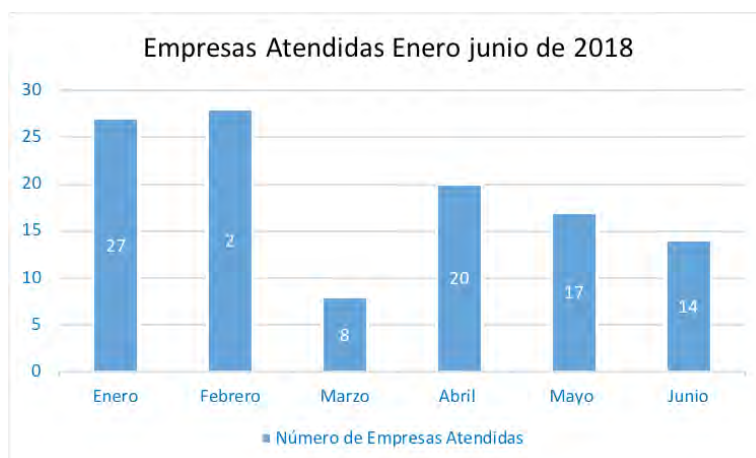
El principal objetivo de la Gerencia de Atención a Grandes Aportantes es coordinar la atención de los grandes aportantes a nivel nacional, para la resolución

de sus aclaraciones debido al alto volumen de trabajadores que manejan.

Durante el primer semestre de 2018 se atendieron aproximadamente 114 grandes empresas, con 15,222 casos en los que la Gerencia de Atención a Grandes Aportantes coordinó las diversas acciones de solución con las áreas competentes.

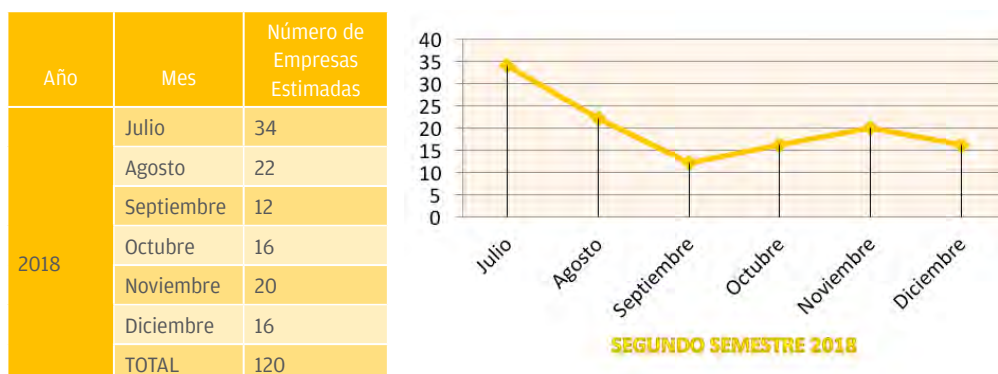
Mes	Número de Empresas Atendidas	Casos	Nombre de las principales Empresas
Enero	27	5294	AEROVIAS DE MEXICO SA DE CV, ARYADEBA, TELEVISA, BAYER, BOSQUE DE CANELOS SA DE CV, CADENA COMERCIAL OXXO SA DE CV, CLUB DE FUTBOL AMERICA SA DE CV.
Febrero	28	3204	BBVA BANCOMER SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, COMBAND DTH S DE RL DE CV, COMPAÑÍA AGRICOLA VALLE DEL SUR, FABRICA DE JABON LA CORONA, GRUPO BANORTE, INFRA SA DE CV.
Marzo	8	1245	PROMOTORA IUSA SA DE CV, LINEA VIA SA DE CV, PRESTADORA DE SERVICIOS HOTELEROS EM MERIDA SA DE CV, SANBORNS, TELMEX.
Abril	20	4017	SAMBORNS; SHOWCASE PUBLICIDAD SA DE CV; METALURGICA MET-MEX PEÑALES SA DE CV ; UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR SC ; MANO AMIGA YUCATAN CONKAL AC ; TECNICA AVANZA EN CABLEADOS SA DE CV ; OPERADORA LIVERPOOL MEXICO, S.A. DE C.V. ; OMNIBUS CRISTOBAL COLON SA DE CV /GRUPO ; PHI SERVICIOS S DE RL DE CV ; RADIOMOVIL DIPS SA DE CV
Mayo	17	844	CENTRO DE EDUCACION Y CULTURA DE LOS MOCHIS SC ; OPERADORA LIVERPOOL MEXICO, S.A. DE C.V. ; APOYO TELEFONICO CABLEMAS SA DE CV; SAMBORNS; GEO HOGARES IDEALES SA DE CV ; SIX FLAGS MEXICO SA DE CV ; SATTORA SA DE CV ; SERVICIOS ADMINISTRATIVOS COAPA, S.A. DE C.V. ; ESTAFETA ; PROTECCION ANTICORROSIVA DE CUAUTITLAN
Junio	14	618	COORDINACION Y ASESORIA EN MANEJO DE PER ; RADIOMOVIL DIPS SA DE CV; PROTECCION ANTICORROSIVA DE CUAUTITLAN ; GRUPO MEXICANO DE CABLE SA DE CV ; INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA TOR SA DE CV ; GRUPO CABLE ASESORES SA DE CV ; TELEVICABLE REGIONAL SA DE CV ; MAR HUMB SA DE CV ; R H SERVICIOS ADMINISTRATIVOS SA DE CV ; AEROVIAS DE MEXICO SA DE CV ; GRANDES ALMACENES LIVERPOOL SA DE CV ; IMBERA SA DE CV ; RYDER SOLUCIONES S DE RL DE CV ; COMBAND DTH S DE RL DE CV

Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.



Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Para el segundo semestre de 2018 se tiene contemplado atender un total aproximado de 120 grandes empresas por temas como aclaración, Caducidad y Prescripción, contingencia, entre otros.



Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

– Webinar

Aprovechando las herramientas tecnológicas de comunicación masiva, a partir del mes de abril de 2018 se inició una serie de seminarios tipo conferencia que se transmiten por Internet en tiempo real a todos los aportantes que deseen participar.

Los webinar se realizan en línea, con fecha y horario específico que se difunde anticipadamente a través de los diversos medios de comunicación que se tienen con los patrones, quienes pueden acceder a través del portal del Infonavit, desde cualquier ordenador conectado

a Internet con la posibilidad de interactuar con los expositores manifestando sus dudas.

Este programa se lanzó en colaboración con el Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (Index) como resultado del convenio de colaboración vigente y quienes nos proporcionan su plataforma tecnológica para poder compartir la transmisión a un número mayor de empresarios en todo el país.

Durante el primer semestre de 2018 se llevaron a cabo dos sesiones:

	Fecha	Temas expuestos	Número de participantes
1er Webinar de Capacitación Empresarial Infonavit	17 de abril de 2018	Aclaraciones patronales	2,130 usuarios
2° Webinar de Capacitación Empresarial Infonavit	19 de junio de 2018	Servicio Medios de Pago en el Portal Empresarial Programa Cumplamos Juntos 2018 Constancia de Situación Fiscal	2,338 usuarios

Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

En el segundo semestre de 2018 se tienen programadas dos conferencias con los siguientes temas:

	Mes	Tema
3a. Webinar de Capacitación Empresarial Infonavit	Septiembre:	Registro y servicios en el Portal Empresarial Avisos de suspensión y retención de descuentos
4a. Webinar de Capacitación Empresarial Infonavit	Noviembre:	Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda Mi Cuenta Infonavit

Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

– Proyecto de mejora de servicios a empresas aportantes

Con la finalidad de identificar las áreas de oportunidad de los servicios de atención a las empresas aportantes, a partir del mes de julio de 2018 y hasta el cierre del segundo semestre de 2018 se realizará un proyecto de mejora con el siguiente alcance:

- Definir los requerimientos para mejorar el proceso actual de recaudación fiscal y su interacción con los patrones mexicanos.
- Identificar los principales requerimientos de los patrones para fortalecer su relación con el Infonavit incrementando la eficiencia de los procesos de recaudación fiscal.
- Construir la visión de servicio a patrones del Infonavit.
- Definir la estrategia y propuesta de mejora al servicio a patrones.

El objetivo final es contar con un programa de mejora continua en los servicios que se ofrecen a los patrones con la finalidad de contribuir a una recaudación eficaz y eficiente.

12.9.5 Acciones y resultados en materia de Patrimonio Social y Servicios – 2016-2018

Por lo que se refiere al régimen voluntario Infonavit, para el ejercicio del 2016 se contó con 412 trabajadores afiliados bajo el RISS.

12.9.5.1 Portabilidad del Saldo de la Subcuenta de la Vivienda

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

Solicitudes de portabilidad atendidas en 2016

Concepto	Solicitudes	Saldo a Transferir (mdp)
Aceptadas	339	29.3
Rechazadas	289	
Total	628	\$29.3

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2016.

Aunado a lo anterior, se trabajó en un convenio con el ISSEMyM teniendo como principal objetivo dar cumplimiento al Decreto y beneficiar a más trabajadores.

Solicitudes de portabilidad atendidas en 2017

Concepto	Solicitudes	Saldo a Transferir (mdp)
Aceptadas	298	16.6
Rechazadas	223	
Total	521	16.6

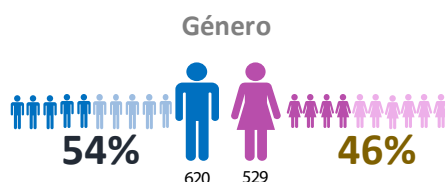
Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017

A cierre de 2017, las solicitudes atendidas totales tuvieron un crecimiento del 42.5%, al pasar de 698 a 895, y un crecimiento del monto del saldo de la subcuenta de vivienda transferido del 44.0%, al pasar de 29.3 a 42.2 mdp.

1. En forma acumulada al 31 de diciembre de 2017:

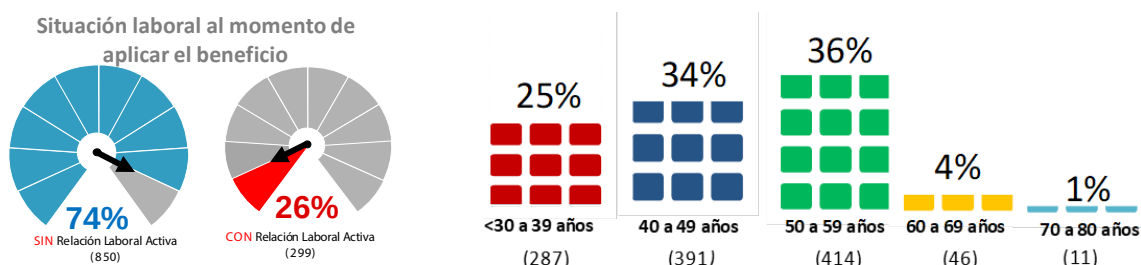
- Se han procesado 1,149 peticiones, siendo 637 aceptadas por 45.9 mdp;

- Los 637 trabajadores beneficiados han amortizado el saldo insoluto de sus créditos FOVISSSTE en un 25% promedio,
- El pago inicial y las aportaciones subsecuentes impulsaron la liquidación de 60 créditos para igual número de trabajadores;
- Los trabajadores se encuentran dispersos en 26 estados de la república, 6 de cada 10 se localizan en la Ciudad de México, y



- La antigüedad de los créditos del FOVISSSTE beneficiados, tienen una fecha de originación que va de 1990 hasta 2017.

Edad de trabajadores acreditados



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

El 9 de mayo de 2017, se firmó el convenio de Portabilidad de Saldos entre el Infonavit y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado de Puebla (ISSSTEP).

El 01 de agosto de 2017 se realizó el primer traspaso del saldo de la subcuenta de vivienda a un trabajador del ISSSTEP por un monto de 112.8 mil pesos.

Solicitudes de portabilidad atendidas al cierre de junio de 2018



- ✓ El INFONAVIT ha recibido **1,298** peticiones, de las cuales **731** han sido aceptadas por **63.1 mdp**. La principal causa de rechazo se debe a que los trabajadores no pertenecen al régimen de cuenta individual en FOVISSSTE.
- ✓ Se han entregado a FOVISSSTE **701** pagos por **60.3 mdp**, en promedio 86 mil pesos por trabajador. También se han entregado 973 aportaciones subsecuentes por un importe de **2.7 mdp**.
- ✓ Fueron entregados recursos al Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado de Yucatán (ISSTEY) por **0.5 mdp** para **6** trabajadores, un promedio de 83 mil pesos para cada uno.
 - ✓ Lo anterior benefició a **731 trabajadores** al amortizar el saldo insoluto de sus créditos FOVISSSTE en un **27%** y crédito ISSTEY en un 53% promedio
 - ✓ El pago inicial y las aportaciones subsecuentes impulsaron la liquidación de **60 créditos** para igual número de trabajadores.
- ✓ El FOVISSSTE ha enviado **738** peticiones para igual número de créditos por un importe de **4.9 mdp**. El importe promedio aplicado a cada crédito INFONAVIT ha sido de 6 mil 700 pesos.

Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Para el primer semestre del 2018 se atendieron las siguientes solicitudes:

Concepto	Solicitudes		Saldo solicitado (mdp)	Pagos enviados al FOVISSSTE	Saldo enviado a FOVISSSTE (mdp)
Aceptadas	731	56%	\$63.1	703	\$60.5
Rechazadas	567	44%			
Total	1,298		\$63.1	703	\$60.5

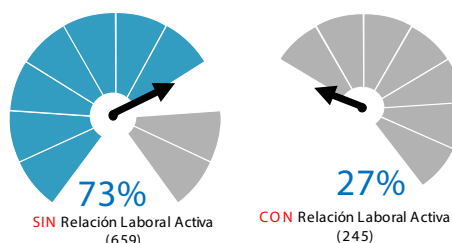
Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Al cierre del primer semestre de 2018 se ha atendido un total de 152 solicitudes, un 43% menos solicitudes respecto del mismo trimestre de 2017 (265); el monto del saldo de la subcuenta de vivienda transferido

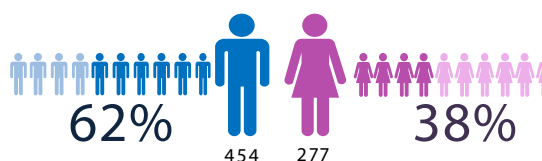
disminuyó en un 22.5% al pasar de 12.9 a 10.0 mdp.

Las solicitudes de portabilidad atendidas o aceptadas totales presentan el siguiente perfil:

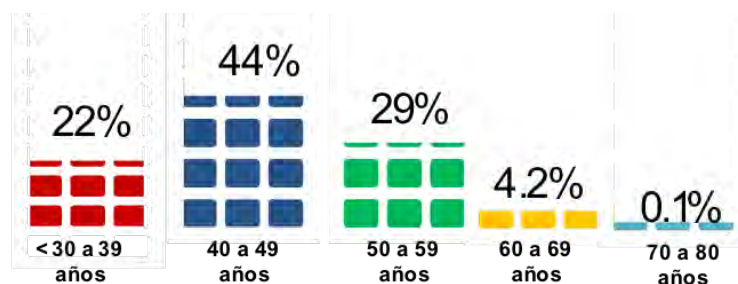
Situación laboral al momento de aplicar el beneficio



Género



Edad de trabajadores acreditados



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

12.9.5.2 Programa para la conclusión de juicios por beneficiarios promovidos por la PROFEDET

La Coordinación General de Recaudación Fiscal juntamente con la Secretaría General y Jurídico (SGyJ), estableció un programa con la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET), para el cierre de asuntos en los que dicha Procuraduría demanda la designación de beneficiarios para la devolución de la subcuenta de vivienda de un trabajador fallecido.

En este sentido, el Instituto a través de la Secretaría General y Jurídico (SGyJ) recibió el listado electrónico que la PROFEDET envió respecto de los asuntos que se patrocinó, ubicando 7,000 casos en una primera etapa, de un total de 19,511 juicios, de los cuales 10,640 asuntos cuentan con laudo firme y se distribuyeron como sigue:

- 4,304 ya se encontraban pagados y con promociones de cumplimiento, presentado o pendientes por presentar ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje competente;
- 2,198 asuntos eran susceptibles de pago;
- 960 eran improcedentes, toda vez que el beneficiario optó por el otorgamiento de una pensión bajo el Régimen de la Ley del Seguro Social de 1997;
- 195 juicios se encontraban en proceso de pago, toda vez que los actores ya estaban realizando el trámite de manera administrativa en las oficinas del Instituto, y
- 2,983 asuntos carecían del número de seguridad social o fue mal capturado por PROFEDET, haciendo

notar que este elemento es el que permite identificar al finado y por lo tanto tener certeza del monto a pagar o bien si ya fue pagado.

Del número de asuntos turnados por PROFEDET a la Administración del Patrimonio y Servicios (GAPS), pagó durante 2016, 1,729 juicios, lo que significó haber devuelto a los beneficiarios \$110'259,577.39

- 6,608 ya se encontraban pagados y con promociones de cumplimiento, presentado o pendientes por presentar ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje competente;
- 7,016 asuntos son susceptibles de pago, pero no han acudido al Instituto;
- 2,671 eran improcedentes, toda vez que el beneficiario optó por el otorgamiento de una pensión bajo el Régimen de la Ley del Seguro Social de 1997 o la cuenta se encuentra en algún otro proceso operativo;
- 342 juicios se encontraban en proceso de pago, toda vez que los actores ya estaban realizando el trámite de manera administrativa en las oficinas del Instituto, y
- 2,874 asuntos carecían del número de seguridad social o fue mal capturado por PROFEDET, haciendo notar que este elemento es el que permite identificar al finado y por lo tanto tener certeza del monto a pagar o bien si ya fue pagado.

Del número de asuntos turnados por PROFEDET a la Administración del Patrimonio y Servicios (GAPS), pagó durante 2016 y 2017, 3,122 juicios, lo que significó haber devuelto a los beneficiarios \$ 203'531,036.64

12.9.5.3 Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS)

Debido a que en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 se previó incrementar el crecimiento de la economía mexicana y la capacidad de financiamiento del Estado Mexicano para mejorar el bienestar de la población y reducir la pobreza de manera acelerada y, para tal efecto, la Reforma Hacendaria aprobada en 2013 por el Congreso de la Unión, incluir el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), en la Ley del Impuesto sobre la Renta, a través del cual, las personas físicas que cumplan ciertos requisitos, iniciarán el cumplimiento de sus obligaciones fiscales en un esquema con diversos beneficios, lo que promoverá la ampliación de la base de contribuyentes y permitirá hacer frente al fenómeno de la informalidad.

Aunado a lo anterior, se establece como parte de sus objetivos primordiales para lograr un México Incluyente, ampliar el acceso a la seguridad social a los contribuyentes del RIF y proveer un entorno adecuado para el desarrollo de una vida digna, a fin de lograr un incremento en el número de mexicanos que gozan de seguridad social, mediante políticas que generen incentivos para su inscripción en los diferentes sistemas de seguridad social con los que cuenta nuestro país.

Es así como instituciones como el IMSS e Infonavit, participan en esta iniciativa que se incluye en el programa Crezcamos Juntos, dando atención a lo señalado en el decreto por el que se otorgan estímulos para promover la incorporación a la seguridad social, publicada el 8 de abril de 2014.

El 2016 se implantaron diversas mejoras a los procesos y servicios, que dan soporte a la afiliación al Infonavit de contribuyentes cumplidos del RIF, logrando en este año su estabilización.

La cifra de afiliados al Infonavit durante 2016 fue de 270 contribuyentes del RIF; con lo que, al cierre del año, se llegó a una cifra acumulada de 764 afiliados vigentes en el programa.

Desde la puesta en marcha del programa en septiembre de 2014, se afiliaron al Infonavit 1,316 contribuyentes cumplidos del Régimen de Incorporación Fiscal, causaron baja 462; y al 31 de diciembre de 2017 se

encuentran vigentes 854.

Con el fin de que los contribuyentes del RIF afiliados no pierdan los beneficios del programa y su afiliación al Infonavit, previo a la fecha límite de pago se envían recordatorios a través de correo electrónico; por otra parte, a los afiliados cumplidos se les envía un mensaje de agradecimiento por el pago oportuno realizado.

12.9.5.4 Administración de la Cuenta Infonavit

Al cierre de 2017, la operación de la cuenta Infonavit dejó como resultado en el Instituto los siguientes conceptos que se detallan posteriormente:

- Cuentas registradas.
- Subcuenta de Vivienda.
- Procesamiento de pagos.
- Valor Patrimonial por afiliado.
- Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda.
- Devolución del Fondo de Ahorro.

Cuentas registradas

- 61.5 millones de cuentas de trabajadores registradas, un crecimiento de 3.9% respecto al cierre de 2016;
- 48.8 millones (79.3%) tienen registrado un saldo de la subcuenta de vivienda mayor a \$0.0, un 4.5% más respecto al 2016;
- 10.2% cuentan con un crédito vigente en régimen ordinario de aportación (ROA), creciendo un 2.7% respecto al 2016;
- 20.4 millones (33.2%) cuentan con una relación laboral activa, un crecimiento del 4.4% respecto a 2016, representando un 37.6% de la población económicamente activa total y un 39.0% de la población ocupada al tercer trimestre de 2017.
- Se alcanzó un registro del 89% de CURP's, un 8.0% más respecto al 2016, y
- Un 79% de RFC's a 13 posiciones, un 6% más respecto al 2016.

Dichas cifras han sido actualizadas para el año 2017 y primer trimestre del 2018.

- 62.0 millones de cuentas de trabajadores registradas al cierre de marzo de 2018, un crecimiento de 3.9% respecto al mismo periodo de 2017;
- 49.1 (79.3%) tienen registrado un saldo de la subcuenta de vivienda mayor a \$0.0, un 4.5% más respecto al mismo periodo de 2017;
- 20.6 millones de derechohabientes (33.3% del gran total) cuentan con una relación laboral activa, un crecimiento del 4.6% respecto al mismo periodo de 2017. Este grupo de derechohabientes concentran el 63.4% del total del saldo de la subcuenta de vivienda registrado:
 - 37.0% son mujeres con el 32.3% del saldo de la subcuenta de vivienda.
 - 63.0 son hombres con el 67.7% del saldo de la subcuenta de vivienda.
- Para los derechohabientes con una relación laboral activa, se tiene una cobertura del 89.0% de CURP's y del 78.4% de RFC's, 3.5% y 3.6% más respecto al mismo periodo de 2017 respectivamente.
- **Subcuenta de Vivienda**
 - Al cierre de 2017 el saldo de la subcuenta de vivienda sumó 976,343.1 mdp, un crecimiento a tasa anual del 9.6%,
 - Representa un 5.4 del Producto Interno Bruto al tercer trimestre de 2017, un punto porcentual mayor respecto al 2016, y
 - 20.4 millones (33.2%) cuentan con una relación laboral activa y acumulan el 63.9% del saldo de

la subcuenta de vivienda por \$622,920.0 mdp. El 37% son mujeres y el 63% hombres.

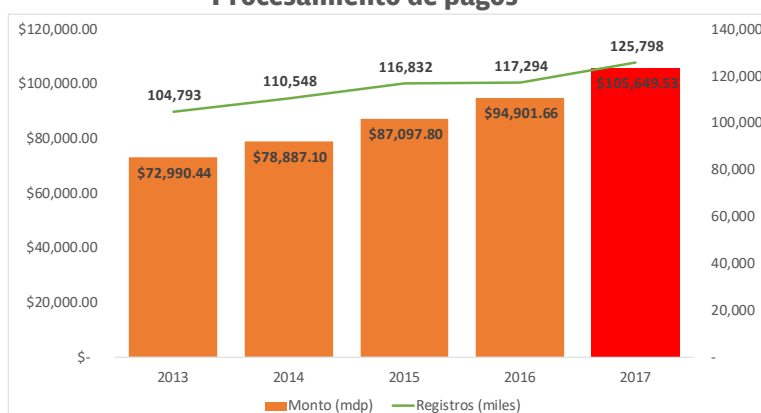
Al cierre del primer semestre las cifras son las siguientes:

- El saldo de la subcuenta de vivienda sumó 1,059,078.6 mdp, un crecimiento del 12.5% respecto al mismo periodo de 2017.
 - Saldo de la subcuenta de vivienda 97: 984,831.8 mdp.
 - Saldo de la subcuenta de vivienda 92: 71,860.9 mdp
 - Otros: 2,385.9 mdp

- **Procesamiento de pagos**

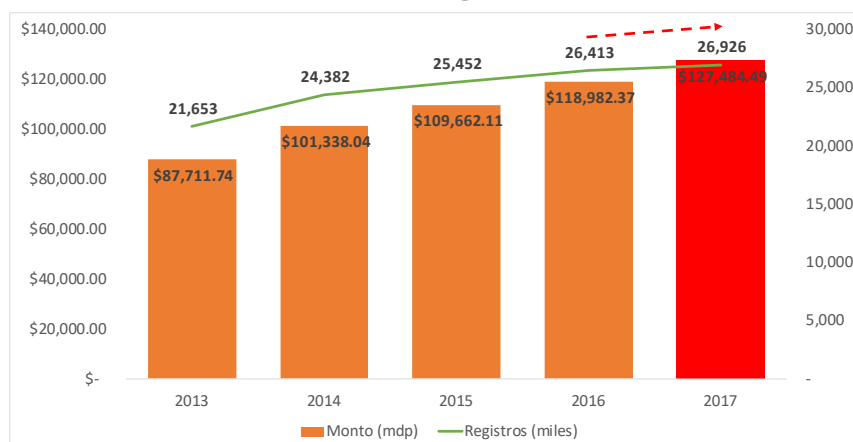
- Se procesaron 77 informes de pagos correspondientes a 6 bimestres, como se muestra a continuación:
 1. 126 millones de registros, 7.7% más que en 2016.
 2. 105.6 mil millones de pesos de aportaciones, 11.3% más que en 2016.
 3. 104.0 mil millones de pesos de amortizaciones, 7.1% más que en 2016.
- Se dispersaron a Cartera 127,484.5 mdp para 26.9 millones de registros, 7.1% y 1.9% más respecto al 2016.
- Adicionalmente, se dispersaron a Cartera para casi 415 mil registros, 1,474.4 mdp para créditos cofinanciados con Entidades Financieras, un 16.2% más respecto a 2016.

Procesamiento de pagos



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Dispersión de pagos a Cartera



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

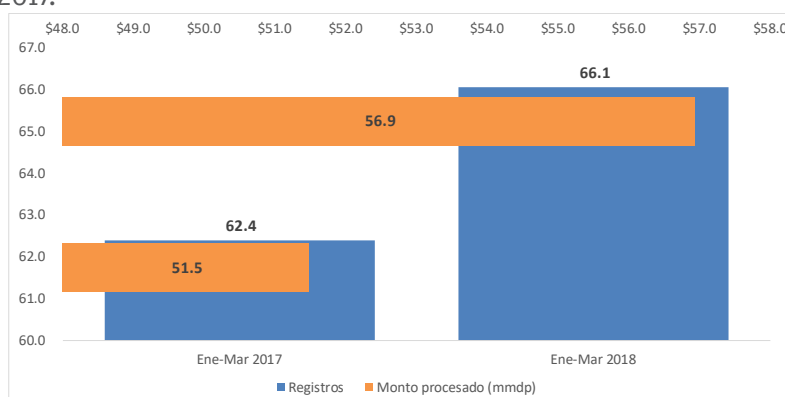
Comportamiento al cierre de junio de 2018:

Se procesaron 37 informes de pagos correspondientes a 3 bimestres, que contenían la siguiente información:

1. 66.1 millones de registros, 5.9% más que el mismo periodo de 2017.

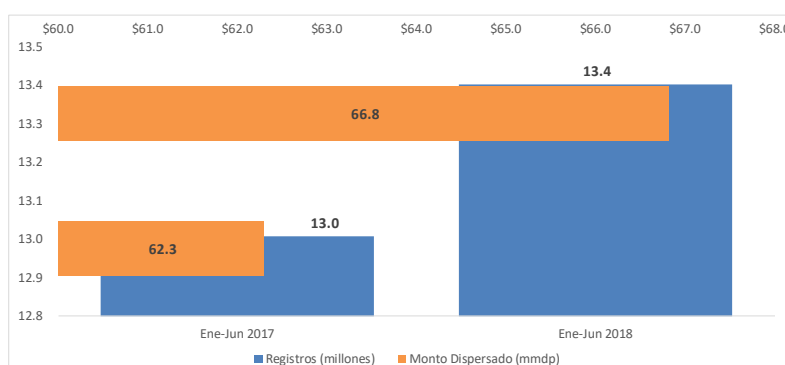
2. 56.9 mil millones de pesos de aportaciones, 10.6% más respecto al mismo periodo de 2017.

3. 24.1 mil millones de pesos de amortizaciones, 3.4% más respecto al mismo periodo de 2017.



Fuente: Informe Trimestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero -marzo 2018.

- Se dispersaron a Cartera 66.8 miles de mdp para 13.4 millones de registros, 7.3% y 3.0% más respecto al mismo periodo de 2017.



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero -junio 2018.

- Adicionalmente, también se dispersaron a Cartera para 211,499 registros, 6.0% más respecto al mismo periodo de 2017, 769.3 mdp para créditos cofinanciados con Entidades Financieras, un 9.2% más respecto al mismo periodo de 2017.

– **Valor Patrimonial por afiliado**

- Del resultado de la operación de la Cuenta Infonavit y los datos financieros del Instituto al cierre del 2017, se desprende el valor patrimonial por derechohabiente, de la siguiente forma:
- \$3,208.50 para el total de trabajadores registrados, 8.0% superior al 2016.
- \$9,653.20 para los trabajadores con relación laboral activa, 7.5% superior al 2016.
- Al mes de marzo de 2018, el valor patrimonial para los trabajadores con relación laboral activa es de \$9,850.72, 3.2% superior respecto al mismo mes de 2017.
- Para los trabajadores con un saldo de la subcuenta de vivienda mayor a \$0.00 a marzo de 2018, el valor patrimonial se coloca en \$4,132.24,

3.3% superior respecto al mismo mes de 2017.

– **Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda**

- Al cierre de 2017 se ha devuelto en forma acumulada desde abril de 2011 un monto de 76,957.4 mdp para 1'718,908 pensionados.
- Tan sólo en 2017, se realizó la devolución a 172,459 pensionados por un monto de 14,077.6 mdp.
- Lo anterior significó el pago a 173 mil más pensionados y poco más de 14 mil mdp respecto de 2016.
- Desde principios de 2017, se iniciaron los trabajos para normalizar el registro del saldo de la subcuenta de vivienda de los derechohabientes pensionados, a los que les fue pagada la subcuenta de vivienda mediante fichas DAP (Dispersión Automatizada de Pagos) y que no fueron aplicados en los saldos con los siguientes resultados:

Concepto	Monto Aplicado (mdp)
Carga del Anexo 1	\$20,623
Carga traspasos duplicados al Gobierno Federal	\$68
Cargo pagos SIAFF sin diferencias	\$10,436
Cargo pagos SIAFF + SACI sin diferencias	\$3,449
Cargo pagos SIAFF + SACI con diferencias	\$3,165

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

- Una vez realizado lo anterior y normalizados los saldos en el Infonavit, en el segundo semestre de 2017, se realizó un primer proceso masivo para homologar el saldo de en las Afores, dando

como resultado la afectación del 83.2% de los NSS con pago (160,831) y el 86.0% del importe pagado (\$ 3,945,061,249.54) del saldo de la subcuenta de vivienda:

Resultado	Derechohabientes	%	AIV's aplicados	%
Aplicados	160,831	83.2%	\$ 3,945,061,249.54	86.0%
Cargos realizados por las Afores	132,639	82.5%	\$ 3,221,952,602.71	81.7%
Trámite Judicial (Afore)*	24,670	15.3%	\$701,572,113.34	17.8%
No Aforados*	3,522	2.2%	\$ 21,536,533.49	0.5%
No aplicados	32,415	16.8%	\$ 644,823,553.83	14.0%
Duplicados (sólo se aceptó un pago)	3,131	9.7%	\$ 74,837,317.19	11.6%
En Proceso Operativo	29,284	90.3%	\$ 569,986,236.64	88.4%
Total, esperado por aplicar	193,246	100.0%	\$ 4,589,884,803.37	100.0%

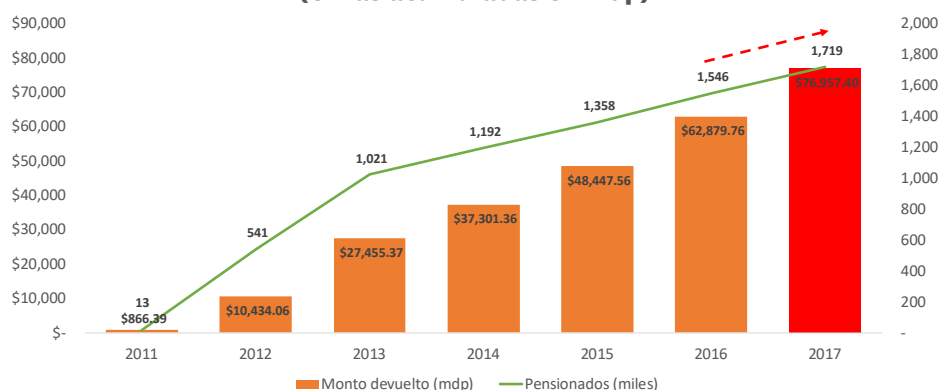
Nota: los derechohabientes con una marca de trámite judicial o no Aforados no representan un riesgo de doble pago para el Infonavit.
Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

A su vez, ya está formalizado y acordado con las Afores y PROCESAR el proceso recurrente para iniciar su funcionamiento a partir de febrero de 2018.

- A finales de 2017, en coordinación con el área Jurídica del Instituto, se dio inicio a la operación de un nuevo esquema de atención a beneficiarios que reclaman el saldo de la subcuenta de vivienda,

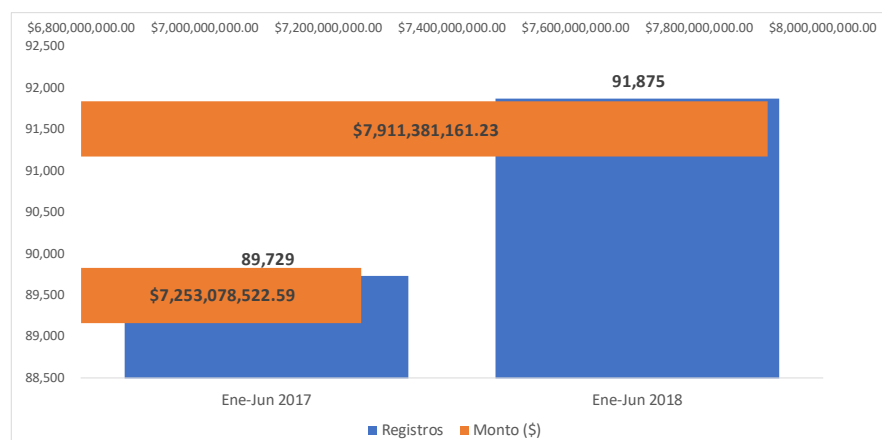
para que ya no fuera necesario que interpusieran un juicio laboral ante la Procuraduría Federal de Protección al Trabajador (PROFEDET), lo que permitirá agilizar el trámite de devolución y reducir las cargas administrativas a los mismos beneficiarios y al Infonavit.

Avance de la devolución del SSV 1997 (Cifras acumuladas en mdp)



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Al cierre de junio de 2018, la cantidad de pensionados atendidos presentó un incremento de 2.4% respecto al mismo periodo de 2017; por su parte, el monto devuelto fue 9.1% superior:



Fuente: Informe Semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

En el periodo enero-junio de 2018, en promedio se han atendido diariamente 785 derechohabientes por un monto devuelto de \$67.6 mdp. La devolución promedio por derechohabiente se ubica en \$86,110.3.

– Devolución del Fondo de Ahorro

- Al cierre de 2017 se realizó el pago de Fondo de Ahorro a 19,519 pensionados por un monto de 35.9 mdp, un 50% menos pensionado y un monto 39% menor a 2016.
- Aún resta por entregar 7,113.7 mdp.
- Al cierre del primer semestre de 2018, se realizó el pago de Fondo de Ahorro a 7,889 derechohabientes, 25.2% menos respecto al mismo periodo de 2017, por un monto de 14.6 mdp, un 24.5% también menor respecto al mismo periodo de 2017.
- En el periodo 2010-junio 2018, el Instituto ha pagado el Fondo de Ahorro a 884,792 derechohabientes por un monto de 1,118.6 mdp. Aún resta por entregar 7,063.2 mdp

12.9.6 Acciones y resultados en materia de Atención a Delegaciones de Recaudación Fiscal 2016 - 2018

12.9.6.1 Acciones y resultados en materia de Atención a Delegaciones de Recaudación Fiscal 2016 - 2017

– Certificación de la Operación de las Gerencias de Recaudación Fiscal bajo la Norma ISO 9001:2008

En febrero de 2016 el Órgano Certificador AENOR otorgó la certificación de la Operación a las 32 Gerencias de Recaudación Fiscal por trabajar bajo un Sistema de Gestión de Calidad.

Se diseñaron e implementaron tres estructuras tipo (A, B, C) para las 32 delegaciones bajo un modelo de operación por proceso.

– Modelo de Operación por Proceso bajo la Norma de calidad ISO 9001-2008

- Mapeo de procesos nivel 1 para la Operación de las Gerencias de Recaudación Fiscal en Delegaciones.
- Desarrollo del modelo de operación aplicable a las Gerencias Regionales de Recaudación Fiscal en Delegaciones.
- Alineación de la operación al modelo aplicable a las Gerencias Regionales de Recaudación Fiscal en Delegaciones.

– Sistemas de Calidad

Aseguramiento de la Operación generando:

- Tramos de Control Cortos enfocados a resultados,
- Actividades claras y concisas a cada compañero,
- Garantía de Retroalimentación por parte del Gerente,
- Congruencia en la Calificación “Evaluación de Desempeño”, y
- Mesas de Reforzamiento del conocimiento.

– Centro Regulador de Calidad (CERAC)

Ante la necesidad de alinear sus estructuras y métodos de ejecución de los diversos servicios definidos por sus Gerencias, a través de reglas de negocio, la Coordinación General de Recaudación Fiscal creó un modelo normativo y estandarizado de gestión para proporcionar calidad de atención, que garantice la resolución de casos, la satisfacción de los usuarios y la excelencia en la administración de los recursos.

En marzo de 2016 el CERAC, dio mayor solidez al vínculo del Instituto con sus usuarios, a través del servicio de los procesos operativos, que ejecuta de manera transversal, en los procesos de administración patrimonial de la cuenta individual del trabajador, así como de aclaraciones patronales, fortaleciéndolos con reglas de negocio adecuadas, ejecución precisa y niveles de servicio acorde a las necesidades.

– Controles de gestión y definición, así como gestión con áreas de negocio de oportunidades de mejoras en los servicios

Pagos por excepción:

- Detección de riesgos (evitar pagos dobles) y cruces de información,
- Repositorio para garantizar información en repositorio Institucional,
- Adecuación para registro en CRM (informe de riesgos detectados),
- Contribución para la elaboración del procedimiento, y
- Mapeo de proceso con interfaz a FICO a través de CRM (en construcción).

– Atención de Aclaraciones de datos maestros en CRM:

- Atención oportuna de aclaraciones de Trabajadores a través de CRM ya que solicitan un crédito, pero debido a un tema de movimientos afiliatorios no pueden precalificar,
- Asesoría y atención de aclaraciones de Unificación NSS y de Obligado solidario no activo, esto contribuye a garantizar que los pagos de las aportaciones y amortizaciones se reflejen

de manera correcta a detalle del trabajador y patrón, y

- Envío de respuesta directa al correo del trabajador al concluir el trámite.

– Mejoras en Aclaraciones (Portal & CRM)

- Adecuación a Causales automáticas, logrando una tendencia a la baja del 79.41%.
- Videoconferencia Prodecon-Infonavit

Objetivo: Homologar criterios de atención, asesorías y atención a quejas entre el Infonavit y Prodecon en las Delegaciones Regionales con la finalidad de dar seguimiento oportuno a las mismas.

Para lograr tal objetivo se llevó a cabo una Reunión Nacional el 03 de noviembre del 2016 en las oficinas de Prodecon vía Web con la participaron de 32 delegados de Prodecon, 32 Gerentes de Recaudación Fiscal y 32 delegados del Infonavit, los Subprocuradores de Prodecon, así como subdirectores de área, por el Infonavit, la Gerente Sr. de Atención a Delegaciones y el Coordinador de Prodecon.

En donde se comentaron los temas más relevantes de las quejas para mejorar su atención:

- Homonimias,
- Cobro de créditos Prescritos o Caducidad,
- Aclaraciones,
- Caducidad,
- Inmovilización de cuentas bancarias,
- Prelación,
- Créditos fiscales por amortización de créditos hipotecarios, y
- Constancias de crédito hipotecario.

Además, se estableció que estas reuniones se realizaran de manera mensual, siguiendo la misma dinámica con la finalidad de trabajar en equipo en beneficio de los trabajadores y patrones.

– Reforzar Información

El propósito es fortalecer a las Gerencias de

Recaudación Fiscal en las Delegaciones y establecer las directrices para coordinar la relación entre las áreas de negocio de la Coordinación General de Recaudación Fiscal y las Gerencias de Recaudación Fiscal en las Delegaciones, mejorando la comunicación, el seguimiento y medición del desempeño de la operación, en las áreas de Recaudación Fiscal.

Lo anterior se logra, brindando soporte integral, a las Gerencias de Recaudación Fiscal en las Delegaciones Regionales del Instituto, con el fin de homologar su operación, asegurando el cumplimiento del marco legal y normatividad Institucional aplicable, a efecto de contribuir al logro de las metas, objetivos y mejora continua, de la Coordinación General de Recaudación Fiscal.

Para lograr el objetivo de la Gerencia Senior, es necesario realizar actividades de seguimiento y medición en las Gerencias de Recaudación Fiscal en las delegaciones, a efecto de asegurar el cumplimiento de los Procesos de las Gerencias Senior, utilizando óptimamente las herramientas institucionales, conocimiento integral de la información que contienen los sistemas institucionales, para mejorar el Servicio al Trabajador y el Servicio al Patrón, focalizando acciones de cobranza.

Por lo anterior, en 2017 se desarrollaron 66 visitas de seguimiento a las Gerencias de Recaudación Fiscal, revisando 89 procesos operativos y midiendo las actividades de 650 personas a Nivel Nacional, analizando los siguientes procesos:

– **Análisis de la Cadena Fiscal como proceso integral para mejorar la operación**

- Aseguramiento de las acciones de notificación.
- Acciones realizadas con no localizados.
- Acciones realizadas por la delegación para agilizar la recuperación de créditos. - Aseguramiento de notificación de PAE.
- Acciones con embargos no localizados.
- Acciones con embargos notificados vencido el plazo.
- Acciones de inmovilización de cuentas, transferencia de recursos, individualizaciones y des

inmovilizaciones.

- Administración de garantías.
- Administración de convenios. Seguimiento a convenios revocados.
- Análisis de la cuenta por cobrar. -Indicios de evasión.
- Seguimiento a OV, utilización de la herramienta.
- Elaboración de créditos fiscales de OV.
- Regularización de patrones.
- Seguimiento a revisiones de gabinete.
- Elaboración de créditos fiscales.
- Recepción de avisos de dictamen fiscal e Infonavit.
- Control y envío de información de dictamen.
- Seguimiento a multas de dictamen.
- Revisiones secuenciales. Entrega de información al despacho.
- Seguimiento al control de juicios.
- Seguimiento a depuración rezago histórico.
- Seguimiento a prescripción y caducidad.
- Empresas no obligadas.
- Seguimiento a dictámenes de empresas y Seguimiento asuntos penales.

– **Aseguramiento de la Operación del saldo de la Subcuenta de Vivienda**

- DVSS.
- Fondo de ahorro.
- Amortizaciones en exceso.
- Atención a juicios para emisión de DAPS.
- Casos especiales.
- Utilización SACI.
- Transparencia.

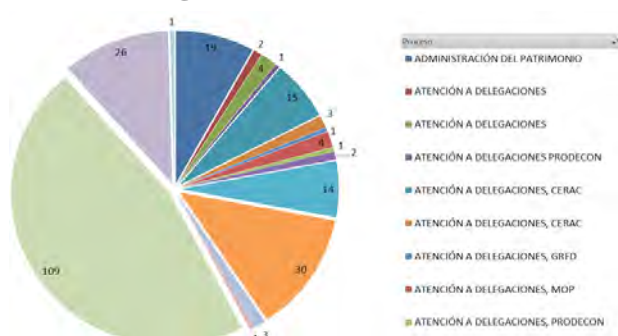
- Mi cuenta Infonavit.
- Portabilidad.
- **Aseguramiento de la Operación de Servicio a Empresas Aportantes**
 - Fortalecimiento Institucional.
 - Conoce a tu gran aportante.
 - Jornada universitaria.
 - Empresas de Diez.
 - Atención centralizada
- **Aseguramiento de la operación por proceso**
 - Estructura homologada, MOP, GRFD y aclaraciones. Seguimiento y cierre quejas Prodecon.
 - Seguimiento y cierre recursos de inconformidad.
 - Seguimiento asuntos comisiones consultivas.
 - Reuniones con gerentes de servicio, jurídico y

cartera.

Para dar cumplimiento a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008, en los procesos de atención en las Gerencias de Recaudación Fiscal y con la finalidad de mantener la Certificación de la Operación, es necesario realizar la verificación, de la homologación de operación del proceso, en las mencionadas gerencias de operación fiscal, para poder llevar a cabo el seguimiento puntual en las mismas, se tomó como referencia el Modelo de Operación basado en procesos aplicables a las Gerencias de Recaudación Fiscal, con la finalidad de continuar con la mejora continua, en la atención de los servicios, la efectividad y eficiencia operativa de las gerencias antes mencionadas, y finalmente se continúan realizando acciones de seguimiento a los hallazgos detectados en las delegaciones.

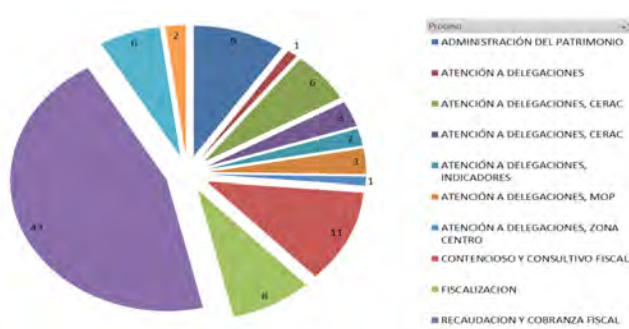
En 2017, se detectó un total de 514 hallazgos, a Nivel Nacional, los cuales se especifican por proceso en las siguientes graficas:

Hallazgos por proceso Zona Centro

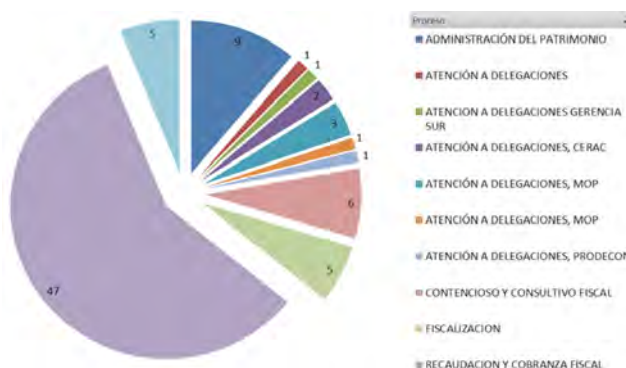


Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Hallazgos por proceso Zona Norte



Hallazgos por proceso Zona Sur



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Para dar continuidad a la Certificación en el ejercicio 2017 se actualizaron 182 Estructuras de las Gerencias de Recaudación Fiscal, con la finalidad de mantener la información actualizada como lo marca la Norma de Calidad.

- Tablero de Indicadores 2017

En el desarrollo del seguimiento y aseguramiento de la operación, es necesario mantener indicadores de medición mensuales, para tal efecto en 2017, se publicaron 12 tableros en intranet, que reflejan el desempeño por proceso de cada gerencia de Recaudación Fiscal.



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Con la finalidad de que, a cada inicio de semestre, las Delegaciones conozcan los indicadores de medición del semestre a evaluar, se realizaron 15 reuniones de trabajo con las Gerencias Senior de la Coordinación

General de Recaudación Fiscal, a fin de formalizar la metodología que se aplicará en 2018, obteniendo un resultado óptimo, logrando establecer los indicadores que se evaluarán en diciembre de 2017.

DELEGACIÓN	ZONA	TIPO DE DELEGACIÓN	2DO SEMESTRE 2016	1ER SEMESTRE 2017	2DO SEMESTRE 2017
BAJA CALIFORNIA	NORTE	A	24.5	19.9	22
BAJA CALIFORNIA SUR	NORTE	C	23.5	24	24.5
CHIHUAHUA	NORTE	B	24	25	24
COAHUILA	NORTE	B	23	19.5	25
DURANGO	NORTE	C	24	25	24
NUEVO LEÓN	NORTE	A	24.5	20	24
SINALOA	NORTE	B	24	21.25	25
SONORA	NORTE	B	24	20	22
TAMAULIPAS	NORTE	B	25	24.5	24.5
ZACATECAS	NORTE	C	25	22.75	25
CAMPECHE	SUR	C	24.5	25	24
CHIAPAS	SUR	C	21	24	25
GUERRERO	SUR	C	25	24.25	24
MORELOS	SUR	C	25	24.5	25
OAXACA	SUR	C	24.5	25	25
PUEBLA	SUR	B	25	25	25
TABASCO	SUR	C	25	22.75	23
TLAXCALA	SUR	C	24	25	24.5
YUCATAN	SUR	C	24	25	25
AGUASCALIENTES	CENTRO	C	25	24.9	25
COLIMA	CENTRO	C	24	25	25
ESTADO DE MEXICO	CENTRO	B	24	24.9	25
GUANAJUATO	CENTRO	B	24.5	21.75	24.5
HIDALGO	CENTRO	C	24	24.5	25
JALISCO	CENTRO	A	25	23	24
METROPOLITANA	CENTRO	A	23.5	18.25	22.5
MICHOACAN	CENTRO	B	23.5	24.5	24.5
NAYARIT	CENTRO	C	20.5	25	24.75
QUERETARO	CENTRO	B	25	24.5	24.5
QUINTANA ROO	CENTRO	B	23	24.25	25
SAN LUIS POTOSI	CENTRO	C	23.5	25	23
VERACRUZ	CENTRO	B	24	25	21.5

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

– Reuniones Anuales

La Coordinación General de Recaudación Fiscal, es un área que busca a través de sus valores, mejorar y fomentar la eficiencia y eficacia en la operación de las Gerencias de Recaudación Fiscal en las delegaciones, para tal efecto se realizaron dos reuniones Semestrales de Coordinación con dichas gerencias, ambas se efectuaron en la CDMX, en el primer semestre fue del 8 al 10 de febrero y en el segundo semestre del 27 al 29 de noviembre de 2017.

El objetivo principal, fue asegurar la correcta operación en las Gerencias de Recaudación Fiscal en delegaciones, generar una comunicación efectiva que reditúe en buenos resultados, detectar necesidades considerando situaciones económicas, políticas y sociales para el buen desarrollo de los procesos.

12.9.6.2 Acciones y resultados en materia de Atención a Delegaciones de Recaudación Fiscal 2018

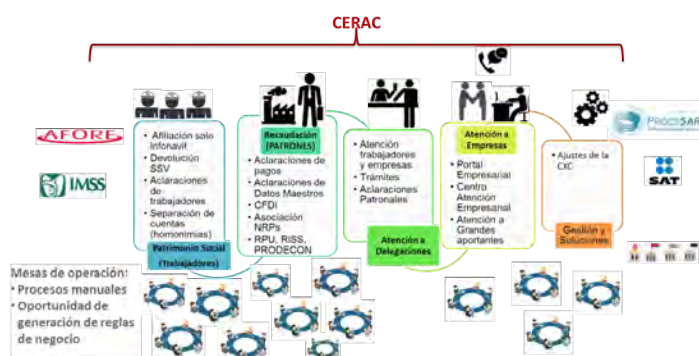
– Gerencia CERAC

El Centro Regulador de Atención y Calidad, surge como

respuesta a la propuesta de mejora realizada a la Coordinación iniciada en el 2014 y culminando en la creación del CERAC.

Entre los objetivos primordiales del CERAC se encuentra el contribuir a eficientar los procesos de la SGRF en los que se ven inmersos Trabajadores y Patrones participando de manera conjunta con las gerencias de negocio con la finalidad de:

- Asegurar la atención de los procesos de los que CERAC es responsable.
- Participación en la mejora y generación de nuevos procesos que contribuyan en la optimización de la operación de las solicitudes de Trabajadores y Patrones de la SGRF.
- Agrupación de las mesas que hoy en día operan en las gerencias para detectar mejoras y proponer cambios que contribuyan a la normalización de la operación sin intervenciones manuales y con el objetivo de automatizar los procesos.
- Generación de métricas transparentes para monitoreo y control.
- Detección de riesgos en la operación.



Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero – junio 2018.

Acorde a las mejores prácticas y tendencias actuales, CERAC han establecido algunas mejoras en el modelo de operación con la finalidad de atender e integrar los procesos en una sola plataforma para centralizar, detectar y controlar riesgos, así como para automatizar, estandarizar y mejorar la atención y contar con una mejor gestión del recurso humano y del patrimonio.

Con relación a la mejora de los servicios (que involucran desarrollos tecnológicos) el año pasado se fusionaron algunos proyectos que CERAC estaba llevando a

cabo buscando la transversalidad y la optimización en la atención de los servicios.

Proyectos que se fusionan al Proyecto del Nuevo Portal Empresarial:

1. Emisión de fichas en CRM para Pago en una sola Exhibición.
2. Emisión de fichas en CRM para Cumplamos Juntos.
3. Unificación de Cuentas.

4. Recepción de movimientos Afiliatorios en Portal Empresarial OPDS.
5. Corrección de Datos (Patronales).
6. Cancelación y regeneración de facturas en Portal Empresarial - CFDI.
7. PAE Inmovilización.
8. PAE Desinmovilización.
9. PAE Transferencias.
10. Devolución SSV- Pagos por excepción (DAPs).
11. Mejoras al CAE y Registro en delegaciones (Atención Especializada).
12. Aclaraciones Patronales Causal 170-180-190.
13. Infonavit Incluyente

A continuación, se presentan los resultados de las estrategias y los servicios durante el primer semestre del 2018

– Datos Maestros Trabajadores:

El proceso de Datos Maestros abarca el control y modificación de aquellos datos clave para las áreas sustantivas del Infonavit.

Entre los datos que se manejan se encuentran:

Creación de NSS para Trabajadores Solo Infonavit, Modificación de CURP, Nombre IMSS, Nombre Afore, Movimientos afiliatorios (Altas, Bajas, Modificaciones salariales, Relaciones laborales), generación de Avisos de Suspensión y Retención.

Mejoras:

- En lo que va del año 2018 se han atendido todos los casos dentro del nivel de servicio establecido.
- Muestreo aleatorio mensual en la revisión de casos (análisis, evidencias y calidad de respuesta).
- Unificaciones Solo Infonavit actualmente son atendidas a través de CRM.
- Reuniones con la Gerencias de negocio para efficientar la atención:
 - Facturación Fiscal - atención de quejas de casos de avisos.
 - Administración del patrimonio - apoyo para homologación de 2,491 registros en SACI & TRM
 - Normativa - actualización y publicación de guías operativas
 - Reunión con Servicios al trabajador - para la atención de quejas por Unificación lo cual beneficia en la atención del servicio.
 - Trabajo en conjunto para el desarrollo de macros lo cual eficiente el tiempo de respuesta de 10 días a 4 días.
 - Cambio estratégico de atención de solicitudes lo cual mejora el nivel de servicio

– Separación de cuentas:

Se presenta cuando el IMSS, por error, asigna el mismo NSS a más de un trabajador, al proceso para corregir estos errores se le conoce como “Separación de cuentas” y solo puede ser iniciado por el trabajador en el IMSS y posteriormente en la Afore.

Resumen Semestral:





Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Mejoras

- **Atención de casos históricos del 2009 al 2014** (1,286 casos que en NSS representan 2,572 cuentas de trabajadores). Se realizaron las correcciones de Datos en los Sistemas Institucionales, lo cual contribuye a la conclusión del trámite de Separación de Cuentas del Trabajador ante la AFORE.
- **Acuerdo con el IMSS para el cambio de Política para la certificación del Número de Seguro Social** en Trabajadores en Proceso de Aclaración por Separación de Cuentas; esto beneficia el servicio ya que al otorgar el nuevo número de seguro Social al trabajador, se anula el riesgo de una nueva invasión de Cuentas.
- **Estrategias de trabajo para atender casos sin procedimiento**, gestionando Alianza con las áreas Sustantivas de Crédito y Cartera para su solución:
- **Beneficio:** Dar atención a aquellos trabajadores que se encuentran en proceso de Separación de Cuentas, donde el crédito involucrado se ejerce con una Entidad Financiera, por lo que al no tener procedimiento su aclaración no podía ser atendida, al contar con nuevas reglas de Negocio se está dando atención a casos que se tenían rezagados desde el 2014.
- **Se propusieron acciones para atender casos sin regla de negocio**, se dará continuidad a las mesas de trabajo.
 - Pagos no localizados
 - Traspaso aplicado al crédito por un monto menor al indicado por la Afore
 - Separación por unificación

- Corrección de Datos en Crédito Cofinanciado (mismo estatus de crédito)
- Atención a casos con homonimia 1E.

- **Se consiguió la consulta ampliada del sistema SACI, consulta FICO y Consulta Modulo de Devoluciones.**

- **Beneficio:** Al contar con consultas de sistemas logramos identificar los pagos de los involucrados en el proceso de Separación de Cuentas con el fin de brindar un servicio integral y transparentar la cuenta de los DH.

- **Se modifica el procedimiento de Separación de Cuentas** a fin de poder atender los casos donde ambos involucrados cuenten con crédito Infonavit vigente.

Beneficio: Dar atención a los casos donde ambos involucrados cuentan con crédito vigente ante este Instituto, esto con la finalidad de no detener en tramo Infonavit la aclaración; anteriormente se realizaban calculadoras a ambos créditos lo cual se detenía ya que no contamos con enlace del área de cartera para la aplicación de los saldos.

- **Actualización de Guías Operativas del proceso y del Servicio (CRM).**

- **Beneficio:** Dar cumplimiento a la norma institucional basados en los procedimientos establecidos por nuestras áreas de negocio.

- **Se logra trabajar en sinergia con los integrantes de CERAC y Atención a Delegaciones** para atender quejas recibidas por los diferentes canales de recepción (PRODECON, CNDH, Jurídico, DG).

Beneficio: Brindar a los DH y patrones solución a sus aclaraciones con un nivel de servicio óptimo.

– Devolución del SSV

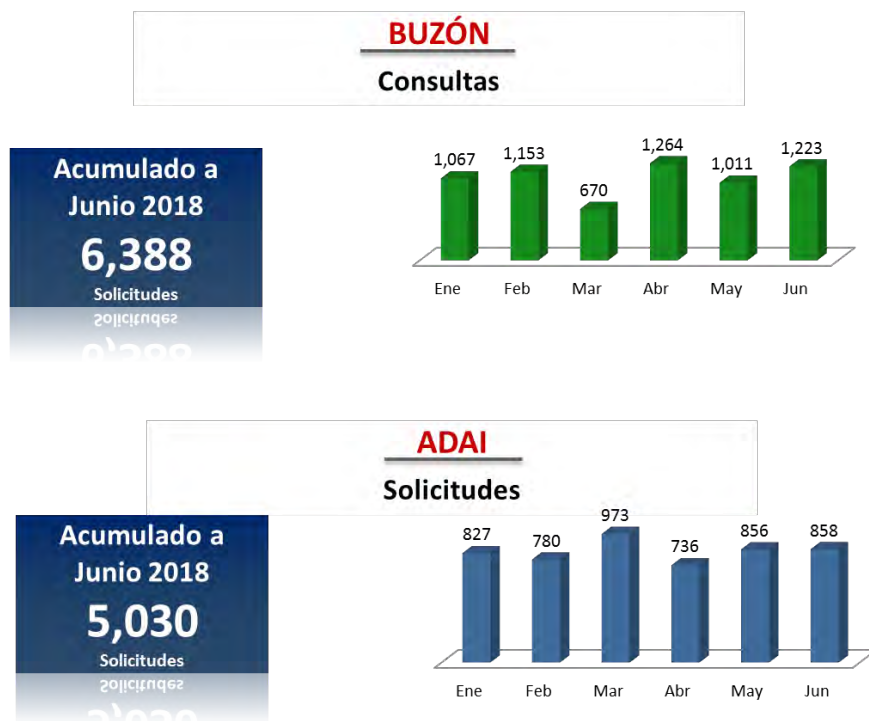
A lo largo de la vida laboral de un trabajador se acumula un ahorro que el Infonavit guarda en una Cuenta de Vivienda. El saldo de la cuenta se forma con las aportaciones que realiza el patrón y equivale al 5% del salario integrado del trabajador, es decir: sueldo más prestaciones (gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, etc.)

Consultas.

El 13 de enero del 2012 entró en vigor la reforma de la Ley del Infonavit en la cual se establece la devolución de los recursos de la subcuenta de vivienda, sin tener que llevar a cabo proceso Judicial ya sea Amparo o Laudo.

 Un Pensionado puede solicitar la Devolución del SSV 	 NO aplica la devolución del SSV al ser Jubilado ya que al ser una prestación de su empresa recibe el beneficio del pago de jubilación de acuerdo a su patrón o su contrato colectivo de trabajo, por ejemplo: IMSS, CFE, Bancos por mencionar algunos. En casos excepcionales es posible realizar el pago cuando el trabajador haya demandado la devolución de sus recursos y éste haya sido a su favor, en caso contrario no es procedente la devolución de los recursos. Adicionalmente se debe verificar que la empresa realizó las aportaciones correspondientes.

Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.



Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

- Pagos por Excepción (DAP's)

La Dispersión Automatizada de Pagos (DAP) se presenta cuando por alguna razón la Devolución del saldo de la Subcuenta de Vivienda no se puede efectuar por

el proceso normal (Devolución por demandas, juicios, rechazos bancarios del pago, saldos pendientes de devolver, etc)



Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.



Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Mejoras:

1. Se trabajó en conjunto con las áreas de Recaudación Fiscal y Gerencias Jurídicas para la atención del nuevo esquema de pago a Beneficiarios.

Beneficio: Esto ha permitido estar en contacto con ambas Gerencias en cada Delegación y fomentar la comunicación para la atención de las solicitudes realizadas, pro los beneficiarios así como los acuerdos que se han celebrado en las juntas federales de cada estado.

2. Se ha trabajado en conjunto con la Gerencia de Administración del Patrimonio Social y Servicios para actualización de guías y procedimientos.

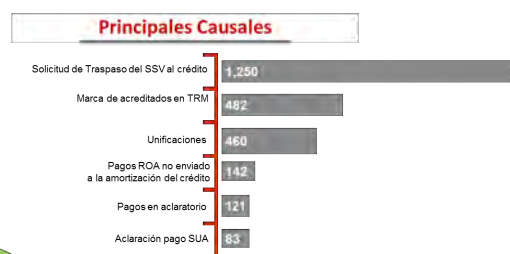
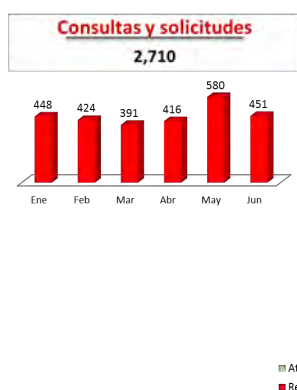
Beneficio: Mediante reuniones se ha trabajado en el procedimiento de devolución del SSV 92-97 y 97 en adelante por Excepción vía DAP, con la finalidad de actualizar la información así como ingresar las mejoras que se han tenido dentro del proceso de devolución.

3. Se han reportado los hallazgos encontrados en la carga de la información del tema de devolución en la plataforma SACI-SAFRE.

Beneficio: Se ha notificado al área de negocio los hallazgos encontrados en la información registrada en la plataforma SACI-SAFRE con respecto a las cargas iniciales, así como las aplicaciones de cargos mismos que no corresponden.

- Aclaraciones trabajadoras SACI

Las aclaraciones que se reciben son derivadas de problemas que reportan los trabajadores como por ejemplo: Movimientos no reconocidos en su Estado de cuenta, problemas para precalificar para obtener un crédito, unificación de NSS, problemas con marcas, saldos no reflejados, etc.



Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

– **Acuerdo de atención con el área de negocio respecto a la causal Marcas de Acreditados.**

Beneficio: Disminución en el nivel de servicio (antes 60 días, hoy 10 días)

Atención de 155 casos históricos atendidos en enero.

– **Trabajo transversal con el área de Cartera**

- Creación de vínculos de trabajo en la atención de los acreditados.
- Atención de casos pendientes y detección de áreas de oportunidad en las que se está trabajando de manera conjunta.

– **Implementación de estrategias para disminuir el rechazo de solicitudes**

Se proporcionó a los CESIS y Delegaciones el formato y los requisitos de las Causales para que les sirva de guía y apoyo, con esta actividad se logró disminuir los rechazos del 16% (2017), a un 8% en el 2018.

– **Creación de un archivo control Recepción&Asignación**

El archivo de control registra una fórmula la cual a través del dato clave, que es el NSS; evita asignar solicitudes que ya fueron o están siendo atendidas. (En el 2018, se identificaron 23 casos.).

– **Acceso al sistema de consulta de Cartera**

Esto ha permitido dar información completa y cierta al trabajador al permitir confirmar el destino de los pagos enviados por parte de Recaudación Fiscal a Cartera.

– **Definición del canal de atención para la Conciliación de Saldos**

Se realizó acuerdo con el servicio de Devolución de SSV para gestionar los casos con su área de negocio para brindar atención a solicitudes que son recibidas en el WF.

- **Reuniones mensuales** con el equipo las cuales han ayudado considerablemente que exista una comunicación asertiva dentro del servicio.

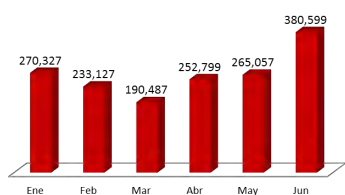
Los beneficios son diversos.

- Generar un agradable ambiente de trabajo.
- Dar a conocer los eventos y logros generados en el servicio.
- Comentar los pendientes para otorgar una oportuna atención.
- Conocer aportaciones o sugerencias del equipo para mejorar de manera continua los procesos

– **Aclaraciones Patronales**

CERAC atiende las Aclaraciones patronales que son ingresadas a través del Portal Empresarial (hoy en día el Portal atiende de manera automatizada 11 causales y el resto son atendidas de forma manual por CERAC) de igual manera una vez que el patrón agota 3 intentos en el Portal se presenta a la Delegación para recibir apoyo con sus aclaraciones, la Delegación de igual manera le envía esas aclaraciones al CERAC.

Total aclaraciones Ene-Jun 1,592,396



Aclaraciones enviadas de Portal a CERAC

166,018



Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Iniciativas

En estrategia en conjunto con las delegaciones y de Aseguramiento de calidad en el Portal para la correcta aplicación de ajustes procedentes.

Aseguramiento de calidad "Procede – Aclaración exitosa"

Al cierre del semestre se ha brindado apoyo con las siguientes actividades:

Más de 290 mil ajustes que el portal ponía en estatus de "Procede" pero no ajustaba la cuenta por cobrar
Revisión y envío a justificación de aclaraciones a Junio:

De ausentismos – 271,792

Otras Causales – 19,310

Monto por aportación

\$4,695,239.00

Monto por Amortización

\$ 13,261,404.36



+ 290 mil ajustes

+ \$ 17.9 millones

Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Webinar – Aclaraciones patronales

En colaboración estratégica con la Gerencia de Empresas aportantes, CERAC impartió el primer Webinar de Aclaraciones patronales



Views – 30 Junio

2,723+394



Conexiones el día

del evento

2,130

Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

1. Se elaboraron herramientas para la gestión de los principales rechazos de Aclaraciones patronales en portal empresarial

Beneficio: Esto permitirá establecer estrategias en conjunto con las Delegaciones regionales para apoyar a los patrones que han obtenido múltiples rechazos en sus aclaraciones con la finalidad de dar atención y promover la aclaración o el pago de sus obligaciones patronales

2. Se realizaron estrategias para disminuir las aclaraciones de la causal de Ausentismos (230) que es una de las causales con mayor número de rechazo en el portal empresarial.

Beneficio: Disminuir el rechazo a nivel portal y con ello apoyar a los patrones a que sean efectivos sus 3 intentos.

3. Extracción de información del sistema de estatus procedente, Aclaración exitosa con el fin de hacer

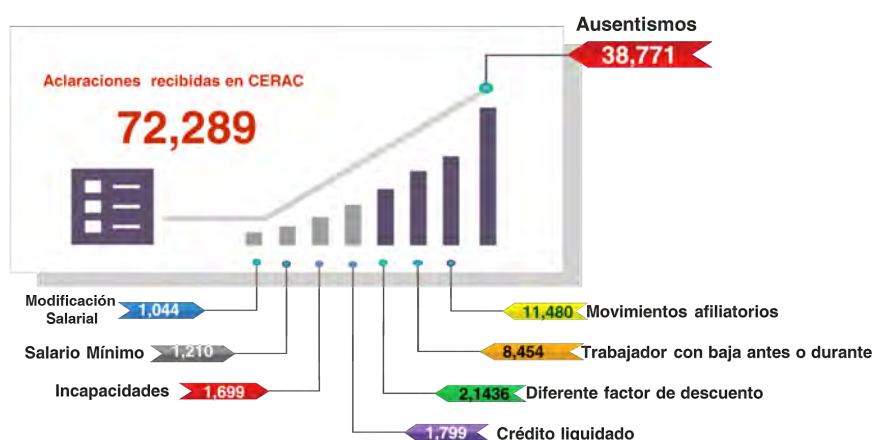
barridos periódicamente e identificar los casos que aún continúan con adeudo.

Beneficio: Disminución de aclaraciones a nivel Portal y Buzón, ya que se abate desde raíz los adeudos que las generan

4. Estandarización de los niveles de servicio, logrando tener un promedio de atención de 10 días

– Aclaraciones enviadas por Delegación:

Cuando un patrón agota sus tres intentos de aclaración en el portal empresarial, la única opción para recibir ayuda es acudir a la Delegación regional, ahí un Ejecutivo de servicio lo apoya para canalizar sus aclaraciones al área responsable. Para las aclaraciones patronales CERAC es el responsable de atenderlas a excepción de las Causales de lo Contencioso y aquellas que por su naturaleza son atendidas por las Gerencias de Negocio.



Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Iniciativas

1. Se lanzó la estrategia de Coaching personalizado mediante la cual se han impartido capacitaciones, tips de atención y se están diseñando estrategias en conjunto con las delegaciones

Beneficio: A través de una capacitación personalizada y acorde al tipo de industrias que prevalecen en las delegaciones se espera disminuir el nivel de rechazos de

aclaraciones lo cual eficientará la atención y permitirá que a mediano plazo se reciban menos aclaraciones y se brinde una mejor atención en el servicio.

Delegaciones contactadas: Baja California, Baja California Sur, Colima, Coahuila, Chihuahua, Guerrero, Metropolitana, Querétaro, Estado de México, Yucatán, Veracruz, Quintana Roo.



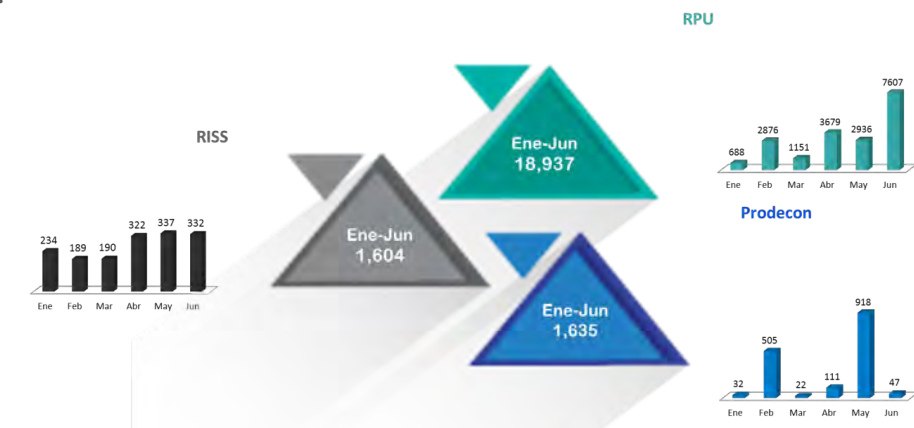
Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

- Aclaraciones Prodecon, RISS, RPU:

CERAC atiende Aclaraciones patronales relativas a la cuenta por cobrar de la empresa que envían las Delegaciones regionales y que fueron interpuestas ante la Prodecon.

De la misma manera se atienden las aclaraciones en donde no se respeta el subsidio a los patrones incorporados al RISS.

Las aclaraciones de Registros Patronales Unificados (RPU) son atendidos en CERAC para revisar y validar los movimientos de los diversos NRP's que abarca el RPU cuando la empresa indica que realiza los pagos de sus obligaciones patronales bajo un RPU.



Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Mejoras:

- Mejoras en el análisis para la identificación de las causales recurrentes Prodecon.

Beneficio: Esto permitió identificar las causales recurrentes y establecer acciones de corrección por los rechazos de ARCE.

- RISS- Elaboración de análisis para la corrección de dos escenarios más: triple y cuádruple relación laboral, los cuales no estaban identificados en la solución tecnológica inicial.

Beneficio: Esto permite ajustar los casos de doble

relación laboral, en tanto se realiza la mejora tecnológica.

El segundo escenario es el de triple relación laboral y cuádruple relación laboral, en donde el beneficio se le coloca al NRP incorrecto. El área de negocio está evaluando para solicitar una solución tecnológica.

- En conjunto con el área de negocio se realizó la mejora del expediente que se genera respecto a la emisión de RPA's asociados a un RPU o respecto a la emisión de RPU de los RPA's asociados.

Beneficio: Esto permite elaborar el expediente en

menor tiempo, sin la necesidad de que las delegaciones realicen esfuerzos de comprobación. La delegación no elabora escenarios por lo tanto la solicitud la realizan en minutos, lo que antes eran horas. El tiempo de elaboración se redujo en 20%, respecto a lo que se llevaba anteriormente. Esto evita el mínimo de errores

al haber realizado plantillas del oficio en el que se consideran dos escenarios identificados.

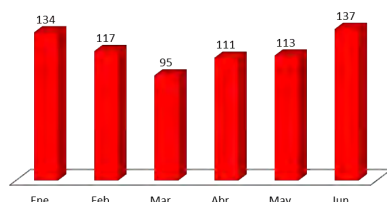
– Aclaraciones Corporativas:



Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Mejoras:

- Implementación de Controles Internos para la recepción de solicitudes, lo cual contribuye a evitar la duplicidad y conocer el estatus en cualquier momento de los registros que se encuentran en proceso de atención y los que fueron atendidos.
- Segmentación de atención según problemática presentada por el Contribuyente, para eficientar el tiempo y dar atención a lo que puede atenderse más rápido programando los casos en los que hay que invertir más tiempo en el análisis.
- Implementación de Herramientas para hacer más eficiente el análisis.



Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

- Búsqueda de soluciones para solicitar la implementación de transacciones que contribuyan a dar un mejor tiempo de respuesta a los casos.

– Asociación/Disociación de NRP:

El servicio garantiza la continuidad laboral de un trabajador cuando en su empresa lo mueven a otra empresa que pertenece al mismo grupo empresarial. Con el servicio de Asociación de NRP's el Infonavit y el patrón apoyan a los trabajadores para que no tengan afectación por el alta y baja de una empresa a otra y puedan precalificar para obtener un crédito.



1.- Se eliminó del servicio de Disociación el listado de documentos que anexaba el patrón.

Beneficio: Se elimina un paso para el patrón, por lo que el trámite es más ágil.

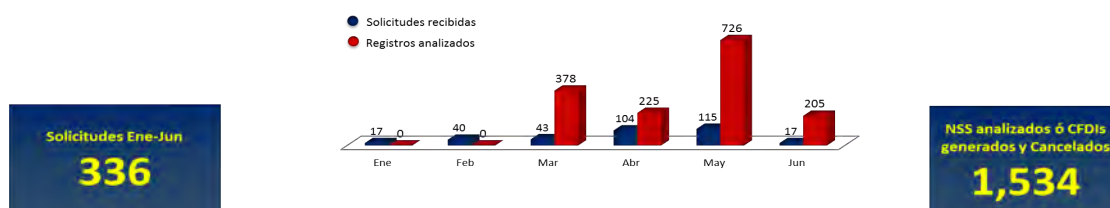
2.- Se agregó en el campo de Notas, la respuesta de rechazo para que el patrón conozca los motivos del porque se le negó su trámite.

Beneficio: Que levante nuevo caso con la información y documentación correcta.

3.- Se elaboraron dos transacciones para emitir Reportes vía TRM y CRM.

Beneficio: Poder emitir un reporte por diversas categorías, cantidad de solicitudes ingresadas, motivo, NRP, solicitudes aceptadas y solicitudes rechazadas.

2do nivel CRM-CAE (Datos Maestros Patrones & Escalamientos de Consultas):



Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Mejoras:

Durante el 1er semestre del 2018, además de atender los casos de corrección de datos maestros, en el mes de abril CERAC acordó con la Gerencia apoyar en el proceso de CFDI para atender los casos de cancelación y generación de CFDI esto es:

- Cancelación de CFDI incorrectos.
- Corrección de RFC y regeneración de CFDI que estaban incorrectos.

- Solución a patrones que no podían o no tenían su CFDI.
- A partir del mes de abril se ha apoyado en más de 1,300 casos de CFDI.
- **Afiliación Solo Infonavit (OPD's):**

CERAC funge como responsable de realizar los movimientos afiliatorios (Alta, baja, modificaciones salariales, creación de NRP's y NSS) para los patrones "solo Infonavit"

- Recibidos
- Aceptados
- Rechazados



Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Logros:

En coordinación con la Gerencia se implementaron nuevos criterios de operación que contemplan el registro de movimientos afiliatorios extemporáneos, esto permitirá que los patrones tengan certeza de que nuestros sistemas reflejaran la exactitud de sus movimientos afiliatorios.

Iniciativa para la Actualización de registros - reconstrucción artesanal de los movimientos afiliatorios de

los trabajadores (altas/bajas /modificaciones), esto permitirá conciliar los movimientos reportados por el patrón y corregir el historial de cada trabajador.

Análisis de la Universidad de Guadalajara - detección de NSS con irregularidades para corregirlos.

Se detectaron 7109 NSS con inconsistencias de los cuales se han modificado 57,205 movimientos afiliatorios que corresponden a 1214 NSS y sus relaciones laborales corregidos.

– **Análisis & Corrección de movimientos Patrones:**

- Chiapas - Análisis y corrección de 4 patrones y ajuste de la cuenta por cobrar por \$4,286,641 de pesos.
- Validación y Corrección de 441 movimientos afiliatorios de 6 patrones más que corresponden 47 NSS y Validación de movimientos de 79 patrones adicionales.

– **Internamente:**

- Actualización de la Base de contactos autorizados y de documentos de respaldo.
- Implementación de la política de responsabilidad en las solicitudes de los OPD's.
- Implementación del aviso de fin de bimestre para que los patrones OPD's anticipen sus solicitudes.
- Actualización de Guías operativas.

– **Prodecon**

En el primer semestre de 2018 se han recibido un total de 1,192 quejas y se han cerrado 1,410 quejas iniciadas en 2017 y 2018, de tal forma se realiza un seguimiento puntual a cada una de ellas definiendo la causa de la queja y el camino para resolverla en el menor tiempo posible. Cabe mencionar que abatimos el rezago histórico (2016-2017) al 92%.

Es importante comentar que se realiza una dinámica de trabajo efectiva con el CERAC para cerrar quejas de Prodecon por Homonimias internas y separación de cuentas.

A continuación, se describe el inventario de éstas:

Quejas Activas por Delegación						
Delegación	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Aguascalientes	9	9	7	7	10	7
Baja California	39	27	20	25	29	26
Baja California Sur	35	32	22	19	16	9
Campeche	82	61	62	57	37	22
Central	144	139	130	96	98	114
Chiapas	10	11	83	96	101	104
Chihuahua	22	25	35	27	30	32
Coahuila	28	26	24	30	32	31
Colima	4	4	6	7	7	7
Durango	5	5	6	6	5	5
Estado de México	18	14	12	12	11	8
Guanajuato	24	28	30	33	27	38
Guerrero	10	10	8	10	8	9
Hidalgo	7	3	3	2	3	3
Jalisco	19	16	13	17	15	12
Jalisco II	27	22	25	28	25	23
Michoacán	12	13	11	20	18	14
Morelos	11	6	5	6	11	9
Nayarit	12	11	13	17	22	21
Nuevo León	2	4	4	3	4	4
Oaxaca	6	7	9	12	9	8
Puebla	10	4	4	4	6	6
Querétaro	23	21	21	20	18	12
Quintana Roo	18	15	12	11	9	8
San Luis Potosí	15	20	22	43	38	31
Sinaloa	62	62	61	45	31	17
Sonora	59	57	43	32	33	28
Tabasco	9	8	6	9	9	12
Tamaulipas	53	55	42	50	40	37
Veracruz	79	59	57	57	52	56
Yucatán	30	24	27	30	31	23
Zacatecas	26	31	58	59	44	42
Total	910	829	881	890	829	778

Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Ingresos						
Oficina	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Aguascalientes	5	1	0	2	3	1
Baja California	11	6	5	8	10	6
Baja California Sur	12	4	5	2	5	4
Campeche	5	2	6	5	1	6
Central	24	15	14	20	27	40
Chiapas	2	4	76	14	8	6
Chihuahua	5	8	12	4	5	5
Coahuila	7	7	4	7	7	7
Colima	1	0	3	2	3	4
Durango	0	2	1	1	0	3
Estado de México	3	1	3	1	5	17
Guanajuato	8	12	10	9	4	3
Guerrero	1	2	1	3	2	2
Hidalgo	0	1	2	0	2	2
Jalisco	5	4	5	6	4	2
Jalisco II	7	5	9	4	1	2
Michoacán	2	2	4	10	5	3
Morelos	1	0	2	1	0	4
Nayarit	5	2	4	10	6	2
Nuevo León	3	3	1	1	1	2
Oaxaca	3	1	4	5	0	2
Puebla	4	2	2	3	4	4
Querétaro	3	4	3	3	5	0
Quintana Roo	3	1	3	2	2	4
San Luis Potosí	1	7	5	22	7	3
Sinaloa	47	3	4	3	2	1
Sonora	12	1	4	2	2	2
Tabasco	6	2	1	4	4	6
Tamaulipas	12	15	5	13	6	8
Veracruz	17	11	14	16	12	21
Yucatán	11	7	11	12	12	10
Zacatecas	12	13	30	2	11	8
Total	238	148	253	197	166	190

Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Concluidas						
Oficina	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Aguascalientes	1	1	2	2	0	4
Baja California	8	18	12	3	6	9
Baja Sur	9	7	15	5	8	11
Campeche	22	23	5	10	21	21
Central	55	20	23	54	25	24
Chiapas	5	3	4	1	3	3
Chihuahua	2	5	2	12	2	3
Coahuila	14	9	6	1	5	8
Colima	3	0	1	1	3	4
Durango	0	2	0	1	1	3
Estado de Méx.	9	5	5	1	6	20
Guanajuato	15	8	8	6	10	8

Concluidas						
Oficina	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Guerrero	29	2	3	1	4	1
Hidalgo	4	5	2	1	1	2
Jalisco	8	7	8	2	6	5
Jalisco II	12	10	6	1	4	4
Michoacan	6	1	6	1	7	7
Morelos	5	5	3	0	5	6
Nayarit	4	3	2	6	1	3
Nvo. León	0	1	1	2	0	2
Oaxaca	10	0	2	2	3	3
Puebla	14	8	2	3	2	4
Querétaro	4	6	3	4	7	6
Quintana Roo	6	4	6	3	4	5
San Luis Potosí	7	2	3	1	12	10
Sinaloa	0	3	5	19	16	15
Sonora	2	3	18	13	1	7
Tabasco	4	3	3	1	4	3
Tamaulipas	3	13	18	5	16	11
Veracruz	24	31	16	16	17	17
Yucatán	7	13	8	9	11	18
Zacatecas	6	8	3	1	26	10
Total	298	229	201	188	237	257

Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Se han realizado 3 Reuniones de Servicio con la Procuraduría a nivel Nacional en donde participaron 32 delegados de Prodecon y los 32 Gerentes de Recaudación Fiscal abordando los siguientes temas: Devoluciones patronales, Medios de Defensa, Inmovilizaciones y PAE, lo anterior con la finalidad de mejorar la comunicación.

Derivado de las reuniones que la Gerencia de Asuntos Prodecon sostuvo cada 20 días con la Procuraduría, se evitaron 21 recomendaciones en este semestre.

– Conferencias

La Coordinación Zona Sur es el medio de contacto tanto con los Gerentes como con el personal en delegaciones, por lo que a solicitud de las Áreas de Negocio se realizan Conferencias y Capacitaciones. A la fecha se han realizado 30 conferencias con los siguientes temas: Indicadores Delegacionales correspondientes al Primer Semestre 2018, Indicadores de Dictamen y Cartas Invitación, Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda, Nueva modalidad de las Constancias de Situación Fiscal, Inmovilización Des inmovilización y

Transferencias, Consulta y Extracción de Reportes de Requerimientos, entre otros temas. (al cierre del mes de junio)

– Conferencias con Delegaciones Zona Sur

Además de las visitas realizadas a las Delegaciones, se tienen reuniones constantes para revisión de avances y estrategias para el logro de las metas; la segunda semana de cada mes se convoca a los Gerentes de Recaudación Fiscal para dar a conocer el avance del cierre del mes, analizar las áreas de oportunidad y las acciones con mejores resultados. Asimismo, de febrero a la fecha del presente reporte se ha convocado al personal por proceso de las delegaciones de la Zona, esto con el fin de que se vayan comunicando las mejores prácticas y corrigiendo las áreas de oportunidad detectadas por las áreas de negocio.

– Tableros de Indicadores de Delegaciones

La Coordinación Zona Sur en el mes de mayo del 2018, inicio los trabajos con las áreas de negocio para poder contar en tiempo y forma con los indicadores para el primer semestre 2018, mismos que se dieron a conocer

el 25 de junio 2018 con el fin de que los gerentes de recaudación Fiscal en Delegaciones tuvieran definidas las acciones a seguir en sus respectivas Delegaciones.

A la fecha de este informe, se han publicado dentro de los primeros 10 días de cada mes, tanto la Metodología

como los tableros correspondientes al periodo que se informa.

Para lograr este objetivo las áreas de negocio envían su avance de metas correspondiente.

Historial de Avance de cierre de Semestre de Metas por Delegación

Delegación	Zona	2016		2017		2018
		1er sem	2do sem	1er sem	2do sem	1er sem
		Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos
Aguascalientes	Centro	21	25	24.9	25	24.5
Colima	Centro	22	24	25	25	23.5
Guanajuato	Centro	22	24.5	21.75	24.5	24
Hidalgo	Centro	22	24	24.5	25	25
Jalisco	Centro	20.5	25	23	24	25
Michoacán	Centro	17.5	23.5	24.5	24.5	24
Nayarit	Centro	21.6	20.5	25	24.75	22.25
Querétaro	Centro	21.4	25	24.5	24.5	25
Quintana Roo	Centro	22	23	24.25	25	21
San Luis Potosí	Centro	21	23.5	25	23	24.93
Toluca	Centro	20	24	24.9	25	25
Valle de México	Centro	21	23.5	18.25	22.5	24.43
Veracruz	Centro	21	24	25	21.5	25
Baja California	Norte	19	24.5	19.9	22	25
Baja California Sur	Norte	21.6	23.5	24	24.5	24.93
Chihuahua	Norte	22	24	25	24	24.5
Coahuila	Norte	22	23	19.5	25	24.43
Durango	Norte	22	24	25	24	24.75
Nuevo León	Norte	21.6	24.5	20	24	23
Sinaloa	Norte	22	24	21.25	25	25
Sonora	Norte	22	24	20	22	22.5
Tamaulipas	Norte	22	25	24.5	24.5	25
Zacatecas	Norte	21	25	22.75	25	24.5
Campeche	Sur	20	24.5	25	24	25
Chiapas	Sur	19.5	21	24	25	25
Guerrero	Sur	21.6	25	24.25	24	23
Morelos	Sur	21	25	24.5	25	25
Oaxaca	Sur	21.4	24.5	25	25	25
Puebla	Sur	22	25	25	25	25
Tabasco	Sur	21	25	22.75	23	24.5
Tlaxcala	Sur	19	24	25	24.5	24.5
Yucatán	Sur	22	24	25	25	25

Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

– Reuniones Anuales:

La Coordinación General de Recaudación Fiscal, es un área que busca a través de sus valores, mejorar y fomentar la eficiencia y eficacia en la operación de las Gerencias de Recaudación Fiscal en las delegaciones, para tal efecto se realizaron dos reuniones Semestrales de Coordinación, ambas se efectuaron en la CDMX, en el primer semestre fue del 8 al 10 de febrero y en el segundo semestre del 27 al 29 de noviembre de 2017.

El objetivo principal, fue asegurar la correcta operación en las Gerencias de Recaudación Fiscal en delegaciones, generar una comunicación efectiva que reditúe en buenos resultados, detectar necesidades considerando situaciones económicas, políticas y sociales para el buen desarrollo de los procesos.

En el mes de febrero se realizaron las Coordinaciones de Zona Norte, Centro y Sur, en las que se realizaron mesas de trabajo, analizando metas, necesidades de las delegaciones para una mejor operación y reforzando la comunicación entre la Coordinación y las Delegaciones.

– Comparativo Zona norte

2° Sem 2016		1° Sem 2017		2° Sem 2017		1° Sem 2018	
ZONA NORTE		ZONA NORTE		ZONA NORTE		ZONA NORTE	
Delegación	Puntos	Delegación	Puntos	Delegación	Puntos	Delegación	Puntos
Tamaulipas	25.00	Chihuahua	25.00	Zacatecas	25.00	Sinaloa	25.00
Zacatecas	25.00	Durango	25.00	Sinaloa	25.00	Tamaulipas	25.00
Baja California	24.50	Tamaulipas	24.50	Coahuila	25.00	Baja California	25.00
Nuevo León	24.50	Baja California Sur	24.00	Tamaulipas	24.50	Baja California Sur	24.93
Chihuahua	24.00	Zacatecas	22.75	Baja California Sur	24.50	Durango	24.75
Durango	24.00	Sinaloa	21.25	Nuevo León	24.00	Zacatecas	24.50
Sinaloa	24.00	Nuevo León	20.00	Chihuahua	24.00	Chihuahua	24.50
Sonora	24.00	Sonora	20.00	Durango	24.00	Coahuila	24.43
Baja California Sur	23.50	Baja California	19.90	Baja California	22.00	Nuevo León	23.00
Coahuila	23.00	Coahuila	19.50	Sonora	22.00	Sonora	22.50

Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

– Work Flow; Homologación del Modelo de Operación por Procesos:

Las mejoras al Sistema WF MOP, ha permitido automatizar todos los comunicados a las delegaciones, se ha tenido un crecimiento del 53% en Requerimientos de

– Coordinación Zona Norte

Se desarrolló y supervisó el avance de metas y/o indicadores de gestión de las Delegaciones de la Zona Norte, estableciendo de manera conjunta con Gerentes de Recaudación Fiscal las estrategias y acciones de mejora mediante la administración por objetivos, canales de comunicación automatizados, actividades de innovación, mejora continua y calidad en el servicio.

Se brindó seguimiento y asesoría a las Delegaciones Regionales del Instituto en materia de quejas Prodecon, así como en los trámites de Contingencia que de estos emanan.

– Visitas a Delegaciones

En el segundo Trimestre se realizaron 9 visitas a las delegaciones de la Zona Norte donde se revisó la cadena fiscal, estructura homologada y supervisión de los procesos que cada Gerencia de Recaudación Fiscal lleva en su estado.

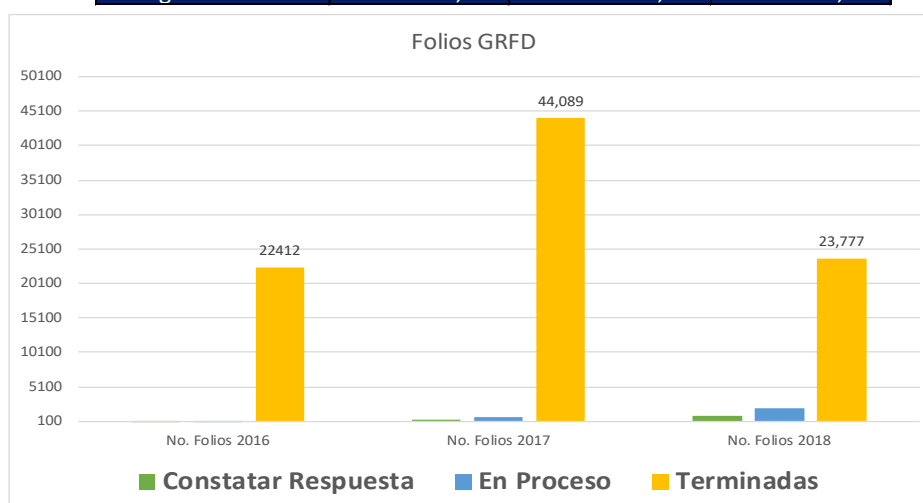
Información y 88 % de Informativos en comparación del año 2017 de folios entregados, vs último corte 25 de julio 2018.



Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

– Work Flow; GRFD

Estatus Folios GRFD	No. Folios 2016	No. Folios 2017	No. Folios 2018
Constatar Respuesta	13	302	932
En Proceso	31	666	1,961
Terminadas	22412	44,089	23,777
Total general	22,456	45,057	26,670



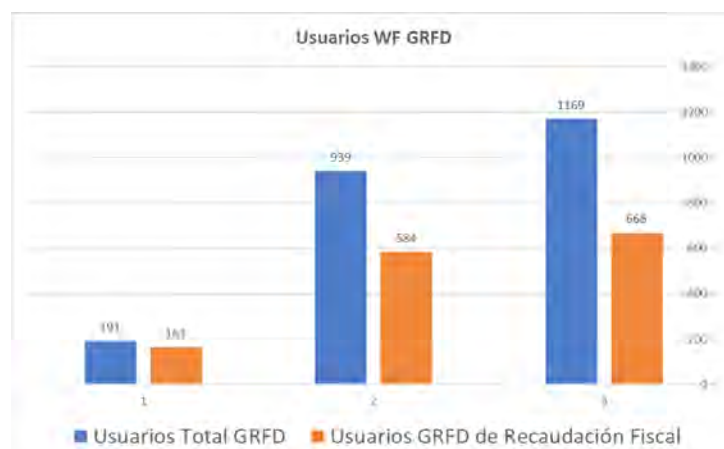
Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

Crecimiento mayor al 100% de solicitudes levantadas por GRFD a las áreas de negocio de la coordinación General de Recaudación Fiscal en comparación del año 2016 y 2017, en lo que va del 2018 se han levantado 26,670 solicitudes, al corte 25 de junio del año en curso.

Alcance del 57% de Usuarios Activos en GRFD Internos y Externos, del total de 668 de la estructura, de Recaudación Fiscal, el resto de los usuarios son de otras áreas, Jurídico, Crédito, Cartera, Atención y Servicios, Auditoría.

Año	Usuarios Total GRFD	Usuarios GRFD de Recaudación Fiscal
2016	191	163
2017	939	584
2018	1169	668

Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.



Fuente: Informe semestral de la Coordinación General de Recaudación Fiscal enero - junio 2018.

– **Aplicación GRFD:**

Actualmente la aplicación GRFD, perteneciente a la plataforma Work Flow, asiste en su operación a las siguientes áreas:

- Coordinación General de Recaudación Fiscal.
- Jurídico.
- Crédito y Cartera.
- Atención y Servicios.
- Auditoría Interna.

– **Mejoras a plataforma Work Flow, en las Aplicaciones MOP y GRFD:**

Se han realizado en gestión con sistemas en aplicación JIRA institucional.

- 4 mejoras aplicativo MOP, ya en producción.
- 4 mejoras aplicativo GRFD, 2 en producción y 2 pendientes.

– **Procedimiento de Comunicación:**

El procedimiento, que regula el uso de los canales de comunicación, establecidos por la Gerencia:

- Work Flow con sus aplicaciones: GRFD y MOP.
- Buzón de Atención a Delegaciones.
- Webconferences.

Dicho procedimiento se encuentra en la Gerencia de Control y Operación Contable.

– **Mantenimiento de la Intranet**

La Coordinación Zona Sur a publicado en la Intranet a solicitud de las Áreas de Negocio, 195 documentos de información entre presentaciones utilizadas para las Webconference, Publicaciones de Metodología, Archivos de la Cuenta por Cobrar de las Delegaciones, Organigramas del Modelo de Operación por Proceso, Tableros de Indicadores Delegacionales, Cursos de Inducción a Nuevos Gerentes, Buzón de Atención a Delegaciones, información de Quejas Prodecon y Presentaciones de los temas tratados en las Coordinaciones de Zonas.(al cierre del mes de junio).

12.10 Proyectos Estratégicos

12.10.1 Proyecto Nueva Plataforma para Empresas Aportantes (Recaudación Digital Infonavit)

TRM por sus siglas en ingles Tax and Revenue Managment (Sistema Contable de registro de la cuenta por cobrar fiscal y los pagos efectuados).

12.10.1.1 Presentación

Dentro del presente documento se redacta el desarrollo del Proyecto de la Nueva Plataforma para Empresas Aportantes (NPEA), enfocado a las actividades realizadas en la Coordinación General de Recaudación Fiscal (CGRF) adscrita a la Subdirección General de Planeación y Finanzas (SGPF).

“La Nueva Plataforma para Empresas Aportantes permitirá dar un servicio a las empresas aportantes para actualizar sus movimientos afiliatorios e incidencias,

teniendo como resultado la actualización en línea de su cuenta por cobrar, logrando mayor eficiencia en el proceso de cobranza, se busca que los procesos de las áreas de la Coordinación General de Recaudación Fiscal tengan una comunicación en forma transversal, logrando dar seguimiento punta a punta del proceso de cobranza fiscal.”

12.10.1.2 Objetivo

Se documenta el actuar de la CGRF en el proyecto de la NPEA derivado de la relevancia de este y porque las actividades diarias de la Coordinación General de Recaudación Fiscal serán integradas en una misma plataforma, con lo cual se tendrá una integración de los procesos a cargo de las Gerencias Senior de: Recaudación y Cobranza Fiscal, Fiscalización y Contencioso y Consultivo Fiscal.

“La Nueva Plataforma para Empresas Aportantes”, permitirá dar servicio a las empresas para que actualicen sus movimientos afiliatorios, incidencias y de su cuenta por cobrar en línea, permitiendo al patrón pagar en ese momento, logrando mayor eficiencia en el proceso de cobranza.

Por otro lado, se busca que los procesos de las áreas sustantivas de la Coordinación General de Recaudación Fiscal tengan una comunicación de forma transversal, lo que permite el seguimiento punta a punta del proceso fiscal, mejorando la comunicación con las áreas de las Subdirecciones Generales de Crédito y Cartera que tienen interacción con Recaudación Fiscal.

Además, se dispondrá de información en tiempo y forma que facilite la toma de decisiones de la Subdirección General de Planeación y Finanzas.

Así mismo el proyecto beneficiará al Instituto en tres principales vertientes:

1. Disponibilidad de información para los trabajadores y patrones respecto a los pagos efectuados de manera más oportuna y confiable al integrar los procesos de Recaudación, Cobranza, Fiscalización y Contencioso en una sola plataforma.
2. La Nueva Plataforma para Empresas Aportantes permitirá una interacción directa con los patrones y por ende será un solo medio para obtener datos

que sean útiles en el ejercicio de las labores del Instituto. Esto provocará reducción en el tiempo de contabilización de los pagos de T+10 (diez días después de la fecha límite de pago) a T+3 (tres días después de la fecha límite de pago).

3. Se logrará un ahorro en el gasto operativo puesto que de manera gradual no se incluirán determinados patrones en la emisión elaborada por el IMSS, por lo que el costo del servicio disminuirá paulatinamente.

La Nueva Plataforma para Empresas Aportantes, coadyuvará a que la Coordinación General de Recaudación Fiscal; garantice que el Infonavit funja como organismo fiscal autónomo y mejore la interacción con empresas aportantes, contando con los siguientes procesos:

- Registro de los patrones.
- Registro de los trabajadores.
- Movimientos afiliatorios.
- Emisión para el pago de las aportaciones y amortizaciones.
- Datos de identificación específicos de empresas aportantes.
- Ingreso de incidencias (ausentismo e incapacidades).
- Aclaraciones.
- Comunicación en general del Infonavit y las empresas aportantes.

12.10.1.3 Antecedentes

“El Infonavit es una Institución financiera social, que si bien su principal labor es el otorgamiento de crédito a los trabajadores mexicanos para la adquisición de una vivienda, la recaudación de la aportación patronal a la subcuenta de vivienda es el instrumento que permite el cumplimiento de esta labor”

La Emisión es el medio por el cual los patrones efectúan el pago de las aportaciones y amortizaciones que ingresan en el Instituto como flujo de efectivo, es responsabilidad de la Coordinación General de Recaudación Fiscal velar por el pleno cumplimiento de las prestaciones que tienen los trabajadores de México; por ello es la encargada de llevar acabo la

vigilancia y salvaguardar que todos los patrones enteren al Infonavit el 5% de las aportaciones del salario diario integrado y las amortizaciones retenidas a su personal acreditado, lo que les permite contar con su ahorro del saldo de la subcuenta de vivienda y tener acceso a un crédito hipotecario, que al ejercer su derecho le permite obtener una vivienda y con ello incrementar su nivel de vida y seguridad.

En el artículo 30 de la Ley del Infonavit se determina que tanto las aportaciones patronales como las amortizaciones de los créditos tienen un carácter fiscal, constituyendo al Instituto como un “Organismo Fiscal Autónomo”, todo ello con el objetivo que el Instituto disponga de las herramientas de cobro coactivas y así impulsar el cumplimiento del pago de estas obligaciones por parte de los patrones, lo que permite tener mayores herramientas de cobranza.

Respecto al registro y la recaudación de la aportaciones y las amortizaciones correspondientes al Infonavit, se canalizan a través del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) mediante el uso de sus sistemas, es decir, por medio de los sistemas del IMSS los patrones efectúan su registro, obtienen un Número de Registro Patronal (NRP), registran a sus empleados y obtienen el Número de Seguridad Social (NSS) de los mismos; el IMSS calcula y genera de manera bimestral lo que se conoce como “La Emisión”, incorporando los datos de aquellos trabajadores con crédito y sus correspondientes factores de descuento.

Este servicio prestado por el IMSS está formalizado por un Convenio de colaboración entre ambas Instituciones celebrado el 6 de agosto de 1996 (con dos documentos modificatorios de fechas 5 de julio de 2011 y 29 de noviembre de 2013) así como su respectivo manual operativo, en donde se detalla los costos de los servicios proporcionados por el IMSS al Infonavit y que constituye un gasto de \$726 millones de pesos, equivalentes al 6.17% del presupuesto del GAOV para el año 2017.

Este modelo de operación y la necesaria colaboración con el IMSS se determinó porque el Infonavit durante muchos años careció de herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar su propio esquema de recaudación; sin embargo es nuestra convicción que en la actualidad el Instituto ha madurado en cuanto a su capacidad tecnológica para asumir su propio esquema de recaudación de acuerdo a sus necesidades.

El fortalecimiento tecnológico del Instituto se puede corroborar con el uso de plataformas informáticas de alto nivel en el mercado tales como SACI (Sistema de Administración de la Cuenta Infonavit), instalado en noviembre de 2012, el cual funciona bajo la plataforma “jenerto”; y el Tax Revenue Management (TRM) de SAP, en su última versión instalada en abril de 2011.

Para fortalecer las acciones que permitan alcanzar la visión, misión y objetivos institucionales se requiere alienar los procesos que involucran a la cobranza fiscal, mismos que están a cargo actualmente de las Gerencias Senior: “Recaudación y Cobranza Fiscal”, “Fiscalización” y “Contencioso y Consultivo Fiscal”, por lo que se requiere contar con toda la información transaccional de las diversas acciones emprendidas por dichas áreas, lo anterior con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia de las diversas acciones de la cobranza fiscal y del mismo modo optimizando los recursos humanos y tecnológicos.”

Por lo anteriormente descrito y en su afán de mejora continua de la Coordinación General de Recaudación Fiscal, en febrero de 2017 se ingresaron dos solicitudes de servicio llamadas la DCST de Transversalidad y la DCST alineada al proyecto de Plataforma Patronal, originalmente nombrada Empoderamiento, que permitieran una mejor interacción entre los procesos de la Coordinación junto con un mejor servicio para los patrones en el Portal Empresarial.

12.10.1.4 Marco Normativo

Estatuto Orgánico del Infonavit, Artículo 36 y 37, Fracciones I, II y VI, que se enuncian a continuación:

ARTÍCULO 36. Respecto a la administración de las aportaciones patronales al Fondo Nacional de la Vivienda, sus facultades y funciones son:

- I. Administrar el Fondo de Ahorro y la Subcuenta de Vivienda de cada trabajador,
- II. Coordinar con las autoridades reguladoras y con los participantes de los Sistemas, y de Ahorro para el Retiro, la elaboración, autorización y ejecución de los lineamientos y procedimientos de operación de recaudación y afectación a la Subcuenta de Vivienda de los trabajadores, siendo responsable de gestionar y determinar los

límites inferiores de ingresos anuales por aportaciones y recuperaciones.

ARTÍCULO 37. Una vez identificadas las necesidades de los usuarios y diseñados 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. Acordar todo lo anterior con los canales internos y crear las metas compartidas correspondientes

12.10.1.5 Vinculación del Proyecto con la Planeación Estratégica del Infonavit

Vinculación al Plan Financiero 2017 - 2021	Objetivo Institucional	Empoderar a cada derechohabiente para que tome las mejores decisiones sobre la conformación de su patrimonio y cuente con mayor calidad de vida.
	Objetivo Específico	La Nueva Plataforma para Empresas Aportantes permitirá a los patrones dar un servicio que permita actualizar sus movimientos afiliatorios e incidencias, teniendo como resultado la actualización en línea de su cuenta por cobrar, dándole la oportunidad al Patrón de pagar en ese mismo momento, logrando así mayor eficiencia en el proceso de Cobranza; por otro lado se busca que los procesos de las áreas de la Coordinación General de Recaudación Fiscal tengan una comunicación en forma transversal, logrando así el seguimiento punta a punta del proceso de cobranza fiscal.
	Estrategia	Diseño e implementación de una plataforma tecnológica por medio de la cual administremos de mejor forma nuestra relación con las empresas aportantes fortaleciendo nuestra propia información en aras de contar con los insumos necesarios para dar a conocer de mejor forma la labor del Instituto.
Vinculación al Plan de Labores y Financiamientos 2017	Iniciativa Institucional	Nueva Plataforma para Empresas Aportantes

12.10.1.6 Acciones realizadas 2017 - 2018

En Febrero de 2017 se concluye con la formalización de la DCST de Transversalidad, derivado de la necesidad de contar con una solución tecnológica que permita la Transversalidad de los Procesos de Recaudación, Cobranza, Fiscalización y Contencioso, y con esto permitir a los usuarios fácilmente conocer el adeudo total de las Empresas Aportantes así como su situación fiscal, para lo cual es necesario consolidar la información de los diferentes procesos de Recaudación, Cobranza, Fiscalización y Contencioso en TRM.

En ese mismo mes también es formalizada la DCST alineada al proyecto de Plataforma Patronal, originalmente nombrada Empoderamiento, cuyo fin es ofrecer a los patrones servicios de excelencia, mejorando la percepción que tienen del instituto, en función de lo anterior se requiere el desarrollo de los siguientes procesos:

- Generación de una Plataforma de Afiliación al Instituto.
- Determinación de la Emisión de Cobro a Patrones, así como la disponibilidad de la misma a través de medios electrónicos.
- Actualización en línea de la Emisión por el patrón afectando en forma automática los sistemas institucionales, considerando los movimientos afiliatorios e incidencias.
- Generación de salidas de cobro de la Emisión auto determinada por el patrón, incluyendo portales bancarios, domiciliaciones y convenios dependiendo de los niveles de comportamiento de pago.

Derivado del análisis para solucionar estos dos requerimientos de la Coordinación General de Recaudación Fiscal, la Subdirección General de Tecnologías de Información informó que para cumplir con dichos requerimientos era necesaria la reimplementación de las herramientas SAP TRM, DCM y CRM on HANA

La SGTI inicio el acercamiento con SAP para conocer las nuevas bondades que al Instituto podría entregar una reimplementación de TRM y CRM, por lo que SAP presentó mediante talleres en sus instalaciones las mejoras y tendencias de mejores prácticas en la rama de la recaudación y fiscalización a nivel mundial.

En estas sesiones se contó con la participación de equipos tácticos y estratégicos de la CGRF y la SGTI, las cuales se impartieron en las instalaciones de SAP, donde los expertos en cada módulo mostraron a alto nivel la funcionalidad estándar que se podría adaptar a los procesos de negocio del Instituto y a la funcionalidad estándar de SAP.

De igual forma se realizaron sesiones de entendimiento de la metodología SAP ACTIVATE que permite tener entregables materializados de forma ágil, la cual fue impartida a los niveles tácticos, estratégicos y miembros del equipo en ese momento ya definidos. El objetivo primordial en estas sesiones fue que el Instituto conociera los diferentes beneficios que se obtendrían de la reimplementación de TRM y CRM HANA.

Como actividades posteriores la SGTI instruyó a SAP realizar el entendimiento de los procesos de negocio explicados por el personal de la CGRF.

Derivado de estas reuniones de entendimiento realizadas durante el primer semestre, fue identificada la necesidad de involucrar a diferentes especialistas de SAP en las herramientas de TRM, CRM, DCM.

Como parte de las actividades de inicio del proceso, se definió el equipo de trabajo por parte de la CGRF con personal clave, buscando que fueran miembros de tiempo completo, lo cual no pudo ser concretado porque las actividades de los procesos de la Coordinación son muy dinámicos y es sumamente complicado separar a dicho personal clave por completo, por lo que se acordó que el personal mantuviera sus actividades en apoyo con sus compañeros de área y también estuvieran dedicados al proyecto.

En los meses de febrero y marzo 2017, la SGTI inició la planeación del proyecto con las principales actividades enfocadas en contratación de proveedores, herramientas y actualizaciones de SAP.

En forma paralela se realizaron mesas de trabajo entre la CGRF, SGTI y SAP para buscar las mejores alternativas en la estructuración de la nueva herramienta como son:

- Generación de estructura de DM de Patrones.
- Generación de estructura de DM de Trabajadores.

- Ejecuciones de procesos Masivos.
- Registro y contabilización de cuenta por cobrar, ajustes y pagos a nivel trabajador y patrón.

En el mes de mayo 2017 se generó una sola DCST llamada como “Nueva Plataforma para Empresas Aportantes” con el Jira “TRM55” que sirve como sustento para la SGTI sobre las actividades relacionadas a los desarrollos necesarios para el proyecto por las diferentes áreas y sus componentes en el Instituto.

Como inicio del entendimiento y con la finalidad de identificar aquellos requerimientos de los procesos de negocio que de forma estándar están incluidos en las herramientas TRM, CRM y DCM, se iniciaron los talleres “A” en el mes de mayo y como resultado de dichos talleres el área de TI dimensionaría los esfuerzos en aquellas necesidades que no son cubiertas de forma natural por la herramienta para cumplir con las necesidades de los procesos de negocio de Recaudación Fiscal.

Los procesos se agruparon de la siguiente forma:

- Datos Maestros: / Afiliación / Datos de Crédito.
- Recaudación: Emisión / Pagos / Ajustes / Omisos.
- Cobranza.
- Fiscalización.
- Atención a Delegaciones.
- Contencioso.
- Atención a Empresas - Portal.

En el mes de junio 2017, se inició con la actividad de “Definición de Estrategia y Dominios para migración de datos” que abarca la definición de la estrategia para las Cargas Iniciales, conversión de datos para su convivencia con la nueva plataforma, y forma de ejecución por cada uno de los procesos de negocio de la CGRF. La estrategia conlleva en el análisis de los datos necesarios para la migración y la conversión de los datos para los nuevos procesos, los datos que no se consideren en la migración estarán disponibles para su consulta y migración posterior en caso de ser requeridos.

Para tener la documentación soporte se generó un repositorio de toda la documentación del proyecto donde se incluyen los documentos correspondientes tanto de la SGTI y la CGRF.

En el mes de junio se realizó la reunión de inicio del proyecto (kick off), con la presencia del personal involucrado en el proyecto; también durante este mes se realizó la formalización del entregable del Acta del Constitutiva del Proyecto, la cual se muestra a continuación.

El 30 de junio de 2017, se realiza la formalización del plan de trabajo ante el área auditoría.

En el mes de julio 2017, se continúa trabajando con los dominios de las cargas iniciales con los diferentes dueños de negocio, así mismo, se concluyen los talleres tipo “A” dando como resultado la identificación de GAPS en un 61% de los procesos de negocio, es decir, que se requieren desarrollos tecnológicos para cumplir con los requerimientos de negocio en los diferentes procesos, dentro de este universo se considera la alineación de Layouts e Interfaces para la tropicalización a los procesos del Instituto.

Dentro de ese mismo mes se iniciaron con los talleres “B” para la documentación de las especificaciones de las reglas de negocio a cargo de la CGRF y soluciones técnicas a cargo de la SGTI por cada proceso, dichos documentos son conocidos como BBP’s por sus cifras en inglés (Business Blue Print).

El documento del BBP de afiliación fue el primero en generarse, de julio a diciembre se estuvo trabajando en la documentación de los BBP’s priorizando los principales procesos “Core” como son, Afiliación, Emisión, Ajustes, Pagos, Omisos y Cobranza.

Por parte de la CGRF se tuvo la colaboración de por lo menos un representante de las diferentes áreas de negocio, teniendo una participación activa en los talleres, por parte de la SGTI no se contó con el personal requerido para la construcción del Portal Empresarial, Portal Institucional y Generación de Reportes, por lo cual no se integró la solución de dichos componentes en el documento, misma que se incluiría en un documento posterior conforme lo indicado por la SGTI.

En relación a los procesos de Cobranza, Fiscalización y Contencioso no se contó con el acompañamiento al 100% del personal de la SGTI experto en CRM, debido a la atención de otros proyectos de la misma SGTI.

En el mes de octubre 2017 se inició la definición de los

dominios por proceso que deberán ser migrados hacia la nueva plataforma, es decir, los campos de información que deberán considerarse.

En el mes de noviembre 2017 inició la actividad de carga de datos al repositorio en HANA para el análisis y en su caso corrección de datos contables inconsistentes previos a la carga inicial, y se continuó con el desarrollo de los BBP's, en tanto el proveedor asignado por la SGTI inició el desarrollo de la configuración del proceso de afiliación conforme al plan de trabajo.

En el mes de diciembre se continuó con el desarrollo de los BBP's y el proveedor asignado por SGTI debió

iniciar los desarrollos de emisión y ajustes, los cuales no iniciaron conforme al plan de trabajo, presentando un atraso en la fase de ejecución y control al cierre de diciembre.

Al 26 de diciembre de 2017 se tiene el siguiente Resumen de Talleres para la generación de los BBP's. Se concluyó con la definición de reglas de negocio para 23 BBP's quedando pendiente de iniciar los Talleres de Garantías y Embargos, los cuales empezarán el 8 de enero sin que esto impacte la siguiente fase del Proyecto denominada "Ejecución y Control". A continuación, se muestra el resumen del estatus de los BBP's;

Estatus	Número de Planos de Negocio	%
Cerrado	2	8
En firma	3	12
En propuesta de Solución	18	72
Pendiente de iniciar Taller	2	8
Total	25	100

A continuación, se muestra el detalle del Estatus de los BBP's a la misma fecha:

Proceso	Área de Negocio	Estatus del BBP
1 Afiliación	Recaudación y Cobranza Fiscal	Cerrado
2 Emisión y Ajustes	Recaudación y Cobranza Fiscal	En firma del BBP
3 Pagos	Recaudación y Cobranza Fiscal	En firma del BBP
4 Determinación de Omisos	Recaudación y Cobranza Fiscal	En firma del BBP
5 Reportes Regulatorios e internos.	Recaudación y Cobranza Fiscal	En propuesta de Solución
6 Notificación Créditos Fiscales	Recaudación y Cobranza Fiscal	En propuesta de Solución
7 Inmovilizaciones, Traslados y Desinmovilización	Recaudación y Cobranza Fiscal	En propuesta de Solución
8 Intervenciones	Recaudación y Cobranza Fiscal	En propuesta de Solución
9 Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE)	Recaudación y Cobranza Fiscal	En propuesta de Solución

	Proceso	Área de Negocio			Estatus del BBP
10	Embargos	Recaudación Fiscal	y	Cobranza	Pendiente de iniciar taller
11	Devolución de Pagos patronales	Recaudación Fiscal	y	Cobranza	En ejecución
12	Garantías	Recaudación Fiscal	y	Cobranza	Pendiente de iniciar taller
13	Convenios	Recaudación Fiscal	y	Cobranza	En propuesta de Solución
14	Consultivo y Dictamen	Contencioso Fiscal	y	Consultivo	En propuesta de Solución
15	Cancelación de Adeudos	Recaudación Fiscal / Consultivo Fiscal	y	Cobranza / Contencioso y Consultivo	En propuesta de Solución
16	Medios de Defensa	Contencioso Fiscal	y	Consultivo	En propuesta de Solución
17	Desarrollo de Subprogramas: Cartas Invitación	Fiscalización			En propuesta de Solución
18	Desarrollo de Subprogramas: Auditoría a Patrones	Fiscalización			En propuesta de Solución
19	Desarrollo de Subprogramas: Indicios de Evasión	Fiscalización			En propuesta de Solución
20	Programación - Dictamen: DIME	Fiscalización			En propuesta de Solución
21	Programación - Dictamen: Dictamen Fiscal	Fiscalización			En propuesta de Solución
22	Fiscalización I: SIRESO (TRM)	Fiscalización			En propuesta de Solución
23	Fiscalización II: Planeación BI	Fiscalización			Cerrado
24	Gestión de Proveedores	Recaudación y Cobranza Fiscal / Contencioso y Consultivo Fiscal /Fiscalización			En propuesta de Solución
25	Gestión de Casos	Recaudación y Cobranza Fiscal / Contencioso y Consultivo Fiscal / Fiscalización			En propuesta de Solución

En inicios del año 2018 el esfuerzo de la CGRF ha sido en el cierre de la documentación de los BBP's y Adendums, los cuales surgieron para especificar alguna adecuación a los procesos o detallar el entendimiento de alguna regla de negocio.

Parte de las actividades de la CGRF, fue la generación de las matrices de pruebas por todos los procesos, en donde se detallan los casos que deben ser validados en la nueva herramienta para garantizar la exitosa puesta

en marcha del proyecto, verificando que los procesos sean ejecutados conforme a las definiciones de negocio.

Durante el primer trimestre la SGTI solicitó el apoyo de la CGRF para identificar dentro de las matrices de pruebas el 20% de los escenarios fundamentales por cada uno de los procesos, lo anterior debido que el proveedor de TI por cuestiones contractuales solo validará dicho porcentaje.

	Proceso	Escenarios
1	Afiliación, IMSS solo Infonavit RISS	475
2	Mantenimiento de Datos Maestros	124
3	Emisión y Ajustes	2,424
4	Gestión de Acreditados	650
5	Pagos	207
6	Determinación de Omisos, Reportes de Entidades Externas	129
7	Determinación de Omisos	44
8	Cancelación de Adeudos	60
9	Reportes relacionados a la cuenta por cobrar (incluyendo pagos y ajustes)	13
10	Notificación Créditos Fiscales	114
11	Inmovilizaciones, Transferencias y Des inmovilización	84
12	Intervenciones	55
13	Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE)	35
14	Devolución de Pagos patronales	310
15	Garantías	41
16	Convenios	378

	Proceso	Escenarios
17	Consultivo y Dictamen	134
18	Cancelación de Adeudos (Depuración)	32
19	Medios de Defensa	153
20	Desarrollo de Subprogramas: Selector de Propuestas	31
21	Desarrollo de Subprogramas: Cartas Invitación	25
22	Desarrollo de Subprogramas: Auditoría a Patrones	654
23	Desarrollo de Subprogramas: Indicios de Evasión	136
24	Programación - Dictamen: DIME	123
25	Programación - Dictamen: Dictamen Fiscal	26
26	Fiscalización I: SIRESO (TRM)	60
27	Fiscalización II: Planeación BI	68
28	Gestión de Proveedores	137
29	Gestión de Casos	356
30	Contabilidad	10
31	Cargas iniciales afiliación	62
32	Cargas iniciales por procesos	20
33	Legislación propuesta de reforma	17
34	Atención Centralizada	23
	Total	7,210

Al cierre del primer trimestre de 2018 se cuenta con el siguiente estatus sobre los BBP´s y Adendums;

15 BBP´s (documentos de diseño) de los procesos “core” (Afiliación, Emisión y Ajustes, Pagos, Determinación de Omisos)

	Nombre del Documento	Fecha de Vo. Bo. del documento
1	BBP 1.1 Afiliación >> Afiliación IMSS	27/07/2017
2	BBP 1.2 Afiliación >> Mantenimiento Datos Maestros	05/09/2017
3	BBP 1.3 Afiliación >> Obligado solo Infonavit	11/10/2017
4	BBP 1.4 Afiliación >> RISS	06/10/2017
5	BBP 1.5 Emisión de Ajustes >> Gestión de Acreditados	04/12/2017
6	BBP 5 Emisión y Ajuste	12/12/2017
7	BBP 7 Pagos - SUA - Entidad Recaudadora	18/12/2017
8	BBP 11.1 Determinación de Omisos y Dunning	19/12/2017
	Adendum	
9	1.1.1 Afiliación Afiliación IMSS	08/08/2017
10	1.1.3 Afiliación Afiliación IMSS Arquitectura de Datos Maestros	06/03/2018
11	1.1.4 Afiliación Afiliación IMSS	16/01/2018
12	1.1 Afiliación Mantenimiento Datos Maestros	16/01/2018
13	1.2 Afiliación Mantenimiento Datos Maestros	19/12/2018
14	1.1 Obligado solo Infonavit	15/01/2018
15	Reportes Regulatorios y Externos	12/02/2018

17 BBP´s (documentos de diseño) de los procesos de Cobranza, Fiscalización y Contencioso

	Nombre del Documento	Fecha de Vo. Bo. del documento
1	BBP 8 Convenios (FIRMADO)	22/12/2017
2	BBP 4.6 Devolución de Pagos Patronales	02/03/2018
3	BBP 10 Gestión de Casos	25/01/2018
4	BBP 4.1 Cobranza >> Notificación Créditos Fiscales	22/01/2018
5	BBP 4.3 Cobranza>> Inmovilizaciones, transferencias y des Inmovilizaciones	21/12/2018
6	BBP 6 Garantías	23/02/2018
7	BBP 3.3 Fiscalización II >> Planeación (1) BI	17/10/2017
8	BBP 3.2 Fiscalización I >> Desarrollo de subprogramas Cartas Invitación	08/02/2018
9	BBP 3.1 Fiscalización I >> Programación Dictamen fiscal	06/02/2018
10	BBP 3.2 Fiscalización I >> Desarrollo de subprograma Auditoria Patronos	23/02/2018
11	BBP 3.1 DIME	06/02/2018
12	BBP 3.2 Indicios de Evasión	02/02/2018
13	BBP 2.1 Contencioso>>Consultivo y Dictamen	22/01/2018

	Nombre del Documento	Fecha de Vo. Bo. del documento
14	BBP 2.3 Contencioso >>Medios de Defensa	17/01/2018
15	BBP 2.2 Contencioso>>Cancelación de Adeudos	07/02/2018
	Adendum	
16	Atención Centralizada	21/03/2018
17	Emisión y Ajustes (Notificación de Acreditados)	14/03/2018

Los BBP de los procesos de PAE, Gestión de Proveedores, Intervenciones y el Adendum de Estados de Emergencia se encuentran en espera de la propuesta de solución por el equipo de sistemas, el proceso de SIRESO está en proceso de documentación de las reglas de cobranza, por lo cual se mantiene en estatus de elaboración, respecto del proceso de Embargos, se acordó de forma conjunta con el área de sistemas mantenerlo fuera del alcance del proyecto.

El proyecto se encuentra en la fase de ejecución y control (fase a cargo del área de Tecnologías de Información), dónde se desarrollan las funcionalidades de los procesos de Recaudación Fiscal; en dicha fase se presentan atrasos considerables.

Para buscar mecanismos que permitan recuperar los atrasos, se han mantenido reuniones entre la Subdirección General de Tecnologías de Información y los proveedores involucrados en el desarrollo, como

resultado deberán de entregar un nuevo plan de trabajo del proyecto. Al respecto, la Coordinación General de Recaudación Fiscal ha buscado que se respeten los tiempos requeridos para desarrollar las pruebas integrales de las funcionalidades donde participan las áreas de recaudación.

El nuevo plan de trabajo y la estrategia de implementación acordada se presentarán al cierre del segundo trimestre.

12.10.1.7 Sigüientes pasos / Resultados y Beneficios

Los siguientes pasos para el desarrollo del proyecto, será conforme al plan de trabajo; con las actividades de ejecución y control de procesos, etapa de pruebas y liberación a producción.

En el mes de abril continuó la etapa de ejecución y control de los diferentes procesos.

Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	Pr
▲ Nueva Plataforma para Empresas Aportantes	394 days	Mon 27/02/17	Fri 28/09/18	
▫ 1 I. Inicio	122 days	Mon 27/02/17	Fri 25/08/17	
▫ 2 II. Planeación	237 days	Thu 16/03/17	Wed 28/02/18	
▫ 3 III. Ejecución y Control	180 days	Tue 07/11/17	Wed 01/08/18	
▫ 4 IV. Preparación Final	122 days	Tue 10/04/18	Fri 28/09/18	

12.10.1.8 Informe Final

En el año 2017 los esfuerzos estuvieron enfocados en las actividades de planeación, para establecer el alcance del proyecto y determinar el grado de esfuerzo requerido para su materialización, adicionalmente el principal esfuerzo de la CGRF ha sido la documentación de los procesos de negocio en los BBP's con la visión de optimizar los mismos en función a las bondades de que brinda la plataforma SAP TRM (Tax Revenue Management), DCM (Debt Colletion Management) y CRM (Customer Relationship Management).

Dentro de este gran esfuerzo de documentación de los procesos de negocio por la CGRF, se han determinado las reglas de negocio aplicables a cada uno de los procesos con un enfoque de fortalecimiento de controles automáticos, e integración de los procesos para ofrecer un mejor servicio a los patrones en aras al cumplimiento de sus obligaciones patronales ante el Instituto.

El proyecto se encuentra en ejecución al 31 de marzo de 2018, conforme al plan de proyecto formalizado y en espera del nuevo plan de trabajo, que se encuentra en proceso de construcción por la SGTI.

12.10.2 Proyectos de Administración del Patrimonio Social y Servicios

12.10.2.1 Presentación

Uno de los principales objetivos del Infonavit es empoderar a cada derechohabiente para que tome las mejores decisiones sobre la conformación de su patrimonio y cuente con mayor calidad de vida; por lo que, para dar cumplimiento a este objetivo, se han diseñado estrategias de las cuales se desprenden diversos proyectos que están enfocados en:

1. Promover un gobierno digital con el uso de las tecnologías de información y comunicación para ofrecer más y mejores servicios con características de seguridad, compatibilidad y accesibilidad, mejorando la relación con sus derechohabientes, a través de una estrategia de cercanía y de modernidad.
2. Ofrecer alternativas a los derechohabientes que les permitan tomar las mejores decisiones en materia de ahorro y vivienda, y que éstas incidan en una mejora en su calidad de vida y su patrimonio.
3. Optimizar los procesos operativos que dan soporte a la administración de la Cuenta Infonavit, para obtener el mayor valor posible de los recursos disponibles y el óptimo funcionamiento de procesos que brinden el soporte necesario para que los derechohabientes puedan realizar trámites ágiles y acceder a servicios de calidad.

Los proyectos se determinaron con base en su relevancia, pertinencia y alineación con los objetivos institucionales del Infonavit, buscando identificar las necesidades y atender las demandas de servicios de calidad de los derechohabientes.

12.10.2.2 Objetivo

Uno de los constantes desafíos del Infonavit es mantener un equilibrio entre la operación habitual y la introducción de cambios al negocio que permitan transformar la operación con mejores resultados y en apego a una administración responsable. En este sentido, para lograr esta transformación en concordancia con los cuatro objetivos institucionales de importancia

y decisión para el Instituto, que marcan el énfasis del Infonavit para lograr, entre otros, mayor eficiencia, calidad y transparencia de los procesos y servicios, se plantearon diversas estrategias de las que se desprenden iniciativas y proyectos de impacto, teniendo como centro de atención al derechohabiente:

Los proyectos estratégicos planteados, muestran la relevancia y su contribución para empoderar a cada derechohabiente para que tome las mejores decisiones sobre la conformación de su patrimonio, para contar con mayor calidad de vida.

Para ello, los proyectos se centran en:

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los derechohabientes y usuarios con servicios soportados con procesos actualizados y alineados a los objetivos establecidos, mejorados a partir del resultado del análisis de la capacidad de los procesos clave y de las relaciones entre ellos.
- Contribuir a la implementación de la Estrategia Integral de Servicios, anunciada en julio de 2017, que busca promover un gobierno digital con el uso de las tecnologías de información y comunicación para ofrecer más y mejores servicios con características de seguridad, compatibilidad y accesibilidad.
- Ofrecer alternativas a los derechohabientes que les permitan acceder de manera más rápida a un crédito de vivienda, realizando depósitos extraordinarios para incrementar el saldo de la Subcuenta de Vivienda. Lo anterior, en apego a un derecho establecido el artículo 59 de la Ley del Infonavit.

Con base en lo anterior, los proyectos planteados son:

1. Servicios electrónicos para los derechohabientes.
2. Depósitos Extraordinarios.
3. Optimización de procesos operativos que dan soporte a la administración de la Cuenta Infonavit.

12.10.2.3 Antecedentes

- **Servicios electrónicos para los derechohabientes**

Si bien desde hace varios años el Infonavit utiliza medios electrónicos para ofrecer información de interés

a los derechohabientes y público en general, antes de 2017 los servicios eran de carácter presencial y de interacción informacional, no era posible realizar trámites u operaciones de tipo transaccional.

Gran parte de los diversos trámites que venía ofreciendo en el instituto a los derechohabientes eran a través de un canal presencial (cara a cara), por lo que 84 Centros de Servicio resultan insuficientes para atender la demanda de trámites y servicios; además, implica costos de operación para el Infonavit y para los derechohabientes cargas administrativas y días de espera para lograr realizar un trámite. Un ejemplo de lo anterior es el servicio de Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda, que en algunos casos se proporciona al trabajador derechohabiente una cita para que acuda a realizar un trámite hasta después de 6 meses.

Debido a que los medios electrónicos han demostrado la capacidad habilitadora para la prestación de servicios en cualquier lugar y momento, generando diversos beneficios para quienes ofrecen el servicio como para quienes lo reciben, el Director General del Infonavit anunció, en el mes de julio de 2017, la implementación de la Estrategia Integral de Mejora en el Servicio (EIMS), la cual contempla 10 líneas específicas de acción para brindar atención especializada y eficiente a los derechohabientes.

A partir de los trabajos realizados, se generaron iniciativas y proyectos de alto impacto con la idea de liberarlos paulatinamente durante 2017 y 2018, mismos que atienden a las siguientes 4 de las 10 líneas de acción:

1. Infonavit digital.
2. Mejor experiencia para el usuario.
3. Optimización de Canales de Servicio.
4. Simplificación de servicios.

El impulso a las EIMS, en términos de más y mejores ventajas de accesibilidad, ahorro de tiempo, disminución de costos, mayor cobertura, convergencia mediática, seguridad y privacidad, se realiza con apego a las regulaciones actuales en materia de uso de medios electrónicos, dando certeza jurídica.

Finalmente, los servicios digitales dirigidos a los

trabajadores derechohabientes del Infonavit que serán implementados en 2017 y 2018, son resultado de una investigación a través de la cual se analizaron las necesidades de los derechohabientes al realizar trámites y servicios; y cuáles de estos eran los de mayor demanda e impacto para los derechohabientes.

– **Depósitos Extraordinarios**

No obstante que la Ley del Infonavit, en su Artículo 59, último párrafo, señala los trabajadores por sí mismos o por conducto de sus patrones, podrán realizar depósitos extraordinarios destinados específicamente a los programas de vivienda que apruebe el Consejo de Administración; no se cuenta con los mecanismos y procesos para ofrecer a los trabajadores derechohabientes la posibilidad de realizar depósitos extraordinarios.

Durante los años 2014 y 2015 se realizaron esfuerzos para que plataformas y procesos pudieran recibir, registrar y administrar los depósitos extraordinarios, sin embargo, se requiere de un proyecto transversal ya que, de acuerdo con lo señalado en el artículo 59 de la Ley del Infonavit, los depósitos extraordinarios podrán destinarse únicamente a los programas de vivienda que apruebe el Consejo de Administración del Infonavit.

Una vez que se determinó que existe viabilidad jurídica, financiera y operativa, en el año 2017 se plantea el proyecto “Depósitos Extraordinarios”, que tiene como objetivo diseñar un producto que permita a los derechohabientes que no cumplan con la puntuación, efectuar depósitos extraordinarios para ser aplicados en un programa de vivienda. En este proyecto transversal participan, además de la Coordinación General de Recaudación Fiscal, las Subdirecciones Generales de Crédito y de Atención y Servicios.

– **Optimización de los procesos operativos que dan soporte a la administración de la Cuenta Infonavit.**

La administración de la Cuenta Infonavit requiere de una mejora continua con el propósito de generar mejores productos y servicios con los que se atiendan las necesidades de los derechohabientes en apego a los objetivos institucionales. En este sentido, el Infonavit ha incorporado mejoras sustanciales a sus procesos en

los últimos años. Los procesos que dan soporte a la administración de la Cuenta Infonavit son, principalmente, los siguientes:

1. Registro de datos de trabajadores y relación laboral.
2. Registro de los pagos patronales (Individualización a la Cuenta Infonavit).
3. Administración de las aportaciones patronales no individualizadas (Aclaratorio de pagos).
4. Separación de recursos para la individualizarlos a la Cuenta Infonavit del trabajador que corresponda.
5. Unificaciones de cuentas para consolidar aportaciones que se encuentran en diferentes cuentas y que corresponden a mismo trabajador.
6. Transferencia de aportaciones de la BDSAR92 Decreto, para su individualización en la Subcuenta de Vivienda 92.
7. Administración de transferencias del SSV, de acuerdo con los mandatos que se establecieron en el otorgamiento de créditos tradicionales.
8. Administración de transferencias del SSV, de acuerdo con los mandatos que se establecieron en el otorgamiento de créditos AG.
9. Administración de las aportaciones enviadas a la Afore derivado de la liquidación de créditos en Cartera o la Entidad Financiera (Restitución de aportaciones).
10. Dispersión de aportaciones patronales y/o amortizaciones a los créditos que otorga el Instituto.
11. Dispersión de aportaciones a entidades financieras por lo créditos “Apoyo Infonavit”.
12. Devoluciones del Saldo de la Subcuenta de Vivienda.

Con el fin de optimizar sus procesos, la Coordinación de Recaudación Fiscal planteó las siguientes estrategias:

1. Impulsar al Sistema de Administración de la Cuenta Infonavit (SACI), como la plataforma única para la administración de los saldos de la SCV

y de los datos de los derechohabientes.

2. Consolidar los procesos que intervienen en la administración de la Cuenta Infonavit.
3. Incorporar soluciones en materia de calidad de datos, transparencia y acceso a la información que permitan dar soporte a los servicios digitales y a las áreas operativas de los Centros de Servicio y de las áreas de Recaudación Fiscal en las Delegaciones.
4. Fortalecer el conocimiento del personal de las Delegaciones y de los Centros de Servicio, acerca de los procesos que intervienen en la administración de la Cuenta Infonavit.

De esta forma, alineados a una organización orientada a procesos, se contribuye a que la operación del Infonavit se realice con procesos transparentes, transversales, ágiles y confiables con los que se pueda simplificar, optimizar y contar con mejores controles en la operación, orientados a obtener el mayor valor posible de los recursos con los que se dispone, para brindar un mejor servicio a los derechohabientes.

12.10.2.4 Vinculación del proyecto con la planeación estratégica del Infonavit

En 2016 el Infonavit realizó el replanteamiento de la estrategia institucional para hacer del Infonavit un Instituto más centrado en el derechohabiente con el fin de que las decisiones y acciones que se llevan a cabo en el Instituto ayuden a incrementar el patrimonio de las y los trabajadores. El replanteamiento estratégico integró cuatro objetivos Institucionales, el primero de ellos: “Empoderar a cada derechohabiente para que tome las mejores decisiones sobre la conformación de su patrimonio y cuenta con mayor calidad de vida”.

Para lograr lo anterior, se plantean objetivos específicos como “Desarrollar un mejor entendimiento de las necesidades y expectativas de los derechohabientes”, “Ofrecer información oportuna, clara y confiable para que cada derechohabiente tome las mejores decisiones sobre su patrimonio a lo largo de su ciclo de vida” y “Brindar atención y soluciones oportunas y de calidad centradas en el derechohabiente”. En consecuencia, los proyectos definidos se alinean a las estrategias diseñadas para lograr los objetivos, ya que se enfocan

en dar prioridad a las necesidades de los derechohabientes, asesorarlos adecuadamente sobre soluciones de ahorro, facilitar el acceso a los recursos acumulados en su Subcuenta de Vivienda; y fortalecer la experiencia de los usuarios del Infonavit.

Por lo anterior, resulta relevante motivar el acercamiento del Infonavit con los derechohabientes y convertirse en un aliado clave que los acompañe a lo largo

de su vida laboral, brindando en cada momento información y servicios de calidad, con trámites seguros y de fácil disponibilidad para el usuario, con el soporte de procesos operativos ágiles y eficientes, orientados a obtener el mayor valor posible de los recursos disponibles, procurando los mayores beneficios para los derechohabientes.

12.10.2.5 Acciones realizadas 2017 - 2018

– Servicios electrónicos para los derechohabientes

En el año 2017, se planteó un programa de servicios digitales que tiene como objetivo el habilitar servicios, tecnológica y jurídicamente seguros, la mayoría de ellos con acceso para los derechohabientes desde el Portal del Infonavit y mediante el uso de Firma Electrónica Avanzada, Recibo de Nómina Electrónico o Comprobante Fiscal Digital CFDI; o Clave Única de

Registro Poblacional, que permitan a los derechohabientes realizar trámites en línea de manera ágil.

En total son 8 trámites y servicios definidos e incluidos en el programa, los cuales se dividen en tres vertientes:

1. Corrección de datos de los derechohabientes.

Servicio/Trámite	Beneficios para los derechohabientes	Impacto	Fecha de disponibilidad
Registro-Corrección de RFC con Firma Electrónica Avanzada	– Reducción de al menos el 80% del tiempo, al realizar el trámite desde casa, oficina, café internet, etc. – Eliminación de costos de transporte y copias.	8.22 millones de derechohabientes identificados con RFC incorrecto.	Diciembre de 2017
Registro-Corrección de RFC con Comprobante Fiscal Digital por Internet (recibo de nómina electrónico)			Abril 2018
Corrección de CURP, nombre y fecha de nacimiento con validación en el Registro Nacional de Población.	– Acceso en menor tiempo a trámites que requieren de datos correctos: precalificación, constancia de intereses.	3 millones de derechohabientes identificados con la necesidad de realizar el registro o corrección de la CURP.	Segundo semestre de 2018

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2018.

2. Devolución de la Subcuenta de Vivienda y amortizaciones excedentes

Servicio/Trámite	Beneficios para los derechohabientes	Impacto	Fecha de disponibilidad
Devolución automática del SSV con Firma Electrónica Avanzada	Reducción de al menos el 80% del tiempo realizar el trámite desde casa, oficina, café internet, etc. Eliminación de costos legales, transporte y copias.	11,564 derechohabientes	Mayo 2018
Devolución del SSV, con dispositivos móviles (verificación biométrica)	Reducción de al menos el 50% del tiempo para realizar el trámite. Atención en sitio a grupos vulnerables (Devolución en casa). Eliminación de costos legales, copias.	Les significaría un ahorro de 36.2 millones de pesos	Abril 2018
Devolución de amortizaciones excedentes con Firma Electrónica Avanzada y score de riesgo integrado	Reducción de al menos el 80% del tiempo, al realizar el trámite desde casa, oficina, café internet, etc. Eliminación de costos asociados: transporte, copias	982.7 mil derechohabientes Les significaría un ahorro de 51.1 millones de pesos	Segundo semestre de 2018

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2017.

Debido a su prioridad e impacto, los proyectos enfocados a la devolución del SSV, se incluyeron en el Plan de Labores y de Financiamientos 2018, así como en el Plan

Financiero 2018-2022, con el nombre de “Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda”.

3. Consulta de aportaciones y movimientos a las cuentas de los trabajadores.

Servicio/Trámite	Beneficios para los derechohabientes	Impacto	Fecha de disponibilidad
Consulta de aportaciones de periodos Vivienda 92 y 97	Reducción de al menos el 80% del tiempo en obtener la información desde casa, oficina, café internet, etc. Contar con información oportuna y suficiente para ser el primer fiscalizador de su patrón.	49.1 millones de trabajadores con ahorros Se estima que les significaría un ahorro de hasta 100 millones de pesos	Primer semestre de 2019
Consulta de Estado de Movimientos Histórico	Ejercer su empoderamiento en el uso y mandatos de su SSV.		Segundo semestre de 2018

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2018.

Para implementar el servicio de consulta en línea al Registro Nacional de Población (Renapo) para la validación de la CURP y datos base de la propia CURP, en mayo de 2017 se formalizó un Convenio de Colaboración con el Renapo.

– **Depósitos Extraordinarios**

Las acciones que se han realizado para lograr que los derechohabientes que no alcanzan la puntuación necesaria puedan acceder de manera más rápida a un crédito, son las siguientes:

- Se han incorporado las adecuaciones necesarias en la plataforma tecnológica para la administración de los depósitos extraordinarios. En este sentido el Sistema de Administración de la Cuenta Infonavit (SACI), cuenta con una nueva subcuenta para su administración independiente a la subcuenta de vivienda tradicional, la cual ya puede ser visualizada en todas las consultas y reportes del sistema.
- Respecto del portafolio de inversión de los depósitos extraordinarios, desde la perspectiva operativa, la Subdirección General de Planeación y Finanzas recomendó que el portafolio de inversión para los depósitos extraordinarios sea el mismo que el del SSV, por lo que los trabajadores recibirán el mismo rendimiento que el que reciben por los saldos de la SSV integrados por las aportaciones patronales.
- El proyecto de Depósitos Extraordinarios se registra en el portafolio de proyectos estratégicos del Infonavit a partir de 2017. Para justificar su viabilidad se realizó un análisis costo-beneficio del cual se desprenden los siguientes indicadores financieros:
 - Valor Presente Neto: 43.71 mdp.
 - Tasa Interna de Retorno: 132.2%.
 - Índice de Rentabilidad: 3.24.

- Debido a que la Subdirección General de Crédito se vio impactada en sus operaciones por una cantidad importante de proyectos prioritarios como resultado de los desastres naturales sucedidos en septiembre de 2017, así como de la implementación del proyecto Movilidad Hipotecaria, fue necesario realizar un cambio en las fechas del proyecto, por lo que a finales de 2017 se definió un nuevo plan de trabajo para concluir con el proyecto en diciembre de 2018.

A inicios de 2018 se desarrolló el modelo conceptual correspondiente al tramo de procesos y servicios de Recaudación Fiscal, el cual se expuso al área de Crédito en una reunión llevada a cabo en el mes de abril de 2018. Lo anterior, debido a que los siguientes pasos en el proyecto estaban a cargo de las áreas de la Subdirección General de Crédito.

En esta reunión se acordó que, debido a la prioridad en otros proyectos y que la Subdirección General de Crédito se ha visto impactada en su operación por destinar recursos para los programas y servicios diseñados para dar atención a los derechohabientes afectados por los desastres naturales sucedidos en septiembre de 2017 y en forma importante por el proyecto de Movilidad Hipotecaria que tiene alta prioridad; las actividades pendientes de este proyecto se estarían retomando a partir de enero de 2019 dado que no existen impactos institucionales si el proyecto de Depósitos Extraordinarios se desarrolla durante el siguiente año o en cuanto la nueva administración lo defina.

– **Optimización de los procesos operativos que dan soporte a la administración de la Cuenta Infonavit.**

Para enfrentar el reto de la optimización de los procesos operativos con los cuales se administra la Cuenta Infonavit, se planteó un programa que considera los siguientes proyectos para desarrollarse durante los años 2017 y 2018:

Proyecto	Objetivo	Beneficios	Fecha fin planeada
Homologación de MarcasyEliminaciónde la Cuenta Deudora	Incorporar el uso de esquemas de servicios en WEB para una mejor eficiencia en los procesos.	Mitigación de riesgos de quebrantos por el otorgamiento de créditos y la no recuperación del saldo de la subcuenta de vivienda. Homologar las marcas de los créditos en las diferentes plataformas del Instituto. Reservar el SSV desde el momento que se gesta un trámite de crédito evitando que se utilicen los recursos para otros fines, como un retiro o una disposición de recursos. El proyecto demostró el éxito de trabajo conjunto de tres subdirecciones: Crédito, Tecnologías y Recaudación Fiscal	Concluido en febrerode2016.
Devolución del SSV con SACI (Cuatro grupos)	Agilizar, bajo las plataformas SACI-CRM, la Devolución del SSV de los periodos 92-97 y 97 a pensionados o beneficiarios bajo el Régimen de Ley 73 del SS.	Sustitución de validaciones manuales del proceso Restitución automática al SSV en los casos de rechazo bancario Actualización automática de los saldos en SACI Una sola fuente de información del SSV	Julio 2018
Transferencia de saldos remanentes a Cartera	Automatizar el proceso de transferencias de SSV a la administración de la cartera de crédito.	Reducir la carga financiera de los derechohabientes acreditados Mitigar riesgos por tratamientos manuales de información Reducir hasta en un 80% las quejas	Primera fase en Junio 2018
Capacitación a las Delegaciones	Que el personal de las Delegaciones cuente con las herramientas e información actualizada y homologada, respecto de la plataforma SACI y los procesos que dan soporte a Administración de la Subcuenta de Vivienda.	Actualizar y unificar la base de conocimientos en el personal de las Delegaciones Mejorar la atención a los derechohabientes Reducir el número de quejas.	Junio 2018
Consulta de pagos históricos en SACI	Fortalecer y concentrar la totalidad de los pagos patronales a nivel trabajador en la plataforma de Administración de la Cuenta Infonavit (SACI), recibidos de periodo de 1992 a la fecha.	Ampliar la información que se ofrece a los trabajadores Contar con una base de datos robusta y completa. Eficiencia del proceso de consulta de pagos y atención de quejas o solicitudes de transparencia Reducir en un 50% el tiempo de consulta Mitigar riesgos de exposición de información confidencial y sensible en otras plataformas	Mayo 2018

Proyecto	Objetivo	Beneficios	Fecha fin planeada
Modelo predictivo de unificaciones	Detectar, en forma anticipada, a derechohabientes que tienen 2 o más NSS registrados y activos, con el fin de promover acciones de información dirigidas a candidatos potenciales a un proceso de unificación de cuentas.	Reducción de cargas administrativas al derechohabiente y al Infonavit Reflejar el total de las aportaciones de los trabajadores al momento de precalificar para un crédito o solicitar la devolución del SSV.	Primera fase en mayo 2018
Modelo de operación del SSV cuando se destine a un crédito	Parametrizar en SACI, la configuración de un nuevo producto crediticio o modificar uno existente; así como el tratamiento de la Subcuenta de Vivienda; y su flujo durante el periodo de vida del crédito.	Reducción de hasta un 90% de tiempo para implementar un nuevo tipo de producto en SACI. Reducción de un 100 % del costo de desarrollo para implementar el nuevo producto en SACI	Primera fase en junio 2018
Reforzar los trámites de control de la plataforma SACI	Incorporar a la plataforma SACI los perfiles de acceso a funcionalidades específicas, permitiendo que los usuarios únicamente accedan a la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones y actividades.	Mitigar riesgos por fuga de información. Proteger a los usuarios de la plataforma ante amenazas externas.	Mayo 2018
Rediseño del proceso de insumos para la Precalificación	Proveer mejores insumos para el proceso de Precalificación de Crédito, eliminando datos no necesarios e incorporando otros como los relacionados con la resolución de pensión por invalidez, relación laboral, clave o marca para retiro, etc.	Mejorar la calidad de los insumos de información para el cálculo de la precalificación. Oportunidad en la entrega de la información para la precalificación	Junio 2018
Rediseño del modelo de información de la cuenta Infonavit HANARF	Mejorar el modelo de datos de la Cuenta Infonavit que ya reside en HANARF, con datos resultado de procesos de gestión de la subcuenta de vivienda, integrando información adicional al modelo de información actual de la Cuenta Infonavit.	Información disponible para la mejora de servicios Consulta de información de forma amigable y construcción de salidas fijas Información para generar reportes, cuadros de mandos integrales y soluciones de inteligencia. Autonomía para los usuarios y analistas de negocio para construir, ajustar y personalizar las salidas de información para requerir.	

Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2018

– **Servicios electrónicos para los derechohabientes**

A mediados de 2017, se inició con la implementación de la Estrategia Integral de Mejora en el Servicio.

En octubre de 2017, se formalizó el Acta Constitutiva del programa denominado “Devolución del SSV”, el cual considera los proyectos:

- Devolución automática del SSV con Firma Electrónica Avanzada.
- Devolución del SSV, con dispositivos móviles (verificación biométrica).

El programa tiene como objetivo: ampliar la oferta del servicio para la atención de derechohabientes del Grupo 1 que solicitan la devolución de su SSV, disminuyendo con ello, la carga administrativa para el derechohabiente y para el Instituto.

Este proyecto se registró en el portafolio de proyectos estratégicos y su viabilidad se basó en los indicadores financieros siguientes:

- Valor Presente Neto (mdp): 22.6
- Tasa Interna de Retorno: 339.3%.
- Índice de Rentabilidad: 8.28

En diciembre de 2017 se autorizó para el desarrollo del proyecto señalado en el punto anterior, un presupuesto para el ejercicio 2018 de 3.1 mdp para los desarrollos tecnológicos que se requieren.

El 7 de diciembre de 2017, se integró en SACI una transacción que permite la comunicación en línea con Renapo, obteniendo información, bajo demanda y en forma inmediata, de datos y validaciones respecto de:

- La CURP.
- Datos personales como nombre, fecha de nacimiento y sexo.
- Personas fallecidas.

El 28 de diciembre de 2017 se implementó el primer trámite en línea para que los derechohabientes puedan realizar la corrección de RFC con el uso de su Firma Electrónica Avanzada. A este servicio se accede a través del Portal del Infonavit Mi Cuenta Infonavit. El servicio de registro o corrección del RFC con firma electrónica avanzada es el primer servicio transaccional para

los trabajadores, en la historia del Infonavit.

Al cierre de 2017, se continuó con el desarrollo para la puesta en marcha de los siguientes trámites o servicios:

1. Registro-Corrección de RFC con Comprobante Fiscal Digital por Internet (recibo de nómina electrónico).
2. Corrección de CURP, nombre y fecha de nacimiento con validación en el Registro Nacional de Población.
3. Devolución automática del SSV con Firma Electrónica Avanzada.
4. Devolución del SSV, con dispositivos móviles (verificación biométrica).
5. Consulta de aportaciones de periodos Vivienda 92 y 97.
6. Consulta de Estado de Movimientos Histórico.

– **Depósitos Extraordinarios**

En el año 2014 se identificó la necesidad de dar cumplimiento al artículo 59 de la Ley del Infonavit, para que los derechohabientes que no tuvieran la puntuación necesaria para precalificar pudieran hacerlo en menor plazo si decidieran realizar aportaciones extraordinarias.

Durante el año 2014 se definieron las reglas de operación para el registro y administración de los depósitos extraordinarios.

En el mes de diciembre de 2014 se formalizó el manual de procedimientos de la operación del proceso “Registro de pagos Aportaciones Voluntarias”, que incluyó, además, la “Administración de la prevención de lavado de dinero”.

A principios del año 2015, se creó en el Sistema de Administración de la Cuenta Infonavit, una nueva subcuenta para la administración de los depósitos extraordinarios, independiente a la subcuenta de vivienda tradicional, la cual ya puede ser visualizada en todas las consultas y reportes del sistema.

En la Sesión ordinaria número 112 de la Asamblea General llevada a cabo el lunes 25 de abril de 2016, se

emitió la siguiente la recomendación:

“HAG112-1.12 inciso B Se solicita a la Administración que presente al Consejo de Administración una propuesta para ampliar la demanda potencial de derechohabientes considerando los riesgos de originación de crédito que contemple las siguientes propuestas: Una propuesta que permita a los derechohabientes incorporar ahorro voluntario a su subcuenta de vivienda, que les permita obtener el rendimiento anual a su subcuenta, o en su caso, acceder a una solución hipotecaria con mejores condiciones”.

El 24 de agosto de 2016, la Gerencia Jurídica Institucional emitió opinión legal respecto a la solicitud de la Asamblea, señalando en el último párrafo:

“Con base en lo anterior consideramos que es jurídicamente viable que el Infonavit reciba los depósitos extraordinarios en los términos señalados previamente, para ello es indispensable que las áreas competentes del Instituto diseñen, propongan e implementen la propuesta que atienda la solicitud del órgano colegiado. El área jurídica podrá acompañar a las distintas áreas del Instituto a fin de propiciar los ajustes necesarios que en su caso procedan.”

En el año 2017, se inició con la definición del proyecto “Depósitos Extraordinarios”, el cual se registra como proyecto estratégico y se integra en el plan de labores y de financiamiento de 2018.

El 5 de octubre de 2017, la Subdirección General de Planeación y Finanzas SGPF emite recomendación respecto del portafolio de inversión para los depósitos extraordinarios, señalando lo siguiente:

“No obstante, desde una perspectiva operativa, se recomienda que el portafolio de inversión para los depósitos extraordinarios sea el mismo que el de la SCV, en virtud de que los recursos esperados para este programa serán acotados (se estiman alrededor de 100 mdp). De esta manera los depósitos extraordinarios deberán recibir un rendimiento equivalente a la suma de la Cantidad Básica más la Cantidad de Ajuste.”

En el mes de octubre de 2017, se generó el análisis Costo-Beneficio de la implementación del proyecto, determinando las variables financieras que confirmaron su viabilidad.

En noviembre de 2017, se autorizó una solicitud de cambios al proyecto debido a que la Subdirección General de Crédito no contaba con recursos humanos para participar en este proyecto debido a que se encontraban trabajando en proyectos prioritarios para la atención de derechohabientes afectados por los desastres naturales sucedidos en septiembre de 2017.

En el mes de diciembre de 2017, se autorizó un presupuesto para el año 2018 de \$ 5´000,000.00 para el desarrollo del proyecto.

En el mes de enero de 2018, se formalizó el nuevo plan de trabajo en el cual quedó de manifiesto que el proyecto concluirá en diciembre del mismo año.

En marzo de 2018, se definió y documentó el modelo conceptual operativo y de servicio.

– Optimización de los procesos operativos que dan soporte a la administración de la Cuenta Infonavit

En el año 2015 se inició un proyecto de revisión integral de todos los procesos de la plataforma de Administración de la Cuenta Infonavit, para determinar áreas de oportunidad y mejora, tanto de procesamiento como de integridad de información. Derivado de lo anterior se llevaron a cabo las siguientes acciones, durante 2015, 2016 y 2017:

Se incluyó la recomendación 12 de la GAFI a fin de que los datos de las Personas Económica y Políticamente Expuestas (PEPE), sólo pudieran ser consultados en SACI por personal autorizado. La característica para asignar a los trabajadores al grupo PEPE en SACI considera cuentas con SSV de montos mayores de 500 mil pesos, funcionarios del Instituto con puesto de Directores, Subdirectores, Coordinadores y Gerente Sr, Empresarios con influencia en la vida nacional, Titular del Poder Ejecutivo, Secretarios, Subsecretarios, Jefes de Unidad, Directores Generales de Dependencias Paraestatales y Organismos Descentralizados, Almirantes, Generales y Gabinete ampliado, Diputados y Senadores, Gobernadores, Ministros de la Suprema Corte de Justicia, Principales comunicadores, Dirigentes de Partidos Políticos Nacionales, Candidatos a cargos de elección popular.

Se liberó un segundo alcance del perfil de usuario para uso genérico en la plataforma SACI para que, si se cuenta con la autorización de consulta a los trabajadores PEPE, muestre los datos del trabajador. Al mes de marzo de 2018, se tienen identificados como PEPE a casi 80 mil trabajadores en la plataforma SACI.

Se implementaron los mecanismos para:

- La optimización del tiempo de procesamiento para el registro de pagos, dispersión y avance de pagos bimestral de 31 horas desde la implementación en 2012 a 10 horas (reducción del 68%).
- La Corrección de 177,945 marcas de unificaciones de cuentas no procedentes.

Se diseñó y se puso en funcionamiento un nuevo modelo de unificaciones para reducir el tiempo de atención de 3 meses a 1 mes, logrando tener saldos consolidados de los derechohabientes y reducir aclaraciones y quejas.

Se aplicaron 4,500 millones de pesos de saldos remanentes a poco más de 1.5 millones de acreditados, ayudando en la reducción de la carga financiera de los trabajadores con crédito.

En el 2º semestre de 2016, se generó un usuario de acceso a SACI vinculado a un perfil de funcionalidad tipo “dummy” de suerte que permita al área de tecnologías responsable de la atención al usuario final, procesos de gestión y del centro de asesoría y soporte, contar con un elemento de carácter preventivo para detectar fallas en el servicio de autenticación al sistema.

A finales de 2016 y principios de 2017, se realizó una modificación al Acuerdo para el control de atributos de acceso al sistema “SACI-SAFRE”, que es el documento donde se formalizan los temas de seguridad que tiene la plataforma con el área de seguridad informática. Esta modificación incluyó agrupar por procesos cada uno de los perfiles vinculando un nivel de criticidad. Esta modificación genera certidumbre de las funcionalidades que tiene la plataforma y como están perfectamente acotadas para realizar la actividad que se requiere, evitando con ello la segregación de funciones. Al corte del 26 de febrero de 2018 se cuenta con 883 usuarios y 45 perfiles.

En el primer semestre de 2017, se realizó una depuración

en los pagos que se encontraban en el aclaratorio en SACI, individualizando dichos pagos a la Subcuenta de Vivienda, por poco más de 2,060 mdp; y se enviaron a Cartera poco más de 553 mdp, por concepto de amortizaciones. Con ello se logra aplicar pagos para la amortización de créditos o reducir quejas por afectación en trámites como la precalificación o de Devolución.

En el segundo semestre de 2017:

Se incorporaron restricciones en la seguridad de la plataforma SACI, de tal manera que sólo personal autorizado realice consultas a las bitácoras de procesos y datos de contacto de los derechohabientes.

Se incorporaron mecanismos para que únicamente los usuarios autorizados puedan consultar datos de contacto, con el fin de mitigar riesgos de salida de información sensible para un mal uso.

Se realizó un análisis al documento de las disposiciones de la CUOEF con el fin de asegurar que la plataforma SACI se encuentre alineada a estas disposiciones.

Desde septiembre de 2017, se inició con el reforzamiento de los conocimientos de la cuenta Infonavit y de la plataforma SACI, a través de un taller presencial de dos días impartido al personal técnico-operativo de los 85 CESI's y las 32 delegaciones del país en donde participa personal de las áreas de Recaudación Fiscal, Jurídico, Cartera, Crédito, Recursos Humanos y Atención y Servicios. El Taller es impartido por capital humano de esta Gerencia. Al cierre de marzo de 2018 se ha llevado este taller a 25 delegaciones.

12.10.2.6 Siguiendo pasos / Resultados y Beneficios

– Servicios electrónicos para los derechohabientes

Como resultado del proyecto de Corrección-registro de RFC, puesto en operación el 28 de diciembre de 2017, en sus dos primeros meses de operación, ya ha sido utilizado por el 50% de los derechohabientes que realizan el trámite.

Para los 7 proyectos que se encuentran en ejecución, estos son los siguientes pasos:

1. Liberar funcionalidad al ambiente productivo

del servicio de Registro-Corrección de RFC con Comprobante Fiscal Digital por Internet (recibo de nómina electrónico).

2. Formalizar la solicitud de servicio con las Subdirecciones participantes para el proyecto de Corrección de CURP, nombre y fecha de nacimiento con validación en el Registro Nacional de Población.
3. Concluir con el desarrollo tecnológico para los proyectos:
 - a. Devolución automática del SSV con Firma Electrónica Avanzada.
 - b. Devolución del SSV, con dispositivos móviles (verificación biométrica).
4. Concluir con el modelo de riesgo con base en una plataforma de analítica avanzada, para la devolución de amortizaciones excedentes con Firma Electrónica Avanzada.
5. Formalizar solicitud de servicio para los desarrollos tecnológicos que requiere el proyecto de Consulta de aportaciones de periodos Vivienda 92 y 97.

6. Iniciar con el desarrollo tecnológico del proyecto de Consulta de Estado de Movimientos Histórico.

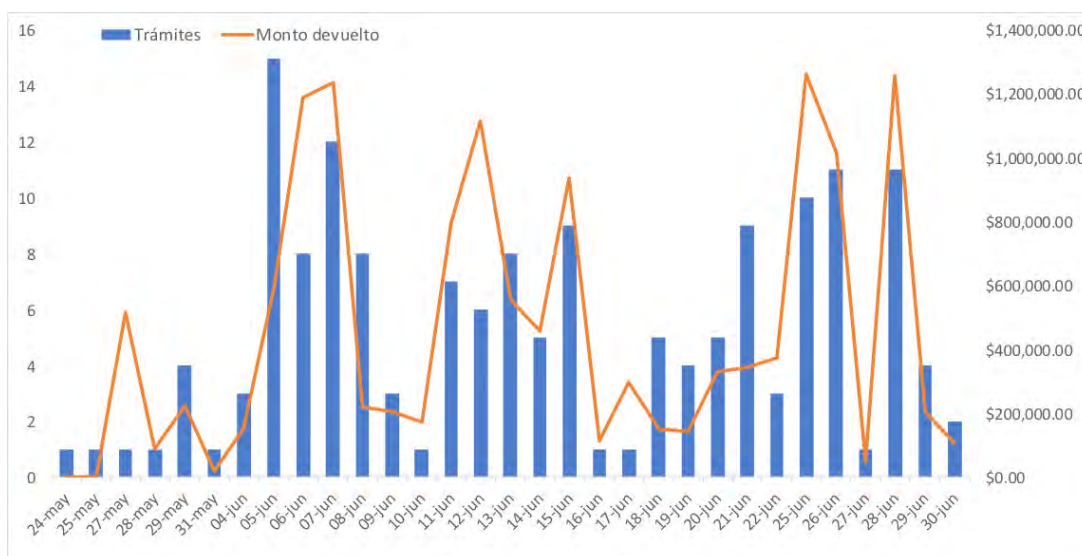
Respecto de la actualización o corrección del dato RFC, al cierre del primer semestre de 2018, se ha logrado:

- 39,771 transacciones con el uso de firma electrónica o recibo de nómina electrónico.
- Que 5 de cada 10 trámites se realicen con firma electrónica o CFDI.
- Un ahorro a los trabajadores por cargas administrativas, de aproximadamente 2.1 millones de pesos.

A partir del 17 de mayo de 2018, a través Mi Cuenta Infonavit, se encuentra disponible el servicio de Devolución Automática del SSV, para los derechohabientes que cuentan con firma electrónica.

Al 2 de julio de 2018 se han realizado 171 trámites, de los cuales:

- 166 (97%) pagados por 14.5 millones de pesos.
- 59 (35%) de pagos complementarios.
- El monto de las devoluciones oscila entre \$ 200.70 y 1'001,318.74
- El nivel de servicio ha sido de 3 días hábiles



Fuente: Informe Anual de la Coordinación General de Recaudación Fiscal 2018.

Con la puesta en marcha de este servicio por medios electrónicos, se ha logrado:

- Reducción del 60% del tiempo en la realización del trámite para los derechohabientes.
- Los derechohabientes puedan realizar más de un retiro a partir de su pensión.
- Reducción de carga administrativa para los derechohabientes, por cerca de 550 mil pesos.
- **Depósitos Extraordinarios**

El proyecto se encuentra en proceso de ejecución. El siguiente paso es presentar el modelo conceptual del proyecto a la Subdirección General de Crédito con el fin de acordar el rumbo y revisar los tiempos.

- **Optimización de los procesos operativos que dan soporte a la administración de la Cuenta Infonavit.**

De los proyectos y acciones emprendidas en 2016 y 2017, que ya fueron concluidos, se tienen los siguientes resultados:

- Optimización de los procesos de registro, dispersión y avance de pagos, con lo que se logra reducir en un 68% el tiempo de procesamiento y disminuir el número de quejas.
- Se corrigieron 177,945 marcas de unificaciones no procedentes por lo que se logró disminuir el número de aclaraciones y/o quejas.
- Con el nuevo modelo de unificaciones se logró una reducción en el tiempo de atención, de 3 meses a 1 mes, con lo cual se mejora el servicio y la reducción de quejas.
- Corrección masiva de datos actualizados en SACI: CURP: 4 millones 457 mil y RFC: 5 millones 637 mil. Con ello se disminuyó el número de derechohabientes que demandan el servicio de corrección de datos, así como las aclaraciones y quejas.
- Se aplicaron cerca de 4,500 mdp de saldos remanentes a 1.5 millones de acreditados, con ello se reduce la carga financiera de los trabajadores con crédito.
- Salida de pagos del Aclaratorio para su

individualización, con un monto de 2,060 mdp individualizados en las Subcuentas de Vivienda y 553 mdp enviados a cartera para la amortización de créditos. Con lo anterior, se logró reducir la carga financiera de los trabajadores con crédito y reducir quejas de derechohabientes que solicitan la aplicación de los recursos a su crédito para disminuir su deuda, precalificar o solicitar la devolución de SSV.

- Con la Implementación de la recomendación 12 del Grupo de Acción Financiera Internacional, del cual México forma parte, se identificaron como Personas Económica y Políticamente Expuestas (PEPE) a 80,000 derechohabientes registrados en la plataforma de Administración de la Cuenta Infonavit (SACI), mismos que fueron protegidos para consulta abierta, siendo sólo visibles mediante un perfil especial previamente autorizado por el jefe inmediato del funcionario.
- Reforzamiento de 45 perfiles para 833 usuarios de SACI, con lo que se disminuye el riesgo del mal uso de la información sensible.

Respecto de los proyectos que se encuentran en ejecución, se describen los siguientes pasos:

- Concluir las pruebas integrales para la liberar la primera fase del proyecto Automatización de la transferencia de saldos remanentes a Cartera, que incluye un selector de condiciones de negocio que usa reglas de filtrado de trabajadores acreditados y la detección de casos que se rechazan para análisis; e iniciar la 2ª fase, que incluye todo el proceso de petición de los saldos de la subcuenta de vivienda y el envío de los recursos a los créditos.
- Concluir el desarrollo de la funcionalidad para iniciar con la fase de pruebas integrales del proyecto Devolución del SSV con SACI.
- Capacitar a 7 Delegaciones, de acuerdo con el plan de capacitación que se tiene definido.
- Pagos históricos en SACI. El siguiente paso en este proyecto, es concluir el desarrollo tecnológico para que pueda realizarse el registro en SACI de las aportaciones realizadas de 1992 a 2012, que

actualmente residen en otras bases de datos.

- Modelo predictivo de unificaciones. Se requiere concluir el desarrollo del modelo predictivo basado en una plataforma de analítica avanzada para continuar con la siguiente fase del proyecto.
- Del Modelo de operación del SSV cuando se destine a un crédito, el siguiente paso es formalizar la solicitud de servicio para el desarrollo tecnológico.
- Reforzar los tramos de control de la plataforma SACI.
- Para el Rediseño del proceso de insumos para la Precalificación, el siguiente paso es dar inicio con el desarrollo tecnológico.
- Respecto del proyecto de Rediseño del modelo de información de la Cuenta Infonavit HANARF (HANA Recaudación Fiscal), se deberá iniciar con los desarrollos tecnológicos.

Resultados y beneficios:

1. Se liberó la primera fase del proyecto Automatización de la transferencia de saldos remanentes a Cartera, con lo que se podrá dar inicio a la 2ª fase, que incluye todo el proceso de petición de los saldos de la subcuenta de vivienda y el envío de los recursos a los créditos.
2. Respecto del proyecto de Devolución del SSV con SACI, se concluyó con el desarrollo tecnológico, por lo que se puede dar inicio al desarrollo de las pruebas integrales.
3. Durante el primer semestre de 2018, se logró capacitar a 16 Delegaciones con talleres presenciales de conocimiento de la Cuenta Infonavit y la plataforma SACI al personal técnico-operativo, táctico y estratégico.

Al cierre del proyecto, se capacitó en total a 952 personas de las áreas de Recaudación Fiscal, Crédito, Cartera, Jurídico, Atención y Servicios, Administración, Asistentes de delegados, de las 32 Delegaciones y 85 CESIS.

Estos talleres lograron unificar la base de conocimientos en el personal capacitado con el fin de proporcionar una atención más eficiente al derechohabiente.

4. Pagos históricos en SACI. Con este proyecto se logró realizar cargas masivas a la plataforma SACI, de los pagos que residían en otras bases de datos, de periodos de 2005 a 2012.

Con lo anterior se avanza de manera significativa en la concentración de la totalidad de los pagos patronales a nivel trabajador en la plataforma de Administración de la Cuenta Infonavit (SACI), contando con una base de datos robusta y completa a nivel institucional, lo que permite mejorar los procesos de consulta de pagos y brindar atención de quejas o solicitudes de transparencia de manera más ágil y reduciendo en un 50% el tiempo de consulta; y principalmente ampliar la información que se ofrece a los trabajadores.

5. Por lo que se refiere al Modelo predictivo de unificaciones, se elaboró el diseño y se llevó a cabo la construcción del modelo probabilístico de unificaciones; con ello se encuentra en proceso su implementación.

Una vez que dicho modelo se encuentre implementado, se estará definiendo la estrategia y plan de trabajo para su aprovechamiento, con el objetivo de identificar a derechohabientes que tienen 2 o más NSS registrados y activos, que sean candidatos potenciales a un proceso de unificación de cuenta; y con ello promover acciones preventivas, con información dirigida, en beneficio de los trabajadores.

6. Del Modelo de operación del SSV cuando se destine a un crédito, se logró concluir con el diseño del modelo de operación así como generar y registrar la solicitud de servicio para el desarrollo tecnológico requerido.
7. Reforzar los tramos de control de la plataforma SACI. Con este proyecto se logró liberar en ambiente productivo dos perfiles de usuario para consulta de saldo, marcas, resolución de pensión y consulta de domicilios; así como el perfil de usuario para la restricción consulta RFC, CURP y no. crédito de los PEPE.

Con la incorporación en la plataforma SACI de estos

perfiles de acceso a funcionalidades específicas, los usuarios internos accedan únicamente a la información necesaria para la ejecución de sus funciones y actividades, manteniendo la confidencialidad de la información; con ello se logra mitigar riesgos por fuga de información así como proteger la información del usuario ante amenazas externas.

8. Para el proyecto Rediseño del proceso de insumos para la Precalificación, se diseñó el modelo y desarrolló la solicitud de servicio la cual se formalizó y registró. Actualmente se está en espera de la atención por parte del área de Tecnologías para su desarrollo.
9. De igual manera, el proyecto de Rediseño del modelo de información de la Cuenta Infonavit HANARF, se diseñó el modelo y desarrolló la solicitud de servicio la cual se formalizó y registró. Actualmente se está en espera de la atención por parte del área de Tecnologías para su desarrollo.

Respecto de los proyectos que al mes de junio de 2018 se encuentran en ejecución, se describen los siguientes pasos:

1. Una vez liberada la primera fase del proyecto Automatización de la transferencia de saldos remanentes a Cartera, que incluye un selector de condiciones de negocio que usa reglas de filtrado de trabajadores acreditados y la

detección de casos que se rechazan para análisis; el siguiente paso es iniciar la 2ª fase, que incluye todo el proceso de petición de los saldos de la subcuenta de vivienda y el envío de los recursos a los créditos.

2. Respecto del proyecto Devolución del SSV con SACI, al cierre del mes de junio de 2018 se encuentra en proceso las pruebas integrales, el siguiente paso será la puesta en operación del proceso a partir de agosto de 2018.
3. Pagos históricos en SACI. El siguiente paso en este proyecto es concluir con las cargas en SACI, de las aportaciones realizadas de 1992 a 2012, que actualmente residen en otras bases de datos.
4. Modelo predictivo de unificaciones. Está por concluir el desarrollo del modelo probabilístico de unificaciones basado en una plataforma de analítica avanzada. Una vez implementado, el siguiente paso será el diseño de una estratégica y plan de trabajo para la explotación y aprovechamiento.
5. Del Modelo de operación del SSV cuando se destine a un crédito, el siguiente paso es a cargo del área de Tecnológicas para llevar a cabo el desarrollo tecnológico que se requiere.

DISCLAIMER

La información contenida en este documento fue proporcionada y validada íntegramente por los titulares de las áreas que conforman al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit).

Ciudad de México

MMXVIII