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 4

No.	TEMA	Página
17.	**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**	**11**
17.1	**Organización Estructural**	**13**
17.2	**Organización Funcional**	**15**
17.3	**Administración de Recursos Humanos**	**17**
17.3.1	**Marco Normativo en Materia Laboral**	**18**
17.3.2	**Reclutamiento y Selección de Personal**	**18**
17.3.2.1	Políticas y Lineamientos de actuación en materia de Reclutamiento y Selección de Personal	19
17.3.2.2	Proceso de Reclutamiento y Selección Interna	20
17.3.2.3	Proceso de Reclutamiento y Selección Externa	21
17.3.3	**Evolución de la Plantilla de Personal**	**22**
17.3.4	**Capacitación y Formación de Personal**	**25**
17.3.4.1	Centro de Formación Infonavit - 2012-2014	25
17.3.4.2	Universidad Infonavit – 2015-2018	29
17.3.4.3	Modelo de Competencias	38
17.3.4.4	Sistema de Profesionalización y Desarrollo Laboral Infonavit (SPyDLI)	42
17.3.4.5	Convenios con dependencias e instituciones especializadas en Igualdad, No Discriminación y Derechos Humanos	59
17.3.4.6	Campañas y Eventos Institucionales	61
17.3.5	**Equidad de Género**	**63**
17.3.6	**Clima Laboral**	**67**
17.3.7	**Relaciones Laborales**	**76**
17.4	**Administración de Recursos Presupuestales de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia**	**81**
17.4.1	**Marco Normativo y Políticas en Materia de Administración del Presupuesto**	**81**
17.4.2	**Clasificación del Gasto de Administración, Operación y Vigilancia**	**81**
17.4.3	**Asignación y Ejercicio del presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia por ejercicio**	**84**
17.4.3.1	Ejercicio presupuestal de los gastos generales al 31 de diciembre de 2012	84
17.4.3.2	Ejercicio presupuestal de los gastos generales al 31 de diciembre de 2013	86

No.	TEMA	Página
17.4.3.3	Ejercicio presupuestal de los gastos generales al 31 de diciembre de 2014	87
17.4.3.4	Ejercicio presupuestal de los gastos generales al 31 de diciembre de 2015	88
17.4.3.5	Ejercicio presupuestal de los gastos generales al 31 de diciembre de 2016	89
17.4.3.6	Ejercicio presupuestal de los gastos generales al 31 de diciembre de 2017	90
17.4.3.7	Ejercicio presupuestal de los gastos generales al 31 de marzo de 2018	90
17.4.3.8	Ejercicio presupuestal proyección a noviembre de 2018	91
17.4.4	**Dictámenes al Ejercicio Presupuestal**	**95**
17.4.4.1	Dictamen del ejercicio presupuestal del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012	95
17.4.4.2	Dictamen del ejercicio presupuestal del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	96
17.4.4.3	Dictamen del ejercicio presupuestal del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014	98
17.4.4.4	Dictamen del ejercicio presupuestal del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015	100
17.4.4.5	Dictamen del ejercicio presupuestal del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016	102
17.4.4.6	Dictamen del ejercicio presupuestal del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017	104
17.4.5	**Evolución del presupuesto por concepto de gasto**	**106**
17.5	**Administración de Recursos Materiales**	**106**
17.5.1	**Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios**	**106**
17.5.1.1	Introducción	106
17.5.1.2	Antecedentes	107
17.5.1.3	Marco Normativo en materia de Adquisiciones	107
17.5.1.4	Procedimientos de Adquisiciones, Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios	117
17.5.1.5	Acciones Realizadas, Resultados e Impacto 2013-2018	121
17.5.1.6	Indicadores de Adquisiciones de Bienes y Servicios	133
17.5.2	**Contratación de servicios**	**137**
17.6	**Administración Inmobiliaria**	**162**
17.6.1	**Programa de Modernización y Mejora de la Infraestructura**	**162**
17.6.2	**Terrenos adquiridos en el Programa de Modernización y Mejora de la Infraestructura**	**168**
17.6.3	**Ampliación del Edificio Sede**	**168**

No.		TEMA	Página
	17.6.3.1	Contratos de Obra	171
	17.6.4	Inventario de Inmuebles	174
	17.7	**Administración y Resguardo de Expedientes de Crédito (ANEC)**	**177**
18.	**ATENCIÓN A DESASTRES NATURALES**		**187**
	18.1	**Seguros de daños**	**189**
	18.2	**Apoyos fiscales**	**189**
	18.3	**Huracanes Ingrid y Manuel (2013)**	**190**
	18.4	**Huracán Odile (2014)**	**194**
	18.5	**Cambios internos para la atención ante DN (2015)**	**196**
	18.6	**Tornado Ciudad Acuña (2015)**	**198**
	18.7	**Huracán Patricia (2015)**	**204**
	18.8	**Ajustes en coberturas de seguros, en pro de la salud financiera (2016)**	**204**
	18.9	**Pago de seguros a afectados por fenómenos varios (2016-2017)**	**205**
	18.10	**Atención a DN de septiembre de 2017: respuesta inmediata a acreditados y solidaridad institucional**	**206**
	18.10.1	**Brigadas en entidades afectadas**	**206**
	18.10.2	**Brigada Infonavit en Ciudad de México**	**207**
	18.10.3	**Cobertura de seguros**	**211**
	18.10.4	**Acciones de apoyo a derechohabientes y acreditados afectados**	**211**
	18.10.5	**Medidas de apoyo fiscal: beneficios para trabajadores y empresas**	**214**
	18.10.6	**Solidaridad del Infonavit**	**218**
	18.10.7	**Financiamiento para la atención de los sismos en 2017**	**226**
	18.11	**Medidas para atender DN, permanentes desde mayo de 2018**	**227**
19.	**CONTROL Y VIGILANCIA**		**229**
	19.1	**Marco Jurídico de Actuación**	**231**
	19.2	**Sistema de Control Interno**	**231**
	19.2.1	**Lineamientos Generales de Control Interno**	**232**
	19.2.2	**Manual y Políticas de Control Interno**	**240**
	19.2.3	**Verificaciones de Control Interno**	**242**
	19.2.4	**Evaluación del Sistema de Control Interno**	**277**

No.		TEMA	Página
	19.2.5	Seguimiento a Observaciones y Hallazgos en la aplicación del Sistema de Control Interno (SCI)	293
	19.3	Modelo de Control Interno	300
	19.4	Seguridad de la Información	324
	19.4.1	Prevención de Pérdidas y Fraude	329
	19.5	Monitoreo Continuo de Procesos	332
	19.6	Otras Actividades de Control	333
	19.6.1	Propuesta de modificaciones al Código de Ética	333
	19.6.2	Dictámenes de Sanciones	333
	19.6.3	Declaraciones Patrimoniales	334
	19.6.4	Requerimientos de Órganos Colegiados (2012-2018)	336
	19.6.5	Atención de Quejas	338
	19.6.6	Índice de Percepción de Transparencia entre Proveedores de Infonavit (ITPI)	339
	19.6.7	Índice de Excelencia (INEX)	341
	19.6.8	La Contraloría General en los Procesos de Adquisiciones	342
	19.6.9	Archivo Nacional de Expedientes de Crédito (ANEC)	343
	19.6.10	Gobierno de Datos	345
	19.6.11	Reformas al Régimen de Convivencia Unificado (RCU)	346
	19.6.12	Caso especial: Criterios de Recaudación Fiscal (Delegación Aguascalientes)	346
20.		TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN	349
	20.1	Transparencia Institucional	351
	20.1.1	Historia	352
	20.1.2	Logros	352
	20.2	Unidad de Transparencia	353
	20.2.1	Objetivos de la Unidad de Transparencia	353
	20.2.2	Funciones de la Unidad de Transparencia	353
	20.2.3	Fortalecimiento de la Unidad de Transparencia	354
	20.3	Solicitudes de Información	354
	20.4	Recursos de Revisión	356
	20.5	Sistema de Obligaciones de Transparencia (SIPOT)	358
	20.6	Archivos	360
21.		SOSTENIBILIDAD Y VIVIENDA DE CALIDAD	363

No.		TEMA	Página
	21.1	Introducción	365
	21.2	El Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible	366
	21.3	Equipo 70 - Calidad de la vivienda	369
	21.4	Equipo 71 - Investigación aplicada y divulgación de métodos	380
	21.5	Equipo 72 - Relaciones interinstitucionales	391
	21.6	Acciones del Infonavit ante problemática en la cuenca de El Barreal	410
22.		COORDINACIÓN GENERAL DE DELEGACIONES	427
	22.1	Antecedentes	429
	22.2	La Coordinación General de Delegaciones	430
	22.2.1	Contexto y Creación de la Coordinación General de Delegaciones	430
	22.2.2	Características Generales de Funcionamiento Transversal	431
	22.2.3	Estructura Orgánica de la Coordinación General de Delegaciones	432
	22.3	Principales Avances y Resultados 2016-2018	434
	22.3.1	Lineamientos Generales de Organización y Operación de las Delegaciones Regionales	434
	22.3.2	Lineamientos de Operación del Comité de Delegados	434
	22.3.3	Organización y Desarrollo de las reuniones del Comité de Delegados	435
	22.3.4	Metas y Metodologías de Evaluación	440
	22.3.5	Propuesta de Homologación de las Delegaciones Regionales	441
	22.3.6	Apoyo en las giras y visitas del Director General a los Estados y reuniones con los Gobernadores	442
	22.3.7	Convenios Marco de Coordinación y Colaboración para el Fomento y Mejoramiento de la Vivienda	446
	22.3.8	Inducción y orientación a nuevos Delegados Regionales y encargados de las Delegaciones	447
	22.3.9	Atención de Casos Especiales	448
	22.3.10	Informes semanales de avance en metas de crédito y posicionamiento de las Delegaciones en el Tablero de Evaluación de Delegaciones (TED)	451
	22.3.11	Apoyo en la atención de siniestros y desastres en los Estados	452
	22.3.12	Modelo de Operación de la Coordinación General de Delegaciones	455

No.		TEMA	Página
	22.3.12.1	Definición de los Perfiles de Puestos de los niveles estratégicos y tácticos de la CGD	457
	22.3.13	**Otras acciones relevantes**	**457**
	22.4	**Acciones y Proyectos de Continuidad**	**461**
23.	**RESULTADOS Y BENEFICIOS ALCANZADOS**		**465**
	23.1	**Una mirada prospectiva de la Institución**	**467**
	23.2	**Cumplimiento con creces en vivienda y ahorro de los trabajadores**	**471**
	23.3	**Resultados y beneficios en 2013**	**472**
	23.4	**Resultados y beneficios en 2014**	**474**
	23.5	**Resultados y beneficios en 2015**	**477**
	23.6	**Resultados y beneficios en 2016**	**480**
	23.7	**Resultados y beneficios en 2017**	**483**
	23.8	**Resultados y beneficios en 2018**	**490**
	23.9	**Línea de tiempo de resultados y beneficios alcanzados**	**494**
24.	**RETOS Y PROSPECTIVAS**		**497**
	24.1	**Planeación Estratégica**	**499**
	24.2	**Comunicación como Mecanismo de Inteligencia de Negocios**	**504**
	24.3	**Atención y Servicios a los Derechohabientes**	**512**
	24.4	**Originación de Crédito, Programas y Productos Crediticios**	**514**
	24.5	**Administración de Cartera y Gestión de la Cobranza**	**517**
	24.6	**Recaudación y Cobranza Fiscal**	**522**
	24.7	**Administración de Riesgos**	**525**
	24.8	**Gestión Financiera**	**526**
	24.9	**Tecnologías de Información**	**534**
	24.10	**Gestión Administrativa**	**563**
	24.11	**Control y Vigilancia**	**568**
	24.12	**Sostenibilidad y Calidad de Vivienda**	**569**
	24.13	**Coordinación General de Delegaciones**	**581**
25.	**GLOSARIO Y ACRÓNIMOS**		**585**
26.	**ANEXOS DOCUMENTALES**		**627**

CAPÍTULO 17

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

17. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

17.1 Organización Estructural

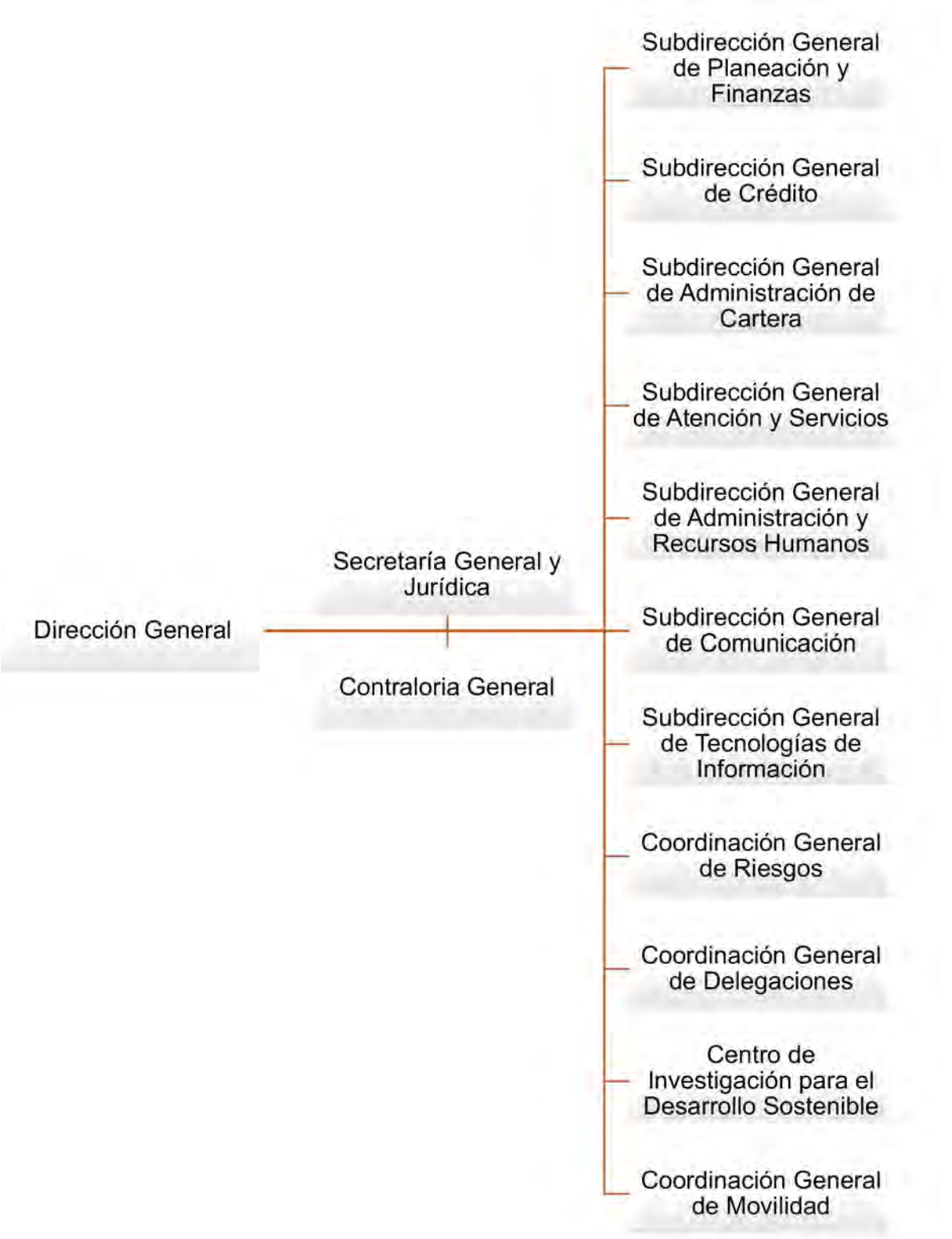
Con objeto de dar cumplimiento a las reformas de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) que entraron en vigor el 12 de enero de 2012 y en apego a la Política Nacional de Vivienda (PNV), el Plan Nacional de Desarrollo (PND), los Programas Nacionales de Vivienda y el de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano; el Instituto ha adoptado una estructura lineal basada en la estructuración de sus procesos operativos para cumplir con su obligación en concordancia con sus funciones objetivos estratégicos.

Durante el periodo del 1º de diciembre de 2012 al 30 de noviembre de 2018, la Asamblea General del Infonavit mantuvo una revisión permanente del funcionamiento de su estructura, delineada en el Estatuto Orgánico. Según las siempre cambiantes circunstancias y condiciones coyunturales, y a la luz de los resultados obtenidos y áreas de oportunidad detectadas, dicha autoridad determinó periódicamente una serie de ajustes en el ordenamiento referido, con la única finalidad de cumplir de manera óptima los objetivos para los que existe el Instituto, señalados en el Artículo Tercero de su respectiva Ley.

En apego al Estatuto Orgánico publicado en el Diario Oficial el 12 de marzo del 2018 se llevaron a cabo los trabajos para la actualización de la Estructura Orgánica del Infonavit con lo que se registraron, hasta un primer nivel organigramas y funciones de las Subdirecciones Generales, Coordinaciones Generales, la Contraloría General y el Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible que componen la estructura del Instituto en oficinas de apoyo.

Con este esfuerzo se actualizaron facultades específicas de 99 posiciones que conforman el nivel estratégico del Instituto, así como el reporte directo de los titulares de área, definiendo las funciones del personal que planea, administra, autoriza y evalúa.

Como se describió anteriormente, la estructura orgánica del Instituto ha sufrido modificaciones esenciales a lo largo del periodo 2012-2018, ya que ésta se fue adaptando a las necesidades operativas del propio Instituto, para que en la actualidad (2018) se refleje de la siguiente manera:


Dirección General
Secretaría General y Jurídica
Contraloria General
Subdirección General de Planeación y Finanzas
Subdirección General de Crédito
Subdirección General de Administración de Cartera
Subdirección General de Atención y Servicios
Subdirección General de Administración y Recursos Humanos
Subdirección General de Comunicación
Subdirección General de Tecnologías de Información
Coordinación General de Riesgos
Coordinación General de Delegaciones
Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible
Coordinación General de Movilidad

17.2 Organización Funcional

Para tal efecto en el Manual de Organización[1] publicado el 17 de marzo de 2017, tiene como propósito dar a conocer las responsabilidades de cada una de las áreas que lo integran. Este documento es de información y consulta, donde se podrá encontrar la estructura orgánica, atribuciones, objetivos, funciones y los diferentes niveles jerárquicos que conforman al Instituto.

El Manual de Organización es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las áreas del Instituto y enuncia sus objetivos y funciones, siendo por ello, un elemento de apoyo al funcionamiento administrativo.

De manera enunciativa a continuación se presentan los objetivos de cada área de responsabilidad de la siguiente forma:

Dirección General

Diseñar, dirigir, implementar y dar seguimiento a las estrategias institucionales necesarias para dar cumplimiento y confiabilidad básica a la operación y a los derechohabientes del Infonavit, así como garantizar la continuidad de los servicios que presta el Instituto mediante el establecimiento de políticas y procedimientos que regulen estándares de calidad, administración y operación.

Secretaría General y Jurídica

Fungir como unidad de apoyo a los Órganos Colegiados, establecer comunicación con las Direcciones Sectoriales, unidad de enlace entre la Dirección General y las Comisiones Consultivas Regionales, coordinar las funciones de la Unidad de Transparencia y la Secretaría de la Comisión de Inconformidades y coordinar las relaciones institucionales con el Poder Legislativo Federal y las Entidades Federativas, controlar y conservar en documento original y formato electrónico los libros de actas y acuerdos de los Órganos Colegiados. Intervenir con la representación que le compete en los juicios y conflictos jurídicos en los que el Infonavit sea parte. Revisar y emitir opinión sobre la normatividad interna del Infonavit Emitir opinión legal respecto de las consultas que en materia jurídica le sean planteadas.

Contraloría General

Establecer, asegurar y verificar la implementación de los lineamientos generales en materia de Control Interno, así como la atención de consultas, actualizaciones y sanciones relacionadas con el Código de Ética, mediante políticas, modelos, herramientas y mecanismos de control en las áreas de negocio, de apoyo, delegaciones regionales, proveedores y prestadores de servicios, en el marco de las disposiciones regulatorias internas y externas; coordinar la atención e investigación de quejas, denuncias e incumplimientos a la norma institucional y en su caso determinar las sanciones correspondientes; asegurar el seguimiento a la atención de observaciones determinadas por la CNBV, Auditoria Interna, Auditoría Externa y de la propia Contraloría, a fin de lograr que la operación del Instituto se apegue a la normatividad, control, mejora y transparencia para apoyar al logro de los objetivos institucionales y minimizar efectos desfavorables.

Subdirección General de Planeación y Finanzas

Planificar, dirigir y controlar la estrategia institucional relacionada con la captación y recaudación fiscal, la administración y registro contable de los recursos financieros, la planeación estratégica y de balance a corto, mediano y largo plazo, soportada en estudios de carácter económico, así como la gestión y seguimiento de los proyectos sustantivos, con el fin de alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Subdirección General de Crédito

Dirigir el desarrollo e implementación de los productos y procesos de crédito del Infonavit, a través de alternativas de financiamiento, soluciones de vivienda y la observancia del marco jurídico, para la atención equitativa de las necesidades de los derechohabientes del Infonavit y el aseguramiento de la viabilidad financiera del Instituto.

[1] Anexo 17.1 Manual de Organización 17 marzo 2017.

Subdirección General de Administración de Cartera

Generar, dirigir e impulsar las estrategias institucionales relativas a la verificación, administración y operación de la cartera hipotecaria del Instituto, su cobro y la conservación de los activos hipotecarios y el entorno en el que se encuentran, con apego a la normatividad aplicable, con el fin de proteger la solvencia del Instituto, así como la preservación del patrimonio de las y los trabajadores.

Subdirección General de Atención y Servicios

Establecer la estrategia para la atención de las necesidades de nuestros derechohabientes, acreditados, patrones y público usuario en general, con la finalidad de asegurar la entrega de productos y servicios, fomentando una cultura de excelencia y calidad en los diferentes canales.

Subdirección General de Administración y Recursos Humanos

Dirigir la administración de los recursos humanos, materiales (bienes muebles, inmuebles y archivos de concentración), servicios (arrendamientos de bienes y servicios, adquisiciones y mantenimiento), presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia y de inversiones propias, así como los seguros, mediante mecanismos de control con base a la normatividad establecida a fin de salvaguardar el patrimonio y la integridad financiera del Instituto.

Subdirección General de Comunicación

Dirigir y ejecutar la política de información, difusión y comunicación, para informar en forma veraz y oportuna las acciones del Instituto, así como evaluar la percepción de la sociedad con respecto a los servicios y productos institucionales, a fin de dar transparencia a la información y contribuir al logro de los objetivos del Infonavit.

Subdirección General de Tecnologías de Información

Determinar y dirigir la estrategia tecnológica y de seguridad de la información del Infonavit, con base en las mejores prácticas de la industria y metodologías que generen una arquitectura empresarial sólida para asegurar una operación eficaz del Instituto con un servicio de excelencia que permita asegurar la operación institucional para el logro de los objetivos estratégicos y metas institucionales.

Coordinación General de Riesgos

Identificar, medir, vigilar e informar los riesgos que enfrenta el Instituto en sus operaciones, así como fortalecer las políticas y procedimientos para la administración de los distintos tipos de riesgo con base en modelos, indicadores y niveles de tolerancia definidos para este fin, con el objetivo de preservar la solidez financiera del Instituto.

Coordinación General de Delegaciones

Fungir como área de enlace y soporte entre la Dirección General y las Delegaciones, proporcionando información sobre la operación, resultados y cumplimiento de los programas y proyectos para el logro de los objetivos institucionales.

Establecer la comunicación entre las oficinas centrales y las de áreas de negocio con las Delegaciones.

Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible

Fomentar el mejoramiento de la calidad y el valor patrimonial de las viviendas, y la mejora del nivel de vida de los habitantes de viviendas financiadas por el Infonavit, con la finalidad de promover las iniciativas en materia de calidad de vida, vivienda y valor patrimonial, además de colaborar y fomentar la creación de grupos y redes con instituciones académicas y sociales en materia de sostenibilidad de los centros urbanos.

Coordinación General de Movilidad

Facilitar que los acreditados tengan acceso a diversas opciones acordes con sus necesidades de ubicación y espacio, a través de la planeación y gestión de los procesos correspondientes.

El cuadro ocupacional existente con la conformación de la estructura orgánica presentada previamente, se integra de la siguiente manera al cierre del segundo trimestre 2018:

Área	Subdirección General	Coordinación General	Gerencia Senior	Gerencias	Total general
SECRETARIA GRAL Y JURIDICA	1	1	7	18	27
CONTRALORIA GENERAL	1		4	9	14
SUBDIR GRAL DE PLANEACIÓN Y FINANZAS	1	1	14	59	75
SUBDIR GRAL DE CRÉDITO	1		7	26	34
SUBDIR GRAL DE ADMINISTRACION DE CARTERA	1		8	43	52
SUBDIR GRAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS	1		4	22	27
SUBDIR GRAL DE ADMON Y RECURSOS HUMANOS	1	1	6	25	33
SUBDIR GRAL DE COMUNICACION	1		1	6	8
SUBDIR GRAL DE TECNOLOGIAS DE INFORMACIO	1		7	40	48
COORDINACION GRAL DE RIESGOS		1	3	9	13
COORDINACION GRAL DE DELEGACIONES		1	2	2	5
CENTRO INVEST PARA EL DESARROLLO SOSTENI		1	1	6	8
COORDINACION GRAL DE MOVILIDAD		1		6	7
Total general	**9**	**7**	**64**	**271**	**351**
			** Información Catorcena 15-2018*		

17.3 Administración de Recursos Humanos

La Administración de los Recursos Humanos en el Instituto ha implicado llevar a cabo las siguientes acciones:

1. Controlar las estructuras de organización que soportan la operación del Instituto, así como emitir el Manual de Organización con la debida descripción de puestos.

2. Reclutar y seleccionar al personal necesario idóneo para la operación de las diferentes áreas que conforman al Instituto, de conformidad con los perfiles y competencias requeridos por estas. En caso de ser personal Outsourcing, contratar por medio de la empresa prestadora del servicio para el alta correspondiente a la administración de prestaciones conforme a la Ley Federal del Trabajo, en coordinación con el área de Reclutamiento y Selección del Instituto, encargada del control presupuestal del rubro y administradora de nómina.

3. Establecer programas de profesionalización a través de capacitación para el desarrollo de las competencias del personal.

4. Administrar las prestaciones y los programas de previsión social con base en la legislación aplicable, la normativa interna y en las establecidas en el Contrato Colectivo de Trabajo y sus Convenios Complementarios, así como el Reglamento Interno del Trabajo (R.I.T.)

5. Conducir las negociaciones de revisión del Contrato Colectivo de Trabajo e implementar los acuerdos tomados en materia de compensaciones y prestaciones.

6. Vigilar el cumplimiento de lo dictado en el Reglamento Interior de Trabajo, acordado con el Sindicato.

7. Diseñar e implantar el sistema de identificación personal y administrar la operación del sistema de control de asistencia y control de acceso.

8. Conducir el sistema de nóminas, incorporando las compensaciones autorizadas y las incidencias que afecten el pago de los servicios personales contratados.

9. Dirigir la administración del Contrato Colectivo de Trabajo y la atención de las relaciones laborales, promoviendo una relación sindical sana.

10. Difundir y promover el Código de Ética, así como vigilar su cumplimiento.

11. Dirigir la difusión de estrategias institucionales mediante programas de comunicación interna, la medición del clima laboral y establecimiento de planes de acción para mantener un buen ambiente de trabajo.

12. Determinar la aplicación de prácticas que garanticen la igualdad de género y promuevan la no discriminación de personas.

13. Planear, diseñar y conducir la estrategia de los programas de salud en el trabajo y de salud preventiva para las y los trabajadores del Instituto, a través de alianzas con instituciones públicas y privadas y con las Comisiones de Seguridad e Higiene.

14. **Administrar el funcionamiento del Centro Educativo Recreativo Infantil Infonavit (CERII) y la Casa de Día "Justino Sánchez Madariaga", con la finalidad de otorgar un excelente servicio y beneficios al personal del Instituto.**

15. **Afiliar al personal contratado al sistema de seguridad social correspondiente al Instituto y cumplir con las obligaciones que de éste emanen.**

Modelo de Operación de la Administración de Recursos Humanos



Fuente: Información de la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos/mayo 2018.

17.3.1 Marco Normativo en Materia Laboral

La administración de recursos humanos, también implica la observancia del leyes y disposiciones que rigen su operación, principalmente son las siguientes:

- Ley del Infonavit,
- Ley Federal del Trabajo,
- Transitorios de la Ley Federal del Trabajo,
- Ley del Seguro Social,
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública,
- Ley Federal Para Prevenir y Eliminar la Discriminación,
- Decreto por el que se otorgan estímulos para promover la incorporación a la seguridad social,
- Estatuto Organico del Infonavit,
- Contrato colectivo de trabajo y sus convenios complementarios, y
- Reglamento Interno del Trabajo.

17.3.2 Reclutamiento y Selección de Personal

Objetivo

Establecer los mecanismos del proceso de reclutamiento y selección de personal que aseguren condiciones de transparencia y equidad a quienes aspiran a laborar en el Instituto con base a descripciones de puestos determinadas por las áreas usuarias, a fin de atraer talento humano con la experiencia, capacidad y habilidades para el desarrollo de las funciones que demanda el puesto solicitado.

Alcance

Inicia con la solicitud de cobertura de una vacante por parte de las áreas usuarias a la Gerencia Sr Servicios de Personas y Relaciones Laborales, ya sea con personal externo referido o por búsqueda, realizándose el reclutamiento y la selección del candidato idóneo. Aplica para los puestos no sindicalizados con posición técnica, táctica y estratégica a nivel nacional en todas las áreas usuarias del instituto.

17.3.2.1 Politicas y Lineaminetos de Actuacion en Materia de Reclutamiento y Selección de Personal

La Coordinación General de Recursos Humanos es la encargada de los vigilancia de la operación en esta materia, por lo tanto de observar y vigilar que se cumpla con lo siguiente:

1. Definir la estrategia integral de Recursos Humanos en el Instituto.

2. Los (las) Subdirectores(as) Generales, Coordinadores(as) Generales, Delegados(as) Regionales, Secretaría General y Contraloría General, Auditoria Interna, son responsables de implementar su estrategia de Recursos Humanos, basados en la normativa definida por la Coordinación General.

3. Establece de manera conjunta y en colaboración con el Sindicato acuerdos y convenios para la cobertura de puestos técnicos sindicalizados.

4. Definir el mecanismo y las herramientas de reclutamiento selección y atracción del talento nuevo que se incorpore al instituto, ninguna otra área puede por su cuenta adicionar nada al respecto que no esté validado y aplicado por la Coordinación General y que no se encuentre contenido y publicado en los procedimientos respectivos.

5. La Gerencia de Reclutamiento y Selección es la única autorizada para realizar procesos de registro y publicaciones relacionadas con búsquedas de candidatos o promoción de vacancia.

6. Apegarse a la política de equidad de género y no discriminación que a la cita dice: “En el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), estamos comprometidos con la aplicación de prácticas que garanticen la equidad de género, prevengan el hostigamiento sexual y promuevan la no discriminación en el acceso al empleo, el desarrollo profesional, las oportunidades de capacitación y promoción fomentando un ambiente laboral sano y armonioso para empleados/as, mejorando continuamente los sistemas, a través del desarrollo de acciones afirmativas y/o a favor del personal".

7. Establecer que en el Instituto se realicen contrataciones con nivel profesional de licenciatura con título y cédula profesional, excepto los puestos de Auxiliar o Asistente para los cuales tendrá que acreditarse como mínimo pasantía de nivel Licenciatura que corresponda al perfil del puesto. Asimismo, se exceptúan los casos de posiciones que por el perfil no sean necesarios, como por ejemplo: choferes, que podría no tener este nivel de escolaridad, pero si la experiencia para ejercer su labor.

8. Para la cobertura de plazas vacantes con solicitud de búsqueda, se consideran como alternativas principales, las siguientes fuentes:

   a. Personas que hayan cubierto o cubran una vacante temporal en el Instituto;

   b. Tutelados del Programa Semillero de Talento (en cumplimiento a la normativa correspondiente);

   c. Personas que laboren o hayan laborado en proyectos especiales o temporales;

   d. Personas que laboren o hayan laborado por esquema de Honorario asimilados al salario y Honorarios profesionales;

   e. Personas que laboren o hayan laborado con proveedores de bienes o prestadores de servicios del Infonavit que no representen un riesgo para el Instituto, de acuerdo con el manifiesto de conflicto de interés vigente;

   f. Personas Referidas;

   g. Fuentes externas de reclutamiento, y

   h. Los aplicables en los procedimientos correspondientes.

9. En los procesos de reclutamiento y selección externa no se aplicarán exámenes médicos que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, entre ellos pruebas de embarazo y VIH SIDA.

10. Si un candidato(a) externo, es prestador de servicios profesionales al Instituto, o está subcontratado a través de una empresa que sea proveedora del Instituto, no puede ser contratado(a) como trabajador(a) del mismo, sin el aval del (la) responsable de la supervisión y ejecución del proyecto o servicio

contratado en el área de la cual provenga.

11. Con el fin de evitar conflicto de interés, la Gerencia Sr. de Administración de Personas y Relaciones Laborales revisará los casos que en cuanto a contrataciones tengan que ver en el procedimiento de reclutamiento y selección a familiares directos (cónyuge, hijos, padres, hermanos) y por afinidad hasta 4to. grado, al interior de una misma Subdirección, Coordinación o Delegación Regional; no se autorizará que sean reportes directos y se tomarán las medidas e indicaciones que al respecto señale la Gerencia mencionada.

12. El reclutamiento externo, a través de proveedores de búsqueda especializada, se puede realizar sólo a petición expresa de cada área, contando con la suficiencia presupuestal correspondiente y únicamente puede gestionarlo la Gerencia de Reclutamiento y Selección.

13. Para candidatos sugeridos por el área usuaria, se debe anunciar y anexar vía correo electrónico o físico la Currícula que corresponda al comienzo del procedimiento.

14. La selección del candidato(a) debe realizarse por el área usuaria, única y exclusivamente de entre el grupo de candidatos presentados por la Gerencia de Reclutamiento y Selección, quienes han cumplido con el procedimiento establecido con base a los requerimientos estipulados en su solicitud inicial. Si en ese momento el área usuaria definiera un nuevo perfil dando a los anteriores candidatos como descartados, el nivel de servicio para el envío de nuevos candidatos de esta misma vacante será de 20 días hábiles.

15. En caso de que el área usuaria se tarde más de 5 días hábiles en seleccionar al candidato, asume que los candidatos pueden ya no estar disponibles y el nivel de servicio de cobertura de la vacante reinicia.

16. Si pasan 30 días hábiles (incluidos los 5 días para notificar la selección) y no se ha enviado una retroalimentación de los candidatos enviados, entonces se entenderá que el proceso se cancela y podrá requerirse de nuevo la cobertura pasadas al menos 4 semanas a la fecha de cancelación de la cobertura cancelada, por falta de retroalimentación del área usuaria.

17. La Gerencia de Reclutamiento y Selección, es la única área autorizada para informar a los participantes externos, sobre el cumplimiento del perfil requerido para la vacante en cuestión.

18. Si el candidato(a) seleccionado para ocupar un puesto vacante, es extranjero(a), éste (a), tiene la obligación de tramitar y obtener la autorización ante el Instituto Nacional de Migración de la Secretaría de Gobernación, sobre la internación legal, así como la permanencia temporal en el país por tener relación laboral en el mismo, y de su salida del país llegado el momento. La cancelación de las calidades migratorias otorgadas está a cargo de Instituto cuando así lo amerite (FM3).

19. No se reconocerán bajo ninguna circunstancia y sin excepción alguna, períodos laborados previos al cumplimiento a estas disposiciones, ni compromisos de reclutamiento, selección o ingreso laboral contraídos por personas distintas a las autorizadas en este procedimiento.

17.3.2.2 Proceso de Reclutamiento y Selección Interna

Objetivo del Reclutamiento Interno:

Asegurar que las áreas del Instituto donde se generen vacantes cuenten con el talento humano con los conocimientos, experiencia y honorabilidad requeridos, en términos de calidad y oportunidad bajo los principios de Excelencia en el Servicio, a través las opciones internas de movilidad que favorezcan el Desarrollo Humano y Profesional.

Alcance del Reclutamiento Interno:

Aplica para todas las áreas del Instituto que cuenten con una plaza no sindicalizada vacante y para todos los(as) trabajadores(as) del Infonavit sindicalizados y no sindicalizados de planta.

El proceso de reclutamiento y selección interno considera los siguientes pasos para cubrir las vacantes generadas:

1. Emisión de la solicitud de cobertura de la plaza vacante disponible o de nueva creación.

2. Asesoría en la necesidad de cobertura en las diferentes alternativas de movilidad que se tiene para cubrir la vacante.

3. Elaboración de solicitud de cobertura de vacante con personal interno integrando los requisitos necesarios mencionados en la asesoría que se realizó en la actividad anterior.

4. Validación de la solicitud con los requisitos e información establecida.

5. Inicio de la actividad de reclutamiento, recibo de la solicitud y asignación de tareas de cobertura interna.

6. Publicación de vacante en la Bolsa de Oportunidades (BO).

7. Aplicación de evaluaciones a candidatos con curriculum vitae, aplicación de evaluaciones psicométricas y entrevista a participantes.

8. Selección de candidatos con base en los rangos de calificación establecidos.

9. Formalización de selección verificando que el candidato seleccionado cumpla con los criterios de selección, de acuerdo a la alternativa de movilidad interna.

10. Aplicación del movimiento de acuerdo lo establecido en el procedimiento de "Administración de plazas temporales y definitivas" y operación del movimiento físico y en nómina, conforme al calendario de nóminas.

17.3.2.3 Proceso de Reclutamiento y Selección Externa

Objetivo del Reclutamiento Externo:

Establecer los mecanismos del proceso de reclutamiento y selección de personal, que aseguren condiciones de transparencia y equidad a quienes aspiran a laborar en el Instituto con base a descripciones de puestos determinadas por las áreas usuarias y contenidas en la Intranet, a través del procedimiento de elaboración de descripción de puestos que se encuentra en el Macro proceso de Desarrollo y Formación del Capital Humano, Proceso Administración de la estructura organizacional, a fin obtener talento humano con experiencia, capacidad y habilidades para el desarrollo de las funciones que demanda el puesto solicitado.

Alcance del Reclutamiento Externo:

Inicia con la solicitud de la cobertura de una vacante por parte del enlace de RH generada por las áreas usuarias, así como el reclutamiento y la selección del candidato idóneo. Aplica para los puestos con posición técnica, táctica y estratégica a nivel nacional, en todas las áreas usuarias del Instituto.

El proceso de reclutamiento y selección externo considera los siguientes pasos para cubrir las vacantes generadas:

1. Emisión de la solicitud de cobertura de la plaza vacante con personal externo.

2. Asesoría en el cumplimiento de requerimientos: plaza vacante disponible y autorizada en estructura, descripción de puesto, examen técnico, tipo de contratación y sueldo tabular.

3. Elaboración de solicitud de cobertura de vacante con personal externo, integrando los requisitos necesarios mencionados en la asesoría correspondiente.

4. Validación de la solicitud con los requisitos e información establecida.

5. Asignación de tareas.

6. Cancelación de folio, asesoría para completar solicitud de cobertura de vacante.

7. Reclutamiento de candidatos, levantamiento de perfil y, publicación de vacante en las fuentes de reclutamiento externo.

8. Identificación de conflicto de intereses.

9. Evaluación de participantes, con entrevista a los que acrediten evaluación técnica según lo establecido.

10. Notificación del resultado de la evaluación.

11. **Preselección de candidato.**

12. **Requisitado del apartado de preselección con los criterios de evaluación.**

13. **Notificación de resultados a participantes.**

14. **Selección de candidato definiendo la selección de acuerdo a los criterios de evaluación externa.**

15. **Formalización de selección.**

16. **Solicitar documentación al candidato para la integración del expediente por posible contratación.**

17. **Presentación al candidato de desglose económico.**

18. **Solicitud de firma de propuesta al candidato.**

19. **Conclusión de reclutamiento y selección.**

20. **Integración de expediente de contratación.**

17.3.3 Evolución de la Plantilla de Personal

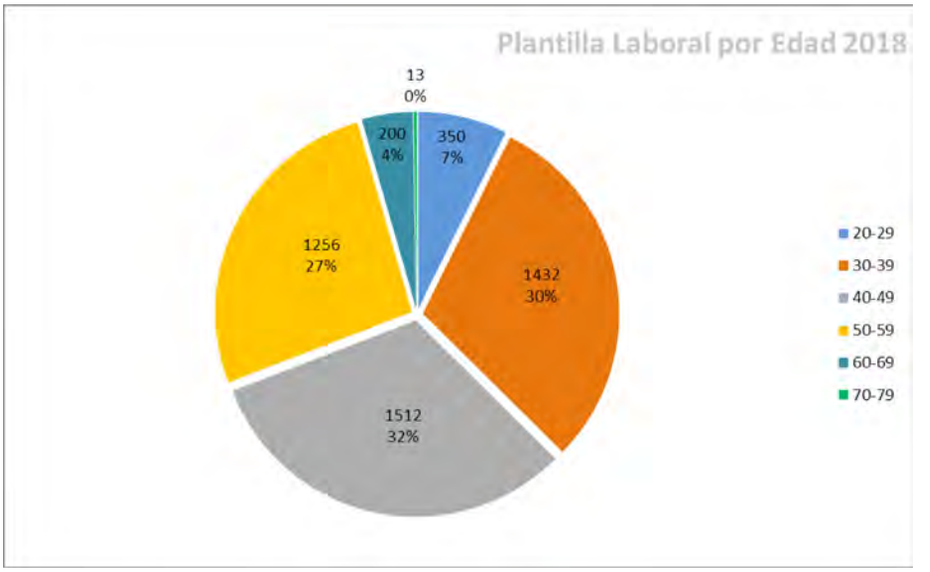
Con corte cierre de julio de 2018, el Infonavit cuenta con una plantilla de 4,763 colaboradores activos, la cual se encuentra en constante revisión a través del análisis de puestos, gestión orientada no sólo al cumplimiento de las metas institucionales, sino a que se cumplan al menor coste posible para el Instituto.

Plantilla Total por Ejercicio



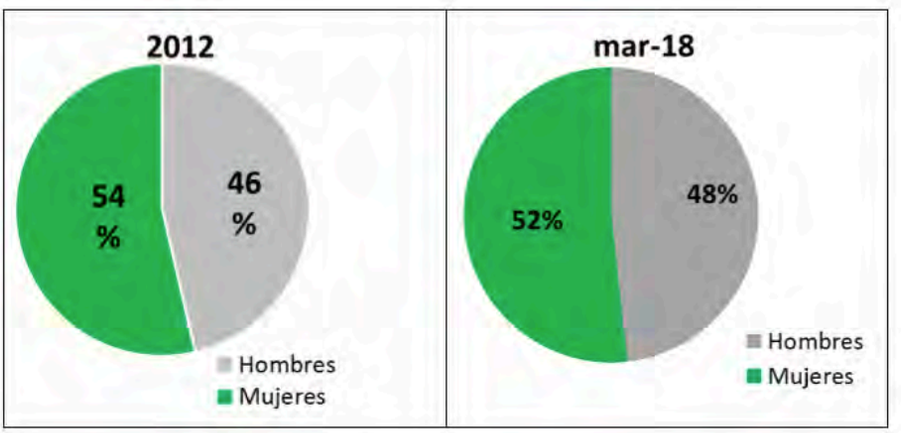
Fuente: Gerencia Sr. de Servicios de Personas y Relaciones Laborales / Coordinación General de Recursos Humanos.

Plantilla Laboral por Edad julio 2018



Fuente: Gerencia Sr. de Servicios de Personas y Relaciones Laborales / Coordinación General de Recursos Humanos.

En materia de igualdad de género, el instituto ha hecho el esfuerzo para que sea más equitativo el género en los colaboradores del Instituto, ya que la diferencia de 8% existente en 2012 fue reducida en marzo de 2018 a 4%.



Plantilla Total por Contrato Laboral y Sexo por Ejercicio

	2012			2013			2014			2015		
TIPO DE CONTRATO	Femenino	Masculino	Total General	Femenino	Masculino	Total General	Femenino	Masculino	Total General	Femenino	Masculino	Total General
Planta Sindicalizados	1,698	1,182	2,880	1,725	1,198	2,923	1,588	1,092	2,680	1,651	1,131	2,782
Planta No Sindicalizados	397	596	993	472	750	1,222	537	854	1,391	613	947	1,560
Eventuales Sindicalizados	14	11	25	4	3	7	16	6	22	20	12	32
Eventuales No Sindicalizados	3	3	6	2		2	3	4	7	14	21	35
Total General	2,112	1,792	3,904	2,203	1,951	4,154	2,144	1,956	4,100	2,298	2,111	4,409

	2016			2017			2018		
TIPO DE CONTRATO	Femenino	Masculino	Total General	Femenino	Masculino	Total General	Femenino	Masculino	Total General
Planta Sindicalizados	1,655	1,135	2,790	1,672	1,142	2,814	1,683	1,148	2,831
Planta No Sindicalizados	624	980	1,604	704	1,060	1,764	724	1,052	1,776
Eventuales Sindicalizados	16	14	30	14	14	28	12	13	25
Eventuales No Sindicalizados	28	42	70	45	70	115	48	83	131
Total General	2,323	2,171	4,494	2,435	2,286	4,721	2,467	2,296	4,763

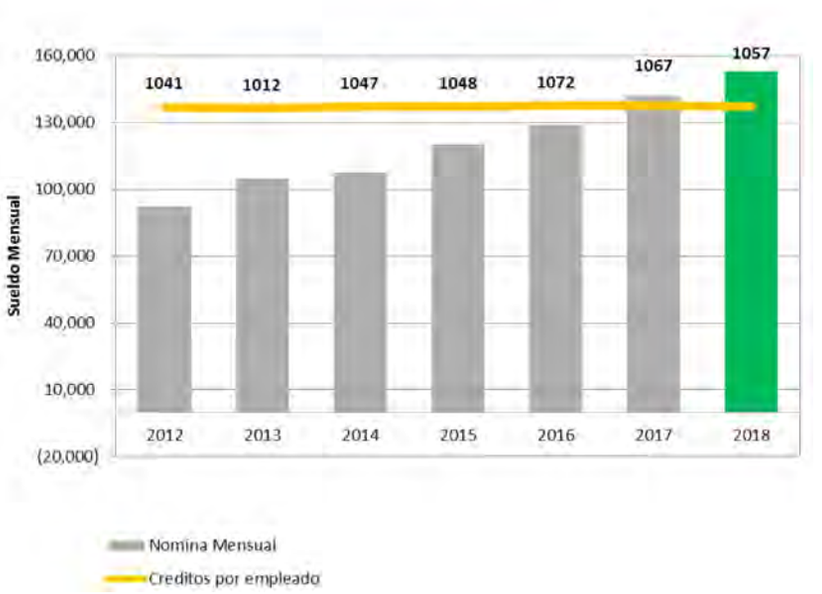
Fuente: Gerencia Sr. de Servicios de Personas y Relaciones Laborales / Coordinación General de Recursos Humanos.

Las necesidades actuales del Instituto han implicado la creación de áreas, así como el reforzamiento de otras que por nuevas atribuciones, responsabilidades o proyectos especiales ha sido necesario adecuar.

En marzo de 2018 la plantilla creció un 66% y el índice de productividad se elevó un 1.50% con respecto a 2012 considerando el número de créditos otorgados en promedio por empleado, manteniendo así una gestión sustentable del gasto, garantizando tanto los niveles de eficiencia como los beneficios al personal que permiten ser uno de los mejores lugares para trabajar.

Productividad

Créditos por empleado calculados con base en el total de cartera administrada

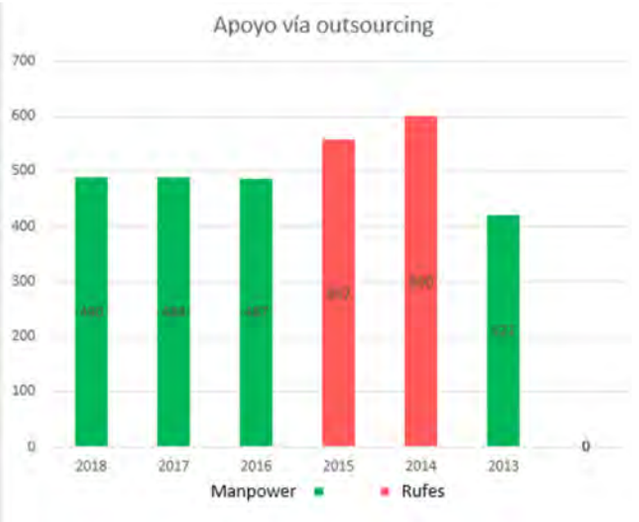


Fuente: Gerencia Sr. de Servicios de Personas y Relaciones Laborales / Coordinación General de Recursos Humanos.

Apoyos Vía Outsourcing

Con el fin de atender proyectos institucionales al corte del primer trimestre del 2018, la Coordinación General de Recursos Humanos es el área responsable de apoyar con contrataciones de personal temporal que cubra las necesidades de diferentes áreas de la institución. Dicha contratación se realiza a través de los servicios de outsourcing con la empresa Factoría y Manufactura S.A. de C.V. Al cierre del mes de marzo del 2018 existen 490 personas contratadas bajo esta figura.

Cabe precisar que, en la contratación del personal, el proveedor formaliza un contrato individual con cada una de las personas aceptadas por la institución, contemplando en dicha contratación el otorgamiento de las prestaciones laborales de acuerdo con lo que establece la Ley Federal del Trabajo.



Apoyos Vía Outsourcing		
2018	490	
2017	488	
2016	487	
2015		557
2014		600
2013	421	
	Manpower	RUFES

Fuente: Gerencia Sr. de Servicios de Personas y Relaciones Laborales / Coordinación General de Recursos Humanos.

17.3.4 Capacitación y Formación del Personal

17.3.4.1 Centro de Formación Infonavit- 2012 - 2014

Acciones y logros Centro de Formación

En 2009 se creó el Centro de Formación Infonavit, para ofrecer soluciones integrales en línea de adiestramiento, capacitación, formación y desarrollo acordes con la estrategia, cultura y objetivos institucionales, para fortalecer las competencias del personal Infonavit con un sentido humano que contribuya al desarrollo de la sociedad.

El Centro de Formación Infonavit fue el primer acercamiento a un proceso de formación en línea, lo que implicó cambiar y modificar la estructura de aprendizaje del personal del Infonavit.

En el periodo 2009-2013 se desarrolló la oferta educativa en línea en temas de cultura con cursos de las competencias y cursos en conocimientos técnicos.

En el 2013 la prioridad institucional en materia de capacitación fue impulsar el conocimiento de los productos de crédito y cobranza (Conocimientos Técnicos Institucionales).

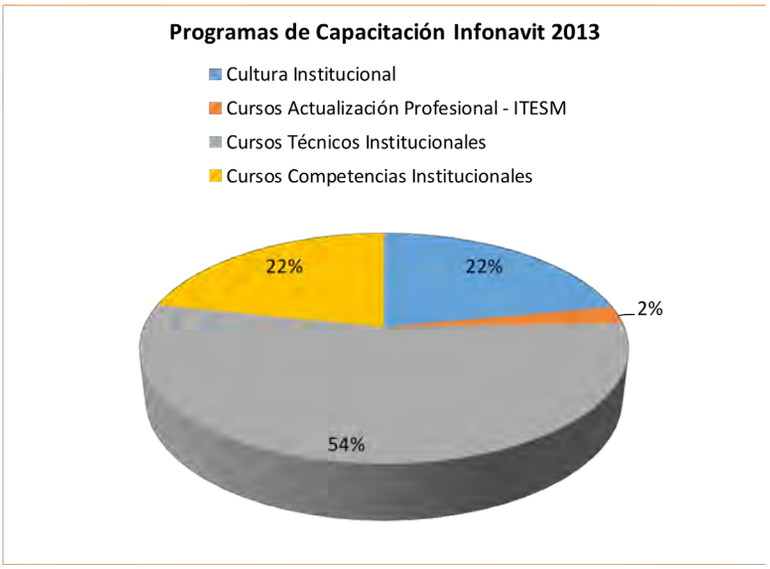
En septiembre de 2013, tuvo lugar el lanzamiento de los nuevos recursos tecnológicos del Centro de Formación Infonavit, cuyo objetivo era fortalecer el aprendizaje de las y los colaboradores.

En el periodo 2013 Los programas de formación de Infonavit estaban organizados en tres grandes rubros:

- Cultura Institucional,
- Formación en Competencias, y
- Capacitación en Conocimientos Técnicos.

Acciones formativas	Oferta educativa 2013
	Virtual
Cultura Institucional	Código de Ética. Equidad de género y no discriminación. Inducción. Órganos de Gobierno Infonavit. Ser Infonavit: Sustentabilidad Social y Excelencia. Sustentabilidad en el vivir Infonavit.
Competencias Infonavit	Competencias Institucionales. Competencias por nivel. Competencias por proceso.
Conocimientos Técnicos	Antecedentes y conocimientos fundamentales del Infonavit. Atención y servicio sobre el estado de cuenta. Autocontrol. Cobranza Administrativa. Cobranza Especializada. Cobranza Preventiva. Conceptos de Vivienda y Entorno Urbano. Control Interno. Fundamentos de Administración de proyectos. Garantía Infonavit. Gestión del Desempeño del Infonavit. Herramientas del Pensamiento. Mejora Continua. Modelo General de Cobranza. Nuevos programas y productos de crédito. Organización Vecinal. Proceso para obtener un crédito. Productos de cobranza administrativa. Productos de cobranza especializada. Productos de crédito. Productos de recuperación de cartera. Prorrogas básico. Prorrogas avanzado. Recompensas básico. Recompensas avanzado. Recuperación de cartera. Redes Infonavit. Seguridad de la Información. Seguros básicos. Seguros avanzados. Servicio de apoyo Infonavit.

El total de horas de los programas de formación en 2013 fue de 18,098 hrs.



Fuente: Gerencia Sr. de Servicios de Personas y Relaciones Laborales / Coordinación General de Recursos Humanos.

En 2013-2014 se realizaron ferias educativas en las que participan instituciones educativas para impulsar el crecimiento profesional y personal, con más de 17 convenios educativos en donde se otorgan descuentos sobre sus inscripciones y colegiaturas para que todo el personal y sus familias tengan la oportunidad de continuar su formación.

Con la finalidad de promover e incentivar la formación profesional de las y los colaboradores, el Infonavit otorga a sus trabajadores una ayuda económica aportación para efectuar estudios formales para los niveles de: bachillerato, licenciatura, especialidad, maestría o doctorado y reconoce la culminación de éstos. Así como el apoyo por la conclusión de los estudios formales con promedio mínimo de 9.

Durante el 2013, el número de personas beneficiadas fueron:

Concepto	Número de Incentivos otorgados en el 2013
Ayudas económicas	620
Culminación de Estudios	56

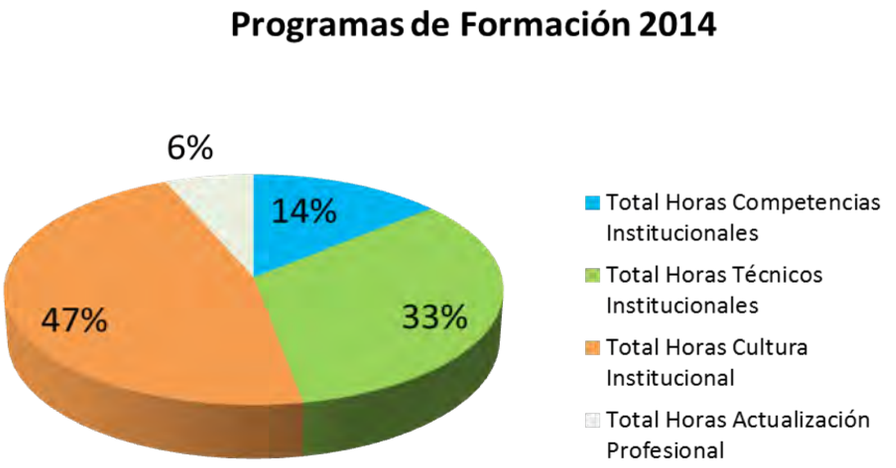
En el periodo 2014 Los programas de formación de Infonavit se mantuvieron organizados en los tres grandes rubros mencionados anteriormente:

- Cultura institucional,
- Formación en Competencias, y
- Capacitación en Conocimientos Técnicos.

Acciones formativas	Oferta educativa 2014
	Virtual
Cultura Institucional	Código de Ética
	Equidad de género y no discriminación
	Seguridad de la Información
	Órganos de Gobierno Infonavit
	Ser Infonavit: Sustentabilidad Social y Excelencia
	Mejora Continua
	Protección de Datos Personales
Competencias Infonavit	Competencias Institucionales
	Competencias por nivel
	Competencias por proceso
Conocimientos Técnicos	Antecedentes y conocimientos fundamentales del Infonavit
	Atención y servicio sobre el estado de cuenta
	Autocontrol
	Cobranza Administrativa
	Cobranza Especializada
	Cobranza Preventiva
	Conceptos de Vivienda y Entorno Urbano
	Control Interno
	Fundamentos de Administración de proyectos
	Garantía Infonavit
	Gestión del Desempeño del Infonavit
	Herramientas del Pensamiento
	Modelo General de Cobranza
	Modelos conversacionales de influencia en las negociaciones
	Organización Vecinal
	Proceso para obtener un crédito
	Productos de cobranza administrativa
	Productos de cobranza especializada
	Productos de recuperación de carera
	Prorrogas básico
	Prorrogas avanzado
	Recompensas básico
	Recompensas avanzado
	Recuperación de cartera
	Redes Infonavit
	Seguros básicos
	Seguros avanzados
	Servicio de apoyo Infonavit
	Seguro de protección de pagos
	Apoyo Infonavit
	Crédito Infonavit
	Crédito Cofinavit
	Crédito Infonavit Total
	Tu 2do Crédito

En el 2014 la prioridad institucional en materia de capacitación fue impulsar los cursos de Cultura Institucional.

El total de horas de los programas de formación en 2014 fue de 28,629 hrs.



Fuente: Gerencia Sr. de Servicios de Personas y Relaciones Laborales / Coordinación General de Recursos Humanos.

Número de horas de capacitación durante el 2014

Horas de capacitación por empleado 2014	
Total, de colaboradores/as	Horas promedio por colaborador/a
3,337	8.6

Con la finalidad de promover e incentivar la formación profesional de las y los colaboradores, se otorgó el apoyo de ayuda económica y reconocimiento por culminación durante el 2014, al siguiente número de personas fueron:

Concepto	Número de Incentivos otorgados en el 2014
Ayudas económicas	487
Culminación de Estudios	58

17.3.4.2 Universidad Infonavit 2015 - 2018

El 15 de julio de 2015, la entonces Subdirección General de Administración de Personas (SGAP), en colaboración con el Sindicato, impulsó como estrategia institucional la Universidad Infonavit. La evolución del Centro de Formación Infonavit a la Universidad Infonavit, representó un cambio importante que lleva implícito:

- La construcción de un nuevo modelo formativo fuera la piedra angular para todas las acciones formativas.
- Integración de todas las acciones formativas institucionales presenciales y en línea.

- Diseño de la Administración del Conocimiento como memoria organizacional.
- El desarrollo de una nueva imagen del portal de acceso a la universidad.
- Cambio a una nueva plataforma tecnológica.

Evolución Universidad Infonavit



Fuente/Infonavit, Desarrollo de Talento, julio 2015.

La Universidad Infonavit es una solución para gestionar las estrategias de formación, incrementar la productividad y competitividad, a través del desarrollo del personal y de líderes en términos de conocimientos y su aplicación como puntos clave para lograr los objetivos institucionales.

Con la necesidad de contar con un modelo que alineara al personal al modelo de competencias y que brindara los conocimientos técnicos que se necesitan para el logro de los objetivos institucionales, nace el Modelo Formativo de la Universidad Infonavit como piedra angular de todas las acciones de formación, tanto presenciales como virtuales.

Los objetivos estratégicos de la Universidad Infonavit son:

1. Ayudar a transformar la manera en que el personal y el Instituto aprenden y se desarrollan.

2. Fomentar el autoaprendizaje y el aprendizaje colaborativo.

3. Promover la transferencia de conocimiento y aplicabilidad en el contexto laboral para lograr los objetivos del Instituto.

4. Ser el eje rector de los procesos formativos y de la cultura, así como la gestión del conocimiento de todo el Instituto.

Acciones y logros de la Universidad Infonavit

Las acciones formativas consideradas para el 2015, fueron las siguientes:

- Cultura Institucional: Acciones formativas que están dirigidas a todos los colaboradores y dan a conocer la filosofía institucional.
- Competencias: Acciones que proporcionan a los colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñarse en congruencia con la visión y misión institucional.
- Conocimientos Técnicos: acciones formativas que permiten al personal adquirir los conocimientos

sobre el funcionamiento y operación del Instituto.

Acciones Formativas Infonavit - 2015

Acciones formativas		Oferta educativa	
		Virtual	Presencial
Cultura institucional		Ser Infonavit: Sustentabilidad social y excelencia. Código de ética. Órganos de Gobierno del Infonavit. Seguridad de la información. Protección de datos personales y seguridad de la información. Primeros auxilios. Salud, seguridad y protección civil.	• Sensibilización ambiental. • Programa de integración sindical Infonavit.
Competencias		• Itinerario de orientación social. • Itinerario de orientación a resultados. • Itinerario de calidad y excelencia en el servicio. • Itinerario de desempeño ético. • Itinerario de visión estratégica. • Itinerario de liderazgo-gestión del cambio. • Itinerario de dirección del desempeño. • Itinerario de creatividad e innovación. • Itinerario de solución de problemas y toma de decisiones. • Itinerario de negociación. • Itinerario de trabajo en equipo y desarrollo de alianzas. • Itinerario de comunicación. • Itinerario de flexibilidad y aprendizaje. • Itinerario de planeación y organización.	• Programa liderazgo

Acciones formativas		Oferta educativa	
		Virtual	**Presencial**
Conocimientos técnicos		• Crédito Infonavit. • Cofinavit. • Apoyo Infonavit. • Infonavit total. • Programas complementarios de crédito. • Tú segundo crédito Infonavit. • Canales de atención. • Autocontrol. • Control interno. • Herramientas del pensamiento sistémico. • Sustentabilidad de la cantidad a la calidad. • Organización vecinal. • Modelos conversacionales de influencia en las negociaciones. • Conceptos básicos de vivienda y entorno urbano. • Programa de auditoría a patrones.	• Programa multi-habilidades

Asimismo, con el propósito de impulsar a las y los trabajadores a continuar sus estudios formales, se les otorgó una ayuda económica e incentivos por culminación de estudios.

Concepto	Número de Incentivos otorgados en el 2015
Ayudas económicas	413
Culminación de Estudios	81

En cuestión de logros durante este ejercicio se encontraron los siguientes:

- El Desarrollo de itinerarios de formación construidos bajo los principios del modelo formativo (aprende, actúa, interactúa y transfiere).
- Promoción del aprendizaje colaborativo a través de Comunidades de aprendizaje correspondiente a competencias clave.
- Diseño de la herramienta de administración del conocimiento.

- Consulta de contenidos de formación a través de dispositivos móviles.
- Cursos externos como parte de la detección de necesidades de formación que se realiza cada año.

En el 2016 se rediseña la Universidad Infonavit con el objetivo de cubrir las necesidades actuales de formación de una manera sencilla y clara, priorizando el fortalecimiento de las competencias, el flujo de conocimiento y la permanencia de éste.

Las acciones formativas se reorganizan en tres bloques:

- Formación Continua,
- Memoria del Conocimiento, y
- Foros Infonavit

Se simplifica la oferta educativa quedando 18 cursos agrupados en tres grandes bloques: Identidad Infonavit, Excelencia Infonavit y Actualización Infonavit.

- Formación Continua

  Comprende los cursos correspondientes al plan de formación dividido en la siguiente forma:

  - Identidad Infonavit: se encuentran cursos y recursos necesarios para aprender la cultura, filosofía y valores que hace del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores un lugar por el cual sentirse orgulloso de pertenecer.

  - Excelencia Infonavit: se encuentran cursos y recursos que ayudan a las y los colaboradores adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para ejercerse en congruencia con la visión y misión Institucional y desempeñarse productiva y competitivamente, logrando así ofrecer soluciones a las necesidades de los usuarios, derechohabientes, acreditados, proveedores y público en general.

  - Actualización Infonavit: se encuentran los cursos y recursos que nos permiten adquirir los conocimientos sobre el funcionamiento y operación del Instituto para colocarnos a la vanguardia y emprender una mejora continua.

- Memoria del Conocimiento

  Espacio para fortalecer la memoria organizacional y facilitar la transferencia del conocimiento desde el área donde se genera a disposición de todos; de esta forma aseguramos el flujo de conocimiento en todo el Instituto.

- Foros Infonavit

  Comprende las Comunidades de Aprendizaje como parte de la estrategia de formación abierta, participativa y flexible en donde un grupo de colaboradores/ras aprende en común a través de recursos presentados en un mismo entorno.

  Las comunidades fortalecen el intercambio de información, debate, diálogo y comunicación entre los colaboradores/ras; facilitando de esta forma el aprendizaje colaborativo.

Acciones formativas	Oferta educativa	
	Virtual	Presencial
Identidad Infonavit	Código de ética. Órganos de gobierno del Infonavit. Introducción a los derechos humanos. Salud, seguridad en el trabajo y protección civil. Acércate a la igualdad. Vive sin discriminar. Exprésate sin sexismo.	• A través de cursos externos
Excelencia Infonavit	Responsabilidad social como distintivo de Infonavit. Ética y excelencia en l agestión del colaborador de Infonavit. Seguridad de la Información. Protección de datos personales y seguridad de la información. Crédito Infonavit.	• A través de cursos externos
Actualización Infonavit	Programas complementarios del crédito Infonavit. Tú segundo crédito Infonavit. Introducción a las auditorías fiscales. Visitas domiciliarias. Revisión del gabinete. Características contractuales con los despachos externos de auditorías a patrones. Introducción al proceso de indicios de evasión. Introducción a la administración integral de riesgos.	• A través de cursos externos

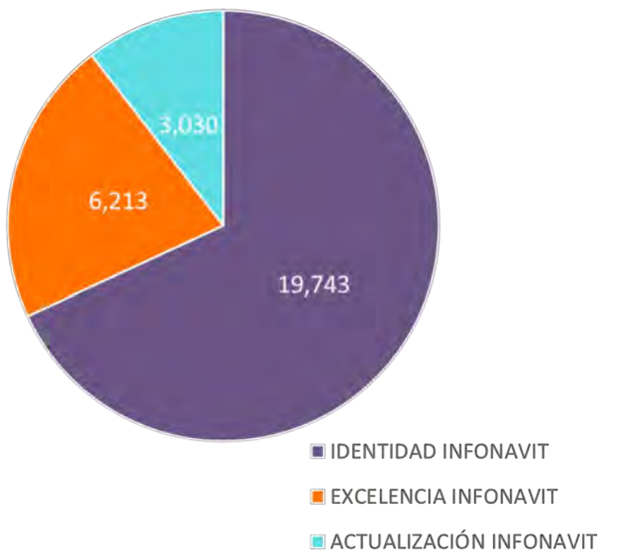
En mayo del 2016 llevó a cabo la “Campaña Reforzamiento del Código de Ética 2016”, a través de un curso en línea en conjunto con una campaña impresa, con el objetivo de fortalecer los valores Institucionales y el compromiso social, con una participación del 90% de las y los colaboradores del Instituto.

En septiembre 2016 se realizó la Jornada de Formación Integral integrada por dos campañas “Reto del conocimiento” y “Tu éxito nos inspira” con el objetivo de promover el desarrollo personal y profesional de las y los colaboradores del Infonavit poniendo a disposición conferencias y convenios educativos.

- El “Reto del Conocimiento” enfocado a la historia del Infonavit, con el objetivo de reconocer el origen y evolución del Infonavit, así como su participación tripartita.
- "Tu éxito nos inspira” para reconocer a las personas del Instituto que han realizado estudios formales y han solicitado Ayuda económica o Incentivo de Culminación de Estudios.

En el 2016 se capacitaron 4,494 colaboradores de manera virtual con un total de 28,986 horas.

Horas de capacitación por empleado 2016	
Total, de colaboradores/as	Horas promedio por colaborador/a
4,494	6.5

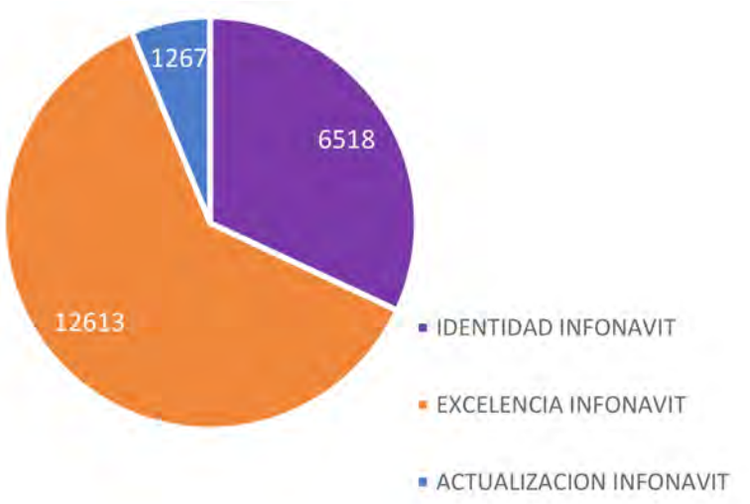


Asimismo, con el propósito de impulsar a las y los trabajadores a continuar sus estudios formales, se les otorga una ayuda económica e incentivos por culminación de estudios:

Concepto	Número de Incentivos otorgados en el 2016
Ayudas económicas	287
Culminación de Estudios	58

En el 2017 se capacitaron 4,721 colaboradores de manera virtual con un total de 20,398 horas.

Horas de capacitación por empleado 2017	
Total, de colaboradores/as	Horas promedio por colaborador/a
4721	4.3



En el periodo 2017 con el propósito de impulsar a las y los trabajadores a continuar sus estudios formales, se les otorga una ayuda económica e incentivos por culminación de estudios:

Concepto	Número de Incentivos otorgados en el 2017
Ayudas económicas	346
Culminación de Estudios	73

Durante el primer trimestre del 2018, la Universidad Infonavit, a través de sus tres secciones, Identidad Infonavit, Excelencia Infonavit, y Actualización Infonavit, instrumentó los siguientes cursos:

Acciones formativas	Oferta educativa	
	Virtual	Presencial
Identidad Infonavit	Código de ética Origen y Evolución del Infonavit- Introducción a los derechos humanos Salud, seguridad en el trabajo y protección civil Igualdad y no discriminación Taller de Inducción	• A través de cursos externos
Excelencia Infonavit	Responsabilidad social como distintivo de Infonavit Ética y excelencia en l agestión del colaborador de Infonavit Protección de datos personales y seguridad de la información Introducción a la Administración Integral de Riesgos	• A través de cursos externos
Actualización Infonavit	Gestión de la Continuidad de Negocios Ciberseguridad	• A través de cursos externos

En el transcurso del 2018 (enero- junio), se han capacitado 1327 colaboradores de manera virtual con un total de 4,429 horas.



Horas de capacitación por empleado 2018	
Total, de colaboradores/as	Horas promedio por colaborador/a
1,327	3.30

Proyección noviembre 2018

Se está proyectando capacitar 2,000 colaboradores de manera virtual, con un total de 6,000 horas.

Asimismo, en lo que va del 2018 con el propósito de impulsar a las y los trabajadores a continuar sus estudios formales, se les otorgó una ayuda económica e incentivos por culminación de estudios:

Concepto	Número de Incentivos otorgados a marzo del 2018
Ayudas económicas	189
Culminación de Estudios	24

17.3.4.3 Modelo de Competencias

Antecedentes

En el 2005, se definieron las bases para la organización y funcionamiento del Sistema Infonavit de Profesionalización y Desarrollo de los Trabajadores del Instituto.

El Sistema Infonavit de Profesionalización y Desarrollo Laboral Infonavit (SIPyDLI), tenía como visión lograr la competitividad y permanencia del Instituto, a través de la profesionalización y desarrollo del talento humano, como un factor estratégico en la consecución de los objetivos de la institución. A través de este sistema se establecieron los mecanismos y oportunidades que permitirían el desarrollo del personal de alto desempeño y potencial, con deseos de superación, desde el nivel operativo hasta el directivo.

Considerando que las mejores prácticas en materia de administración de personas buscan atraer, retener, motivar y formar talento, a través de:

- Modelos basados en competencias. En el Infonavit, las competencias son el conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos que se traducen en conductas y desempeño observable.
- Ofrecer puestos de trabajo retadores, donde la gente tenga un alto sentido de pertenencia.
- Contar con programas y planes de capacitación eficaces y eficientes.

El Instituto desarrolló el Modelo de Competencias Infonavit el cual consideraba 19 competencias divididas por: competencias Institucionales, nivel y proceso, con 5 grados de dominio. Dentro de las competencias Institucionales se consideraban: Orientación Social, Excelencia en el servicio, Orientación a Resultados, Trabajo en equipo, Desempeño Ético. Las correspondientes a Nivel comprendían Desarrollo del Talento, Liderazgo de personas, Transparencia, Visión Estratégica, Dirección y Gestión, Toma de Decisiones, Comunicación, Energía y Perseverancia, Flexibilidad y Aprendizaje. Las Competencias de proceso consideraban Optimización y Calidad, Visión Emprendedora, Solución de Problemas, Creatividad e Innovación, Negociación.

Los niveles de dominio del modelo de competencias eran sólo 3 correspondientes a todo el personal técnico, táctico y estratégico, esto facilitaba su aplicación.

Evolución del Modelo de Competencias

Desde que se desarrolla por primera vez el Modelo de Competencias como gestión de recursos humanos con enfoque a competencias, no se había realizado una actualización para definir los conocimientos, actitudes y habilidades del personal. Es entonces que se actualiza el Modelo acorde con la Misión, Visión y 4 ejes estratégicos; contribuyendo así al cumplimiento de objetivos estratégicos.

En el 2013 se da un cambio de Misión, Visión y Objetivos estratégicos del Instituto; volviéndose una estrategia indispensable identificar y desarrollar conocimientos y capacidades del personal alineadas a las necesidades nuevas del Instituto.

Una vez identificadas las competencias prioritarias del Instituto el modelo de competencias evoluciona de la siguiente forma:

Modelo 2005-2013

- Competencias Institucionales
- Competencias Nivel
- Competencias Proceso



Modelo 2014- Actual

- Competencias Clave
- Competencias Liderazgo
- Competencias Diferenciales



Para difundir el nuevo modelo de competencias se generaron varias estrategias como: el desarrollo de casos con el nuevo enfoque de competencias, la encuesta "Viviendo las competencias Infonavit" para invitar al personal a conocer el nuevo modelo e itinerarios de formación de las competencias, a fin de fortalecer las conductas y actitudes del personal.

Durante el periodo 2014-2015 se elaboraron 4 casos, que fueron aplicados al personal del Instituto en el Centro de Formación Infonavit, los cuales a través de un contexto, colocaban al colaborador en una situación y dilema en específico, al cual debían de dar una solución haciendo uso de sus conocimientos, habilidades y actitudes. La solución (respuestas seleccionadas), permitía identificar qué indicadores conductuales dominaba o no el personal; de esta manera se establecieron las acciones formativas, para el dominio de éstas.

Los resultados de estos casos sirvieron como un autodiagnóstico para identificar el nivel de dominio de las competencias clave a nivel institucional y se establece el plan de formación de competencias idóneo a las necesidades detectadas. Los resultados obtenidos al 1 de julio de 2015, se muestran en la gráfica siguiente:

Porcentaje de Avance por Caso de Competencias Infonavit
(Al 1 de julio 2015)



Fuente/ Gerencia Desarrollo de Talento. Avance al 1 de julio de 2015

Se estableció como estrategia casos de autodiagnóstico, con el objetivo de ser el primer acercamiento al modelo de competencias. La meta de participación en el 2015 fue del 70%, misma que fue alcanzada satisfactoriamente.

Las anteriores acciones sustentaron el Informe Mensual de Resultados al H. Consejo de Administración, correspondiente al mes de diciembre de 2014, donde quedaron plasmadas las acciones de fortalecimiento que se llevarían a cabo para permear el modelo de competencias entre todo el personal del Infonavit, con los siguientes objetivos:

- Definir las conductas esperadas del personal en términos del modelo de competencias.
- Desarrollar las competencias de liderazgo del personal que tiene personal a su cargo y conducen al logro de los objetivos institucionales.

El Modelo de Competencias del Instituto es el medio por el cual se alinea y fortalece las competencias del personal. El modelo consta de 14 competencias agrupadas de la siguiente forma:

Competencias Clave:

Son las competencias que identifican a todo el personal del Instituto y que son esenciales para cumplir con la estrategia institucional y contribuir con el bienestar social de los mexicanos a través del cumplimiento de la Misión y Visión. Son exigibles por igual a todo el personal del Instituto.

Se clasifican en:

- **Orientación a resultados**. Capacidad para alcanzar los objetivos institucionales en forma consistente, continua y progresiva; superando retos y dificultades, asumiendo su responsabilidad por dichos resultados y el compromiso de lograrlos con calidad y en el tiempo establecido.
- **Desempeño ético y transparencia.** Actuar conforme a los valores y principios descritos en la normativa del Instituto, dirigidos a alcanzar el bien común y satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad. Garantizando el uso transparente y eliminando cualquier discrecionalidad en el uso de los recursos que le son confiados, tanto económicos, como materiales y humanos.
- **Orientación social.** Identificar y maximizar el impacto que producen las propias acciones en la sociedad.
- **Calidad y excelencia en el servicio.** Aportar valor a los usuarios internos y externos, ofreciéndoles un servicio superior al que esperan recibir, con la finalidad de incrementar la credibilidad, calidad y confianza dentro y fuera del Instituto.

Competencias de Liderazgo:

Son las competencias que identifican a los líderes del Instituto y que son esenciales para cumplir con los

objetivos institucionales. Son exigibles para el personal estratégico y táctico.

Se clasifican en:

- **Visión estratégica.** Entender el entorno, la finalidad y la estrategia del Infonavit para el diseño de escenarios futuros. Aprovechando las fortalezas y recursos internos, así como las oportunidades externas con el fin de desarrollar iniciativas dirigidas al beneficio de la sociedad.
- **Liderazgo-gestión del cambio.** Inspirar una visión compartida en las personas y equipos de trabajo, conduciendo sus esfuerzos hacia la consecución de metas organizacionales con un clima de reconocimiento, comunicación, respeto y confianza.
- **Dirección del desempeño.** Dirigir el trabajo de sus colaboradores, potenciando su desarrollo profesional.

Competencias Diferenciales:

Son las competencias que distinguen desempeños en posiciones diferentes y se requieren para cumplir con la estrategia y objetivos de un área. Estas competencias son exigibles al personal de acuerdo a sus funciones.

Se clasifican en:

- **Creatividad e innovación.** Proponer y mejorar el estado de cosas, introduciendo propositivamente cambios, generando ideas originales y soluciones novedosas ante situaciones de la organización y su entorno.
- **Solución de problemas-toma de decisiones.** Capacidad para identificar y analizar los elementos que constituyen un problema, eligiendo la solución más apropiada para resolverlo, asumiendo la responsabilidad y los riesgos inherentes a sus decisiones.
- **Negociación.** Capacidad para lograr acuerdos productivos, enfrentar y resolver diferencias entre las partes, respetando los intereses de la sociedad y necesidades del Infonavit.
- **Trabajo en equipo y desarrollo de alianzas.** Trabajar y colaborar eficazmente con otras personas para lograr un objetivo común, compartiendo la información y fomentando la productividad.
- **Comunicación.** Lograr la comprensión de otros en la transmisión de ideas, conocimientos e información, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.
- **Flexibilidad y aprendizaje.** Adaptarse a nuevos contextos, situaciones y responsabilidades, mostrando disposición abierta al aprendizaje y actualización constante, buscando maximizar el capital intelectual del Infonavit.
- **Planeación y organización.** Establecer prioridades y trazar guías de acción claras y lógicas, que lleven a obtener los resultados en los plazos previstos, monitoreando los progresos y corrigiendo las desviaciones.

Logros obtenidos con el Modelo de Competencias

A continuación, se muestran los logros que se han obtenido con la implementación del Modelo de Competencias:

- El Modelo de Competencias responde a la necesidad actual del Instituto, siendo este más funcional y menos complejo; identifica y define cada una de las competencias con indicadores conductuales claros que fortalecen la cultura institucional y el logro de los objetivos institucionales.
- Es más sencillo, ya que se redujo de 19 a 14 competencias y no cuenta con grados de dominio, sólo se define si cumple o no la competencia, lo cual facilita su uso.
- Fortalece la cultura Institucional, al consolidar las conductas del personal para el logro de los objetivos institucionales.
- Define las competencias de liderazgo de las personas que tienen personal a su cargo para contribuir al logro de los objetivos.
- Alinea todo el proceso de Administración de Personas con un sistema común.
- Orienta al personal a una cultura de competitividad y productividad.

En el periodo 2013-2014 se desarrollaron las primeras comunidades de aprendizaje en temas de “No violencia”; como estrategia de formación abierta, participativa y flexible a través de diferentes recursos que

facilitaron el intercambio de información, el diálogo, generándose así el aprendizaje colaborativo.

17.3.4.4 Sistema de Profesionalización y Desarrollo Laboral Infonavit (SPyDLI)

En el 2017 se desarrolló el Sistema de Profesionalización y Desarrollo Laboral Infonavit cuyo objetivo es impulsar la formación, retención y transmisión de conocimiento que ofrezca a las y los trabajadores la oportunidad de fortalecer sus conocimientos de las áreas sustantivas de cartera, crédito y recaudación fiscal del Infonavit; eso les ha permitido conocer cómo funciona el Instituto y reafirmar el compromiso social y aporta para ser un mejor lugar para trabajar al servicio de México.

Con participación y apoyo de expertos de áreas sustantivas, se elaboraron los siguientes estándares para certificación:

- Aplicación de las reglas para el otorgamiento del primer crédito hipotecario a las/los trabajadores derechohabientes del Infonavit en los diferentes productos.
- Asesoría en los productos de Recaudación Fiscal y Administración de la Subcuenta de Vivienda.
- Asesoría en los lineamientos de servicio del Esquema de Cobranza Social del Infonavit.
- Nota: únicamente se contemplan las acciones formativas de la Gerencia de Formación y Desarrollo.

Logros con la implementación del Sistema de Profesionalización y Desarrollo Laboral Infonavit - 2018

En el 2018 se realizaron acciones como la acreditación al Instituto, para certificar en 4 Estándares de Competencia:

1. Evaluación de la Competencia de Candidatos con base en competencias (EC0076).

2. Aplicación de las reglas para el otorgamiento del primer crédito hipotecario a las/los trabajadores derechohabientes del Infonavit en los diferentes productos (EC0939).

3. Asesoría en los lineamientos de servicio del Esquema de cobranza social Infonavit (EC0940).

4. Asesoría en los procesos de Recaudación Fiscal y Administración de la Subcuenta de Vivienda (EC0941).

La creación de un reglamento y/o lineamientos de operación para el Comité de Evaluación de la Entidad de Certificación y Evaluación Infonavit.

La creación de un grupo de arranque para certificación y la emisión de 30 certificados en dichos estándares.

Acciones de Capacitación presencial en 2013 (SPyDLI)

Capacitación presencial 2013.				
Curso	Objetivo	Fecha	Sede	Participantes
1.- Taller de formación de promotoras y promotores de Igualdad.	Esta capacitación buscó dotar y reforzar los conocimientos de los tipos de violencia existentes, así como identificar la “violencia invisible” generada por creencias y costumbres de nuestra sociedad.	agosto.	Nacional.	44 personas.
2. Conferencia: Prevención de Violencia de Género.	Sensibilizar al personal sobre las acciones y comportamientos que se deben tomar para prevenir la violencia de género.	28 de octubre.	Oficinas Centrales	100 personas.
Capacitación en línea 2013.				

Capacitación presencial 2013.				
Curso	Objetivo	Fecha	Sede	Participantes
Equidad de Género dentro del Centro de Formación Infonavit	Dar a conocer al personal el sistema de gestión de equidad de género y no discriminación del Instituto	2013		80 personas

Resultados de participación 2013:

44	Personas	Taller de Formación de Promotoras y Promotores de Igualdad,
100	Personas	Conferencia Prevención de Violencia de Genero, y
80	Personas	Curso en línea Equidad de Género.
224	Total, personas.	

Acciones de Capacitación presencial 2014 (SPyDLI)

Capacitación presencial en Igualdad 2014				
Curso	Objetivo	Fecha	Sede	Participantes
1. Taller de formación de promotoras y promotores de Igualdad	Esta capacitación buscó dotar y reforzar los conocimientos de los tipos de violencia existentes, así como identificar la “violencia invisible” generada por creencias y costumbres de nuestra sociedad	marzo y septiembre	Nacional	70. personas
Capacitación en línea en Igualdad 2014				
Comunidades de Aprendizaje	Comunidades de aprendizaje sobre Violencia de Género con el objetivo de dotar y reforzar los conocimientos de los tipos de violencia existentes, así como identificar la “violencia invisible” generada por creencias y costumbres de nuestra sociedad	2014		Primera Fase: 180 personas Segunda Fase: 952 personas. Tercera Fase: 1,659 personas
Capacitación en línea 2014				

Capacitación presencial en Igualdad 2014				
Curso	Objetivo	Fecha	Sede	Participantes
Equidad de Género dentro del Centro de Formación Infonavit	Dar a conocer al personal el sistema de gestión de equidad de género y no discriminación del Instituto.	2014		817 personas

Resultados de participación 2014:

70	Personas en Taller de Formación de Promotoras y promotores de Igualdad,
2,791	Personas en Curso en línea Comunidades de Aprendizaje, y
817	Personas en Curso en línea Equidad de Género dentro del Centro de Formación Infonavit.
3,678	Total, personas.

Acciones de Capacitación presencial 2015 (SPyDLI)

Capacitación presencial en Igualdad 2015				
Curso	**Objetivo**	**Fecha**	**Sede**	**Participantes**
1.- Diplomado de Derechos Humanos y Vivienda	Sensibilizar y capacitar a las personas que trabajan en el Instituto en materia de derechos humanos, dotándoles de conocimientos para implementar esta perspectiva en su labor profesional	septiembre	Oficinas Centrales	30 personas.

Acciones de Capacitación presencial en 2016 (SDyDLI)

Capacitación presencial en Igualdad 2016.				
Curso	**Objetivo**	**Fecha**	**Sede**	**Participantes**
1. Taller de Lenguaje	Taller dirigido a personal del Instituto, a través del cual cuenten con herramientas de comunicación creativas, innovadoras, incluyentes, no sexistas ni discriminatorias, que les permitan conocer y adoptar nuevas formas de comunicación, respetuosas de los derechos humanos.	25 y 26 de enero de 2016	Oficinas Centrales	21 personas

Capacitación presencial en Igualdad 2016.				
Curso	**Objetivo**	**Fecha**	**Sede**	**Participantes**
2. Taller de Derechos Humanos	Proporcionar a las y los participantes los elementos en materia de violencia de género, para que estén en condiciones de apoyar y promover la aplicación de políticas públicas, estrategias y acciones para garantizar la existencia de relaciones laborales equitativas y exentas de prácticas de violencia de género.	1 y 2 de marzo de 2016	Oficinas Centrales y Oficinas del Rosario	86 personas
3.- Taller de Inclusión y No Discriminación.	Conocer el marco legal al que está sujeto el personal que labora en el Infonavit en materia de igualdad, derechos humanos y no discriminación, así como contar con herramientas, tanto en el servicio como en el desarrollo de los procesos operativos del Instituto, para adoptar actitudes de Inclusión y no discriminación, desde un enfoque de derechos humanos, en su vida cotidiana y en sus espacios laborales.	16 y 17 de marzo de 2016	Oficinas centrales	22 personas
4. Taller de Desarrollo de Competencias del Ombudsperson Organizacional.	Ejecutar eficientemente las competencias de atención a víctimas y procesamiento de quejas relativas a las dimensiones básicas de discriminación y vulneración de los derechos humanos	28 y 29 de marzo de 2016	Oficinas Centrales	10 personas

Capacitación presencial en Igualdad 2016.				
Curso	**Objetivo**	**Fecha**	**Sede**	**Participantes**
5. Curso sobre la Reforma Constitucional de Derechos Humanos.	Capacitar en derechos humanos al personal del Infonavit para que cuenten con herramientas conceptuales y prácticas que fortalezcan el conocimiento de la reforma constitucional y el cumplimiento de sus obligaciones constitucionales en la materia	4 y 18 abril de 2016	Oficinas centrales, Guanajuato, Aguascalientes, Colima, Estado de México, Hidalgo, Metropolitana, Michoacán, Nayarit, Querétaro, San Luis Potosí, Nuevo León, Zacatecas, Baja California, Baja California Sur, Chihuahua y Sonora.	677 Personas (102 en oficinas centrales y 575 en delegaciones.)
6. Taller de Liderazgo Sin Discriminación.	Que las personas participantes puedan vivir un clima ausente de violencia o maltrato laboral e identificar al acosador que cada uno podemos tener dentro de nosotros mismos, saber qué lo detona, desafiar sus creencias y prejuicios e identificar las conductas que los sabotean, promover el respeto a la diversidad viviendo dos valores fundamentales: dignidad humana y bien común	13 de abril de 2016	Oficinas Centrales	25 personas
7. Taller de Desarrollo de Mujeres en un mundo Masculinizado	El taller fue dirigido especialmente mujeres trabajadoras con responsabilidad de mando y coordinación, que desearan fortalecer sus competencias generales dentro de la organización como parte de sus aspiraciones profesionales	28 de mayo de 2016	Oficinas Centrales	30 personas

Capacitación presencial en Igualdad 2016.				
Curso	**Objetivo**	**Fecha**	**Sede**	**Participantes**
8. Curso sobre la Reforma Constitucional de Derechos Humanos	Capacitar en derechos humanos al personal del Infonavit para que contaran con herramientas conceptuales y prácticas que fortalezcan el conocimiento de la reforma constitucional y el cumplimiento de sus obligaciones constitucionales en la materia	16 de mayo y 6 de junio de 2016	Oficinas centrales (sede), Veracruz (sede), Campeche, Chiapas, Guerrero, Morelos, Oaxaca, Puebla, Tabasco, Tlaxcala, Yucatán, y Tamaulipas.	81 personas en oficinas centrales y 378 en Delegaciones.
9. Taller de Lenguaje Incluyente.	Taller dirigido a personal del Instituto, a través del cual contaran con herramientas de comunicación creativas, innovadoras, incluyentes, no sexistas ni discriminatorias, que les permitiera conocer y adoptar nuevas formas de comunicación, respetuosas de los derechos humanos	1 y 2 de junio de 2016	Oficinas Centrales	30 personas
10. Curso sobre la Reforma Constitucional de Derechos Humanos.	Capacitar en derechos humanos al personal del Infonavit para que contaran con herramientas conceptuales y prácticas que fortalezcan el conocimiento de la reforma constitucional y el cumplimiento de sus obligaciones constitucionales en la materia	11 julio de 2016	Oficinas del Rosario (sede), Durango, Sinaloa, Quintana Roo.	45 personas en oficinas del Rosario y 45 en Delegaciones.
11. Taller de Desarrollo de Competencias del Ombudsperson Organizacional	Ejecutar eficientemente las competencias de atención a víctimas y procesamiento de quejas relativas a las dimensiones básicas de discriminación y vulneración de los derechos humanos. (Hostigamiento Laboral, Sexual, etc.)	11 y 12 de agosto de 2016	Oficinas Centrales	10 personas

Capacitación presencial en Igualdad 2016.				
Curso	**Objetivo**	**Fecha**	**Sede**	**Participantes**
12. Curso sobre la Reforma Constitucional de Derechos Humanos	Capacitar en derechos humanos al personal del Infonavit para que contaran con herramientas conceptuales y prácticas que fortalezcan el conocimiento de la reforma constitucional y el cumplimiento de sus obligaciones constitucionales en la materia	15 de agosto de 2016	Delegación Regional Jalisco	74 personas
13. Administración pública, ética y DDHH	Que las y los asistentes reconocieran la importancia de la incorporación del enfoque de derechos humanos en las políticas públicas en cada una de las etapas del ciclo de políticas públicas	30 y 31 de agosto de 2016	Delegación Regional Aguascalientes	34 personas
14. Diplomado básico en políticas públicas y género	Desarrollar competencias para identificar un problema de desigualdad de género en procesos, normativa o productos, a partir de un diagnóstico e indicadores y plantear alternativas de solución con Perspectiva de Género. Tomando en cuenta la relevancia que implica introducir a nuestros procesos y productos la perspectiva de género en beneficio de nuestra derechohabiencia	1 de septiembre a 12 de diciembre de 2016	Oficinas Centrales	29 personas
15. Hostigamiento Laboral	Identificar la problemática del Mobbing desde la perspectiva del respeto a los Derechos Humanos y los Derechos laborales	7 y 8 de septiembre de 2016	Delegación Regional Estado de México	15 personas
16. Hostigamiento Laboral.	Identificar la problemática del Mobbing desde la perspectiva del respeto a los Derechos Humanos y los Derechos laborales	7 y 8 de septiembre de 2016	Delegación Regional Metropolitana	67 personas.

Capacitación presencial en Igualdad 2016.				
Curso	**Objetivo**	**Fecha**	**Sede**	**Participantes**
17. Taller de Desarrollo de Mujeres en un mundo Masculinizado.	El taller dirigido especialmente mujeres trabajadoras con responsabilidad de mando y coordinación, que deseen fortalecer sus competencias generales dentro de la organización como parte de sus aspiraciones profesionales	9 de septiembre de 2016	Oficinas Centrales	27 personas
18. Responsabilidades administrativas y penales por violaciones a DDHH	Que las y los asistentes reconocieran la importancia de la ética en el servicio público a fin de prevenir las violaciones a los Derechos Humanos	22 y 23 de septiembre de 2016	Oficinas Centrales	24 personas
19. Responsabilidades administrativas y penales por violaciones a DDHH	Que las y los asistentes reconocieran la importancia de la ética en el servicio público a fin de prevenir las violaciones a los Derechos Humanos	22 y 23 de septiembre de 2016	Delegación Regional Chiapas	20 personas
20. Tolerancia y No Discriminación	Identificar y definir la discriminación, sus tipos y características como una problemática social de los Derechos Humanos. Asimismo, conocer, reflexionar y aplicar el concepto de Tolerancia en la vida diaria tanto en el ámbito laboral como personal a fin de generar ambientes libres de violencia y promover la cultura de los Derechos Humanos	22 y 23 de septiembre de 2016	Delegación Regional Baja California Sur	20 personas

Capacitación presencial en Igualdad 2016.				
Curso	**Objetivo**	**Fecha**	**Sede**	**Participantes**
21. Tolerancia y No Discriminación	Identificar y definir la discriminación, sus tipos y características como una problemática social de los Derechos Humanos. Asimismo, conocer, reflexionar y aplicar el concepto de Tolerancia en la vida diaria tanto en el ámbito laboral como personal a fin de generar ambientes libres de violencia y promover la cultura de los Derechos Humanos	28 de septiembre de 2016	Oficinas Centrales	28 personas
Capacitación en Línea en Igualdad 2016.				
Cursos en Línea del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación	Construir una cultura de respeto a los derechos humanos e igualdad de oportunidades, identificando estrategias que permitan a las personas trabajadoras del Infonavit encaminar su actuar hacia un trato libre de discriminación en el contexto mexicano	7 a 20 de marzo de 2016	Oficinas Centrales, Chihuahua, Coahuila y Nuevo León	55 personas

Resultados de participación 2016:

174	Personas en Talleres impartidos por CNDH.
73	Personas en Talleres de Lenguaje Incluyente.
55	Personas en Cursos en línea de CONAPRED.
29	Personas en Diplomado Políticas Públicas.
348	Personas en Talleres en tema de Igualdad, No Discriminación y DDHH.
1,300	Personas en Talleres sobre la Reforma Constitucional de DDHH.
1,979	Total, personas.

Acciones de Capacitación presencial en 2017 (SPyDLI)

Capacitación presencial en Igualdad 2017.				
Curso	Objetivo	Fecha	Sede	Participantes
1. Taller de Desarrollo de Competencias del Ombudsperson Organizacional	Proveer a los participantes de las competencias de atención a víctimas y el procesamiento de quejas relativas a dimensiones básicas de discriminación y vulneración de los derechos humanos	26 y 27 de enero de 2017	Oficinas Centrales, Delegaciones Regionales de los Estados de: México, Hidalgo, Puebla, Querétaro y Oaxaca	10 personas
2. La perspectiva de género en el delito del feminicidio	Sensibilizar al personal sobre las implicaciones estructurales que tienen los feminicidios en México a partir de la concepción que se trata de la muerte violenta de las mujeres por cuestiones de género	21 de febrero de 2017.	Oficinas centrales	27 personas
3. Curso Aspectos Generales de Derechos Humanos	Que las y los asistentes conocieran los principios fundamentales de los derechos humanos	28 de marzo 2017	Oficina sede (Delegación Regional Sonora) y más de 20 Delegaciones Regionales vía web conference	258 personas (presencial y vía web conference.)
4. Taller Lenguaje Incluyente	Sensibilizar al personal sobre las necesidades de manejar el lenguaje incluyente en toda la comunicación por escrito que generan las áreas, para visibilizar la importancia de la mujer en el Infonavit	30 y 31 de marzo de 2017	Oficinas centrales	28 personas
5. Curso Los derechos humanos y la administración pública	Que las y los asistentes al término del curso vincularan la práctica administrativa con los principios de los derechos humanos	25 de abril de 2017	Oficina sede (Durango) más 16 Delegaciones vía web.	226 personas (presencial y vía web conferencing).

Capacitación presencial en Igualdad 2017.				
Curso	Objetivo	Fecha	Sede	Participantes
6. Taller Corresponsabilidad y ABC de Género	Sensibilizar a la dirigencia sindical nacional del Infonavit con talleres y cursos de sobre los temas corresponsabilidad entre vida laboral, familiar y personal; igualdad y perspectiva de género; hostigamiento laboral, acoso sexual y no discriminación	26 y 27 de abril de 2017	Sindicato Nacional de Trabajadores del Infonavit	88 personas
7. Curso Igualdad y no discriminación	Que las y los asistentes al término del curso reflexionaran acerca de crear conciencia para vivir la igualdad entre hombres y mujeres y no discriminar	28 de abril de 2017	Oficina sede (Sonora)	13 personas (presencial)
8. Plática Ombudsperson y certificaciones institucionales en igualdad e inclusión	Presentar al personal de la Delegación Regional Aguascalientes, los métodos de denuncia con los que cuenta el personal en casos de violencia laboral (Hostigamiento laboral, acoso sexual y/o discriminación) e invitarlos a realizar las denuncias en caso de ser víctima de violencia laboral	17 de mayo de 2017	Aguascalientes, Aguascalientes	25 personas
9. Plática Los derechos y deberes de las niñas, niños y adolescentes en su relación con la disciplina positiva	Que las y los asistentes al término del curso comprendieran los contrapesos entre los derechos y deberes por medio de la disciplina positiva	19 de mayo de 2017	Oficina (Oficinas Centrales) más 19 Delegaciones vía web	330 personas (presencial y vía web conferencing).
10. Curso Igualdad de género	Que las y los asistentes al término del curso reconozcan la igualdad en la interacción cotidiana	23 de mayo de 2017	Oficina sede (Tijuana).	10 personas (presencial)
11. Taller de Desarrollo de Mujeres en un mundo Masculinizado: Empoderamiento de la Mujer	El taller fue dirigido a mujeres trabajadoras con responsabilidad de mando y coordinación, interesado en fortalecer sus competencias generales dentro de la organización como parte de sus aspiraciones profesionales	28 de mayo de 2017	Oficinas Centrales, Estado de México, Hidalgo, Puebla, Querétaro, Oaxaca.	30 personas

Capacitación presencial en Igualdad 2017.				
Curso	Objetivo	Fecha	Sede	Participantes
12. Plática Ombudsperson y certificaciones institucionales en igualdad e inclusión	Presentar al personal de la Delegaciones de Veracruz, los métodos de denuncia con los que cuenta el personal en casos de violencia laboral (Hostigamiento laboral, acoso sexual y/o discriminación) e invitarles a realizar las denuncias en caso de ser víctimas de violencia laboral	29 de mayo de 2017	Delegación Regional de Veracruz.	39 personas
13. Curso Igualdad y No Discriminación	Que las y los asistentes al término del curso reflexionaran acerca de crear conciencia para vivir la igualdad entre hombres y mujeres y no discriminar	6 de junio de 2017	Oficina sede Campeche	30 personas
14. Plática Ombudsperson y certificaciones institucionales en igualdad e inclusión laboral	Presentar al personal del CESI de Tijuana, Delegación Regional Baja California, los métodos de denuncia con los que cuenta el personal en casos de violencia laboral (Hostigamiento laboral, acoso sexual y/o discriminación) e invitarles a realizar las denuncias en caso de ser víctimas de violencia laboral	9 de junio de 2017	Ceci Tijuana	34 personas
15. Plática Entendimiento a la Diversidad Sexual en las Familias	Proporcionarles a las y los participantes, desde la perspectiva del derecho a la Igualdad y No Discriminación, los fundamentos para comprender la diversidad sexual desde el seno familiar	21 de junio de 2017	Oficina sede (Oficinas Centrales) más 19 Delegaciones vía web.	274 personas
16. Los Derechos Humanos y la Administración Pública	Que las y los asistentes al término del curso vincularan la práctica administrativa con los principios de los derechos humanos	22 de junio de 2017	Zacatecas	20 personas

Capacitación presencial en Igualdad 2017.				
Curso	Objetivo	Fecha	Sede	Participantes
17. Curso Igualdad y No Discriminación	Que las y los asistentes al término del curso reflexionaran acerca de crear conciencia para vivir la igualdad entre hombres y mujeres y no discriminar	23 de junio de 2017	Nayarit	19 personas
18. Igualdad y No Discriminación	Que las y los asistentes al término del curso reflexionaran a cerca de crear conciencia para vivir la igualdad entre hombres y mujeres y no discriminar	28 de junio de 2017	Oficina sede Durango	18 personas presencial
19. Curso Igualdad y No Discriminación	Que las y los asistentes al término del curso reflexionaran acerca de crear conciencia para vivir la igualdad entre hombres y mujeres y no discriminar	4 de julio de 2017	Oficina sede Chihuahua	29 personas presencial
20. Curso Igualdad de género	Que las y los asistentes al término del curso reconocieran la igualdad en la interacción cotidiana	11 de julio de 2017	Guanajuato.	69 personas presencial
21. Curso Igualdad de género	Que las y los asistentes al término del curso reconocieran la igualdad en la interacción cotidiana	12 de julio de 2017	Acapulco, Guerrero	26 personas presencial
22. Curso Igualdad y No Discriminación	Que las y los asistentes al término del curso reflexionaran acerca de crear conciencia para vivir la igualdad entre hombres y mujeres y no discriminar	8 de agosto de 2017	Oficina sede Villahermosa, Tabasco	21 personas presencial
23. Curso Igualdad y No Discriminación	Que las y los asistentes al término del curso reflexionaran acerca de crear conciencia para vivir la igualdad entre hombres y mujeres y no discriminar	9 de agosto de 2017	Oficina sede Morelia y Michoacán	25 personas presencial

Capacitación presencial en Igualdad 2017.				
Curso	Objetivo	Fecha	Sede	Participantes
24. Conferencia Magistral “Beneficios de la Lactancia Materna”	Hacer conciencia entre el personal del Infonavit de los beneficios que tiene la leche materna en el crecimiento y desarrollo de las hijas y los hijos en proceso de lactancia	17 de agosto de 2017	Oficinas Centrales y Delegaciones Regionales de Campeche, Colima, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Nayarit, Morelos, Querétaro, Sinaloa, Sonora, Veracruz, Tabasco, Tlaxcala, Yucatán y Zacatecas	160 personas
25. Taller de competencias del Ombudsperson Nivel I	Proveer a los participantes de las competencias de atención a víctimas y el procesamiento de quejas relativas a dimensiones básicas de discriminación y vulneración de los derechos humanos	17 de agosto de 2017	Oficinas Centrales y Comité Ejecutivo Nacional del SNTInfonavit.	13 personas
26. Taller de Desarrollo de Mujeres en un mundo Masculinizado: Empoderamiento de la Mujer	El taller fue dirigido a mujeres trabajadoras con responsabilidad de mando y coordinación, interesadas en fortalecer sus competencias generales dentro de la organización como parte de sus aspiraciones profesionales	24 de agosto de 2017	Oficinas Centrales, Delegación Metropolitana, Jalisco, Zacatecas y Comité Ejecutivo Nacional del SNTInfonavit	28 personas

Capacitación presencial en Igualdad 2017.				
Curso	Objetivo	Fecha	Sede	Participantes
27. Taller de Desarrollo de Mujeres en un mundo Masculinizado: Liderazgo de la mujer.	El taller fue dirigido a mujeres trabajadoras con responsabilidad de mando y coordinación, interesadas en fortalecer sus competencias generales dentro de la organización como parte de sus aspiraciones profesionales	25 de agosto de 2017	Oficinas Centrales, Delegación Metropolitana, Jalisco, Zacatecas y Comité Ejecutivo Nacional del SNTInfonavit	32 personas
28. Taller de prevención de la violencia intrafamiliar y/o equidad de género	Que el participante aprendiera a crear y utilizar técnicas y estrategias, desde un enfoque sistémico, que permitieran detectar, intervenir y canalizar a personas en situación de violencia familiar y/o de género	7 y 8 de noviembre de 2017	Delegación Regional Morelos	
29. Taller de prevención de la violencia intrafamiliar y/o equidad de género	Que el participante aprendiera a crear y utilizar técnicas y estrategias, desde un enfoque sistémico, que permitieran detectar, intervenir y canalizar a personas en situación de violencia familiar y/o de género	15 y 16 de noviembre de 2017	Delegación Regional Querétaro	
30. Taller de prevención de la violencia intrafamiliar y/o equidad de género	Aprendizaje para el participante para crear y utilizar técnicas y estrategias, desde un enfoque sistémico, que permitieran detectar, intervenir y canalizar a personas en situación de violencia familiar y/o de género	21 y 22 de noviembre de 2017	Oficinas Rosario	
31. Taller de prevención de la violencia intrafamiliar y/o equidad de género	Aprendizaje para el participante para crear y utilizar técnicas y estrategias, desde un enfoque sistémico, que permitieran detectar, intervenir y canalizar a personas en situación de violencia familiar y/o de género	23 y 24 de noviembre de 2017	Subdirección General de Planeación y Finanzas	

Capacitación presencial en Igualdad 2017.				
Curso	Objetivo	Fecha	Sede	Participantes
32. Taller de prevención de la violencia intrafamiliar y/o equidad de género	Que el participante aprendiera a crear y utilizar técnicas y estrategias, desde un enfoque sistémico, que permitieran detectar, intervenir y canalizar a personas en situación de violencia familiar y/o de género	27 y 28 de noviembre de 2017	Delegación Regional Tlaxcala	
33. Taller de prevención de la violencia intrafamiliar y/o equidad de género	Aprendizaje para el participante para crear y utilizar técnicas y estrategias, desde un enfoque sistémico, que permitan detectar, intervenir y canalizar a personas en situación de violencia familiar y/o de género	29 y 30 de noviembre de 2017	Comité Ejecutivo Nacional – Sindicato Nacional de Trabajadores del Infonavit	

Resultados de participación 2017:

1,368	Personas en Talleres impartidos por CNDH.
640	Personas en Talleres en tema de Igualdad, No Discriminación y DDHH.
2,008	Total, personas

Acciones de Capacitación presencial en 2018 (SPyDLI)

Se han impartido 3 cursos en el presente año, en las Delegaciones de Tlaxcala, Puebla y Metropolitana Valle de México. Se han capacitado a 43 personas:

23 mujeres	53 %
20 hombres	47 %

CAPACITACIÓN PRESENCIAL MARZO 2018				
Curso	**Objetivo**	**Fecha**	**Sede**	**Participantes**
1. Curso Aspectos Generales de Derechos Humanos.	Que las y los asistentes conocieran los principios fundamentales de los derechos humanos	27 de febrero	Delegación de Tlaxcala	
2. Curso Aspectos Generales de Derechos Humanos.	Que las y los asistentes conocieran los principios fundamentales de los derechos humanos	23 de marzo	Delegación de Puebla	
3. Curso Derechos de las Personas con Discapacidad	Que los y las asistentes conocieran los principios fundamentales de los derechos humanos de las personas con discapacidad	5 de abril	Delegación Metropolitana Valle de México.	

Cursos en línea de igualdad en la Universidad Infonavit (2015-2018)

Dentro de la plataforma de formación y desarrollo institucional "Universidad Infonavit" se incluyó el curso en línea "Introducción a los Derechos Humanos", con el objetivo de reconocer las generalidades de los derechos humanos a través de la conceptualización, principios, marco histórico y clasificación.

Los cursos forman parte del programa Infonavit:

- Introducción a los Derechos humanos.
- Acércate a la igualdad.
- Vive sin discriminar.
- Exprésate sin sexismo.

Universidad Infonavit

CURSOS EN LINEA UNIVERSIDAD INFONAVIT				
Curso	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Introducción a los Derechos Humanos.	1,391	691	108	137
Acércate a la Igualdad		1,124	244	130
Vive sin Discriminar		972		
Exprésate sin sexismo		876	272	
Total	1,391	3,663	624	267

En cuestión de participación en línea de la Universidad Infonavit se presentaron los siguientes resultados por género:

CURSOS	TOTAL	M	H
1) Acércate a la Igualdad	1,920	1,179	741
2) Vivir sin discriminar	1,683	1,032	651
3) Exprésate sin sexismo	1,649	1,007	642
4) Introducción derechos humanos	2,528	1,495	1,033
TOTAL	**7,780**	**4,713**	**3,067**

17.3.4.5 Convenios con dependencias e Instituciones especializadas en Igualdad, No Discriminación y Derechos Humanos

Actualmente, por el periodo de 2012 a marzo de 2018, los convenios establecidos por el Infonavit en materia de Igualdad, No Discriminación y Derechos Humanos tienen alcance a nivel nacional y se realizaron en conjunto con:

- Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación,
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social,
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos, y
- Museo de Memoria y Tolerancia.

Todos los convenios firmados por el Instituto tienen por objeto establecer las bases de colaboración y coordinación entre las partes con la finalidad de crear e implementar programas y proyectos para mejorar el servicio del Infonavit hacia sus usuarios internos y externos a nivel nacional.

- **Convenio con la Comisión Nacional de Derechos Humanos**

  Con el fin de tener relaciones estrechas con el principal actor en la defensa de los Derechos Humanos y hacer sentir al colaborador orgulloso por formar parte de una institución que se preocupa por temas tan importantes y de mucha calidad humana como éste, el Infonavit firmó el 22 de mayo de 2015 un Convenio de Colaboración por cuatro años con la CNDH.

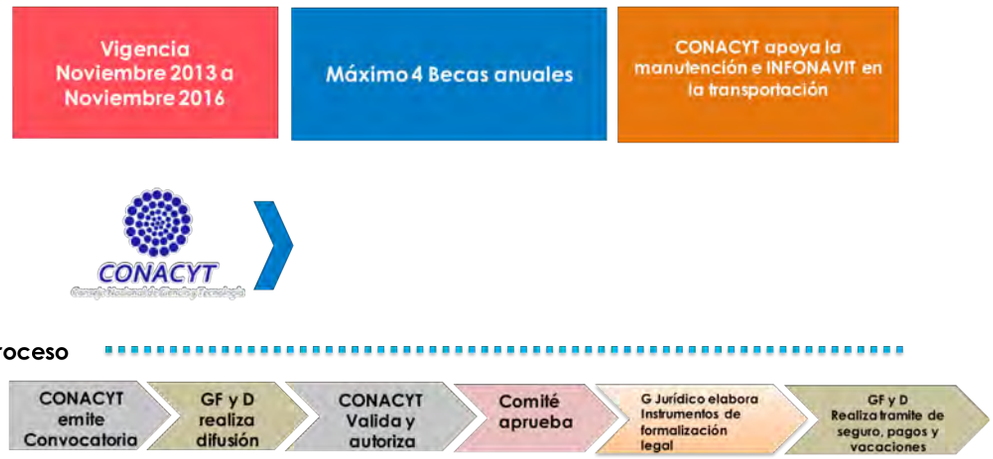
  El objeto de éste fue establecer las bases y mecanismos de colaboración para el estudio, divulgación, capacitación y asesoría de la CNDH, a través de la realización de actividades conjuntas con el instituto, encaminadas a impulsar el conocimiento y la observancia de los Derechos Humanos de los derechohabientes, acreditados, personal y usuarios del Infonavit.





– **Convenio con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt)**

El objetivo del convenio suscrito es el de promover la investigación en temas de sustentabilidad y entorno urbano que les permita a los colaboradores de Infonavit implementar acciones de mejora respecto al tema, mediante el otorgamiento de becas al extranjero en colaboración con Conacyt.



Uno de los objetivos primordiales del Infonavit, es fomentar entre el personal la vocación social, de servicio, eficacia y aprendizaje continuo, a fin de mantener altos estándares en el servicio que se le proporciona al derechohabiente.

En este sentido, el factor humano es pieza clave para dar cumplimiento a los objetivos institucionales, siendo de suma relevancia fomentar y promover programas de oferta educativa y de formación, que se encuentren alineados y vinculados a la estrategia institucional en materia de vivienda y sustentabilidad.

En el marco de las acciones de fortalecimiento de la oferta académica, y con objeto el contribuir a la formación, desarrollo y vinculación de los recursos humanos de alto nivel que tiendan a las necesidades de desarrollo, el Instituto también promueve el otorgamiento de becas a profesionistas egresados de nivel licenciatura, que deseen realizar estudios de maestría en el extranjero en programas de alta calidad y en áreas científicas y tecnológicas prioritarias en materia de vivienda.

El Infonavit suscribió con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología con fecha 06 de noviembre de 2013, el Convenio 1010/419/2013 C-570/2013, con la finalidad de otorgar un máximo de 4 becas anuales, las cuales incluían el apoyo para la manutención mensual del becario con base en el tabulador autorizado del Conacyt y el pago parcial o total de las cuotas y gastos de colegiatura.

Dicho convenio entró en vigor en noviembre de 2013 y tuvo una vigencia de tres años; su principal objeto fue promover la investigación en temas de sustentabilidad y entorno urbano, que permitiera al personal del Infonavit fomentar, desarrollar y vincular nuevos conocimientos en beneficio del Instituto implementando acciones de cambio y mejora.

Con fecha 13 de mayo de 2014, se constituyó el Comité de Becas Infonavit como grupo interno de trabajo, con el propósito de evaluar, seleccionar, supervisar y dar seguimiento al otorgamiento de becas a trabajadores egresados de nivel licenciatura, que desearan realizar estudios de maestría en el extranjero y que fueran seleccionados mediante la correspondiente convocatoria que emitiera el Conacyt.

Una vez realizado el procedimiento de selección de las solicitudes presentadas al Comité de Becas, el 15 de mayo de 2015 se celebró la Primera Sesión Ordinaria del Comité de Becas Infonavit para la revisión y aprobación de proyectos de postulantes a las becas en el extranjero en temas de Sustentabilidad.

En dicha Sesión el Comité de Becas Infonavit, otorgó el fallo para la asignación de las becas a los candidatos postulantes para estudios de maestría en el extranjero.

Una vez concluidos los estudios correspondientes, existió el compromiso de que el becario/a debería reincorporarse a ejercer sus funciones en el Instituto, con el compromiso de compartir conocimientos y experiencias, por un periodo no menor a dos años de manera ininterrumpida, generando de esta forma sinergias positivas que contribuyeran al logro de los objetivos institucionales y al fortalecimiento del actuar del Instituto.

Logros del convenio suscrito con el Conacyt

Entre el 2014 y el 2015, se otorgaron 3 becas para estudios de maestría en el extranjero en programas de alta calidad y en áreas científicas y tecnológicas prioritarias en materia de vivienda.

Becas Otorgadas Convenio Conacyt (2014-2015)

Tema Maestría	Institución	Periodo vigencia	Convenio asignación beca
Planeación Urbana	Wagner School of Public Service de la Universidad de Nueva York.	Primera inscripción al programa de estudios al 20 de mayo de 2016	8 agosto 2014
Diseño de Ciudades y Ciencias Sociales	Universidad de Economía y Ciencias Políticas de Londres.	24 septiembre 2015 al 23 diciembre 2016	5 agosto 2015
Clima y Sociedad	Universidad de Columbia en Nueva York.	2 septiembre 2015 al 31 agosto 2016	5 agosto 2015

Fuente/ Gerencia Desarrollo de Talento. Convenios de asignación de becas Infonavit, de fecha 5 de agosto de 2015 y 8 de agosto de 2014

Los beneficiados/as tenían como objetivo el desarrollar nuevos proyectos que aportaran a la estrategia social y sustentable del Instituto.

En diciembre del 2016, se renovó el Convenio con el Conacyt, dando oportunidad a la obtención de las siguientes becas:

Becas Otorgadas Convenio Conacyt (2016-2018)

Tema Maestría	Institución	Periodo vigencia	Convenio asignación beca
Programa de Posgrado en Urbanismo	Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil	14 de Mayo de 2016 al 28 de Febrero de 2018	11-may-16
Maestria en Medío Ambiente	Universidad de Melbourne, Australia	25 de julio de 2016 al 20 de Julio de 2018	11-may-16
Maestría en Planeación Urbana	Universidad de Harvard, Estados Unidos	1 Agosto de 2016 al 24 de Mayo de 2018	11-may-16

17.3.4.6 Campañas y Eventos Institucionales

Cabe hacer mención que además de los programas de capacitación que realiza el Instituto, también efectúa diversos eventos con el objetivo de sensibilizar al personal de actuaciones, como las siguientes:

- De no discriminación,
- Personas con discapacidad,

- Violencia intrafamiliar,
- Autismo,
- Violencia basada en el género,
- Equidad de género,
- Cáncer de mama, y
- Maternidad, Lactancia y Paternidad, etc.

Campaña y/o Evento	Fecha
Túnel de la Discapacidad.	Abril 2013
Exposición ABC de la Discapacidad.	Mayo 2014
Día Internacional de la Mujer.	2014
Conferencia Magistral "Soy Libre".	26 de noviembre 2014
Cantata de la Estudiantina de la Asociación Pro Personas con Parálisis Cerebral (APAC).	Diciembre 2015
Conferencia Magistral "Los Retos de la Mujeres Frente a la Equidad de Género".	27 de agosto de 2015
Día Internacional de la Prevención del Cáncer de Mama.	20 de octubre 2015
Conferencia: "El Cortometraje de Mi Vida".	9 de diciembre 2015 y 27 de enero 2016
Día Internacional para la Eliminación de la Violencia Contra la Mujer.	25 de noviembre de 2015
Día Internacional de las Personas con Discapacidad.	Diciembre 2015
Campaña "Maternidad, Lactancia y Paternidad" (Carteles).	2015 – 2016
Campaña #SinTags para prevenir y erradicar la discriminación (Carteles).	2015 – 2016
"Háblalo CONAVIM" Campaña para prevenir la violencia contra las mujeres.	2015
Campaña de Lenguaje Incluyente.	2016
Campaña para prevenir la violencia contra las mujeres (HeForShe).	2016
Jornada de Tolerancia y No Discriminación.	26 a 29 de septiembre de 2016

Segunda semana de los Derechos Humanos.	18 a 20 de octubre de 2016
Jornada Naranja.	14 al 30 de noviembre de 2016
Campaña de sensibilización a través de infografías.	2016 – 2017
Sensibilización del manejo de sillas de ruedas de las personas con discapacidad.	5 de mayo de 2017 15 de junio de 2017
Conferencia magistral "Quiérete, Cuídate" Día Internacional contra el cáncer de mama	19 de octubre 2017
Jornada del Hombre Infonavit – Día internacional del hombre	13 al 17 de noviembre de 217
Conferencia – cáncer de próstata	13 de noviembre de 2017
Conferencia magistral "Masculinidad"	16 de noviembre de 2017
Jornada Naranja 2017	27 al 30 de noviembre de 2017
Día del abrazo 2018	23 de marzo 2018

17.3.5 Equidad de Género

Igualdad, No Discriminación

Con la finalidad de propiciar un ambiente laboral diverso e incluyente con equidad e igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, sin importar su edad, ideología, preferencia sexual o discapacidad, el Instituto realizara actividades contundentes y acciones afirmativas en beneficio de los trabajadores, encaminadas a propiciar un ambiente laboral igualitario.

Por esta razón se llevó a cabo la firma digital de la Política de Igualdad Laboral y No Discriminación del Instituto por parte de todos los empleados del Infonavit.

Asimismo, en el Instituto los empleados están protegidos para trabajar en Igualdad a través del Ombudsperson Institucional, que es una instancia mediadora que da seguimiento a las denuncias por hostigamiento, acoso sexual y discriminación.

Ombudsperson Institucional

En abril del 2016, el Comité de Equidad de Género y No Discriminación evolucionó al Ombudsperson Institucional, cuya función es solucionar problemas en un ambiente amigable y seguro, con la finalidad de mejorar la definición del conflicto, la comprensión de los intereses de las personas afectadas y así generar opciones de solución a cualquier disputa relacionadas con hostigamiento laboral, acoso sexual y discriminación.

El Ombudsperson Institucional es una instancia mediadora que actúa de manera independiente, con normativa propia y procedimientos de actuación apegados al marco jurídico institucional, lineamientos de la Norma Mexicana para la Igualdad Laboral y No Discriminación NMX-R-025-SCFI-2015, estándares internacionales del ombudsman y mejores prácticas organizacionales para prevenir y erradicar prácticas de hostigamiento, acoso y/o discriminación en el Infonavit.



Quejas y/o denuncias recibidas por el Ombudsperson Institucional	Total
2016	22
2017	14
2018 marzo	4
Total	40

Campañas Institucionales de Igualdad de Género

Campaña de Lenguaje Incluyente 2016

El objetivo fue el de sensibilizar al personal en el uso de un lenguaje que visibilice a la mujer en las comunicaciones internas y externas, entregando incentivos al personal, los cuales consistieron en marca textos dentro de una caja la cual en la tapa contenía "Las 5 claves del Lenguaje Incluyente", por otra parte, se colocaron en las salas de juntas de todo el Instituto a nivel nacional cuadros con el mismo mensaje.

Campaña para prevenir la violencia contra las mujeres (HeForShe) 2016

Es un movimiento solidario en favor de la igualdad de género, desarrollado por ONU Mujeres, implica a hombres de todas las edades y procedencias como defensores y agentes del cambio, a fin de hacer realidad los derechos de las mujeres y niñas y lograr la igualdad de género. Se enfoca en los compromisos de los gobiernos, la academia y las empresas en cada país. El Infonavit participó en esta campaña a través de la publicación de banners y videos informativos en las pantallas de oficinas centrales, envío de un webmaster institucional invitando al personal a sumarse a la campaña, la publicación de un flash informativo dentro de la Intranet institucional y colocación de carteles a nivel nacional.



Jornada de Tolerancia y No Discriminación 2016

El objetivo de la jornada fue el de abrir un espacio de reflexión para todo el personal a fin de seguir promoviendo el respeto, la aceptación y el aprecio de las ideas y la diversidad. La jornada se realizó en conjunto con el Museo Memoria y Tolerancia el cual colocó en el lobby de las oficinas de centrales el "Túnel de la Tolerancia", la campaña también incluyó el diseño y entrega de tarjetas al personal con frases, apoyos visuales, transmisión a nivel nacional de la película "Hilda", diversos talleres de hostigamiento laboral, tolerancia y no discriminación. Además, se realizó la Conferencia Magistral "¿Cómo generar una cultura de la tolerancia?" impartida por un especialista del Museo Memoria y Tolerancia. Con estas acciones el Infonavit sigue comprometiéndose en tener un lugar de trabajo con tolerancia y sin discriminación.

Segunda semana de los Derechos Humanos 2016

En el marco del convenio celebrado entre la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) y el Infonavit, en el cual, entre otros compromisos, debe construir una nueva cultura en el conocimiento y respeto irrestricto de los derechos fundamentales al interior del Instituto, es como se construyó la "Segunda Semana de los Derechos Humanos Infonavit". Los temas centrales en los que versó el contenido de esta semana cultural fueron:

Los Derechos Humanos de Segunda y Tercera Generación, este tema abarcó de forma genérica y específica lo siguiente:

- Derechos Fundamentales,
- Perspectiva de Género,
- Derechos Económicos, Sociales y Culturales",
- El derecho a la vivienda, y
- La vivienda y su impacto en el medio ambiente.

El propósito central fue vivenciar una nueva cultura de conocimiento, respeto y promoción de los Derechos Humanos.



Jornada Naranja 2016

Con esta jornada se promovió la sensibilización para todo el personal a fin de concientizar acerca de los tipos de violencia hacia las mujeres y niñas de México y del mundo. Conformado por 16 días de acciones, el Infonavit siguió comprometiéndose en tener un lugar de trabajo libre de todo tipo de violencia hacia las mujeres, las actividades realizadas durante el periodo de la jornada fueron:

- Firma del pacto "Cero Tolerancia a la violencia contra las mujeres",
- Taller de masculinidades alternas,
- Entrega de violentometros,
- Árbol de compromisos para erradicar la violencia contra las mujeres,
- Colocación de stands con participación de la administración pública federal y organizaciones civiles especializadas en la atención en temas de violencia contra las mujeres, y
- Colocación de productores nacionales y organizaciones civiles que apoyan a la causa. Estas acciones se replicaron en las Delegaciones Regionales.

Jornada Naranja 27 al 30 de noviembre de 2017



Con esta jornada se promovió la sensibilización para todo el personal a fin de concientizarlos acerca de los tipos de violencia hacia las mujeres y niñas de México y del mundo. Siguiendo la iniciativa internacional de Naciones Unidas a través de la campaña Únete, el Infonavit ha seguido comprometiéndose en tener un lugar de trabajo libre de todo tipo de violencia hacia las mujeres, las actividades realizadas durante el periodo de la jornada fueron: colocación de stands de diferentes asociaciones y dependencias especializadas en la atención a la violencia contra las mujeres, capacitaciones por parte de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.

Jornada del Hombre Infonavit (13 a 17 de noviembre de 2017)

Campaña en conmemoración del día internacional del hombre, el cual buscó concientizar sobre las implicaciones del cáncer de próstata. La Jornada consistió en la colocación de stands con: Análisis médico para detección de cáncer de próstata, radiografías de tórax, suscripción a gimnasios, venta de artículos ortopédicos para hombres y un servicio de barbería para el personal masculino.



Asimismo, se impartió la conferencia magistral "Masculinidad" la cual fue transmitida a todas las Delegaciones Regionales del Infonavit y estuvo dirigida al personal masculino para que conociera los nuevos modelos de masculinidad en la actualidad.

Campaña de sensibilización a través de infografías

Consistente en la elaboración y envío a todo el personal de infografías sobre diversos temas como la discapacidad, inclusión, derechos humanos, igualdad, derechos de los grupos en situación de vulnerabilidad, eliminación de la violencia contra las mujeres y conmemoración de días representativos como el Día de la Mujer Mexicana, Día de los Derechos de las personas con discapacidad, etc.









17.3.6 Clima Laboral

El Infonavit está en constante superación para mantenerse como un excelente lugar para trabajar, en donde el personal goce de los beneficios que le corresponden y tenga las herramientas adecuadas para cumplir los objetivos institucionales. En otras palabras, el logro de metas depende de un capital humano motivado y dinámico.

La visión del Colaborador

Las y los colaboradores consideran que:

- Un excelente lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja.
- El factor común en las relaciones es la Confianza.

La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los líderes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la imparcialidad o justicia que reciben de sus líderes.

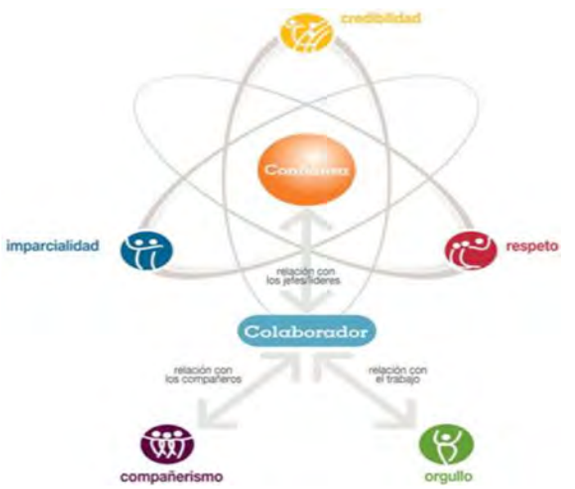
Son componentes esenciales, también, el grado de

orgullo respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los colaboradores.

La visión del líder

Desde el punto de vista del líder, un excelente lugar para trabajar es aquel donde:

- Se logran los objetivos de la organización,
- Las personas dan lo mejor de sí, y
- Todas y todos trabajan como equipo o como familia y en un ambiente de confianza.



¿Cómo se mide la confianza?

La Confianza en el Instituto se mide a través de dos ejes de análisis:

1. El ambiente de trabajo a través de las respuestas que los colaboradores proveen en la encuesta anual, que trabaja sobre las cinco dimensiones que se encuentran en la visión del colaborador. Los índices son concentrados por el proveedor en el reporte Trust Index©

2. La cultura de la organización a través de una investigación que enfoca las nueve áreas de prácticas definidas en la visión del líder. El informe es organizado por el Instituto y documentado en el Culture Audit©.

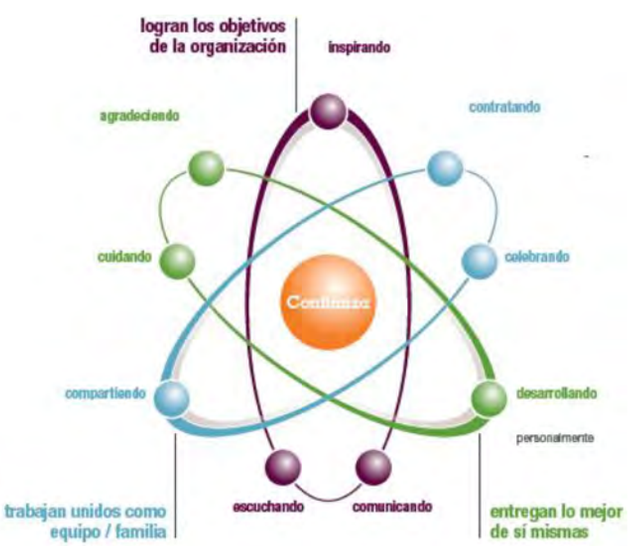
La encuesta mide con precisión las conductas y comportamientos, y el ambiente que constituye el fundamento de los lugares de trabajo más deseables del mundo y las empresas exitosas.

Las y los líderes (jefes) construyen ambientes de confianza para trabajar y lograr los objetivos de la organización. Para medir el impacto de sus acciones evalúa las nueve maneras o áreas culturales desarrolladas:

- Contratando, compartiendo y celebrando con los colaboradores, como equipo o familia que pueden trabajar juntos
- Inspirando, comunicando y escuchando a sus colaboradores.
- Agradeciendo, desarrollando y cuidando a los colaboradores que dan lo mejor de sí.



Estas métricas (la encuesta Trust Index y el Culture Audit) forman la base de la metodología de Great Place to Work y sirven para establecer los objetivos que nos definen como un excelente lugar para trabajar y para definir el plan de acciones de mejora.



Modelo Great Place to Work (GPTW)



Dimensiones y competencias



Gracias a las buenas prácticas de capital humano, el Infonavit ha sido certificado por el Great Place to Work Institute como una de las mejores empresas para trabajar en México.

GPTW, es una empresa global que investiga, asesora, capacita y anualmente reconoce en 45 países alrededor del mundo a los excelentes lugares de trabajo y publica el ranking en los medios de negocio más prestigiosos como Fortune (Estados Unidos y Corea), Le Figaro Economie (Francia), HSM Group (Argentina), Milenio, El Financiero y Reforma (México).

Participación en la Encuesta de Clima Laboral 2016

PARTICIPACIÓN 2017		
ÁREA	PLANTILLA	ENCUESTAS
OFICINAS DE APOYO	1,979	1,800
DELEGACIONES	2,490	2,415
TOTAL	4,469	4.215

Fuente/ Gerencia de Clima Laboral 2017

Participación en la Encuesta de Clima Laboral 2017

PARTICIPACIÓN 2017			
ÁREA	ENCUESTAS	PLANTILLA	% AVANCE
OFICINAS DE APOYO	1,664	2,048	81%
DELEGACIONES	2,435	2,556	95%
TOTAL	4,099	4,604	89%

Fuente/ Gerencia de Clima Laboral 2017

La encuesta se aplicó también al personal tercerizado, en apego a los principios de inclusión laboral y las políticas establecidas por el proveedor, recabándose 117 encuestas adicionales en 2016 y 98 encuestas en 2017.

Con esta información, cada año el Infonavit ha integrado y analizado los resultados para implementar las mejores prácticas de capital humano que puedan subsanar las áreas de oportunidad específicas que cada área presenta. Con los índices obtenidos hasta la fecha, la institución es una de las Mejores Empresas para Trabajar en México y un referente constante en el ranking de GPTW.

En cuanto a los resultados obtenidos por el Infonavit en el periodo 2012-2018, éstos presentaron una tendencia ascendente, destacando que el índice de satisfacción de sus colaboradores ha oscilado alrededor del 85% y en términos cuantitativos la recolección inicial fue de 3,473 encuestas, mientras que en 2017 fue de 4,099.

Finalmente, cabe destacar que, en el mismo periodo, en cuanto al posicionamiento conseguido en el ranking, el Instituto pasó del lugar 11º al 1º entre las MEPT en México.

Resultados de la Encuesta de Clima Laboral, 2012-2017

Año aplicación	Participación		Índice satisfacción (%)	MEPT	
	Encuestas	Índice (%)		Ranking	Lugar
2012	3473	90	86	2013	11
2013	3756	93	86	2014	18
2014	3565	91	83	2015	23
2015	4199	96	86	2016	2
2016	4215	94	85	2017	2
2017	4099	89	85	2018	1

Fuente/ Gerencia de Clima Laboral.

Anualmente se revisan y analizan los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral anterior, se identifican las brechas o aquellas distorsiones mayores en las Oficinas Centrales y en las Delegaciones y se implementan acciones inmediatas para atender las áreas de oportunidad detectadas.

Al inicio de la actual administración, se pronosticaba un retroceso importante en el índice de satisfacción, en gran medida provocado por el reacomodo organizacional, por lo que resultaba necesario tomar acciones inmediatas e implementar una estrategia que mitigara el ambiente de incertidumbre, mediante la integración del personal, el trabajo en equipo, el reforzamiento de la cultura organizacional y la comunicación constante con el Director General, los Subdirectores/Coordinadores y ante las mismas áreas.

Con las medidas adoptadas y a pesar de la incertidumbre generada por los cambios internos, el índice de satisfacción se ha mantenido alrededor del 85% y en el ranking de las Mejores Empresas para Trabajar en México el Instituto ha ascendido hasta el 1º lugar.

Índice de Competencias

A nivel institucional las competencias con los índices más bajos fueron:

Índice de Competencias, 2013-2017
(Porcentajes)

COMPETENCIA	2017	2016	2015	2014	2013
AUSENCIA DE FAVORITISMO	72%	71%	71%	69%	74%
EQUIDAD	74%	74%	80%	78%	82%
COLABORACIÓN	77%	80%	79%	75%	80%
APOYO PROFESIONAL	82%	80%	82%	79%	82%

Fuente/ Gerencia de Clima Laboral. Trust Index histórico 2013-2017

Como política interna el Instituto ha mostrado el gran y legítimo interés de su administración por trabajar en mejorar el Clima Laboral y obtener los resultados que el desafiante entorno bajo el cual se desarrolla hoy la demanda de vivienda.

Al inicio de la actual administración, se elaboró un diagnóstico del ambiente de trabajo evaluando el estado de los procesos e identificando áreas de oportunidad, entre las cuales se determinó la necesidad de implementar iniciativas para gestionar el cambio y mejorar el clima organizacional, deteriorado por la incertidumbre que imperaba tras el cambio de administración.

Plan de acciones de mejora

De acuerdo con las áreas de oportunidad reportadas por la encuesta de clima laboral, se diseñan acciones para mitigarlas. Cada Oficina Central o Delegación es responsable de su clima laboral y en consecuencia del Plan de Acción de Mejoras, por su parte la Coordinación General de Recursos Humanos es responsable del registro, seguimiento y evaluación de las acciones implementadas en las distintas áreas. El incumplimiento por parte de las áreas tiene un impacto directo en su clima laboral y adicionalmente representa una penalización en el Sistema de Metas y Compromisos institucional.

- **Objetivo:**

  Fortalecer el liderazgo de jefas y jefes, así como la identidad y sentido de pertenencia de todas y todos los colaboradores del Instituto, elevar la productividad y lograr los objetivos institucionales, para seguir siendo un gran lugar para trabajar, atraer y retener a la gente de mayor talento y compromiso social.

- **Descripción:**

  Se evalúan las acciones de mejora que se enfoquen en las brechas identificadas con la encuesta de clima laboral, así como el cumplimiento de las actividades de responsabilidad social e integración.

- **Ponderación y semaforización:**

  Se restan puntos en el sistema de metas y compromisos, considerando el tiempo de demora o el incumplimiento parcial o total, conforme a los siguientes criterios:

0 puntos	Atención del 100% de requerimientos
- 2.5 puntos	Incumplimiento en la implementación de acciones
-1.5 puntos	Incumplimiento en la actividad de responsabilidad social
-1 punto	Incumplimiento en la actividad de integración
-5 puntos	Penalización máxima

Principales reconocimientos en materia de clima laboral

El Infonavit anualmente, desde 2006, es certificado por Great Place To Work Institute como uno de los mejores lugares para trabajar y recibe los reconocimientos en los diferentes rankings en los que participa:

Las Mejores Empresas para Trabajar	Año de premiación						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ranking México	6°	11°	18°	23°	2°	2°	1°
Ranking América Latina		19°	25°				19°
Ranking Sector Financiero	1°	3°	4°	3°	3°	3°	Por definir
Ranking Equidad de Género	4°	2°	5°	6°	2°	5°	Por definir
Premio Dimensión Orgullo					1°		
Premio Dimensión Respeto	1°					1°	
Premio Dimensión Compañerismo							1°

Great Place To Work. Los Mejores Lugares Para Trabajar™ Más de 5000 colaboradores MÉXICO 2018

Great Place To Work. Los Mejores Lugares para Trabajar® AMÉRICA LATINA 2018

Programa de Activación cultural

La Coordinación General de Recursos Humanos ha diseñado un Plan de Activación Cultural que focalice el esfuerzo de todos los colaboradores para conducir un proceso de transformación cultural que sirva como impulsor para la implementación del actual planteamiento estratégico y los cuatro objetivos institucionales orientados a lograr más eficiencia, mayor calidad y transparencia, mejores rendimientos para los derechohabientes, acreditados y empresas aportantes.

La implementación del Programa de Activación Cultural persigue lo siguiente:

- Resaltar la misión social del Instituto como factor de unión y orgullo para los colaboradores, anteponiendo el propósito sobre nuestras tareas y actividades;
- Fortalecer el clima laboral y fomentar el reconocimiento a los colaboradores, exhibiendo los resultados del trabajo y su impacto en la sociedad;
- Enfocar el esfuerzo de los colaboradores a los ejes estratégicos: la solidez financiera, el ahorro para el retiro, las soluciones integrales de vivienda y la excelencia y calidad en el servicio, y
- Colocar al derechohabiente, los acreditados y la ayuda para el retiro como el centro de todo lo que hace el Instituto.

Las principales acciones de activación cultural implementadas son:

- Un día en la operación,
- Reconocimientos,
- Taller de inducción,
- Acciones afirmativas de cultura organizacional, y
- Campaña Formativa de Valores Institucionales -Fomento de actividades de responsabilidad social y actividad de integración.

- Un día en la operación:

Por ejemplo, el objetivo persiguió “Un día en la operación” fue dar a conocer la forma en que opera un Centro de Servicio Infonavit (CESI), con la finalidad de sensibilizar a las y los colaboradores sobre el impacto que tienen sus actividades en la calidad del servicio que se le proporciona a las/os derechohabientes, acreditados y al público en general.



Esta actividad consta de visitas a los Centros de Servicio Infonavit (CESI), en donde se conocen los roles y las actividades de los trabajadores que laboran en los CESI, durante la atención de los usuarios.

Se lleva a cabo principalmente los días viernes, en grupos integrados por colaboradores de las distintas áreas del Instituto, con el propósito de que conozcan la operación de los CESI y se fomente la cultura de mejora a la atención y servicio que se brinda a los usuarios. Durante el periodo 2016-2018 participaron 1,416 colaboradores del Instituto.

Grupo Estratégico de Líderes (GEL)

- **Objetivo:**

  Formar cuadros de líderes sindicales con habilidades en comunicación efectiva, resolución de conflictos y visión estratégica, enfocados a transmitir los principios de la Cultura Organizacional, dentro del contexto actual del Infonavit y del sindicalismo, con la finalidad de mantener al Instituto como uno de los mejores lugares para trabajar con la gente de mayor talento y compromiso social.

- **Descripción:**

  Se dio continuidad al programa GEL 2017, mediante la capacitación a líderes sindicales y por primera vez se integró al personal administrativo, con la finalidad de promover la unidad.

  Los temas abordados en esta emisión fueron:

  - Co-crear relaciones poderosas,
  - Establecer acuerdos,
  - Confianza,
  - Presencia,
  - Escucha activa, y
  - Comunicación directa.

Dicha capacitación se llevó a cabo durante los meses de noviembre y diciembre de 2017, y fue impartido en dos grupos, el primero para 64 colaboradores de Delegaciones Regionales, por cada Delegación un sindicalizado y otro no sindicalizado, el segundo para 26 participantes de Oficinas de Apoyo de igual manera uno sindicalizado y otro no sindicalizado de cada área sustantiva.

El programa GEL 2018 capacito a líderes sindicales, con la finalidad de difundir los principios del ASSI a nivel nacional, así como la alineación estratégica estipulada en el Plan Financiero para fortalecer los principales ejes del Infonavit: solidez financiera, ahorro para el retiro, soluciones integrales de vivienda y la excelencia y calidad en el servicio.

Dicha capacitación se llevó a cabo durante los meses de octubre y noviembre de 2016, con el objeto de impartir talleres en las Delegaciones para mitigar las brechas señaladas en los resultados de la encuesta de Clima Organizacional 2016.

- Descripción:
  - Asignación de talleres conforme al análisis de brechas,
  - Coordinación de logística con las delegaciones para la impartición de los talleres, y
  - Elaboración y actualización de los contenidos.



Previsión social (Clima Laboral)

Se implementan acciones para el bienestar de los trabajadores y su familia, fomentando el equilibrio en su calidad de vida y fortaleciendo la previsión social a través de los Eventos Institucionales, optimizando el clima laboral:



Inicio de la Colecta Nacional de Cruz Roja Mexicana 2017 (Clima Laboral)

El 3 de abril de 2017, en el Auditorio Jesús Silva Herzog, ubicado en las oficinas centrales, se llevó a cabo el inicio a la "Colecta Nacional de la Cruz Roja Mexicana 2017", con la finalidad de invitar a los empleados del Instituto a colaborar con su donativo y con ello salvar una vida y rescatar la dignidad humana para quien se encuentre en situación de vulnerabilidad.

¡Lo logramos!

La familia Infonavit una vez más demuestra su compromiso con la sociedad

CRUZ ROJA MEXICANA

Monto recaudado 2017

$16,005,142.02

¡Sigue ayudando a salvar vidas!



Corte al 6 de junio a las 12:00 horas

17.3.7 Relaciones Laborales

El manejo de la relación laboral en el Infonavit tiene como finalidad la equidad entre los intereses sindicales y los institucionales, para tal efecto bajo el Contrato Colectivo de Trabajo, ambas instancias se circunscriben a lo señalado en el "Reglamento Interior del Trabajo", el cual es registrado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En el reglamento se dictan los lineamientos que regirán las relaciones laborales entre el personal sindicalizado y no sindicalizado, así como se fijan las condiciones generales de trabajo a las cuales está sujeta la dinámica del Instituto.

A continuación, se enuncian los principales temas que contiene el Reglamento Interior de Trabajo, exceptuando el detalle del clausulado:

- Capitulo I. Generalidades.
- Capitulo II. Del Ingreso.
  - Contrato de Trabajo.
- Capitulo III. Del lugar y tiempo de trabajo.
  - Lugar de Trabajo,
  - Horario general,
  - Registro de asistencia y puntualidad,
  - Límite de tolerancia para el registro de asistencia, y
  - Horario de trabajo en comisión.
- Capitulo IV. De la Jornada de Trabajo.
  - Jornada semanal de Trabajo,
  - Inicio de la jornada de trabajo,
  - Trabajo en día de descanso semanal,
  - Faltas de asistencia,
  - Justificación de asistencias no registradas,
  - Autorización para interrumpir la jornada de trabajo,
  - Autorización para interrumpir la jornada de trabajo por incapacidad enfermedad, y
  - De la continuidad del negocio.
- Capitulo V. El trabajo fuera del tiempo ordinario.
  - Tiempo extraordinario,
  - Trabajo en días de descanso,
  - Pago del tiempo y jornada extraordinaria,
  - Remuneración del trabajo en tiempo extraordinario, y
  - Anuencia del trabajador(a) para prestar sus servicios fuera de su jornada ordinaria de trabajo.
- Capítulo VI. De las vacaciones y descansos.
  - Vacaciones y días de descanso,
  - Disfrute del periodo vacacional,
  - Solicitud para disfrutar el periodo de vacaciones,
  - Diferimiento o interrupción de un periodo vacacional,
  - Periodo vacacional como continuación de una licencia,
  - Remuneración de días y prima vacacional de trabajadores eventuales,
  - Interrupción del periodo vacacional por enfermedad o accidente no profesional, y
  - Traslado en comisión en día de descanso semanal u obligatorio.
- Capitulo VII. Fecha, Lugar y Forma de pago del salario.
  - Forma de pago del salario,
  - Lugar y horario de pago del salario,
  - Trabajo en un puesto y categoría superior,
  - Reclamaciones, y
  - Pago de otros.
- Capitulo VIII. De la comisión de seguridad e higiene.
  - Constitución,
  - Sitio para protestar quejas y peticiones
  - Aviso de riesgo a la comisión de seguridad e higiene,
  - Emisión y difusión de boletines,
  - Observancia de medidas de seguridad,
  - Agua potable, y
  - Violaciones a las disposiciones relativas a la seguridad e higiene.

- Capitulo IX. De los exámenes médicos y medidas profilácticas.
  - Servicio médico de urgencias,
  - Botiquín médico, y
  - Examen médico de admisión y periódicos.
- Capitulo X. De los riesgos de trabajo.
  - Condiciones de trabajo,
  - Riesgos de trabajo,
  - Riesgo de trabajo en tránsito,
  - Prevención y reducción de riesgos,
  - Labores peligrosas o insalubres, y
  - Guarda de útiles de trabajo.
- Capitulo XI. Mantenimiento y Conservación de las instalaciones, Mobiliario y Equipo.
  - Daño a instrumentos de trabajo.
  - Uso de los servicios digitales.
- Capitulo XII. De los derechos, Obligaciones y prohibiciones de los Trabajadores.
  - Derechos de los trabajadores(as),
  - Obligaciones de los trabajadores (as),
  - De las prohibiciones de los trabajadores (as),
  - Equidad de género, y
  - Hostigamiento y acoso.
- Capitulo XIII. Del Procedimiento y del Catálogo de Tipificación de Conductas.
  - Premisas Básicas:
  - Políticas de orden general,
  - De los responsables de su aplicación,
  - De las acciones y sanciones, y
  - Tipificación de conductas para la resolución de infracciones.
- Glosario de términos.
- Transitorios.

Compensaciones

Todo el personal del Instituto, independiente de su nivel organizacional y área, está al amparo del mismo Contrato Colectivo de Trabajo y el esquema de compensaciones que de manera general se describe a continuación:

Compensación en Efectivo / Fija	Beneficios
• Sueldo base • Ayuda de Transporte • Ayuda de Despensa • Premio de puntualidad • Aguinaldo • Fondo de Ahorro • Premio de asistencia • Prima Vacacional • Premisos Económicos • Pago de cuota obrero IMSS	• Plan de Jubilaciones y Pensiones • Gastos Médicos Mayores • Gastos Médicos Menores • Préstamo con intereses • Eco-crédito • Anticipo a cuenta de salario • Ayuda Gastos Funerarios • Seguro de Vida • Seguro Escolar

Evaluación del Desempeño

Corresponde a un proceso que mide el rendimiento de los empleados. Para su ejecución se estableció el sistema de metas y compromisos, herramienta a través de la cual se gestionan las metas acordadas entre jefe(a) y colaborador(a) al principio del semestre, mensualmente se registran los avances de estas, de tal forma que al final del periodo se conoce el porcentaje de cumplimiento (evaluación cuantitativa) y se realiza una evaluación del cómo se consiguieron los resultados (cualitativa).

Seguros

En cumplimiento al Acuerdo por el que se aprueban las adecuaciones al Estatuto Orgánico del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, publicado en marzo del 2018. Artículo 56. Respecto a la administración de seguros institucionales, se presenta la tabla cronológica de los seguros que han prestado servicios en el Instituto.

AÑO	TIPO DE PÓLIZA	TIPO DE SEGURO	PERIODO DE VIGENCIA	COMPAÑÍA ASEGURADORA
2012	Anual	Gastos médicos Mayores	1 de enero al 31 de diciembre 2012	Seguros BBVA Bancomer S.A. de C.V (Preventis)
		Gastos médicos Menores		
		Gastos médicos Mayores Funcionarios	1 de enero al 31 de diciembre 2012	Grupo Nacional Provincial S.A.B.
		Seguro de Autos	1 de enero al 20 de septiembre 2012	ABA Seguros S.A. de C.V.
			20 de septiembre al 31 de diciembre 2012	AXA Seguros S.A. de C.V.
		Protección Familiar (Vida, Marcha, Escolar)	1 de agosto al 31 de diciembre 2012	Grupo Nacional Provincial S.A.B.
		Responsabilidad Civil	1 de enero al 31 de diciembre 2012	Seguros Afirme S.A. de C.V.
2013	Anual	Gastos médicos Mayores	1 de enero al 31 de diciembre 2013	Seguros BBVA Bancomer S.A. de C.V (Preventis)
		Gastos médicos Menores		
		Gastos médicos Mayores Funcionarios	1 de enero al 31 de diciembre 2013	Grupo Nacional Provincial S.A.B.
		Seguro de Autos	1 de enero al 20 de septiembre 2013	AXA Seguros S.A. de C.V.
			20 de septiembre al 31 de diciembre 2013	Royal & SunAlliance Seguros S.A. de C.V.
		Protección Familiar (Vida, Marcha, Escolar)	1 de agosto al 31 de diciembre 2013	Grupo Nacional Provincial S.A.B.
		Responsabilidad Civil	1 de enero al 31 de diciembre 2013	Seguros Afirme S.A. de C.V.
2014	Anual	Gastos médicos Mayores	1 de enero al 09 de febrero 2014	Seguros BBVA Bancomer S.A. de C.V (Preventis)
			10 de febrero al 31 de diembre 2014	MediAccess Seguros de Salud S.A de C.V
		Gastos médicos Menores	1 de enero al 09 de febrero 2014	Seguros BBVA Bancomer S.A. de C.V (Preventis)
			10 de febrero al 31 de diembre 2014	MediAccess Seguros de Salud S.A de C.V
		Gastos médicos Mayores Funcionarios	1 de enero al 31 de diciembre 2014	Grupo Nacional Provincial S.A.B.
		Seguro de Autos	1 de enero al 31 de diciembre 2014	Royal & SunAlliance Seguros S.A. de C.V.
		Protección Familiar (Vida, Marcha, Escolar)	1 de agosto al 31 de diciembre 2014	Grupo Nacional Provincial S.A.B.
		Responsabilidad Civil	1 de agosto al 31 de diciembre 2014	Grupo Mexicano de Seguros S.A de C.V.
2015	Anual	Gastos médicos Mayores	10 de septiembre al 31 de diciembre 2015	MAPFRE Tepeyac S.A.
		Gastos médicos Menores	1 de enero al 31 de diciembre 2015	MediAccess Seguros de Salud S.A de C.V
		Gastos médicos Mayores Funcionarios	1 de enero al 31 de diciembre 2015	Grupo Nacional Provincial S.A.B.
		Seguro de Autos	20 de septiembre al 31 de diciembre 2015	Grupo Nacional Provincial S.A.B.
		Protección Familiar (Vida, Marcha, Escolar)	1 de agosto al 31 de diciembre 2015	MAPFRE Tepeyac S.A.
		Responsabilidad Civil	1 de enero al 31 de diciembre 2015	Grupo Mexicano de Seguros S.A de C.V.
		Empleavit	28 de septiembre al 31 de diciembre 2015	Grupo Nacional Provincial S.A.B.
2016	Anual	Gastos médicos Mayores	1 de enero al 10 de septiembre 2016	MAPFRE Tepeyac S.A.
			11 de septiembre al 31 de diciembre 2016	Seguros Atlas S.A
		Gastos médicos Menores	1 de enero al 10 de mayo 2016	MediAccess Seguros de Salud S.A de C.V
			11 de mayo al 31 de diciembre del 2016	General de Salud, Compañía de Seguros S.A.
		Gastos médicos Mayores Funcionarios	1 de enero al 31 de diciembre del 2016	Grupo Nacional Provincial S.A.B.
		Seguro de Autos	1 de enero al 20 de septiembre del 2016	Grupo Nacional Provincial S.A.B.
			21 de septiembre al 31 de diciembre del 2016	ABA Seguros S.A. de C.V.
		Protección Familiar (Vida, Marcha, Escolar)	1 de enero al 1 de agosto del 2016	MAPFRE Tepeyac S.A.
			1 de agosto al 31 de diciembre del 2016	Grupo Nacional Provincial S.A.B.
		Responsabilidad Civil	1 de enero al 31 de agosto del 2016	Grupo Mexicano de Seguros S.A de C.V.
			1 de agosto al 31 de diciembre del 2016	Seguros Banorte S.A de C.V., Grupo Financiero Banorte
		Empleavit	1 de enero al 28 de septiembre del 2016	Grupo Nacional Provincial S.A.B.
			29 de septiembre al 31 de diciembre del 2016	ACE Seguros S.A.
2017	Anual	Gastos médicos Mayores	1 de enero al 10 de septiembre del 2017	Seguros Atlas S.A
			11 de septiembre al 31 de diciembre 2017	Seguros Atlas S.A
		Gastos médicos Menores	1 de enero al 10 de junio del 2017	General de Salud, Compañía de Seguros S.A.
			11 de junio al 31 de diciembre del 2017	Servicios Integrales de Salud NOVA S.A. de C.V. (Sisnova)
		Gastos médicos Mayores Funcionarios	1 de enero al 31 de diciembre del 2017	Grupo Nacional Provincial S.A.B.
		Seguro de Autos	1 de enero al 20 de septiembre del 2017	ABA Seguros S.A. de C.V.
			21 de septiembre al 31 de diciembre del 2017	ABA Seguros S.A. de C.V.
		Protección Familiar (Vida, Marcha, Escolar)	1 de enero al 1 de agosto del 2017	Grupo Nacional Provincial S.A.B.
			1 de agosto al 31 de diciembre del 2017	Seguros Afirme S.A. de C.V.
		Responsabilidad Civil	1 de enero al 1 de agosto del 2017	Seguros Banorte S.A de C.V., Grupo Financiero Banorte
			1 de agosto al 31 de diciembre 2017	Seguros Banorte S.A de C.V., Grupo Financiero Banorte
		Empleavit	1 de enero al 28 de septiembre del 2017	ACE Seguros S.A.
			28 de septiembre al 31 de diciembre 2017	ACE Seguros S.A.
2018	Anual	Gastos médicos Mayores	1 de enero al 10 de septiembre del 2018	Seguros Atlas S.A
		Gastos médicos Menores	1 de enero al 10 de junio del 2018	Servicios Integrales de Salud NOVA S.A. de C.V. (Sisnova)
		Gastos médicos Mayores Funcionarios	1 de enero al 31 de diciembre del 2018	Grupo Nacional Provincial S.A.B.
		Seguro de Autos	1 de enero al 20 de septiembre 2018	CHUBB Seguros S.A.
		Protección Familiar (Vida, Marcha, Escolar)	1 de enero al 01 de agosto del 2018	Seguros Afirme S.A. de C.V.
		Responsabilidad Civil	1 de enero al 01 de octubre del 2018	Seguros Banorte S.A de C.V., Grupo Financiero Banorte
		Empleavit	1 de enero al 28 de septiembre del 2018	CHUBB Seguros S.A.

Fuente: Gerencia de Seguros y Servicio Médico/Coordinación General de Recursos Humanos

Evaluación del Desempeño

Corresponde a un proceso que mide el rendimiento de los empleados. Para su ejecución contamos con el sistema de metas y compromisos, herramienta a través de la cual se gestionan las metas acordadas entre jefe(a) y colaborador(a) al principio del semestre, mensualmente se registran los avances de estas, de tal forma que al final del periodo se conoce el porcentaje de cumplimiento (evaluación cuantitativa) y se realiza una evaluación del cómo se consiguieron los resultados (cualitativa).

Certificaciones en materia de igualdad laboral

A lo largo del periodo 2012-2018, el Instituto ha mantenido la excelencia en igualdad laboral y ha obtenido las siguientes certificaciones:

- Certificación ORO de la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y no Discriminación.
- Distintivo Empresa Familiarmente Responsable. En 2015, 2016 y 2017, para las Delegaciones: Baja California, Baja California Sur, Campeche, Chiapas, Colima, Chihuahua, Coahuila, Durango, Estado de México, Guanajuato, Guerrero, Jalisco, Metropolitana, Michoacán, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tlaxcala, Yucatán, Zacatecas y Oficinas Centrales.
- Distintivo Empresa Incluyente "Gilberto Rincón Gallardo" con certificaciones para las Delegaciones: Baja California, Chiapas, Colima, Durango, Estado de México, Morelos, Nuevo León, Querétaro, Yucatán, Hidalgo, Jalisco, Metropolitana, Guanajuato, Tabasco y Oficinas Centrales.

Campaña de Sensibilización a través de Infografías

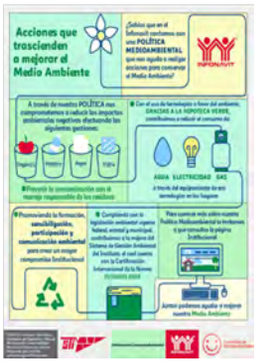
Con el objetivo de sensibilizar al personal sobre contenidos como; Derechos Humanos, Igualdad de género y no discriminación, Conciencia ambiental, acciones de CERII y Casa de día, acciones formativas, entre otros; a través de infografías estáticas.

A través de las infografías y animaciones se han difundido los beneficios, acciones formativas y afirmativas, así como logros del Infonavit en materia de Igualdad.









Desde el 2013, el Sindicato Nacional de los Trabajadores del Infonavit (SNTInfonavit) y la administración del Instituto se han sumado a la campaña mundial en contra de la Violencia hacia las Mujeres y la Trata de Personas "Un Billón de Pie por la Justicia", tomando como fecha central el 14 de febrero, para celebrar el amor desde otro enfoque, mediante el cual, más de 200 países se manifiestan bailando y regalando abrazos para decir: ¡Ya basta! a la violencia contra mujeres y niñas.

Se regalaron abrazos, el martes 28 de febrero de 2017 como muestrea de nuestro compromiso y solidaridad con la erradicación de la violencia de género.

Con la finalidad de llevar a cabo esta dinámica, el Grupo de Promotores de igualdad junto con los Secretarios de Equidad de Género del Comité Ejecutivo Delegacional recibió una playera conmemorativa al "Día del abrazo".



Se regalaron abrazos, el viernes 23 de marzo de 2018 como muestrea de nuestro compromiso y solidaridad con la erradicación de la violencia de género.



Con la finalidad de llevar a cabo esta dinámica, el Grupo de Promotores de igualdad junto con los Secretarios de Equidad de Género del Comité Ejecutivo Delegacional recibieron una playera conmemorativa al "Día del abrazo".

17.4 Administración de Recursos Presupuestales de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia

El Presupuesto anual de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV), se realiza con fundamento en la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, la cual establece en el Artículo 16 fracción VII que es facultad del Consejo de Administración aprobar el presupuesto anual de GAOV del Instituto, el cual no deberá exceder del 0.55% de los recursos totales que maneje, así mismo deberá estar de acuerdo con las disposiciones de Carácter General aplicables a los Organismos del Fomento y Entidades de Fomento, establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

17.4.1 Marco Normativo y Políticas en Materia de Administración del Presupuesto

Con base en lo anterior y en términos de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores se establece lo siguiente, que a la letra dice:

> "Artículo 16. – El Consejo de Administración, tendrá las atribuciones y facultades siguientes:
>
> VII. – Aprobar anualmente el presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia del Instituto, los que no deberán exceder del 0.55% de los recursos totales que maneje.
>
> Los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia serán las erogaciones derivadas del manejo y control del Fondo Nacional de la Vivienda, así como de las de recuperación de los créditos que otorgue el Instituto.
>
> El Consejo de Administración deberá someter a dictamen de auditores externos el ejercicio de presupuesto de gastos, previamente a que lo presente a la Asamblea General para su aprobación".

Políticas de registro y control presupuestal

Las principales políticas adoptadas por el Infonavit para el registro y control del presupuesto GAOV son las siguientes:

> a. "El control de las operaciones se realiza mediante un módulo aplicativo dentro del sistema contable SAP-FICO.
>
> b. Las partidas presupuestales se registran conforme al catálogo de cuentas que utiliza el Infonavit para su contabilidad financiera, el cual es congruente con el establecido y necesario para controlar las partidas presupuestales.
>
> c. La afectación al presupuesto se realiza al momento de pagar los bienes y/o servicios, independientemente de su devengo en el transcurso del ejercicio.
>
> d. Los incrementos de las partidas presupuestales deben ser aprobados por el H. Consejo de Administración del Infonavit".

17.4.2 Clasificación del Gasto de Administración, Operación y Vigilancia

El Gasto de Administración, Operación y Vigilancia como se le denomina, contempla tanto en la asignación como en el ejercicio del presupuesto una serie de clasificaciones en su registro dependiendo de la naturaleza y concepto de gasto efectuado, como a continuación se muestra en su forma desglosada:

CAPÍTULO PRESUPUESTAL/PARTIDA ESPECÍFICA DE GASTO
100 Gastos de operación de personal
101 Sueldos y compensaciones.
102 Prima de antigüedad.
103 Pensiones y jubilaciones.
104 Gratificaciones al personal.
105 Fondo de ahorro.
106 Ayuda de despensa.
110 Gastos de trabajo.
111 Vales de gasolina.
112 Ayuda de alimentos.
114 Prima Vacacional.
115 Aportación a contribución definida.
117 Capacitación de personal.
118 Gastos de botiquín y medicinas.
119 Seguro de vida y gastos médicos.
120 Prestaciones sociales y deportivas.
122 Cuotas IMSS de los empleados.
200 Gastos de adquisición de materiales y artículos de operación
201 Papelería y útiles de escritorio.
202 Útiles de aseo y sanitarios.
204 Gasolina y lubricantes.
205 Materiales eléctricos, herramientas y accesorios
206 Libros Técnicos.
207 Protección civil.
208 Materiales contra incendio.
209 Cintas, paquetería y discos magnéticos.
300 Gastos por depreciaciones y amortizaciones.
400 Gastos de reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles
401 Edificio.
402 Mobiliario y equipo de oficina.

CAPÍTULO PRESUPUESTAL/PARTIDA ESPECÍFICA DE GASTO
403 Vehículos.
404 Instalaciones.
405 Otros equipos.
406 Gastos de limpieza y aseo.
407 Mantenimiento aire acondicionados.
408 Mantenimiento equipo de cómputo.
409 Mantenimiento equipo de telecomunicaciones.
500 Gastos de operación
501 Renta de edificios.
502 Pensión, estacionamientos y transporte local.
503 Teléfonos.
504 Telégrafos y correos.
505 Luz.
507 Agua.
508 Gas y combustible.
509 Periódicos y revistas.
511 Orientación y difusión.
512 Seguros de automóviles.
513 Seguros de daños.
514 Seguro de responsabilidad civil.
515 Fletes y acarreos.
516 Cafetería.
517 Instrucción a consejeros y comisionados.
519 Copias fotostáticas.
520 Donativos.
521 Gastos legales.
523 Vigilancia.
524 Uniformes y ropa de trabajo.
525 Servicios técnicos liquidados a terceros.
526 Honorarios a consejeros.
527 Emisión de liquidaciones al IMSS.
528 Investigación y desarrollo.

CAPÍTULO PRESUPUESTAL/PARTIDA ESPECÍFICA DE GASTO
529 Audio, video y fotografía.
530 Registro de testimonios (rezago de titulación).
533 Recuperación y servicios de cartera.
534 Suscripciones y cuotas.
535 Accesorios diversos de oficina.
536 Fiscalización.
537 Cerrajería y llaves.
541 Eventos especiales en delegaciones.
542 Reuniones y congresos nacionales.
544 Encuadernación e impresos.
549 Transportación foránea.
600 Gastos por impuestos y contribuciones
601 Tenencia vehicular.
603 Impuesto sobre nóminas.
604 2% Sistema de ahorro para el retiro.
605 ISR de sueldos y salarios de terceros.
608 Aportaciones al Infonavit.
609 Cuotas patronales al IMSS.
610 Derechos.
612 Impuesto predial.
700 Gastos de previsión para retiros e incentivos por productividad.

17.4.3 Asignación y Ejercicio del presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia por ejercicio

17.4.3.1 Ejercicio presupuestal de los gastos generales al 31 de diciembre de 2012

Para el ejercicio financiero comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2012, el presupuesto anual autorizado de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia fue aprobado por el H. Consejo de Administración del Infonavit en su sesión ordinaria número 727 celebrada el 30 de noviembre de 2011. El presupuesto original de gastos autorizados ascendió a 6,917,858 miles de pesos.

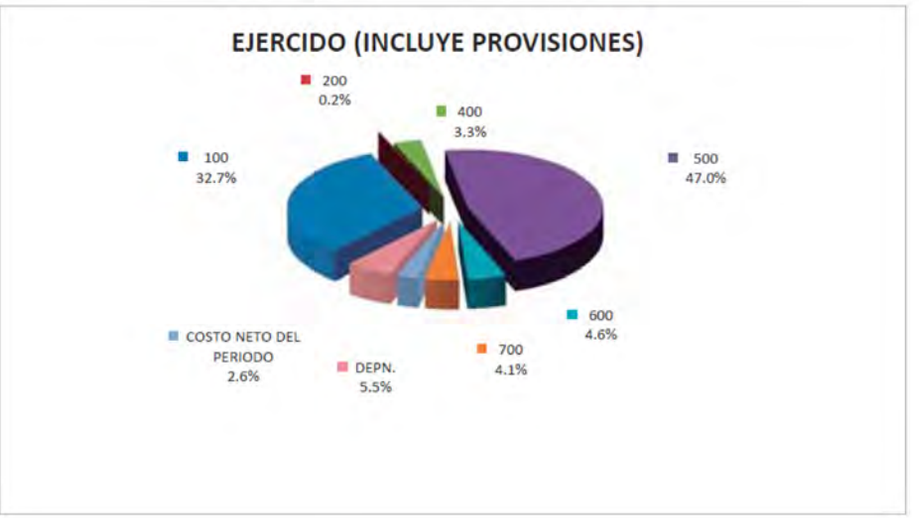
Teniendo como antecedente lo anterior, se revisó el comportamiento y la proyección del ejercicio del gasto al cierre del año, siendo necesario solicitar recursos adicionales al Consejo de Administración, ampliación que fue aprobada en el transcurso del ejercicio.

Con base en lo anterior la ampliación alcanzo un total de 698,038 miles de pesos, generando una asignación modificada de 7,615,896 miles de pesos.

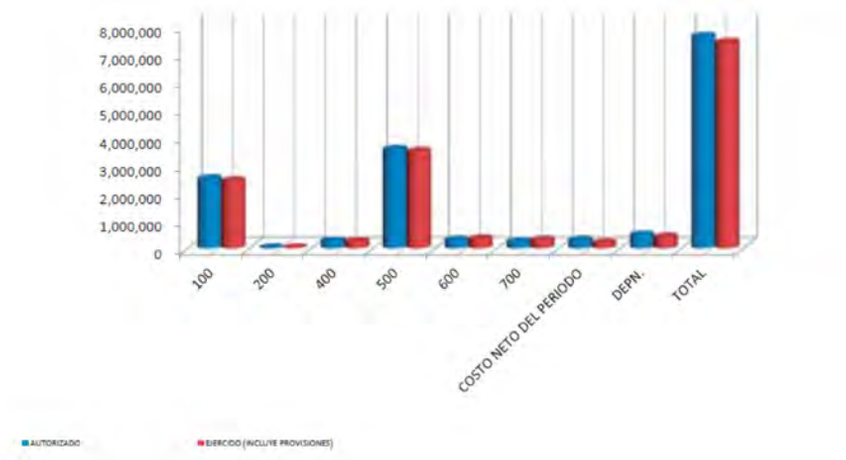
RUBRO	100	200	400	500	600	700	COSTO NETO DEL PERIODO	DEPN	TOTAL
PRESUPUESTO MODIFICADO	2,491,406	18,165	261,677	3,549,793	296,034	222,000	296,721	480,100	7,615,896
EJERCIDO (INCLUYE PROVISIONES)	2,418,906	15,458	244,667	3,478,610	341,373	302,000	190,194	410,183	7,401,391

(miles de pesos)

Fuente: Ejercicio Presupuestal GAOV 2012



Fuente: Ejercicio Presupuestal GAOV 2012



(miles de pesos)

Fuente: Ejercicio Presupuestal GAOV 2012

17.4.3.2 Ejercicio presupuestal de los gastos generales al 31 de diciembre de 2013

Para el ejercicio financiero comprendido del 1º de enero al 31 de diciembre de 2013, el presupuesto anual autorizado de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia fue aprobado por el H. Consejo de Administración del Infonavit en su sesión ordinaria número 739 celebrada el 28 de noviembre de 2012. El presupuesto original de gastos autorizados ascendió a 7,436,727 miles de pesos.

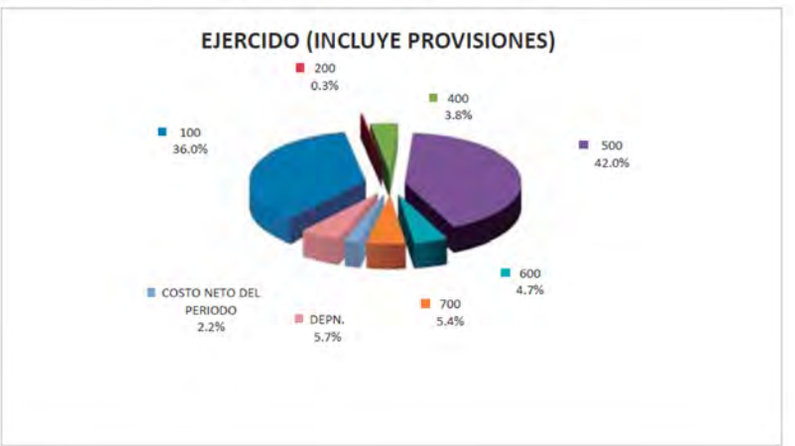
Teniendo como antecedente lo anterior, se revisó el comportamiento y la proyección del ejercicio del gasto al cierre del año, siendo necesario solicitar recursos adicionales al Consejo de Administración, ampliación que fue aprobada en el transcurso del ejercicio.

Con base en lo anterior la ampliación alcanzo un total de 831,794 miles de pesos, generando una asignación modificada de 8,268,521 miles de pesos.

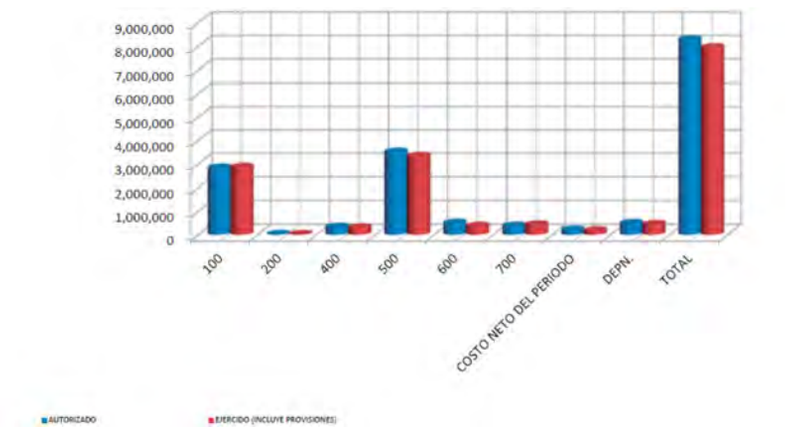
RUBRO	100	200	400	500	600	700	COSTO NETO DEL PERIODO	DEPN	TOTAL
PRESUPUESTO MODIFICADO	2,827,118	24,902	331,696	3,502,924	503,160	380,000	209,940	488,781	8,268,521
EJERCIDO (INCLUYE PROVISIONES)	2,854,912	20,959	302,241	3,332,636	374,707	430,000	175,589	449,326	7,940,370

(miles de pesos)

Fuente: Ejercicio Presupuestal GAOV 2013



Fuente: Ejercicio Presupuestal GAOV 2013



(miles de pesos)

Fuente: Ejercicio Presupuestal GAOV 2013

17.4.3.3 Ejercicio presupuestal de los gastos generales al 31 de diciembre de 2014

Para el ejercicio financiero comprendido entre el 1º de enero y al 31 de diciembre de 2014, el presupuesto anual autorizado de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia fue aprobado por el H. Consejo de Administración del Infonavit en su sesión ordinaria número 752 celebrada el 11 de diciembre de 2013. El presupuesto original de gastos autorizados ascendió a 8,785,481 miles de pesos.

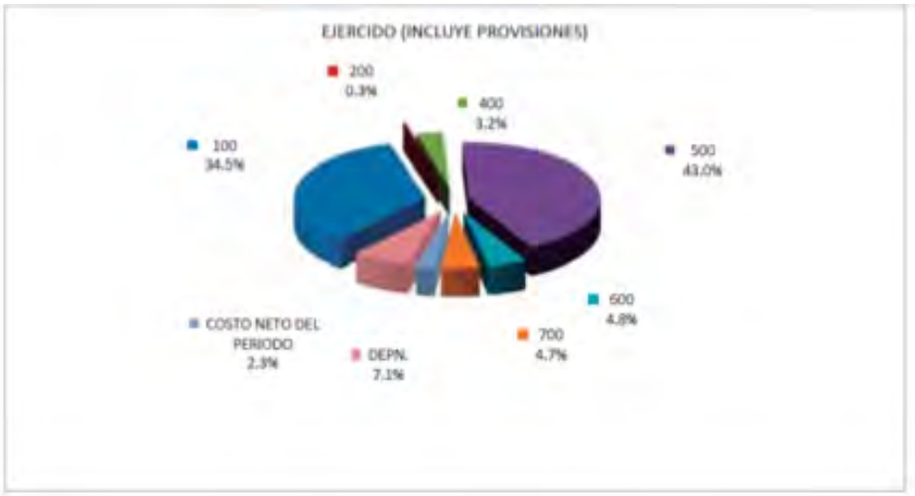
Teniendo como antecedente lo anterior, se revisó el comportamiento y la proyección del ejercicio del gasto al cierre del año, siendo necesario solicitar recursos adicionales al Consejo de Administración, ampliación que fue aprobada en el transcurso del ejercicio.

Con base en lo anterior la ampliación alcanzo un total de 122,281 miles de pesos, generando una asignación modificada de 8,907,762 miles de pesos.

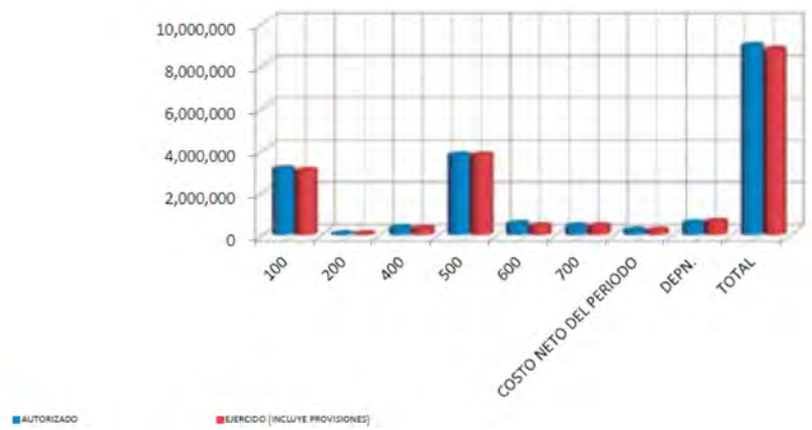
RUBRO	100	200	400	500	600	700	COSTO NETO DEL PERIODO	DEPN	TOTAL
PRESUPUESTO MODIFICADO	3,096,952	26,145	332,413	3,763,088	519,931	412,370	206,482	550,381	8,907,762
EJERCIDO (INCLUYE PROVISIONES)	3,018,942	24,057	283,595	3,761,192	418,118	412,370	201,269	620,410	8,739,953

(miles de pesos)

Fuente: Ejercicio Presupuestal GAOV 2014



Fuente: Ejercicio Presupuestal GAOV 2014)



(miles de pesos)

Fuente: Ejercicio Presupuestal GAOV 2014

17.4.3.4 Ejercicio presupuestal de los gastos generales al 31 de diciembre de 2015

Para el ejercicio financiero comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2015, el presupuesto anual autorizado de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia fue aprobado por el H. Consejo de Administración del Infonavit en su sesión ordinaria numero 763 celebrada el 26 de noviembre de 2014. El presupuesto inicial de gastos autorizados ascendió a 9,549,810 miles de pesos.

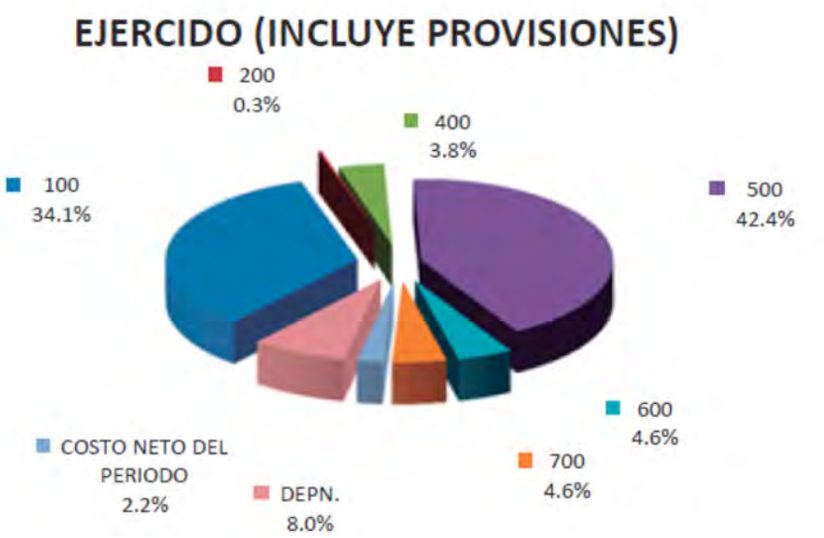
Teniendo como antecedente lo anterior, se revisó el comportamiento y la proyección del ejercicio del gasto al cierre del año, siendo necesario solicitar recursos adicionales al Consejo de Administración, ampliación que fue aprobada en el transcurso del ejercicio.

Con base en lo anterior la ampliación alcanzo un total de 75,933 miles de pesos, generando una asignación modificada de 9,625,743 miles de pesos.

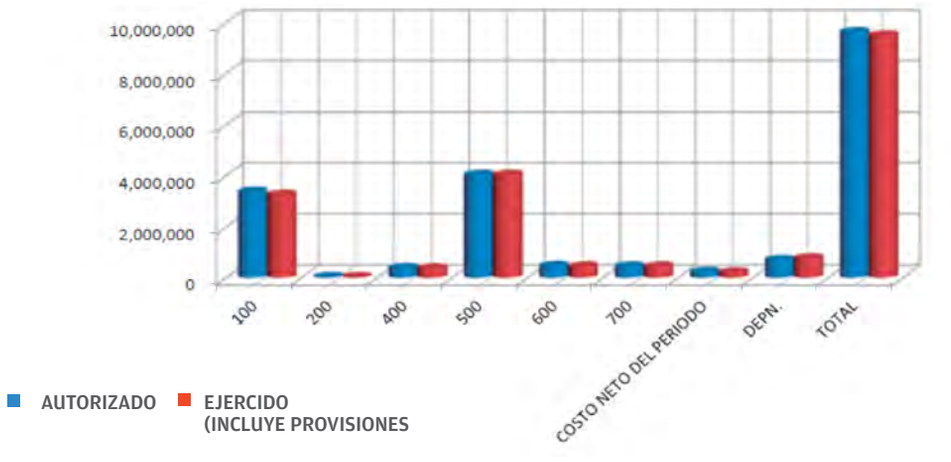
RUBRO	100	200	400	500	600	700	COSTO NETO DEL PERIODO	DEPN	TOTAL
PRESUPUESTO MODIFICADO	3,357,386	27,666	382,025	4,026,646	462,727	440,126	229,167	700,000	9,625,743
EJERCIDO (INCLUYE PROVISIONES)	3,240,981	25,091	363,232	4,025,037	437,615	437,487	206,856	760,784	9,497,083

(miles de pesos)

Fuente: Ejercicio Presupuestal GAOV 2015



Fuente: Ejercicio Presupuestal GAOV 2015



(miles de pesos)

Fuente: Ejercicio Presupuestal GAOV 2015

17.4.3.5 Ejercicio presupuestal de los gastos generales al 31 de diciembre de 2016

Para el ejercicio financiero comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2016, el presupuesto anual autorizado de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia fue aprobado por el H. Consejo de Administración del Infonavit en su sesión ordinaria número 775 celebrada el 25 de noviembre de 2015. El presupuesto inicial de gastos autorizados ascendió a 9,369,765 miles de pesos.

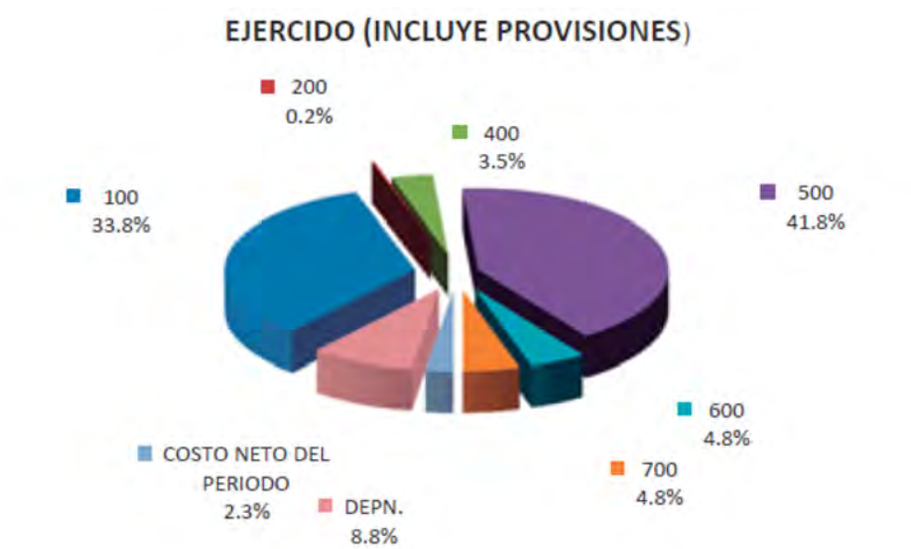
Teniendo como antecedente lo anterior, se revisó el comportamiento y la proyección del ejercicio del gasto al cierre del año, siendo necesario solicitar recursos adicionales al Consejo de Administración, ampliación que fue aprobada en el transcurso del ejercicio.

Con base en lo anterior la ampliación alcanzo un total de 1,007,765 miles de pesos, generando una asignación modificada de 10,377,530 miles de pesos.

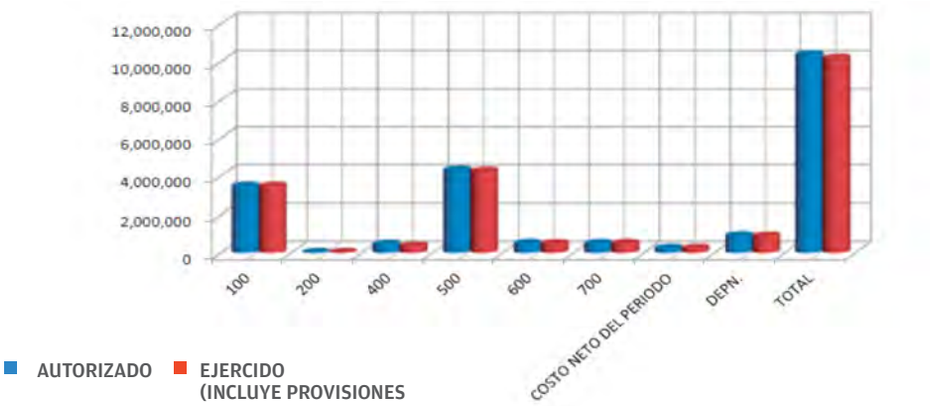
RUBRO	100	200	400	500	600	700	COSTO NETO DEL PERIODO	DEPN	TOTAL
PRESUPUESTO MODIFICADO	3,458,326	23,233	453,611	4,308,878	496,936	491,160	233,741	911,645	10,377,530
EJERCIDO (INCLUYE PROVISIONES)	3,451,429	22,533	358,304	4,257,182	485,039	491,160	233,741	897,165	10,196,553

(miles de pesos)

Fuente: Ejercicio Presupuestal GAOV 2016



Fuente: Ejercicio Presupuestal GAOV 2016



(miles de pesos)

Fuente: Ejercicio Presupuestal GAOV 2016

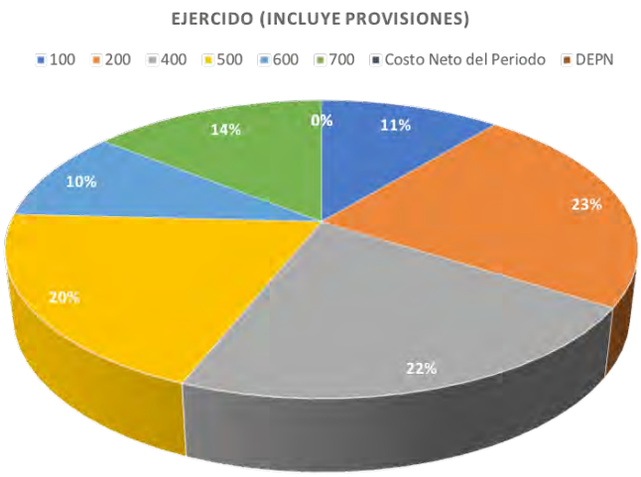
17.4.3.6 Ejercicio presupuestal de los gastos generales al 31 de diciembre de 2017

Para el ejercicio comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017, el presupuesto anual autorizado de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia fue aprobado por el H. Consejo de Administración del Infonavit en la sesión ordinaria número 788 celebrada el 29 de noviembre de 2016. El presupuesto inicial de gastos autorizados al Infonavit ascendió a 11,838,547 miles de pesos.

RUBRO	100	200	400	500	600	700	COSTO NETO DEL PERIODO	DEPN	TOTAL
PRESUPUESTO MODIFICADO	3,904,834	33,539	475,803	4,917,477	536,152	570,649	226,798	1,173,295	11,838,547
EJERCIDO (INCLUYE PROVISIONES)	3,717,561	30,086	427,609	4,486,860	512,555	570,649	219,571	1,048,555	11,013,446

(miles de pesos)

Fuente: Ejercicio Presupuestal GAOV 2017

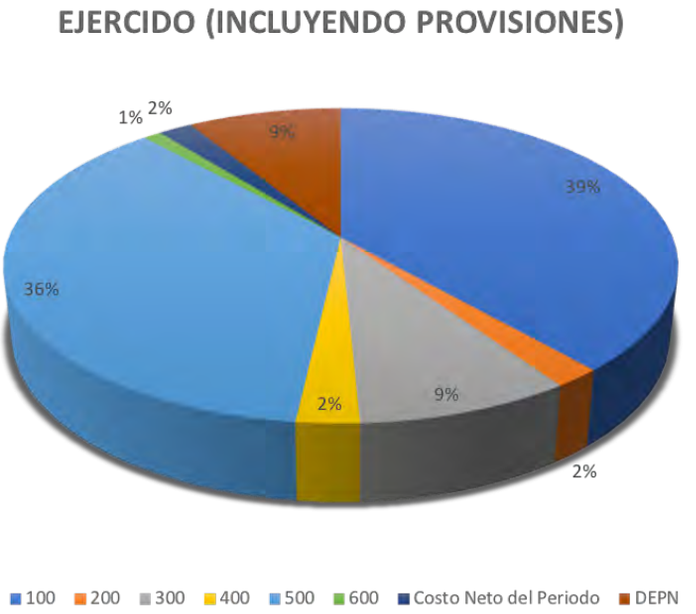


17.4.3.7 Ejercicio presupuestal de los gastos generales al 31 de junio de 2018

Para el ejercicio comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018, el presupuesto anual autorizado de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia fue aprobado por el H. Consejo de Administración del Infonavit en la sesión ordinaria número 799 celebrada el 25 de octubre de 2017. El presupuesto inicial de gastos autorizados al Infonavit ascendió a 12,996,001 miles de pesos.

RUBRO	100	200	400	500	600	COSTO NETO DEL PERIODO	DEPN	TOTAL
PRESUPUESTO MODIFICADO	5,601,017	78,584	369,513	5,277,107	150,145	252,476	1,267,159	12,996,001
*EJERCIDO (INCLUYE PROVISIONES)	2,429,784	17,203	78,817	2,166,756	69,313	118,789	557,989	2,270,210

(miles de pesos)
*(Cifras al 31 de junio de 2018)



17.4.3.8 Ejercicio presupuestal proyección a noviembre de 2018

A continuación, se muestra una gráfica con la proyección al mes de noviembre de 2018 con el gasto previsto del GAOV:

Partida Presupuestal	Proyección a Noviembre 2018
101 Sueldos y Compensaciones	1,644,651,269
102 Prima de Antigüedad	130,551,933
103 Pensiones y Jubilaciones	22,157,107
104 Gratificaciones al Personal	387,399,389
105 Fondo de Ahorro	210,847,239
106 Ayuda de Despensa	50,990,155
111 Ayuda de Transporte	82,829,513
112 Ayuda de Alimentos	2,421,019
114 Prima Vacacional	265,663,656
115 Aportación Contribución Definida	51,598,267
117 Capacitación de Personal	84,757,547
119 Seguros de Vida y de Gastos Médicos Mayores	308,457,069
120 Prestaciones Sociales y Deportivas	85,479,032
122 Cuotas al I.M.S.S. de los Empleados	62,129,041
123 Tiempo Extra	21,341,247
125 Percepciones Gravadas	3,499,253
127 Vacaciones Lapso Vacacional	5,216,694
128 Gratificacion Por Antiguedad	118,717,727
129 Premio de Asistencia	213,577,237
130 Días Económicos	9,320,443
137 Ayuda De Canastilla	70,950
139 Adeudos Perdonados	118,436
142 Gastos Médicos	420,901
146 Premio de Puntualidad	111,892,263
150 Beneficios Posteriores al Retiro	9,297,724
151 Terminación de Relación Laboral	55,772,371
152 Seguro de Responsabilidad Civil	2,165,983
153 2% Sistema de Ahorro para el Retiro	50,345,223
154 Aportaciones al Infonavit	125,240,900
155 Cuotas Patronales al I.M.S.S.	234,404,925
156 Incentivos por productividad y eficiencia	569,475,804
Suma Capítulo 100 Gastos de Operación del Personal	**4,920,810,316**

Partida Presupuestal	Proyección a Noviembre 2018
201 Papelería y Articulos de Escritorio	11,134,946
202 Útiles de Aseo y Sanitarios	165,651
204 Gasolina y Lubricantes	6,798,101
205 Materiales Eléctricos, Herramientas y Accesorios	631,439
206 Libros Técnicos y Folletos	1,752,710
207 Protección Civil	3,021,898
208 Materiales Contra Incendio	2,218,350
209 Cintas y Discos Magnéticos	13,857,884
210 Gastos de Botiquín, Medicinas e Insumos Médicos	82,729
211 Periódicos y Revistas	323,261
212 Cafeteria	8,319,302
213 Uniformes y Ropa de Trabajo	2,389,321
214 Accesorios diversos de Oficinas	880,099
215 Cerrajería y Llaves	128,824
Suma Capítulo 200 Adquisición de Materiales y Artículos de Operación	**51,704,516**
301 Depreciaciones y Amortizaciones	1,156,470,197
Suma Capítulo 300 Depreciaciones y Amortizaciones	**1,156,470,197**
401 Edificio	21,772,442
402 Mobiliario y Equipo de Oficina	848,878
403 Vehículos	3,488,359
404 Instalaciones	54,578,328
405 Otros Equipos	278,232
406 Gastos de Limpieza y Aseo	40,677,989
407 Mantenimiento de Aire Acondicionado	11,306,320
408 Mantenimiento de Equipo de Cómputo	221,308,854
409 Mantenimiento Equipo de Telecomunicaciones	0
Suma Capítulo 400 Reparación y Conservación de Bienes Muebles e Inmuebles	**354,259,402**

Partida Presupuestal	Proyección a Noviembre 2018
501 Renta de Edificio	154,704,354
502 Pensión, Estacionamiento y Transportación Local	945,029
503 Teléfonos	312,391,770
504 Telégrafos y Correos	100,647,319
505 Luz	27,399,423
507 Agua	6,167,061
508 Gas y Combustible	563,197
511 Orientación y Difusión	566,547,566
512 Seguros de Automóviles	3,990,000
513 Seguro de Daños	4,496,284
515 Fletes y Acarreos	10,125,502
517 Instrucción a Consejeros y Comisionados	1,075,482
519 Copias Fotostáticas	10,026,154
520 Donativos	4,117,140
521 Gastos Legales y Notariales	115,970,333
523 Vigilancia	63,757,126
525 Servicios Técnicos Liquidados a Terceros	901,322,495
526 Honorarios a Consejeros	44,013,750
527 Emisión de Liquidaciones al I.M.S.S.	776,269,669
528 Investigación y Desarrollo	103,534,885
529 Audio, Video y Fotografía	397,739
530 Registro de Testimonios	253,880,280
533 Recuperación y Servicios de Cartera	686,703,736
534 Suscripciones y Cuotas	64,470,123
536 Fiscalización	333,386,890
541 Eventos Especiales en Delegaciones	6,326,279
542 Reuniones y Congresos Nacionales	56,167,729
544 Encuadernación e Impresos	31,136,935
548 Viáticos	36,704,562
549 Transportación Foránea	56,570,347
551 Gastos de Trabajo	4,165,813
552 Servicios de Diseño de Cursos y Materiales	5,184,913
Suma Capítulo 500 Gastos de Operación	**4,748,426,445**
601 Tenencia Vehicular	2,103,097
603 Impuesto Sobre Nominas	121,743,188
610 Derechos	31,607
612 Impuesto Predial	4,525,599
Suma Capítulo 600 Impuestos	**128,403,490**
Suma GAOV	**11,360,074,366**

17.4.4 Dictámenes al Ejercicio Presupuestal

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores contrató para la certificación y revisión de su operación financiera a un despacho de contadores públicos para la dictaminación de cada ejercicio presupuestal del 2012 al 2017 en el manejo de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia.

17.4.4.1 Dictamen del ejercicio presupuestal del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012

El Infonavit contrató los servicios del Despacho Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (Deloitte), a fin de examinar las operaciones y revisar la aplicación y destino de sus recursos asignados a los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia por el ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre de 2012.

Dictamen del Auditor

El dictamen signado del auditor de fecha 14 de marzo de 2013, contiene la emisión de su opinión para el Estado del ejercicio presupuestal del GAOV concluido el 31 de diciembre de 2012, expresada de la siguiente forma, a la letra dice:

> "En relación con el examen antes mencionado, hemos verificado la información contenida en estado del ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia y en el resumen de transferencias presupuestales contenidos en los Anexos I y II, respectivamente; así como la información presentada en el Anexo III, sobre el ejercicio presupuestal de los Gastos de administración, Operación y Vigilancia (GAOV), por el periodo comprendido del 1º de enero al 31 de diciembre de 2012".
>
> "En nuestra opinión, el estado del ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, presenta razonablemente, en todos los aspectos importantes, el ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores por el periodo del 1º de enero al 31 de diciembre de 2012, de acuerdo con los lineamientos para la elaboración e integración del ejercicio presupuestal de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia autorizados por la Dirección General y la Subdirección General de Planeación y Finanzas del Infonavit, los cuales muestran un ahorro global del 2.82% respecto al presupuesto autorizado por el H. Consejo de Administración y a los incrementos presupuestales aprobados por este mismo Órgano; asimismo el presupuesto ejercido representa el 0.224% de los recursos totales que maneja el Infonavit, porcentaje que no excede al 0.55% establecido en el artículo 16 fracción VII de la ley del Infonavit y al 0.296% presupuestado por el periodo comprendido del 1º de enero al 31 de diciembre de 2012".

Cifras finales Auditadas

	EJERCICIO 2012				Variación	
Concepto	Presupuesto anual original	Modificaciones Presupuestales	Presupuesto anual modificado	Presupuesto anual ejercido	Importe	(Porcentaje) %
Gastos de operación del personal	2,490,653	753	2,491,406	2,418,906	72,500	2.91%
Costo neto del período (pasivos laborales)	296,721		296,721	190,194	106,527	
Adquisición de materiales y artículos de operación	17,800	365	18,165	15,458	2,707	14.90%
Reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles	260,175	1,502	261,677	244,667	17,010	6.50%
Gastos de operación	2,854,375	695,418	3,549,793	3,478,610	71,183	2.01%
Impuestos y contribuciones	296,034		296,034	341,373	- 45,339	-15.32%
Previsión para retiro e incentivos por productividad	222,000		222,000	302,000	- 80,000	-36.04%
Depreciaciones y amortizaciones	480,100		480,100	410,183	69,917	14.56%
Total	6,917,858	698,038	7,615,896	7,401,391	214,505	-10.47%

(miles de pesos)

Además de la integración del dictamen, el auditor consideró los siguientes aspectos:

- **Autorización de incrementos presupuestales**

  "Dentro de las actas de las sesiones 732 y 734 del H. Consejo de Administración aprobaron con fechas 25 de abril y 27 de junio de 2012, respectivamente, recursos adicionales hasta por 288,300 y 412,000 miles de pesos, para ser destinados de la siguiente manera, "Permisos y Promoción del Programa Recompensas para Acreditados Cumplidos" 35,000 miles de pesos, "Presupuesto para operar las Reformas a la Ley del Infonavit 253,300 miles de pesos, y "Estrategia de transformación de los procesos de recaudación fiscal" 412,000 miles de pesos. No obstante, lo anterior la Administración solamente aplicó 698,038 miles de pesos, en el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2012".

- **Cumplimiento normativo del presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia**

  "De acuerdo con lo mencionado en el artículo 16 fracción VII de la Ley del Infonavit el porcentaje máximo que podrá autorizar el H. Consejo de Administración no podrá sobre pasar el 0.55% de los recursos totales con los que cuenta el Infonavit, los porcentajes del presupuesto original y total ejercido fueron de 0.296% y 0.224% respectivamente".

Concepto	Importe presupuestado	Importe real o ejercido
Gastos de administración, operación y vigilancia para 2012	$ 6,917,858	$ 7,401,391
Más (menos):		
Comisiones y tarifas pagadas	95,522	176,389
Verificación de obra	18,168	4,839
Regularización de expedientes	111,675	39,409
Gastos relacionados con reserva territorial, bienes adjudicados y recibidos en dación	12,090	116,530
Ingresos por recuperaciones de gastos[1]	(4,390,307)	(5,647,693)
GAOV ajustado	2,765,006	2,090,865
Recursos totales (promedio de activos brutos)[2]	$ 932,994,346	$ 931,436,999
Proporción de GAOV a recursos totales	0.296%	0.224%

a. "Se integra principalmente por ingresos derivados de las comisiones generadas en el ejercicio por apertura de crédito.

b. Se determina al considerar el promedio mensual de los activos brutos, entendiendo como tal, al total de activo sin disminuir la estimación preventiva para riesgos crediticios, las estimaciones por incobrabilidad de deudores y cuentas fiscales por cobrar y las estimaciones por baja de valor de reserva territorial y bienes adjudicado o recibidos en dación.

c. Comentarios de la Administración a las principales variaciones".

17.4.4.2 Dictamen del ejercicio presupuestal del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

El Infonavit contrató los servicios del Despacho Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (Deloitte), a fin de examinar las operaciones y revisar la aplicación y destino de su recurso asignados a los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia por el ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre de 2013.

Dictamen del Auditor

El dictamen signado del auditor de fecha 28 de febrero de 2014, contiene la emisión de su opinión para el Estado del ejercicio presupuestal del GAOV concluido el 31 de diciembre de 2013, expresada de la siguiente forma, a la letra dice:

"En relación con el examen antes mencionado, hemos verificado la información contenida en el estado del ejercicio presupuestal de los Gastos

de Administración, Operación y Vigilancia y en el resumen de transferencias presupuestales contenidos en los anexos II y III, respectivamente; así como la información presentada en el Anexo IV, sobre el ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia, por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013".

"En nuestra opinión, el estado del ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia, que se acompaña del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, presenta razonablemente, en todos los aspectos importantes, el ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013, de acuerdo con los lineamientos para la elaboración e integración del ejercicio presupuestal de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia autorizados por la Dirección General y la Subdirección General de Planeación y Finanzas del Infonavit, los cuales muestran un ahorro global del 3.97% respecto al presupuesto autorizado por el H. Consejo de Administración y a los incrementos presupuestales aprobados por este mismo Órgano; asimismo el presupuesto ejercido representa el 0.300% de los recursos totales que maneja el Infonavit, porcentaje que no excede al 0.55% establecido en el Artículo 16 fracción VII de la Ley del Infonavit".

Cifras finales Auditadas

	EJERCICIO 2013				Variación	
Concepto	Presupuesto anual original	Modificaciones Presupuestales	Presupuesto anual modificado	Presupuesto anual ejercido	Importe	(Porcentaje) %
Gastos de operación del personal	2,594,126	232,992	2,827,118	2,854,912	- 27,794	-0.98%
Costo neto del período (pasivos laborales)	215,938	- 5,998	209,940	175,589	34,351	
Adquisición de materiales y artículos de operación	18,683	6,219	24,902	20,959	3,943	15.83%
Reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles	273,232	58,464	331,696	302,241	29,455	8.88%
Gastos de operación	3,186,694	316,230	3,502,924	3,332,636	170,288	4.86%
Impuestos y contribuciones	369,273	133,887	503,160	374,707	128,453	25.53%
Previsión para retiro e incentivos por productividad	290,000	90,000	380,000	430,000	- 50,000	-13.16%
Depreciaciones y amortizaciones	488,781		488,781	449,326	39,455	8.07%
Total	7,436,727	831,794	8,268,521	7,940,370	328,151	49.04%

(miles de pesos)

Además de la integración del dictamen, el auditor consideró los siguientes aspectos:

- **Autorización de incrementos Presupuestales**

  "En el acta de la sesión número 746 el H. Consejo de Administración aprobó con fecha 26 de junio de 2013, recursos adicionales hasta por 1,304,200 miles de pesos, para ser destinados a la operación y procesos de recaudación fiscal, no obstante, la Administración únicamente aplico 831,794 miles de pesos, en el período comprendido entre el 27 de junio y el 31 de diciembre de 2013".

- **Cumplimiento normativo del presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia**

  "De acuerdo con el artículo 16 fracción VII de la Ley del Infonavit el porcentaje máximo que podrá autorizar el H. Consejo de Administración no podrá sobre pasar el 0.55% de los recursos totales con los que cuenta el Infonavit, los porcentajes del presupuesto original y total ejercido fueron de 0.146% y 0.300%, respectivamente".

Concepto	Importe presupuestado	Importe real o ejercido
Gastos de administración, operación y vigilancia para 2013	$ 7,436,727	$ 7,940,370
Más (menos):		
Comisiones y tarifas pagadas	105,531	173,422
Verificación de obra	18,162	1,502
Regularización de expedientes	213,933	35,625
Gastos relacionados con reserva territorial, bienes adjudicados y recibidos en dación (a)	7,835	14,656
Ingresos por recuperaciones de gastos (b)	(6,277,609)	(5,071,252)
GAOV ajustado	1,504,579	3,094,323
Recursos totales (promedio de activos brutos) (c)	$ 1,031,209,197	$ 1,030,078,046
Proporción de GAOV a recursos totales	0.146%	0.300%

a. "No incluye el resultado desfavorable en el proceso de alta y realización de bienes adjudicados y recibidos en dación, lo anterior debido a que no se consideran para efecto del cálculo los ingresos obtenidos en el citado proceso, al 31 de diciembre del 2012, en este rubro se consideraron 97,654 miles de pesos del resultado desfavorable en el proceso de alta y realización de bienes adjudicados y recibidos en dación.

b. Se integra principalmente por ingresos derivados de las comisiones generadas en el ejercicio por apertura de crédito.

c. Se determina al considerar el promedio mensual de los activos brutos, entendiendo como tal, al total de activo sin disminuir la estimación preventiva para riesgos crediticios, las estimaciones por incobrabilidad de deudores y cuentas fiscales por cobrar, las estimaciones por baja de valor de reserva territorial y bienes adjudicado o recibidos en dación y el deterioro registrado en los derechos fiduciarios".

17.4.4.3 Dictamen del ejercicio presupuestal del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

El Infonavit contrató los servicios del Despacho Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (Deloitte), a fin de examinar las operaciones y revisar la aplicación y destino de sus recursos asignados a los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia por el ejercicio fiscal concluido el 31 de diciembre de 2014.

Dictamen del Auditor

El dictamen signado del auditor de fecha 03 de marzo de 2015, contiene la emisión de su opinión para el Estado del ejercicio presupuestal del GAOV concluido el 31 de diciembre de 2014, expresada de la siguiente forma, a la letra dice:

"En relación con el examen antes mencionado, hemos verificado la información contenida en el estado del ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia y en el resumen de transferencias presupuestales contenidos en los anexos II y III, respectivamente; así como la información presentada en el anexo IV, sobre el ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia, por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014".

"En nuestra opinión, el estado del ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia, que se acompaña del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, presenta razonablemente, en todos los aspectos importantes, el ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia del Instituto el Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014, de acuerdo con los lineamientos para la elaboración e integración del ejercicio presupuestal de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia autorizados por la Dirección General y la Subdirección General de Planeación y Finanzas del

Infonavit, los cuales muestran un ahorro global del 1.88% respecto al presupuesto autorizado por el H. Consejo de Administración y a los incrementos presupuestales aprobados por este mismo Órgano; asimismo el presupuesto ejercido representa el 0.30% de los recursos totales que maneja el Infonavit, porcentaje que no excede al 0.55% establecido en el Artículo 16 fracción VII de la ley del Infonavit".

Cifras finales Auditadas

	EJERCICIO 2014				Variación	
Concepto	Presupuesto anual original	Modificaciones Presupuestales	Presupuesto anual modificado	Presupuesto anual ejercido	Importe	(Porcentaje) %
Gastos de operación del personal	3,085,052	11,900	3,096,952	3,018,942	78,010	2.52%
Costo neto del período (pasivos laborales)	218,382	- 11,900	206,482	201,269	5,213	2.52%
Adquisición de materiales y artículos de operación	26,145		26,145	24,057	2,088	7.99%
Reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles	332,413		332,413	283,595	48,818	14.69%
Gastos de operación	3,640,807	122,281	3,763,088	3,761,192	1,896	0.05%
Impuestos y contribuciones	519,931		519,931	418,118	101,813	19.58%
Previsión para retiro e incentivos por productividad	412,370		412,370	412,370	-	0.00%
Depreciaciones y amortizaciones	550,381		550,381	620,410	- 70,029	-12.72%
Total	8,785,481	122,281	8,907,762	8,739,953	167,809	34.62%

(miles de pesos)

Además de la integración del dictamen, el auditor consideró los siguientes aspectos:

- **Autorización de incrementos Presupuestales**

  "En las Actas de las Sesiones número 747 y 762 el H. Consejo de Administración aprobó con fechas el 31 de julio y 29 de octubre de 2014, recursos adicionales hasta por 149,500 miles de pesos, para ser destinados a la operación y procesos de recaudación fiscal, canales de servicio, tecnologías y por el programa "Crezcamos juntos" no obstante, la Administración únicamente aplicó 122,281 miles de pesos, en el período comprendido entre el 31 de julio y el 31 de diciembre de 2014".

- **Cumplimiento normativo del presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia**

  "De acuerdo con el artículo 16 fracción VII de la Ley del Infonavit el porcentaje máximo que podrá autorizar el H. Consejo de Administración no podrá exceder el 0.55% de los recursos totales con los que cuenta el Infonavit, los porcentajes calculados con base en las definiciones establecidas por el H. Comité de Auditoria en su sesión número 24 de fecha 13 de noviembre de 2007, en el presupuesto original y en el ejercido fue de 0.30% en ambos casos.

  Considerando los incrementos presupuestales netos autorizados por el H. Consejo de Administración 122,281 miles de pesos, el porcentaje ascendió a 0.31%".

Concepto	Importe Presupuestado	Importe real o ejercido
Gastos de administración, operación y vigilancia para 2014	$ 8,785,481	$ 8,739,953
Más (menos):		
Comisiones y tarifas pagadas	122,200	220,363
Verificación de obra	-	-
Regularización de expedientes	211,400	27,663
Gastos relacionados con reserva territorial, bienes adjudicados y recibidos en dación	54,300	17,787
Ingresos por recuperaciones de gastos (a)	(5,833,800)	(5,611,763)
GAOV ajustado	3,339,581	3,394,003
Recursos totales (promedio de activos brutos) (b)	$ 1,115,089,000	$ 1,131,159,968
Proporción de GAOV a recursos totales	0.30%	0.30%

a. "Se integra principalmente por ingresos derivados de las comisiones generadas en el ejercicio por apertura de crédito.

b. Se determina al considerar el promedio mensual de los activos brutos, entendiendo como tal, al total de activo sin disminuir la estimación preventiva para riesgos crediticios, las estimaciones por incobrabilidad de deudores y cuentas fiscales por cobrar, las estimaciones por baja de valor de reserva territorial y bienes adjudicados o recibidos en dación y el deterioro registrado en los derechos fiduciarios".

17.4.4.4 Dictamen del ejercicio presupuestal del 1 de enero a 31 de diciembre de 2015

El Infonavit contrató los servicios del Despacho Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (Deloitte), a fin de examinar las operaciones y revisar la aplicación y destino de sus recursos asignados a los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia por el ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre de 2015.

Dictamen del Auditor

El dictamen signado del auditor el 09 de fecha marzo de 2016, contiene la emisión de su opinión para el Estado del ejercicio presupuestal del GAOV concluido el 31 de diciembre de 2015, expresada de la siguiente forma, a la letra dice:

> "En relación con el examen antes mencionado, hemos verificado la información contenida en el estado del ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia y en el resumen de transferencias presupuestales contenidos en los Anexos II y III, respectivamente; así como la información presentada en el Anexo IV, sobre el ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia, por el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015".
>
> "En nuestra opinión, el estado de ejercicio presupuestal de los Gastos de administración, Operación y Vigilancia, que se acompaña del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, presenta razonablemente, en todos los aspectos importantes, el ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015 , de acuerdo con los lineamientos para la elaboración e integración del ejercicio de gastos de Administración, Operación y Vigilancia autorizados por la Dirección General y la Subdirección General de Planeación y Finanzas del Infonavit, los cuales muestran un ahorro global del 1.34% respecto al presupuesto autorizado por el H. Consejo de Administración y a los incrementos presupuestales aprobados por este mismo Órgano; asimismo el presupuesto ejercido representa el 0.35% de los recursos totales que maneja el Infonavit, porcentaje que no excede al 0.55% establecido en el Artículo 16 fracción VII de la ley del Infonavit".

Cifras Finales Auditadas

Concepto	EJERCICIO 2015				Variación	
	Presupuesto anual original	Modificaciones Presupuestales	Presupuesto anual modificado	Presupuesto anual ejercido	Importe	(Porcentaje) %
Gastos de operación del personal	3,364,206	- 6,820	3,357,386	3,240,981	116,405	3.47%
Costo neto del período (pasivos laborales)	222,347	6,820	229,167	206,856	22,311	9.74%
Adquisición de materiales y artículos de operación	27,666		27,666	25,091	2,575	9.31%
Reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles	345,650	36,375	382,025	363,232	18,793	4.92%
Gastos de operación	3,987,088	39,558	4,026,646	4,025,037	1,609	0.04%
Impuestos y contribuciones	462,727		462,727	437,615	25,112	5.43%
Previsión para retiro e incentivos por productividad	440,126		440,126	437,487	2,639	0.60%
Depreciaciones y amortizaciones	700,000		700,000	760,784	- 60,784	-8.68%
Total	9,549,810	75,933	9,625,743	9,497,083	128,660	24.81%

(miles de pesos)

Además de la integración del dictamen, el auditor consideró los siguientes aspectos:

- **Autorización de incrementos presupuestales**

  "En las actas de las Sesiones número 764,769,770 y 772 del H. Consejo de Administración aprobó, recursos adicionales hasta por 75,935 miles de pesos (sic), cifra correcta 75,933 miles de pesos, según acuerdo RCA-4877-12/14, RCA-5948-05/15, RCA-5078-06/15 y RCA-5186-08/15, para ser destinados al programa de recompensa de acreditados, para la reubicación del edificio del CESI de Mexicali, la evaluación del desempeño de las unidades de valuación y al mantenimiento de equipo de cómputo".

- **Cumplimiento normativo del presupuesto Gastos de Administración, Operación y Vigilancia**

  "De acuerdo al Artículo 16 fracción VII de la Ley del Infonavit el porcentaje máximo que podrá autorizar el H. Consejo de Administración no podrá exceder el 0.55% de los recursos totales con los que cuenta el Infonavit, los porcentajes calculados con base en las definiciones establecidas por el H. Comité de Auditoria en su sesión número 24 de fecha 13 de noviembre de 2007, la relación en el presupuesto original de 2015 fue de 0.30% (0.31% considerando los incrementos autorizados por el H. Consejo de Administración), esta razón en el ejercicio de 2015 ascendió a 0.35%".

Concepto	Importe anual presupuestado	Importe anual real o ejercido
Gastos de administración, operación y vigilancia para 2015	$ 9,549,809	$ 9,497,083
Costos y gastos diferidos de crédito (a)	-	(836,441)
Gastos de administración, operación y vigilancia	9,549,809	8,660,642
Más (menos):		
Comisiones y tarifas pagadas	376,238	478,481
Verificación de obra		
Regularización de expedientes	50,000	45,997
Gastos relacionados con reserva territorial, bienes adjudicados y recibidos en dación	55,000	52,986
Costos y gastos diferidos de crédito devengados (a)	-	21,868
Ingresos por recuperaciones de gastos (b)	(6,252,000)	(4,901,061)
GAOV ajustado	3,779,047	4,358,913
Recursos totales (promedio de activos brutos) (c)	$ 1,239,333,838	$ 1,259,339,480
Proporción de GAOV a recursos totales	0.30%	0.35%

a. "Considera los costos y gastos atribuidos a la originación de crédito los cuales se difieren en la vida promedio de los créditos de acuerdo con lo establecido en las Disposiciones, sin considerar el diferimiento esta relación es del 0.41%.

b. Se integra principalmente por los ingresos derivados de las comisiones por apertura de crédito. La disminución observada respecto al presupuesto se debe a que en el 2015 se otorgaron más créditos en pesos que los estimados en el presupuesto, los cuales dados sus características generan menores ingresos. Por otra parte, como resultado de la resolución RCA-4886-12/14 emitida por el H. Consejo de Administración, se eliminó el descuento por concepto de gastos de titulación, financieros y de operación del propio crédito, para los derechohabientes con ingresos de hasta 2.6 veces el salario mínimo general.

c. Considera el promedio mensual de los activos brutos, entendiendo como tal, al total del activo sin disminuir la estimación preventiva para riesgos crediticios, las estimaciones por incobrabilidad de deudor y cuentas fiscales por cobrar, las estimaciones por baja de valor de reserva territorial, bienes adjudicados o recibidos en dación y el deterioro registrado en los derechos fiduciarios".

17.4.4.5 Dictamen del ejercicio presupuestal del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

El Infonavit contrató los servicios del Despacho PricewaterhouseCooper, S.C., a fin de examinar las operaciones y revisar la aplicación y destino de sus recursos asignados a los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia por el ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre de 2016.

Dictamen del Auditor

El dictamen signado del auditor sin fecha contiene la emisión de su opinión para el Estado del ejercicio presupuestal del GAOV concluido el 31 de diciembre de 2016, expresada de la siguiente forma, a la letra dice:

> "En nuestra opinión, el estado del ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia que se acompaña del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, presenta razonablemente, en todos los aspectos importantes, el ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia del Infonavit por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016, de acuerdo con los lineamientos para la elaboración e integración del ejercicio presupuestal de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia autorizados por la Dirección General y las Subdirecciones Generales de Planeación y Finanzas y de Administración y Recursos Humanos del Infonavit, los cuales muestran un ahorro del 1.74% respecto al presupuesto autorizado por el H. Consejo de Administración y a los incrementos presupuestales aprobados por este mismo Órgano; asimismo el presupuesto ejercido representa el 0.38% de los recursos totales que maneja el Infonavit, porcentaje que no excede al 0.55% establecido en el Articulo 16, fracción VII de la Ley del Infonavit".

Cifras finales auditadas

	EJERCICIO 2016				Variación	
Concepto	Presupuesto anual original	Modificaciones Presupuestales	Presupuesto anual modificado	Presupuesto anual ejercido	Importe	(Porcentaje) %
Gastos de operación del personal	3,318,845	139,481	3,458,326	3,451,429	6,897	0.20%
Costo neto del período (pasivos laborales)	213,006	20,735	233,741	233,741	-	0.00%
Adquisición de materiales y artículos de operación	19,133	4,100	23,233	22,533	700	3.01%
Reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles	383,728	69,883	453,611	358,304	95,307	21.01%
Gastos de operación	3,651,074	657,804	4,308,878	4,257,182	51,696	1.20%
Impuestos y contribuciones	462,970	33,966	496,936	485,039	11,897	2.39%
Previsión para retiro e incentivos por productividad	450,611	40,549	491,160	491,160	-	0.00%
Depreciaciones y amortizaciones	870,398	41,247	911,645	897,165	14,480	1.59%
Total	9,369,765	1,007,765	10,377,530	10,196,553	180,977	29.41%

(miles de pesos)

Además de la integración del dictamen, el auditor consideró los siguientes aspectos:

- **Autorización de incrementos Presupuestales**

  "En la sesión número 786 del H. Consejo de administración aprobó, recursos adicionales hasta por 1,007,765 miles de pesos, según acuerdos RCA-5629-09/16".

- **Cumplimiento Normativo del Presupuesto de gastos de Administración, Operación y Vigilancia**

  "De acuerdo al Artículo 16 fracción VII de la Ley del Infonavit el porcentaje máximo que podrá autorizar el H. Consejo de Administración no podrá exceder el 0.55% de los recursos totales con los que cuenta el Infonavit, los porcentajes calculados con base en las definiciones establecidas por el H. Comité de Auditoria en su sesión número 24 de fecha 13 de noviembre de 2007, la relación en el presupuesto original de 2015 fue de 0.32% (0.42% considerando los incrementos autorizados por el H. Consejo de Administración), esta razón en el ejercicio de 2016 ascendió a 0.38%".

Concepto	Importe anual presupuestado	Importe anual real o ejercido
Gastos de administración, operación y vigilancia para 2016	$ 10,376,800	$ 10,196,553
Costos y gastos diferidos de crédito [a]	(837,200)	(715,479)
Gastos de administración, operación y vigilancia	9,539,600	9,481,074
Más (menos):		
Comisiones y tarifas pagadas	358,600	621,806
Regularización de expedientes	50,000	34,529
Gastos de reserva territorial y previos a daciones y adjudicaciones	524,500	299,866
Costos y gastos diferidos de crédito devengados [a]	60,600	58,165
Ingresos por recuperaciones de gastos [b]	(4,758,000)	(5,162,026)
GAOV ajustado	5,775,300	5,333,414
Recursos totales (promedio de activos brutos) [c]	$ 1,376,649,900	$ 1,392,352,353
Proporción de GAOV a recursos totales	0.42%	0.38%

a. "Considera los costos y gastos atribuidos a la originación de crédito, los cuales se difieren en la vida promedio de los créditos de acuerdo con lo establecido en las disposiciones, sin considerar el diferimiento esta proporción de GAOV a recursos totales es de 0.43%.

b. Se integra principalmente por los ingresos derivados de las comisiones por apertura de crédito. La disminución observada respecto al presupuesto se debe a que en el 2015 se otorgaron más créditos en pesos que los estimados en el presupuesto, los cuales dados sus características generan menores ingresos. Por otra parte, como resultado de la resolución RCA-4986-12/14 emitida por el H. Consejo de Administración, se eliminó el descuento por concepto de gastos de titulación, financieros y de operación del propio crédito, para los derechohabientes con ingresos de hasta 2.6 veces el salario mínimo general.

c. Corresponde a los promedios mensuales del ejercicio".

	Presupuesto	Ejercido
Activos totales (netos)	$1,125,170,954	$1,149,126,824
Estimación preventiva para riesgos crediticios	222,452,598	215,529,323
Estimación por incobrabilidad reserva territorial	223,424	202,039
Estimación por incobrabilidad bienes adjudicados o recibidos en dación	9,528,265	7,961,998
Estimación por incobrabilidad cuentas fiscales por cobrar	12,266,529	13,213,472
Estimación por incobrabilidad deudores diversos	6,893,420	6,155,949
Deterioro de constancias CEDEVIS	114,710	162,748
Recursos Totales (promedio de Activos Brutos)	$1,376,649,900	$1,392,352,353

17.4.4.6 Dictamen del ejercicio presupuestal del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017

El Infonavit contrató los servicios del Despacho PricewaterhouseCooper, S.C., a fin de examinar las operaciones y revisar la aplicación y destino de sus recursos asignados a los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia por el ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre de 2017.

Dictamen del Auditor

El dictamen signado del auditor de fecha 23 de marzo de 2018, contiene la emisión de su opinión para el Estado del ejercicio presupuestal del GAOV concluido el 31 de diciembre de 2017, expresada de la siguiente forma, a la letra dice:

> "En nuestra opinión, el estado del ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia que se acompaña del Infonavit, presenta razonablemente, en todos los aspectos importantes, el ejercicio presupuestal de los Gastos de Administración, Operación y vigilancia del Infonavit por el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017, de acuerdo con los lineamientos para la elaboración e integración del ejercicio presupuestal de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia autorizados por la Dirección General de Planeación y Finanzas y de Administración de Recursos Humanos del Infonavit, los cuales muestran un ahorro del 6.97% originado principalmente por el programa de ahorro institucional de 421,000 miles de pesos, respecto al presupuesto autorizado por el H. Consejo de Administración; asimismo el presupuesto ejercido representa el 0.41% de los recursos totales que maneja el Infonavit, porcentaje que no excede el 0.55% establecido en el Articulo 16, Fracción VII de la Ley del Infonavit".

Cifras finales auditadas

	EJERCICIO 2017				Variación	
Concepto	Presupuesto anual original	Modificaciones Presupuestales	Presupuesto anual modificado	Presupuesto anual ejercido	Importe	(Porcentaje) %
Gastos de operación del personal	3,877,214	27,620	3,904,834	3,717,561	187,273	4.80%
Costo neto del período (pasivos laborales)	254,418	- 27,620	226,798	219,571	7,227	3.19%
Adquisición de materiales y artículos de operación	33,539		33,539	30,086	3,453	10.30%
Reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles	475,803		475,803	427,609	48,194	10.13%
Gastos de operación	4,917,477		4,917,477	4,486,860	430,617	8.76%
Impuestos y contribuciones	536,152		536,152	512,555	23,597	4.40%
Previsión para retiro e incentivos por productividad	570,649		570,649	570,649	-	0.00%
Depreciaciones y amortizaciones	1,173,295		1,173,295	1,048,555	124,740	10.63%
Total	11,838,547	-	11,838,547	11,013,446	825,101	52.20%

(miles de pesos)

Además de la integración de dictamen, el auditor consideró los siguientes aspectos:

- **Cumplimiento Normativo del Presupuesto de gastos de Administración, Operación y Vigilancia**

  "De acuerdo al Artículo 16 fracción VII de la Ley del Infonavit el porcentaje máximo que podrá autorizar el H. Consejo de Administración no podrá exceder el 0.55% de los recursos totales con los que cuenta el Infonavit, los porcentajes calculados con base en las definiciones establecidas por el H. Comité de Auditoria en su sesión número 24 de fecha 13 de noviembre de 2007, la relación en el presupuesto original de 2015 fue de 0.32% (0.42% considerando los incrementos autorizados por el H. Consejo de Administración), esta razón en el ejercicio de 2017 ascendió a 0.41%".

Concepto	Importe Anual presupuestado	Importe anual real o ejercido
Gastos de administración operación y vigilancia para 2017	$ 11,838,547	$ 11,013,446
Costos y gastos diferidos de crédito	(673,141)	(651,224)
Gastos de administración operación y vigilancia	11,165,406	10,362,222
Más (menos):		
Comisiones y tarifas pagadas	637,500	793,479
Regularización de expedientes	100,000	98,704
Verificación de obra	10,900	2,792
Gastos de reserva territorial y previos a daciones y adjudicaciones	316,700	311,589
Costos y gastos diferidos de créditos devengados (a)	87,400	92,432
Ingresos por recuperación de gastos (b)	(5,121,100)	(5,485,884)
GAOV ajustado	$ 7,196,806	$ 6,175,334
Recursos totales (promedio de activos brutos) (c)	$ 1,502,348,931	$ 1,521,498,156
Proporción de GAOV a recursos totales	0.48%	0.41%

a. "Considera los costos y gastos atribuidos a la originación de créditos, los cuales se difieren en la vida promedio de los créditos de acuerdo con lo establecido en las disposiciones, sin considerar el diferimiento esta proporción de GAOV a recurso totales es de 0.44%.

b. Se integra principalmente por los ingresos derivados de las comisiones por apertura de crédito.

c. Corresponde a los promedios mensuales del ejercicio".

	Presupuesto	Ejercido
Activos totales (netos)	$ 1,241,841,966	$ 1,262,616,962
Estimación preventiva para riesgos crediticios	225,059,944	229,225,138
Estimación por incobrabilidad reserva territorial	159,141	159,144
Estimación por incobrabilidad de bienes adjudicados o recibido en dación en pago	10,338,159	9,587,973
Estimación por incobrabilidad de cuentas fiscales por cobrar	14,931,446	13,010,833
Estimación por incobrabilidad de deudores diversos	9,912,153	6,649,105
Deterioro de constancias CEDEVIS	106,122	249,001
Recursos totales (promedio de activos brutos)	$ 1,502,348,931	$ 1,521,498,156

Notas sobre el estado del ejercicio presupuestal de GAOV

Parte importante de los dictámenes lo constituyeron las notas al estado del ejercicio presupuestal presentadas en ellos. Estas notas fueron integradas de la siguiente manera:

- Nota 1 – Objetivo.
- Nota 2 – Autorización del presupuesto de GAOV.
- Nota 3 – Políticas de registro y control presupuestal.
- Nota 4 – Bases de preparación del presupuesto de GAOV.
- Nota 5 – Resumen de transferencias presupuestales.

- Nota 6 – Integración de algunos rubros de los estados presupuestales.
- Nota 7 – Comentarios de la Administración a los principales incrementos y (decrementos) entre el presupuesto ejercido 2016 y 2017.
- Nota 8 – Datos generales del estado del ejercicio presupuestal del GAOV.
- Nota 9 – Cumplimiento normativo del presupuesto del GAOV.
- Nota 10 – Comentario de la administración a las principales variaciones.
- Nota 11 – Autorización de la emisión del estado del ejercicio presupuestal del GAOV.

17.4.5 Evolución del presupuesto por concepto de gasto.

A continuación, se presenta un cuadro con los gastos modificados 2012 a julio 2018:

No. DE PARTIDA	CONCEPTO DE GASTO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
100	Gastos de operación de personal	2,491,406	2,827,118	3,096,952	3,357,386	3,451,429	3,904,834	5,601,017
200	Gastos de adquisición de materiales y artículos de operación	18,165	24,902	26,145	27,666	23,233	33,539	78,584
300	Gastos de depreciaciones y amortizaciones	480,100	488,781	550,381	700,000	911,645	1,173,295	1,267,159
400	Gastos de reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles	261,677	331,696	332,413	382,025	453,611	475,803	369,513
500	Gastos de operación	3,549,793	3,502,924	3,763,088	4,026,646	4,308,878	4,917,477	5,277,107
600	Gastos de impuestos y contribuciones	296,034	503,160	519,931	462,727	496,936	536,152	150,145
700	Gastos de previsión para retiros e incentivos por productividad	222,000	380,000	412,370	440,126	491,160	570,649	(ESTE AÑO YA NO EXISTE EL GASTO 700)

De igual forma se presenta un cuadro con los gastos ejercidos 2012 a julio de 2018:

No. DE PARTIDA	CONCEPTO DE GASTO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
100	Gastos de operación de personal	2,418,906	2,854,912	3,018,942	3,240,981	3,451,429	3,717,561	2,429,784
200	Gastos de adquisición de materiales y artículos de operación	15,458	20,959	24,057	25,091	22,533	30,086	17,203
300	300 Gastos de depreciaciones y amortizaciones	410,183	449,326	620,410	760,784	897,165	1,048,555	557,989
400	400 Gastos de reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles	244,667	302,241	283,595	363,232	358,304	427,609	78,817
500	500 Gastos de operación	3,478,610	3,332,636	3,761,192	4,025,037	4,257,182	4,486,860	2,166,756
600	600 Gastos de impuestos y contribuciones	341,373	37,707	418,118	437,615	485,039	512,555	69,313
700	700 Gastos de previsión para retiros e incentivos por productividad	302,000	430,000	412,370	437,487	491,160	570,649	(ESTE AÑO YA NO EXISTE EL GASTO 700)

17.5 Administración de Recursos Materiales

17.5.1 Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios

Como parte del proyecto de transformación institucional el Infonavit puso en marcha un conjunto de programas y proyectos que buscan optimizar su funcionamiento como Institución social de los trabajadores, poniendo énfasis en el uso eficiente de los recursos con los que dispone para el cumplimiento de sus funciones.

17.5.1.1 Introducción

Tomando como base las necesidades identificadas, el Instituto se transformó desarrollando procesos masivos, escalables y rápidos que le permitieran obtener en su funcionamiento interno mayor eficiencia, elevar su la efectividad de sus procesos y ampliar el enfoque de sus servicios.

La Administración asumió el compromiso de mejorar y optimizar el Modelo de Adquisiciones con el que venía operando, incorporando estándares de eficacia, eficiencia y transparencia institucional.

Para tal efecto el Instituto, definió el Plan Maestro para la "Optimización del Modelo de Adquisiciones", desarrollándolo sobre la base de tres ejes: normativo, organizacional y tecnológico.

Desde el punto de vista normativo, fortaleció y actualizó los ordenamientos que regulan los procedimientos de adquisiciones, precisando facultades a la Gerencia de Adquisiciones y a otras áreas involucradas en el proceso.

En este ámbito se destaca la aprobación del **Manual de Adquisiciones**[2], así como distintas modificaciones efectuadas a los Lineamientos de las Políticas aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Infonavit, contando para ello con la autorización del Comité de Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios (CAABS), órgano colegiado facultado para proponer mejoras a los procedimientos de contratación del Instituto.

En el eje Normativo, se establecieron los objetivos de actualizar y fortalecer los ordenamientos que regulan a los procedimientos de adquisiciones, precisando las facultades de la Gerencia de Adquisiciones y de las áreas involucradas.

En el eje organizacional, reconocía la necesidad de reestructurar el área de adquisiciones y redefinir los perfiles del personal que la integraba.

En la vertiente tecnológica, se incorporaron en el sistema SAP las modificaciones normativas y organizacionales para garantizar la operación del "Nuevo Modelo de Adquisiciones". De esta manera, las tecnologías de la información fueron una herramienta sumamente útil para trasparentar y agilizar los procesos.

Como resultado de la implementación del "Nuevo Modelo de Adquisiciones", a través de los ajustes de orden normativo, organizacional y tecnológico, se simplificó el flujo de adquisiciones, derivando en una mejor planeación y programación de las compras, con apego a los objetivos planteados.

17.5.1.2 Antecedentes

En el año de 2013 la Administración del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) realizó un diagnóstico en el que se analizó la situación operacional y se identificaron los principales riesgos y áreas de oportunidad en los procesos de adquisiciones del Instituto.

El modelo de adquisiciones mostraba signos de desgaste e inconsistencias que hacían deficiente su operación.

En ese entonces en la administración de las adquisiciones, existían 40 procesos, cuya responsabilidad se encontraba distribuida entre cuatro actores: el proveedor, el área solicitante, el área de adquisiciones y el área jurídica.

En dicho diagnóstico se identificaron nueve modalidades de adquisiciones: Compra de Contado, Compra Directa, Renovación, Convenio Modificatorio, Procedimiento Específico, Compra Menor, Concurso Menor, Concurso Mayor y Licitación Pública.

17.5.1.3 Marco Normativo en materia de Adquisiciones

Con base en el Artículo 66 de la Ley del Infonavit que establecía que no eran aplicables al Instituto, las disposiciones de la Ley para el control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, ahora denominada Ley Federal de las Entidades Paraestatales; por lo tanto, la administración del Instituto decidió emitir su propia normatividad, a fin de garantizar que sus contrataciones para adquisiciones, arrendamientos y prestaciones de servicios, le garantizaran las mejores condiciones del mercado, con honestidad, transparencia, legalidad y eficiencia en el uso de sus recursos financieros.

El marco normativo regulatorio en la materia durante la gestión 2012-2018, está fundamentado básicamente en lo siguiente:

- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores; Estatuto Orgánico del

[2] Anexo 17.2 Manual de Adquisiciones- julio 2018.

Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores;

- Políticas aplicables a las adquisiciones y arrendamientos de bienes y contratación de servicios del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores;
- Lineamientos de las Políticas aplicables a las adquisiciones y arrendamientos de bienes y contratación de servicios del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores;
- Lineamientos de Transparencia, Acceso a la Información, Archivos y Protección de Datos Personales del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores;
- Lineamientos para Evaluación Comercial de Proveedores;
- Procedimientos Específicos para la contratación de proveedores especializados:
  - Verificadores de obras;
  - Servicios de Recaudación Fiscal;
  - Servicios de Cobranza;
  - Servicios Jurídicos;
  - Servicios Financieros; y
  - Medios de Difusión.
- Código de Ética;
- Guía de Responsabilidad Social de los Proveedores del Infonavit; y
- Demás relativos aplicables.

Respecto a las normas y autoridades responsables de los procesos de adquisiciones, en el artículo 54 del Estatuto Orgánico del Infonavit, publicado en el DOF el 27 de junio de 2017 se atribuyó a la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos:

- Normar y controlar los procesos de adquisiciones y arrendamientos de bienes y servicios;
- Ejecutar y administrar los procesos para la contratación de asesores y/o despachos externos que las diferentes áreas administrativas y sustantivas requieran, y
- Administrar y coordinar las acciones necesarias para proporcionar los bienes y servicios requeridos por las diversas áreas del Infonavit.

También es importante hacer mención que el artículo 3º de las Políticas aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Infonavit (Políticas), establece las facultades y responsabilidades del CAABS, entre las que se encuentran estipuladas, entre otras las siguientes fracciones:

> "I. Proponer al Consejo de Administración del Instituto mejoras a las Políticas, y a los procedimientos de contratación en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios.
>
> II. Determinar el porcentaje de las Garantías que regirán durante cada ejercicio fiscal en los procedimientos de contratación de bienes y servicios y evaluar en su caso los asuntos que requieran un tratamiento diferente o que se eximan de la presentación de las garantías.
>
> IV. Aprobar los Lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios, así como autorizar los supuestos no previstos en estos.
>
> V. Aprobar los criterios para la renovación de contratos o pedidos.
>
> VII. Autorizar y difundir los procedimientos específicos para la contratación de proveedores especializados.
>
> X. Aprobar el Programa Anual de Adquisiciones y Suministros, así como los casos de excepción en su aplicación".

Cabe mencionar que, entre los acuerdos más relevantes del Comité de Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios, durante el periodo 2013-2018, se encuentran los siguientes:

Número de Acuerdo	Número de Sesión	Tipo	Fecha	Acuerdo
CAABS/1a ORD/13.02	1a.	Ordinaria No 92	3 de mayo de 2013	El H. Comité de Auditoría solicita a la Administración que presente los resultados del estudio sobre el proceso de adquisiciones del Instituto.
CAABS/1a ORD/13.02	1a.	Ordinaria	3 de mayo de 2013	Autoriza el porcentaje de incremento máximo de hasta 3.7% en moneda nacional y del 1.7% en moneda extranjera (dólares americanos) para el ejercicio 2013, así como los criterios propuestos.
CAABS/3a ORD/13.02	3a.	Ordinaria	26 de julio de 2013	Aprueba el uso de los “Contratos de Transacción y Finiquito”, como mecanismo de solución jurídica.
CAABS/13.01		Acta del Acuerdo Fuera de Sesión	26 de septiembre de 2013	Autoriza mientras dure la contingencia o eventualidad de que se trate, lo siguiente: 1) Los responsables de Compras podrán contratar proveedores con respuesta inmediata; 2) Que se pueda exceptuar a estos proveedores del cumplimiento de lo establecido en los lineamientos, es decir, de la evaluación comercial y de la constancia de situación fiscal, por las razones expresadas con antelación: 3) Que, en adición a las opciones de garantías previas de los lineamientos, se permita también cheques cruzados como garantías; y 4) Atender la contingencia mediante un procedimiento de contingencia o eventualidad, cuidando la observancia de la norma y de los objetivos del Sistema de Control Interno Institucional.

Número de Acuerdo	Número de Sesión	Tipo	Fecha	Acuerdo
CAABS/4a ORD/13.05	4a.	Ordinaria	16 de diciembre de 2013	Autoriza las modificaciones al Procedimiento Especifico para la Contratación Externa de Prestadores Profesionales de Servicios Jurídicos, mediante el procedimiento de compra directa para quedar con el nombre “Procedimiento Especifico para la Contratación de Despachos Jurídicos Externos”, y se ordena su difusión. La mencionada modificación al Procedimiento Especifico entra en vigor a partir de su publicación en Internet.
CAABS/2a ORD/14.05	2a.	Ordinaria	31 de marzo de 2014	Instruye a la Gerencia de Adquisiciones, abrogue el Subproceso/Procedimiento denominado Regulación de Adquisiciones, lo dé de baja definitiva del Sistema BPM en el cual se encuentra publicado e informe a las áreas usuarias.

Número de Acuerdo	Número de Sesión	Tipo	Fecha	Acuerdo
CAABS/3a ORD/14.04	3a.	Ordinaria	30 de mayo de 2014	Aprueba la exención de garantías para las siguientes personas: - El Poder Legislativo (Cámara de Senadores, Cámara de Diputados y Legislaturas locales), el Poder Ejecutivo, (dependencias, entidades, órganos descentralizados desconcentrados de la Administración Pública Federal), el Poder Judicial (Suprema Corte de Justicia de la Nación, Consejo de la Judicatura Federal, Tribunal Electoral, Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito y Juzgados de Distrito, Tribunales Superiores de justicia, Tribunales locales), Dependencias y Entidades de los tres órdenes de gobierno y los entes autónomos (por disposición constitucional o por su ley de creación) - Las instituciones educativas públicas de educación superior. - Las instituciones reguladas y supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores o la Comisión Nacional de Seguros y Finanzas. - Las organizaciones nacionales de trabajadores y patrones, la cámara nacional de comercio y de la industria que sean miembros integrantes de la asamblea general del instituto. El presente acuerdo entra en vigor a partir de esta fecha. Las garantías ya otorgadas con anterioridad continúan con el trámite habitual que señala el Subproceso “Gestión de Garantías”.

Número de Acuerdo	Número de Sesión	Tipo	Fecha	Acuerdo
CAABS/5a ORD/14.05	5a.	Ordinaria	05 de noviembre de 2014	1. Aprueba el Manual de Adquisiciones en lo correspondiente su contenido normativo. 2. Se incluye a la Gerencia de Adquisiciones realizar lo necesario para llevar a cabo su implementación, de conformidad con la normatividad institucional e informar el resultado de la implementación en sesión subsecuente.
CAABS/5a ORD/14.03	5a.	Ordinaria	05 de noviembre de 2014	Aprueba la modificación al art. 7 de los lineamientos d las Políticas aplicables a las Adquisiciones y arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto del fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
CAABS/5a ORD/14.04	5a.	Ordinaria	05 de noviembre de 2014	Aprueba las modificaciones y adiciones a los art. 12,20,21,23,24,26 y 46 de los lineamientos de las Políticas Aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bines y Contratación de Servicios del Instituto del fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
CAABS/5a ORD/14.07	5a.	Ordinaria	05 de noviembre de 2014	Aprueba la exención de garantías para Instituciones educativas privadas que brinden capacitación, adiestramiento, formación o programas de oferta educativa a los trabajadores del Infonavit. El presente acuerdo entra en vigor a parir de esta fecha. Las garantías ya otorgadas con anterioridad, continúan con el tramite habitual que señala el Subproceso “Gestión de Garantías”.

Número de Acuerdo	Número de Sesión	Tipo	Fecha	Acuerdo
CAABS/5a ORD/14.08	5a.	Ordinaria	05 de noviembre de 2014	Aprueba que se lleve a cabo el proceso de adquisiciones de los once contratos de arrendamiento en siete Delegaciones expuestas, para solucionar la problemática de arrendamientos presentada por la Subdirección General de Delegaciones, a partir de que la Subdirección General Jurídica dictamine su procedencia y obligatoriedad legal.
CAABS/1a ORD/15.03	1a.	Ordinaria	24 de febrero de 2015	Aprueba las modificaciones y adiciones a los art, 12, 20, 26, 30, 34, 37, 39, 41 y 46 de los lineamientos de las Políticas aplicables a las Adquisiciones y Arrendamiento de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
CAABS/2a ORD/15.03	2a.	Ordinaria	18 de mayo de 2015	Aprueba la actualización y modificación al art. 7 de los Lineamientos de la Políticas aplicables a las adquisiciones y arrendamientos de Bienes y Contratación de servicios del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
CAABS/2a ORD/15.05	2a.	Ordinaria	18 de mayo de 2015	Aprueba la modificación a los Lineamientos para la Evaluación Comercial de Proveedores para exceptuar de este requisito a Organizaciones Internacionales que sin fines de lucro otorguen algún tipo de servicio o colaboren con el Instituto.
CAABS/1a ORD/15.01	1a.	Extraordinaria	16 de junio de 2015	Aprueba la modificación del acuerdo CAABS/1ª Extraordinaria/14.02 de fecha 1 de octubre de 2014.

Número de Acuerdo	Número de Sesión	Tipo	Fecha	Acuerdo
CAABS/1a ORD/15.03	1a.	Extraordinaria	16 de junio de 2015	Autoriza las adiciones y modificaciones propuestas al Procedimiento Especifico Integral de Cartera, de conformidad con los anexos 1 y 2, relativas a los temas: 1. Subprocesos 1. Cobranza Extrajudicial Domiciliaria y, 2. Recuperación Especializada “Verificación/Diagnostico del Acreditado y/o Vivienda”, y 2. Proceso de Certificación de Personal de Proveedores. Las presentes adiciones y modificaciones entrarán en vigor a partir de s publicación en Internet por lo que se ordena su difusión. Los asuntos que se encuentren en trámite a la entrada en vigor del presente Procedimiento Especifico, deberán concluirse conforme al Procedimiento Especifico anterior, mismo que quedara sin efecto a partir de la fecha de publicación del autorizado en el cuerpo del presente, l al se informara en su oportunidad.

Número de Acuerdo	Número de Sesión	Tipo	Fecha	Acuerdo
CAABS/3a ORD/15.03	3a.	Ordinaria	2 de octubre de 2015	Aprueba la reforma integral al Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Adquisiciones y arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores. La presente reforma integral al Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores entrará en vigor a partir de su publicación en el sitio de Internet del Instituto. Los asuntos que se encuentren en trámite a la entrada en vigor de dicha reforma integral deberán concluirse conforme a lo dispuesto anteriormente, mismo que queda sin efecto a partir de la fecha de publicación del autorizado en el cuerpo del presente, de la cual se informará en su oportunidad. Derivado de lo anterior, este Comité instruye a la Gerencia de Adquisiciones a que realice todas las acciones necesarias a fin de abrogar el Subproceso /Procedimiento denominado de Gestión de Solicitudes a Comité, dándolo de baja definitivamente del portafolio de procesos de la normativa de operación Institucional en el cual se encentra publicado y se informa en ello. Se derogan todas las disposiciones que se opongan a lo dispuesto en el presente acuerdo.
CAABS/3a ORD/15.04	3a.	Ordinaria	2 de octubre de 2015	Aprueba las modificaciones y adiciones a los art. 21 bis, 26 y 46 de los Lineamientos de las Políticas Aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda.

Número de Acuerdo	Número de Sesión	Tipo	Fecha	Acuerdo
CAABS/3a ORD/15.05	3a.	Ordinaria	2 de octubre de 2015	Aprueba las modificaciones y adiciones al Procedimiento Especifico para la Contratación de Servicios Financieros en su segmento relativo a Contratación de Proveedores Especializados en Materia de Seguros y se Ordena su difusión. Las presentes modificaciones y adiciones al segmento relativo a la Contratación de Proveedores Especializados en Materia de Seguros entrarán en vigor a partir de su publicación en el sitio de Internet del Instituto. Los asuntos que se encuentren en trámite a la entrada en vigor de dichas modificaciones y adiciones deberán concluirse conforme a lo dispuesto anteriormente, mismo que queda sin efecto a partir de la fecha de publicación del autorizado en el cuerpo del presente, de la cual se informará en su oportunidad. El Procedimiento específico de Servicios Financieros por lo que refiere a los demás segmentos seguirán vigente en sus mismos términos. Se derogan todas las disposiciones que se opongan a lo dispuesto en el presente acuerdo.

Número de Acuerdo	Número de Sesión	Tipo	Fecha	Acuerdo
CAABS/3a ORD/15.06	3a.	Ordinaria	2 de octubre de 2015	Aprueba las modificaciones y adiciones al Procedimiento Especifico para la Contratación de Proveedores Especializados en materia de Medios de Difusión y se ordena su difusión. Las presentes modificaciones y adiciones al Procedimiento Especifico entrará en vigor a partir de su publicación en el sitio de Internet del Instituto. Los asuntos que se encuentren en trámite a la entrada en vigor de dichas modificaciones y adiciones deberán concluirse conforme a lo dispuesto anteriormente, mimo que queda sin efecto a partir de la fecha de publicación del autorizado en el cuerpo del presente, de la cual se informara en su oportunidad. Se deroga todas las disposiciones que se opongan a lo dispuesto en el presente acuerdo.

17.5.1.4 Procedimientos de Adquisiciones, Arrendamiento de Bienes y Contratación de Servicios

Con base en la normatividad y en las políticas y lineamientos emitidos por el Instituto, se ha realizado una evaluación constante de los procedimientos aplicables a las adquisiciones, arrendamientos y contratación de servicios incorporando mejores prácticas para su operación.

Por este motivo, el Infonavit ha instrumentado y perfeccionado su Manual de Adquisiciones durante el periodo 2013-2018, que se plasma en la versión emitida en julio de 2017; documento en el cual se definieron sus siguientes objetivos, a la letra mencionados:

- "Contar con un instrumento que integre el marco de aplicación de los procedimientos que forman parte del Proceso de Adquisición del Infonavit.
- Contar con la normatividad de aplicación general y obligatoria a todo el personal del Infonavit involucrado en las actividades y procedimientos que contemplan el Proceso de Adquisición.
- Diagramar, describir y estructurar, en un esquema eficiente, las principales actividades que se deben realizar para ejecutar los principales procedimientos que contempla el Proceso de Adquisición".

El Proceso de Adquisiciones originalmente fue conceptualizado como el conjunto de actividades que se inician desde una solicitud de compra y culmina hasta la formalización de un pedido o contrato; sin embargo, se incorporaron actividades asociadas a la formulación del Programa Anual de Adquisiciones y Suministros, el Registro de Proveedores como insumos de entrada, y la Liberación de Garantías como parte del proceso de conclusión de una contratación.

Bajo este concepto, el Proceso de Adquisiciones contempla procedimientos o subprocesos, mencionados en el Manual de Adquisiciones, en los siguientes rubros:

1. Programa Anual de Adquisiciones y Suministros;
2. Registro de Proveedores;
3. Sondeo de Mercado (Licitaciones o Concursos);
4. Asignación Directa;
5. Formalización de Pedido;
6. Formalización de Contrato;
7. Liberación de Garantía;
8. Transparencia; y
9. Administración de Expedientes.

Tocante a los Procedimientos de Adquisiciones, Arrendamiento de Bienes y Contratación de Servicios, se contemplan las siguientes modalidades de contratación:

- **Sondeos de Mercado**

  Las solicitudes de Sondeos de Mercado serán a través del sistema electrónico vigente.

  Bajo este contexto se especifican requisitos necesarios para efectuar los sondeos de mercado, siendo éstos la designación de responsable de la supervisión y ejecución, monto estimado de actuación, responsable de autorización del dictamen técnico y del fallo, proveedores sugeridos y requisitos a cubrir por estos, especificaciones técnicas y términos y condiciones de la compra de bienes o servicios, y penalizaciones y garantías.

  Como parte integrante de los procedimientos se establecen las siguientes modalidades de contratación, observando las Bases de Adquisición. Dichas bases contienen la Convocatoria, las especificaciones técnicas del bien, servicio o arrendamiento materia del Sondeo de Mercado, los términos y condiciones que contendrá el contrato o pedido, los requisitos a cumplir por el proveedor en la presentación de sus propuestas técnica y económica, así como los requisitos para poder participar en el proceso de adquisición correspondiente.

- **Licitación Abierta**

  La solicitud para la adquisición o arrendamiento de bienes o contratación de servicios, bajo esta modalidad contemplará un monto de actuación de $3´000,000.01 en adelante.

- **Concurso Mayor**

  La solicitud para la adquisición o arrendamiento de bienes o contratación de servicios bajo esta modalidad contemplará un monto de actuación de $1´500,00.00 hasta $3´000,000.00.

- **Concurso Menor**

  La solicitud para la adquisición o arrendamiento de bienes o contratación de servicios bajo esta modalidad contemplará un monto de actuación de $920,000.01 hasta $1´500,000.00.

- **Compra Menor**

  La solicitud para la adquisición o arrendamiento de bienes o contratación de servicios bajo esta modalidad contemplará un monto de actuación de $50,000.01 a $920,000.01.

- **Asignaciones Directas**

  Las Asignaciones Directas se refieren a aquellos procedimientos de adquisiciones, arrendamientos y contratación de bienes y servicios, mediante los cuales se contratan de un determinado proveedor.

  También en el Manual de Adquisiciones se especifican los requisitos necesarios para realizar este tipo de adquisiciones, siendo aplicables en algunos casos constancia de pre-calificación, reserva de recursos/cuenta contable, cotización, constancia de la situación fiscal del proveedor o Carta de manifestación del proveedor bajo protesta de decir verdad de no conocer adeudo con el Instituto, especificaciones técnicas, justificación de compra, propuesta técnica y económica, y evaluación comercial del proveedor.

  Como parte integrante de los procedimientos de Asignaciones Directas, se establecen las siguientes modalidades de contratación:

  - **Compra de Contado**

    La solicitud del proceso de adquisición que se

realice mediante el mecanismo de compra de contado, mediante el cual se contratan de un determinado proveedor los bienes y servicios requeridos por las áreas usuarias, cuyo monto no exceda de $50,000.00.

- **Compra Directa**

Procedimiento de adquisiciones, arrendamientos y contratación de servicios mediante el cual se contratan de un determinado proveedor los bienes o servicios requeridos por las Áreas Usuarias, por acreditarse alguno de los supuestos de excepción previstos en las políticas.

Cuando se trate de arrendamientos de inmuebles que realice por primera vez el Instituto, adicionalmente se deberá incluir el dictamen emitido por la Gerencia de Desarrollo Inmobiliario.

Por lo que se refiere a nuevos contratos de arrendamientos de inmuebles, derivados de una contratación de renta previa cuya vigencia estuviera por concluir, y en de que no exista acuerdo conforme al incremento máximo vigente autorizado por el CAABS, se deberá solicitar conforme con la justipreciación de renta elaborada por el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales o por una Institución Bancaria e incluir el contrato o convenio previo vigente y dicha justipreciación o avalúo.

- **Renovación de Contrato**

La renovación de contrato esta conceptualiza como un procedimiento mediante el cual se confirma o se extiende la vigencia del contrato en todos sus efectos o en partes de éste.

Cuando las contrataciones mantengan las mismas condiciones técnicas salvo la contraprestación o condiciones económicas, se deberán solicitar mediante la modalidad de Compra Directa, respetando el incremento vigente máximo autorizado por el CAABS.

- **Convenio Modificatorio**

El convenio modificatorio, es un instrumento legal suscrito por las partes que interviene con la finalidad de modificar los términos de un contrato original, ya sea en su vigencia, cantidad de bienes, arrendamientos o servicios respetando los precios unitarios o características originalmente pactadas del bien o servicio que se trate.

- **Procedimientos Específicos**

El proceso de adquisición que se realiza mediante el mecanismo de contratación de proveedor especializado es conceptualizado como Procedimiento Especifico, y éste aplica para los casos de:

- Servicios de cobranza,
- Medios de Difusión,
- Servicios Jurídicos,
- Servicios de Recaudación Fiscal, y
- Servicios Financieros.

Proceso General

Como se mencionó con anterioridad, el Proceso de Adquisiciones contempla el conjunto de actividades que se realizan desde que se origina un requerimiento de un bien o un servicio y culmina hasta la formalización del pedido y contrato, adicionando los procedimientos asociados a la formulación y autorización del Programa Anual de Adquisiciones, el Registro de Proveedores, a la Evaluación Comercial de los Proveedores y las actividades para la Liberación de Garantías.

A continuación, se presenta diagrama general resumido del proceso de adquisiciones:

Diagrama resumido del Proceso de Adquisiciones



Estructuración

Con la finalidad de optimizar el Modelo de Adquisiciones para que cumpla con los estándares de eficacia, eficiencia, transparencia y competitividad institucionales, incorporando al mismo tiempo las mejores prácticas corporativas, se implementó una estrategia para la "Optimización del Modelo de Adquisiciones", un documento de planificación de las acciones de mejora, desarrollado sobre la base de tres ejes temáticos: normativo, organizacional y tecnológico.

En vista de la relevancia del nivel Normativo, Organizacional y Tecnológico, su incidencia en el funcionamiento de los procesos, se buscó mejorar las disposiciones que regulan los procedimientos de adquisiciones, las necesidades y el mejoramiento, para lo cual se plantearon los siguientes objetivos:

Eje Normativo
• Fortalecimiento y actualización de los ordenamientos normativos en la materia. • Establecimiento de mecanismos de revisión periódica relativa al cumplimiento normativo. • Incorporación del área Jurídica del proceso de adquisiciones.

Eje Tecnológico
• Consolidación del sistema tecnológico para el registro y seguimiento de los procesos adquisitivos. • Incorporación y simplificación del registro de proveedores. • Incorporación del Área Jurídica al flujo de adquisiciones para la elaboración de contratos y validación de garantías de contratos. • Incorporación de las licitaciones y concursos a la herramienta tecnológica. • Desarrollo de reportes estratégicos de los procesos de adquisiciones.

Eje Organizacional
• Reestructura organizacional y ordenamiento de las funciones del personal para crear áreas de especialidad. • Elaboración de perfiles de puesto. • División del área de la Subgerencia de Operación en: Operaciones Centrales y Operaciones de Delegaciones. • Creación de la Subgerencia de Contratos y Pedidos.

De esta manera, en el Plan Maestro para la "Optimización del Modelo de Adquisiciones" se formularon soluciones específicas para agilizar y eficientar los procesos de compra, a través de un mayor énfasis en los elementos estratégicos asociados a la selección de buenos proveedores que mejoraran en la calidad y en valor de los productos y servicios recibidos.

17.5.1.5 Acciones Realizadas, Resultados e Impacto 2013-2018

Acciones Realizadas 2013-2014

La ejecución del Plan Maestro para la "Optimización del Modelo de Adquisiciones" provocó la implementación de una serie de acciones sobre los tres ejes definidos:

A. Normativo,

B. Organizacional, y

C. Tecnológico.

A continuación, se enuncian las acciones ejecutadas durante el periodo de 2013-2014 sobre los cada uno de los ejes mencionados con anterioridad:

A. Eje normativo

Las acciones de este eje se materializaron por medio de modificaciones y actualizaciones a la normatividad aplicable al proceso de adquisiciones, previamente aprobadas por el Comité de Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto (CAABS) del Instituto.

Las disposiciones aprobadas por el CAABS abarcaron los siguientes rubros:

- Criterio del incremento porcentual máximo para contrataciones,
- Contratos de Transacción y Finiquito,
- Autorizaciones específicas en casos de contingencias,
- Modificaciones al Procedimiento Específico para la contratación externa de prestadores profesionales de servicios jurídicos,
- Modificación a los Lineamientos de las Políticas aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Infonavit,
- Eliminación del Subproceso/Procedimiento denominado "Regularización de Adquisiciones",
- Exención de garantías para diversas personas morales,
- Aprobación del Manual de Adquisiciones,
- Cambio de denominación de la Gerencia Sénior de Riesgos dentro de los Lineamientos.,
- Modificaciones y precisiones a los Lineamientos, y
- Exención de garantías para Instituciones Educativas privadas.

En las siguientes líneas se describen de manera narrativa cada una de estas disposiciones que buscaban, en su conjunto, mejorar la normatividad que regulaba los procesos de adquisiciones del Instituto.

Como parte de las modificaciones requeridas para la contratación y/o renovación de contratos, el 3 de mayo de 2013, el CAABS autorizó un incremento porcentual máximo en los contratos en dólares y en pesos, de 1.7% y de 3.57% respectivamente, considerando

la inflación registrada en el año 2012.

Posteriormente, el 26 de julio de 2013, el CAABS concedió la autorización para la aplicación de los Contratos de Transacción y Finiquito, como una solución jurídica para atender los compromisos devengados, considerando, entre otros, cambios estratégicos y organizacionales tales como:

Cambios de responsables de compras, valoración de la adquisición por parte de los nuevos funcionarios, poderes notariales, etc.

Derivado de las acciones emprendidas por el Infonavit para rehabilitar las viviendas de los acreditados afectados por los fenómenos meteorológicos "Ingrid" y "Manuel", el 26 de septiembre de 2013, el CAABS autorizó una modificación de los requisitos de contratación en casos de contingencia para brindar respuestas a los derechohabientes de forma ágil e inmediata.

De este modo, se autorizaron las siguientes disposiciones para la contratación de proveedores en casos de contingencia:

- Los responsables de Compras podrían contratar proveedores con respuesta inmediata;
- Que se pudiera exceptuar a estos proveedores del cumplimiento de lo establecido en los artículos 13 y 22 de los Lineamientos de las Políticas aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Infonavit (Lineamientos), es decir, de la evaluación comercial y de la constancia de situación fiscal;
- Que en adición a las opciones de garantías previstas en el último párrafo del artículo 34 de los Lineamientos, se aceptara también cheques cruzados como garantía; y
- Atender la contingencia mediante un procedimiento de contingencia o eventualidad cuidando la observancia de la norma y de los objetivos del Sistema de Control Interno Institucional.

Por otro lado, el 16 de diciembre de 2013, el CAABS avaló modificar el procedimiento relativo a la contratación externa de prestadores profesionales de servicios jurídicos.

Mediante estas modificaciones, se precisó que la Subdirección General Jurídica y las delegaciones regionales del Instituto, tenían facultades para intervenir en los asuntos en materia penal, a efecto de poder llevar a cabo la recuperación de inmuebles a favor del Instituto.

Adicionalmente, se simplificó la contratación de los proveedores en este rubro, eliminando requisitos documentales que ya no eran operativos. Otra de las adecuaciones normativas de mayor trascendencia fue la reforma a los Lineamientos de las políticas aplicables a las adquisiciones y arrendamientos de bienes y contratación de servicios del Infonavit.

El 16 de diciembre de 2013, el CAABS aprobó modificaciones a los artículos 1, 3, 4, 7, 10, 12, 14, 19, 21, 23, 26, 29, 34, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 45 y 46 (fracciones X, XVIII y XXIV), la adición de la fracción X bis del artículo 46 y la derogación del artículo 27 de dichos Lineamientos, con el objeto de:

- Actualizar los sujetos previstos en los Lineamientos,
- Actualizar algunas denominaciones de áreas, de conformidad con la nueva estructura orgánica del Instituto, así como sus funciones y actividades,
- Actualizar la integración del CAABS, de conformidad con la nueva estructura orgánica del Instituto,
- Hay que indicar que el CAABS será el responsable de emitir los Lineamientos en materia de evaluación comercial,
- Establecer que el área de adquisiciones podrá emitir observaciones al dictamen técnico emitido por el área usuaria correspondiente,
- Exentar la garantía de sostenimiento cuando los plazos de entrega sean menores a 10 días hábiles,
- Contemplar un descuento del 10% del valor total de la adquisición a los proveedores extranjeros que no cuentan con domicilio fiscal en el país y que no tienen manera de garantizar sus obligaciones, y
- Estipular que los proveedores que presenten recurso de revisión garanticen los daños y perjuicios que puedan ocasionar, que no deberá ser menor al 10% de su propuesta económica.

El perfeccionamiento regulatorio de las adquisiciones también implicó brindar facilidades para algunos actores involucrados. Así, el 30 de mayo de 2014 el CAABS aprobó exentar de garantías a las personas morales que, con justificación legal, tienen la prohibición de otorgar garantías o depósitos para el cumplimiento de sus obligaciones.

Para lo anterior, se definió que las personas morales que entraban en este supuesto eran los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial; las instituciones educativas públicas de educación superior; las instituciones reguladas y supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores o por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, así como las organizaciones nacionales de trabajadores y patrones, las cámaras nacionales de comercio y de la industria que sean miembros de la Asamblea General del Instituto.

Con fecha 05 de noviembre de 2014, el CAABS autorizó cuatro nuevos instrumentos normativos, entre ellos el Manual de Adquisiciones, sin duda alguna, una de las acciones más relevantes del eje normativo y de la "Optimización del Modelo de Adquisiciones" en su conjunto.

La importancia del nuevo Manual de Adquisiciones radicó en que articuló y sistematizó, en un marco regulatorio, al "Nuevo Modelo de Adquisiciones".

En el Manual de Adquisiciones, se definieron las actividades y responsabilidades de todas las áreas involucradas, al tiempo que se establecieron y regularon, entre otros, los siguientes procesos:

- Programa Anual de Adquisiciones y Suministros,
- Registro de Proveedores,
- Transparencia,
- Asignación Directa,
- Sondeo de Mercado (Licitaciones o Concursos),
- Formalización de Pedido,
- Formalización de Contrato, y
- Liberación de Garantía.

Adicionalmente, el mismo 05 de noviembre de 2014, se aprobaron distintas modificaciones, precisiones y adiciones a los Lineamientos, para establecer lo siguiente:

- Que una evaluación comercial también abarque información de tipo legal,
- Que se exceptuará de evaluación comercial a los proveedores de bienes o servicios con contratación acumulada vigente, menor a 2 millones trescientos mil pesos, sin incluir impuestos, y
- Adicionar a los lineamientos, el Padrón de Evaluaciones Comerciales, sus requisitos y temporalidad, para dar cumplimiento al acuerdo ACT-149-08/14 emitido por el H. Comité de Transparencia y Acceso a la Información.

Por último, el CAABS autorizó la propuesta de exención de garantías para Instituciones educativas, siempre y cuando, se encuentren en el supuesto de otorgar capacitación adiestramiento, formación y/o programas de oferta educativa al personal del Instituto, ya que se consideró que la impartición de las actividades formativas de estas instituciones, garantizarían de manera implícita el cumplimiento de las obligaciones contraídas.

Durante el año de 2014, año se aprobaron tres modificaciones a los Lineamientos de las políticas Aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Infonavit.

Por otra parte, se autorizaron dos modificaciones al "Procedimiento Específico Integral de Cartera" y una reforma integral al "Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Infonavit".

Asimismo, se aprobaron modificaciones a los "Procedimientos Específicos para la Contratación de Servicios Financieros", en sus segmentos relativos a la "Contratación de Proveedores Especializados en Materia de Seguros y en Materia de Medios de Difusión".

Eje Organizacional

En la vertiente organizacional del "Nuevo Modelo de Adquisiciones", se reestructuró la Gerencia de Adquisiciones y se llevó a cabo una reasignación de personal a áreas de trabajo adecuadas a su perfil. Lo anterior implicó una definición de perfiles que privilegió las cualidades técnicas del personal operativo.

Bajo este tenor, las principales acciones realizadas al respecto fueron las siguientes:

- Separación de operaciones en oficinas centrales y en delegaciones,
- Creación de la Subgerencia de Contratos y Pedidos,
- Integración de las áreas de control en una sola Gerencia,
- Descripción de puestos, funciones y perfiles, y
- Integración de la Subgerencia de Control y Seguimiento.

El Manual de Adquisiciones 2015 incorporó en su contenido tanto a la nueva estructura orgánica de la Gerencia de Adquisiciones, como a los perfiles de puesto y las funciones por área de responsabilidad.

Eje Tecnológico

La incorporación de las acciones normativas y organizacionales dentro del sistema tecnológico SAP-SRM-SAI (SAP) formó parte fundamental de la estrategia de "Optimización del Proceso de Adquisiciones", en la medida en que dicha herramienta vuelve operacional los procesos, subprocesos, los lineamientos y políticas aplicables.

Bajo esta óptica, se sistematizaron las actividades y operaciones físicas para dar seguimiento a las responsabilidades de cada puesto, así como la verificación de las validaciones correspondientes.

Los ajustes realizados al sistema SAP estuvieron orientados a optimizar las operaciones de adquisiciones de una manera eficiente, pronta y transparente para los usuarios y los proveedores, teniendo también la posibilidad de contar con reportes de estas operaciones.

Algunas de las acciones más representativas, tomadas dentro del sistema SAP fueron:

- Validación de la existencia del responsable de administrar el contrato o pedido en el sistema SA, así como el control de acceso a los usuarios del sistema;
- Verificación automática para pedidos y contratos del control de confirmación, con relación al grupo de compras (área usuaria) ingresado en la cesta;
- Validación y optimización en la captura de los datos de las reservas de recursos, generando una validación automática con SAP-FICO, y traer la herencia de los datos de la cesta;
- Herencia de datos de los contratos a las órdenes de servicio (solicitudes de pago);
- Validación en las órdenes de servicio (solicitudes de pago) que no se puedan generar si los contratos no se encuentran en estatus "Liberado" (contrato aprobado y contrato autorizado);
- Controlar el saldo del contrato de acuerdo con su tolerancia de vigencia;
- Validación en el escenario de compra de contado para que no exceda el monto de actuación (monto límite de la modalidad);
- Desarrollo de transacción para el ambiente de productivo para dar mantenimiento oportuno a las tablas del Work Flow (niveles de aprobación);
- Incorporación de check list (listado de requisitos) a cada procedimiento de contratación, así como la validación de la existencia de estos en la cesta de compra;
- Incorporación del mensaje del requerimiento de la evaluación comercial en el módulo de auto registro de proveedores;
- Creación de reporteo para la seguridad informática para la autentificación de los proveedores registrados a través del Portal para la asignación de usuarios y contraseñas de acceso al sistema;
- Validación en la captura del monto del contrato;
- Sistematización del proceso de provisiones para el cierre de ejercicio;
- Incorporación a la cesta de la compra la funcionalidad para que el área usuaria desde la solicitud determinara si sería a través del contrato o pedido, y en su caso el monto total del contrato, el cual se heredará al mismo;
- Notificaciones al 70, 90 y 100 % del vencimiento de los contratos mediante correos de alertamiento a las áreas usuarias para su adecuada administración;
- Incorporación al sistema SRM de las solicitudes de Licitaciones y Concursos, mediante cesta de la

compra;

- Creación del perfil específico en SRM para los operadores de Licitaciones y Concursos;
- Incorporación del área jurídica al proceso de adquisiciones mediante el sistema SRM para las solicitudes de elaboración de contratos, así como la validación de garantías;
- Incorporación de un nuevo escenario para la creación de cesta de la compra para la correcta administración de los contratos de adhesión "cartas asignación" de los segmentos del procedimiento específico del área de Cartera;
- Creación de reportes específicos mediante los cuales fuera posible la visualización de las reservas de recursos creadas en FICO y sus documentos subsiguientes (contratos y pedidos) creados en SRM, permitiendo el correcto seguimiento de cestas, pedidos, contratos y ordenes de servicio (solicitudes de pago).

Resultados e Impacto 2013-2014

El último balance de resultados obtenidos durante 2013-2014, se presentaron ante el Comité de Auditoría en febrero de 2015, en atención al Acuerdo ACU-0194-04/14, relativo al Plan Maestro del Proceso de Adquisiciones del Instituto.

Como resultado de la implementación "Atención al Acuerdo ACU-0194-04/14 relativo al Plan Maestro del Proceso de Adquisiciones del Instituto" del "Nuevo Modelo de Adquisiciones", se han registrado avances importantes en materia de trasparencia, eficacia y eficiencia, en la medida en que se simplificó el flujo de adquisiciones gracias a los ajustes realizados desde los ejes normativo, organizacional y tecnológico.

El Manual de Adquisiciones constituyó uno los principales productos de la estrategia implementada para reordenar los procesos de adquisiciones del Instituto.

Adicionalmente, en materia de normatividad, se logró:

- Estandarizar e incrementar la eficiencia en los procesos,
- Incorporar las mejores prácticas corporativas en la materia,
- Brindar una mayor certeza normativa a los sujetos que intervienen en el proceso, y
- Simplificar del flujo de las adquisiciones.

En relación con el eje organizacional se obtuvieron los siguientes logros:

- Mejorar en niveles de servicios,
- Estandarizaron los criterios,
- Atención personalizada,
- Mejor distribución de cargas de trabajo,
- Mayor especialización del personal por área o por región, y
- Mayor productividad en las actividades desarrolladas por las áreas usuarias y el área de adquisiciones.

En el eje tecnológico se obtuvieron los siguientes resultados:

- Incremento de eficiencia y agilidad en los procesos,
- Innovación al incorporar actividades realizadas en forma física a electrónica, y
- Obtención de trazabilidad de los procesos de adquisiciones.

Debido a la instauración del "Nuevo Modelo de Adquisiciones", se atendieron los principales riesgos y áreas de oportunidad detectadas, con lo cual se logró lo siguiente:

- Se redujo considerablemente el tiempo de atención de solicitudes; llevándolo del 50% en 10 días hábiles al 88% en 5 días hábiles.
- La sistematización de los procesos, por su parte, se tradujo en una menor carga de trabajo en cuanto al registro de proveedores, al pasar de un 80% al 30% de las actividades operativas.
- En materia de control y medición de los procesos de adquisiciones, en 2014 se implantaron acciones para conocer:
    - Tendencias en los tiempos de contratación, que permitieran cuantificar el número de contratos procesados, cerrados y en proceso, así como los extemporáneos y los que estuvieran

en tiempo.

- El análisis de tiempos de flujo de autorizaciones, que precisaba el tiempo de respuesta de autorización de los contratos con el periodo normativo establecido para su autorización.
- El análisis de los operadores que reflejara el importe por procedimiento de adquisición, tendencias de las adquisiciones por mes, distribución por grupo de compras interno y la identificación del procedimiento de contratación, su volumen y su monto.
- El cumplimiento normativo de contratos de proveedores, que identificaba a los proveedores y las omisiones en las que incurrían por tipo de documento.
- El análisis detallado de proveedores, que se realizaba a través de la identificación del contrato o pedido en el sistema SAP/SRM, su nombre y número, objeto del contrato pedido y su monto.
- El análisis de las compras realizadas, que permitiera conocer los promedios de compra, identificando de igual forma a los proveedores.
- El monitoreo de las adquisiciones para su seguimiento mensual.

A continuación, se muestra gráficamente un comparativo del flujo de los procesos anteriores y los logrados con la implantación del Nuevo Modelo de Adquisiciones.

Flujo anterior de los procesos de adquisiciones



Fuente: Atención al Acuerdo ACU-0194-04/14 relativo al Plan Maestro del Proceso de Adquisiciones del Instituto.

Flujo Optimizado del proceso de adquisiciones



Fuente: Atención al Acuerdo ACU-0194-04/14 relativo al Plan Maestro del Proceso de Adquisiciones del Instituto.

Acciones Realizadas 2015

I. En seguimiento al "Acuerdo ACU-0194-04/14 relativo al Plan Maestro del Proceso de Adquisiciones del Instituto", para el 2015 se tomaron las siguientes acciones en cada uno de los ejes específicos del proceso:

1. Acciones, implicaciones y beneficios en el eje organizacional:

Fortalecimiento de la estructura

- **Implicaciones:**
  - Reestructura organizacional y ordenamiento de las funciones del personal para crear áreas de especialidad,
  - Elaboración de perfiles de puesto,
  - División del área de la Subgerencia de Operación en: Operaciones Centrales y Operaciones Delegaciones,
  - Creación de la Subgerencia de Contratos y Pedidos, y
  - Integración de la Subgerencia de Control y Seguimiento.
- **Beneficios:**
  - Mejora en niveles de servicio, estandarización de criterios y atención personalizada,
  - Mejor distribución de cargas de trabajo y mayor especialización del personal por área o por región, y
  - Mayor productividad en las actividades desarrolladas por las áreas usuarias y el área de adquisiciones.

2. Acciones, implicaciones y beneficios en el eje normativo:

Modificaciones Normativas

- Implicaciones:
  - Fortalecimiento y actualización de los ordenamientos normativos en la materia,
  - Establecimiento de mecanismos de revisión periódica relativa al cumplimiento normativo,
  - Incorporación del área Jurídica al flujo de Adquisiciones, e
  - Incorporación del análisis y seguimiento del Programa Anual de Adquisiciones.
- **Beneficios:**
  - Estandarización e incremento de eficiencia en los procesos,
  - Incorporación de las mejores prácticas corporativas en la materia,
  - Certeza normativa a los sujetos que intervienen

en el proceso y

- Simplificación del flujo de adquisiciones.

3. Acciones, implicaciones y beneficios en el eje tecnológico:

Optimización de la herramienta tecnológica

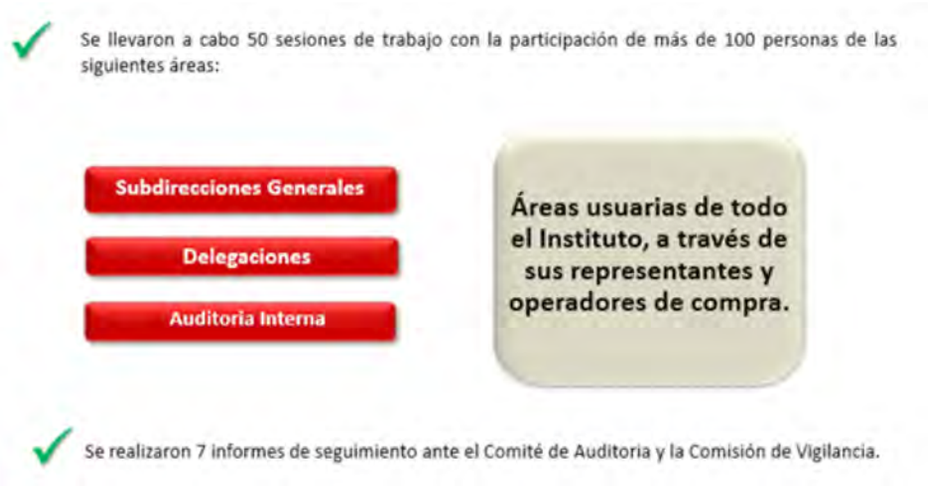
- Implicaciones:
  - Consolidación del sistema tecnológico para el registro y seguimiento de los procesos adquisitivos,
  - Incorporación y simplificación del registro de proveedores,
  - Incorporación del área Jurídica al flujo de Adquisiciones para la elaboración de contratos y validación de garantías,
  - Incorporación de las Licitaciones y Concursos a la herramienta tecnológica, y
  - Desarrollo de reportes estratégicos de los procesos de adquisiciones.
- **Beneficios:**
  - Incremento de eficiencia y agilidad en los procesos,
  - Innovación al incorporar actividades realizadas en forma física a electrónicas,
  - Obtención de trazabilidad y transparencia de los procesos de adquisiciones, y
  - Simplificación de los flujos de los procesos de adquisiciones.

Resultados e Impacto 2015



Las Principales acciones implementadas durante 2015 provocaron también los siguientes resultados:

- Fortalecimiento del proceso de planeación anual de las adquisiciones estableciendo una comunicación formal sobre su cumplimiento con posibilidad de evaluaciones trimestrales.
- Consolidación de las adquisiciones, fomentando con ello los procesos de adquisición y contratación de servicios mediante sondeos de mercado.
- Consolidación del desarrollo de un área que promoviera la profesionalización de proveedores y que integrara información de precios y condiciones de mercado para los bienes y servicios de interés para el Instituto.
- Establecimiento de un área de Verificación y Supervisión Contractual que llevara a cabo el seguimiento al cumplimiento normativo de los procesos y la administración de los contratos.
- Optimización del modelo de adquisiciones como un esfuerzo conjunto:



Principales iniciativas 2015



Acciones Realizadas 2016

Con base en las modificaciones al Estatuto Orgánico del Instituto, en donde se creó la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos, se implementó la centralización del Proceso de Adquisición y Arrendamiento de Bienes y Contratación de Servicios principalmente a nivel normativo mediante la actualización de las Políticas aplicables a las adquisiciones y arrendamientos de bienes y contratación de servicios del Infonavit, sus Lineamientos y el Manual de Adquisiciones. Derivado de lo anterior, se realizaron diversas acciones, mismas que se detallan a continuación:

Principales acciones implementadas durante 2016:

- Modificaciones y adiciones a las Políticas aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Infonavit.
  - La Subdirección General de Administración y Recursos Humanos autorizará y definirá el tipo de procedimientos de contratación (Centralización de las Adquisiciones).
  - El informe de transparencia de contratos y pedidos, ya no se realizará de forma mensual sino de manera trimestral.
  - El Responsable de Compras deberá solicitar y formalizar las adquisiciones o arrendamientos de los bienes y contratar los servicios, apegándose a lo señalado en las disposiciones correspondientes y observando el Código de Ética Institucional.
  - La Coordinación General Jurídica autorizará la aceptación y liberación de garantías de

proveedores para las contrataciones que el Instituto celebre.

- Actualización de las denominaciones de diversas áreas.

– Modificaciones y adiciones a los Lineamientos de las Políticas aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Infonavit.
  - Se cambió la Licitación Abierta por el Sondeo de Mercado como regla general para las adquisiciones y arrendamientos de bienes y contratación de servicios.
  - En cuanto a los expedientes del Proceso de Adquisición, se precisa que podrán ser físicos o electrónicos y en su caso serán complementarios.
  - Se incorporaron las excepciones de la Evaluación Comercial de Proveedores.
– Modificaciones y adiciones al Manual de Adquisiciones.
  - Se adicionó el procedimiento de Administración de Expedientes.
  - Se actualizaron los requisitos para el Registro de Proveedores (Personas Físicas, Morales, Físicas Extranjeras y Morales Extranjeras).
– Actualización y modificación al Procedimiento Específico para la contratación de proveedores especializados en materia de servicios de cobranza.
– Fueron derogados los Lineamientos de Evaluación Comercial.

Principales iniciativas 2016:

Seguimiento normativo y organizacional

– Alineación normativa de conformidad con las modificaciones realizadas al Estatuto Orgánico, así como a las Políticas aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Infonavit.
– Incorporación de la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos, así como de sus facultades, teniendo entre otras: i) la definición de la modalidad de la contratación y ii) la autorización de los procedimientos de contratación.
– Actualización, fortalecimiento y ajustes al contenido de los Lineamientos, de conformidad con la reingeniería del modelo del Proceso de Adquisiciones.

Acciones y Resultados 2017

Con base en las modificaciones al Estatuto Orgánico del Instituto, en donde se creó la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos, se implementó la centralización del Proceso de Adquisición y Arrendamiento de Bienes y Contratación de Servicios en sus ejes normativo y tecnológico mediante la actualización de las Políticas aplicables a las adquisiciones y arrendamientos de bienes y contratación de servicios del Infonavit, sus Lineamientos y el Manual de Adquisiciones, así como la actualización del proceso de solicitud y autorización de las requisiciones en el Sistema SAP-SRM-SAI. Derivado de lo anterior, se realizaron diversas acciones, mismas que se detallan a continuación:

Principales acciones implementadas durante 2017

– Se implementó la centralización del Proceso de Adquisición y Arrendamiento de Bienes y Contratación de Servicios en su eje normativo.
– Adecuaciones y mejoras al Sistema SAP-SRM-SAI para eficientar el proceso de adquisición con base en el modelo centralizado.
– Se implementó la formalización de los pedidos para darle certeza jurídica al Instituto, mediante un documento clausulado que es firmado por los suscritos en dicho proceso.
– Se llevó a cabo la capacitación normativa y tecnología a las Delegaciones y Oficinas Centrales para la implementación del Proceso de Centralización de Adquisición y Arrendamiento de Bienes y Contratación de Servicios.
– Se llevaron a cabo capacitaciones complementarias en las Oficinas Centrales para la implementación de la centralización normativa y tecnológica del Proceso de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios.
– Se programó la alineación de los Procedimientos internos de la Gerencia de Adquisiciones al Modelo de Operación de la Subdirección General

de Administración y Recursos Humanos.

- Se llevaron a cabo tres Sesiones Ordinarias del CAABS, destacando la presentación y aprobación del Programa Anual de Adquisiciones y Suministros 2017, así como la aprobación de la siguiente normatividad interna: Procedimiento Específico para la Contratación de Proveedores Especializados en Materia de Servicios de Cobranza, Procedimiento Específico para la Contratación de Despachos Jurídicos Externos, Procedimiento Específico para la Contratación de Servicios Financieros de Proveedores Especializados en el Ramo de Seguros, Procedimiento Específico para la Contratación de Proveedores Especializados en Servicios de Recaudación y Cobranza Fiscal, Lineamientos de las Políticas aplicables a las adquisiciones y arrendamientos de bienes y contratación de servicios del Infonavit, y Manual de Adquisiciones.
- Se atendieron las recomendaciones de la Auditoría de Calidad 2016, mediante la implementación de acciones de mejora para la unificación de los procedimientos internos, quitándolos del Manual de Adquisiciones para su única formalización con base en el marco normativo de Gobierno de Procesos. Así mismo se llevaron a cabo acciones de difusión de la normatividad y metodología en materia de Política de calidad.
- Se incorporó a la normatividad la Adquisición mediante la modalidad de "Pedido Abierto", buscando las mejores condiciones para el Instituto.
- Se modificó la normatividad en materia de Investigaciones de Mercado en Compras Directas, para eficientar el proceso de adquisición.
- Se fortaleció el marco normativo para llevar a cabo la regla general de los Procedimientos de Contratación mediante la modalidad de Sondeo de Mercado.
- Se eliminó la Evaluación Comercial, a fin de agilizar el proceso de adquisición.
- Se llevaron a cabo diversas acciones para atender las modificaciones en materia de transparencia, establecidas en el artículo 70 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Principales iniciativas 2017

Seguimiento normativo y organizacional

- Publicación del nuevo Proceso "Gestión de Adquisiciones de Bienes y Servicios", alineado al Modelo de Operación de la Subdirección de Administración y Recursos Humanos.
- Revisión y actualización de los procedimientos de Adquisiciones.
- Revisión y actualización de los Procedimientos Específicos para la contratación de proveedores especializados.
- Desarrollo del área de Operación Delegaciones.

Mejoras Tecnológicas

- Alineación de los reportes de Transparencia en materia de adquisiciones, a la normatividad establecida en las fracciones XVII, XVIII y XXXII, del Artículo 70 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, dentro del Sistema SAP-SRM.SAI.
- Desarrollo tecnológico para la publicación de los documentos requeridos conforme a la normatividad en materia de transparencia.

Acciones y Resultados 2017

Con base en las modificaciones al Estatuto Orgánico del Instituto, en donde se creó la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos, se implementó la centralización del Proceso de Adquisición y Arrendamiento de Bienes y Contratación de Servicios en sus ejes normativo y tecnológico mediante la actualización de las Políticas aplicables a las adquisiciones y arrendamientos de bienes y contratación de servicios del Infonavit, sus Lineamientos y el Manual de Adquisiciones, así como la actualización del proceso de solicitud y autorización de las requisiciones en el Sistema SAP-SRM-SAI. Derivado de lo anterior, se realizaron diversas acciones, mismas que se detallan a continuación:

Principales acciones implementadas durante 2017

- Se implementó la centralización del Proceso de Adquisición y Arrendamiento de Bienes y Contratación de Servicios en su eje normativo.

- Adecuaciones y mejoras al Sistema SAP-SRM-SAI para eficientar el proceso de adquisición con base en el modelo centralizado.
- Se implementó la formalización de los pedidos para darle certeza jurídica al Instituto, mediante un documento clausulado que es firmado por los suscritos en dicho proceso.
- Se llevó a cabo la capacitación normativa y tecnología a las Delegaciones y Oficinas Centrales para la implementación del Proceso de Centralización de Adquisición y Arrendamiento de Bienes y Contratación de Servicios.
- Se llevaron a cabo capacitaciones complementarias en las Oficinas Centrales para la implementación de la centralización normativa y tecnológica del Proceso de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios.
- Se programó la alineación de los Procedimientos internos de la Gerencia de Adquisiciones al Modelo de Operación de la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.
- Se llevaron a cabo tres Sesiones Ordinarias del CAABS, destacando la presentación y aprobación del Programa Anual de Adquisiciones y Suministros 2017, así como la aprobación de la siguiente normatividad interna: Procedimiento Específico para la Contratación de Proveedores Especializados en Materia de Servicios de Cobranza, Procedimiento Específico para la Contratación de Despachos Jurídicos Externos, Procedimiento Específico para la Contratación de Servicios Financieros de Proveedores Especializados en el Ramo de Seguros, Procedimiento Específico para la Contratación de Proveedores Especializados en Servicios de Recaudación y Cobranza Fiscal, Lineamientos de las Políticas aplicables a las adquisiciones y arrendamientos de bienes y contratación de servicios del Infonavit, y Manual de Adquisiciones.
- Se atendieron las recomendaciones de la Auditoría de Calidad 2016, mediante la implementación de acciones de mejora para la unificación de los procedimientos internos, quitándolos del Manual de Adquisiciones para su única formalización con base en el marco normativo de Gobierno de Procesos. Así mismo se llevaron a cabo acciones de difusión de la normatividad y metodología en materia de Política de calidad.
- Se incorporó a la normatividad la Adquisición mediante la modalidad de "Pedido Abierto", buscando las mejores condiciones para el Instituto.
- Se modificó la normatividad en materia de Investigaciones de Mercado en Compras Directas, para eficientar el proceso de adquisición.
- Se fortaleció el marco normativo para llevar a cabo la regla general de los Procedimientos de Contratación mediante la modalidad de Sondeo de Mercado.
- Se eliminó la Evaluación Comercial, a fin de agilizar el proceso de adquisición.
- Se llevaron a cabo diversas acciones para atender las modificaciones en materia de transparencia, establecidas en el artículo 70 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Principales iniciativas 2017

Seguimiento normativo y organizacional

- Publicación del nuevo Proceso "Gestión de Adquisiciones de Bienes y Servicios", alineado al Modelo de Operación de la Subdirección de Administración y Recursos Humanos.
- Revisión y actualización de los procedimientos de Adquisiciones.
- Revisión y actualización de los Procedimientos Específicos para la contratación de proveedores especializados.
- Desarrollo del área de Operación Delegaciones.

Mejoras Tecnológicas

- Alineación de los reportes de Transparencia en materia de adquisiciones, a la normatividad establecida en las fracciones XVII, XVIII y XXXII, del Artículo 70 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, dentro del Sistema SAP-SRM.SAI.
- Desarrollo tecnológico para la publicación de los documentos requeridos conforme a la normatividad en materia de transparencia.

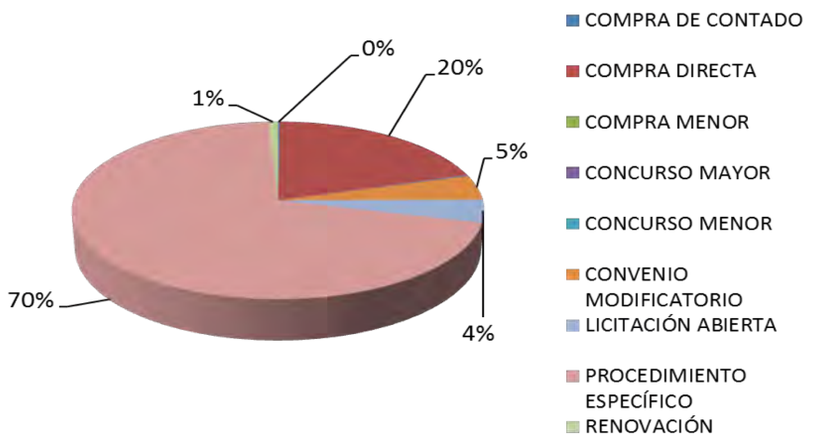
17.5.1.6 Indicadores de Adquisiciones de Bienes y Servicios

A continuación, se resumen y diagraman los principales indicadores en materia de adquisiciones, por los ejercicios 2014, 2015, 2016, 2017 y al mes de julio 2018, especificando el procedimiento de contratación observado para tal efecto.

Indicadores de Adquisiciones 2014

Procedimiento de Contratación	Num. de Operaciones	Monto en millones de pesos
Compra de Contado	1904	27
Compra Directa	1193	3166
Compra Menor	14	3
Concurso Mayor	15	25
Concurso Menor	15	10
Convenio Modificatorio	57	712
Licitación Abierta	43	663
Procedimiento Específico	877	11125
Renovación	65	133
Total general	**4183**	**15864**

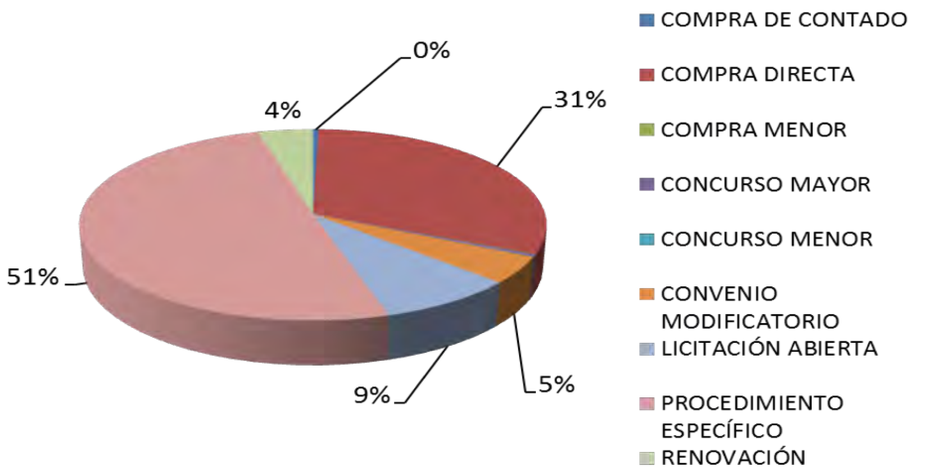
Durante el año 2014, se generaron un total de 4,183 operaciones, las cuales representaron un monto contratado de 15,864 mdp, siendo el "Procedimiento Específico" la forma de contratación mas recurrida por cuanto a monto contratado se refiere.



Indicadores de Adquisiciones 2015

Procedimiento de Contratación	Num. de Operaciones	Monto en millones de pesos
Compra de Contado	2173	34
Compra Directa	1061	2439
Compra Menor	27	6
Concurso Mayor	15	26
Concurso Menor	8	5
Convenio Modificatorio	26	358
Licitación Abierta	35	670
Procedimiento Específico	581	3939
Renovación	30	333
Total general	**3956**	**7809**

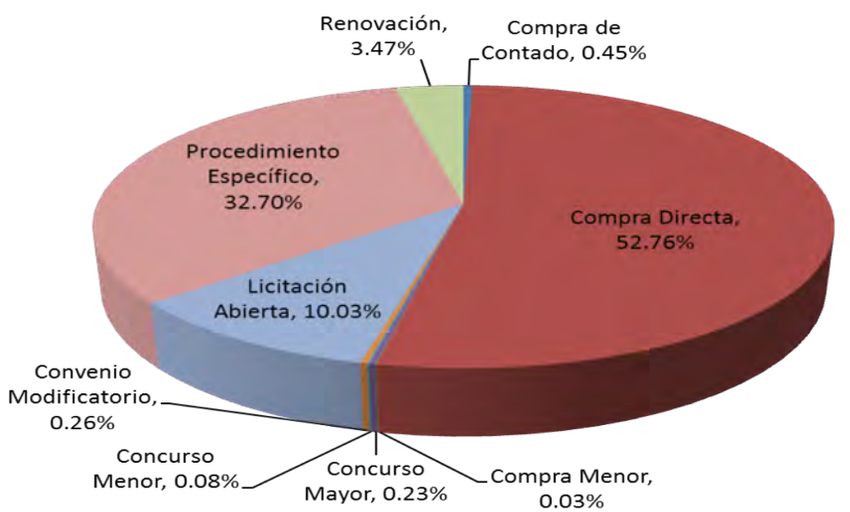
Durante el 2015, se generaron un total de 3,956 operaciones, las cuales representaron un monto contratado de 7,809 mdp, siendo el "Procediminto Específico" la forma de contratación más recurrida.



Indicadores de Adquisiciones 2016

Procedimiento de Contratación	Num. de Operaciones	Monto en millones de pesos
Compra de Contado	2096	31
Compra Directa	795	3711
Compra Menor	9	2
Concurso Mayor	8	16
Concurso Menor	9	6
Convenio Modificatorio	2	19
Licitación Abierta	21	705
Procedimiento Específico	368	2300
Renovación	37	244
Total general	**3,345**	**7034**

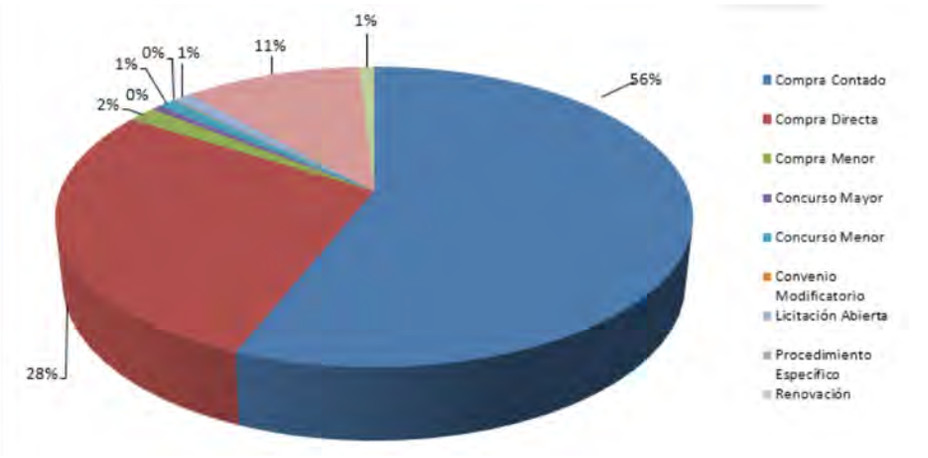
En el 2016, al igual que en los años anteriores, se generaron un total de 3,345 operaciones, las cuales repesentaron un monto contratado de 7,034 mdp, siendo la "Compra Directa" la más recurrida.



Indicadores de Adquisiciones 2017

Procedimiento de Contratación	Num. de Operaciones	Monto en millones de pesos	Monto Total
Compra Contado	1672	25	$ 24,865,722.52
Compra Directa	834	4472	$ 4,472,074,159.06
Compra Menor	50	9	$ 8,827,004.19
Concurso Mayor	17	31	$ 31,474,853.60
Concurso Menor	31	15	$ 15,165,607.89
Convenio Modificatorio	2	4	$ 4,221,894.88
Licitación Abierta	32	1123	$ 1,123,099,317.32
Procedimiento Específico	319	2540	$ 2,539,646,166.33
Renovación	26	225	$ 224,661,998.67
Total general	**2,983**	**8,444**	**$ 8,444,036,724.46**

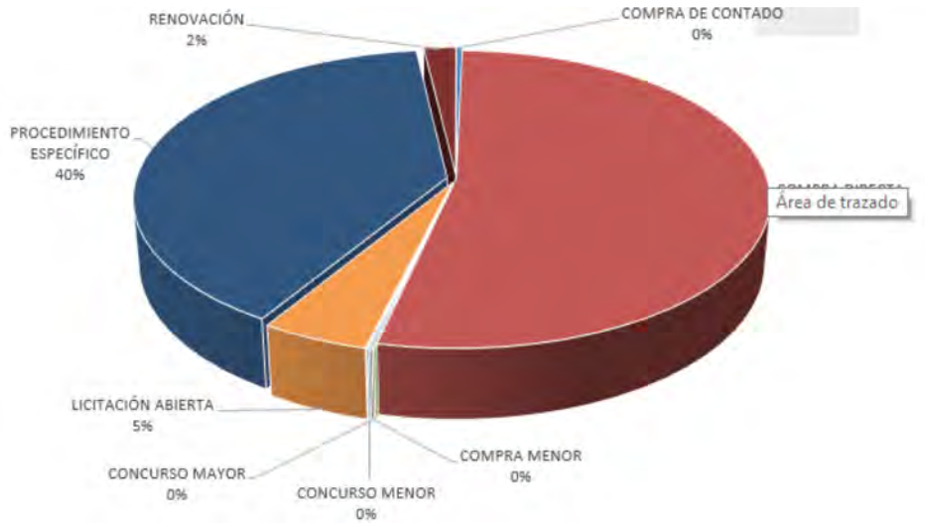
En el 2017, se generaron un total de 2,983 operaciones, las cuales representaron un monto contratado de 8,444 mdp, siendo la "Compra de Contado" la forma de contratacion más recurrida.



Indicadores de Adquisiciones a marzo 2018

Procedimiento de Contratación	Num. de Operaciones	Monto	Monto en millones de pesos
Compra Contado	305	$ 7,719,402.02	8
Compra Directa	115	$ 1,153,237,081.52	1153
Compra Menor	10	$ 2,283,351.32	2
Concurso Mayor	1	$ 2,403,520.00	2
Concurso Menor	1	$ 2,121,119.16	2
Licitación Abierta	3	$ 105,624,770.00	106
Procedimiento Específico	62	$ 854,810,192.52	855
Renovación	4	$ 40,668,693.73	41
Total general	**501**	**$ 2,168,868,130.27**	**2,169**

Durante el primer semestre de 2018 se generaron un total de 501 operaciones, las cuales representaron un monto contratado de 2,169 mdp, siendo la Compra Directa la forma de contratación más recurrida por cuanto a monto contratado se refiere.



Proyección de adquisiciones para segundo semestre 2018

La información presentada comprende el periodo del 1º de julio al 31 de diciembre de 2018, cuya fuente es el Programa Anual de Adquisiciones y Suministros 2018.

PARTIDA	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total general
117 APOYOS A LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	$ 72,500.00	$ 210,500.00		$ 192,500.00			$ 475,500.00
119 SEGURO DE VIDA Y DE GASTOS MÉDICOS	$ 162,736,821.56				$ 14,068,729.07		$ 176,805,550.63
120 PRESTACIONES SOCIALES Y DEPORTIVAS	$ 125,000.00	$ 4,784,000.00	$ 1,184,942.92	$ 2,880,020.00	$ 26,429,093.83	$ 400,849.79	$ 35,803,906.54
152 SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL		$ 7,588,233.00					$ 7,588,233.00
201 PAPELERÍA Y ÚTILES DE ESCRITORIO	$ 263,046.72	$ 272,111.72	$ 220,798.72	$ 357,625.97	$ 364,714.72	$ 96,013.72	$ 1,574,311.55
202 ÚTILES DE ASEO Y SANITARIOS	$ 20,300.00	$ 1,800.00	$ 300.00	$ 1,800.00	$ 1,600.00	$ 1,000.00	$ 26,800.00
204 GASOLINA Y LUBRICANTES	$ 307,339.19	$ 1,395,500.00	$ 289,558.94	$ 257,509.05	$ 283,804.52	$ 94,486.00	$ 2,628,197.70
205 MATERIALES ELÉCTRICOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	$ 14,400.00	$ 12,900.00	$ 18,021.50	$ 31,300.00	$ 14,978.00	$ 4,800.00	$ 96,399.50
207 PROTECCIÓN CIVIL	$ 10,000.00	$ 75,062.57	$ 183,202.00	$ 29,000.00	$ 67,000.00		$ 364,264.57
208 MATERIALES CONTRA INCENDIO	$ 12,000.00	$ 29,000.00	$ 112,470.00	$ 67,275.00	$ 113,250.00	$ 23,301.00	$ 357,296.00
209 CINTAS, PAQUETERÍA Y DISCOS MAGNÉTICOS	$ 433,685.00	$ 333,708.00	$ 174,000.00	$ 347,633.40	$ 265,966.00	$ 110,924.00	$ 1,665,916.40
210 GASTOS DE BOTIQUÍN, MEDICINAS E INSUMOS MÉDICOS	$ 70,000.00						$ 70,000.00
211 PERIÓDICOS Y REVISTAS	$ 5,070.00						$ 5,070.00
212 CAFETERÍA	$ 45,951.20	$ 1,272,951.20	$ 28,951.20	$ 74,951.20	$ 57,951.20	$ 32,187.20	$ 1,512,943.20
214 ACCESORIOS DIVERSOS PARA OFICINA		$ 4,000.00	$ 8,000.00	$ 1,225.00		$ 7,500.00	$ 20,725.00
215 CERRAJERÍA Y LLAVES	$ 3,000.00	$ 1,700.00	$ 3,590.00	$ 1,700.00	$ 5,880.00	$ 1,700.00	$ 17,570.00
401 EDIFICIO	$ 341,500.00	$ 273,420.00	$ 198,350.00	$ 1,090,984.33	$ 3,552,376.00	$ 91,866.15	$ 5,548,496.48
402 MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	$ 11,970.50	$ 7,500.00	$ 7,558.00	$ 4,500.00	$ 11,670.50	$ 4,000.00	$ 47,199.00
403 VEHÍCULOS	$ 128,600.00	$ 118,100.00	$ 164,465.00	$ 209,074.25	$ 141,600.00	$ 62,597.00	$ 824,436.25
404 INSTALACIONES	$ 545,719.67	$ 323,193.84	$ 491,344.84	$ 26,522,823.89	$ 4,831,688.59	$ 3,245,674.00	$ 35,960,444.83
405 OTROS EQUIPOS	$ 4,939.00	$ 800.00		$ 800.00	$ 800.00		$ 7,339.00
406 GASTOS DE LIMPIEZA Y ASEO			$ 54,493,027.58				$ 54,493,027.58

PARTIDA	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total general
407 MANTENIMIENTO DE AIRE ACONDICIONADO	$ 253,288.76	$ 294,326.00	$ 5,316,740.25	$ 335,827.00	$ 162,000.00	$ 62,359.55	$ 6,424,541.56
408 MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE CÓMPUTO	$ 3,534,300.00	$ 1,800,000.00					$ 5,334,300.00
501 RENTA DE EDIFICIO	$ 5,599,882.35	$ 6,346,044.08	$ 2,561,615.00	$ 16,336,835.73	$ 4,619,951.15	$ 5,893,397.36	$ 41,357,725.69
502 PENSIÓN, ESTACIONAMIENTO Y TRANSPORTACIÓN LOCAL	$ 1,050.00	$ 1,000.00	$ 4,000.00	$ 1,035.00	$ 1,000.00	$ 1,000.00	$ 9,085.00
504 TELÉGRAFOS Y CORREOS				$ 180,000.00			$ 180,000.00
505 LUZ	$ 58,000.00	$ 59,000.00	$ 59,000.00	$ 48,000.00	$ 33,000.00	$ 20,000.00	$ 277,000.00
507 AGUA	$ 39,073.33	$ 26,573.33	$ 29,073.33	$ 27,573.33	$ 27,573.33	$ 29,493.70	$ 179,360.35
515 FLETES Y ACARREOS	$ 1,750.00	$ 350.00	$ 1,350.00	$ 350.00	$ 1,932.00	$ 350.00	$ 6,082.00
523 VIGILANCIA				$ 6,965,050.00	$ 70,120,013.00		$ 77,085,063.00
525 SERVICIOS TÉCNICOS LIQUIDADOS A TERCEROS	$ 35,922.00	$ 5,708,656.86	$ 8,535,922.00	$ 2,159,472.00	$ 6,689,542.00	$ 32,785,933.00	$ 55,915,447.86
528 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	$ 529,264.00						$ 529,264.00
530 REGISTRO DE TESTIMONIOS						$ 114,500,000.00	$ 114,500,000.00
533 RECUPERACIÓN Y SERVICIOS DE CARTERA	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -		$ -
534 APORTACIONES, SUSCRIPCIONES Y CUOTAS	$ 417,032.00						$ 417,032.00
541 EVENTOS ESPECIALES EN DELEGACIONES	$ 69,700.00	$ 58,770.00	$ 43,100.00	$ 130,470.03	$ 239,100.00	$ 50,000.00	$ 591,140.03
542 REUNIONES Y CONGRESOS NACIONALES	$ 10,060,000.00	$ 2,100,000.00	$ 100,000.00	$ 3,700,000.00	$ 400,000.00	$ 6,440,000.00	$ 22,800,000.00
544 ENCUADERNACIÓN E IMPRESOS		$ 25,000.00					$ 25,000.00
902 EDIFICIOS, TERRENOS E INSTALACIONES						$ 32,000,000.00	$ 32,000,000.00
904 EQUIPO DE CÓMPUTO	$ 33,382,112.36						$ 33,382,112.36
CUENTA DEUDORA 1502650001	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
CUENTA DEUDORA 1502650004	$ -	$ -	$ -	$ -			$ -
TOTAL GENERAL	**$ 219,133,217.64**	**$ 33,124,200.60**	**$ 74,229,381.28**	**$ 61,955,335.18**	**$ 132,505,213.91**	**$ 195,959,432.47**	**$ 716,906,781.07**

17.5.2 Contratación de Servicios

A fin de optimizar su objeto social, el Infonavit en su operación, precisa contratar para sus instalaciones propias y/o arrendadas destinadas a oficinas en el área Central y en las Delegaciones Regionales, los servicios de vigilancia, remodelación, mantenimiento, limpieza, aire acondicionado, energía eléctrica, telefonía, seguros de daños, además de los licenciamientos de software, sistemas de red y equipo de cómputo y mantenimiento de este, entre otros.

Para sus trabajadores se han contratado seguro de gastos médicos mayores, seguro de vida, cursos de capacitación laboral y de superación personal.

En el caso de recuperación de cartera vencida, se han contratado servicios jurídicos especializados, en cobranza y recaudación de deudas.

Sin omitir mencionar que forman parte de las adquisiciones, los servicios de publicidad, en diversos medios de comunicación disponibles.

En cuanto a los servicios se destacan los notariales y unidades de verificación.

Lo anterior sólo pretende ser enunciativo mas no limitativo, ya que comprende algunos bienes y servicios adquiridos y contratados bajo los siguientes:

Procedimientos de Adquisición.

- Compra Directa,
- Compra Menor,
- Concurso Menor,
- Concurso Mayor,
- Licitación Abierta,
- Renovación de Contrato, y
- Convenio Modificatorio de Contrato.

A continuación, se presentan los cuadros de contratación de servicios durante los ejercicios de 2013 a marzo de 2018 que, por área de responsabilidad se han suscrito:

Contratos de servicios suscritos 2013

INFONAVIT
RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD
EJERCICIO 2013

ÁREA CONTRATANTE	PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN	Total de Contratos	TOTAL
Aguascalientes	Compra Directa	3	$3,402,285.30
	Convenio Modificatorio	1	$197,291.36
	Procedimiento Específico	26	$118,600,906.84
	Renovación	1	$61,360.34
Total Aguascalientes		31	$122,261,843.84
Baja California	Compra Directa	1	$70,050.28
	Procedimiento Específico	40	$302,881,725.33
Total Baja California		41	$302,951,775.61
Baja California Sur	Compra Directa	1	$358,683.63
	Convenio Modificatorio	1	$357,372.87
	Procedimiento Específico	16	$53,985,408.60
Total Baja California Sur		18	$54,701,465.10
Campeche	Procedimiento Específico	16	$84,083,079.20
	Renovación	1	$254,714.15
Total Campeche		17	$84,337,793.35
Chiapas	Compra Directa	4	$509,596.87
	Procedimiento Específico	11	$24,127,146.45
	Renovación	1	$49,246.88
Total Chiapas		16	$24,685,990.20
Chihuahua	Compra Directa	5	$3,919,114.72
	Procedimiento Específico	40	$244,405,118.26
	Renovación	1	$113,947.92
Total Chihuahua		46	$248,438,180.90
Coahuila	Compra Directa	5	$5,281,346.24
	Convenio Modificatorio	1	$714,632.27
	Procedimiento Específico	40	$369,864,526.43
	Renovación	2	$5,156,332.08
Total Coahuila		48	$381,016,837.02
Colima	Compra Directa	2	$332,259.51
	Procedimiento Específico	29	$99,863,181.87
Total Colima		31	$100,195,441.38
Contraloria Interna	Compra Directa	2	$1,291,080.00
	Concurso Menor	2	$1,336,098.09
Total Contraloria Interna		4	$2,627,178.09
Coord. Comunicación Y Apoyo	Compra Directa	12	$37,795,013.93
	Concurso Mayor	1	$1,542,800.00
	Licitación Abierta	4	$28,220,504.51
	Procedimiento Específico	2	$2,213,291.95
Total Coord. Comunicación Y Apoyo		19	$69,771,610.39
Distrito Federal	Compra Directa	11	$68,741,288.48
	Convenio Modificatorio	1	$5,751,533.11
	Procedimiento Específico	35	$160,084,526.63
	Renovación	4	$12,289,691.46
Total Distrito Federal		51	$246,867,039.68
Durango	Compra Directa	1	$82,011.12
	Procedimiento Específico	13	$37,944,639.20
Total Durango		14	$38,026,650.32
Estado de México	Compra Directa	7	$7,406,528.67
	Procedimiento Específico	26	$221,244,100.80
Total Estado de México		33	$228,650,629.47
Guanajuato	Compra Directa	1	$411,601.08
	Procedimiento Específico	50	$183,047,922.00
Total Guanajuato		51	$183,459,523.08
Guerrero	Compra Directa	4	$24,189,673.39
	Convenio Modificatorio	1	$271,280.63
	Procedimiento Específico	14	$90,122,325.97
	Renovación	1	$150,984.96
Total Guerrero		20	$114,734,264.95

INFONAVIT
RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD
EJERCICIO 2013

ÁREA CONTRATANTE	PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN	Total de Contratos	TOTAL
Hidalgo	Procedimiento Específico	23	$120,661,186.56
Total Hidalgo		**23**	**$120,661,186.56**
Jalisco	Compra Directa	1	$812,000.00
	Procedimiento Específico	26	$99,064,107.20
	Renovación	2	$245,816.76
Total Jalisco		**29**	**$100,121,923.96**
Michoacán	Compra Directa	2	$364,545.69
	Convenio Modificatorio	1	$879,218.17
	Procedimiento Específico	21	$34,099,233.20
Total Michoacán		**24**	**$35,342,997.06**
Morelos	Compra Directa	1	$91,406.97
	Convenio Modificatorio	1	$249,786.33
	Procedimiento Específico	18	$43,336,639.60
	Renovación	1	$95,148.21
Total Morelos		**21**	**$43,772,981.11**
Nayarit	Compra Directa	1	$231,970.26
	Convenio Modificatorio	1	$421,509.51
	Procedimiento Específico	13	$28,305,050.40
Total Nayarit		**15**	**$28,958,530.17**
Nuevo León	Compra Directa	5	$2,285,690.49
	Procedimiento Específico	51	$198,721,331.79
	Renovación	1	$89,092.17
Total Nuevo León		**57**	**$201,096,114.45**
Oaxaca	Compra Directa	1	$952,812.00
	Procedimiento Específico	15	$51,126,446.00
	ProcedimientoEspecífico	1	$1,276,000.00
	Renovación	1	$277,862.64
Total Oaxaca		**18**	**$53,633,120.64**
Puebla	Compra Directa	1	$330,758.55
	Convenio Modificatorio	1	$791,859.97
	Procedimiento Específico	11	$36,221,999.60
	Renovación	7	$317,052.40
Total Puebla		**20**	**$37,661,670.52**
Querétaro	Compra Directa	2	$798,883.80
	Convenio Modificatorio	1	$636,040.21
	Procedimiento Específico	20	$44,695,856.00
Total Querétaro		**23**	**$46,130,780.01**
Quintana Roo	Compra Directa	3	$131,158.71
	Convenio Modificatorio	1	$496,036.80
	Procedimiento Específico	23	$95,024,100.67
	Renovación	1	$134,506.29
Total Quintana Roo		**28**	**$95,785,802.47**
San Luis Potosí	Compra Directa	2	$586,352.40
	Procedimiento Específico	28	$80,047,805.17
	Renovación	2	$372,272.74
Total San Luis Potosí		**32**	**$81,006,430.31**
Secretaría Gral y Asuntos Jurídicos	Compra Directa	3	$9,435,794.96
	Procedimiento Específico	46	$37,585,608.51
Total Secretaría Gral y Asuntos Jurídicos		**49**	**$47,021,403.47**
Secretaría General	Compra Directa	2	$2,172,000.00
Total Secretaría General		**2**	**$2,172,000.00**
Sinaloa	Procedimiento Específico	47	$285,278,793.11
	Renovación	2	$95,032.85
Total Sinaloa		**49**	**$285,373,825.96**
Sonora	Compra Directa	4	$2,476,583.68
	Procedimiento Específico	30	$350,183,346.29
	Renovación	1	$188,174.76
Total Sonora		**35**	**$352,848,104.73**

INFONAVIT
RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD
EJERCICIO 2013

ÁREA CONTRATANTE	PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN	Total de Contratos	TOTAL
Sub.Gral. Adm. Personas	Compra Directa	11	$2,202,183.12
Total Sub.Gral. Adm. Personas		**11**	**$2,202,183.12**
Sub. Gral. Adm. Personas	Compra Directa	38	$336,472,997.22
	Concurso Mayor	1	$1,531,545.68
	Convenio Modificatorio	5	$48,966,676.02
	Licitación Abierta	1	$626,400.00
	Procedimiento Específico	1	$6,196,408.60
	Renovación	2	$6,810,993.70
Total Sub. Gral. Adm. Personas		**48**	**$400,605,021.22**
Sub. Gral. Planeación y Finanzas.	Compra Directa	25	$169,672,112.82
	Compra Menor	2	$274,288.96
	Concurso Menor	2	$1,294,488.83
	Convenio Modificatorio	4	$20,939,151.60
	Licitación Abierta	9	$176,729,706.99
	Procedimiento Específico	5	$262,819,354.49
	Renovación	4	$18,009,751.91
Total Sub. Gral. Planeación y Finanzas.		**51**	**$649,738,855.60**
Sub. Gral. Recaudación Fiscal	Compra Directa	17	$117,095,182.22
	Concurso Menor	1	$649,600.00
	Procedimiento Específico	11	$127,963,574.62
	Renovación	1	$2,500,000.00
Total Sub. Gral. Recaudación Fiscal		**30**	**$248,208,356.84**
Sub.Gral Recaudación Fiscal	ProcedimientoEspecífico	1	$4,176,000.00
Total Sub.Gral Recaudación Fiscal		**1**	**$4,176,000.00**
Sub. Gral. Sustentabilidad Social	Compra Directa	12	$83,186,160.00
	Compra Menor	1	$98,600.00
	Concurso Mayor	1	$1,190,160.00
	Licitación Abierta	1	$7,611,780.00
Total Sub. Gral. Sustentabilidad Social		**15**	**$92,086,700.00**
Sub. Gral. Tecnologias	Compra Directa	67	$194,784,371.09
	Concurso Mayor	14	$21,530,404.85
	Concurso Menor	6	$4,127,902.61
	Convenio Modificatorio	4	$15,425,162.45
	Licitación Abierta	13	$71,961,996.40
	Renovación	27	$105,914,006.93
Total Sub. Gral. Tecnologias		**131**	**$413,743,844.33**
Sub. Gral. Tecnologías	Compra Directa	1	$876,386.00
Total Sub. Gral. Tecnologías		**1**	**$876,386.00**
Sub. Gral. Canales de Servicio	Compra Directa	1	$16,000,000.65
Total Sub. Gral. Canales de Servicio		**1**	**$16,000,000.65**
Sub. Gral. Admon. Cartera	Compra Directa	10	$63,983,263.40
	Concurso Menor	1	$445,440.00
	Convenio Modificatorio	1	$191,400,000.00
	Procedimiento Específico	66	$2,179,947,879.44
	Renovación	1	$1,081,805.76
Total Sub. Gral. Admon. Cartera		**79**	**$2,436,858,388.60**
Sub. Gral. de Crédito	Compra Directa	8	$87,674,260.16
	Licitación Abierta	3	$19,291,959.94
Total Sub. Gral. de Crédito		**11**	**$106,966,220.10**
Tabasco	Procedimiento Específico	22	$54,608,113.58
Total Tabasco		**22**	**$54,608,113.58**
Tamaulipas	Compra Directa	10	$5,854,401.87
	Procedimiento Específico	45	$330,892,814.60
Total Tamaulipas		**55**	**$336,747,216.47**
Tlaxcala	Compra Directa	1	$370,128.00
	Procedimiento Específico	23	$89,364,219.04
Total Tlaxcala		**24**	**$89,734,347.04**
Veracruz	Compra Directa	5	$8,618,406.25
	Convenio Modificatorio	1	$856,775.14
	Procedimiento Específico	36	$173,300,040.56
Total Veracruz		**42**	**$182,775,221.95**
Yucatán	Procedimiento Específico	28	$104,522,784.82
Total Yucatán		**28**	**$104,522,784.82**
Zacatecas	Compra Directa	2	$318,177.04
	Procedimiento Específico	10	$19,753,428.00
Total Zacatecas		**12**	**$20,071,605.04**
GRAN TOTAL		**1,427**	**$8,894,234,340.16**

Contratos de servicios suscritos 2014

INFONAVIT
RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD
EJERCICIO 2014

ÁREA CONTRATANTE	PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN	TOTAL DE CONTRATOS	TOTAL
Aguascalientes	Compra Directa	3	$1,196,045.54
	Procedimiento Específico	5	$29,505,041.96
	Renovación	1	$87,572.04
Total Aguascalientes		9	$30,788,659.54
Baja California	Compra Directa	4	$949,869.06
	Convenio Modificatorio	1	$441,410.16
	Procedimiento Específico	11	$17,637,873.90
	Renovación	1	$441,410.16
Total Baja California		17	$19,470,563.28
Baja California Sur	Compra Directa	3	$934,188.89
	Procedimiento Específico	1	$762,120.00
	Renovación	1	$158,627.66
Total Baja California Sur		5	$1,854,936.55
Campeche	Compra Directa	1	$118,508.28
	Procedimiento Específico	4	$11,756,228.80
	Renovación	2	$373,222.44
Total Campeche		7	$12,247,959.52
Chiapas	Compra Directa	2	$8,855,601.06
	Convenio Modificatorio	1	$161,945.94
	Procedimiento Específico	2	$2,250,124.38
	Renovación	1	$162,441.11
Total Chiapas		6	$11,430,112.49
Chihuahua	Compra Directa	6	$1,665,637.66
	Procedimiento Específico	7	$18,349,173.77
	Renovación	1	$203,537.80
Total Chihuahua		14	$20,218,349.23
Coahuila	Compra Directa	5	$12,529,222.33
	Procedimiento Específico	16	$78,723,767.20
	Procedimiento Específico y Convenio Modificatorio	1	$1,413,599.99
	Renovación	2	$481,612.44
Total Coahuila		24	$93,148,201.96
Colima	Compra Directa	5	$1,957,265.00
	Procedimiento Específico	3	$3,095,695.48
	Renovación	1	$150,697.92
Total Colima		9	$5,203,658.40
Contraloría Interna	Compra Directa	4	$1,643,100.00
	Convenio Modificatorio	1	$13,483,259.90
	Licitación Abierta	1	$13,483,259.90
Total Contraloría Interna		6	$28,609,619.80
Coordinación General de Riesgos	Compra Directa	1	$1,015,580.00
Total Coordinación General de Riesgos		1	$1,015,580.00
Coord. Comunicación y Apoyo	Compra Directa	19	$55,306,914.43
	Concurso Mayor	1	$1,960,400.00
	Convenio Modificatorio	1	$5,150,400.00
	Licitación Abierta	1	$11,999,489.64
	Procedimiento Específico	11	$46,675,062.53
Total Coord. Comunicación y Apoyo		33	$121,092,266.60
Delegación Regional Metropolitana del Valle de México	Compra Directa	13	$31,817,512.29
	Concurso Mayor	1	$3,693,710.54
	Procedimiento Específico	62	$396,551,916.61
	Procedimiento Específico y Convenio Modificatorio	4	$219,656,760.00
	Renovación	1	$10,718,400.00
Total Delegación Regional Metropolitana del Valle de México		81	$662,438,299.44
Durango	Compra Directa	3	$4,449,775.64
	Procedimiento Específico	8	$34,131,168.34
	Renovación	1	$185,826.91
Total Durango		12	$38,766,770.89
Estado de México	Compra Directa	2	$1,737,460.99
	Procedimiento Específico	4	$9,727,337.99
Total Estado de México		6	$11,464,798.98

INFONAVIT
RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD
EJERCICIO 2014

ÁREA CONTRATANTE	PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN	TOTAL DE CONTRATOS	TOTAL
Guanajuato	Compra Directa	6	$32,913,630.69
	Procedimiento Específico	8	$15,818,978.80
	Renovación	1	$287,031.06
Total Guanajuato		**15**	**$49,019,640.55**
Guerrero	Compra Directa	4	$2,636,859.22
	Procedimiento Específico	10	$51,222,004.00
	Renovación	1	$133,949.95
Total Guerrero		**15**	**$53,992,813.17**
Hidalgo	Compra Directa	3	$628,678.24
	Procedimiento Específico	5	$4,694,626.40
	Procedimiento Específico y Convenio Modificatorio	1	$14,595,766.20
	Renovación	1	$143,234.85
Total Hidalgo		**10**	**$20,062,305.69**
Jalisco	Compra Directa	3	$678,245.34
	Procedimiento Específico	11	$23,467,788.63
	Renovación	1	$423,824.94
Total Jalisco		**15**	**$24,569,858.91**
Michoacán	Compra Directa	3	$607,180.01
	Procedimiento Específico	9	$24,313,427.60
	Renovación	2	$495,164.46
Total Michoacán		**14**	**$25,415,772.07**
Morelos	Compra Directa	2	$1,137,474.21
	Procedimiento Específico	9	$30,440,603.64
	Renovación	1	$155,222.22
Total Morelos		**12**	**$31,733,300.07**
Nayarit	Compra Directa	2	$426,027.28
	Procedimiento Específico	1	$186,249.60
	Renovación	1	$187,098.00
Total Nayarit		**4**	**$799,374.88**
Nuevo León	Compra Directa	5	$2,590,913.16
	Procedimiento Específico	18	$235,120,941.32
	Procedimiento Específico y Convenio Modificatorio	2	$88,588,000.00
Total Nuevo León		**25**	**$326,299,854.48**
Oaxaca	Compra Directa	6	$3,445,730.52
	Procedimiento Específico	1	$85,260.00
	Renovación	1	$143,045.64
Total Oaxaca		**8**	**$3,674,036.16**
Puebla	Compra Directa	10	$1,352,102.97
	Procedimiento Específico	6	$16,034,556.97
	Renovación	1	$351,484.02
Total Puebla		**17**	**$17,738,143.96**
Querétaro	Compra Directa	1	$391,234.24
	Procedimiento Específico	12	$73,179,344.00
	Renovación	1	$391,234.24
Total Querétaro		**14**	**$73,961,812.48**
Quintana Roo	Compra Directa	2	$1,037,680.06
	Procedimiento Específico	5	$46,097,380.00
	Procedimiento Específico y Convenio Modificatorio	2	$14,420,250.00
	Renovación	1	$230,094.15
Total Quintana Roo		**10**	**$61,785,404.21**
San Luis Potosí	Compra Directa	1	$299,490.09
	Procedimiento Específico	8	$53,824,856.08
Total San Luis Potosí		**9**	**$54,124,346.17**
Secretaría General	Compra Directa	4	$7,465,084.88
	Procedimiento Específico	4	$5,750,074.00
Total Secretaría General		**8**	**$13,215,158.88**
Sinaloa	Compra Directa	5	$3,026,828.78
	Convenio de transaccion y finiquito	1	$11,888.38
	Procedimiento Especí	1	$1,392,000.00
	Procedimiento Específico	20	$120,532,270.60
	Renovación	1	$225,946.26
Total Sinaloa		**28**	**$125,188,934.02**

INFONAVIT

INFONAVIT
RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD
EJERCICIO 2014

ÁREA CONTRATANTE	PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN	TOTAL DE CONTRATOS	TOTAL
Sonora	Compra Directa	9	$6,556,945.06
	Procedimiento Específico	18	$83,570,953.59
	Procedimiento Específico y Convenio Modificatorio	2	$17,020,706.80
	Renovación	1	$287,666.40
Total Sonora		30	$107,436,271.85
Subdirección General Jurídica	Compra Directa	5	$5,625,677.98
	Procedimiento Específico	55	$43,057,834.75
Total Subdirección General Jurídica		60	$48,683,512.73
Subirección Gral. Adm. Personas	Compra Directa	38	$246,203,189.68
	Convenio Modificatorio	4	$614,119.90
	Procedimiento Específico	4	$136,801,650.72
	Renovación	1	$30,000,000.00
Total Subirección Gral. Adm. Personas		47	$413,618,960.30
Subdirección Gral. Planeación y Finanzas	Compra Directa	42	$208,522,416.00
	Compra Menor	1	$143,468.80
	Concurso Mayor	3	$4,582,695.47
	Concurso Menor	4	$3,691,587.74
	Convenio de transaccion y finiquito	1	$238,022.72
	Convenio Modificatorio	3	$15,886,751.50
	Licitación Abierta	18	$199,550,711.27
	Procedimiento Específico	7	$613,391,443.95
Total Subdirección Gral. Planeación y Finanzas		79	$1,046,007,097.45
Subdirección Gral. Recaudación Fiscal	Compra Directa	36	$342,739,024.37
	Concurso Mayor	1	$2,654,660.00
	Convenio Modificatorio	5	$29,281,249.01
	Licitación Abierta	7	$75,959,119.99
	Procedimiento Específico	52	$840,788,805.97
	Renovación	2	$14,167,845.94
Total Subdirección Gral. Recaudación Fiscal		103	$1,305,590,705.28
Subdirección Gral. Sustentabilidad y Técnica	Compra Directa	56	$199,444,736.74
	Compra Menor	1	$356,352.00
	Concurso Mayor	1	$2,294,943.99
	Convenio Modificatorio	1	$4,482,240.00
	Licitación Abierta	4	$25,556,591.18
Total Subdirección Gral. Sustentabilidad y Técnica		63	$232,134,863.91
Subdirección Gral. Tecnologías	Compra Directa	77	$542,420,278.78
	Compra Menor	2	$563,028.50
	Concurso Mayor	5	$3,990,778.42
	Concurso Menor	5	$2,595,209.71
	Convenio de transaccion y finiquito	2	$3,402,499.51
	Convenio Modificatorio	3	$80,586,077.97
	Licitación Abierta	14	$345,217,044.51
	Renovación	24	$51,425,111.69
Total Subdirección Gral. Tecnologías		132	$1,030,200,029.09
Subdirección Gral. Canales de Servicio	Compra Directa	12	$474,012,208.32
	Convenio Modificatorio	1	$0.00
Total Subdirección Gral. Canales de Servicio		13	$474,012,208.32
Subdirección Gral. Adm. De Cartera	Compra Directa	13	$204,078,687.70
	Convenio Modificatorio	2	$513,937,768.00
	Licitación Abierta	1	$37,973,760.00
	Procedimiento Específico	152	$4,173,371,959.19
	Procedimiento Específico y Convenio Modificatorio	2	$644,437,768.00
	Renovación	5	$14,422,698.74
Total Subdirección Gral. Adm. De Cartera		175	$5,588,222,641.63
Subdirección Gral. De Crédito	Compra Directa	17	$195,455,029.84
	Convenio Modificatorio	3	$8,296,713.06
	Licitación Abierta	3	$291,918,420.28
	Renovación	2	$487,200.00
Total Subdirección Gral. De Crédito		25	$496,157,363.18

INFONAVIT RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD EJERCICIO 2014			
ÁREA CONTRATANTE	PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN	TOTAL DE CONTRATOS	TOTAL
Tabasco	Compra Directa	2	$2,296,974.10
	Procedimiento Específico	5	$5,637,828.47
	Renovación	1	$109,589.82
Total Tabasco		**8**	**$8,044,392.39**
Tamaulipas	Compra Directa	11	$7,085,147.65
	Procedimiento Específico	10	$153,580,660.00
	Procedimiento Específico y Convenio Modificatorio	2	$67,418,970.36
	Renovación	1	$336,759.30
Total Tamaulipas		**24**	**$228,421,537.31**
Tlaxcala	Compra Directa	1	$86,330.81
	Procedimiento Específico	1	$742,214.40
	Renovación	1	$86,330.81
Total Tlaxcala		**3**	**$914,876.02**
Veracruz	Compra Directa	6	$6,457,046.71
	Convenio Modificatorio	1	$10,179,130.20
	Procedimiento Específico	19	$14,424,523.13
	Renovación	1	$380,298.19
Total Veracruz		**27**	**$31,440,998.23**
Yucatán	Compra Directa	4	$5,668,288.95
	Procedimiento Específico	3	$2,529,472.80
	Renovación	1	$188,728.96
Total Yucatán		**8**	**$8,386,490.71**
Zacatecas	Procedimiento Específico	2	$1,151,279.28
Total Zacatecas		**2**	**$1,151,279.28**
GRAN TOTAL		**1,233**	**$12,959,753,760.06**

Contratos de servicios suscritos 2015

INFONAVIT RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD EJERCICIO 2015			
Área Contratante	Procedimiento de contratación	Total Contratos	TOTAL
Aguascalientes	Compra Directa	2	$1,064,963.79
	Procedimiento Específico	6	$25,647,892.00
Total Aguascalientes		**8**	**$26,712,855.79**
Baja California	Compra Directa	5	$11,670,197.60
	Procedimiento Específico	13	$31,045,116.22
Total Baja California		**18**	**$42,715,313.82**
Baja California Sur	Compra Directa	1	$1,527,724.98
	Procedimiento Específico	4	$5,305,345.12
Total Baja California Sur		**5**	**$6,833,070.10**
Campeche	Compra Directa	2	$4,097,027.57
	Procedimiento Específico	3	$3,938,803.20
Total Campeche		**5**	**$8,035,830.77**
Chiapas	Procedimiento Específico	2	$1,411,060.80
Total Chiapas		**2**	**$1,411,060.80**
Chihuahua	Compra Directa	1	$45,240.00
	Procedimiento Específico	7	$6,055,673.60
Total Chihuahua		**8**	**$6,100,913.60**
Coahuila	Compra Directa	4	$62,001,250.92
	Procedimiento Específico	13	$36,517,408.43
	Renovación	1	$164,407.56
Total Coahuila		**18**	**$98,683,066.91**
Colima	Compra Directa	3	$1,162,663.62
	Procedimiento Específico	3	$963,517.11
Total Colima		**6**	**$2,126,180.73**

INFONAVIT
RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD
EJERCICIO 2015

Área Contratante	Procedimiento de contratación	Total Contratos	TOTAL
Contraloría Interna	Compra Directa	1	$775,000.00
Total Contraloría Interna		**1**	**$775,000.00**
Coord. Comunicación y Apoyo	Compra Directa	6	$14,730,925.43
	Procedimiento Específico	4	$14,267,797.20
Total Coord. Comunicación y Apoyo		**10**	**$28,998,722.63**
Distrito Federal	Compra Directa	5	$8,448,763.54
	Procedimiento Específico	3	$5,381,332.80
	Renovación	2	$14,461,256.00
Total Distrito Federal		**10**	**$28,291,352.34**
Delegación Regional Metropolitana del Valle de México	Compra Directa	4	$10,115,180.33
	Procedimiento Específico	6	$26,066,080.78
Total Delegación Regional Metropolitana del Valle de México		**10**	**$36,181,261.11**
Durango	Procedimiento Específico	1	$1,116,523.20
Total Durango		**1**	**$1,116,523.20**
Estado de México	Compra Directa	2	$788,886.24
	Convenio Modificatorio	2	$8,858,830.72
	Procedimiento Específico	2	$1,183,200.00
Total Estado de México		**6**	**$10,830,916.96**
Guanajuato	Compra Directa	1	$296,097.96
	Procedimiento Específico	12	$28,449,704.00
Total Guanajuato		**13**	**$28,745,801.96**
Guerrero	Compra Directa	4	$13,374,856.84
	Procedimiento Específico	7	$7,950,169.36
Total Guerrero		**11**	**$21,325,026.20**
Hidalgo	Compra Directa	2	$567,936.00
	Procedimiento Específico	1	$1,296,369.60
Total Hidalgo		**3**	**$1,864,305.60**
Jalisco	Compra Directa	2	$264,342.96
	Procedimiento Específico	7	$9,474,149.12
Total Jalisco		**9**	**$9,738,492.08**
Michoacán	Compra Directa	5	$600,965.22
	Procedimiento Específico	3	$914,126.40
Total Michoacán		**8**	**$1,515,091.62**
Morelos	Compra Directa	2	$201,573.60
	Procedimiento Específico	6	$28,400,800.00
Total Morelos		**8**	**$28,602,373.60**
Nayarit	Compra Directa	1	$246,097.11
	Procedimiento Específico	2	$142,656.80
Total Nayarit		**3**	**$388,753.91**
Nuevo León	Compra Directa	5	$8,948,253.32
	Procedimiento Específico	5	$4,595,688.00
Total Nuevo León		**10**	**$13,543,941.32**
Oaxaca	Compra Directa	3	$2,974,994.40
	Procedimiento Específico	5	$12,208,676.80
Total Oaxaca		**8**	**$15,183,671.20**
Puebla	Compra Directa	7	$406,660.08
	Procedimiento Específico	6	$14,738,969.60
Total Puebla		**13**	**$15,145,629.68**
Querétaro	Procedimiento Específico	3	$3,134,691.20
Total Querétaro		**3**	**$3,134,691.20**
Quintana Roo	Procedimiento Específico	4	$5,570,394.12
Total Quintana Roo		**4**	**$5,570,394.12**
San Luis Potosí	Compra Directa	5	$1,413,416.58
	Procedimiento Específico	3	$2,341,344.20
Total San Luis Potosí		**8**	**$3,754,760.78**
Secretaría General	Compra Directa	4	$41,955,745.19
	Procedimiento Específico	3	$4,824,474.06
Total Secretaría General		**7**	**$46,780,219.25**

INFONAVIT
RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD
EJERCICIO 2015

Área Contratante	Procedimiento de contratación	Total Contratos	TOTAL
Sinaloa	Compra Directa	4	$743,020.46
	Procedimiento Específico	9	$22,272,855.98
Total Sinaloa		**13**	**$23,015,876.44**
Sonora	Compra Directa	7	$2,607,870.19
	Procedimiento Específico	1	$764,625.60
Total Sonora		**8**	**$3,372,495.79**
Sub. Gral. Comunicación y Apoyo	Compra Directa	17	$44,223,138.95
	Concurso Mayor	1	$2,223,534.40
	Concurso Menor	1	$548,705.89
	Procedimiento Específico	10	$31,776,963.74
	Renovación	1	$1,300,000.00
Total Sub. Gral. Comunicación y Apoyo		**30**	**$80,072,342.98**
Sub. Gral. Cotrol Interno	Compra Directa	2	$698,668.00
Total Sub. Gral. Cotrol Interno		**2**	**$698,668.00**
Sub. Gral. Control Interno	Compra Directa	1	$1,276,000.00
Total Sub. Gral. Control Interno		**1**	**$1,276,000.00**
Sub. Gral. De Riesgos	Compra Directa	6	$8,403,782.40
Total Sub. Gral. De Riesgos		**6**	**$8,403,782.40**
Sub. Gral. Jurídica	Compra Directa	6	$30,744,564.45
	Procedimiento Específico	44	$37,810,997.79
Total Sub. Gral. Jurídica		**50**	**$68,555,562.24**
Sub. Gral. Adm. Personas	Compra Directa	41	$252,197,667.83
	Procedimiento Específico	10	$285,307,440.58
	Renovación	1	$180,000,000.00
Total Sub. Gral. Adm. Personas		**52**	**$717,505,108.41**
Sub. Gral. Planeación y Finanzas	Compra Directa	49	$356,923,748.80
	Compra Menor	1	$275,848.00
	Licitación Abierta	6	$45,908,944.08
	Procedimiento Específico	4	$445,578,142.25
	Renovación	6	$90,523,764.10
Total Sub. Gral. Planeación y Finanzas		**66**	**$939,210,447.23**
Sub. Gral. Recaudación Fiscal	Compra Directa	23	$223,530,172.64
	Procedimiento Específico	56	$540,243,256.06
	Renovación	5	$167,164,410.00
Total Sub. Gral. Recaudación Fiscal		**84**	**$930,937,838.70**
Sub.Gral. Sustentabilidad Social	Compra Directa	10	$52,262,695.68
	Licitación Abierta	2	$18,064,480.00
Total Sub.Gral. Sustentabilidad Social		**12**	**$70,327,175.68**
Sub. Gral. Sustentabilidad	Compra Directa	14	$27,181,355.13
	Convenio Modificatorio	1	$1,147,500.00
Total Sub. Gral. Sustentabilidad		**15**	**$28,328,855.13**
Sub.Gral. Tecnologías	Compra Directa	57	$459,977,296.97
	Compra Menor	5	$819,893.84
	Concurso Mayor	4	$7,312,177.20
	Concurso Menor	4	$1,942,386.84
	Licitación Abierta	15	$415,854,042.29
	Renovación	18	$96,448,507.98
Total Sub.Gral. Tecnologías		**103**	**$982,354,305.12**
Sub. Gral. Canales de Servicio	Compra Directa	2	$7,177,326.00
	Licitación Abierta	1	$5,685,577.60
	Renovación	2	$26,583,400.00
Total Sub. Gral. Canales de Servicio		**5**	**$39,446,303.60**
Sub. Gral. Administración de Cartera	Compra Directa	19	$399,388,347.16
	Licitación Abierta	1	$76,657,440.00
	Procedimiento Específico	149	$2,313,569,968.61
	Renovación	1	$7,999,500.00
Total Sub. Gral. Administración de Cartera		**170**	**$2,797,615,255.77**

INFONAVIT RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD EJERCICIO 2015			
Área Contratante	Procedimiento de contratación	Total Contratos	TOTAL
Sub. Gral. De Crédito	Compra Directa	13	$150,583,094.43
	Licitación Abierta	1	$86,000,000.00
Total Sub. Gral. De Crédito		14	$236,583,094.43
Tabasco	Procedimiento Específico	3	$1,852,800.00
Total Tabasco		3	$1,852,800.00
Tamaulipas	Compra Directa	8	$5,160,291.01
	Procedimiento Específico	5	$5,334,747.20
Total Tamaulipas		13	$10,495,038.21
Tlaxcala	Compra Directa	1	$794,121.89
	Procedimiento Específico	2	$1,051,774.40
Total Tlaxcala		3	$1,845,896.29
Unidad de Seguimiento y Enlace Reg.	Compra Directa	1	$54,975.00
Total Unidad de Seguimiento y Enlace Reg.		1	$54,975.00
Veracruz	Compra Directa	3	$4,103,665.46
	Procedimiento Específico	7	$3,518,280.00
Total Veracruz		10	$7,621,945.46
Yucatán	Procedimiento Específico	2	$1,473,153.60
Total Yucatán		2	$1,473,153.60
Zacatecas	Compra Directa	2	$4,055,654.62
	Procedimiento Específico	3	$2,337,637.33
Total Zacatecas		5	$6,393,291.95
GRAN TOTAL		884	$7,451,545,433.71

Contratos de servicios suscritos 2016

INFONAVIT RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD EJERCICIO 2016			
ÁREA CONTRATANTE	Procedimiento de Contratación	TOTAL CONTRATOS	TOTAL
Aguascalientes	Compra Directa	3	$74,276,280.28
	Procedimiento Específico	4	$11,277,902.34
	Renovación	1	$66,073.79
Total Aguascalientes		8	$85,620,256.41
Baja California	Compra Directa	1	$783,624.00
	Procedimiento Específico	4	$2,308,359.12
Total Baja California		5	$3,091,983.12
Baja California Sur	Compra Directa	2	$1,190,428.80
	Procedimiento Específico	2	$963,949.80
Total Baja California Sur		4	$2,154,378.60
Campeche	Compra Directa	1	$766,934.40
	Procedimiento Específico	2	$507,801.60
	Renovación	1	$262,355.52
Total Campeche		4	$1,537,091.52
Centro de Inv. para el Desarrollo Sostenible	Compra Directa	63	$17,167,573.60
	Licitación Abierta	4	$17,779,353.60
Total Centro de Inv. para el Desarrollo Sostenible		67	$34,946,927.20
Chiapas	Procedimiento Específico	2	$3,701,434.37
Total Chiapas		2	$3,701,434.37
Chihuahua	Compra Directa	3	$4,762,305.33
	Procedimiento Específico	4	$2,889,190.68
	Renovación	1	$45,240.00
Total Chihuahua		8	$7,696,736.01

INFONAVIT
RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD
EJERCICIO 2016

ÁREA CONTRATANTE	Procedimiento de Contratación	TOTAL CONTRATOS	TOTAL
Coahuila	Compra Directa	2	$60,217,260.60
	Procedimiento Específico	5	$4,536,732.16
Total Coahuila		**7**	**$64,753,992.76**
Colima	Compra Directa	3	$1,200,576.28
	Procedimiento Específico	1	$547,490.28
Total Colima		**4**	**$1,748,066.56**
Coord. Gral. De Riesgos	Compra Directa	1	$518,172.00
Total Coord. Gral. De Riesgos		**1**	**$518,172.00**
Coord. Comunicación y Apoyo	Compra Directa	3	$10,276,000.00
	Concurso Mayor	1	$1,983,339.00
	Procedimiento Específico	7	$46,044,240.66
Total Coord. Comunicación y Apoyo		**11**	**$58,303,579.66**
Coord. Gral. Recursos Humanos	Compra Directa	1	$1,740,000.00
Total Coord. Gral. Recursos Humanos		**1**	**$1,740,000.00**
Distrito Federal	Compra Directa	4	$7,227,813.46
	Procedimiento Específico	2	$2,884,112.64
Total Distrito Federal		**6**	**$10,111,926.10**
Delegación Regional Metropolitana del Valle de México	Compra Directa	6	$23,703,820.85
	Licitación Abierta	1	$3,816,401.04
	Procedimiento Específico	3	$2,012,271.44
Total Delegación Regional Metropolitana del Valle de México		**10**	**$29,532,493.33**
Durango	Procedimiento Específico	2	$2,231,862.32
Total Durango		**2**	**$2,231,862.32**
Estado de México	Compra Directa	1	$375,903.66
	Procedimiento Específico	10	$34,830,392.00
Total Estado de México		**11**	**$35,206,295.66**
Guanajuato	Compra Directa	1	$304,980.84
	Procedimiento Específico	6	$11,869,686.08
Total Guanajuato		**7**	**$12,174,666.92**
Guerrero	Compra Directa	2	$304,978.20
	Procedimiento Específico	3	$1,352,355.70
Total Guerrero		**5**	**$1,657,333.90**
Hidalgo	Compra Directa	1	$295,703.12
	Procedimiento Específico	1	$1,244,514.84
Total Hidalgo		**2**	**$1,540,217.96**
Jalisco	Compra Directa	2	$274,916.64
	Procedimiento Específico	5	$5,380,536.60
Total Jalisco		**7**	**$5,655,453.24**
Michoacán	Compra Directa	2	$235,468.32
	Procedimiento Específico	3	$877,561.32
	Renovación	1	$36,356.35
Total Michoacán		**6**	**$1,149,385.99**
Morelos	Compra Directa	1	$106,823.16
	Procedimiento Específico	1	$534,528.00
Total Morelos		**2**	**$641,351.16**
Nayarit	Procedimiento Específico	2	$3,149,400.60
Total Nayarit		**2**	**$3,149,400.60**
Nuevo León	Compra Directa	1	$979,659.48
	Procedimiento Específico	5	$4,986,886.40
Total Nuevo León		**6**	**$5,966,545.88**
Oaxaca	Procedimiento Específico	1	$348,000.00
	Renovación	2	$1,584,511.68
Total Oaxaca		**3**	**$1,932,511.68**
Puebla	Compra Directa	3	$598,946.47
	Procedimiento Específico	2	$2,564,130.84
Total Puebla		**5**	**$3,163,077.31**
Querétaro	Procedimiento Específico	3	$2,452,503.60
Total Querétaro		**3**	**$2,452,503.60**
Quintana Roo	Procedimiento Específico	2	$866,380.80
	Renovación	3	$10,662,165.00
Total Quintana Roo		**5**	**$11,528,545.80**

INFONAVIT

RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD

EJERCICIO 2016

ÁREA CONTRATANTE	Procedimiento de Contratación	TOTAL CONTRATOS	TOTAL
San Luis Potosí	Compra Directa	1	$242,852.52
	Procedimiento Específico	4	$3,321,771.36
Total San Luis Potosí		**5**	**$3,564,623.88**
Secretaría Gral. y Asuntos Jurídicos	Compra Directa	5	$12,824,096.92
	Procedimiento Específico	27	$29,465,514.40
Total Secretaría Gral. y Asuntos Jurídicos		**32**	**$42,289,611.32**
Secretaría Gral. y Jurídica	Compra Directa	1	$6,728,000.00
	Procedimiento Específico	2	$2,199,360.00
Total Secretaría Gral. y Jurídica		**3**	**$8,927,360.00**
Secretaría General	Compra Directa	1	$779,520.00
	Procedimiento Específico	3	$5,521,322.05
Total Secretaría General		**4**	**$6,300,842.05**
Sinaloa	Compra de Contado	1	$12,909.66
	Compra Directa	2	$582,652.75
	Procedimiento Específico	3	$1,283,424.00
	Renovación	1	$317,550.00
Total Sinaloa		**7**	**$2,196,536.41**
Sonora	Compra Directa	6	$1,699,451.39
	Procedimiento Específico	1	$734,040.60
	Renovación	1	$960,000.00
Total Sonora		**8**	**$3,393,491.99**
Sub. Gral. de Riesgos	Compra Directa	4	$7,638,230.00
Total Sub. Gral. de Riesgos		**4**	**$7,638,230.00**
Sub. Gral. de Comunicación	Compra Directa	6	$47,318,120.00
	Procedimiento Específico	13	$47,271,624.84
Total Sub. Gral. de Comunicación		**19**	**$94,589,744.84**
Sub. Gral. de Comunicación Y Apoyo	Compra Directa	5	$13,012,080.00
	Licitación Abierta	1	$22,419,271.79
	Procedimiento Específico	1	$14,906,000.00
Total Sub. Gral. de Comunicación Y Apoyo		**7**	**$50,337,351.79**
Sub. Gral. Jurídica	Compra Directa	1	$2,807,808.54
	Procedimiento Específico	1	$3,480,000.00
Total Sub. Gral. Jurídica		**2**	**$6,287,808.54**
Sub. Gral. Adm. Personas	Compra Directa	10	$183,007,157.49
	Convenio Modificatorio	1	$327,216.00
	Licitación Abierta	2	$253,074,569.58
	Procedimiento Específico	4	$39,949,046.26
Total Sub. Gral. Adm. Personas		**17**	**$476,357,989.33**
Sub. Gral. Adm. y Recursos Humanos	Compra Directa	33	$427,395,250.19
	Compra Menor	1	$215,706.06
	Concurso Mayor	1	$2,600,000.00
	Licitación Abierta	6	$66,296,974.00
	Procedimiento Específico	7	$430,551,907.50
	Renovación	1	$2,506,351.00
Total Sub. Gral. Adm. y Recursos Humanos		**49**	**$929,566,188.75**
Sub. Gral. Planeación y Finanzas	Compra Directa	16	$84,715,107.69
	Concurso Menor	1	$612,348.40
	Licitación Abierta	2	$4,086,065.15
	Procedimiento Específico	1	$450,046.93
	Renovación	7	$5,183,081.71
Total Sub. Gral. Planeación y Finanzas		**27**	**$95,046,649.88**
Sub. Gral. Recaudación Fiscal	Compra Directa	7	$95,384,479.97
	Procedimiento Específico	42	$921,567,557.95
	Renovación	1	$18,200,400.00
Total Sub. Gral. Recaudación Fiscal		**50**	**$1,035,152,437.92**
Sub. Gral. Sustentabilidad	Compra Directa	1	$939,600.00
Total Sub. Gral. Sustentabilidad		**1**	**$939,600.00**
Sub.Gral Tecnologías	Compra Directa	24	$335,117,191.99
	Concurso Menor	1	$636,625.79
	Licitación Abierta	2	$28,183,957.75
	Renovación	5	$8,864,233.16
Total Sub.Gral Tecnologías		**32**	**$372,802,008.69**

INFONAVIT RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD EJERCICIO 2016			
ÁREA CONTRATANTE	**Procedimiento de Contratación**	**TOTAL CONTRATOS**	**TOTAL**
Sub. Gral Tecnologías de Información	Compra Directa	21	$100,748,866.07
	Compra Menor	1	$318,207.07
	Convenio Modificatorio	1	$943,013.83
	Licitación Abierta	1	$19,800,000.00
	Renovación	9	$32,338,393.98
Total Sub. Gral Tecnologías de Información		**33**	**$154,148,480.95**
Sub. Gral. Atención y Servicios	Licitación Abierta	2	$290,000,000.00
Total Sub. Gral. Atención y Servicios		**2**	**$290,000,000.00**
Sub. Gral. Administración de Cartera	Compra Directa	16	$338,131,132.93
	Licitación Abierta	1	$6,525,000.00
	Procedimiento Específico	43	$536,715,172.80
Total Sub. Gral. Administración de Cartera		**60**	**$881,371,305.73**
Sub. Gral. de Crédito	Compra Directa	21	$651,016,625.50
	Renovación	5	$128,181,817.38
Total Sub. Gral. de Crédito		**26**	**$779,198,442.88**
Tabasco	Compra Directa	1	$3,262,598.16
	Procedimiento Específico	2	$1,280,640.00
Total Tabasco		**3**	**$4,543,238.16**
Tamaulipas	Compra Directa	8	$5,304,880.08
	Procedimiento Específico	2	$1,580,733.00
Total Tamaulipas		**10**	**$6,885,613.08**
Tlaxcala	Compra Directa	1	$806,960.64
	Procedimiento Específico	1	$702,503.42
Total Tlaxcala		**2**	**$1,509,464.06**
Veracruz	Compra Directa	2	$708,233.56
	Procedimiento Específico	6	$3,614,745.58
Total Veracruz		**8**	**$4,322,979.14**
Yucatán	Procedimiento Específico	2	$1,414,227.48
Total Yucatán		**2**	**$1,414,227.48**
Zacatecas	Compra Directa	1	$1,438,067.00
	Procedimiento Específico	1	$173,454.36
Total Zacatecas		**2**	**$1,611,521.36**
GRAN TOTAL		**619**	**$5,654,301,937.89**

La información correspondiente a 2017 y 2018 se presenta de conformidad con las nuevas reglas establecidas del Instituto Nacional de Transparencia y Acceso a la Información y Protección de datos Personales (INAI), es decir lo que anteriormente aparecía como Contratos, actualmente se presenta de conformidad con lo establecido en el Artículo 70 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

En el apartado de Contratos se divide en Asignaciones Directas (Compra directa, Renovación de Contrato, Convenio Modificatorio y Procedimientos Específicos); Sondeos de Mercado (Licitación Abierta, Concurso Mayor, Concurso Menor y Compra Menor). Así mismo en el apartado de Pedidos encontramos las Compras de Contado que de acuerdo con la normatividad deben de registrarse en la fracción denominada “Concesiones contratos convenios permisos 2017”.

Asignaciones Directas 2017

INFONAVIT
RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD
EJERCICIO 2017

Área Solicitante	Procedimiento de Contratación	Total de Contratos	MONTO
AGUASCALIENTES	Compra Directa	2	$ 397,193.44
	Procedimiento Específico	1	$ 1,563,100.00
	Renovación	1	$ 1,129,862.28
Total AGUASCALIENTES		**4**	**$ 3,090,155.72**
BAJA CALIFORNIA	Compra Directa	3	$ 2,951,298.21
	Procedimiento Específico	1	$ 696,000.00
	Renovación	1	$ 783,624.00
Total BAJA CALIFORNIA		**5**	**$ 4,430,922.21**
BAJA CALIFORNIA SUR	Compra Directa	4	$ 1,330,096.99
	Renovación	1	$ 390,134.04
Total BAJA CALIFORNIA SUR		**5**	**$ 1,720,231.03**
C DE INVES DESA SOST	Compra Directa	119	$ 62,094,559.38
Total C DE INVES DESA SOST		**119**	**$ 62,094,559.38**
CAMPECHE	Compra Directa	2	$ 838,270.00
	Renovación	1	$ 262,355.52
Total CAMPECHE		**3**	**$ 1,100,625.52**
CHIAPAS	Compra Directa	4	$ 7,005,676.66
Total CHIAPAS		**4**	**$ 7,005,676.66**
CHIHUAHUA	Compra Directa	1	$ 2,046,235.70
	Procedimiento Específico	3	$ 11,715,420.00
	Renovación	2	$ 2,282,385.80
Total CHIHUAHUA		**6**	**$ 16,044,041.50**
COAHUILA	Compra Directa	4	$ 288,870.00
	Renovación	1	$ 217,260.60
Total COAHUILA		**5**	**$ 506,130.60**
COLIMA	Compra Directa	6	$ 1,693,127.79
	Procedimiento Específico	1	$ 464,000.00
Total COLIMA		**7**	**$ 2,157,127.79**
CONTRALORIA GRAL	Compra Directa	3	$ 25,647,924.00
Total CONTRALORIA GRAL		**3**	**$ 25,647,924.00**
COORD DE RECURSOS H	Compra Directa	26	$ 47,221,131.77
	Procedimiento Específico	3	$ 116,610,235.00
	Renovación	1	$ 2,432,916.73
Total COORD DE RECURSOS H		**30**	**$ 166,264,283.50**
COORD GRAL DE RIESGOS	Compra Directa	1	$ 638,000.00
Total COORD GRAL DE RIESGOS		**1**	**$ 638,000.00**
COORD GRAL RECAUDACIÓN F	Compra Directa	11	$ 206,603,324.34
	Procedimiento Específico	37	$ 577,459,150.11
	ProcedimientoEspecífico	1	$ 1,569,398.22
Total COORD GRAL RECAUDACIÓN F		**49**	**$ 785,631,872.67**

INFONAVIT RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD EJERCICIO 2017			
COORD. COMUN Y APOYO	Procedimiento Específico	2	$ 29,435,000.02
Total COORD. COMUN Y APOYO		**2**	**$ 29,435,000.02**
COORD. GRAL DE RIESGOS	Compra Directa	7	$ 1,953,870.56
Total COORD. GRAL DE RIESGOS		**7**	**$ 1,953,870.56**
COORD.GRAL REC FISCAL	Compra Directa	6	$ 32,350,502.11
Total COORD.GRAL REC FISCAL		**6**	**$ 32,350,502.11**
DISTRITO FEDERAL	Compra Directa	3	$ 2,988,754.05
Total DISTRITO FEDERAL		**3**	**$ 2,988,754.05**
DRM VALLE DE MEXICO	Compra Directa	5	$ 13,713,344.01
	Procedimiento Específico	1	$ 1,563,100.00
Total DRM VALLE DE MEXICO		**6**	**$ 15,276,444.01**
DRMVM	Compra Directa	7	$ 3,377,190.87
Total DRMVM		**7**	**$ 3,377,190.87**
DURANGO	Compra Directa	5	$ 777,638.89
Total DURANGO		**5**	**$ 777,638.89**
ESTADO DE MEXICO	Compra Directa	5	$ 291,081.10
Total ESTADO DE MEXICO		**5**	**$ 291,081.10**
GUANAJUATO	Compra Directa	7	$ 1,244,541.96
	ProcedimientoEspecífico	1	$ 1,563,100.00
Total GUANAJUATO		**8**	**$ 2,807,641.96**
GUERRERO	Compra Directa	3	$ 472,004.16
Total GUERRERO		**3**	**$ 472,004.16**
HIDALGO	Compra Directa	9	$ 1,095,944.32
Total HIDALGO		**9**	**$ 1,095,944.32**
JALISCO	Compra Directa	13	$ 2,072,456.98
Total JALISCO		**13**	**$ 2,072,456.98**
MICHOACAN	Compra Directa	7	$ 2,505,735.92
	Renovación	1	$ 121,036.80
Total MICHOACAN		**8**	**$ 2,626,772.72**
MORELOS	Compra Directa	4	$ 481,679.89
Total MORELOS		**4**	**$ 481,679.89**
NAYARIT	Compra Directa	5	$ 1,781,193.56
Total NAYARIT		**5**	**$ 1,781,193.56**
NUEVO LEÓN	Compra Directa	10	$ 1,626,846.05
	Procedimiento Específico	5	$ 1,991,620.00
	ProcedimientoEspecífico	2	$ 2,784,000.00
	Renovación	1	$ 580,000.00
Total NUEVO LEÓN		**18**	**$ 6,982,466.05**
OAXACA	Compra Directa	5	$ 2,471,599.25
Total OAXACA		**5**	**$ 2,471,599.25**
PUEBLA	Compra Directa	14	$ 4,168,640.93
Total PUEBLA		**14**	**$ 4,168,640.93**

INFONAVIT RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD EJERCICIO 2017			
QUERÉTARO	Compra Directa	3	$ 543,434.88
Total QUERÉTARO		**3**	**$ 543,434.88**
QUINTANA ROO	Compra Directa	8	$ 3,812,867.24
Total QUINTANA ROO		**8**	**$ 3,812,867.24**
SAN LUIS POTOSÍ	Compra Directa	8	$ 1,043,733.90
Total SAN LUIS POTOSÍ		**8**	**$ 1,043,733.90**
SEC.GRAL Y ASUNT JUR	Procedimiento Específico	1	$ 2,743,000.00
Total SEC.GRAL Y ASUNT JUR		**1**	**$ 2,743,000.00**
SEC.GRAL Y JUR	Compra Directa	3	$ 3,419,805.48
Total SEC.GRAL Y JUR		**3**	**$ 3,419,805.48**
SECRETARIA GRAL Y JU	Compra Directa	10	$ 23,359,301.61
	Procedimiento Específico	27	$ 132,298,184.06
	ProcedimientoEspecífico	4	$ 4,008,455.20
Total SECRETARIA GRAL Y JU		**41**	**$ 159,665,940.87**
SINALOA	Compra Directa	6	$ 3,554,088.47
Total SINALOA		**6**	**$ 3,554,088.47**
SONORA	Compra Directa	13	$ 2,893,718.88
Total SONORA		**13**	**$ 2,893,718.88**
SUB GRAL ADMON CART	Compra Directa	11	$ 52,647,768.02
	Procedimiento Específico	57	$ 637,514,112.00
	ProcedimientoEspecífico	3	$ 31,413,960.00
	Renovación	1	$ 12,000,000.00
Total SUB GRAL ADMON CART		**72**	**$ 733,575,840.02**
SUB GRAL ADMON Y RH	Compra Directa	165	$ 938,417,309.39
	Convenio Modificatorio	1	$ 3,571,894.88
	Procedimiento Específico	2	$ 306,435,688.24
	Renovación	6	$ 48,730,037.70
Total SUB GRAL ADMON Y RH		**174**	**$ 1,297,154,930.21**
SUB GRAL ATEN Y SERV	Compra Directa	8	$ 2,270,742.32
Total SUB GRAL ATEN Y SERV		**8**	**$ 2,270,742.32**
SUB GRAL TECN DE INF	Compra Directa	78	$ 750,412,327.42
	Renovación	4	$ 6,150,899.93
Total SUB GRAL TECN DE INF		**82**	**$ 756,563,227.35**
SUB. GRAL DE COMUNICACIÓN	Compra Directa	10	$ 4,746,683.78
	Procedimiento Específico	3	$ 6,886,307.80
Total SUB. GRAL DE COMUNICACIÓN		**13**	**$ 11,632,991.58**
SUB. GRAL DE CREDITO	Compra Directa	12	$ 168,378,532.59
	Renovación	1	$ 10,672,222.50
Total SUB. GRAL DE CREDITO		**13**	**$ 179,050,755.09**
SUB. GRAL. DE COMUN.	Compra Directa	67	$ 79,041,780.63
	Procedimiento Específico	124	$ 325,280,965.08
	ProcedimientoEspecífico	1	$ 2,320,000.00
Total SUB. GRAL. DE COMUN.		**192**	**$ 406,642,745.71**
SUB.GRAL ADM PERSONA	Compra Directa	2	$ 14,206,348.81
Total SUB.GRAL ADM PERSONA		**2**	**$ 14,206,348.81**
SUB.GRAL ADM Y REC HUMANOS	Compra Directa	27	$ 17,122,218.24
	Convenio Modificatorio	1	$ 650,000.00
Total SUB.GRAL ADM Y REC HUMANOS		**28**	**$ 17,772,218.24**
SUB.GRAL ADM Y RH	Renovación	1	$ 126,834,271.00
Total SUB.GRAL ADM Y RH		**1**	**$ 126,834,271.00**
SUB.GRAL PLAN.FINAN.	Compra Directa	16	$ 52,007,511.98
Total SUB.GRAL PLAN.FINAN.		**16**	**$ 52,007,511.98**
SUB.GRAL REC FISCAL	Compra Directa	1	$ 37,523,352.87
Total SUB.GRAL REC FISCAL		**1**	**$ 37,523,352.87**
SUB.GRAL TECNOLOGIAS	Compra Directa	16	$ 141,347,116.19
	Renovación	2	$ 467,257.28
Total SUB.GRAL TECNOLOGIAS		**18**	**$ 141,814,373.47**

INFONAVIT RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD EJERCICIO 2017			
SUB.GRAL TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN	Compra Directa	1	$ 2,250,688.08
Total SUB.GRAL TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN		**1**	**$ 2,250,688.08**
SUB.GRAL TECNOLOGIAS DEINFORMACIÓN	Compra Directa	4	$ 39,107,616.77
Total SUB.GRAL TECNOLOGIAS DEINFORMACIÓN		**4**	**$ 39,107,616.77**
SUB.GRAL. DE ATN Y SERV	Compra Directa	5	$ 1,183,255.60
Total SUB.GRAL. DE ATN Y SERV		**5**	**$ 1,183,255.60**
SUBD.GRAL.ADMON.CART	Compra Directa	4	$ 205,026,613.00
	Procedimiento Específico	17	$ 104,459,400.00
	ProcedimientoEspecífico	5	$ 70,736,800.00
	Renovación	1	$ 7,999,500.00
Total SUBD.GRAL.ADMON.CART		**27**	**$ 388,222,313.00**
SUBD.GRAL.DE TEC DE INF	Compra Directa	1	$ 278,191.17
Total SUBD.GRAL.DE TEC DE INF		**1**	**$ 278,191.17**
SUBDIR GRAL DE ADMIN Y REC HUM/DIRECCION SECTORIAL EMPRESARIAL	Compra Directa	1	$ 17,191,200.00
Total SUBDIR GRAL DE ADMIN Y REC HUM/DIRECCION SECTORIAL EMPRESARIAL		**1**	**$ 17,191,200.00**
SUBDIRECTOR GENERAL DE ADMON Y RH	Compra Directa	1	$ 91,227.04
Total SUBDIRECTOR GENERAL DE ADMON Y RH		**1**	**$ 91,227.04**
SUBDIRECTOR GENERAL DE ADMONY RH	Compra Directa	1	$ 982,736.92
Total SUBDIRECTOR GENERAL DE ADMONY RH		**1**	**$ 982,736.92**
TABASCO	Compra Directa	4	$ 8,778,226.56
	Procedimiento Específico	1	$ 408,320.00
Total TABASCO		**5**	**$ 9,186,546.56**
TAMAULIPAS	Compra Directa	11	$ 5,758,905.64
	Procedimiento Específico	4	$ 12,179,420.00
Total TAMAULIPAS		**15**	**$ 17,938,325.64**
TLAXCALA	Compra Directa	6	$ 1,244,097.95
Total TLAXCALA		**6**	**$ 1,244,097.95**
VERACRUZ	Compra Directa	13	$ 4,438,629.81
Total VERACRUZ		**13**	**$ 4,438,629.81**
YUCATÁN	Compra Directa	1	$ 123,200.00
Total YUCATÁN		**1**	**$ 123,200.00**
ZACATECAS	Compra Directa	1	$ 51,700.00
Total ZACATECAS		**1**	**$ 51,700.00**
Gran Total		**1154**	**$ 5,624,758,058.92**

Sondeo del Mercado diciembre 2017

INFONAVIT RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD EJERCICIO 2017			
Área Solicitante	Procedimiento de Contratación	Total de Contratos	Total
BAJA CALIFORNIA	Concurso Menor	2	$ 568,695.03
Total BAJA CALIFORNIA		**2**	**$ 568,695.03**
BAJA CALIFORNIA SUR	Compra Menor	1	$ 274,137.00
Total BAJA CALIFORNIA SUR		**1**	**$ 274,137.00**
C DE INVES DESA SOST	Compra Menor	1	$ 568,081.00
	Concurso Mayor	2	$ 4,467,400.00
	Concurso Menor	3	$ 1,026,600.00
	Licitación Abierta	2	$ 4,732,684.00
Total C DE INVES DESA SOST		**8**	**$ 10,794,765.00**
CAMPECHE	Compra Menor	1	$ 188,242.48
Total CAMPECHE		**1**	**$ 188,242.48**
CHIHUAHUA	Concurso Menor	1	$ 637,246.00
Total CHIHUAHUA		**1**	**$ 637,246.00**
COAHUILA	Compra Menor	2	$ 613,305.92
Total COAHUILA		**2**	**$ 613,305.92**
CONTRALORIA GENERAL	Licitación Abierta	2	$ 6,153,879.18
Total CONTRALORIA GENERAL		**2**	**$ 6,153,879.18**
CONTRALORIA GRAL	Compra Menor	1	$ 110,923.84
Total CONTRALORIA GRAL		**1**	**$ 110,923.84**
COORD DE RECURSOS H	Compra Menor	6	$ 1,072,770.90
	Concurso Mayor	4	$ 7,648,641.80
	Concurso Menor	9	$ 6,134,672.70
	Licitación Abierta	2	$ 6,816,798.00
Total COORD DE RECURSOS H		**21**	**$ 21,672,883.40**
COORD GRAL D RIESGOS	Concurso Mayor	1	$ 1,276,000.00
Total COORD GRAL D RIESGOS		**1**	**$ 1,276,000.00**
COORD GRAL REC FIS.	Concurso Mayor	1	$ 1,908,432.00
	Licitación Abierta	2	$ 19,000,000.00
Total COORD GRAL REC FIS.		**3**	**$ 20,908,432.00**
COORD. GRAL DE RIES	Concurso Mayor	1	$ 1,276,000.00
Total COORD. GRAL DE RIES		**1**	**$ 1,276,000.00**
DRM VALLE DE MEXICO	Concurso Menor	1	$ 426,880.00
Total DRM VALLE DE MEXICO		**1**	**$ 426,880.00**
DRMVM	Concurso Mayor	1	$ 1,696,855.54
	Licitación Abierta	1	$ 3,955,600.00
Total DRMVM		**2**	**$ 5,652,455.54**
ESTADO DE MEXICO	Compra Menor	2	$ 664,831.32
Total ESTADO DE MEXICO		**2**	**$ 664,831.32**
GUERRERO	Compra Menor	2	$ 390,200.80
Total GUERRERO		**2**	**$ 390,200.80**
HIDALGO	Compra Menor	2	$ 123,114.28
Total HIDALGO		**2**	**$ 123,114.28**
JALISCO	Compra Menor	1	$ 312,847.36
Total JALISCO		**1**	**$ 312,847.36**
MICHOACAN	Compra Menor	2	$ 193,413.76
Total MICHOACAN		**2**	**$ 193,413.76**
MORELOS	Compra Menor	1	$ 217,656.60
Total MORELOS		**1**	**$ 217,656.60**

INFONAVIT
RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD
EJERCICIO 2017

Área Solicitante	Procedimiento de Contratación	Total de Contratos	Total
Total NAYARIT		**3**	**$ 293,000.04**
NUEVO LEÓN	**Compra Menor**	5	$ 1,163,328.62
Total NUEVO LEÓN		**5**	**$ 1,163,328.62**
PUEBLA	**Concurso Menor**	1	$ 315,230.00
Total PUEBLA		**1**	**$ 315,230.00**
SAN LUIS POTOSÍ	**Compra Menor**	1	$ 46,980.00
Total SAN LUIS POTOSÍ		**1**	**$ 46,980.00**
SECRETARIA GRAL Y JURIDICA	**Compra Menor**	1	$ 350,000.00
Total SECRETARIA GRAL Y JURIDICA		**1**	**$ 350,000.00**
SINALOA	**Compra Menor**	1	$ 71,300.00
	Concurso Menor	2	$ 474,125.98
Total SINALOA		**3**	**$ 545,425.98**
SUB GRAL ADMON CART	**Licitación Abierta**	3	$ 28,035,584.44
Total SUB GRAL ADMON CART		**3**	**$ 28,035,584.44**
SUB GRAL ADMON Y RH	**Compra Menor**	5	$ 1,341,987.44
	Concurso Menor	1	$ 373,578.00
	Licitación Abierta	2	$ 83,239,028.36
Total SUB GRAL ADMON Y RH		**8**	**$ 84,954,593.80**
SUB GRAL ATEN Y SERV	**Compra Menor**	1	$ 189,500.00
	Licitación Abierta	1	$ 3,172,001.64
Total SUB GRAL ATEN Y SERV		**2**	**$ 3,361,501.64**
SUB GRAL TECN DE INF	**Compra Menor**	6	$ 916,668.42
	Concurso Mayor	4	$ 7,295,732.26
	Concurso Menor	3	$ 1,699,221.16
	Licitación Abierta	12	$ 620,967,084.70
Total SUB GRAL TECN DE INF		**25**	**$ 630,878,706.54**
SUB. GRAL DE CREDITO	**Compra Menor**	1	$ 80,000.00
	Licitación Abierta	2	$ 76,246,800.00
Total SUB. GRAL DE CREDITO		**3**	**$ 76,326,800.00**
SUB. GRAL. DE COMUN.	**Concurso Mayor**	2	$ 3,251,944.00
	Concurso Menor	3	$ 1,318,456.00
	Licitación Abierta	2	$ 6,190,005.00
Total SUB. GRAL. DE COMUN.		**7**	**$ 10,760,405.00**
SUB.GRAL PLAN.FINAN.	**Concurso Menor**	1	$ 348,000.00
	Licitación Abierta	1	$ 443,700.00
Total SUB.GRAL PLAN.FINAN.		**2**	**$ 791,700.00**
SUB.GRAL TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN	**Compra Menor**	1	$ 260,568.85
Total SUB.GRAL TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN		**1**	**$ 260,568.85**
TAMAULIPAS	**Compra Menor**	1	$ 109,578.24
	Concurso Menor	1	$ 575,144.82
Total TAMAULIPAS		**2**	**$ 684,723.06**
TLAXCALA	**Compra Menor**	1	$ 70,992.00
Total TLAXCALA		**1**	**$ 70,992.00**
YUCATÁN	**Compra Menor**	1	$ 249,543.84
Total YUCATÁN		**1**	**$ 249,543.84**
ZACATECAS	**Compra Menor**	3	$ 221,789.68
Total ZACATECAS		**3**	**$ 221,789.68**
GRAN TOTAL		**129**	**$ 911,766,783.00**

Compra de Contado diciembre 2017

INFONAVIT RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD EJERCICIO 2017			
Área Solicitante	Procedimiento de Contratación	Total de Contratos	Total
AGUASCALIENTES	Compra de Contado	31	$ 366,512.80
Total AGUASCALIENTES		**31**	**$ 366,512.80**
BAJA CALIFORNIA	Compra de Contado	46	$ 576,572.73
Total BAJA CALIFORNIA		**46**	**$ 576,572.73**
BAJA CALIFORNIA SUR	Compra de Contado	45	$ 391,170.27
Total BAJA CALIFORNIA SUR		**45**	**$ 391,170.27**
C DE INVES DESA SOST	Compra de Contado	32	$ 514,750.57
Total C DE INVES DESA SOST		**32**	**$ 514,750.57**
CAMPECHE	Compra de Contado	19	$ 344,202.11
Total CAMPECHE		**19**	**$ 344,202.11**
CHIAPAS	Compra de Contado	29	$ 521,917.83
Total CHIAPAS		**29**	**$ 521,917.83**
CHIHUAHUA	Compra de Contado	27	$ 217,866.93
Total CHIHUAHUA		**27**	**$ 217,866.93**
COAHUILA	Compra de Contado	39	$ 481,301.56
Total COAHUILA		**39**	**$ 481,301.56**
COLIMA	Compra de Contado	42	$ 282,980.83
Total COLIMA		**42**	**$ 282,980.83**
COORD DE RECURSOS H	Compra de Contado	33	$ 553,776.54
Total COORD DE RECURSOS H		**33**	**$ 553,776.54**
COORD GRAL D RIESGOS	Compra de Contado	2	$ 37,352.00
Total COORD GRAL D RIESGOS		**2**	**$ 37,352.00**
COORD GRAL REC FIS.	Compra de Contado	4	$ 86,179.20
Total COORD GRAL REC FIS.		**4**	**$ 86,179.20**
COORD. GRAL DE RIES	Compra de Contado	5	$ 61,891.80
Total COORD. GRAL DE RIES		**5**	**$ 61,891.80**
DISTRITO FEDERAL	Compra de Contado	4	$ 101,093.99
Total DISTRITO FEDERAL		**4**	**$ 101,093.99**
DRM VALLE DE MEXICO	Compra de Contado	26	$ 604,643.11
Total DRM VALLE DE MEXICO		**26**	**$ 604,643.11**
DRMVM	Compra de Contado	33	$ 706,366.17
Total DRMVM		**33**	**$ 706,366.17**
DURANGO	Compra de Contado	69	$ 947,236.24
Total DURANGO		**69**	**$ 947,236.24**
ESTADO DE MEXICO	Compra de Contado	11	$ 220,847.17
Total ESTADO DE MEXICO		**11**	**$ 220,847.17**
GUANAJUATO	Compra de Contado	74	$ 827,439.04
Total GUANAJUATO		**74**	**$ 827,439.04**
GUERRERO	Compra de Contado	26	$ 274,704.92
Total GUERRERO		**26**	**$ 274,704.92**
HIDALGO	Compra de Contado	37	$ 548,996.61
Total HIDALGO		**37**	**$ 548,996.61**
JALISCO	Compra de Contado	70	$ 1,241,445.03
Total JALISCO		**70**	**$ 1,241,445.03**
MICHOACAN	Compra de Contado	30	$ 479,719.50
Total MICHOACAN		**30**	**$ 479,719.50**
MORELOS	Compra de Contado	14	$ 290,881.65
Total MORELOS		**14**	**$ 290,881.65**

INFONAVIT
RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD
EJERCICIO 2017

Área Solicitante	Procedimiento de Contratación	Total de Contratos	Total
Total NAYARIT		**33**	**$ 308,754.91**
NUEVO LEÓN	**Compra de Contado**	89	$ 1,808,019.96
Total NUEVO LEÓN		**89**	**$ 1,808,019.96**
OAXACA	**Compra de Contado**	13	$ 221,776.92
Total OAXACA		**13**	**$ 221,776.92**
PUEBLA	**Compra de Contado**	39	$ 435,317.57
Total PUEBLA		**39**	**$ 435,317.57**
QUERÉTARO	**Compra de Contado**	22	$ 349,110.58
Total QUERÉTARO		**22**	**$ 349,110.58**
QUINTANA ROO	**Compra de Contado**	22	$ 319,957.70
Total QUINTANA ROO		**22**	**$ 319,957.70**
SAN LUIS POTOSÍ	**Compra de Contado**	39	$ 666,793.24
Total SAN LUIS POTOSÍ		**39**	**$ 666,793.24**
SECRETARIA GRAL Y JURIDICA	**Compra de Contado**	4	$ 88,972.00
Total SECRETARIA GRAL Y JURIDICA		**4**	**$ 88,972.00**
SINALOA	**Compra de Contado**	70	$ 508,056.37
Total SINALOA		**70**	**$ 508,056.37**
SONORA	**Compra de Contado**	18	$ 404,127.78
Total SONORA		**18**	**$ 404,127.78**
SUB GRAL ADMON CART	**Compra de Contado**	1	$ 20,880.00
Total SUB GRAL ADMON CART		**1**	**$ 20,880.00**
SUB GRAL ADMON Y RH	**Compra de Contado**	214	$ 3,821,802.60
Total SUB GRAL ADMON Y RH		**214**	**$ 3,821,802.60**
SUB GRAL TECN DE INF	**Compra de Contado**	20	$ 352,773.44
Total SUB GRAL TECN DE INF		**20**	**$ 352,773.44**
SUB. GRAL DE CREDITO	**Compra de Contado**	42	$ 744,685.20
Total SUB. GRAL DE CREDITO		**42**	**$ 744,685.20**
SUB. GRAL. DE COMUN.	**Compra de Contado**	124	$ 2,086,081.37
Total SUB. GRAL. DE COMUN.		**124**	**$ 2,086,081.37**
SUB.GRAL ADM Y REC HUMANOS	**Compra de Contado**	3	$ 47,792.00
Total SUB.GRAL ADM Y REC HUMANOS		**3**	**$ 47,792.00**
SUB.GRAL PLAN.FINAN.	**Compra de Contado**	1	$ 22,156.00
Total SUB.GRAL PLAN.FINAN.		**1**	**$ 22,156.00**
SUB.GRAL TECNOLOGIAS	**Compra de Contado**	6	$ 107,798.22
Total SUB.GRAL TECNOLOGIAS		**6**	**$ 107,798.22**
TABASCO	**Compra de Contado**	8	$ 77,658.04
Total TABASCO		**8**	**$ 77,658.04**
TAMAULIPAS	**Compra de Contado**	73	$ 617,431.78
Total TAMAULIPAS		**73**	**$ 617,431.78**
TLAXCALA	**Compra de Contado**	7	$ 90,973.52
Total TLAXCALA		**7**	**$ 90,973.52**
VERACRUZ	**Compra de Contado**	26	$ 467,292.85
Total VERACRUZ		**26**	**$ 467,292.85**
YUCATÁN	**Compra de Contado**	25	$ 371,396.69
Total YUCATÁN		**25**	**$ 371,396.69**
ZACATECAS	**Compra de Contado**	23	$ 225,925.30
Total ZACATECAS		**23**	**$ 225,925.30**
GRAN TOTAL		**1670**	**$ 24,845,382.64**

Asignaciones Directas a marzo 2018

INFONAVIT
RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD
EJERCICIO MARZO 2018

Área Solicitante	Procedimiento de Contratación	Total de contratos	Total
AGUASCALIENTES	Compra Directa	1	$ 1,163,758.15
Total AGUASCALIENTES		1	$ 1,163,758.15
BAJA CALIFORNIA	Compra Directa	2	$ 3,473,392.64
Total BAJA CALIFORNIA		2	$ 3,473,392.64
BAJA CALIFORNIA SUR	Compra Directa	2	$ 2,704,429.11
Total BAJA CALIFORNIA SUR		2	$ 2,704,429.11
C DE INVES DESA SOST	Compra Directa	1	$ 3,620,192.10
Total C DE INVES DESA SOST		1	$ 3,620,192.10
CAMPECHE	Procedimiento Específico	2	$ 10,152,320.00
Total CAMPECHE		2	$ 10,152,320.00
COORD DE RECURSOS H	Compra Directa	1	$ 96,131.12
	Renovación	1	$ 3,759,096.00
Total COORD DE RECURSOS H		2	$ 3,855,227.12
COORD GRAL REC FIS.	Compra Directa	4	$ 53,306,396.00
	Procedimiento Específico	3	$ 78,269,280.00
Total COORD GRAL REC FIS.		7	$ 131,575,676.00
DRM VALLE DE MEXICO	Compra Directa	1	$ 58,841.00
Total DRM VALLE DE MEXICO		1	$ 58,841.00
JALISCO	Procedimiento Específico	4	$ 6,247,820.44
Total JALISCO		4	$ 6,247,820.44
NAYARIT	Compra Directa	3	$ 1,734,698.64
Total NAYARIT		3	$ 1,734,698.64
OAXACA	Compra Directa	2	$ 1,586,880.00
Total OAXACA		2	$ 1,586,880.00
PUEBLA	Compra Directa	5	$ 2,682,459.24
Total PUEBLA		5	$ 2,682,459.24
QUERÉTARO	Compra Directa	1	$ 2,201,972.78
Total QUERÉTARO		1	$ 2,201,972.78
SECRETARIA GRAL Y JURIDICA	Compra Directa	1	$ 41,760,000.00
	Procedimiento Específico	18	$ 64,619,961.70
Total SECRETARIA GRAL Y JURIDICA		19	$ 106,379,961.70
SUB GRAL ADMON Y RH	Compra Directa	23	$ 697,111,970.10
	Procedimiento Específico	2	$ 13,252,480.77
	Renovación	1	$ 33,842,000.00
Total SUB GRAL ADMON Y RH		26	$ 744,206,450.87
SUB GRAL ATEN Y SERV	Compra Directa	1	$ 768,732.00
Total SUB GRAL ATEN Y SERV		1	$ 768,732.00
SUB GRAL TECN DE INF	Compra Directa	8	$ 20,401,904.49
Total SUB GRAL TECN DE INF		8	$ 20,401,904.49
SUB. GRAL. DE COMUN.	Compra Directa	10	$ 6,610,064.85
	Procedimiento Específico	8	$ 24,932,593.61
Total SUB. GRAL. DE COMUN.		18	$ 31,542,658.46
SUB.GRAL PLAN.FINAN.	Compra Directa	2	$ 7,087,716.00
	Renovación	1	$ 1,153,620.00
Total SUB.GRAL PLAN.FINAN.		3	$ 8,241,336.00
TAMAULIPAS	Compra Directa	1	$ 241,030.44
Total TAMAULIPAS		1	$ 241,030.44
TLAXCALA	Compra Directa	1	$ 4,259,201.60
Total TLAXCALA		1	$ 4,259,201.60
VERACRUZ	Compra Directa	1	$ 442,904.28
Total VERACRUZ		1	$ 442,904.28
GRAN TOTAL		111	$ 1,087,541,847.06

Sondeo del Mercado a marzo 2018

INFONAVIT
RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD
EJERCICIO MARZO 2018

Área(s) solicitante	Procedimiento de Contratación	Total de Contratos	Total
C DE INVES DESA SOST	Compra Menor	1	$ 464,000.00
Total C DE INVES DESA SOST		1	$ 464,000.00
HIDALGO	Compra Menor	1	$ 194,184.00
Total HIDALGO		1	$ 194,184.00
SUB GRAL TECN DE INF	Licitación Abierta	1	$ 80,999,900.00
Total SUB GRAL TECN DE INF		1	$ 80,999,900.00
GRAN TOTAL		3	$ 81,658,084.00

Pedidos Compras de Contado a marzo 2018

INFONAVIT
RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD
EJERCICIO MARZO 2018

Área Solicitante	Procedimiento de Contratación	Total de Contratos	Total
AGUASCALIENTES	Compras de Contado	3	$ 71,775.00
Total AGUASCALIENTES		3	$ 71,775.00
BAJA CALIFORNIA	Compras de Contado	14	$ 257,436.38
Total BAJA CALIFORNIA		14	$ 257,436.38
BAJA CALIFORNIA SUR	Compras de Contado	6	$ 85,481.27
Total BAJA CALIFORNIA SUR		6	$ 85,481.27
C DE INVES DESA SOST	Compras de Contado	8	$ 144,929.52
Total C DE INVES DESA SOST		8	$ 144,929.52
CAMPECHE	Compras de Contado	3	$ 102,579.79
Total CAMPECHE		3	$ 102,579.79
CHIAPAS	Compras de Contado	8	$ 119,894.89
Total CHIAPAS		8	$ 119,894.89
CHIHUAHUA	Compras de Contado	3	$ 59,043.03
Total CHIHUAHUA		3	$ 59,043.03
COAHUILA	Compras de Contado	5	$ 86,734.27
Total COAHUILA		5	$ 86,734.27
COLIMA	Compras de Contado	3	$ 21,632.62
Total COLIMA		3	$ 21,632.62
COORD DE RECURSOS H	Compras de Contado	4	$ 114,855.78
Total COORD DE RECURSOS H		4	$ 114,855.78
COORD. GRAL DE RIES	Compras de Contado	2	$ 46,829.20
Total COORD. GRAL DE RIES		2	$ 46,829.20
DRM VALLE DE MEXICO	Compras de Contado	10	$ 202,706.05
Total DRM VALLE DE MEXICO		10	$ 202,706.05
DURANGO	Compras de Contado	12	$ 390,027.34
Total DURANGO		12	$ 390,027.34
ESTADO DE MEXICO	Compras de Contado	1	$ 15,087.00
Total ESTADO DE MEXICO		1	$ 15,087.00
GUANAJUATO	Compras de Contado	11	$ 178,363.21
Total GUANAJUATO		11	$ 178,363.21
GUERRERO	Compras de Contado	1	$ 7,193.74
Total GUERRERO		1	$ 7,193.74
HIDALGO	Compras de Contado	10	$ 354,340.51
Total HIDALGO		10	$ 354,340.51

INFONAVIT RELACIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD EJERCICIO MARZO 2018			
JALISCO	Compras de Contado	10	$ 232,539.32
Total JALISCO		10	$ 232,539.32
MICHOACAN	Compras de Contado	1	$ 28,859.87
Total MICHOACAN		1	$ 28,859.87
MORELOS	Compras de Contado	1	$ 9,764.02
Total MORELOS		1	$ 9,764.02
NAYARIT	Compras de Contado	11	$ 209,809.17
Total NAYARIT		11	$ 209,809.17
NUEVO LEÓN	Compras de Contado	12	$ 460,889.57
Total NUEVO LEÓN		12	$ 460,889.57
OAXACA	Compras de Contado	2	$ 14,558.00
Total OAXACA		2	$ 14,558.00
PUEBLA	Compras de Contado	7	$ 73,774.69
Total PUEBLA		7	$ 73,774.69
QUERÉTARO	Compras de Contado	2	$ 60,903.23
Total QUERÉTARO		2	$ 60,903.23
QUINTANA ROO	Compras de Contado	2	$ 30,864.88
Total QUINTANA ROO		2	$ 30,864.88
SAN LUIS POTOSÍ	Compras de Contado	4	$ 84,053.36
Total SAN LUIS POTOSÍ		4	$ 84,053.36
SECRETARIA GRAL Y JURIDICA	Compras de Contado	1	$ 46,400.00
Total SECRETARIA GRAL Y JURIDICA		1	$ 46,400.00
SINALOA	Compras de Contado	18	$ 106,680.53
Total SINALOA		18	$ 106,680.53
SONORA	Compras de Contado	3	$ 61,967.03
Total SONORA		3	$ 61,967.03
SUB GRAL ADMON Y RH	Compras de Contado	19	$ 538,969.54
Total SUB GRAL ADMON Y RH		19	$ 538,969.54
SUB GRAL TECN DE INF	Compras de Contado	1	$ 12,528.00
Total SUB GRAL TECN DE INF		1	$ 12,528.00
SUB. GRAL. DE COMUN.	Compras de Contado	13	$ 459,038.11
Total SUB. GRAL. DE COMUN.		13	$ 459,038.11
TABASCO	Compras de Contado	4	$ 82,791.67
Total TABASCO		4	$ 82,791.67
TAMAULIPAS	Compras de Contado	6	$ 134,547.44
Total TAMAULIPAS		6	$ 134,547.44
TLAXCALA	Compras de Contado	3	$ 89,356.64
Total TLAXCALA		3	$ 89,356.64
VERACRUZ	Compras de Contado	2	$ 89,146.00
Total VERACRUZ		2	$ 89,146.00
YUCATÁN	Compras de Contado	2	$ 37,330.18
Total YUCATÁN		2	$ 37,330.18
ZACATECAS	Compras de Contado	1	$ 49,000.39
Total ZACATECAS		1	$ 49,000.39
GRAN TOTAL		229	$5,172,681.24

17.6 Administración Inmobiliaria

Fuente: Manual de Organización - 17 marzo 2017

La Administración Inmobiliaria forma parte medular dentro de las funciones que tiene a su cargo la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

Por tal motivo el Manual de Organización, publicado en marzo de 2017, describe la función de la siguiente forma:

> "Dirigir la operación para suministrar bienes muebles, materiales y servicios generales, a fin de asegurar la conservación de los bienes muebles e inmuebles, instalaciones y equipos propiedad del Instituto o rentados a terceros, así como vigilar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia".

Fuente: Informe Anual de Actividades 2016 y Estatuto Orgánico 12 marzo 2018

Asimismo y respecto a la administración de los recursos materiales y servicios, sus facultades y funciones son administrar los bienes muebles e inmuebles del Infonavit destinados a oficinas administrativas, a normar y controlar los procesos de adquisiciones y arrendamientos de bienes y servicios, a administrar, coordinar y supervisar los proyectos ejecutivos inmobiliarios de las oficinas administrativas, así como a proporcionar los bienes y servicios requeridos por las diversas áreas del Infonavit.

Para cumplir con estos mandatos la SGAyRH ha implementado los siguientes programas:

- Programa de Modernización y Mejora de la infraestructura, y
- Ampliación del Edificio Sede.

17.6.1 Programa de Modernización y Mejora de la Infraestructura

Fuente: Informe Anual de Actividades 2016

El Instituto tiene como prioridad ampliar y construir sus propias instalaciones. Esta iniciativa propone generar ahorro en rentas y plusvalía en inversión, además de modernizar sus instalaciones propias y arrendadas con la finalidad de dignificar la atención y servicio que se brinda a los derechohabientes.

Es por ello por lo que en 2016 se dio inicio a la elaboración del diagnóstico de necesidades en los inmuebles en los que se presta atención y servicio. En dicho estudio se detectaron dos temas fundamentales para disponer de la infraestructura necesaria:

- Dar mantenimiento preventivo y correctivo a los inmuebles del interior del país, y
- Adquirir terrenos para construir inmuebles en las entidades federativas.

Con esto se busca modernizar los inmuebles y dar mantenimiento preventivo para dar una mejor atención a los derechohabientes a través de las siguientes acciones:

1. Mantenimiento.
2. Mejoras.
3. Adquisición de terrenos.
4. Construcción de centros de servicio y oficinas en delegaciones.
5. Puesta en operación de nuevas oficinas acondicionadas con mobiliario, equipo de cómputo y tecnologías.

El plan de modernización y mejora de la infraestructura ya fue conceptualizado e incorporado en el presupuesto a ejercer en el ejercicio de 2017 y tiene los siguientes alcances:

- Incrementar su patrimonio y plusvalía a largo plazo.
- Atender las necesidades de espacio de oficinas y estacionamiento para los derechohabientes y trabajadores del Instituto.
- Mejoras en el clima laboral, operación y calidad de trabajo.
- Cumplimiento normativo en materia de seguridad e higiene.
- Eliminación de tiempos de traslado para los derechohabientes.

Lo anterior tiene como objetivo contar con instalaciones que dignifiquen el trabajo de los empleados, al mantenerlas en estado óptimo para seguir brindando un servicio de calidad a los patrones y derechohabientes con calidez y eficiencia.

Fuente: Presentación estrategia y proyectos 27 mar 17

Principales proyectos institucionales
Objetivo Institucional: Administración eficiente

Proyectos estratégicos institucionales

Clasificación	Proyecto	Beneficio para el DH	Temas relevantes
Infraestructura tecnológica	Ciber Seguridad	Contar con infraestructura tecnológica que nos permita proteger la información para la protección en contra de: amenazas externas, accesos indebidos y robo o alteración de datos	Inició el proceso de adquisición de los servicios e infraestructura de Ciber seguridad, así como el desarrollo del marco de referencia
	Parque Tecnológico	Mejor desempeño administrativo y operacional Mejorar la atención al derechohabiente	El Contrato ya esta firmado y se esperan los equipos en abril para configuración
Impulsoras de la productividad	Oficina de Proyectos	Asegurar que los proyectos se desarrollen conforme a un plan y una metodología de trabajo que permita la optima utilización de los recursos.	Se continúa con el proceso de validación de las fichas de avances, se avanza en lograr la firma de las Actas Constitutivas Se han llevado a cabo reuniones con los líderes de proyectos para conocer el avance de cada uno de sus proyectos
	Sistema de Profesionalización y Desarrollo Laboral	Lograr una transformación institucional basada en la capacitación y fortalecimiento de las y los trabajadores del Infonavit Generar módulos de certificación para las áreas y abrir los caminos para la profesionalización del personal	El área responsable informa que se tiene programado el inicio del proyecto para el segundo trimestre de 2017. El plan de trabajo está en proceso de definición.
Desarrollo inmobiliario	Ampliación del Edificio Sede	Fortalecer ahorros a largo plazo y mayor integración del personal, lo que originará mayor eficiencia y comunicación	Ya se concluyeron las obras de desmantelamiento y demolición, con un costo de 924 mil pesos, con un presupuesto asignado de 1.03 mdp para tal actividad, lo cual significó un ahorro de aproximadamente 10%.
	Plan de modernización de Delegaciones	Contar con instalaciones que dignifiquen el trabajo de los empleados; para seguir brindando un servicio de calidad y eficiencia a los patrones y derechohabientes.	Se llevó a cabo la evaluación de factibilidad y revisión jurídica de los predios viables para compra se realizó la determinación de prioridades por inmueble

Fuente: Presentación estrategia y proyectos 27mar17

Fuente: Plan de Labores y Financiamientos 2018

Modernización y mejora a la infraestructura

Objetivo Institucional | Área responsable: SGARH | Tipo de iniciativa o proyecto: Proyecto estratégico de continuidad

Problemática o necesidad

- Como resultado del diagnóstico efectuando durante el ejercicio 2016, se identificaron como principales deficiencias para una óptima operación, inmuebles en malas condiciones y falta de mantenimiento, equipo de oficina en mal estado o susceptible de mejora, equipo de cómputo obsoleto y equipo de transporte insuficiente o susceptible de mejora, siendo elementos mínimos indispensables para un correcto funcionamiento de una oficina.
- Recibiendo estas necesidades, dentro del proceso de Planeación Estratégica 2017 – 2021, se proyectó como prioridad ampliar y construir sus propias instalaciones para dignificar la atención y servicio que brindamos a los derechohabientes.

Objetivo

- Brindar un servicio eficiente y de calidad a derechohabientes y patrones, a través de instalaciones óptimas que dignifiquen y favorezcan la labor de los trabajadores del Infonavit, además de disminuir los costos por arrendamiento y mantenimiento.

Beneficios

- Que los derechohabientes que visiten las Delegaciones y Cesis reciban atención y servicio de mejor calidad y en espacios dignos, apropiados para las condiciones específicas de cada entidad.
- Que los trabajadores en Delegaciones y Cesis cuenten con espacios de trabajo apropiados.
- Generar ahorros en rentas.
- Mayor plusvalía en inversión en inmuebles.
- Incremento en el patrimonio del Instituto.
- Mayor eficiencia y comunicación en el desarrollo de las actividades del Instituto.

Alcance

- Mejorar las oficinas de atención del Instituto en Delegaciones y Cesis par permitir el crecimiento y fortalecimiento de sus áreas.
- Para esto el proyecto contempla los siguientes componentes:
  1. Compra de terrenos.
  2. Construcción en los terrenos adquiridos.
  3. Mejora y mantenimiento de inmuebles actuales.
  4. Compra y suministro de vehículos.
  5. Compra y suministro de equipo de cómputo.
  6. Compra y suministro de tecnología.

Presupuesto para 2018 (mdp)

GAOV	Inversiones	Total
-	360.9	360.9

Costo-beneficio

VPN (mdp)	TIR	Índice de rentabilidad
1,314.2	52.6%	5.92

Fuente: Plan de Labores y Financiamientos 2018

Fuente: Documento SGAyRH – Programa Estratégico de Modernización y Mejora de la Infraestructura.

Logros y resultados del Programa de Modernización y Mejora de la Infraestructura

El Programa se instauró con la finalidad brindar espacios en los que se le dé un mejor servicio a los derechohabientes y, al mismo tiempo un lugar en el que los trabajadores del Instituto puedan desarrollar sus actividades sin contratiempos operativos derivados del estado de las Delegaciones y Cesi.

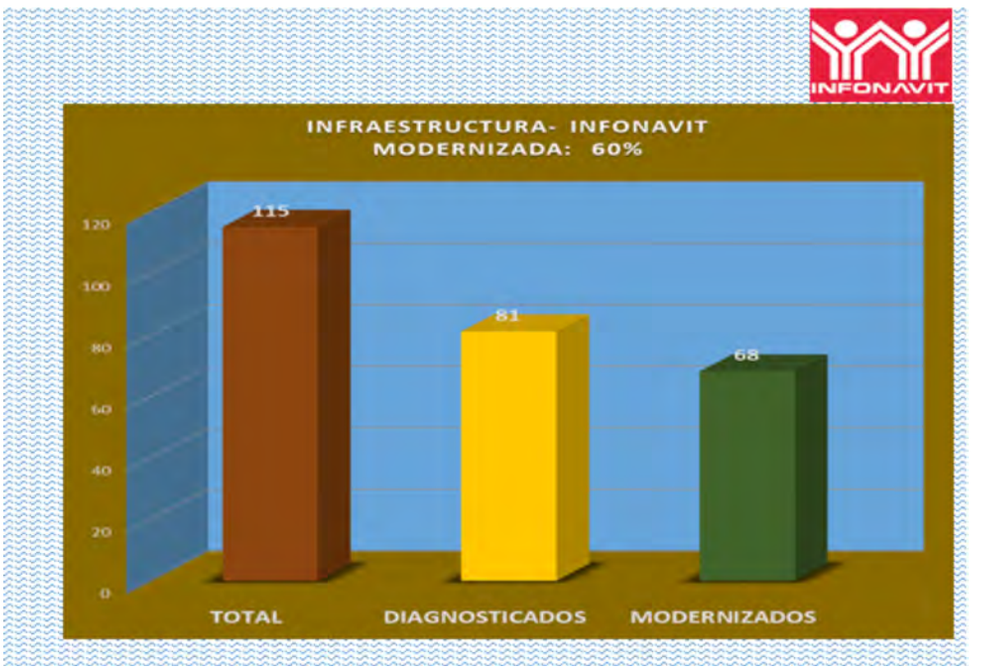
A continuación, se enuncian los logros obtenidos en 2017 en cada uno de sus componentes:

- Mejora y mantenimiento de 68 inmuebles, se ejecutaron los trabajos en los Centros de Servicio Infonavit y Delegaciones, consistente en: colocación de luminarias led ahorradoras del 40% en el consumo de energía; muebles sanitarios ecológicos, que reducen el 60% del consumo de agua, conectividad con cableado, categoría 6, para mayor velocidad del internet; optimización de espacios, en atención a las normas de protección civil, habilitación de salas de lactancia, construcción de salas de mediación, habilitación de comedores para empleados entre otros, lo que representa que hoy en día el 60% de la infraestructura de Infonavit brinden un mejor servicio a nuestros Derechohabientes.
- Compra de terrenos, se adquirieron y escrituraron 9 terrenos en: Aguascalientes, Altamira, Mérida (2 Predios), Saltillo, Torreón, Tula, Campeche y Colima. Adicionalmente, se recibió un predio el cual fue donado por el H. Ayuntamiento de Gómez Palacio, Durango.
- Construcción de los nuevos inmuebles, se están ejecutando 5 proyectos ejecutivos para la construcción de los siguientes edificios con sede en Aguascalientes, Gómez Palacio, Mérida, Torreón y Tula.
- Tecnología de la información, se llevó a cabo la instalación de cableado estructurado para voz y datos en 9 inmuebles lo que permitirá aumentar la velocidad del procesamiento de datos, los tiempos de espera de los Derechohabientes. Por otra parte, se distribuyeron equipos de cómputo y telefonía con tecnología de punta al 100% de los empleados de Delegaciones y Centros de Servicios.
- Mobiliario y equipo de oficina, se dotó de equipo de seguridad, aires acondicionados, transformadores, UPS y mobiliario de oficina en 17% de los Centros de Servicio Infonavit y Delegaciones, lo que permite un mejor clima laboral al tiempo que incrementando la productividad.
- Compra y suministro de vehículos, se dotó de 95 vehículos utilitarios y 30 Infomóvil cubriendo el 100% de las Delegaciones Regionales.

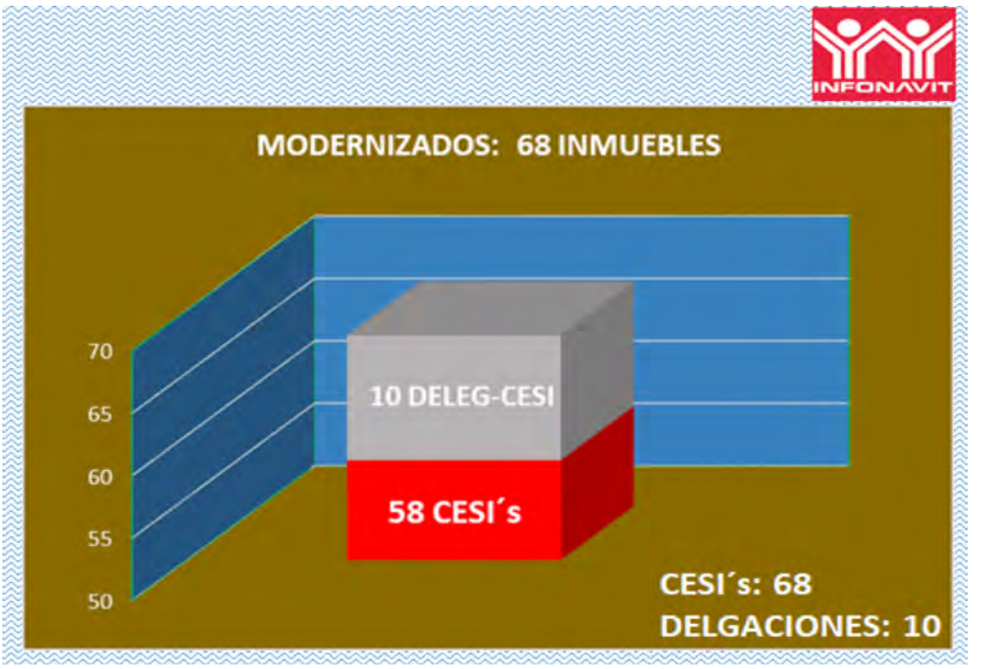
Fuente: Presentación estrategia y proyectos 27mar17



Fuente: Presentación – Modernización y Mejora de la Infraestructura - Informe de Resultados 2017



Fuente: Presentación – Modernización y Mejora de la Infraestructura - Informe de Resultados 2017



Fuente: Presentación – Modernización y Mejora de la Infraestructura - Informe de Resultados 2017



Fuente: Presentación – Modernización y Mejora de la Infraestructura - Informe de Resultados 2017



Fuente: Presentación – Modernización y Mejora de la Infraestructura - Informe de Resultados 2017



Fuente: Presentación – Modernización y Mejora de la Infraestructura - Informe de Resultados 2017



Fuente: Presentación – Modernización y Mejora de la Infraestructura - Informe de Resultados 2017

17.6.2 Terrenos adquiridos en el Programa Modernización y Mejora de la Infraestructura

Fuente: Documento SGAyRH – Terrenos adquiridos en el programa modernización y mejora de la infraestructura.

Como fue mencionado en los párrafos que anteceden, la implementación del programa de modernización incluyó la adquisición de los siguientes terrenos:

- Terrenos inscritos ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

  1. AGUASCALIENTES, AGUASCALIENTES

  Ubicación. Calle Balneario fracción 3 Col. Ejido Ojocaliente, C.P. 20198, Aguascalientes, Aguascalientes.

  Superficie. 4,837.00 m²

  2. ALTAMIRA, TAMAULIPAS

  Ubicación. Terreno rustico denominado "La Loma" Finca 26530, Puerto de Altamira, Tamaulipas.

  Superficie. 2,589.00 m²

  3. TULA, HIDALGO

  Ubicación: Carretera Tula – Refinería Km 4.5, segunda sección del llano, C.P. 42820, Municipio de Tula de Allende, Estado de Hidalgo.

  Superficie. 2,500.00 m²

  4. TORREÓN, COAHUILA

  Ubicación. Avenida Juárez s/n Manzana 44-A, Fraccionamiento Las Torres, C.P. 27085, Torreón, Coahuila.

  Superficie. 1,962.00 m²

  5. SALTILLO, COAHUILA

  Ubicación. Fracción "A-2"6, ubicado al lado poniente de la calle La Fragua en Saltillo, Coahuila.

  Superficie. 5,000.00 m²

  6. MÉRIDA, YUCATAN

  Ubicación. Calle Setenta y cuatro números 438C y 512D en calle Treinta y nueve, Mérida, Yucatán.

  Superficie. 2,600.00 m²

- Terrenos en proceso de inscripción ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

  7. COLIMA, COLIMA

  Ubicación. Fracción "A" del Predio La Ladrillera, Zona Catastral 2, de la Sección Segunda de la Ciudad de Colima, Colima.

  Superficie. 3,500.00m²

  8. CAMPECHE, CAMPECHE

  Ubicación. Avenida Miguel Alemán No. 8, entre Avenida Fundadores y Calle Ricardo Castillo Oliver, Zona AH Calle M-Pech del Sector Fundadores, Ciudad Francisco Campeche-Campeche.

  Superficie. 2,849.57m²

  9. MÉRIDA, YUCATÁN

  Ubicación. Calle 41 No. 531 "A", Manzana 540, Sección Catastral 13, Colonia Centro, Mérida, Yucatán.

  Superficie. 4,316.75m²

17.6.3 Ampliación del Edificio Sede

Fuente: Informe Anual de Actividades 2016

Una de las principales prioridades del Instituto es contar con instalaciones modernas y con inmuebles propios con el propósito de brindar un mejor servicio.

Motivo por el cual el H. Consejo de Administración en su Sesión Ordinaria 786 celebrada el 28 de septiembre de 2016, bajo Resolución RCA-5626-09/16, aprobó el inicio de la ampliación de las instalaciones del edificio del Infonavit, ubicadas en la calle de Gustavo Ernesto Campa No. 60, Colonia Guadalupe Inn, Delegación Álvaro Obregón, Cd. de México, así como la asignación de recursos para ese fin hasta por la cantidad de $650'000,000.00

Motivo por el cual, en 2016 el Instituto actualizó el proyecto ejecutivo para ampliar en más de 13,700

metros cuadrados el espacio de oficinas de apoyo, superficie suficiente para atender las necesidades actuales y contar con holgura para crecimiento futuro. Esta acción permitirá generar ahorro en rentas y mantener las instalaciones acordes a las condiciones de operación actuales.

Con esto, además se tendrán los siguientes beneficios:

- Incrementar su plusvalía a largo plazo al contar con un bien inmueble propio.
- Atender las necesidades de espacio de oficinas y estacionamiento para los derechohabientes y trabajadores del Instituto.
- Integrar las oficinas de apoyo del edificio sede y de Campa 60.
- Reorganizar los espacios de las áreas del Instituto.
- Mejorar el clima laboral, operación y calidad del trabajo.
- Cumplir las normas en materia de seguridad e higiene.
- Operar de manera eficiente por eliminación de tiempos de traslado y recorrido entre oficinas de apoyo que se encuentran dispersas.
- Realizar un proyecto moderno y eficiente que comprenderá ahorros de energía y agua.

El proyecto inicio en el ejercicio 2017 y se alcanzó las siguientes fases:

- Demolición del inmueble ubicado en el predio de Campa 60.
- Excavación y estabilización de taludes.
- Construcción de estacionamiento y primer nivel de oficinas.

El costo estimado de la ampliación de las instalaciones al momento de la presentación del proyecto al H. Consejo fue de alrededor de 500 mdp. Adicionalmente se proyectó una inversión en mobiliario y equipamiento que podrían alcanzar los 150 mdp, por lo tanto, la inversión se sitúa en 650 mdp.

Es conveniente señalar que el costo referido puede sufrir variaciones derivadas de los ahorros potenciales en el proceso de licitación o, en su caso, por incrementos en los precios de los insumos y efectos de un mayor tipo de cambio.

La fecha estimada para concluir la construcción y equipamiento, así como la ocupación del nuevo edificio es en el segundo trimestre de 2019.

Fuente: Plan de Labores y Financiamientos 2018



Fuente: Plan de Labores y Financiamientos 2018

Dentro del proceso de Planeación Estratégica 2017-2021, el Instituto busca ampliar las oficinas de atención para que permitan el crecimiento y fortalecimiento de sus áreas, además de ofrecer un servicio de eficacia, eficiencia y calidad hacia sus derechohabientes.

Alcance de la ampliación del edificio sede:

Fuente: Documento de la SGAyRH – Reporte de principales acciones realizadas en el 2017.

Construcción de la "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit", en el predio de Gustavo E. campa No. 60; donde se tiene proyectado edificar 34,214.08 m2 de construcción total; de los cuales poco más de 18 mil metros cuadrados se ubicarán bajo nivel de banqueta y serán ocupados para estacionamiento, y el resto será destinado áreas de oficinas, Biblioteca, Auditorio, Cafetería, Servicios Generales, etc.

Con la construcción del nuevo edificio, el Instituto dejaría de cubrir importes por arrendamiento de inmuebles donde alberga a sus colaboradores por falta de espacios y se prevé que en diez años se recupere la inversión realizada.

Beneficios de la ampliación del edificio sede:

- Fortalecer ahorros a largo plazo por rentas de inmuebles.
- Mayor eficiencia y comunicación en la ejecución de los proyectos que tiene a cargo el Instituto.
- Contribuir a una mayor integración del personal eliminando las distancias entre áreas.
- Mejorar el Clima laboral.
- Mejora en la atención de los derechohabientes.
- Incremento en el patrimonio del Instituto.

En seguimiento al proyecto de "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit" se han realizado las siguientes acciones:

- La Gerencia de Desarrollo Inmobiliario del Infonavit presentó la Licencia de Construcción Especial para realizar los trabajos de Demolición y Desmantelamiento de las oficinas de atención al pensionado del Infonavit.
- Se instalaron 3 inclinómetros con una profundidad de 30 metros cada uno con el objetivo de llevar a cabo el control y monitoreo durante el proceso de excavación profunda, se realizaron 26 calas como parte del sondeo para las cimentaciones existentes colindantes en el interior del predio de Gustavo E. Campa No 60.
- Se realizó la contratación de los servicios de:
  - Especialista en calidad ambiental para el cumplimiento de la Resolución Administrativa en materia de Impacto Ambiental,
  - Topografía de verificación;
  - Laboratorio de control de calidad de los materiales e insumos de obra;
  - Seguridad, higiene y protección civil;
  - Diseño eléctrico en media tensión (acometida provisional y definitiva); y
  - Unidad Verificadora de Instalaciones Eléctricas (UVIE).
- Se obtuvo la Resolución Administrativa de la Manifestación de Impacto Ambiental modalidad General (MIAG), así como, el registró ante la Delegación Álvaro Obregón la Manifestación de Construcción tipo B, para la Primera Etapa.
- Se realizó el derribo y retiro de los 21 árboles que se ubicaban dentro del predio del proyecto.
- Se construyó el lava llantas en la rampa de salida del predio, con la finalidad de retirar el material adherido a las llantas de los camiones previo a su incorporación a la calle de Manuel M. Ponce durante el proceso de excavación a cielo abierto como medida de mitigación del impacto ambiental y vecinal.
- Se realizaron visitas al interior de los predios colindantes para realizar las consideraciones al estado físico actual de sus construcciones, quedando asentadas en diferentes Fe de Hechos Notarial.
- Se colocó tapial de obra en la calle Gustavo E. Campa y calle Manuel M. Ponce, así como, al interior del Jardín de Niños (colindancia poniente), como medida de mitigación de riesgos.
- Se obtuvo el resolutivo del Programa Interno

de Protección Civil de la obra por parte de la Dirección de Protección Civil y Zonas de Riesgo de la Delegación Álvaro Obregón.

- El 2 de octubre se inició con los trabajos de excavación a cielo abierto y estabilización de taludes mediante el proceso de concreto lanzado, perforación, inyección, colocación y tensado de anclas. Al 31 de diciembre de 2017 se alcanzó un 45.63% del avance total de esta actividad.
- Se inició con los trabajos de acometida eléctrica en media tensión provisional sobre la calle de Gustavo E. Campa.
- Se realizó la entrega de 30 (treinta) árboles a la Delegación Álvaro Obregón y 72 (setenta y dos) árboles a la Dirección de Manejo y Regulación de Áreas Verdes Urbanas (DMRAVU) de la DGBUEA, en las instalaciones del "Vivero Nezahualcóyotl", para dar cumplimiento a lo estipulado en la resolución de Manifestación de Impacto Ambiental.

Fuente: Informe Anual de Actividades 2017

En 2017 se obtuvo un avance de 45.63% en la excavación y estabilización de taludes, lo que equivale a 3,030 camiones de volteo.

17.6.3.1 Contratos de Obra

A continuación, se describen en forma cronológica todos y cada uno de los contratos y convenios formalizados a partir de la elaboración del Proyecto "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit" hasta su conclusión:

- **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con la empresa Reyval Arquitectos, S. A. de C. V.**
  - Firmado y ratificado el día 21 de enero de 2016.
  - Objeto del servicio: Servicios de gestoría y dirección responsable de obra, para obtener todas las licencias, permisos, registros, certificados, fusión de predios y uso de suelo para cumplir la legislación local para la construcción de un nuevo edificio en el inmueble ubicado en la Delegación Álvaro Obregón.
  - Plazo de Ejecución: La vigencia fue del 26 de noviembre de 2015 al 14 de mayo del 2018.
- **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con la empresa Teodoro González de León Arquitectos, S.C.**
  - Firmado y ratificada la firma de contrato el día 17 de abril del año 2017.
  - Objeto del servicio: La contratación de un proveedor especializado en diseño estructural para brindar el servicio de análisis de comportamiento, cálculo y rediseño de la cimentación del Proyecto "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit", el cual se realizó en las oficinas del Infonavit ubicadas en la Delegación Álvaro Obregón.
  - Plazo de Ejecución: La vigencia del contrato fue de 5 semanas, a partir de la firma del contrato.
- **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con la empresa Teodoro González de León Arquitectos, S.C.**
  - Firmado y ratificado el día 24 de julio de 2017.
  - Objeto del servicio: Prestar el servicio de ingeniería para la actualización del diseño de las instalaciones eléctricas en lo que respecta a la infraestructura eléctrica del Proyecto "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit, el cual se realizó en las oficinas del Infonavit ubicadas en la Delegación Álvaro Obregón.
  - Plazo de Ejecución: La vigencia fue de 4 semanas a partir de la firma.
- **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con la empresa Resistencias San Marino, S.A. de C.V.**
  - Firma y ratificación de contrato 28 de julio del 2017.
  - Objeto del servicio: Es objeto del contrato fue la contratación de un proveedor de Laboratorio, para llevar a cabo las actividades de "Laboratorio de Control de Calidad de Materiales Muestreo Aleatorio" para el proyecto "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit", en el predio ubicado en la Calle de Gustavo E. Campa No. 60, Col. Guadalupe Inn, Delegación Álvaro Obregón, C.P. 01020, Ciudad de México.

- Plazo de Ejecución: La vigencia de dicho contrato fue de 22 meses a partir de su firma.

– **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con la empresa Proyectos y Suministros Eléctricos S.A. de C.V.**
  - Firma y ratificación de contrato 3 de agosto del 2017.
  - Objeto del servicio: La Contratación de un proveedor para desarrollar el proyecto de "Diseño eléctrico en media tensión", así como realizar los trámites y gestorías ante la Comisión Federal de Electricidad, para el Proyecto "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit".
  - Plazo de Ejecución: La vigencia de dicho contrato fue de 22 meses a partir de la firma.
– **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con el C. Julio Sánchez Figueroa.**
  - Firma y ratificación de contrato 8 de noviembre de 2017.
  - Objeto del servicio: El objeto del contrato, la contratación de un proveedor para llevar a cabo las actividades de Trámites, Gestorías y Cumplimiento del Resolutivo de la Manifestación de Impacto Ambiental de la "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit.
  - Plazo de Ejecución: La vigencia de los trabajos será de 23 meses a partir del 08 de septiembre de 2017 o hasta la cantidad antes mencionada.
– **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con la empresa Administradora de Proyectos y Construcciones, S.A. de C.V.**
  - Firma y ratificación de contrato 12 de enero de 2017.
  - Objeto del servicio: La contratación de un proveedor especializado en trabajos de demoliciones, para realizar bajo la modalidad de precio unitario y tiempo determinado las demoliciones y desmantelamiento de las oficinas que actualmente albergan el área de atención del Infonavit, ubicados en la Delegación Álvaro Obregón.
  - Plazo de Ejecución: La vigencia fue de 6 semanas a partir de la firma del contrato, 5 semanas para los generadores y estimaciones de la demolición y desmantelamiento y una semana para el cierre administrativo.
– **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con la empresa TGC Geotecnia, S.A. de C.V.**
  - Firmado y ratificado el día 24 de mayo de 2017.
  - Objeto del servicio: El objeto del contrato fue realizar la evaluación de la capacidad de carga del suelo en condiciones estáticas y sísmicas, además, el procedimiento constructivo y los servicios de asesoría geotécnia que se requieran durante los trabajos de construcción del Proyecto "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit".
  - Plazo de Ejecución: El tiempo de duración de los trabajos fue de 8 meses a partir de la firma de contrato.
– **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con el C. Roberto Leal Hernández.**
  - Firmado y ratificado el día 14 de junio de 2017.
  - Objeto del servicio: Contratar a un proveedor para realizar un estudio con equipo georradar mediante cala virtual para la ubicación de las instalaciones (ductos y otros) de los diferentes servicios urbanos, el cual deberá incluir estudio geológico estructural del área del proyecto "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit".
  - Plazo de Ejecución: La vigencia fue de dos semanas, a partir de la firma del contrato.
– **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con la empresa Concretos Lanzados Construcciones, S.A. de C.V.**
  - Firmado y ratificado el día 7 de julio del 2017.
  - Objeto del servicio: El objeto del contrato fue prestarlos servicios de Obra civil para llevar a cabo las actividades de "Excavación a Cielo Abierto y Estabilización de Taludes para el Proyecto "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit".
  - Plazo de Ejecución: La vigencia fue de 5 meses

a partir de la firma de contrato.

- Se celebro un convenio modificatorio en tiempo y monto, el cual se formalizo con fecha 09 de marzo de 2018.

– **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con la empresa CASHCO, S.A.DE C.V.**
  - Firma y ratificación el día 24 de julio de 2017.
  - Objeto del servicio: La contratación de un proveedor especializado en áreas de seguridad e higiene, protección civil, salud ocupacional y medio ambiente, para llevar a cabo las actividades de "Servicios de Protección Civil" para el Proyecto "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit.
  - Plazo de Ejecución: La vigencia fue de 23 meses a partir de la firma del contrato.

– **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con la empresa Ingeniería de Proyecto y Supervisión, S.A. de C.V.**
  - Firmado y ratificado el día 29 de diciembre de 2016.
  - Objeto del servicio: La contratación de un proveedor de servicios profesionales de Gerencia de Proyecto de la "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit a construirse.
  - Plazo de Ejecución: La vigencia fue de 27 meses a partir del primero de diciembre de 2016.

– **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con el C. Demetrio Galindo Chávez.**
  - Firmado y ratificado el día 04 de agosto de 2017.
  - Objeto del servicio: La contratación de un proveedor de servicios profesionales para realizar la Topografía de Verificación del Proyecto de la "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit".
  - Plazo de Ejecución: La vigencia es de 17.5 meses a partir de la firma del contrato.

– **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con el C. Francisco Genaro Lima Jiménez.**
  - Firmado y ratificado el día 30 de noviembre de 2017.
  - Objeto del servicio: La contratación de un proveedor de servicios para llevar acabo la Unidad de Verificación de Instalaciones Eléctricas (UVIE) del Proyecto de la "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit".
  - Plazo de la Ejecución: La vigencia es de 22 meses a partir de la firma del contrato.

– **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con la empresa Colinas de Buen, S.A. de C.V.**
  - Firmado y ratificado el día 29 de agosto de 2017.
  - Objeto del servicio: La contratación de un proveedor de servicio para llevar acabo la revisión estructural del Proyecto de la "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit".
  - Plazo de Ejecución: La vigencia es d 4 semanas a partir de la firma del pedido.

– **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con las personas físicas Antonio Abelardo Rodríguez Cruz y José Manuel Arce Gargollo.**
  - Firma y ratificado el día 28 de noviembre de 2017.
  - Objeto del servicio: La contratación de un proveedor de servicios para llevar acabo la adecuación al diseño estructural (Estructura mixta) del Proyecto de la "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit".
  - Plazo de Ejecución: La vigencia es de 8.2 semanas a partir de la firma del contrato.

– **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con la empresa Proyectos y Suministros Eléctricos, S.A. de C.V.**
  - Firmado y ratificado el día 15 de diciembre de 2017.
  - Objeto del servicio: La contratación de un proveedor de servicios para llevar acabo la obra civil de media tensión del Proyecto de la "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit".
  - Plazo de Ejecución: La vigencia es de 2 meses a partir de la firma del contrato.

– **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con las personas físicas Antonio Abelardo**

Rodríguez Cruz y José Manuel Arce Gargollo.

- Firmado y ratificado el día 05 de marzo de 2018.
- Objeto del servicio: La contratación de un proveedor de servicios para desarrollar el proyecto de Arquitectura de Paisaje en cumplimiento al resolutivo de Impacto Ambiental del Proyecto de la "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit".
- Plazo de Ejecución: La vigencia es de 10 días a partir de la firma del pedido.

– **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con la empresa Espamex Distribuciones y Representaciones, S.A de C.V.**

- Firmado y ratificado el día 23 de marzo de 2018.
- Objeto del servicio: La contratación de un proveedor de servicios para la renta de grúa torre y elevador de obra de Proyecto de la "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit".
- Plazo de Ejecución: La vigencia es de 12 meses a partir de la firma del contrato.

– **Contrato de Prestación de Servicios celebrado con las personas físicas Antonio Abelardo Rodríguez Cruz y José Manuel Arce Gargollo.**

- Firmado y ratificado el día 15 de mayo de 2018.
- Objeto del servicio: La contratación de un proveedor de servicios para llevar acabo la Dirección Arquitectónica del Proyecto de la "Ampliación de las oficinas de atención del Infonavit".
- Plazo de Ejecución: La vigencia es de 15 meses a partir de la firma del contrato.

17.6.4 Inventario de Inmuebles

Al 30 de junio de 2018, la relación de inmuebles ocupados por el Infonavit muestra la siguiente situación respecto de su ubicación, uso y destino:

INFONAVIT RELACION DE INMUEBLES OCUPADOS POR UBICACIÓN Y NATURALEZA DE USO Junio 2018			
ENTIDAD FEDERATIVA	CONCEPTO-SITUACION DE USO	USO DEL INMUEBLE	TOTAL INMUEBLES
Aguascalientes	Arrendamiento	Oficinas	1
Total Aguascalientes			**1**
Baja California	Propio	Oficinas	1
Baja California	Arrendamiento	Oficinas	3
Baja California	Arrendamiento	Bodega	1
Total Baja California			**5**
Baja California Sur	Arrendamiento	Oficinas	2
Baja California Sur	Arrendamiento	Bodega	1
Total Baja California Sur			**3**
Campeche	Arrendamiento	Oficinas	2
Total Campeche			**2**
Coahuila de Zaragoza	Arrendamiento	Oficinas	4
Coahuila de Zaragoza	Propio	Bodega	1
Coahuila de Zaragoza	Propio	Oficinas	1
Total Coahuila			**6**
Colima	Arrendamiento	Oficinas	2
Colima	Arrendamiento	Oficina Bodega	1
Total Colima			**3**
Chiapas	Arrendamiento	Oficinas	3
Total Chiapas			**3**
Chihuahua	Arrendamiento	Oficinas	3
Chihuahua	Arrendamiento	Bodega	1
Total Chihuahua			**4**
Ciudad de México	Arrendamiento	Oficinas	5
Ciudad de México	Comodato	Oficinas	2
Ciudad de México	Propio	Oficinas	5
Total Ciudad de México			**12**
Durango	Arrendamiento	Oficinas	2
Durango	Arrendamiento	Bodega	1
Total Durango			**3**
Guanajuato	Arrendamiento	Oficinas	4
Total Guanajuato			**4**
Guerrero	Arrendamiento	Oficinas	3
Total Guerrero			**3**
Hidalgo	Arrendamiento	Oficinas	2
Total Hidalgo			**2**
Jalisco	Propio	Oficinas	1
Jalisco	Arrendamiento	Oficinas	1
Total Jalisco			**2**
México	Arrendamiento	Oficinas	3
México	Propio	Oficinas	1
Total Estado de México			**4**
Michoacán de Ocampo	Propio	Oficinas	1
Michoacán de Ocampo	Arrendamiento	Oficinas	3
Total Michoacán			**4**
Morelos	Arrendamiento	Oficinas	2
Total Morelos			**2**

INFONAVIT RELACION DE INMUEBLES OCUPADOS POR UBICACIÓN Y NATURALEZA DE USO Junio 2018			
ENTIDAD FEDERATIVA	**CONCEPTO-SITUACION DE USO**	**USO DEL INMUEBLE**	**TOTAL INMUEBLES**
Nayarit	Arrendamiento	Oficinas	2
Total Nayarit			**2**
Nuevo León	Propio	Oficinas	1
Nuevo León	Arrendamiento	Oficinas	1
Total Nuevo León			**2**
Oaxaca	Arrendamiento	Oficinas	5
Total Oaxaca			**5**
Puebla	Arrendamiento	Oficinas	4
Puebla	Arrendamiento	Estacionamiento	1
Puebla	Arrendamiento	Bodega	1
Total Puebla			**6**
Querétaro	Arrendamiento	Oficinas	2
Total Querétaro			**2**
Quintana Roo	Arrendamiento	Oficinas	4
Total Quintana Roo			**4**
San Luis Potosí	Propio	Oficinas	1
San Luis Potosí	Arrendamiento	Oficinas	1
Total San Luis Potosí			**2**
Sinaloa	Arrendamiento	Oficinas	3
Total Sinaloa			**3**
Sonora	Propio	Oficinas	1
Sonora	Arrendamiento	Bodega	1
Sonora	Arrendamiento	Oficinas	4
Total Sonora			**6**
Tabasco	Arrendamiento	Oficinas	2
Total Tabasco			**2**
Tamaulipas	Arrendamiento	Oficinas	7
Tamaulipas	Arrendamiento	Bodega	1
Total Tamaulipas			**8**
Tlaxcala	Arrendamiento	Oficinas	1
Total Tlaxcala			**1**
Veracruz de Ignacio de la Llave	Propio	Oficinas	1
Veracruz de Ignacio de la Llave	Arrendamiento	Oficinas	4
Total Veracruz			**5**
Yucatán	Arrendamiento	Oficinas	1
Total Yucatán			**1**
Zacatecas	Arrendamiento	Oficinas	2
Total Zacatecas			**2**
GRAN TOTAL			**114**
TOTAL ARRENDAMIENTOS			**97**
TOTAL PROPIOS			**15**
TOTAL COMODATO			**2**

17.7 Administración y Resguardo de Expedientes de Crédito (ANEC)

Introducción

Derivado de las regulaciones establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), en las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF), se prevé la obligación de integrar un expediente para cada tipo de operación crediticia que celebren con cada deudor, acreditado o contraparte, durante la vigencia de los créditos o incluso estando vencidos, con la información y documentación que corresponda según el tipo de cartera de que se trate.

Antecedentes

Como parte elemental de las funciones que el Infonavit mantiene en el resguardo de expedientes físicos y que a la fecha se siguen desarrollando, resaltan las siguientes operaciones:

Esquema principales funciones del ANEC



Adicionalmente a la recepción y resguardo, el Instituto a través del Archivo Nacional de Expedientes de Crédito (ANEC) ha llevado a cabo la verificación de la integración de los expedientes crediticios. Para lo anterior, dentro de sus procedimientos de recepción de documentos integra una matriz documental por tipo de producto que permite verificar si la información recibida es completa de acuerdo con los parámetros establecidos por el Instituto y adicionalmente corroborar que la información registrada en el Sistema de Titulación Notarial (STN) coincida con lo establecido en los documentos.

Como parte de los procesos operativos, el ANEC se encarga de la entrega física de expedientes a quienes solicitan dicha información, como son los despachos jurídicos o de cobranza, así como áreas internas del Instituto; esta petición puede darse durante cualquier situación del crédito, como créditos con pagos puntuales, con impagos, reestructurados o en procesos de cobranza especializada.

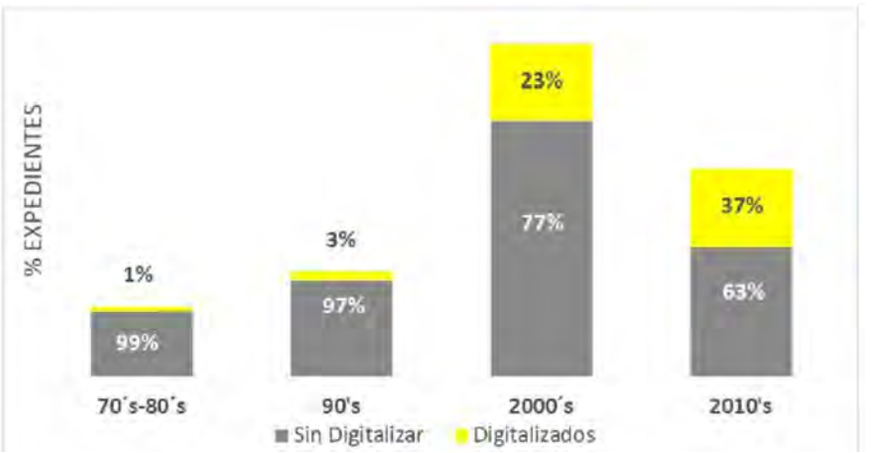
El proceso de préstamo de expedientes crediticios se encuentra respaldado por la petición formal, así como el respectivo acuse de recibo por el área o despacho solicitantes. Sin embargo, la mayoría de las salidas de expedientes no regresan a las instalaciones del ANEC e igualmente se desconoce el estado de estos ya que se carece de un control o seguimiento de la ubicación final y completitud del expediente crediticio.

Acciones y Resultados 2013 – 2018

Hasta el mes de noviembre de 2015, se tenían custodiados en el ANEC más de 7 millones de expedientes de crédito desde la creación del Instituto en 1972.

El ANEC tenía en su registro 7,752,360 expedientes de crédito, de los cuales el 91% se encontraban custodiados en sus instalaciones y el 9% restante (685,759) se encontraban fuera de su custodia derivado de procesos del área de crédito del Instituto (demandas, procesos internos del Instituto, Infonatel).

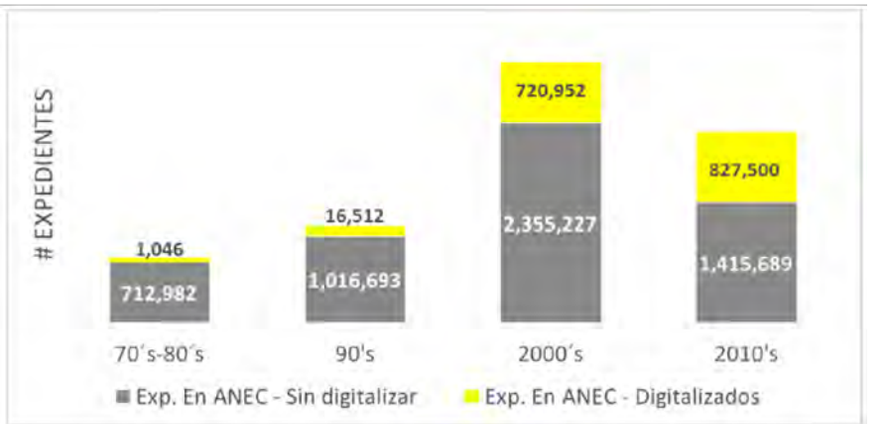
Distribución del universo total de expedientes en el ANEC



A noviembre del 2015, el Instituto contaba con el respaldo digital del 22% (1,724,404) del total de expedientes. Asimismo, existían 158,394 (9%) dentro de los respaldos digitales, que ya no se contaba con el expediente físico. Sin embargo, el respaldo digital apoyaría al Instituto a atender las necesidades de consulta e incluso como soporte ante solicitudes por parte del regulador. Lo anterior hacía notar que existía un 78% del universo de expedientes sin respaldo digital y por ende en riesgo de requerirse para consulta y de no regresar al ANEC.

En los próximos gráficos, se muestra el comportamiento de la digitalización a noviembre del 2015, tanto para los expedientes en resguardo en las instalaciones del ANEC, como aquellos que salieron de las mismas.

Distribución de expedientes dentro del ANEC



Distribución de expedientes fuera del ANEC



De acuerdo con los últimos registros del ANEC a noviembre del 2015, el Instituto solicitó 670,262 expedientes de los cuales 527,365 están sin digitalizar y 142,897 escrituras fueron solicitadas para procesos de demanda.

Instituto tenía considerada la reserva del cien por ciento del saldo insoluto de los 670,262 expedientes o escrituras que por temas de préstamo no se encontraban en el ANEC y no se comprobaba su ubicación.

Considerando la necesidad de cubrir la exposición a los riesgos anteriormente descritos y con una visión de cumplimiento a las estrategias del Gobierno Federal relativas a la Estrategia Digital Nacional, se identificaron oportunidades en materia de Gestión Documental de Expedientes que pudieran mitigar los faltantes de información a través de la digitalización de expedientes.

La alternativa de digitalización de expedientes permitió al Instituto mitigar los riesgos normativos a los que se encontraba expuesto, dado que la autoridad regulatoria (CNBV) permite que los expedientes de crédito puedan mantenerse en papel o mediante archivos electrónicos, grabados o microfilmados, siempre y cuando estén en todo momento disponibles para consulta del personal de las instituciones debidamente facultadas, así como de la CNBV.

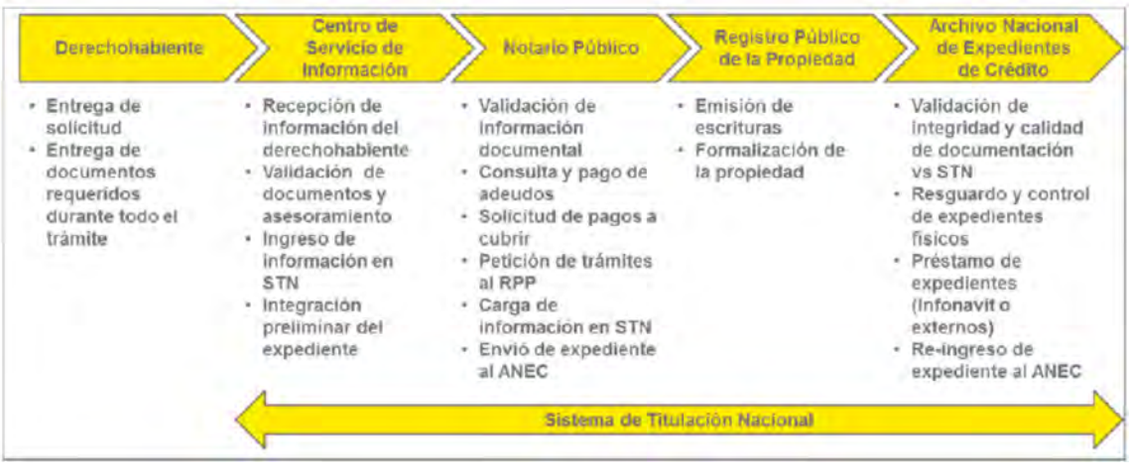
La digitalización de expedientes traería la actualización de procesos de consulta para la mejora en la administración de los expedientes de créditos.

Mediante Acta de Entrega- Recepción de fecha 9 de junio del 2017, la Gerencia Sr. de Administración dependiente de la SGAyRH, recibió los asuntos, recursos humanos y materiales, asignados a la oficina de préstamo y entrega documental del Archivo Nacional de Expedientes de Crédito (ANEC), adscrita a la Gerencia Sr. de Administración de Garantías y Estandarización Hipotecaria de la Subdirección General de Crédito.

Una de las premisas de la presente administración es generar eficiencia en los procesos sustantivos del Instituto, por lo que se tomó la decisión de dividir las funciones de control y administración de expedientes del ANEC en las Subdirecciones Generales de Crédito y de Administración y Recursos Humanos.

Por lo anterior, el Infonavit ha establecido el procedimiento que rige la integración de expedientes para los diferentes productos, el cual se resume con las principales actividades en el siguiente esquema:

Esquema de intervinientes y elementos del proceso de originación.

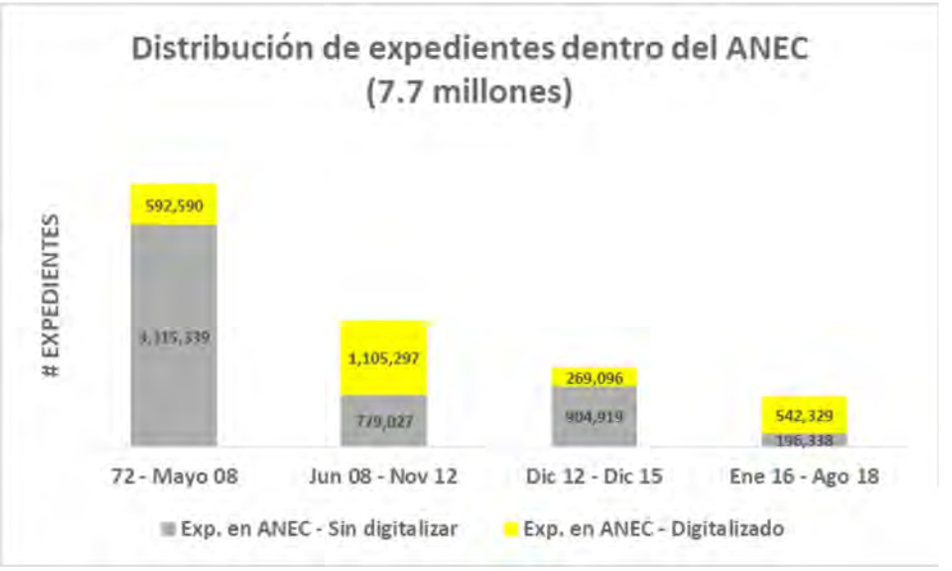


Aunado a lo anterior, el Instituto está llevando a cabo la implementación del sistema denominado Archivo Virtual de Notarios (AVN) y la digitalización de los créditos otorgados de diciembre de 2012 a la fecha, con el propósito de vincular las imágenes, a la plataforma de validación digital, para que las áreas o instituciones usuarias puedan consultar los expedientes y con ello agilizar los procesos tanto de cobranza, cancelación de hipoteca, revisiones de auditoria y peticiones de diversas instancias.

Al mes de agosto de 2018, considerando los 8.4 millones de expedientes que tiene registrado el ANEC, únicamente el 34% (2,830,053) se encuentran digitalizados, teniendo un 66% del total de los expedientes pendiente.

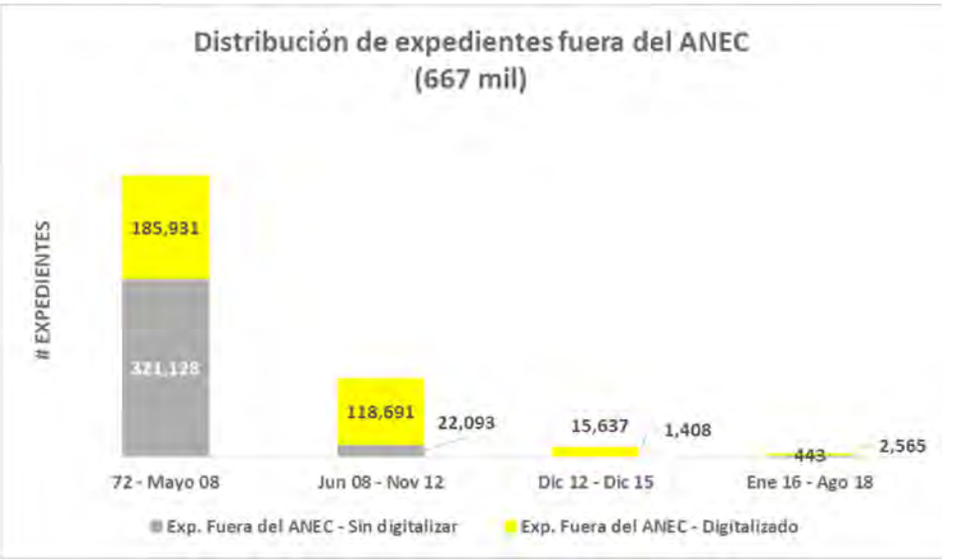
Distribución de expediente en el ANEC, al mes de agosto de 2018:

- **7,704,935** expedientes dentro del **ANEC**
- **667,896** expedientes fuera del **ANEC**

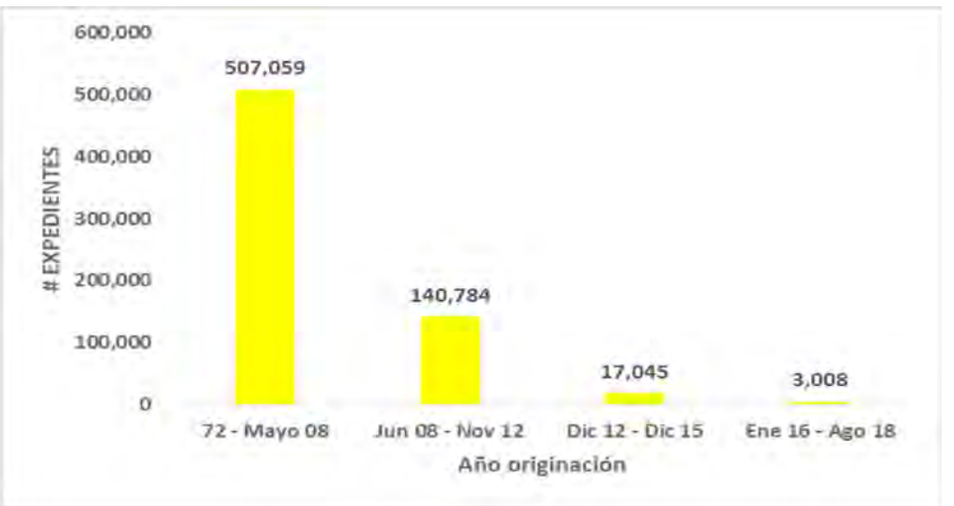


Existen 347,194 expedientes expuestos ante una revisión de la autoridad debido a:

- No cuentan con un respaldo digital.
- Se desconoce la ubicación física y estatus.



Comportamiento histórico de la salida de expedientes de crédito



I. Estrategia de Digitalización

La estrategia de digitalización se compone de varias etapas, con el objetivo de satisfacer las necesidades estratégicas y de actualización tanto del Instituto como del ANEC.

La estrategia consiste en un enfoque integral que vaya alineado a la Estrategia Digital Nacional expuesta por el Ejecutivo, que promueve la utilización y aplicación de tecnologías para uso interno de las dependencias, favoreciendo la gestión electrónica de trámites, así como dar cobertura digital al resto de expedientes físicos que así lo requieran.



Si bien la estrategia de digitalización está sustentada en el cumplimiento de un marco regulatorio, esto trae consigo una serie de beneficios adicionales, a valer.

Categoria	Beneficios
Financieros	• Menores reservas a causa de pérdida de expedientes • Disminución / Eliminación de gastos por restitución de expedientes
Continuidad del negocio	• Permite la continuidad de las operaciones en caso de desastre
Operativos	• Mejoras operativas y eficiencia de procesos • Consulta digital para el derechohabiente e interna para el Instituto • Mejora en la calidad del servicio • Acceso a la información digital controlada y monitoreada • Permite la continuidad del negocio en caso de desastre al tener toda la información con respaldo electrónico
Cultura Institucional	• Mayor satisfacción en la localización de información • Facilidad de acceso a la documentación • Agilidad en las actividades a realizar • Desarrollo de habilidades en el uso de sistemas
Servicio al Cliente	• Acercamiento del cliente a la fuente de información • Mejorar la satisfacción del cliente • Disminución de tiempo para la atención de las solicitudes de información
Mercadotecnia	• Ventaja competitiva en entorno de digitalización • Reconocimiento por el rediseño de procesos operativos a la era digital

Además, la estrategia pretende consolidar los trabajos con los Notarios, incorporándolos al sistema denominado AVN, el cual es una herramienta que permite se carguen los documentos que integran los expedientes de crédito de manera digital y con ello realizar la validación de éstos, garantizando la digitalización anticipada constatando que el expediente está completo desde su originación.

Para dar cumplimiento a lo anterior, se asignó este proceso a la Subdirección General de Crédito la cual debe desarrollar las siguientes actividades:

- **Dotación de etiquetas.**

  Se deberá proporcionar etiquetas con códigos de barra únicos e irrepetibles para que estas sean adheridas a cada documento previo a la digitalización y su posterior carga por parte de los originadores de crédito (Notarías), las cuales deberá entregar en cada uno de los puntos

que la Gerencia Sr. Notarios, Jurídico y Calidad Documental indique a través de la Gerencia de Calidad Documental.

- **Validación digital.**

  Se pondrá a disposición del Instituto un sistema con capacidad para acceso y administración de 3 mil usuarios para carga, validación y administración de imágenes en formato PDF; se entra a dicho sistema a través de una URL en exploradores tradicionales como Internet Explorer o Google Chrome, el sistema deberá autenticar al usuario a través de usuario y contraseña.

  El sistema deberá tener un espacio para que el usuario indique el número de crédito del cual requiere cargar los documentos para su validación. Se deberá construir y administrar un medio para conectarse con las bases de datos institucionales, a fin de obtener los datos que requiere para llevar a cabo la validación de cada documento en función de las variables solicitadas.

  Cada variable de validación deberá ser almacenada dentro de una base de datos global que deberá ser administrada a través del número de crédito o dato que la Gerencia Sr. Notarios, Jurídico y Calidad Documental a través de la Gerencia de Calidad Documental indique.

- **Validación física.**

  Se determinará y publicará el estatus de cada expediente después de validar cada documento como completo o incompleto y, como correcto o incorrecto. Así mismo, transferirá toda la información resultante de la validación a las bases de datos institucionales y proporcionará el servicio de administración de base de datos, consulta de información y reportes.

El otro tramo de control corresponde a la SGAyRH. Esta área tiene como encargo controlar y administrar los expedientes físicos originados que están en guarda y custodia en el ANEC, con el propósito de generar acciones para auxiliar a las demás áreas internas de Instituto en los temas de rezago histórico, cancelación de hipoteca, entrega de escrituras, cobranza, etc. Para su debido cumplimiento realiza las siguientes funciones:

- **Cotejo de documentos y almacenamiento físico.**

  Una vez que el ANEC haya validado de manera digital aquellos expedientes que enviaron los Notarios, serán recibidos de forma física de acuerdo con los niveles de servicio. Dichos expedientes se guardan y custodian en las instalaciones especiales, en su caso en las del prestador de servicio de acuerdo con el proceso de resguardo institucional.

  Como parte del proceso del ANEC está el tema de documentos sueltos que envían los Notarios por motivo de rezago o, en su caso, para complementar el expediente, los cuales son recibidos durante la vigencia de los servicios. Los documentos se insertan al expediente y se genera un registro para saber el código de barras del documento que se está insertando. Para los documentos sueltos recibidos se realizará la validación correspondiente (ya sea física con o sin validación digital previa, según corresponda) y si se trata del primer documento de ese tipo recibido para el expediente.

- **Validación de expedientes físicos recibidos**

  Dentro de los trabajos que realiza la SGAyRH, se encuentra la validación documental mediante muestras de los expedientes que recibe por concepto de guarda y custodia. Dicha validación debe cumplir un nivel de servicio aceptable en la integración de los documentos a los expedientes.

  Además, se realizará de manera anual, a través de un tercero, una revisión documental de una muestra representativa con la finalidad de garantizar y asegurar que el contenido documental existente en la base de datos institucional es confiable. Se proporcionará la selección de una muestra representativa aleatoria de todos los expedientes que se encuentran en resguardo, a fin de efectuar el levantamiento documental de cada uno de los expedientes de la muestra.

  El tercero revisor presentará el resultado de la revisión, los números de crédito de los expedientes seleccionados, así como la metodología aplicada en la revisión. Este informe deberá ser entregado

a fin de que se compare esta información con la contenida en la base de datos institucional y así, se determine si existen diferencias o no en cuanto al contenido documental presente en los expedientes y en las bases de datos mencionadas.

– **Préstamo y devolución de documentos**

El ANEC atenderá solicitudes de préstamo de expedientes de crédito, de las diversas áreas del Instituto, en un lapso no mayor de 5 días hábiles.

En caso de que el expediente se haya extraviado bajo el resguardo del prestador de servicios, en el caso de la Subdirección General de Crédito repondrá físicamente la escritura los datos de registro público de la propiedad para recuperar la garantía del crédito en un plazo máximo de 60 días hábiles contados a partir de la fecha de la solicitud e informará este motivo dentro del nivel de servicio indicado. Para las otras áreas repondrá los documentos públicos que se puedan reponer.

Para efectos de ANEC los expedientes que sean devueltos serán re-inventariados únicamente a nivel contenido documental del expediente.

Para estos procesos generará y entregará un reporte donde se especifique qué expedientes se encuentran en calidad de préstamo, a quién fue prestado y la fecha de esta acción.

Una vez concluido el proceso de préstamo, las áreas solicitantes deberán proceder a la devolución íntegra del expediente de crédito utilizando para ello el formato económico correspondiente y entregar físicamente el expediente a la SGAyRH, quien hará la devolución al prestador de servicio para su guarda y custodia.

– **Digitalización alto volumen**

El Instituto integrará la relación de todos los créditos vigentes para que éste realice el cruce correspondiente y se digitalicen de acuerdo con la prioridad especificada, consistente en que la digitalización de los créditos otorgados de enero de 2016 en adelante se realizará en primer término y posteriormente los créditos originados entre diciembre de 2012 y diciembre de 2015. Los siguientes bloques serán confirmados en función de las indicaciones del Instituto.

La digitalización de los documentos de los créditos se llevará a cabo ejecutando las siguientes actividades:

- Los expedientes, pasarán al proceso de preparado, removiendo elementos de sujeción, enderezando hojas y haciendo la manipulación documental necesaria para que el expediente pueda ser digitalizado.
- La digitalización se realizará por documento, es decir, generando un archivo en formato PDF por cada documento contenido en el expediente, en apego a la matriz de validación vigente en el momento en que se validó el expediente sujeto a ser digitalizado.
- Los documentos de expedientes procesados a partir de mayo 2017 a la fecha se encuentran etiquetados con código de barras por otros procesos. Para el proceso de clasificación documental, ya sea que estén etiquetados o no, se realizará una clasificación documental a partir de la interpretación de las imágenes y clasificándolos como archivos PDF independientes por cada documento.
- Las características de las imágenes deberán cumplir con los criterios que se detallen para tal efecto.
- Una vez digitalizados los expedientes y clasificados documentalmente de manera electrónica, el proveedor del servicio deberá realizar un cruce contra la base de datos de inventario documental generada en el momento de la validación del crédito para verificar la correcta generación de dicha base de datos. En caso de existir diferencias entre los documentos digitalmente inventariados y la base de datos generada en el momento de la validación de cada crédito, se deberá reportar y presentar un informe para realizar las actualizaciones conducentes de bases de datos.
- Asimismo, se publicarán en el sistema del proveedor, pudiendo visualizarse los diferentes expedientes digitales incluyendo su indexación y clasificación por documento.

- Los expedientes se podrán identificar como completos o incompletos, teniendo la visibilidad, en el caso de los incompletos, de cuáles son los documentos faltantes.
- De igual manera, en una siguiente fase, las imágenes se deberán vincular a la plataforma de validación digital, para que las Notarías puedan consultar los expedientes que documentalmente se encuentren incompletos y así, el Notario pueda complementarlos o en su caso indicar cuál es el documento faltante dentro de los documentos previamente digitalizados.

CAPÍTULO 18

ATENCIÓN A DESASTRES NATURALES

18. ATENCIÓN A DESASTRES NATURALES

A lo largo de su existencia, el Infonavit se ha mantenido al pendiente del impacto de los fenómenos naturales sobre los derechohabientes acreditados y sus familias, como sucedió tras los sismos de 1985 y varios más en las últimas décadas.

En el periodo del 01 de diciembre de 2012 al 30 de noviembre de 2018, los daños ocasionados a las viviendas de los acreditados por distintos fenómenos naturales se atendieron de inmediato con la más amplia responsabilidad.

En dicho periodo hubo adecuaciones también en la organización interna del Infonavit, a fin de mejorar la respuesta institucional ante las secuelas de dichos eventos.

El mes de sseptiembre de 2017 representó una nueva prueba en materia de desastres naturales (DN) para los mexicanos. Fenómenos hidrológicos que golpearon distintas zonas del país y movimientos telúricos con graves daños en diversas entidades exigieron la respuesta de las instituciones. Junto a ella, la solidaridad de la población en favor de los afectados fue nuevamente uno de los signos más destacables.

18.1 Seguros de daños

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 los acreditados 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 tiene como fundamento el artículo 48 del Estatuto Orgánico del Infonavit que a la letra dice:

> "Respecto de las acciones de rehabilitación, mantenimientoyatenciónde desastresnaturales:
>
> 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, e
>
> 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 DN.

18.2 Apoyos fiscales

Como ente fiscal autónomo, el Infonavit también desplegó, en el periodo referido, una serie de acciones en favor de empresas y trabajadores. De manera general, y a la par de apoyos específicos en cada caso, las medidas asumidas tras la ocurrencia de DN, en las zonas oficialmente reconocidas con afectaciones durante el periodo en mención, fueron:

1. No realizar acciones fiscales en los periodos de afectación o posteriores a éstos.
2. Suspender las acciones fiscales ya emprendidas, hasta la fecha programada para el reinicio de aquéllas.
3. Condonación de los recargos y multas generadas por el pago extemporáneo de los bimestres señalados.
4. Durante los meses establecidos de contingencia, los empresarios no estuvieron obligados a retener y enterar el pago de las amortizaciones de crédito de los trabajadores.

5. Se dio prórroga para que los patrones pudieran realizar el pago de las aportaciones en bimestres posteriores.

18.3 Huracanes Ingrid y Manuel (2013)

A mediados de septiembre de 2013, los huracanes Ingrid y Manuel golpearon simultáneamente al país tras ingresar en las costas del Golfo de México y el Pacífico, respectivamente, con lo que se registraron daños a la población en diversas entidades, incluidas familias con viviendas del Infonavit.

Las entidades con derechohabientes afectados y atendidos tras el paso de los meteoros Ingrid y Manuel fueron Guerrero, Oaxaca y Sinaloa.

Además de instalar centros de acopio en sus oficinas en la Ciudad de México, el instituto ofreció una serie de medidas en favor de los acreditados que sufrieron afectaciones por esos fenómenos. Hubo una serie de apoyos ofrecidos de manera inmediata, paralelamente al uso de los seguros contra daños y enseres (todos los derechohabientes, con créditos vigentes y al corriente en sus pagos, gozan del beneficio de a) un seguro contra daños parciales o totales por afectaciones como los provocados por DN y b) un seguro por daños a enseres domésticos por el impacto de ese tipo de fenómenos):

1. A todos aquellos con relación laboral vigente en los municipios declarados oficialmente zona de DN, se concedió una prórroga en el pago del crédito sin capitalización de intereses. Este beneficio requirió que se tratara de acreditados que se mantuvieran cotizando al momento del fenómeno en cuestión y cuya propiedad estuviese ubicada dentro de los municipios que la autoridad federal catalogaba dentro de su declaratoria de desastre natural.

2. A los acreditados que pagaban directamente sus hipotecas, se les ofreció realizar un pago simbólico a partir de 100 pesos mensuales durante septiembre, octubre y noviembre de dicho año. Así, se evitaba que quienes liquidaban un crédito, sin tener una relación laboral vigente, entraran en morosidad y pudieran tener liquidez durante un trimestre, sin que debieran descapitalizarse.

3. Los acreditados pudieron recurrir al Fondo de Protección de Pagos por cuatro meses erogando un deducible de 500 pesos mensuales. Esta suma, igualmente simbólica, cumplía con el mismo fin de apoyar al trabajador al mantener cierta liquidez tras el impacto del huracán.

4. Al sector patronal, en los municipios con afectaciones, se le suspendieron las acciones fiscales hasta noviembre del mismo año, y se aplazó el pago de sus aportaciones en una sola exhibición o en parcialidades. Además, no se aplicaron recargos por prórroga ni fue necesaria la exhibición de garantía.

5. De la misma manera, de septiembre a noviembre de 2013, se suspendieron recargos por pago extemporáneo de aportaciones anteriores y se condonó el total de las multas generadas en dicho periodo. [1] (El detalle del apoyo de las medidas fiscales se recuenta al final de este apartado).

De acuerdo con el Informe Anual de Sustentabilidad 2013 del Instituto[2], las acciones intra e interinstitucionales adoptadas a fin de brindar la respuesta más adecuada, incluyeron la elaboración del censo de familias afectadas, la entrega expedita de apoyos económicos y víveres a través del programa de Dispersión Automática de Pagos (DAP; se trata de órdenes de pago que se entregan a cada derechohabiente afectado que calificó para recibir los seguros correspondientes, y que son cobrables de manera expedita en ventanilla bancaria). En términos específicos, las acciones realizadas en las tres entidades referidas, a decir del mismo informe, fueron:

– La Subdirección General de Sustentabilidad y Técnica solicitó a las Delegaciones Regionales un

[1] Para mayor detalle, consultar Anexo 18-1 Boletín 080 del Infonavit del 17 de noviembre de 2013.
2 Para mayor detalle, consultar Anexo 18-2 Informe Anual de Sustentabilidad 2013 del Infonavit.

reporte sobre el estatus de los desarrollos sujetos a créditos del Infonavit. Además, tanto a ellos como a los Representantes de la Dirección General, se les pidió estar en comunicación constante con las siguientes autoridades competentes:

- El Secretario de Estado representante del Presidente de la República (en su caso).
- El gobernador del estado en cuestión y el Secretario de Gobierno.
- El Comité Estatal de Protección Civil o los órganos estatales de protección civil.
- El delegado de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu) en el estado.
- Los presidentes municipales.

– Para atender de manera inmediata la situación, se realizaron visitas de campo a las zonas afectadas; se instalaron módulos de atención, se organizaron brigadas para llevar a cabo campañas de limpieza y levantamiento de las viviendas afectadas, y se enviaron 10 toneladas de víveres para ayudar a los damnificados.

– Dos veces al día, se elaboraron notas informativas para que los distintos actores involucrados en la situación tuvieran conocimiento de los avances conseguidos.

– El programa de rehabilitación de viviendas y el seguro de daños para la reconstrucción de éstas fueron integrados para apoyar a las familias afectadas.

– Con el propósito de tener un marco efectivo de acción para futuros eventos de este tipo, se elaboró un protocolo de atención para conjuntos habitacionales del Infonavit afectados por inundaciones provocadas por ciclones, huracanes o precipitaciones pluviales excesivas.

– En lo relativo a los créditos, se implementó una prórroga especial de hasta 6 meses para el pago de los que están vigentes, y se suspendieron los financiamientos en las zonas donde puede garantizarse la seguridad del derechohabiente.

– A fin de apoyar a las labores de recuperación de las viviendas y la dinámica social, se sugirió a las





constructoras participantes en el programa de rehabilitación que emplearan a los habitantes de las localidades damnificad os tanto para ejecutar los trabajos de obra como para impulsar el empleo local.

Cabe destacar que el Infonavit firmó un convenio con la Comisión Nacional de Vivienda (Conavi) y la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), a fin de implementar el programa de rehabilitación de viviendas para beneficio de los no acreditados en las áreas impactadas por los huracanes Ingrid y Manuel en Acapulco, Guerrero, el cual se puso en marcha a principios de 2014.

A lo largo de ese año, se dio continuidad a la atención de los acreditados afectados por Ingrid y Manuel. El Informe Anual del Infonavit de dicho año resume los apoyos concretos otorgados como respuesta a los

Huracanes Ingrid y Manuel (2013)
Rehabilitación de viviendas afectadas **4,470** (Guerrero: 2,211; Oaxaca: 99; Sinaloa: 1,510; Programa para No Acreditados: 650)
Pagos por Concepto de Apoyo Adicional **4,373** (por un monto superior a 36.2 mdp)
Dispersiones Automáticas de Pagos **744** (por un monto de 7,4 mdp)
Fuente: Informe Anual del Infonavit 2014

fenómenos meteorológicos mencionados, cuyas cifras se presentan en el siguiente cuadro:

Apoyo fiscal para más de 3 mil trabajadores; prórrogas por más de 6.5 mdp

En materia de recaudación, el Infonavit brindó su respaldo a empresas y trabajadores con las siguientes medidas que representaron un monto superior a los 6.5 millones pesos.

- No se iniciaron acciones de fiscalización y se suspendieron las ya emprendidas en contra de los patrones deudores, prorrogando hasta el 01 de noviembre del 2013 el inicio y/o continuación de aquéllas.
- Los pagos correspondientes al 5º y 6º bimestres del año 2013 fueron reprogramados de la siguiente manera:
  - En una sola exhibición (para lo cual se otorgó una prórroga para que pudieran cubrir el 5º y 6º bimestres de 2013 hasta el 30 de junio de 2014 como límite).
  - Hasta en seis parcialidades mensuales sin recargos por prórroga y sin la exhibición de la garantía (sujetándose en lo que resultara aplicable a lo establecido en las reglas para autorización de pago extemporáneo).
  - Se condonaron los recargos generados por el pago extemporáneo del 5º y 6º bimestres del 2013.
  - Se condonó el cien por ciento de las multas generadas por el pago extemporáneo del 5º y 6º bimestres del 2013.
  - Durante los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre del 2013, los patrones no estuvieron obligados a retener y enterar las amortizaciones de crédito de los acreditados afectados, sin que por ello incurrieran en responsabilidad solidaria.

Cerca de 3,400 trabajadores y 5 empresas se adhirieron a estos beneficios; los montos que implicaron éstos fueron los siguientes:

EMPRESAS QUE SE APEGARON AL BENEFICIO FISCAL	**5** (UBICADAS EN 3 MUNICIPIOS DEL ESTADO DE GUERRERO)
MONTO DE LA AMORTIZACION EMPRESARIAL QUE SE PRORROGO EN BIMESTRES 5° Y 6° - 2013	**$ 2,580,161.72** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2013)
TRABAJADORES BENEFICIADOS CON EL APOYO FISCAL	**3,394** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2013)
MONTO DE LA APORTACION PRORROGADA DE LOS TRABAJADORES SIN CREDITO EN BIMESTRES 5° Y 6° - 2013	**$ 3,039,652.12** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2013)
MONTO DE LA APORTACION PRORROGADA DE LOS TRABAJADORES CON CREDITO EN BIMESTRES 5° Y 6° – 2013	**$ 954,125.06** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2013)
MONTO TOTAL DEL APOYO FISCAL A TRABAJADORES Y EMPRESAS EN BIMESTRES 5° Y 6° - 2013	**$ 6,573,938.90** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2013

Fuente: Reporte Especial de Apoyos Fiscales ante DN de la Coordinación General de Recaudación Fiscal

18.4 Huracán Odile (2014)

A mediados de septiembre de 2014, varios estados del Pacífico mexicano sufrieron los embates del huracán Odile. Baja California Sur resultó la entidad con mayores estragos y donde acreditados del Infonavit sufrieron afectaciones en sus viviendas. En favor de estos, el Instituto anunció una lista de apoyos inmediatos para aplicarse en esa entidad:

- Uso de seguro contra daños y enseres.
- Prórroga por hasta 3 bimestres en favor de acreditados afectados con y sin relación laboral.
- Prórroga por 3 bimestres a empresarios aportantes, suspendiendo acciones fiscales y aplazando el pago de las aportaciones, ya sea en una sola exhibición o en parcialidades, sin recargos por prórroga ni la exhibición de garantía.
- Uso del apoyo del Fondo de Protección de Pagos para acreditados que perdieron su relación laboral y estuvieran sujetos al seguro de desempleo.
- Instalación de un centro de acopio en las oficinas del Infonavit en la Ciudad de México. [3]

El 24 de septiembre del mismo año, el H. Consejo de Administración del instituto, durante su Sesión Ordinaria 761, aprobó una donación de recursos por hasta 5 millones de pesos a fin de aplicar acciones de saneamiento, recolección de basura y limpieza de las unidades habitacionales donde hubiera presencia de acreditados del Infonavit, mediante esquemas de empleo temporal con el objetivo de agilizar la rehabilitación de las viviendas y coadyuvar a la recuperación económica y social del estado de Baja California Sur. Estas acciones y el recurso correspondiente se encargaron a la Fundación Hogares, institución de asistencia privada.

El Informe Anual del Infonavit de 2014 resume los apoyos concretos otorgados como respuesta a los daños ocasionados por el huracán Odile, cuyas cifras aparecen en el siguiente cuadro:

Huracán Odile (2014)
Rehabilitación de viviendas afectadas en Baja California Sur **4,437** (por un monto superior a 60 mdp; 2,218 fueron terminadas y verificadas)
Recursos destinados a labores de empleo temporal **5 mdp**
Dispersiones Automáticas de Pagos **4,570** (por un monto de 5,5 mdp)
Fuente: Informe Anual del Infonavit 2014

[3] Para mayor detalle, consultar Anexo 18-3 Boletín 039 del Infonavit del 18 de septiembre de 2014.

Más de 35 mil trabajadores y 6 mil empresas beneficiadas; prórrogas fiscales por más de 438 mdp

En tanto, en materia de recaudación, el Infonavit dio su respaldo a empresas y trabajadores con las siguientes medidas que en términos económicos alcanzaron una cifra superior a los 438 millones de pesos:

- No iniciar acciones fiscales y suspender las ya emprendidas en contra de las empresas deudoras domiciliadas en estos municipios, las cuales fueron prorrogadas hasta el 17 de noviembre de 2014 con el inicio y/o continuación de aquéllas.
- Las empresas pudieron realizar el pago de las aportaciones correspondientes al 5º y 6º bimestres de 2014, y 1º bimestre de 2015:
    - En una sola exhibición, para lo cual se otorgó una prórroga para que el 5º y 6º bimestres de 2014 se pudieran cubrir dichos periodos a más tardar el 18 de mayo de 2015 y el 1º bimestre de 2015 lo pudieran pagar hasta el 17 de julio de 2015.
    - Pago hasta en 6 parcialidades mensuales, sin recargos por prorroga, y sin exhibición de la garantía.
- Se condonó el 100% los recargos generados por el pago extemporáneo del 5º y 6º bimestres de 2014 y el 1º bimestre 2015.
- Se condonó el 100% de las multas generadas por el pago extemporáneo de los bimestres señalados en el punto anterior.

Más de 35 mil trabajadores y cerca de 6,300 empresas se adhirieron a estos beneficios; los montos que implicaron fueron los siguientes:

EMPRESAS QUE SE APEGARON AL BENEFICIO FISCAL	6,297 (UBICADAS EN 5 MUNICIPIOS DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR)
MONTO DE LA AMORTIZACIÓN EMPRESARIAL QUE SE PRORROGÓ EN BIMESTRES 5º Y 6º DE 2014 Y 1º DE 2015	$ 328,982,770.44 (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2014)
TRABAJADORES BENEFICIADOS CON EL APOYO FISCAL	35,134 (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2014)
MONTO DE LA APORTACIÓN PRORROGADA DE LOS TRABAJADORES SIN CRÉDITO EN BIMESTRES 5º Y 6º DE 2014 Y 1º DE 2015	$ 13,711,756.29 (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2014)
MONTO DE LA APORTACIÓN PRORROGADA DE LOS TRABAJADORES CON CRÉDITO EN BIMESTRES 5º Y 6º DE 2014 Y 1º DE 2015	$ 95,950,281.93 (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTREDE 2014)
MONTO TOTAL DEL APOYO FISCAL A TRABAJADORES Y EMPRESAS EN BIMESTRES 5º Y 6º DE 2014 Y 1º DE 2015	$ 438,644,808.66 (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2014)

Fuente: Reporte Especial de Apoyos Fiscales ante DN de la Coordinación General de Recaudación Fiscal

18.5 Cambios internos para la atención ante DN (2015)

Mejoras en la atención de DN

En abril de 2015, y tras las adecuaciones correspondientes al Estatuto de Organización del instituto fechado al 30 de marzo de ese año, la Unidad de Solución Social (USS) de la Subdirección General de Administración de Cartera firmó el acta de entrega-recepción de la Gerencia de Atención a Desastres Naturales, tema hasta entonces a cargo de la Subdirección General de Sustentabilidad y Técnica.

La modificación interna se dio a fin de mejorar la atención en materia de DN. Se establecieron las bases para responder de forma más eficiente ante daños en viviendas de trabajadores acreditados en zonas con declaratoria oficial de DN. Se realizó un diagnóstico para detectar las áreas de oportunidad en asuntos como regularización de pagos, mejora de informes, coordinación entre las áreas del instituto y otras dependencias del gobierno federal, así como para preparar a las delegaciones con el propósito de que supieran cómo responder ante DN.

Las medidas adoptadas a partir de abril de ese año para optimizar la atención en el tema referido fueron:

- La creación de un grupo especializado para coordinar la gestión, administración y atención de DN.
- La participación del Instituto, por primera ocasión, en el simulacro integral de Protección Civil, con motivo del 30 aniversario del terremoto de 1985.
- La creación y publicación de un protocolo institucional ante DN, aprobado por el Consejo, Protección Civil y la Sedatu, que involucra a todas las subdirecciones y a sus responsables.
- La participación permanente del Instituto en el Comité Nacional de Emergencias.
- El desarrollo de controles, indicadores e informes a fin de contar con las herramientas necesarias para la atención oportuna de desastres naturales.
- La definición de procesos para la asignación, verificación y pago de las rehabilitaciones ejecutadas después de un DN.[4]

Guía para la Atención a Desastres Naturales

Uno de los avances más relevantes en esta área en 2015, fue la elaboración, por primera vez en la existencia del Instituto, de un protocolo para determinar las acciones a realizar cuando, por la presencia de algún fenómeno natural, se presenten daños en las viviendas financiadas o que sean propiedad del instituto. Surgió así la Guía para la Atención a Desastres Naturales del Infonavit.[5]

Las afectaciones, de acuerdo con el documento, pueden derivarse de la presencia de fenómenos hidrometeorológicos (ciclones tropicales, vientos tempestuosos, lluvias torrenciales, inundaciones, huracanes o tornados) y/o geológicos (actividad sísmica y/o volcánica).

La guía especifica la aplicación de los distintos seguros y establece los apoyos que el Instituto brindará en caso de DN a los afectados. Se contempla también el proceso interno que seguirá el instituto para atender dichos eventos, detallado en tres fases.

El documento establece igualmente una estrategia de regeneración urbana en espacios públicos en conjuntos habitacionales tras la ocurrencia de un DN, donde paralelamente se llevan a cabo tanto actividades de fortalecimiento de la cohesión social como programas de trabajo temporal.

[4] Para mayor detalle, consultar Anexo 18-4 Documento de Ordenamiento Institucional de la USS de 2015.
[5] Para mayor detalle, consultar Anexo 18-5 Guía para la Atención da Desastres Naturales.



Portada de la Guía.

La guía especifica la aplicación de los distintos seguros y establece los apoyos que el Instituto brindará en caso de DN a los afectados. Se contempla también el proceso interno que seguirá el instituto para atender dichos eventos, detallado en tres fases.

El documento establece igualmente una estrategia de regeneración urbana en espacios públicos en conjuntos habitacionales tras la ocurrencia de un DN, donde paralelamente se llevan a cabo tanto actividades de fortalecimiento de la cohesión social como programas de trabajo temporal.

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**
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)	**24** acciones tras el impacto del fenómeno, tanto del que se haya tenido alguna alerta previa o del evento que haya sorprendido a una o varias localidades con viviendas propiedad del Infonavit o financiadas por éste (comúnmente, en este último caso, la ocurrencia de sismos)	**8** acciones encaminadas a normalizar la vida de los acreditados afectados, por todos los medios a disposición del Instituto.

Fuente: Guía para la Atención a Desastres Naturales del Infonavit

18.6 Tornado Ciudad Acuña (2015)

En la mañana del 25 de mayo de 2015, un tornado sorprendió a distintas colonias de Ciudad Acuña, Coahuila, ocasionando diversos daños. Desde el primer momento, el Infonavit se mantuvo atento a la situación en las unidades habitacionales desarrolladas con créditos del Instituto e instrumentó el Protocolo de Atención de DN.

Distintos apoyos fueron ofrecidos a los derechohabientes que sufrieron daños en sus viviendas en la mencionada localidad:

- Uso de seguro contra daños y enseres.
- Prórroga aplicable al tercer, cuarto y quinto bimestres de 2015 en el pago de las aportaciones patronales, ya sea en una exhibición o mediante pago en parcialidades, sin recargos moratorios ni la exhibición de la garantía.
- Exención, durante el mismo periodo, de la obligación de retener y enterar las amortizaciones de crédito de los trabajadores.
- Exención del inicio de nuevas acciones fiscales y suspensión de las acciones ya emprendidas durante el periodo de los beneficios.
- Programa de empleo temporal para los habitantes de las colonias afectadas a fin de garantizar que las acciones de saneamiento y reconstrucción fueran brindadas oportunamente y contribuyeran a mantener la actividad económica.

Las labores de apoyo del Infonavit en las unidades habitacionales con daños en Ciudad Acuña se dieron, a decir del Informe Anual 2015 del Infonavit, en los temas de rehabilitación, entrega de tarjetas de enseres y reconstrucción de vivienda, y apoyo para renta. A través de la Fundación Hogares, y con recursos por ocho millones de pesos aprobados por el Consejo de Administración, se llevaron adelante los programas de vivienda y empleo temporal, y rehabilitación de áreas públicas.



[6] Para mayor detalle, consultar Anexo 18-6 Boletín 014 del 27 de mayo de 2015.


BOSTON












Antes


Durante


Después

En el informe referido se muestran los apoyos concretos otorgados como respuesta a los daños del tornado, cuya información aparece en el siguiente cuadro:

Tornado en Ciudad Acuña, Coahuila (2015)
Rehabilitación de viviendas **2,027** (por un monto de 189 mdp)
Recursos destinados a labores de empleo y vivienda temporales **8 mdp** (258 vecinos inscritos)
Seguro de Enseres Domésticos **10 mdp**
Fuente: Informe Anual del Infonavit 2015

Cabe señalar que fue el Presidente de la República quien el 15 de diciembre de 2015 personalmente entregó a los ciudadanos de Ciudad Acuña las obras de rehabilitación y reconstrucción de las zonas dañadas por el tornado.

Medidas de apoyo fiscal a más de 3,200 trabajadores y 500 empresas

El Instituto brindó su apoyo a empresas y trabajadores en materia de recaudación fiscal con las siguientes medidas, que representaron un monto superior a los 27 millones de pesos:

- No iniciar acciones de fiscalización y suspender las ya emprendidas en contra de los patrones deudores, prorrogando hasta el día 17 de junio de 2015 el inicio y/o continuación de aquéllas.
- Los pagos correspondientes al 3º, 4º y 5º bimestres del año 2015 se pudieron realizar:
  - En una sola exhibición, para lo cual se otorgó una prórroga para que pudieran cubrir:
    - El 3º bimestre de 2015 a más tardar el 17 de septiembre de 2015.
    - El 4º bimestre de 2015 a más tardar el 17 de noviembre de 2015, y

- El 5º bimestre de 2015 a más tardar el 18 de enero de 2016.

• En parcialidades, conforme al programa de facilidades de pago vigente a la fecha de la solicitud.

– Condonación de hasta el 100% de los recargos generados por el pago extemporáneo del 3º, 4º y 5º bimestres de año 2015.

– Condonación del 100% de las multas generadas por el pago extemporáneo del 3º, 4º y 5º bimestres del año 2015.

– Condonación del 100% de los gastos de notificación generados por el pago extemporáneo del 3º, 4º y 5º bimestres del 2015.

– Durante mayo, junio, julio, agosto, septiembre y octubre de 2015, los patrones no estuvieron obligados a retener y enterar las amortizaciones de crédito de los acreditados afectados, sin que incurriesen en responsabilidad solidaria.

EMPRESAS QUE SE APEGARON AL BENEFICIO FISCAL	**534** (UBICADAS EN CIUDAD ACUÑA)
MONTO DE LA AMORTIZACIÓN EMPRESARIAL QUE SE PRORROGÓ EN BIMESTRES 3º, 4º y 5º DE 2015	**$ 20,962,010.01** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 6° BIMESTRE DE 2014)
TRABAJADORES BENEFICIADOS CON EL APOYO FISCAL	**3,204** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 6° BIMESTRE DE 2014)
MONTO DE LA APORTACIÓN PRORROGADA DE LOS TRABAJADORES SIN CRÉDITO EN BIMESTRES 3º, 4º y 5º DE 2015	**$ 337,914.36** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 6° BIMESTRE DE 2014)
MONTO DE LA APORTACIÓN PRORROGADA DE LOS TRABAJADORES CON CRÉDITO EN BIMESTRES 3º, 4º y 5º DE 2015	**$ 5,789,337.15** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 6° BIMESTRE DE 2014)
MONTO TOTAL DEL APOYO FISCAL A TRABAJADORES Y EMPRESAS EN BIMESTRES 3º, 4º y 5º DE 2015	**$ 27,089,261.52** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 6° BIMESTRE DE 2014)

Fuente: Reporte Especial de Apoyos Fiscales ante DN de la Coordinación General de Recaudación Fiscal



18.7 Huracán Patricia (2015)

Entre el 20 y el 24 de octubre de 2015, el huracán Patricia, que se inició como depresión tropical al sur del golfo de Tehuantepec y luego se convirtió en un meteoro de categoría 5, afectó al oriente de Zacatecas y a los estados de Colima y Nayarit.

Ante la inminente llegada del fenómeno, el Infonavit aplicó oportunamente las fases 1 (Alerta y Prevención, jueves 22 y viernes 23 de octubre) y la 2 (Atención, sábado 24 de octubre), de la Guía de Atención a Desastres Naturales, con brigadas de revisión a fraccionamientos en cada zona vulnerable. De igual manera, se mantuvieron abiertos los Centros de Servicio Infonavit (Cesis), se elaboraron la información y planos de fraccionamientos vulnerables y tipologías de viviendas, y se tomó la decisión de atender los reportes de daños presentados directamente en cada uno de los Cesis.

La Delegación de Colima reportó siete acreditados con daños en sus viviendas y la de Nayarit, seis; en ambos casos, provocados por las fuertes lluvias.

En ese sentido, el pago de seguros para la rehabilitación de las 13 viviendas afectadas se efectuó a través de órdenes de Dispersión Automática de Pagos (DAP). [7]

18.8 Ajustes en coberturas de seguros, en pro de la salud financiera (2016)

Durante 2016, con una visión preventiva ante lo que pudiese venir en el futuro en materia de DN, en el Infonavit se realizaron acciones dirigidas a potencializar los beneficios de las distintas coberturas de seguros, para lo que se prestó especial atención a la relación costo-beneficio. Como resultado, se logró la contratación del seguro de daños en viviendas financiadas por el Instituto contra DN en condiciones más favorables para las finanzas del Instituto. Al respecto, el Informe Anual 2016 del organismo, señala:

> "A un menor costo se logró incrementar la participación de los reaseguradores en la cobertura de los riesgos. Se logró disminuir la retención del instituto de 250 a 150 mdp por evento, e incorporar un límite en dicha

[7] Para mayor detalle, consultar Anexo 18-7 Informe final del "Huracán Patricia", de la Subdirección General de Administración de Cartera.

retención de 300 mdp, lo que demandaría mayor participación de los reaseguradores en caso de ser necesario. También, se continuó con el involucramiento de empresas autorizadas de reaseguramiento, para tener garantizada la capacidad de respuesta de la cobertura de aseguramiento en magnitudes potenciales de fenómenos devastadores con alto daño a la cartera hipotecaria".

Lo anterior fue una de las medidas asumidas ante el conocimiento de que el país se ubica en una región con alta sismicidad y, periódicamente, es golpeado por una gran cantidad de eventos hidrometeorológicos[8].

18.9 Pago de seguros a afectados por fenómenos varios (2016-2017)

#	Estado	Municipio	Riesgo	Acreditados con Pago de Seguro	Monto	acreditados con apoyo de enseres	Monto	Total
1	TABASCO	VARIOS	Lluivas atipicas	15	$230,236	13	$58,000	$288,236
2	TABASCO	VARIOS	Lluivas atipicas	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	INUNDACIION	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
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

[8] Para mayor detalle, consultar Informe Anual 2016 del Infonavit http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/63/2017/nov/Infonavit-20171107.pdf

18.10 Atención a DN de septiembre de 2017: respuesta inmediata a acreditados y solidaridad institucional

18.10.1 Brigadas en entidades afectadas

En septiembre de 2017, distintos puntos del territorio nacional fueron golpeados por DN, 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.

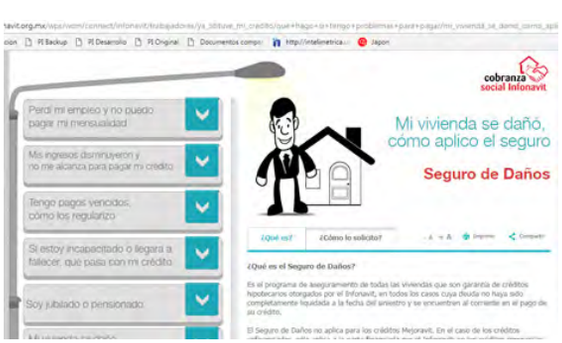
Estas brigadas estuvieron plenamente identificadas y equipadas con chalecos institucionales, credenciales, cascos de seguridad, lentes protectores, guantes de uso rudo, lámparas móviles, así como la documentación física para el levantamiento de daños de la aseguradora.

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

18.10.2 Brigadas Infonavit en la Ciudad de México

El terremoto de 7.1 grados Richter del 19 de septiembre de 2017 se convirtió en el desastre natural de mayores estragos en el país en los últimos 32 años, en cuanto a pérdidas materiales y humanas. Por ello, en el caso de la Ciudad de México, la urbe más golpeada por dicho fenómeno, en una acción inédita y oportuna, el Infonavit desplegó de inmediato 100 brigadas de verificación.

Esta acción sirvió como respuesta inmediata para acercarse a sus acreditados afectados, ubicados en las zonas con mayor impacto en la capital del país, para orientarlos sobre los apoyos institucionales a su disposición y guiarlos en temas como el pago de seguros de vivienda y enseres y, así, darles certidumbre sobre sus derechos como acreditados.

Las labores emprendidas para conseguir dicho acercamiento fueron las siguientes:



Identificación de los acreditados afectados

A unas horas de haberse conocido las zonas de mayor desastre, el Instituto comenzó un cruce de datos entre los derechohabientes activos y estas zonas de la Ciudad de México, con base en los códigos postales de los acreditados. Este cruce arrojó la identificación georeferenciada de aproximadamente 5,681 acreditados con crédito vigente, afectados por el sismo, ubicados a un radio de 500 metros en 79 puntos críticos.

Despliegue de Brigadas

Con base en la información obtenida, el 20 de septiembre se desplegaron 100 brigadas conformadas por un verificador, un ajustador, un técnico y dos trabajadores del Infonavit, quienes portando en todo momento las identificaciones correspondientes, establecieron

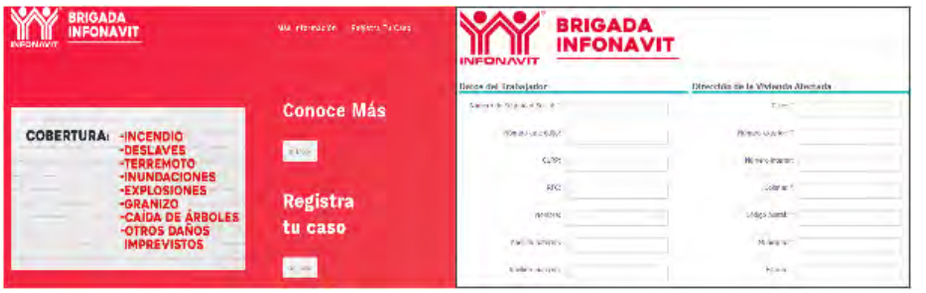
contacto con los acreditados afectados, a fin de proporcionarles la información necesaria acerca del seguro de daños.

Estrategia contacto digital

Con el objetivo de tener mayor alcance en las acciones, que en ese contexto emprendió el Infonavit, y brindar a los derechohabientes mayores canales de información, se estableció una estrategia digital de contacto con los derechohabientes, a través de un micrositio.

La creación de este micrositio consistió en dos premisas:

- Dirigir al Portal Institucional para obtener información detallada del seguro de daños.
- Ser un canal complementario de registro para aquellos acreditados que aún no habían sido visitados por las brigadas o aquellos que aún sin encontrarse dentro de la segmentación, su vivienda también se hubiera visto afectada.



Campaña Brigada Infonavit

Partiendo del uso del micrositio como un canal complementario a las brigadas físicas, fue importante realizar la difusión en el universo de 5,681 acreditados.

Al evaluar los vehículos de comunicación más efectivos para difundir el micrositio, se definió enfocar los esfuerzos de difusión en una estrategia de geolocalización a través dispositivos móviles, considerando que las características de este tipo de estrategia permitirían acotar la campaña a las coordenadas y códigos postales de este universo de trabajadores afectados.

Esta estrategia hizo uso de tres formatos publicitarios:

- Banner Display
- Llamada pérdida
- Mensajes MMS y SMS

Se logró una interacción con 2,714 envíos. Sin embargo, el formato de mensajes MMS y SMS limita a que el usuario responda el mensaje e interactúe con el remitente, por lo que el objetivo, dentro del embudo de conversión, fue que los usuarios se dirigieran a la página web.

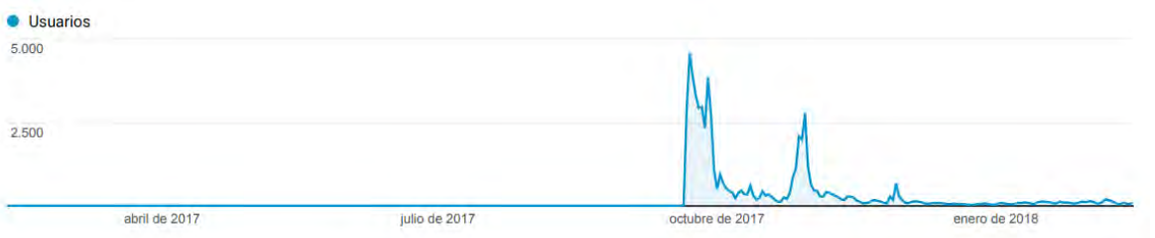
La campaña display logró 26,256 clics, con un "frecuency cap" (número de veces que una anuncio es mostrado a un visitante particular) de 5.1 veces.



Sin embargo, más allá de considerar el volumen como indicador clave de desempeño de la campaña, la Subdirección basó la efectividad de los formatos con base en las tasas de respuesta que surgen a través del embudo de conversión, priorizando “Click Through Rate” (CTR% o “Porcentaje de Clics”) y “Visit Rate” (VR% o “Porcentaje de Visitas”), cuyos resultados versus lo planeado fueron los siguientes:

	Planeado	Logrado	
CTR	0.48%	2.30%	↑ 379%
VTR	65%	84%	↑ 129%

Con corte al 7 de febrero, fueron 71,437 sesiones (Fuente Google Analytics)



Seguimiento a casos registrados

Se dio seguimiento así a cada caso detectado a través de la campaña, ya fuese a través del Infonatel o, de manera personal, en los Centros de Servicio Infonavit.

Cabe mencionar que al 7 de febrero se registraron 6,472 casos de la estrategia Brigada Infonavit

Infonabús

Un apoyo adicional en la estrategia de acercamiento del Infonavit con los acreditados de la Ciudad de México, que resultaron con afectaciones por el terremoto del 19 de septiembre, fue el Infonabús.



El Infonabús se constituyó como una oficina móvil itinerante en diferentes puntos de la Ciudad de México, en apoyo a las brigadas de verificadores, para brindar asesoría y realizar visitas de inspección.

En el caso de las viviendas que aún no hubieran sido verificadas por las brigadas, en el vehículo se ofrecía procesar los registros a través del portal http://bigadainfonavit.mx, con la finalidad de concentrar las solicitudes en una base de datos y programar visitas. Si la vivienda se encontraba a una distancia cercana que permitiera realizar la visita en ese momento, la brigada multidisciplinaria acudió para ejecutar la verificación y hacer el registro correspondiente.

La operación del Infonabús en la Ciudad de México

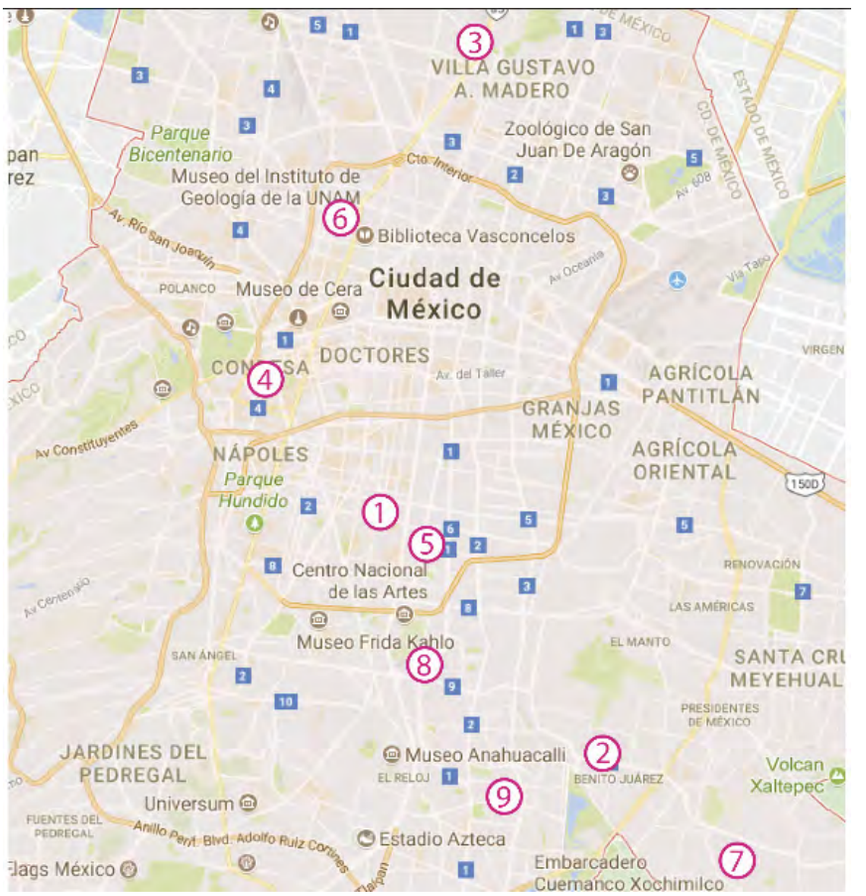
contempló la visita a nueve parques o plazas públicas en seis Delegaciones afectadas, durante nueve días consecutivos, con operaciones desde el 26 de septiembre y hasta el 4 de octubre.

Las seis Delegaciones visitadas fueron: Benito Juárez, Iztapalapa, Gustavo A. Madero, Cuauhtémoc, Tláhuac, Coyoacán.



Los sitios públicos donde el Infonavit brindó su apoyo y orientación fueron: los parques 1) De Los Venados, 2) Fuji, 3) Mestizaje, 4) México, 5) Manuel Gamio, 6) Alameda Santa María la Ribera, 7) Bosque Tláhuac, 8) Cerro Cubilete y 9) Alameda del Sur.

Con esta acción se amplió la labor de apoyo y orientación a los derechohabientes.



Fuente: Subdirección General de Comunicación

18.10.3 Cobertura de seguros

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 (más 825 en dictaminación)				
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 No localizados: 1,237	*825*

Fuente: SGAC Fecha de corte 5 de septiembre de 2018

18.10.4 Acciones de apoyo a derechohabientes y acreditados afectados

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 2017 [9] 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. [10] 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 2018

[9] Para mayor detalle, consultar Anexo 18-8 Boletín 058 del Infonavit del 28 de septiembre de 2017.
[10] Para ser beneficiados por esta medida, los acreditados debían presentar el contrato de arrendamiento y comprobante de pago de la renta.

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

Apoyo "espejo" por pérdida de contenidos (enseres)

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

Movilidad Habitacional - uso del saldo de la Subcuenta de Vivienda

De manera inédita en la historia del Instituto, se determinó un plan para el otorgamiento de créditos a ser liquidados con la utilización del saldo de la subcuenta de vivienda para derechohabientes, con o sin relación laboral, afectados por DN. Este apoyo fue destinado a la reconstrucción, ampliación o reparación de los daños ocasionados en las viviendas que ellos habitan, con las excepciones y requisitos aprobados por el Consejo de Administración.

Total de entidades	Derechohabientes atendidos	Monto
9	6,535	$820,905,080.44

Fuente: SGC – Corte de información: 31 de marzo de 2018

Sin consulta a las Sociedades de Información Crediticia

En el mismo sentido, se determinó no tomar en cuenta la consulta a las Sociedades de Información Crediticia (SIC) en la colocación de créditos en entidades afectadas. Esto logró beneficiar a más de 38 mil derechohabientes.

Total de entidades	Derechohabientes atendidos	Monto
11	38,940	$16,545,040,468

Fuente: SGC – Corte de información: 31 de marzo de 2018

Segundo crédito inmediato

La necesidad formalmente establecida de esperar al menos seis meses entre la liquidación del primer crédito y la obtención del segundo fue eliminada con esta medida temporal, a fin de otorgarlo de manera inmediata, en las entidades afectadas por los fenómenos en referencia.

Total de entidades	Derechohabientes atendidos	Monto
11	2,476	$ 2,096,222,180.67

Fuente: SGC – Corte de información: 31 de marzo de 2018

Crédito para mejora de vivienda, sin ser contabilizado como hipotecario

Se ofreció un crédito como parte del producto de Mejora de Vivienda Línea IV (en su versión sin afectación estructural ni garantía hipotecaria) para ser utilizado las veces que fuera necesario, sin que se limitara la posterior solicitud de otro tipo de producto, con una tasa de interés anual de 12%. Uno de los mayores beneficios es que este crédito tampoco se contabilizó como hipotecario para el trabajador.

Total de entidades	Derechohabientes atendidos	Monto
5	2,726	$ 402,235,629.61

Fuente: SGC – Corte de información: 31 de marzo de 2018

Construcción individual en terreno propio

Para los acreditados que perdieron su casa pero no el terreno, se ofreció un crédito para construcción en dos vertientes:

- Programa Infonavit Tu Propia Obra, en terrenos comunales o ejidales.
- Línea III para la construcción en terreno propio, con una tasa de interés de 12% anual, a un plazo de hasta 30 años y garantía hipotecaria. El monto máximo fue de 1.6 millones de pesos según el nivel salarial.

Total de entidades	Derechohabientes atendidos	Monto
10	152	$ 17,220,069.12

Fuente: SGC – Corte de información: 31 de marzo de 2018

18.10.5 Medidas de apoyo fiscal: beneficios para trabajadores y empresas

Tras los sismos del 7 y 19 de septiembre de 2017, el Infonavit ofreció una serie de apoyos en materia fiscal a empresas y trabajadores dentro de las entidades con declaratoria oficial de DN, a fin de que pudieran hacer frente a las circunstancias derivadas de tales fenómenos. Estas medidas representaron una cifra superior a los 770 millones de pesos, con prórrogas que favorecieron la liquidez de los beneficiarios en dicha coyuntura, cuyas obligaciones pudieron ser cumplidas posteriormente, en mejores condiciones.

Los beneficiados afectados por el sismo del 7 de septiembre de 2017 se ubicaron en 97 municipios de Chiapas y 283 de Oaxaca, y recibieron apoyos fiscales por un equivalente a los 751 mdp. Por su parte, y tras el sismo del 19 de septiembre, el mismo tipo de apoyos recibieron trabajadores y empresas de la Ciudad de México, Morelos y Estado de México, por una cifra superior a 20 mdp. Los apoyos fiscales en dichos casos fueron los siguientes:

- No se iniciaron acciones fiscales en contra de las empresas deudoras domiciliadas en estos municipios, con prórroga hasta el 1º de noviembre de 2017.
- Se suspendieron todas las acciones fiscales ya emprendidas, con prórroga hasta el día 1º de noviembre de 2017 el inicio y/o continuación de aquéllas.
- En la aplicación del Procedimiento Administrativo de Ejecución, se suspendieron todas las intervenciones de caja y de las cuentas de cheques de las empresas deudoras, con prórroga hasta el día 1º de noviembre de 2017 el inicio y/o continuación de aquéllas.
- El pago del 5º y 6º bimestres de 2017, las empresas pudieron realizarlo en una sola exhibición, para lo cual se otorgó una prórroga para que cubrirlas:
  - el 5º bimestre de 2017, a más tardar el día 17 de enero de 2018, y
  - el 6º bimestre de 2017, el 19 de marzo de 2018, en parcialidades mensuales, sin recargos por prórroga, y sin la exhibición de la garantía, sujetándose a lo establecido en el programa de regularización vigente.
- Se condonaron los recargos generados por el pago extemporáneo del 5º y 6º bimestres de 2017.
- Se condonó el 100% de las multas generadas por el pago extemporáneo de los bimestres señalados en el punto anterior.
- Durante los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2017, los empresarios domiciliados en los municipios citados no estuvieron obligados a retener y enterar las amortizaciones de

crédito de los trabajadores que se ubicaban en el supuesto antes descrito, sin que por ello incurrieran en responsabilidad solidaria.

Apoyos fiscales para Chiapas (tras el sismo del 7 de septiembre de 2017):

EMPRESAS QUE SE APEGARON AL BENEFICIO FISCAL	**13,406** (UBICADAS EN 97 MUNICIPIOS DE CHIAPAS)
MONTO DE LA AMORTIZACION EMPRESARIAL QUE SE PRORROGO EN BIMESTRES 5° Y 6° DE 2017	**$ 187,107,854.78** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2017)
TRABAJADORES BENEFICIADOS CON EL APOYO FISCAL	**177,329** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2017)
MONTO DE LA APORTACION PRORROGADA DE LOS TRABAJADORES SIN CREDITO EN BIMESTRES 5° Y 6° DE 2017	**$ 202,744,571.66** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2017)
MONTO DE LA APORTACION PRORROGADA DE LOS TRABAJADORES CON CREDITO EN BIMESTRES 5° Y 6° DE 2017	**$ 53,775,215.08** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2017)
MONTO TOTAL DEL APOYO FISCAL A TRABAJADORES Y EMPRESAS EN BIMESTRES 5° Y 6° DE 2017	**$ 443,627,641.52** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2017)

Fuente: Reporte Especial de Apoyos Fiscales ante DN de la Coordinación General de Recaudación Fiscal

Apoyos fiscales para Oaxaca (tras el sismo del 7 de septiembre de 2017):

EMPRESAS QUE SE APEGARON AL BENEFICIO FISCAL	**11,669** (UBICADAS EN 283 MUNICIPIOS DE OAXACA)
MONTO DE LA AMORTIZACION EMPRESARIAL QUE SE PRORROGO EN BIMESTRES 5° Y 6° DE 2017	**$ 105,914,467.06** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2017)
TRABAJADORES BENEFICIADOS CON EL APOYO FISCAL	**148,015** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2017)
MONTO DE LA APORTACION PRORROGADA DE LOS TRABAJADORES SIN CREDITO EN BIMESTRES 5° Y 6° DE 2017	**$ 171,290,300.3** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2017)
MONTO DE LA APORTACION PRORROGADA DE LOS TRABAJADORES CON CREDITO EN BIMESTRES 5° Y 6° DE 2017	**$ 30,913,140.94** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2017)
MONTO TOTAL DEL APOYO FISCAL A TRABAJADORES Y EMPRESAS EN BIMESTRES 5° Y 6° DE 2017	**$ 308,117,908.30** (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2017)

Fuente: Reporte Especial de Apoyos Fiscales ante DN de la Coordinación General de Recaudación Fiscal

Apoyos fiscales para Ciudad de México, Morelos y Estado de México (tras el sismo del 19 de septiembre de 2017):

EMPRESAS QUE SE APEGARON AL BENEFICIO FISCAL	53 (UBICADAS EN 8 DELEGACIONES DE LA CIUDAD DE MÉXICO, 6 MUNICIPIOS DE MORELOS Y 1 DEL ESTADO DE MÉXICO)
MONTO DE LA AMORTIZACION EMPRESARIAL QUE SE PRORROGÓ EN BIMESTRES 5º Y 6º DE 2017	$ 7,767,948.64 (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2017)
TRABAJADORES BENEFICIADOS CON EL APOYO FISCAL	9,672 (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2017)
MONTO DE LA APORTACIÓN PRORROGADA DE LOS TRABAJADORES SIN CRÉDITO EN BIMESTRES 5º Y 6º DE 2017	$ 10,467,824.94 (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2017)
MONTO DE LA APORTACIÓN PRORROGADA DE LOS TRABAJADORES CON CRÉDITO EN BIMESTRES 5º Y 6º DE 2017	$ 2,001.702.94 (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2017)
MONTO TOTAL DEL APOYO FISCAL A TRABAJADORES Y EMPRESAS EN BIMESTRES 5º Y 6º DE 2017	$ 20,237,476.52 (CIFRA APROXIMADA, ESTIMADA CON BASE EN LOS VALORES DEL 4° BIMESTRE DE 2017)

Fuente: Reporte Especial de Apoyos Fiscales ante DN de la Coordinación General de Recaudación Fiscal

18.10.6 Solidaridad del Infonavit

La acción del Infonavit, tras los eventos de septiembre de 2017, fue más allá del apoyo establecido legalmente, en favor de a los derechohabientes afectados en las entidades con declaratoria de DN.

Con un sentido de solidaridad con otros compatriotas con afectaciones, diversas acciones del Instituto (donativos de los trabajadores despensas, ropa, casas de campaña, entregadas por brigadistas en camionetas del Instituto) se sumaron para apoyar en los momentos de urgencia que el país vivió en dicho mes.

Plan Jojutla

El 28 de septiembre de 2017, la Secretaría de Gobernación emitió la Declaratoria de Desastre Natural en el Municipio de Jojutla, Morelos, por la ocurrencia de sismo con magnitud 7.1 ocurrido el 19 de septiembre de 2017.

Considerando el sentido social que dio origen al Infonavit y por instrucciones de la alta dirección, el Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible (CIDS) realizó las gestiones para atender a la población afectada y para la ejecución de proyectos de reconstrucción de las zonas afectadas, con los siguientes resultados:

- El H. Consejo de Administración autorizó un donativo de 200 millones de pesos para realizar proyectos de restauración, construcción y equipamiento de espacios públicos para beneficio de la comunidad de Jojutla.
- Los proyectos están siendo ejecutados por la Fundación Hogares de acuerdo a los proyectos elaborados por el CIDS y consensuados y aprobados con la comunidad
- El CIDS coordina los trabajos para el desarrollo de 9 proyectos, de los cuales 8 serán ejecutados por la Fundación Hogares y 1 por Cementos Moctezuma
- Condiciones de la ciudad de Jojutla, post-sismo:
- Más de 2,000 inmuebles y 23% de las viviendas sufrieron daños de algún tipo. El censo oficial enlista 774 viviendas con pérdida total, 778 con pérdida parcial y 1028 con pérdidas menores.
- Varias escuelas sufrieron daños severos y fueron demolidas por completo. Entre ellas la 10 de abril, la Venustiano Carranza, la Emiliano Zapata, la secundaria Benito Juárez y la Preparatoria 4.
- 6 iglesias fueron destruidas o quedaron inservibles, 4 de ellas catalogadas por el INAH.
- La zona comercial de la cabecera municipal también resultó gravemente dañada. Resaltan dentro de estas las calles Constitución del 57 (donde se ubica el Zócalo de la ciudad), Pensador Mexicano y Josefa Ortiz de Domínguez. Considerando que la economía de Jojutla se compone en un 54% por actividades comerciales, esto impone riesgos importantes a la continuidad de la ciudad.

Participación del CIDS

Los espacios a intervenir físicamente, fueron seleccionados a partir de la información estudiada en la zona afectada, las necesidades de la población, la importancia histórica de los espacios y el desarrollo urbano de la localidad. Los 9 proyectos consensuados y autorizados para su ejecución son:

- Alameda
- Capilla de la Santa Cruz
- Zócalo y Jardín Ricardo Sánchez
- Escuela Emiliano Zapata
- Ayudantía y Centro Comunitario de la Ranchería del Higuerón
- Santuario del Señor de Tula
- Espacios públicos de la Unidad Habitacional el Higuerón
- Auditorio Municipal Juan Antonio Tlaxcoapa
- Rehabilitación de las Calles Ricardo Sánchez y Gómez Farías

El desarrollo de los 9 proyectos representa un proceso de reconstrucción ejemplar a nivel nacional, ya que cumple con tres características fundamentales:

- Se cuenta con el consenso y la aprobación de la comunidad, para asegurar que los proyectos nazcan de las necesidades de la población;
- La seguridad técnica garantiza que las

construcciones cuenten con las características necesarias para enfrentar riesgos futuros;

- La coordinación con los niveles de gobierno, que asegura que los proyectos se lleven a cabo por encima de cualquier interés político.

La Alameda de Jojutla es un espacio con un sentido histórico importante; es el sitio fundacional de la ciudad y a su lado se levantan las iglesias más antiguas; sin embargo, su condición actual no lo refleja. El descuido, los daños causados por el sismo y décadas de añadir elementos dispares o sin atención, han empobrecido la Alameda.

Para restablecer la vida pública de Jojutla es necesario rehabilitar los espacios que le dan identidad a la ciudad, y la Alameda es uno de los más importantes.

El proyecto le regresará a la Alameda el sentido histórico que ha perdido; con un equipamiento más adecuado, dará una imagen que corresponda mejor con las construcciones históricas que antes lo rodeaban y que el INAH actualmente reconstruye.

Resultados y beneficios proyectados:

- Restablecer la vida pública de la Alameda
- Rehabilitación de la fuente
- Instalación de juegos y accesibilidad en los espacios

Incremento de los espacios sombreados e instalación de iluminación que lo haga útil de noche.



La Capilla de la Santa Cruz, además de que todas las iglesias de Jojutla se perdieron con el desastre natural, la Capilla de la Santa Cruz, se encuentra en una de las zonas más dañadas por el sismo y representa uno de los símbolos que aloja los eventos importantes para la convivencia social de Jojutla.

Resultados y beneficios proyectados:

- Maximizar la capacidad para atender la demanda de personas que requieren de una iglesia
- Ofrecer espacios públicos abiertos para la vida comunitaria
- Dar identidad a la Colonia con los elementos, como la campana de la iglesia, que fueron recuperados del templo destruido por el sismo.



El Zócalo y Jardín Ricardo Sánchez, son espacios con importancia histórica que fueron afectados por el sismo, y por décadas de descuido e intervenciones físicas aisladas que con el tiempo han perdido su calidad y funcionalidad.

Resultados y beneficios proyectados:

- Potenciar la calidad y los espacios de utilidad pública
- Generar identidad colectiva.
- Incrementar los espacios con sombra para el confort de la comunidad
- Dar un espacio a cada uno de los monumentos que la población ha colocado a lo largo del tiempo
- Instalar iluminación universal accesible y con carácter individual a cada uno de los espacios
- Realce de los edificios patrimoniales que existen en el espacio y están en proceso de reconstrucción.



La Escuela Emiliano Zapata, se ubica en la Ranchería del Higuerón, una localidad de 4,000 habitantes al sur de la cabecera municipal; sufrió graves pérdidas con el sismo.

Resultados y beneficios proyectados:

- Escuela proyectada para la atención escolar de 480 niños
- Jardines y patios y dos grandes terrazas dentro de la escuela
- Cada uno de los salones contará con un espacio exterior para ampliar las posibilidades pedagógicas
- La fachada y los jardines mejorarán la calidad de vida de los estudiantes y harán que mejore la condición urbana
- Generar identidad colectiva de la comunidad en general

La Ayudantía y Centro Comunitario de la Ranchería del



Higuerón. La Ranchería del Higuerón perdió con el sismo la biblioteca, las oficinas de agua, las oficinas del comisariado ejidal, la clínica de salud, el salón de actos y la sala de asambleas. Todo esto rodeaba el parque central de la localidad –cuyo kiosco también fue dañado.

Resultados y beneficios proyectados:

- Desarrollar un complejo que incluya todos los servicios perdidos y se articule con el parque central
- Generación de áreas que den identidad a la población
- Mejora en el entorno urbano y de servicios.



El Santuario del Señor de Tula, era un edificio de construcción nueva que formaba parte del complejo histórico con religión católica; como muchas de las iglesias destruidas por el sismo, seguirán los procesos de reconstrucción del INAH.

Resultados y beneficios proyectados:

- La conservación de este patrimonio para la comunidad no solo por temas religiosos, sino por ser espacios de celebraciones familiares importantes para la población



Los Espacios públicos de la Unidad Habitacional el Higuerón, serán regenerados considerando que muchas de las casas de la Unidad Habitacional El Higuerón fueron destruidas por el desastre natural del 19 de septiembre; sin embargo, antes del sismo, existían problemas como drenajes colapsados, inundaciones por el canal de riego vecino y los espacios comunes fuertemente deteriorados.

Resultados y beneficios proyectados:

- Reconstrucción de las casas afectadas
- Reemplazo del drenaje sanitario y pluvial
- Solución al tema del canal de riego vecino
- Desarrollo del proyecto de atención para la mejora del espacio público
- Participación y contribución en estas obras, de los gobiernos estatal y municipal y la Fundación Hogares.



El Auditorio Municipal Juan Antonio Tlaxcoapa, sufrió daños pero no fue destruido por el sismo. Sin embargo, por ser uno de los pocos edificios de uso público recreativo y ser de propiedad municipal, tiene un potencial como detonador de vida pública importante. Mas aún si se considera que muchos otros espacios recreativos como el cine del centro, el foro del zócalo, la casa ejidal sí fueron destruidos.

Resultados y beneficios proyectados:

- Reciclar los elementos que conserven su integridad estructural
- Añadir metros cuadrados útiles y lograr que el espacio que se tenga que compartir favorezca a todas las partes.
- Participación de la Fundación Cementos Moctezuma



Rehabilitación de las Calles Ricardo Sánchez y Gómez Farías, que se conectan directamente con el Puente de los suspiros, la calle Ricardo Sánchez, V. Gómez Farías y Covarrubias. El tramo por intervenir sobre la calle Ricardo Sánchez inicia a partir de la calle Constitución del 57 hasta la calle Pacheco, el tramo de V Gómez Farías comienza en la calle 5 de febrero hasta Melchor Ocampo y por último la calle Covarrubias de la calle Ricardo Sánchez a Zayas Enríquez.

Resultados y beneficios proyectados:

- Rehabilitar la imagen urbana de las calles con espacios públicos
- Empoderamiento de la actividad peatonal
- Atención a las necesidades viales y ciudadanas de la zona

Además del desarrollo de los proyectos de reconstrucción, el INFONAVIT puso en marcha una serie de Talleres como apoyo complementario a la población afectada; los talleres son impartidos por personas especializadas que ofrecen herramientas de apoyo, asesorías y diseño y ensamble de mobiliario. Los talleres ofrecidos son:

Talleres de autoconstrucción:

Para dar herramientas de apoyo a la población en la reconstrucción de sus viviendas.

Talleres de reconstrucción:

Asesoramiento a las familias en temas estructurales, de electricidad y de plomería.

Visitas a las viviendas para hacer revisiones estructurales.

Taller de Mobiliario

Diseño de prototipos y procedimientos para que las personas puedan ensamblar sus muebles con apoyo de la cuadrilla de carpintería.

Asesorías Arquitectónicas:

Se ofrecen asesoría arquitectónicas especializadas para el diseño de las viviendas de las familias afectadas por el sismo en Jojutla, Morelos; este esquema contribuye a que se acompañe a las familias en el proceso de diseño de su nueva vivienda.

Almacén de herramientas:

Se ofrece un espacio como almacén de herramientas para que las personas puedan realizar los trabajos que se requieran.

Dicho almacén también funciona como una Biblioteca de Herramientas, por lo que el material se le puede prestar a las personas que lo necesiten.



Centro de acopio

A raíz de los distintos DN de septiembre de 2017, el edificio sede del Infonavit, en avenida Barranca del Muerto #280, en la Ciudad de México, fungió como centro de acopio de víveres para los afectados por DN en diversos estados de la República.

Las siguientes imágenes evidencian distintos momentos de la atención del Infonavit a sus acreditados, derechohabientes y población en general, afectados tras los sismos de 2017.




GOBIERNO DEL
ESTADO DE CHIAPAS
CHIAPASNOS UNE


Mejoravit



Colaboración en información y análisis con el Cenapred

Poco menos de un mes posterior al sismo del 19 de septiembre de 2017, el 16 de octubre siguiente, el Infonavit firmó un convenio de colaboración con la Secretaria de Gobernación, a través del Centro Nacional de Prevención de Desastres (Cenapred). El objeto de dicho acto fue establecer las acciones de colaboración para el intercambio de información georreferenciada y asesoría especializada en análisis de riesgos, a fin de desarrollar acciones que permitan la identificación e integración en el Atlas Nacional de Riesgos de las áreas donde pudiera existir o existan viviendas financiadas o que sean propiedad del Instituto.

18.10.7 Financiamiento para la atención de los sismos en 2017

En el plano financiero, el Infonavit pudo hacer frente a los movimientos telúricos de 2017 gracias a su política de manejo de seguros y a su Reserva para Catástrofes, sin que la atención de sus compromisos legales y el apoyo brindado más allá de sus obligaciones formales implicaran una afectación al Fondo Nacional de Vivienda.

Como se apuntó previamente, la administración del Instituto en 2016 logró condiciones de aseguramiento más favorables en la contratación del seguro de daños contra DN en los conjuntos habitacionales financiados por el Infonavit:

- Reducción de retención a cargo del Infonavit.
- Incremento de suma asegurada para enseres domésticos.
- Inclusión de la cobertura como demolición.
- Inclusión de la cobertura de rentas.
- Inclusión de cobertura de responsabilidad civil.
- Inclusión de cobertura de pago adicional en caso de eventos catastróficos.

A la primera quincena de agosto de 2018, se estimaba que el monto de la siniestralidad, derivado de los sismos del 7 y 19 de septiembre de 2017, sería de $1,491 millones de pesos y que el número de viviendas afectadas era de 22,873. De acuerdo con las condiciones de

aseguramiento suscritas con la aseguradora, de este importe, $300 millones de pesos fueron pagados por el Infonavit (con cargo a la Reserva para Catástrofes antes mencionada) y el resto de las indemnizaciones por siniestralidad fueron pagadas por los reaseguradores que participan en la cobertura del riesgo.

Por otra parte, paralelamente al pago de seguros, los apoyos a derechohabientes y acreditados afectados por los sismos referidos pudieron ser ofrecidos con recursos de la Reserva para Catástrofes.

Dicha Reserva no es parte del Fondo Nacional de Vivienda, sino que se conforma con las cuotas del seguro de daños que cubren los acreditados, al mismo tiempo que realizan sus pagos de amortización. La Reserva fue establecida desde 2007 y su uso lo determina el Consejo de Administración.

De manera inmediata, tras la ocurrencia de cada uno de los dos terremotos descritos, el H. Consejo de Administración estableció el programa de apoyos previamente enlistados, en favor de los derechohabientes y acreditados por los fenómenos naturales referidos, con base en el uso de la Reserva que, de la misma manera, sirve para proteger el Fondo Nacional de Vivienda, con lo que se mantienen finanzas sanas, a pesar de la magnitud de los daños enfrentados.

18.11 Medidas para atender DN, permanentes desde mayo de 2018

En mayo de 2018, se presentó al H. Consejo de Administración el informe de las actividades relacionadas con las medidas extraordinarias aprobadas en septiembre de 2017.

Dado que estas medidas ayudaron de manera importante a los derechohabientes y acreditados del Instituto, el H. Consejo de Administración aprobó en su sesión del mes de junio de 2018, para ser incorporadas como permanentes las siguientes medidas para casos de DN declarados por el Ejecutivo federal o los Ejecutivos estatales.

- Crédito liquidable con la subcuenta de vivienda, anteriormente “Movilidad Habitacional”.
- Otorgamiento inmediato del Segundo Crédito.
- Derecho a ejercicio de crédito L-IV en su modalidad de sin garantía hipotecaria y sin afectación estructural, preservando el derecho de ejercer primer crédito hipotecario.
- Preservación de la precalificación a los derechohabientes ante la emergencia.

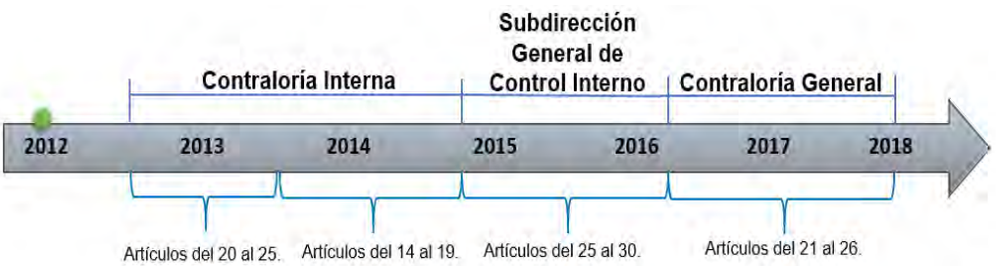
CAPÍTULO 19

CONTROL Y VIGILANCIA

19. CONTROL Y VIGILANCIA

19.1 Marco Jurídico de Actuación

La Contraloría General se rige por lo establecido, principalmente, en el Estatuto Orgánico del Infonavit[1]. Dicho documento ha sufrido diversas modificaciones a lo largo de los últimos 6 años, donde se han reflejado cambios en la denominación del área encargada del control interno, como se muestra en la siguiente línea de tiempo:



Por otro lado, el 1º de diciembre de 2014 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF)[2], mismas que son de observancia obligatoria para el Instituto; en particular, la Sección Sexta, artículos 172 y 173, los cuales se refieren a las funciones de la contraloría interna.

19.2 Sistema de Control Interno

De conformidad con el artículo 169 de CUOEF, primer párrafo, "La Dirección General será la responsable de la debida implementación del Sistema de Control Interno".

Para el caso del Infonavit, esta responsabilidad se ve reflejada en el artículo 8, fracción VI del Estatuto Orgánico, que a la letra dice: "Implementar, aplicar y mantener el Sistema de Control Interno (SCI) en la operación de los procesos, así como lo que corresponde a los proveedores y prestadores de servicios, en el ámbito de su competencia".

En este sentido, CUOEF asigna en la contraloría interna estas obligaciones, tal como lo establece el artículo 173, que determina que "las funciones de Contraloría Interna que en principio, corresponden a la Dirección General del Organismo de Fomento o Entidad de Fomento, podrán ser asignadas a un área específica o, en su caso, a personal distribuido en varias áreas…".

El artículo 169, en su fracción V incisos d) y e), de la misma normativa, marca los elementos que deben componer al SCI, como se lee a continuación:

d) Proveer a todas las áreas del Organismo de Fomento o Entidad de Fomento de los Objetivos del Sistema de Control Interno y los Lineamientos para su implementación y de los manuales de acuerdo a su ámbito de competencia, así como difundirlos oportunamente.

e) Contar con programas de verificación del cumplimiento del Sistema de Control Interno, así como de las Políticas y Procedimientos en materia de control interno establecidos en los distintos manuales.

En este orden de ideas, en el Capítulo III De La Contraloría General, del Estatuto Orgánico del Infonavit, se desagregan estas funciones, como se muestra en las siguientes fracciones del artículo 21:

I. Difundir los objetivos y lineamientos del Sistema de Control Interno para el personal del Infonavit.

[1] Para mayor detalle, consultar http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5515772&fecha=12/03/2018
[2] Para mayor detalle, consultar el anexo G2.

II. Previa autorización de la Dirección General, proponer a la consideración del Comité de Auditoría para aprobación del Consejo de Administración, las actualizaciones a los lineamientos generales en materia de control interno que el Infonavit requiera para su adecuado funcionamiento, por lo menos una vez al año.

III. Verificar que los modelos, políticas y procedimientos de operación elaborados por las áreas responsables, cumplan con los aspectos y lineamientos de control interno aprobados por el Consejo de Administración y gestionar la aprobación del Comité de Auditoría en la parte relativa a políticas y procedimientos en materia de control interno, previa autorización de la Dirección General.

IV. Diseñar y establecer programas de verificación y autocontrol sobre el cumplimiento del Sistema de Control Interno, para su aplicación en los niveles estratégico, directivo y operativo, sobre todo en los procesos con mayor exposición al riesgo y mayor impacto financiero asociado a su operación.

Uno de los aspectos fundamentales y definitorios del SCI, es que permea en todo el Instituto para operar con eficacia y eficiencia, de conformidad con la misión, visión y los objetivos Institucionales. Es decir, que la ejecución del Sistema corresponde a la totalidad de las áreas que componen la organización y no sólo a aquélla encargada de la implementación y diseño del mismo; se requiere del concurso de todas para obtener los resultados esperados.

Como parte de los beneficios e impactos de la implantación del SCI a nivel Institucional, se enlistan los siguientes:

- Seguridad razonable en las operaciones, proyectos y en el cumplimiento de los objetivos.
- Objetividad en la identificación, seguimiento, evaluación y gestión de riesgos Institucionales.
- Información veraz, confiable y oportuna para la toma de decisiones de la alta dirección.
- Actualización y cumplimiento de la normativa y regulación que compete al Instituto.
- Transparencia y rendición de cuentas en la aplicación de los recursos.
- Regulación que permita controlar la dependencia de proveedores externos de conformidad con las políticas aplicables en la materia.
- Fomento de valores éticos en el personal del Instituto y sus proveedores, entre otros.

19.2.1 Lineamientos Generales de Control Interno

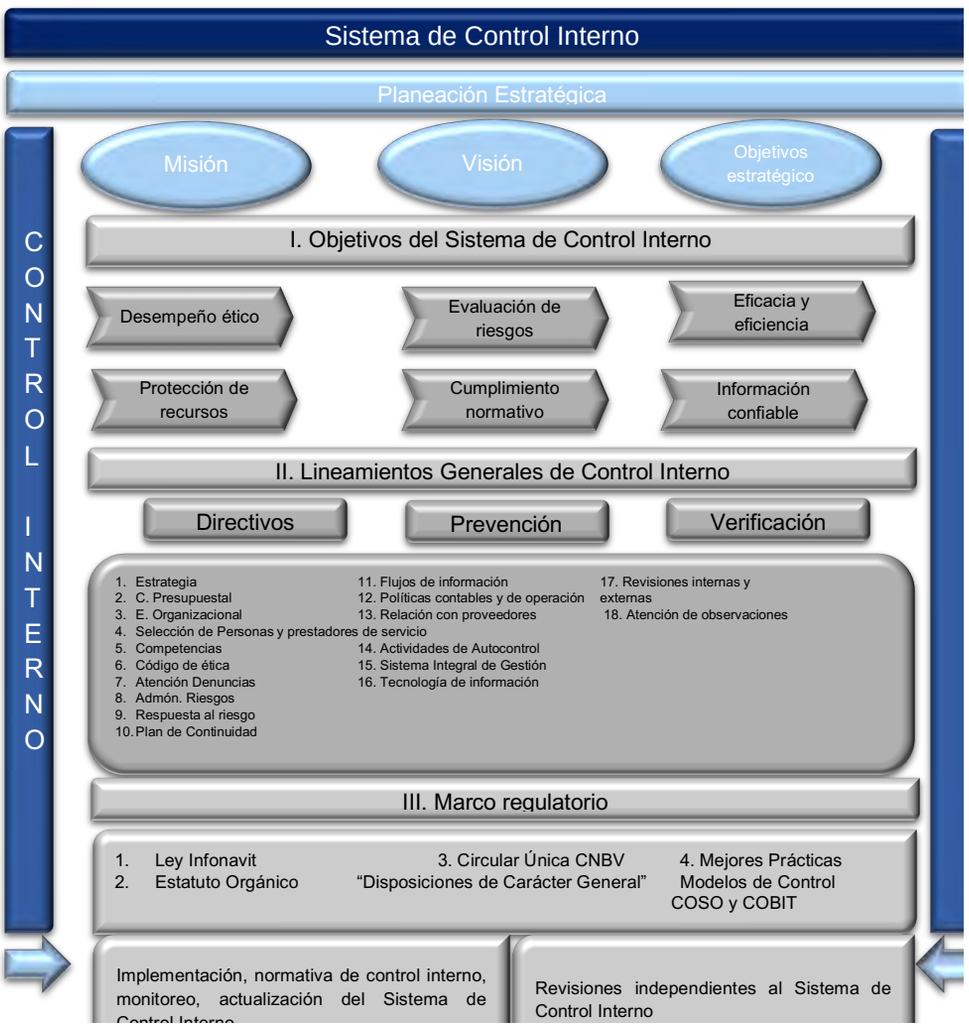
Como parte de la estrategia de mejora continua del SCI, de forma periódica se emiten y actualizan los Lineamientos Generales de Control Interno[3], que tienen por objeto dar a conocer el SCI a nivel institucional.

Estos Lineamientos brindan los conceptos y alcances en materia de control, así como norman la supervisión, control y vigilancia en el Instituto con un enfoque transversal, a fin de que los procesos y procedimientos cumplan los objetivos operacionales de información.

Durante el ejercicio 2012 y hasta el 2013, para la implementación del SCI se tomaron como referencia los Lineamientos Generales de Control Interno aprobados en 2010 por el H. Consejo de Administración, mediante la resolución RCA-2928-05/10, en su sesión 709, celebrada el 26 de mayo del 2010.

Estos consideraban 6 objetivos de control interno y 18 lineamientos, divididos en Directivos, de Prevención y de Verificación, como se muestra a continuación:

[3]Para mayor detalle, consultar el Anexo 19-1.

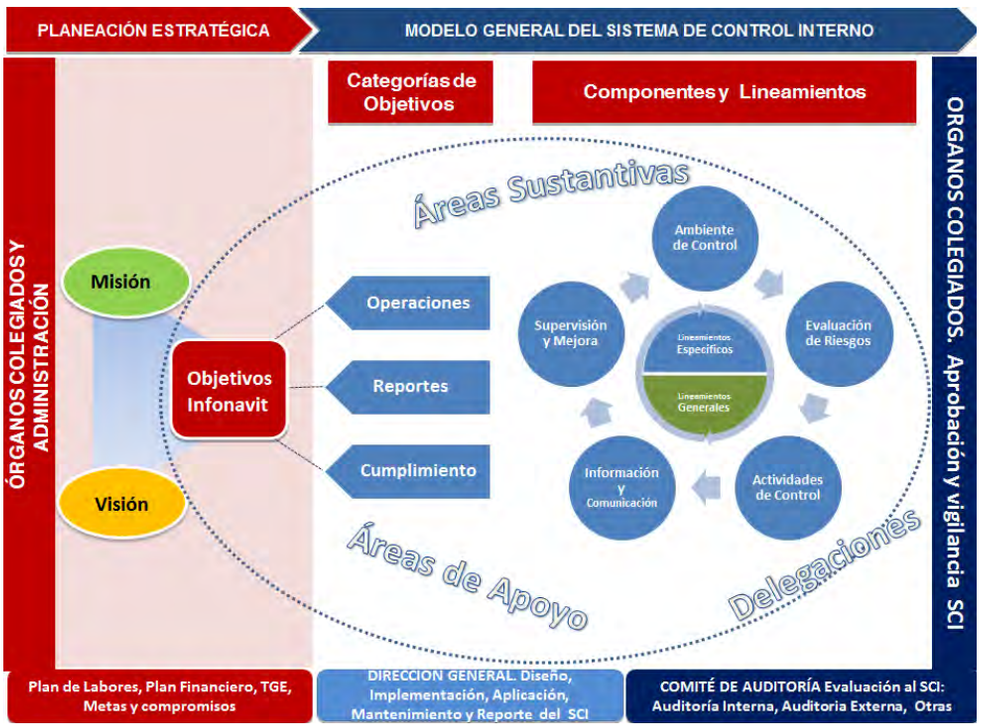


En 2013, de conformidad con el artículo 14, fracción II del Estatuto Orgánico vigente en ese año, se actualizaron los Lineamientos Generales de Control Interno, mismos que fueron aprobados por el H. Consejo de Administración mediante la resolución RCA-4413-10/13 en su sesión 750, celebrada el 30 de octubre de 2013 y ratificados durante los ejercicios 2014, 2015 y 2016.

Estos Lineamientos se integraban de la forma siguiente:

- Definición de los roles y responsabilidades de la Administración, de sus Áreas Sustantivas, Áreas de Apoyo y Delegaciones, en materia de Control Interno.
- 3 Categorías de Objetivos de Control Interno
- 5 Componentes
- 41 Elementos
- 48 Lineamientos específicos

Lineamientos Generales de Control Interno de Octubre de 2013



Para el ejercicio 2017, en atención a sus atribuciones, la Contraloría General llevó a cabo la actualización de los Lineamientos Generales de Control Interno, mismos que se presentaron a propuesta del Comité de Auditoría al H. Consejo de Administración y aprobados mediante la resolución RCA-5862-03/17, en su sesión 792, celebrada el 29 de marzo de 2017.

Los Lineamientos en mención consideran la actualización y alineación al Marco de Control Interno COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y a CUOEF.

El Marco COSO 2013, ha permitido desarrollar de manera eficiente y efectiva sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y con apoyo a la toma de decisiones.

Por otro lado, el artículo 172 de CUOEF, en sus fracciones (también conocidas como cinco pilares del control interno), determina:

1. **Cumplimiento Normativo:** Propicien el cumplimiento de la normativa interna y externa aplicable en la realización de sus operaciones.
2. **Control de las Operaciones:** Promover que la concertación, documentación, registro y liquidación diaria de operaciones, se realicen conforme a las políticas y procedimientos establecidos en los manuales del Instituto y en apego a las disposiciones legales aplicables.
3. **Integridad de la Información:** Propiciar el correcto funcionamiento de los sistemas de procesamiento de la información conforme a las políticas de seguridad, así como la elaboración de información completa, correcta, precisa, íntegra, confiable y oportuna, incluyendo aquella que deba proporcionarse a las autoridades competentes y que coadyuve a la adecuada toma de decisiones.
4. **Conciliación Contable Operativa:** Verificar que los procesos de conciliación entre los sistemas de operación y contables sean adecuados y;
5. **Seguridad de la Información:** Preservar la seguridad de la información generada, recibida, transmitida, procesada o almacenada en los sistemas informáticos y de telecomunicaciones, así como la aplicación de medidas preventivas y correctivas necesarias para subsanar cualquier deficiencia

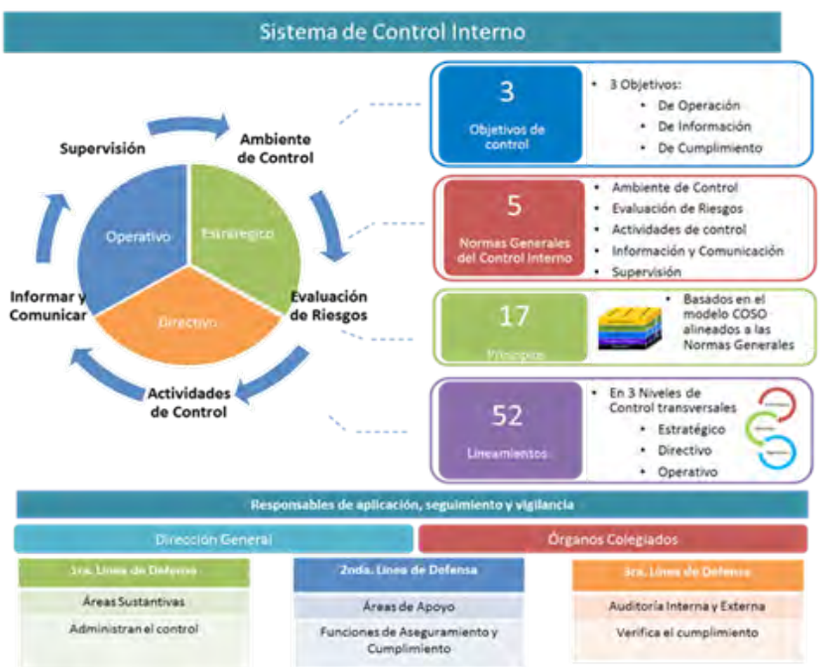
detectada en materia de seguridad informática.

Los Lineamientos Generales de Control Interno actualizados en 2017 bajo estas características incluyen los siguientes elementos:

- 3 Categorías de objetivos de control interno, alineadas a la misión y visión del Infonavit en todos sus niveles jerárquicos, mediante objetivos operativos, de información y cumplimiento.
- 7 Objetivos del SCI, mismos que permiten fortalecer el Modelo de Control Interno como parte de un proceso transversal e integral.

  Dichos objetivos están orientados a promover:

  - El logro de la misión y visión Institucional
  - La consecución de las categorías de objetivos de control interno (Operativos, Información y Cumplimiento)
  - La formalización de tareas y actividades continuas para llegar a un mismo fin
  - La participación activa del personal del Instituto
- 5 Normas Generales: el SCI cuenta con normas de carácter general para operar en conjunto y de manera sistémica, para que el control sea apropiado.
- 17 Principios: el nuevo enfoque resalta la importancia de contar con principios de actuación que operen de forma integrada con las normas generales y los lineamientos de control interno; su impacto se proyecta en la mejora de la estructura organizacional.
- 52 Lineamientos Generales de Control Interno: la efectividad del SCI depende directamente de la implementación de estos lineamientos para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proceso, procedimiento y actividad recurrente.
- 29 Elementos de Control: es la evidencia que permite asegurar la implementación de los Lineamientos Generales de Control Interno.
- 3 Niveles de Control: el SCI requiere para su implementación y ciclo de operación, una estructura basada en tres niveles de control: estratégico, directivo y operativo.



Con la finalidad de asegurar la apropiación de las responsabilidades en los tres niveles de control y de esta forma consolidar el SCI en el Instituto, se solicitó al Comité de Auditoría sometiera al Consejo de Administración la aprobación de la ratificación de los Lineamientos Generales de Control Interno, a fin de mantener su vigencia.

Por lo anterior, previa Resolución RCU-0903-06/18 del Comité de Auditoría, el H. Consejo de Administración aprobó la ratificación solicitada mediante la Resolución RCA-6537-06/18, en la sesión 807 del 29 de junio de 2018, considerando los resultados de la evaluación del SCI, que incluye a los Lineamientos Generales de Control Interno, así como las actividades de difusión realizadas en el segundo semestre de 2017 (ambos temas se revisarán a detalle más adelante).

En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 21, fracción I del Estatuto Orgánico referente a la difusión de los objetivos y Lineamientos en materia de control interno, en junio de 2017 se realizaron distintas acciones para comunicar los Lineamientos al personal del Infonavit. Destacan las siguientes:

- Publicación en la Intranet del Infonavit.
- Difusión en los medios internos.
- Designación de los 44 enlaces del SCI.
- Capacitación a los enlaces de control interno tanto de Oficinas Centrales como de Delegaciones.

Asimismo, durante el primer semestre de 2018 se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Se creó un espacio específico para la Contraloría General en la Intranet del Instituto, dentro de la sección "Información a tu alcance – Marco Jurídico – Contraloría General" en el cual el personal puede consultar:
  - Lineamientos Generales de Control Interno
  - Manual General de Políticas de Control Interno
  - Manual General de Políticas de Seguridad de la Información
  - Criterios de Sensibilidad de los Activos de Información
  - Inventario de Activos de Información
- Como parte del reforzamiento para la apropiación por parte del personal, de las Políticas Generales de Control Interno para que se ejecuten las medidas y controles que apoyen el alcance de los objetivos del SCI, se publicó un Webmaster, con el objetivo de recordar al personal sobre su aplicación y observancia obligatoria e indicar la nueva sección en la Intranet para su consulta.



- A fin de promover un compromiso de cumplimiento de las Políticas Generales de Control Interno y de Seguridad de la Información, se envió un correo electrónico personalizado, para que cada persona que trabaja en el Instituto, acepte mediante su firma los Manuales citados. Con esta acción se buscó que el personal no sólo conozca la normativa citada, sino que también exista la responsabilidad de actuar en apego a la misma.



Para dicho ejercicio, se consideró la plantilla de personal, de la cual se invitó a 4,425 personas a participar, pertenecientes a los tres niveles de control (estratégico, directivo y operativo). La campaña tuvo una duración de 21 días hábiles y se obtuvo un resultado general del 60% de participación, considerando el total del personal invitado.

A continuación, se presentan los resultados por oficinas centrales y Delegaciones Regionales.





Durante el segundo semestre de 2018, se llevará a cabo el relanzamiento de la campaña de "Firma de compromiso de cumplimiento de las Políticas Generales de Control Interno y Seguridad de la Información[4]", a efecto de lograr el mayor alcance posible sobre el compromiso por parte del personal de los tres niveles de control en la apropiación y aplicación de las citadas políticas.

- Como parte del reforzamiento para la implementación del SCI, se realizaron tres sesiones de comunicación presenciales para el personal en Oficinas Centrales y una más vía Web conference para el de las Delegaciones Regionales.

Los temas impartidos fueron los siguientes:

- Definición de Control Interno y Sistema de Control Interno

[4]Para mayor detalle, consultar el Anexo 19-2 en el Manual General de Políticas de Seguridad de la Información.

- Estructura del Sistema de Control Interno
  - 7 objetivos específicos del SCI
  - 5 normas generales
  - 17 principios
  - 52 lineamientos
  - 3 niveles de control
  - 3 líneas de defensa
- Documentación de controles de acuerdo con los nuevos criterios
- Políticas de Control Interno y Seguridad de la Información

Alcance

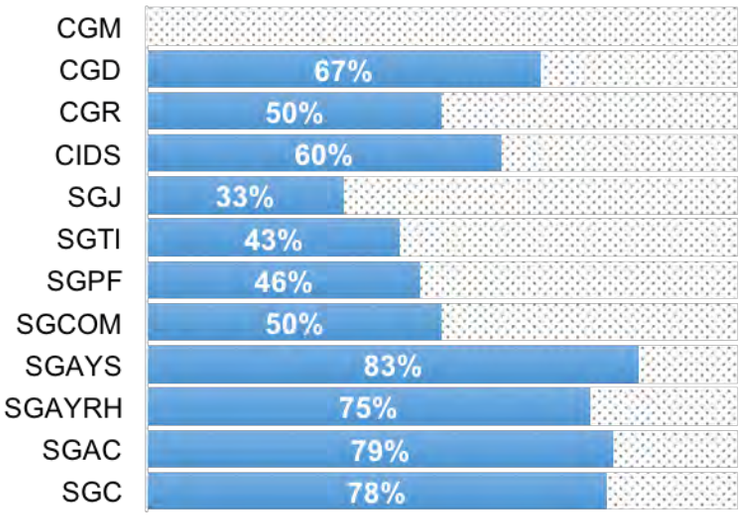


De forma adicional, se proporcionó a los enlaces del SCI el material revisado en las sesiones de reforzamiento para la difusión en sus respectivas áreas, con lo que se pretende tener un mayor alcance a nivel Institucional.



De acuerdo con el nivel de control, el personal tiene diferentes responsabilidades y atribuciones; sin embargo, cuando se coordinan entre sí, se logra la implementación del SCI de una manera eficaz y efectiva, por esta razón se convocó a las sesiones, a personal de los niveles directivo y operativo conjuntamente.

Participación en Oficinas Centrales



59%
Participación General Oficinas Centrales

Participación Delegaciones Regionales

32
Delegaciones con conexión durante la sesión.



Beneficios de las sesiones de reforzamiento

- Mejora del conocimiento y apropiación del SCI y de cómo permea en el Instituto.
- Identificación de las responsabilidades de cada nivel de control (estratégico, directivo, operativo), de acuerdo con el ámbito de su competencia.
- Sensibilización sobre la importancia de la implementación de los Lineamientos Generales de Control Interno, para el buen funcionamiento del SCI.
- Reforzamiento de los conceptos relacionados con las cinco normas generales y los 17 principios de control, así como la participación del personal en cada uno.
- Aprendizaje en la definición de actividades de control y documentación de controles con base en los nuevos criterios.
- Reconocimiento de las labores del enlace del SCI.
- Aclaración de dudas sobre la aplicación y

observancia obligatoria de las Políticas Generales de Control Interno y de Seguridad de la Información.

Durante el segundo semestre del 2018, se realizará un diagnóstico de los elementos de control a partir de los Lineamientos Generales de Control Interno, es decir, a la evidencia cuantitativa (tangible) que permita demostrar la ejecución de cada Lineamiento y, a su vez, la operación e interacción de cada norma general y principio de control interno. Lo anterior, permitirá corroborar que los Lineamientos están implementados y, en su caso, determinar, los posibles nichos de oportunidad para la actualización de los mismos.

19.2.2 Manual y Políticas de Control Interno

Como uno de los elementos que proporcionan un mejor soporte al SCI, se emiten los manuales y políticas en materia de control interno que se requieran para el correcto funcionamiento del Instituto. Al igual que todos los elementos del SCI, son de observancia obligatoria a todo el personal interno y al que interactúa con el Infonavit.

En mayo de 2010 se publicaron las Políticas Institucionales de Control Interno[5], que permitieron reforzar los mecanismos establecidos en la materia, para proporcionar a la Administración herramientas que aseguren, en lo posible, el cumplimiento de las metas y objetivos Institucionales.

Dichas políticas se referían a las siguientes temáticas:

- Planeación
- Presupuestos
- Contables
- Estructura Organizacional
- Recursos Humanos
- Comunicación Interna
- Autocontrol
- Sistema Integral de Gestión
- Seguridad Informática y de Tecnología
- Operación y
- Prevención

Fue hasta noviembre de 2017 que se publicó el Manual General de Políticas de Control Interno[6], derivado de la evolución del proceso de implementación del SCI del Instituto y la aprobación de los Lineamientos Generales de Control Interno en marzo de ese año.

Este Manual permite dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 172 de CUOEF y sus disposiciones están enfocadas a la determinación de medidas y controles que apoyen el alcance de los cinco pilares de control interno.

Las políticas de control interno contenidas en el mencionado Manual tienen como propósito enmarcar la normativa de la operación del Instituto, para alcanzar los objetivos y metas planteadas. Establecen guías de acción para la implementación de las estrategias de ejecución del Instituto y definen los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de la función, los planes, los programas, proyectos y políticas de administración de riesgo, previamente definidos por el Infonavit.

En el siguiente gráfico se señalan las políticas documentadas:

[5]Para mayor detalle, consultar el Anexo 19-3
[6]Para mayor detalle, consultar el Anexo 19-4.



Las referidas políticas se encuentran encaminadas a establecer medidas de control preventivas, detectivas y correctivas en las temáticas siguientes:

- Normativa
- Cumplimiento normativo
- Control de las operaciones
- Monitoreo y mejora continua
- Gestión de fraudes
- Declaración patrimonial y de posible conflicto de interés
- Entrada de información
- Procesamiento de la información
- Salida de información
- Contable
- Generación y emisión de reportes
- Seguridad de la Información
- Organización de Seguridad de la Información
- Organización de Seguridad de la Información en los recursos humanos
- Gestión de activos
- Control de accesos
- Cifrado
- Seguridad física y del entorno
- Seguridad de las operaciones
- Seguridad de las comunicaciones
- Adquisición, desarrollo y mantenimiento de sistemas
- Relación con contratistas
- Gestión de incidentes de Seguridad de la Información
- Aspectos de Seguridad de la Información de la gestión de continuidad de negocio
- Cumplimiento

La Contraloría General da seguimiento permanente a la aplicación de dichas políticas, conforme lo establecen las Disposiciones Transitorias del Manual y se llevan a cabo diversas acciones para su correcta apropiación y madurez.

Con motivo de la publicación del Manual General de Políticas de Control Interno, en mayo de 2018 se solicitó a las distintas áreas del Instituto informar las acciones que se han llevado a cabo para implementar y dar cumplimiento a las Políticas en cada una de ellas.

Al respecto, las áreas presentaron un análisis general con las acciones realizadas y en proceso para dar cumplimiento a las Políticas, en el ámbito de su competencia.

Durante el segundo semestre de 2018, la Contraloría General pondrá en funcionamiento la herramienta que le permitirá a las áreas responsables, llevar a cabo una clasificación por tipo de procedimiento (central, habilitador y de gobierno), así como, determinar la implementación de cada una de las políticas de los Manuales Generales de Control Interno y de Seguridad de la Información.

Lo anterior, a efecto de permitir a la Contraloría General, realizar un diagnóstico sobre la implementación de los referidos Manuales en la operación del Instituto.

19.2.3 Verificaciones de Control Interno

Otro de los elementos del SCI, son las verificaciones de control interno, que son una actividad en la cual se evalúan los controles implementados en los procedimientos, para detectar oportunidades de mejora y proporcionar una seguridad razonable, así como verificar el cumplimiento de la normativa establecida.

Su propósito es corroborar que los procedimientos se encuentren alineados a la operación actual, identificar riesgos que pudieran tener un impacto en la generación de información, validar que se cuenta con controles diseñados e implementados para mitigar dichos riesgos e identificar áreas de oportunidad que sean de ayuda en la mejora de la administración y control de los procedimientos del Instituto.

Como parte de la metodología para llevar a cabo las verificaciones, en el periodo que se reporta se realizó la implementación de proyectos y programas orientados a cubrir las necesidades detectadas en materia de Control Interno como se indica a continuación:

Verificaciones en Oficinas Centrales



Verificaciones en Delegaciones Regionales



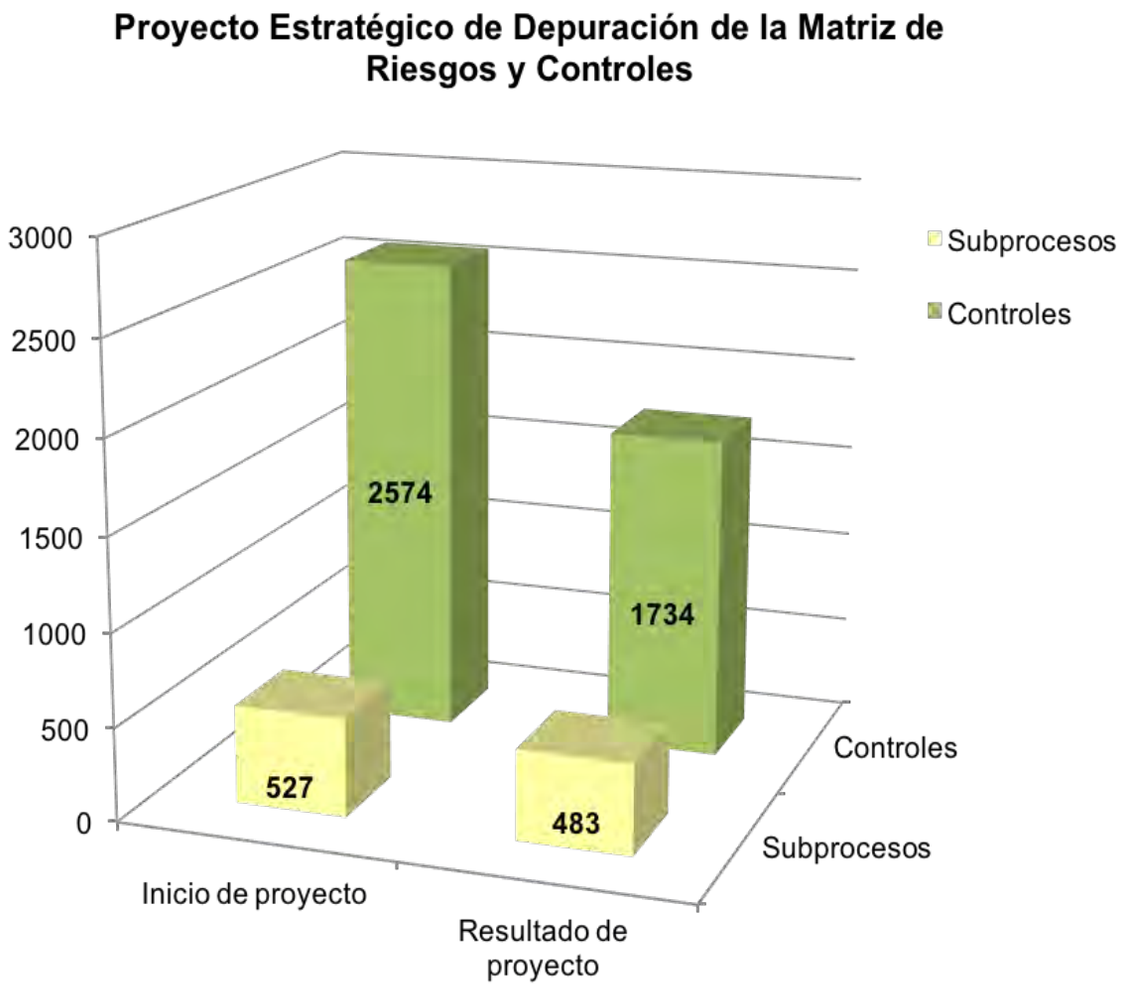
Las actividades desarrolladas en materia de verificaciones durante 2012, se presentan a continuación:



Derivado de los cambios estructurales y administrativos que tuvo el Instituto en el ejercicio 2012, como parte de las actividades de control a cargo de la Subdirección General de Control Interno, se desarrolló el Proyecto Estratégico de Depuración de la Matriz de Riesgos y Controles, lo que dio lugar a modificaciones en los modelos de operación.

En este contexto, se revisaron 507 subprocesos, mismos que incluían un número importante de controles.

Se logró una reducción de éstos últimos y se mantuvieron sólo aquéllos que se consideraban indispensables para el correcto seguimiento de cada proceso, con lo cual se mitigaron de manera significativa los riesgos operativos.



El proyecto concluyó con una reducción de controles del 33%, como se muestra en la tabla siguiente.

Resumen de Riesgos y Controles por área

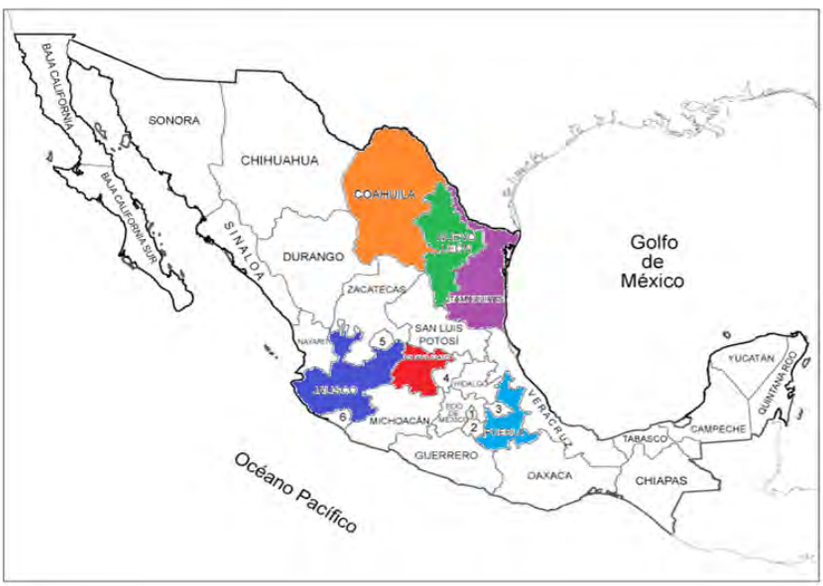
Subdirección/ General	Riesgos		Controles		Riesgos		Controles	
	Anterior	Revisado	Anterior	Revisado	Reducción	Incremento	Reducción	Incremento
Recaudación Fiscal	797	339	797	322	57%		60%	
Crédito	366	215	366	205	41%		44%	
Administración de Cartera	798	467	798	454	41%		43%	
Canales de Servicio	74	53	74	41	28%		45%	
Contraloría Interna	19	15	19	15	21%		21%	

Subdirección/ General	Riesgos		Controles		Riesgos		Controles	
	Anterior	Revisado	Anterior	Revisado	Reducción	Incremento	Reducción	Incremento
Tecnologías	66	57	66	51	14%		23%	
Jurídica	39	36	32	29	8%		9%	
Secretaría General	8	8	2	2	0%	0%	0%	0%
Planeación y Finanzas	267	420	267	407		50%		45%
Personas	49	93	49	88		90%		80%
Sustentabilidad y Técnica	78	88	78	87		13%		12%
Comunicación y Apoyo	26	21	26	30		19%		15%
Delegaciones	0	3	0	3		100%		100%
Total	**2587**	**1815**	**2574**	**1734**				
	Se obtuvo una reducción del 29% de riesgos		Se obtuvo una reducción del 33% de controles					

En Delegaciones, en el año 2012, la Subdirección General de Control Interno detectó los riesgos de falta de cobertura y cultura de control interno, desapego a la normativa institucional e incumplimiento a las propuestas de mejora y alternativas de solución.

Por lo anterior, se implementó el proyecto de "Verificación de aspectos de Control Interno" en Delegaciones e Infonavit Ampliado (nombre que se le daba a los proveedores de bienes y servicios relacionados con las áreas sustantivas del Instituto), a efecto de promover en las Delegaciones la cultura de control interno, el apego a la normativa interna y la estandarización de procesos de acuerdo con buenas prácticas.

En este contexto, se realizaron verificaciones de procedimientos en las Delegaciones Coahuila, Guanajuato, Jalisco, Nuevo León, Puebla y Tamaulipas.



Las revisiones se enfocaron principalmente en tres áreas, en las que se formularon 44 hallazgos con sus correspondientes recomendaciones de mejora.

Verificaciones en Delegaciones 2012



44 recomendaciones en Delegaciones y sus proveedores de bienes y servicios en materia:

a) Notarios
b)Despachos de cobranza
c) Personal contratado para la Devolución del saldo a la Subcuenta de Vivienda

Derivado de la implementación de este proyecto se obtuvieron los beneficios siguientes:

- Homologación de la operación de los procesos en Delegaciones.
- Capacitación en el Código de Ética, Guía de Responsabilidad Social de los proveedores del INFONAVIT y temas de Control Interno en la Gestión de Proveedores y Prevención de Fraude.
- Definición y promoción del cumplimiento al proceso homologado de Adquisiciones en Delegaciones.
- Procesos normados conforme a las necesidades operativas en Delegaciones y apegados a buenas prácticas.
- Personal de las Delegaciones capacitado en cultura de Control Interno.
- Cumplimiento normativo y mejora continua de procesos.
- Mitigación de riesgos laborales con los proveedores de bienes y servicios (INFONAVIT Ampliado).

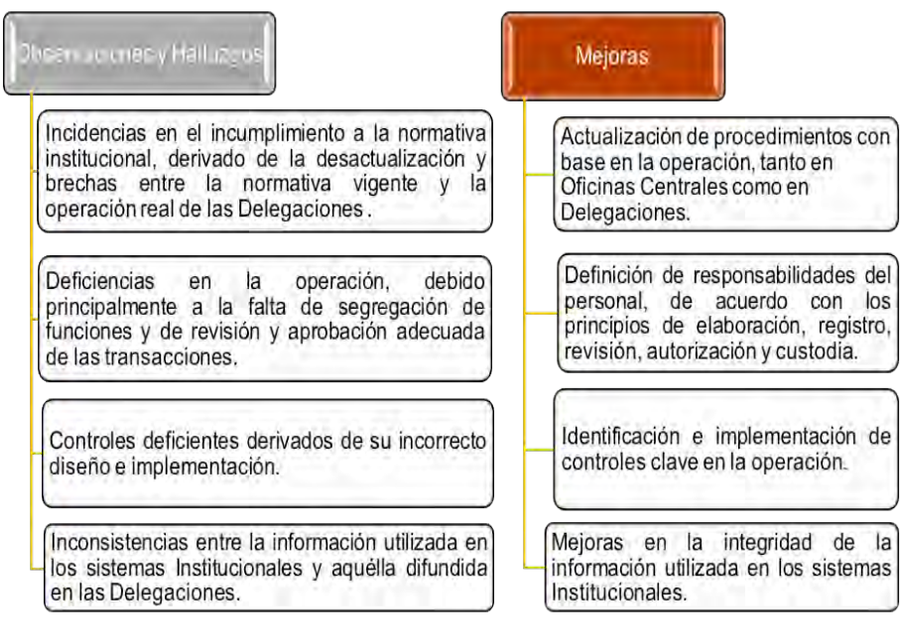
En el ejercicio de 2013, en oficinas centrales y en Delegaciones se efectuaron 36 verificaciones, en las que se identificó que era necesaria la integración de los dueños de proceso en las actividades de mejora, ya que éstos son los responsables de la actualización de la normativa y de la evaluación de riesgos e implementación de controles.

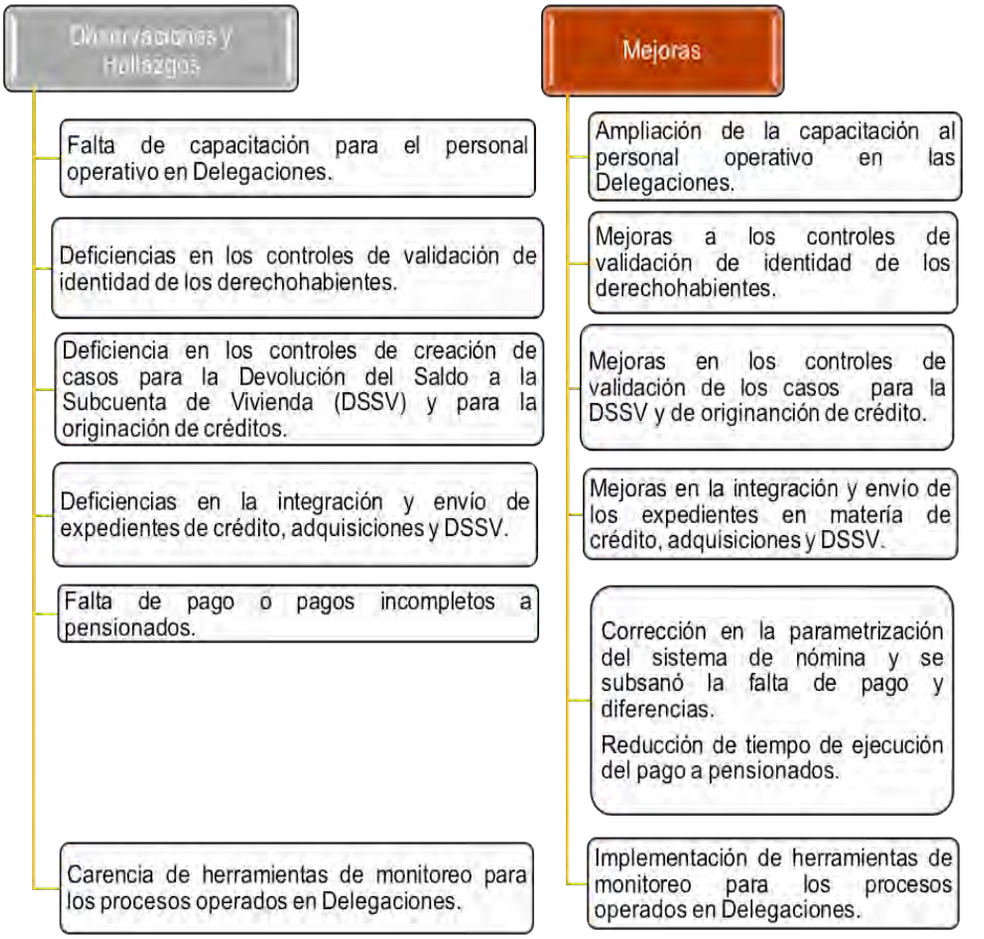
Por ello, se formalizaron los hallazgos y observaciones con sus recomendaciones, como se describe a continuación:

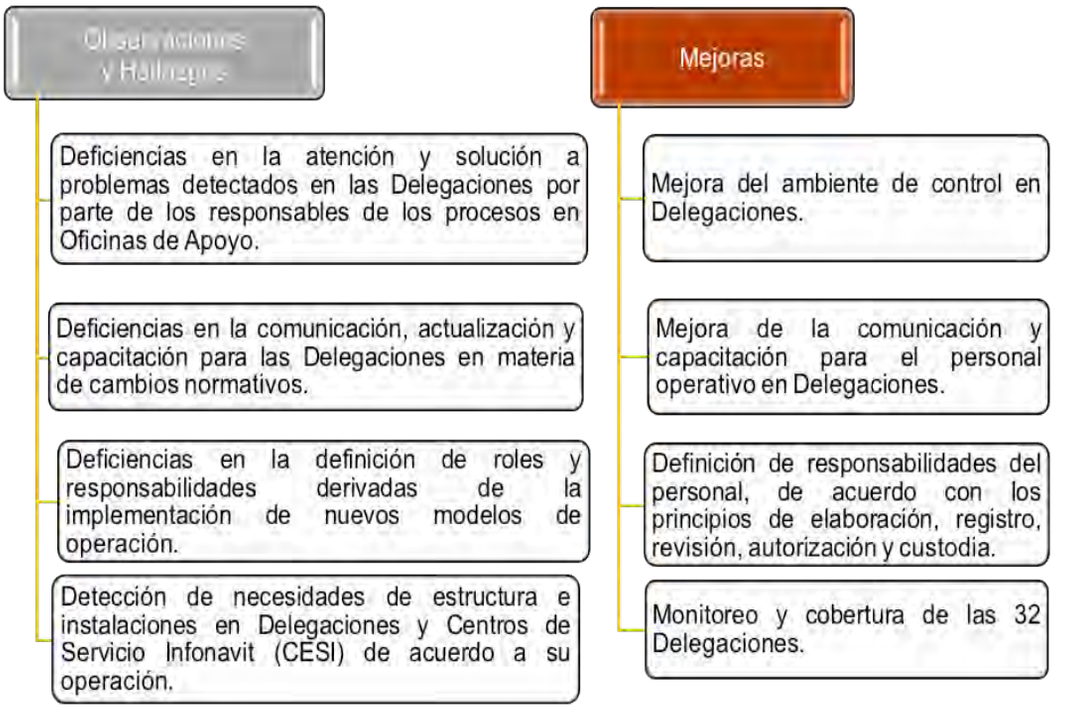
Hallazgos y Recomendaciones 2013

	Oficinas Centrales	Delegaciones
Áreas verificadas	Subdirección General de Administración de Cartera (Unidad de Solución Social)	Gerencias de Administración, Crédito y Recaudación Fiscal
Procedimientos verificados	4	32
Hallazgos y Observaciones	24 hallazgos	12 observaciones y 142 recomendaciones

A continuación, se mencionan las principales observaciones y hallazgos formulados a las áreas mencionadas en el gráfico que antecede, así como las mejoras obtenidas:




Observaciones y Hallazgos
Falta de capacitación para el personal operativo en Delegaciones.
Deficiencias en los controles de validación de identidad de los derechohabientes.
Deficiencia en los controles de creación de casos para la Devolución del Saldo a la Subcuenta de Vivienda (DSSV) y para la originación de créditos.
Deficiencias en la integración y envío de expedientes de crédito, adquisiciones y DSSV.
Falta de pago o pagos incompletos a pensionados.
Carencia de herramientas de monitoreo para los procesos operados en Delegaciones.
Mejoras
Ampliación de la capacitación al personal operativo en las Delegaciones.
Mejoras a los controles de validación de identidad de los derechohabientes.
Mejoras en los controles de validación de los casos para la DSSV y de originación de crédito.
Mejoras en la integración y envío de los expedientes en materia de crédito, adquisiciones y DSSV.
Corrección en la parametrización del sistema de nómina y se subsanó la falta de pago y diferencias.
Reducción de tiempo de ejecución del pago a pensionados.
Implementación de herramientas de monitoreo para los procesos operados en Delegaciones.


Observaciones y Hallazgos
Deficiencias en la atención y solución a problemas detectados en las Delegaciones por parte de los responsables de los procesos en Oficinas de Apoyo.
Deficiencias en la comunicación, actualización y capacitación para las Delegaciones en materia de cambios normativos.
Deficiencias en la definición de roles y responsabilidades derivadas de la implementación de nuevos modelos de operación.
Detección de necesidades de estructura e instalaciones en Delegaciones y Centros de Servicio Infonavit (CESI) de acuerdo a su operación.
Mejoras
Mejora del ambiente de control en Delegaciones.
Mejora de la comunicación y capacitación para el personal operativo en Delegaciones.
Definición de responsabilidades del personal, de acuerdo con los principios de elaboración, registro, revisión, autorización y custodia.
Monitoreo y cobertura de las 32 Delegaciones.

Para el año 2014, y con el objetivo de fortalecer el SCI y obtener un panorama general respecto a su situación, se implementó una metodología basada en el marco de referencia COSO.

Como consecuencia de lo anterior, se actualizaron los procedimientos correspondientes a las verificaciones de control interno y se documentó la Guía Operativa de Procesos, misma que consideró los pasos de la metodología aplicable y la requisición de los formatos de revisión, que se aplicaron de 2014 a 2016.

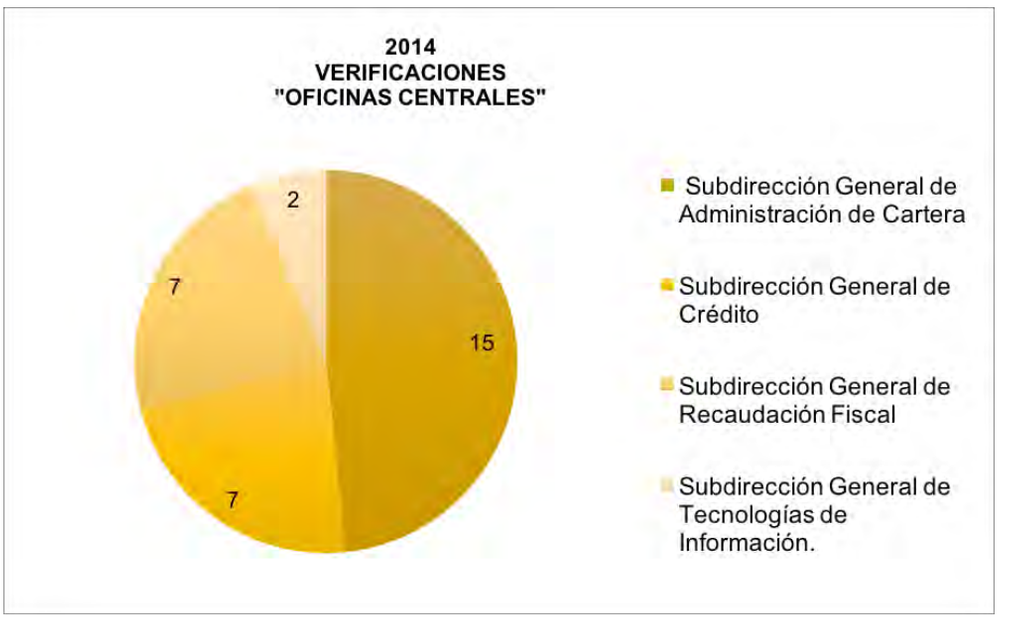
Los pasos que integraban la metodología son: la recopilación de información y revisión de gabinete previa, recorrido del procedimiento y validación de información en sitio, recopilación de información y documentación de puntos críticos, análisis de evidencias y pruebas sobre la efectividad de los controles, documentación de los hallazgos identificados en cada principio de control y la validación previa del informe de resultados con el dueño del procedimiento.

La metodología de las verificaciones de control interno se representa en la siguiente imagen:



La ejecución de las primeras verificaciones de control interno usando esta nueva metodología, se inició con un plan piloto en oficinas centrales a procesos estratégicos del Infonavit que concentraran mayor cantidad de recursos financieros y que por ello representaran un impacto significativo en la información institucional en este rubro.

El plan piloto consideró 31 procesos estratégicos en oficinas centrales distribuidos de la forma siguiente:



Para el caso de las verificaciones de procesos a nivel nacional, éstas se efectuaron bajo el Programa de Verificaciones denominado “Monitoreo Preventivo en Delegaciones”.

En este año, el Programa modificó su objetivo respecto del año anterior, basado en la revisión de la operación en sitio, con la finalidad de evaluar la efectividad de controles operativos, promover la implementación de acciones de mejora en los procesos ejecutados e integró el fomento del ambiente de control en las Delegaciones con un enfoque preventivo.

Este programa consideró la verificación de los procesos de las Gerencias de Crédito y Recaudación Fiscal en las 32 Delegaciones, y se realizaron verificaciones de segunda vuelta en 9 de ellas: Aguascalientes, Baja California, Coahuila, Metropolitana del Valle de México, Jalisco, Estado de México, Nuevo León, Querétaro y Veracruz.



Como resultado de las verificaciones en oficinas centrales y en Delegaciones, se formularon las observaciones y hallazgos con sus recomendaciones correspondientes.

Observaciones, Hallazgos y Recomendaciones 2014



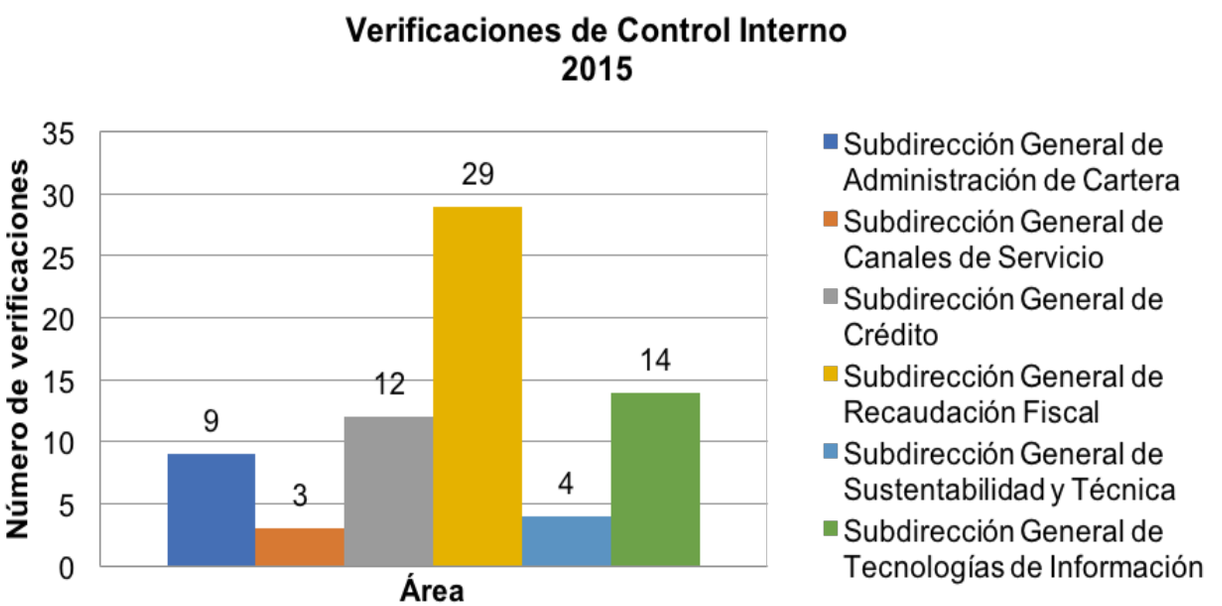
Las materias de los hallazgos y observaciones formuladas durante 2014, así como las mejoras obtenidas en oficinas centrales y en Delegaciones fueron:

Observaciones y Hallazgos	Mejoras
Normativa desactualizada.	Actualización de la normativa de acuerdo con la operación actual.
Falta de controles para mitigar los riesgos de la operación.	Implementación de controles que mitigarán los riesgos existentes.
Ausencia de formalización de responsables de la conciliación contable operativa.	
Riesgos que no se encontraban debidamente controlados.	
Inadecuada segregación de funciones.	Definición clara de la estructura organizacional respecto a responsabilidades.
Inconsistencias en el desarrollo de la metodología del procedimiento y de la identificación de riesgos.	Disminución de brechas entre la operación de las Delegaciones y la normativa publicada.
Actividades de control sin evidencia de su aplicación.	Fortalecimiento de los controles en los procesos verificados.

Observaciones y Hallazgos	Mejoras
Inconsistencias en los controles clave.	Implementación de controles que mitigarán los riesgos .
Deficiencias en el aseguramiento de la identidad de los trabajadores o acreditados en materia de asesorías.	
Falta de validación de la autenticidad de las identificaciones oficiales en operaciones y transacciones críticas.	
Falta de capacitación al personal en temas relacionados con la operación vigente.	Capacitación y fomento del cumplimiento de la normativa y controles establecidos en la misma.
Desapego normativo en la ejecución de las operaciones.	
Ausencia o deficiencia en los indicadores de desempeño de los procedimientos.	Diseño y ajuste de los indicadores de desempeño.

Observaciones y Hallazgos	Mejoras
Deficiencias en la gestión de los proveedores de bienes y servicios y de sus operaciones.	- Implementación de controles que mitigarán los riesgos existentes. - Presencia continua de la Contraloría Interna y reforzamiento del SCI en las Delegaciones. - Disminución de brechas entre la operación de las Delegaciones y la normativa publicada. - Fomento de la comunicación entre las Delegaciones y los dueños de proceso en Oficinas Centrales.
Deficiencias en la integración de expedientes derivados de la operación.	
Manejo discrecional de los proveedores de bienes y servicio en perjuicio de los derechohabientes.	
Ausencia de controles para la contratación y monitoreo de las operaciones de los proveedores de bienes y servicio.	Implementación de mecanismos de monitoreo y control para proveedores de bienes y servicios en Delegaciones y Oficinas de Apoyo.
Desalineación y falta de actualización de normativa respecto de la operación real en las Delegaciones.	Actualización de la normativa de acuerdo con la operación actual.

Durante el año 2015, se llevaron a cabo verificaciones de control interno a 71 procedimientos de oficinas centrales, distribuidas de la siguiente manera:



En lo correspondiente a Delegaciones, en dicho ejercicio se mantuvo vigente el programa de "Monitoreo Preventivo en Delegaciones" y se realizaron verificaciones de proceso en las Delegaciones Coahuila, Guanajuato, Jalisco, Nuevo León y Puebla, específicamente en las Gerencias de Cobranza, Crédito y Sustentabilidad.



Derivado de lo anterior, se formalizaron los hallazgos en Oficinas Centrales y recomendaciones en las Delegaciones, específicamente a las Gerencias de Cobranza, Crédito y Sustentabilidad, como se muestra a continuación:

Observaciones, Hallazgos y Recomendaciones 2015

OFICINAS CENTRALES

456 hallazgos

DELEGACIONES

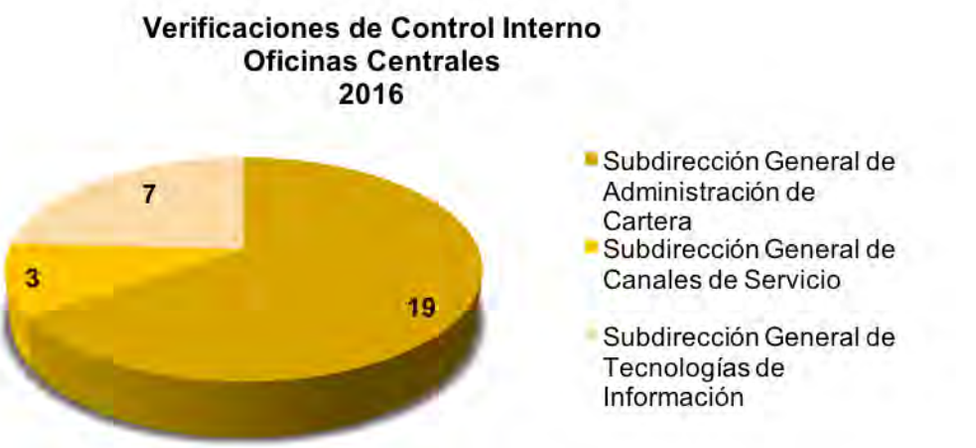
56 recomendaciones, (43 para Delegaciones y 13 para dueños de procesos dependientes de las Subdirecciones Generales de Cartera, Crédito y Sustentabilidad) De éstas últimas, 8 se formalizaron con folios de observaciones

Las materias de los hallazgos y observaciones formuladas, así como las mejoras obtenidas en oficinas centrales como en Delegaciones son las siguientes:

Observaciones y Hallazgos	Mejoras
Normativa desactualizada.	Normativa disponible y accesible para el personal de Oficinas Centrales y de las Delegaciones.
Falta de controles para mitigar los riesgos de la operación.	Fortalecimiento en los controles claves de la operación.
Rezago en la atención de aclaraciones patronales.	
Inconsistencias en el desarrollo de la metodología del procedimiento y de la identificación de riesgos.	
Riesgos que no se encontraban debidamente controlados.	
Ineficiente aplicación de los controles de validación de información definidos en la normativa vigente.	
Ausencia de controles automáticos.	Automatización de actividades en los procesos verificados.
Inadecuada segregación de funciones.	Estructuras organizacionales diseñadas con base a responsabilidades.
Controles deficientes.	Diseño de controles claves efectivos.
Ausencia o deficiencia en los indicadores de desempeño de los procedimientos.	Diseño y fortalecimiento de indicadores de desempeño.
Ausencia de lineamientos que regulen la operación.	Normativa disponible y accesible para el personal de las Delegaciones.
Falta de capacitación al personal que opera los procesos en Delegaciones.	Involucramiento por parte de los Gerentes en Delegaciones respecto del monitoreo de los controles definidos en sus procesos, aunado al fortalecimiento de la capacitación.
Falta de controles para el monitoreo y control de proveedores de bienes y servicios.	Diseño de controles claves efectivos y fortalecimiento continúo del ambiente de control derivado de la presencia de la Subdirección General de Control Interno en las Delegaciones.
Deficiencias en los controles aplicables a la integración y validación de los expedientes de crédito.	Diseño de controles claves efectivos.

Observaciones y Hallazgos		Mejoras
Actividades de control sin evidencia de su aplicación.		Fortalecimiento continúo del ambiente de control derivado de la presencia de la Subdirección General de Control Interno en las Delegaciones, e Involucramiento por parte de los Gerentes en Delegaciones respecto del monitoreo de los controles definidos en sus procesos.
Falta de control de la información procesada.		
Operación automatizada con deficiencias.		
Mecanismos deficientes para recuperación de vivienda e integración de expedientes.		Diseño de controles claves efectivos.
Normativa desactualizada con base en lo operado por las Delegaciones.		Normativa disponible y accesible para el personal de las Delegaciones.
Deficiencias en la aplicación de controles operativos en la Delegación.		Fortalecimiento en los controles claves de la operación.
Rezago en la comprobación de gastos de los proveedores de bienes y servicio.		
Contratación de proveedores de bienes y servicio que no cumplen con la infraestructura requerida para la prestación de los servicios contratados.		Difusión del RCU (Régimen de Convivencia Unificado), y Guía de Responsabilidad Social (GUIAR) en relación con las acciones y sanciones derivadas de las faltas cometidas por parte del personal del Instituto y proveedores de bienes y servicios.
Deficiencias de control en la conciliación de facturas para pagos a proveedores de bienes y servicios en Delegaciones.		Fortalecimiento en los controles claves de la operación e involucramiento por parte de los Gerentes en Delegaciones respecto del monitoreo de los controles definidos en sus procesos.
Malas prácticas por parte de los proveedores de bienes y servicios y personas ajenas al Instituto en perjuicio de los trabajadores y acreditados.		Difusión del RCU (Régimen de Convivencia Unificado), y Guía de Responsabilidad Social (GUIAR), en relación con las acciones y sanciones derivadas de las faltas cometidas por parte del personal del Instituto y proveedores de bienes y servicios.

En lo que concierne al año 2016, se realizaron verificaciones de control interno a 29 procedimientos de las unidades administrativas de oficinas centrales, distribuidas de la siguiente manera: 19 de la Subdirección General de Administración de Cartera, 3 de la Subdirección General de Canales de Servicio, 7 de la Subdirección General de Tecnologías de Información.

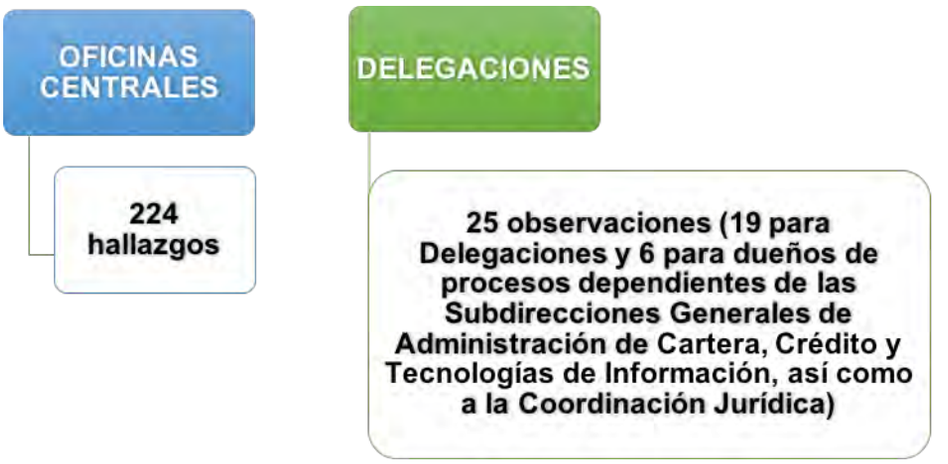


Durante este mismo año, el "Monitoreo Preventivo en Delegaciones" se llevó a cabo en Baja California, Metropolitana Valle de México, Guanajuato, Jalisco, Nuevo León, Puebla y Querétaro, en donde se verificaron los procedimientos de las Gerencias de Administración, Cobranza, Crédito y Jurídico.

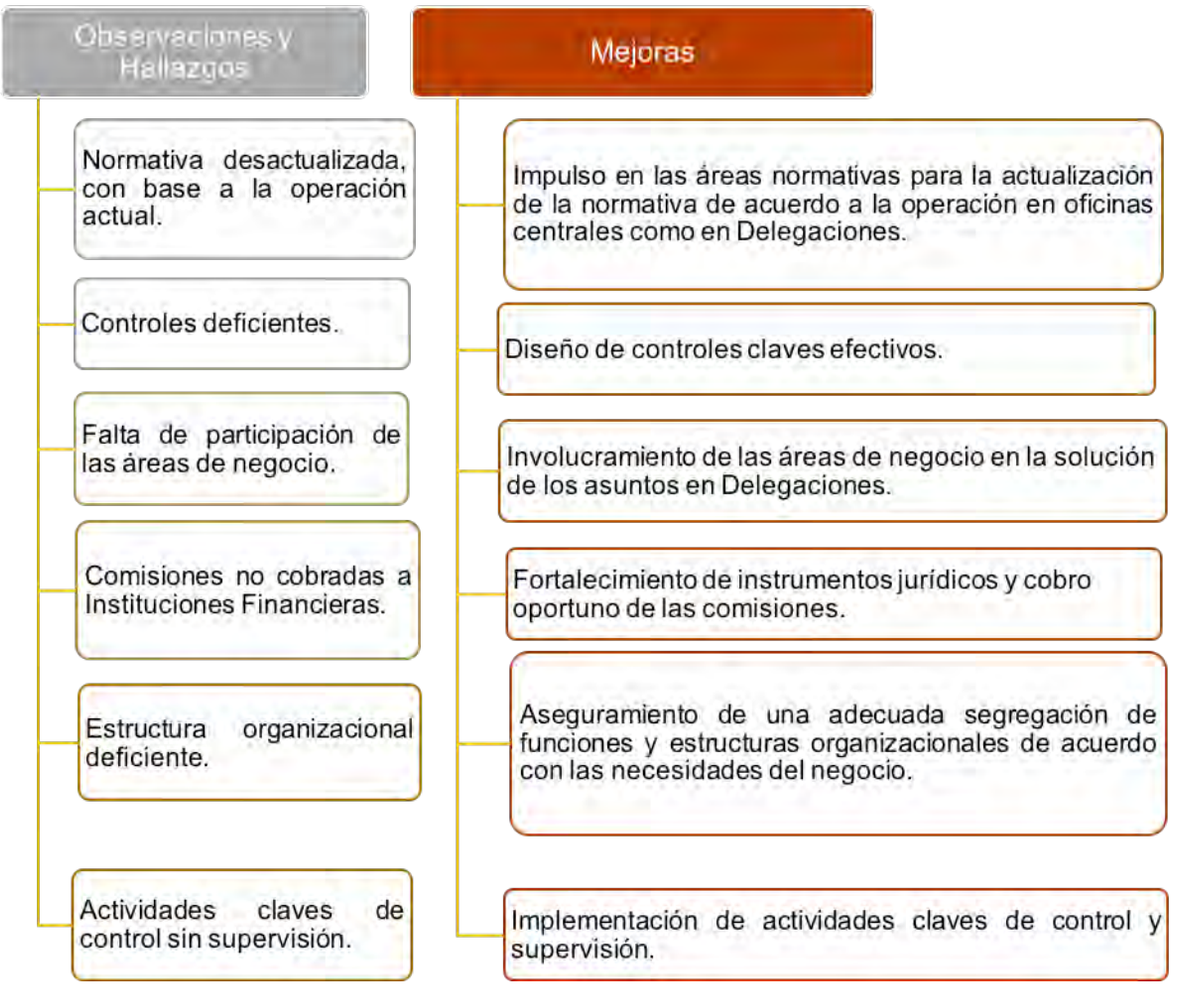


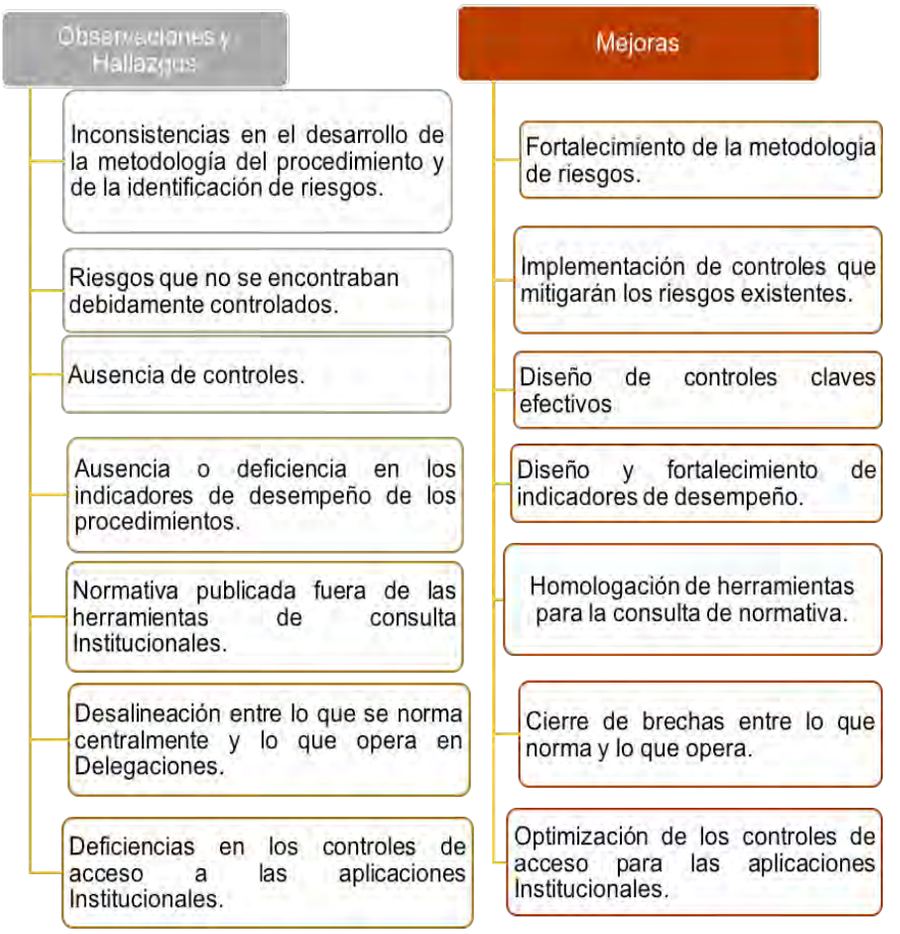
Del resultado de dichas verificaciones, se formalizaron 224 hallazgos en oficinas centrales y recomendaciones en Delegaciones, mediante la formalización de 19 folios de observaciones y 6 más con los dueños de procesos en oficinas de apoyo, correspondientes a la Subdirección General de Administración de Cartera, la Subdirección General de Crédito, la Coordinación General Jurídica y la Subdirección General de Tecnologías de Información, a los cuales se les dio seguimiento mediante el Sistema de Seguimiento de Asuntos (SSA) que tiene a su cargo la Contraloría General.

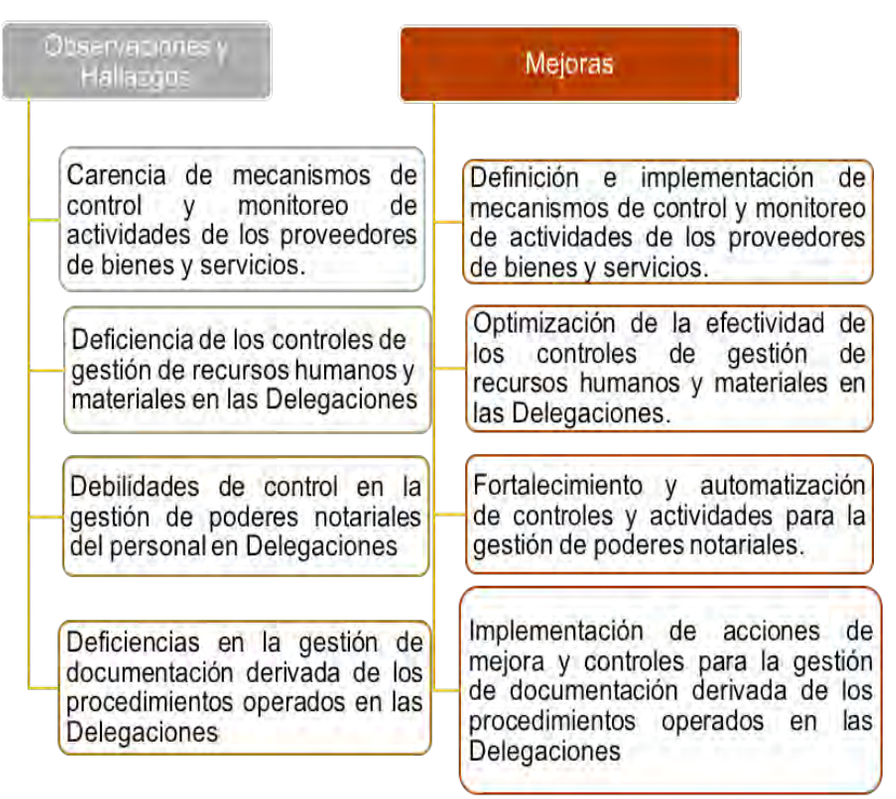
Observaciones, Hallazgos y Recomendaciones 2016



Las materias de los hallazgos y observaciones formuladas, así como las mejoras obtenidas en oficinas centrales y en Delegaciones fueron las siguientes:




Observaciones y Hallazgos
Inconsistencias en el desarrollo de la metodología del procedimiento y de la identificación de riesgos.
Riesgos que no se encontraban debidamente controlados.
Ausencia de controles.
Ausencia o deficiencia en los indicadores de desempeño de los procedimientos.
Normativa publicada fuera de las herramientas de consulta Institucionales.
Desalineación entre lo que se norma centralmente y lo que opera en Delegaciones.
Deficiencias en los controles de acceso a las aplicaciones Institucionales.
Mejoras
Fortalecimiento de la metodología de riesgos.
Implementación de controles que mitigarán los riesgos existentes.
Diseño de controles claves efectivos
Diseño y fortalecimiento de indicadores de desempeño.
Homologación de herramientas para la consulta de normativa.
Cierre de brechas entre lo que norma y lo que opera.
Optimización de los controles de acceso para las aplicaciones Institucionales.


Observaciones y Hallazgos
Carencia de mecanismos de control y monitoreo de actividades de los proveedores de bienes y servicios.
Deficiencia de los controles de gestión de recursos humanos y materiales en las Delegaciones
Debilidades de control en la gestión de poderes notariales del personal en Delegaciones
Deficiencias en la gestión de documentación derivada de los procedimientos operados en las Delegaciones
Mejoras
Definición e implementación de mecanismos de control y monitoreo de actividades de los proveedores de bienes y servicios.
Optimización de la efectividad de los controles de gestión de recursos humanos y materiales en las Delegaciones.
Fortalecimiento y automatización de controles y actividades para la gestión de poderes notariales.
Implementación de acciones de mejora y controles para la gestión de documentación derivada de los procedimientos operados en las Delegaciones

En el año 2016 surgió la modalidad de verificaciones especiales, las cuales tienen por objeto verificar de manera prioritaria e inmediata los procesos de los que se haya recibido alguna queja, denuncia o requerimiento específico en la Contraloría General

En ese año se realizaron 2 verificaciones especiales a las Delegaciones de Morelos y Oaxaca. En la Delegación de Morelos se revisaron 5 procedimientos de la Gerencia Administrativa, correspondientes a viáticos, control de asistencia e incidencias, declaración patrimonial, actas entrega – recepción e integración de expedientes de personal, de la cual surgieron los hallazgos y mejoras que se detallan a continuación:

DELEGACIÓN MORELOS	
HALLAZGOS	**MEJORAS**
Deficiencia de los controles de gestión de recursos humanos (Control de Asistencias, Actas Entrega-Recepción, Declaraciones Patrimoniales y Expedientes del Personal Contratado).	Diseño y perfeccionamiento de controles en la operación de recursos humanos y viáticos.
Deficiencia de los controles de gestión de recursos utilizados en materia de Viáticos.	
Debilidades de control en la gestión de poderes notariales del personal en Delegaciones.	Fortalecimiento y automatización de controles y actividades para la gestión de poderes notariales.

En la Delegación de Oaxaca, la revisión consideró temas de operación administrativa y de negocio, con los siguientes resultados:

DELEGACIÓN OAXACA	
HALLAZGOS	**MEJORAS**
Falta de supervisión y control en los comprobantes de gastos	Diseño y perfeccionamiento de controles en la operación de recursos humanos, administración de presupuesto y bienes muebles. Elaboración de los diversos registros y reportes, así como la debida integración de los expedientes de personal.
Deficiencias en la elaboración y presentación del arqueo de caja.	
Activos fijos no identificados.	
Vehículo con reporte de robo sin evidencia de seguimiento al cobro del seguro.	
Expedientes de personal con documentos faltantes	
Falta de supervisión en el pago de arrendamiento, presentando un exceso.	

En este mismo sentido se efectuaron a nivel institucional las revisiones en los temas de seguros de gastos médicos menores y mayores de empleados y funcionarios del Infonavit; cobertura de calidad por fallas estructurales e impermeabilización de las viviendas financiadas en su totalidad por el Instituto; y validación de los procesos de adjudicación de los despachos de atención telefónica.

De lo anterior, se detectaron los hallazgos y se instrumentaron las mejoras siguientes:

CONTRATACIONES DE SEGUROS		
HALLAZGOS		**MEJORAS**
Sesgo en la elección de las aseguradoras participantes, derivado a la falta de consideración de todos los criterios para el desempate de propuestas.		Actualización del marco normativo y cambios en la operación de los procesos a efecto de evitar futuras desviaciones e incumplimientos.
Poca claridad en el análisis de la infraestructura o red de servicios de las aseguradoras participantes.		
Inconsistencias en las invitaciones de participación a las aseguradoras, de acuerdo con los elementos a considerar con base a la normativa interna aplicable.		
La compañía contratada no se encuentra regulada por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y no cuenta con estados financieros auditados.		
Esquema de pago con condiciones no beneficiosas para el Instituto.		

Por último, se revisaron tres procesos de la Coordinación General de Recaudación Fiscal: Devolución SSV/97, Administración de Proveedores de Cobranza Fiscal y Datos Maestros, formulándose diez observaciones que se registraron en el SSA, y 29 hallazgos, los cuales fueron atendidos con base a las fechas definidas en los respectivos planes de trabajo comprometidos por el área responsable.

Las problemáticas identificadas en las observaciones y los hallazgos, así como las mejoras obtenidas en las verificaciones referidas fueron:

COORDINACIÓN GENERAL DE RECAUDACIÓN FISCAL		
OBSERVACIONES Y HALLAZGOS		**MEJORAS**
Deficiencias en el instrumento jurídico que sustenta la Devolución del saldo de la SSV/97.		Diseño e implementación de un nuevo modelo de operación del proceso de Devolución del SSV, considerando lo siguiente: a)Actualización del marco normativo. b)Fortalecimiento en el instrumento jurídico, con mecanismos de control, que eviten los errores en la devolución del SSV, así como para la aplicación de sanciones a proveedores. c)Publicación de los procedimientos Devolución de SSV 92-97 y 97 en adelante por excepción con Dispersión Automática de Pago (DAP). d)Ampliación del padrón de proveedores, evitando la concentración de asignación de trabajo a un número reducido de proveedores.
Deficiencias en la asignación de trabajo a los proveedores.		
Falta de normatividad para la devolución de SSV.		
Pago de trabajos con mala calidad.		
Falta de aplicación de sanciones a proveedores.		

COORDINACIÓN GENERAL DE RECAUDACIÓN FISCAL		
OBSERVACIONES Y HALLAZGOS		**MEJORAS**
Falta de mecanismos de seguridad para el resguardo y respaldo de la información.		Respaldo de la información que afecta directamente a la operación. Corrección de los errores identificados en la devolución del SSV, a través de la conciliación operativa - contable. Redistribución de funciones, considerando el grado de responsabilidad de los participantes en el procedimiento. Instrumentación de acciones legales a cargo de la Coordinación General Jurídica para la recuperación de los pagos en exceso a pensionados. Definición de controles claves para la operación. Validación de la información existente en los sistemas Institucionales y diseño de herramientas para automatizar actividades manuales.
Inconsistencia en la información.		
Errores en el proceso de la devolución, tales como tiempos excesivos de atención a los derechohabientes, pagos en exceso a pensionados, así como ausencia de controles de supervisión y monitoreo.		
Expedientes incompletos de casos de devolución de SSV.		
Normativa desactualizada, con base a la operación actual.		
Inconsistencias en la información de los sistemas Institucionales.		
Ausencia de automatización.		
Inadecuada segregación de funciones.		

En 2017, en cumplimiento con lo dispuesto en el Artículo 169 inciso e) de CUOEF, se elaboró el Programa Anual de Verificaciones en el que se consideró el nuevo Modelo de Operación de la Contraloría General y la implementación de verificaciones integrales de procesos y verificaciones especiales.

En este contexto, a nivel oficinas centrales, el Programa Anual de Verificaciones consideró las verificaciones integrales de control interno para el año 2017, que son revisiones en materia de control interno a la normatividad y la operación del Instituto que se basan en los 5 pilares de control interno que establece la CUOEF.

Estas verificaciones integrales evalúan los controles implementados en los procedimientos para detectar oportunidades de mejora, proporcionar una seguridad razonable en materia de control interno y verificar el cumplimiento de la normativa establecida.

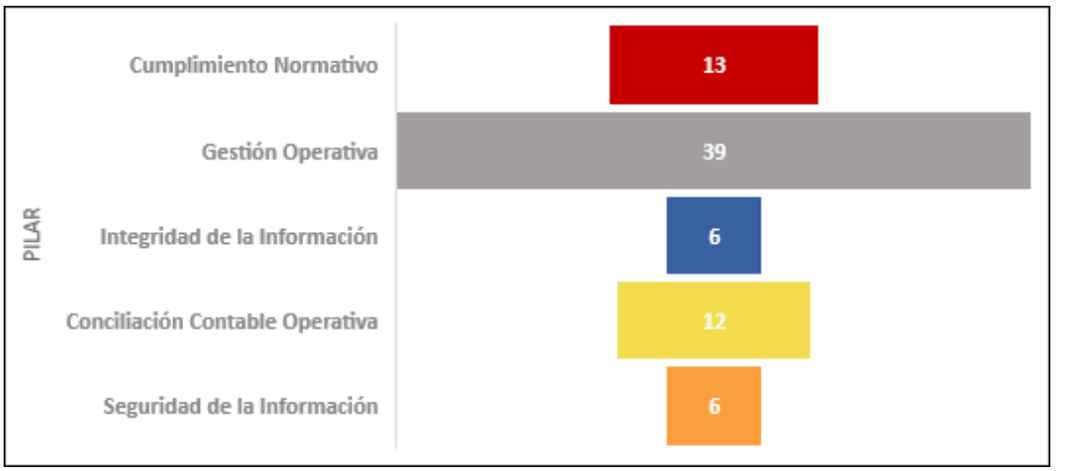
Para tales efectos, se diseñó una forma de trabajo que considera la especialización del personal de las distintas gerencias de la Contraloría General, de tal manera que cada fracción del artículo 172 de CUOEF (5 pilares de control interno) representa un factor de revisión en las verificaciones de control interno que se iniciaron como proyecto piloto en el primer semestre de 2017.

En dicho semestre se realizaron 5 verificaciones integrales de control interno en igual número de procesos, considerando los procedimientos que se relacionan a continuación:

Proceso	Procedimientos	Área verificada
Generación y pago de nómina	• Pago de vales de Alimentos • Recuperación de incapacidades	Subdirección General de Administración y Recursos Humanos
Administración de Egresos -	Viáticos	Subdirección General de Planeación y Finanzas
Administración SAP – FICO.	Actualización de Datos Maestros en el Sistema SAP-FICO.	Subdirección General de Crédito
Operación de Canales de Servicio	Atención a Solicitudes de Contacto a la BUC (Base Única de Contactos).	Subdirección General de Atención y Servicios

El número de hallazgos formulados por cada uno de los pilares de control interno que establece la CUOEF, ascendieron a 76, de los cuales se derivó el registro de 17 observaciones en el SSA. A continuación, se muestra la distribución de los hallazgos.

Número de hallazgos por pilar CUOEF, programa piloto



Las observaciones y hallazgos más relevantes, así como las mejoras obtenidas fueron las siguientes:

OBSERVACIONES / HALLAZGOS
•Normativa desactualizada. •Inadecuada segregación de funciones. •Ausencia de acuerdos en niveles de servicio. •Falta de integridad en la información. •Deficiencia en la implementación de controles.

MEJORAS
•Generación de normativa clara acorde a la operación, considerando la eficacia en su creación y aplicación, para el optimo funcionamiento de las actividades desarrolladas. •Asignación de funciones considerando las actividades desarrolladas en los procedimientos, incluyendo la autorización y registro de transacciones así como mantener la custodia de activos. •Formalización de los niveles de servicio, en los que se consideró el impacto generado en los derechohabientes y las diversas áreas del Instituto, con la consecuente reacción de éstos frente al modelo de atención. •Establecimiento de medidas preventivas y reactivas en los sistemas a efecto de resguardar y proteger la información buscando mantener la confidencialidad, la disponibilidad e integridad de datos y de la misma. •Rediseño de controles clave, así como en su aplicación.

OBSERVACIONES /HALLAZGOS

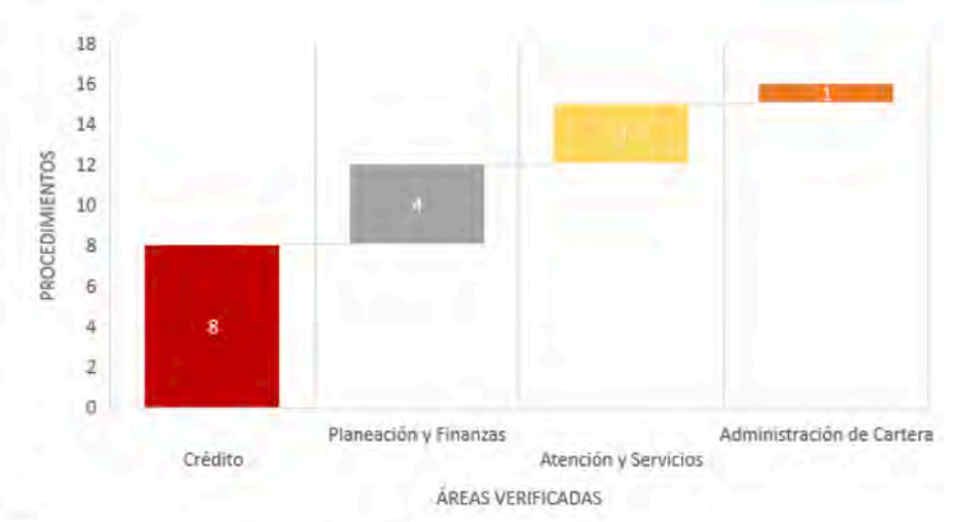
- Falta de identificación de los activos de información.
- Flujo contable de viáticos deficiente.
- Ausencia de conciliaciones contables-operativas y de las partidas del gasto.

MEJORAS

- Identificación y elaboración de los inventarios de activos de información con su respectiva clasificación por parte de las áreas verificadas, a fin de controlar la seguridad de los mismos.
- Sistematización del proceso de otorgamiento y comprobación de viáticos.
- Elaboración de las conciliaciones contables-operativas y de partidas de gasto por todas las áreas responsables de esta actividad.

Por lo que respecta al segundo semestre de 2017, en cumplimiento del Programa Anual de Verificaciones se llevaron a cabo 16 verificaciones integrales de control interno a las Subdirecciones Generales siguientes:

Verificaciones Integrales por Subdirección General, segundo semestre 2017

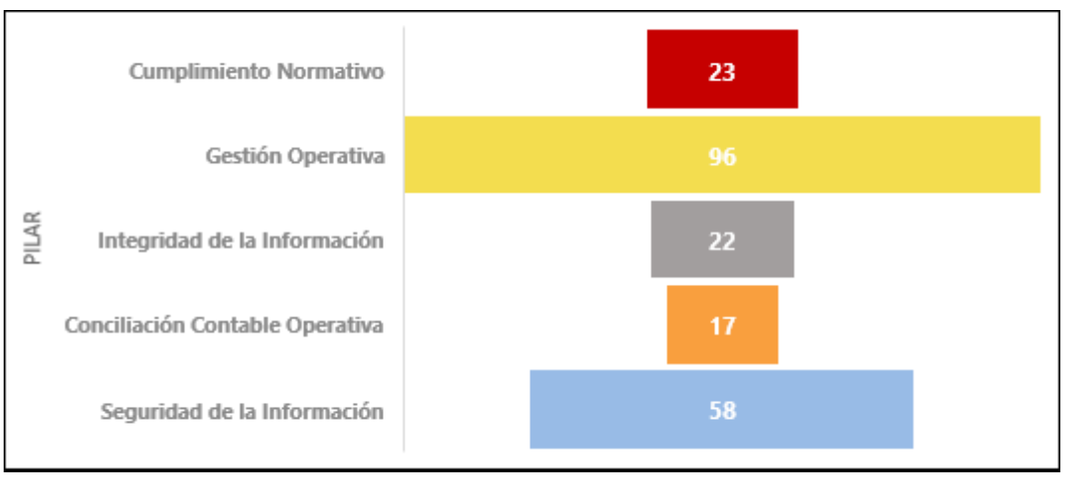


Las 16 verificaciones integrales mencionadas fueron a los procedimientos que se describen a continuación:

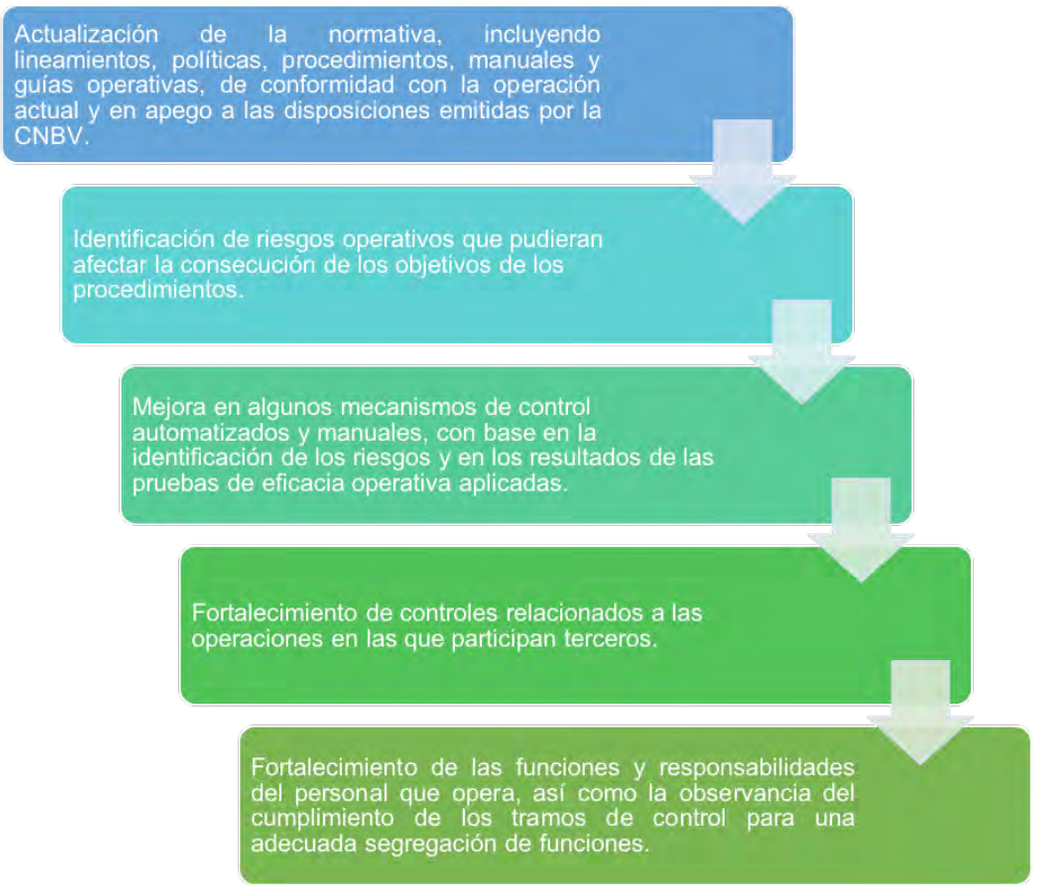
ÁREA	PROCEDIMIENTOS VERIFICADOS
Subdirección General de Planeación y Finanzas	Administración de ingresos institucionales
	Pagos institucionales
	Generación del expediente para la conciliación bancaria y contable operativa
Subdirección General Administración y Recursos Humanos	Asignación directa
Subdirección General de Atención y Servicios	Recepción, análisis y asignación de las quejas
	Generación de conocimiento para la atención y servicio
	Atención a solicitudes de operación de servicio
Subdirección General de Crédito	Titulación y formalización
	Soporte a la operación de devolución de impuestos y derechos
	Precalificación, perfilamiento y asesoría
	Inscripción del Crédito Infonavit
	Compra de vivienda con pago de pasivo Infonavit
	Originación de créditos con subsidio federal y estatal
	Incorporación Programa de Crédito Seguro
	OCI con incapacidad parcial permanente menor al 50 por ciento definida en los términos de la Ley del Seguro Social
Subdirección General de Administración de Cartera	Altas de créditos

Los resultados se formalizaron mediante la entrega de los respectivos informes, mismos que consideraron un total de 213 hallazgos, distribuidos de la forma siguiente:

Hallazgos por pilar CUOEF, segundo semestre 2017



Como resultado de las recomendaciones formuladas derivadas de los hallazgos se obtuvieron las siguientes mejoras:





Para las verificaciones integrales de control interno, en el año 2017, derivado de la implementación de los Lineamientos Generales de Control Interno, en específico de la Norma General "Evaluación de Riesgos", se incluyó una escala y clasificación de riesgos operativos por cada hallazgo identificado.

Dicha escala y clasificación de riesgos operativos se encuentran alineados a la "Metodología para la definición y actualización del Análisis de Impacto del Negocio" y a la "Definición de las clases y factores de riesgo", determinados por la Coordinación General de Riesgos del Infonavit, en apego a CUOEF, en el Capítulo IV y Anexo 25.

Para facilitar su lectura, se agregó a los informes de resultados de las verificaciones integrales la herramienta Mapa de Calor. Con ella, se muestra de manera sintética y dinámica la probabilidad e impacto (exposición) de los riesgos asociados a los hallazgos identificados; como se muestra en el siguiente gráfico.

Mapa de Calor

		IMPACTO				
PROBABILIDAD		Menor	Bajo	Moderado	Alto	Crítico
ESPERADO	81-100 %					
ALTAMENTE PROBABLE	61-80 %					
PROBABLE	41-60 %					
POCO PROBABLE	21-40 %					
REMOTO	<20 %					

Con la finalidad de obtener un promedio de exposición de los riesgos asociados, se calcula un índice de referencia, el cual se obtiene mediante un promedio de la probabilidad e impacto de riesgo de todos los hallazgos resultantes de las verificaciones integrales de control interno.

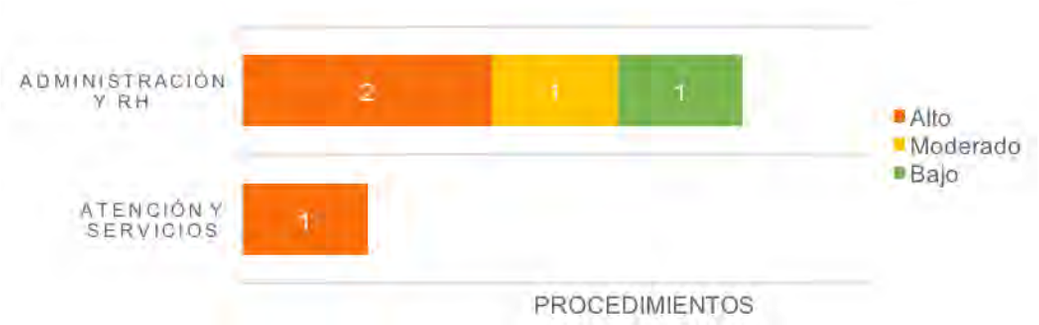
La escala de riesgo se define en la siguiente tabla:

SEMÁFORO	RIESGO	DESCRIPCIÓN
	Crítico	Requiere atención inmediata. Es necesario realizar una reingeniería del procedimiento y su gestión.
	Alto	Requiere mejoras sustanciales en la definición y operación del procedimiento para mitigar riesgos encontrados en la verificación.
	Moderado	El procedimiento puede operar, pero requiere mejoras en los controles del mismo y en la supervisión de la operación.
	Bajo	El procedimiento está expuesto a riesgos menores que requieren mitigación y supervisión.
	Mínimo	El riesgo operativo es mínimo.

En lo que concierne a la clasificación de los riesgos operativos, se dividen en 7 categorías de eventos, que a su vez se encuentran subdivididos.

En el primer semestre de 2017 se obtuvieron como resultado del plan piloto de verificaciones integrales de control interno, los resultados siguientes:

- Escala de riesgos/número de procedimientos



- Clasificación de riesgos con base en los hallazgos identificados

Tipo Riesgo	Clase	Hallazgos
Procesos	Controles deficientes	29
	Incumplimiento de la normativa	24
	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	16
	Seguimiento y presentación de informes	1
Administración de Personas	Relaciones laborales	2
	Capacitación	1
Fraude Interno	Seguridad en los sistemas	1
Tecnología	Deficiencias en tecnología	2

En el segundo semestre de 2017, los procedimientos verificados obtuvieron la siguiente escala de riesgo con base en los hallazgos identificados:

- **Escala de riesgos/número de procedimientos**



- **Clasificación de riesgos con base en los hallazgos identificados**

Tipo de Riesgo	Clase	Hallazgos
Procesos	Controles deficientes	104
	Incumplimiento de la normatividad	64
	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones. (Errores en la operación)	14
Fraude Interno	Seguridad en los sistemas	15
Prácticas Comerciales	Actividades de asesoramiento	3
Tecnología	Deficiencias en tecnología	8
	Administración de procesos, ejecución y entrega	2

Esta clasificación de los hallazgos identificados en las verificaciones integrales de control interno contribuyó a concientizar a los responsables de supervisión y ejecución de los procedimientos sobre el grado de relevancia que guarda cada riesgo asociado a su operación y a identificar las principales deficiencias, de tal manera que dichos resultados sean una directriz para focalizar las acciones de revisión y control.

En este marco, se efectuaron las verificaciones especiales en las Delegaciones de Puebla y Tlaxcala, específicamente en las Gerencias de Administración y Crédito, de las que surgieron 11 recomendaciones derivadas de las problemáticas identificadas para las gerencias de Delegaciones, así como 2 recomendaciones para los dueños de procesos en oficinas centrales, correspondientes a la Subdirección General de Crédito y la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos, áreas que implementaron las acciones de mejora siguientes:

RECOMENDACIONES

- Deficiencias en la capacitación y perfil del personal que opera los procesos de atención a los derechohabientes y acreditados.
- Deficiencias en la definición de roles y responsabilidades para el personal que opera los procesos, así como en el modelo de atención a los derechohabientes y acreditados .
- Deficiencias en la conectividad con los sistemas Institucionales.

MEJORAS

- Fomento de la capacitación y adecuaciones de los perfiles del personal que opera los procesos de atención a los derechohabientes y acreditados.
- Segregacion de funciones y responsabilidades conforme a la operación del proceso así como al modelo de atención a los derechohabientes y acreditados.
- Atención de los incidentes en la red tecnológica en las instalaciones de las Delegaciones.

RECOMENDACIONES

- Debilidades de control en la gestión de expedientes de crédito y en la gestión de proveedores y prestadores de servicio.
- Deficiencias en los mecanismos de control y monitoreo de actividades de los proveedores de bienes y servicios.
- Deficiencias en la provisión de herramientas y capacitación para la implementación de estrategias de atención a los derechohabientes y acreditados.
- Presencia de personas ajenas al Instituto en las instalaciones de los CESI, quienes presuntamente ejercen actividades relacionadas a los servicios Institucionales.
- Falta de controles de prevención de fraude en las operaciones críticas.

MEJORAS

- Adecuación de los controles de gestión de expedientes de crédito y adecuación de la normativa para la gestión de proveedores y prestadores de servicio.
- Definición e implementación de mecanismos de control y monitoreo de proveedores de bienes y servicios.
- Fortalecimiento de los controles de validación de información en las herramientas y capacitación para la formalización de créditos.
- Implementación de operativos de evacuación de personas ajenas al Instituto dentro de los CESI.

El Programa Anual de Verificaciones de 2018 incluía en el primer semestre, la realización de 17 verificaciones integrales de control interno a 13 procedimientos, en 6 unidades administrativas de oficinas centrales y 4 Delegaciones Regionales (Estado de México, Sonora, Chiapas y Veracruz).

Las 17 verificaciones integrales se efectuaron de manera presencial a los procedimientos y unidades administrativas que se describen a continuación, incluyendo las Delegaciones Regionales involucradas.

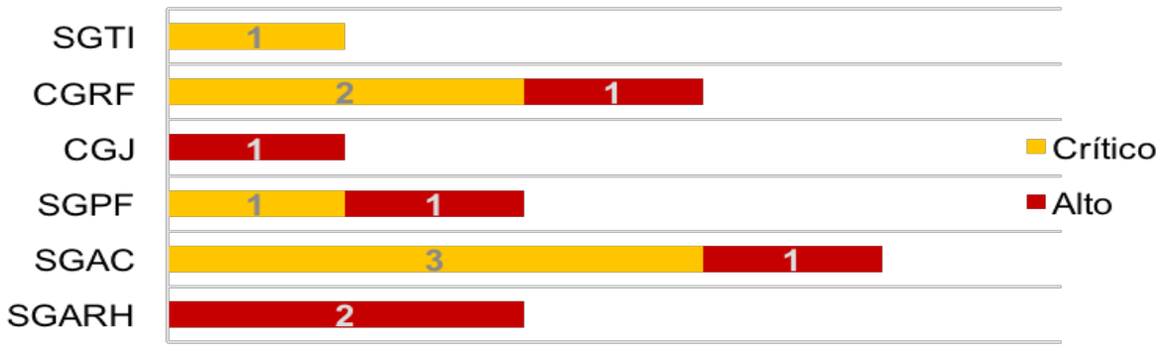
UNIDAD ADMINISTRATIVA	PROCEDIMIENTO	DELEGACIÓN REGIONAL
Subdirección General de Administración y Recursos Humanos	Elaboración, Pago y Registro de la Nómina	Sonora
	Cálculo y Pago de Cuotas Obrero-Patronales.	Sonora
Subdirección General de Tecnologías de Información	Revisar la Documentación de la Normativa de Operación.	
Subdirección General de Planeación y Finanzas	Generación de Cuentas por Pagar Financieras.	N/A
	Cálculo y Entero de Impuestos Estatales.	Estado de México
Subdirección General de Administración de Cartera	Políticas Control y Gestión de la efectividad de las Fianzas de la Subdirección General de Administración de Cartera.	
	Procedimiento Específico para la Contratación de Proveedores Especializados en Materia de Servicios de Cobranza.	
	Vinculación NSS con Número de Crédito.	
	Liberación de Garantías.	
Coordinación General de Recaudación Fiscal	Rendimientos del SSV.	N/A
	Dispersión de Recursos de Vivienda.	N/A
	Devolución de Pagos Indebidos o en Exceso.	Estado de México, Sonora, Chiapas y Veracruz.
Coordinación General Jurídica	Administración de Garantías.	

El número de hallazgos por área se presenta en el siguiente cuadro:

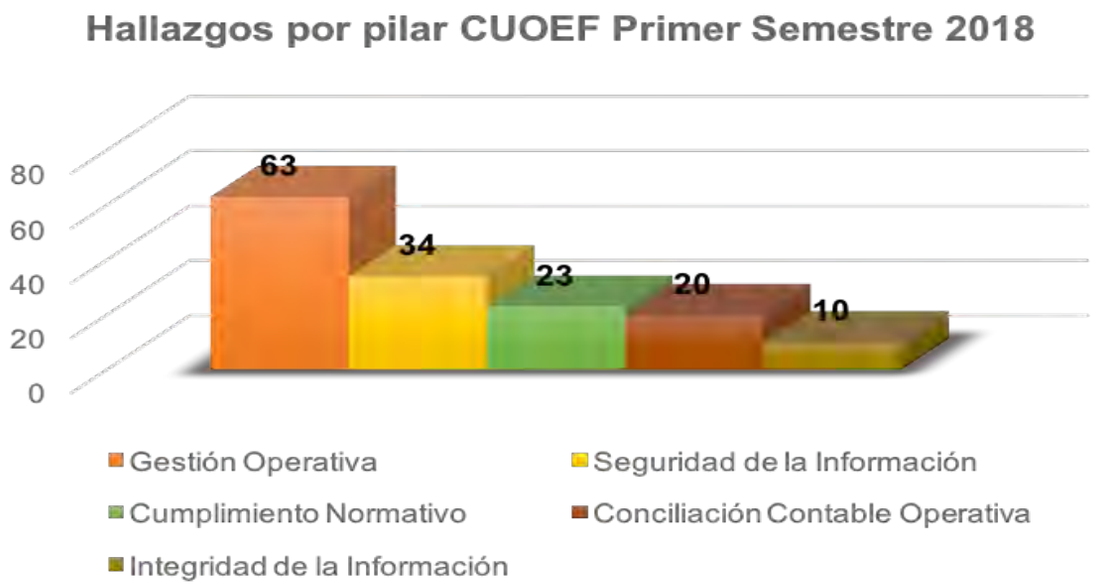
Área	Procedimientos verificados	Número de hallazgos
Subdirección General Administración y Recursos Humanos	2	29
Subdirección General de Tecnologías de Información	1	15
Subdirección General de Planeación y Finanzas	2	24
Subdirección General Administración de Cartera	4	37
Coordinación General Jurídica	1	9
Coordinación General de Recaudación Fiscal	3	36
Total	**13**	**150**

Respecto a la escala y clasificación de riesgos que derivaron de las verificaciones efectuadas durante el primer semestre 2018, se obtuvo lo siguiente:

- **Escala de riesgos/número de procedimientos:**



De los 150 hallazgos formulados están considerados 17 identificados en las Delegaciones, mismos que fueron formalizados mediante la entrega de informes de resultados y se distribuyeron por cada pilar de la forma siguiente:



Los hallazgos formulados en las verificaciones integrales, así como las mejoras obtenidas correspondientes al primer semestre 2018, fueron las siguientes:

Hallazgos	Mejoras obtenidas
Desactualización de la normativa.	Actualización de la documentación del procedimiento con base en la operación actual, alineada al Marco Normativo Interno y Externo, a las Políticas de Control Interno y de Seguridad de la Información.
Cuentas contables sin conciliar de forma adecuada, derivado a que la afectación de las cuentas es efectuada por diversas áreas.	Asegurar que la información presentada en los estados financieros sea correcta, con la correspondiente validación de los saldos por parte de los responsables de generarla.
Falta de validación de la correcta asignación de claves o atributos de acceso.	Corroborar todas las claves de usuario reportadas por Seguridad Informática e informar oportunamente los cambios o bajas que se presenten.

Hallazgos	Mejoras obtenidas
Ausencia de supervisión y/o monitoreo a las solicitudes efectuadas mediante Work Flow.	Adecuada segregación de funciones y generación de indicadores que detecten áreas de oportunidad.
Inconsistencias en los aplicativos respecto a la integridad de la información, cumplimiento de niveles de servicio y de procesamiento.	Mejora en los aplicativos mediante la implementación de filtros y controles automáticos.
Deficiencia en la ejecución y documentación de controles.	Identificación y definición clara de los controles claves de la operación evitando la materialización de los riesgos.
Conciliaciones contables-operativas realizadas fuera del plazo establecido.	Obtención de información financiera veraz y oportuna, permitiendo en su caso realizar en tiempo los cambios correspondientes.
Falta de controles de seguridad en los archivos.	Aseguramiento de la confidencialidad e integridad de los datos.
Respaldos de información efectuados en medios de almacenamiento no institucionales.	Mantener información exacta y completa en plataformas institucionales, generando mecanismos de control para su adecuado respaldo.
Formato de conciliación indebidamente requisitado.	Oportuno seguimiento a las partidas no identificadas y mayor control para reconocer las partidas que son sujetas a depuración.
Falta de capacitación.	Fortalecimiento del nivel de conocimiento de los arquitectos de procesos en materia de gobierno de procesos.
Falta de alineación de los riesgos y controles con las actividades del procedimiento.	Definición e implementación de mecanismos de control aplicables a la operación que mitiguen los riesgos identificados, mismos que han de apoyar al cumplimiento del objetivo de la normativa interna, y que estén alineados a la tolerancia al riesgo a nivel institucional, al impacto en la segregación de funciones, así como al análisis de costo beneficio de su implementación.

Hallazgos	Mejoras obtenidas
Procesamiento manual de la información de flujo de efectivo.	Disminuir el riesgo de error en los importes que se transfieren a las entidades financieras, mediante la automatización.
Falta documentación formal de las reglas operativas para ejecutar el procedimiento.	Documentar las reglas con las que opera el procedimiento, formalizándose con base en el Marco Normativo Institucional del Gobierno de Procesos.
No se han identificado los activos de información.	Contar con un inventario formal de activos de información con los que opera el proceso relacionado al procedimiento, incluyendo la descripción, el impacto y los criterios de seguridad de la información (disponibilidad, integridad y confidencialidad).
Falta de estandarización para la validación de incidencias y reportes para conciliar movimientos.	Estandarización de controles de validación de incidencias a través de guías a nivel nacional e Implementación de niveles de servicio respecto al envío de incidencias por parte de los encargados de personal a oficinas centrales.
Incumplimiento normativo en el resguardo y control de fianzas en la Delegación Chiapas.	Fortalecimiento del apego normativo por parte de las Delegaciones Regionales en materia de resguardo y control de fianzas.
Incumplimiento normativo en la integración de evidencia de liberación de garantías en la Delegación Veracruz.	Fortalecimiento del apego normativo y de controles relacionados a la liberación de fianzas.
Falta de reporteo al área de atención y servicio en la Delegación, por parte de los responsables del proceso en oficinas centrales.	Aseguramiento de los flujos de información y comunicación entre oficinas de apoyo y Delegaciones Regionales.
Falta de homologación en la captura del número de credencial de elector, en el sistema CRM y deficiencias en la captura de los casos.	Alineación de las operaciones del procedimiento con los sistemas y definición de la transversabilidad del procedimiento.

Adicionalmente, en el mismo periodo se llevó a cabo una verificación especial a la Delegación Regional de Durango, en la cual se revisó la gestión operativa y el cumplimiento normativo de temas referidos a Crédito, Atención y Servicios, Jurídico, Cartera, Recaudación Fiscal, Administrativa y Sustentabilidad.

Al respecto, como resultado se identificaron 13 hallazgos, los cuales son atendidos por los diferentes Gerentes responsables.

Hallazgos	Mejoras obtenidas
Deficiencias en la integración y validación de las fianzas de los despachos de cobranza.	Mejor administración de los expedientes de contratos locales, específicamente la integración y envío de fianzas a oficinas centrales. Liberación de garantías de los contratos que en su caso ya no estén activos.
Debilidad en el control y monitoreo de los poderes de los despachos de cobranza.	Implementación de controles para mitigar el riesgo potencial de que el personal que no tenga relación se enuncie en nombre del Instituto.

Hallazgos	Mejoras obtenidas
Deficiencias en la integración y validación de las fianzas de los despachos de cobranza.	Mejor administración de los expedientes de contratos locales, específicamente la integración y envío de fianzas a oficinas centrales. Liberación de garantías de los contratos que en su caso ya no estén activos.
Deficiencia en el control de los gastos por comprobar en relación con el rezago histórico.	Seguimiento a la comprobación de los gastos por comprobar pendientes con base a la normatividad vigente.
Inconsistencias en el manejo del fondo fijo de caja chica.	Cumplimiento a la normatividad establecido en relación con el manejo del fondo fijo. Definición de una adecuada segregación de funciones para la ejecución y reporteo del arqueo de caja chica.
Juicios laborales sin movimiento.	Actualización de juicios registrados en el Sistema de Control de Juicios por parte de los despachos, así como la implementación de controles para el seguimiento a la gestión de los mismos.

Hallazgos	Mejoras obtenidas
Deficiencia en los gastos por comprobar.	Atención a los niveles de servicio en la comprobación de gastos.

– Clasificación de riesgos con base en los 163 hallazgos formulados en las verificaciones integrales y la especial:

Tipo de Riesgo	Clase	Hallazgos
Procesos	Controles deficientes	100
	Incumplimiento de la normatividad	42
	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones. (errores en la operación)	8
Fraude interno	Seguridad en los sistemas	3
Administración de personas	Capacitación	1
Tecnología	Seguridad informática	1
	Deficiencias en tecnología	8

Para el segundo semestre de 2018 se realizará el seguimiento a 352 hallazgos, de los cuales, 163 corresponden a las verificaciones efectuadas en el primer semestre del 2018 y 189 de ejercicios anteriores.

Las actividades de seguimiento se focalizarán a revisar y corroborar que las áreas hayan efectuado las acciones correctivas y preventivas comprometidas en los planes de trabajo, para mitigar o evitar la recurrencia de la causa raíz del hallazgo y la materialización del riesgo.

Al cierre del ejercicio 2018, considerando las fechas comprometidas en los planes de trabajo, se tiene proyectada la posible solventación de los hallazgos referidos.

19.2.4 Evaluación del Sistema de Control Interno

Entre las facultades de la Contraloría General, en el artículo 21, fracción IV del Estatuto Orgánico, se determina “diseñar y establecer programas de verificación y autocontrol sobre el cumplimiento del SCI, para su aplicación a los niveles estratégico, directivo y operativo, sobre todo en los procesos con mayor exposición al riesgo y mayor impacto financiero asociado a su operación”.

Para dar cumplimiento a esta obligación se han desarrollado, a lo largo de los últimos seis años, ejercicios que se complementan entre sí y que buscan medir el nivel de madurez del SCI en su conjunto.

Estos ejercicios se refieren a la evaluación de la implementación de los Lineamientos Generales de Control Interno; así como a los procesos de autoevaluación, tanto en oficinas centrales (autocontrol), como en las Delegaciones (agendas), los cuales se resumen a continuación:



Durante los años 2012 y 2013, se implementaron dichos ejercicios, obteniendo resultados de diferente índole y afectando diversas partes del Instituto.

El autocontrol consiste en una herramienta para evaluar que cada procedimiento se encuentre operando con los lineamientos y controles necesarios y actualizados y, en su caso, identificar los componentes con mayor debilidad para generar planes de acción para la mejora de los mismos.

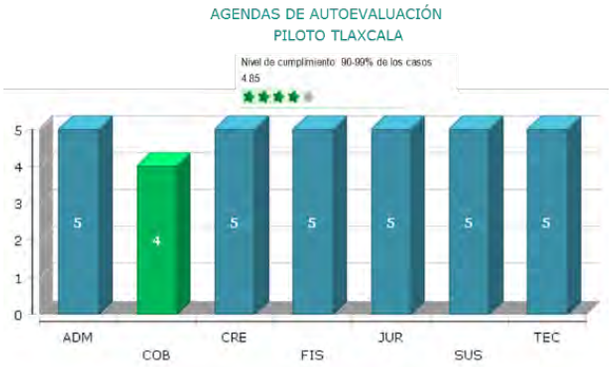
Derivado de la implementación del autocontrol de procesos en oficinas de apoyo, en 2013 se inició la expansión de dicha práctica en las Delegaciones bajo el nombre de “Agendas de Autoevaluación”, las cuales son cuestionarios aplicados a los Gerentes de área (operadores de los procesos).

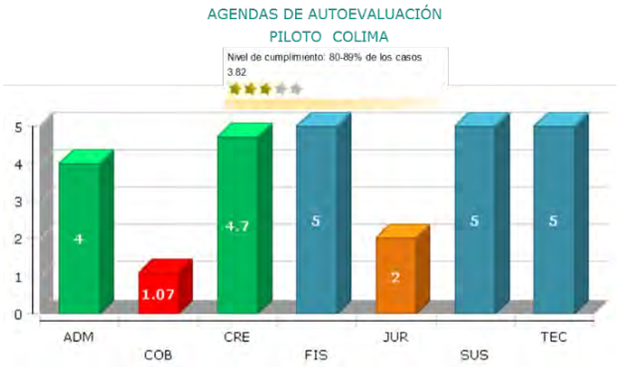
Estas agendas tienen como objetivo la evaluación del cumplimiento del SCI y la medición de la exposición al riesgo en las operaciones de las Delegaciones.

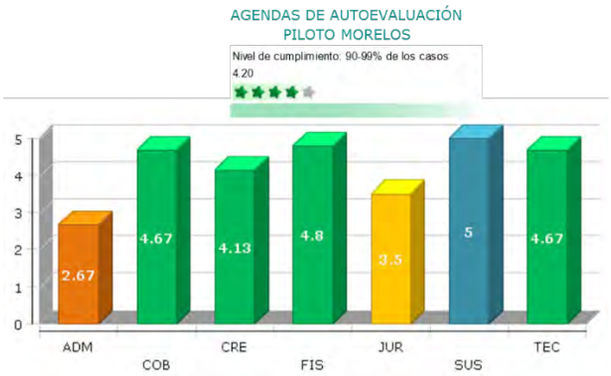
Buscan apoyar en el logro de objetivos Institucionales, identificar factores de riesgo y exposiciones relevantes, evaluar los controles que mitigan y gestionan dichos riesgos, desarrollar planes de acción para reducirlos y mejorar los procesos, permitir a los dueños y operadores de procesos mejorar la gestión de riesgos y controles y tener un grado de seguridad razonable en las operaciones, cuidando la eficiencia y eficacia de los procesos.

Para la implementación de las Agendas, se desarrolló un sistema propietario a inicios de 2013, con el objeto de aplicar un primer piloto en las Delegaciones de Tlaxcala, Colima y Morelos, el cual se llevó a cabo durante el último bimestre de ese año, con la capacitación y aplicación de las agendas por parte de 21 Gerentes de área, quienes evaluaron 25 de los procedimientos aplicables a su operación en la Delegación.

Las Delegaciones Tlaxcala y Morelos obtuvieron un nivel de cumplimiento de 4.85 y 4.20 respectivamente de 5 posibles, lo cual indica que entre el 90 y 99% de los casos la operación en estas Delegaciones cumple con lo establecido en el SCI, mientras que la Delegación Colima obtuvo un nivel de cumplimiento de 3.82, lo que denota que para esta Delegación el nivel de cumplimiento anteriormente citado oscila entre un 80 y 89% de los casos.







	Cumplimiento	Descripción
	No Aplica	No Aplica
	Menos del 69 de los casos	0.01 - 1.99
	70-79% de los casos	2.00 - 2.99
	80-89% de los casos	3.00 - 3.99
	90-99% de los casos	4.00 - 4.99
	100% de los casos	5

Lo anterior, permitió realizar las adecuaciones y ajustes necesarios en la herramienta, material de capacitación y cuestionarios de evaluación mediante la retroalimentación recibida por parte de los Gerentes de dichas Delegaciones.

Agendas de Autoevaluación en Delegaciones Regionales

2013
- 3 Delegaciones piloto
- 21 participantes
- 7 Áreas Autoevaluadas
- Nivel de cumplimiento normativo 3.82 de 5 posibles

2014
- 32 Delegaciones
- 251 participantes
- 7 Áreas Autoevaluadas en el 1er semestre
- 6 Áreas Autoevaluadas en el 2do semestre
- 2 Agendas aplicadas en el año
- 1er Semestre: Nivel de cumplimiento normativo 4.19
- 2do Semestre: Nivel de cumplimiento normativo 4.60

2015
- 32 Delegaciones
- 251 participantes
- 4 Áreas Autoevaluadas en el 1er semestre
- 6 Áreas Autoevaluadas en el 2do semestre
- 2 Agendas aplicadas en el año
- 1er Semestre: Nivel de cumplimiento normativo 4.08
- 2do Semestre: Nivel de cumplimiento normativo 4.24

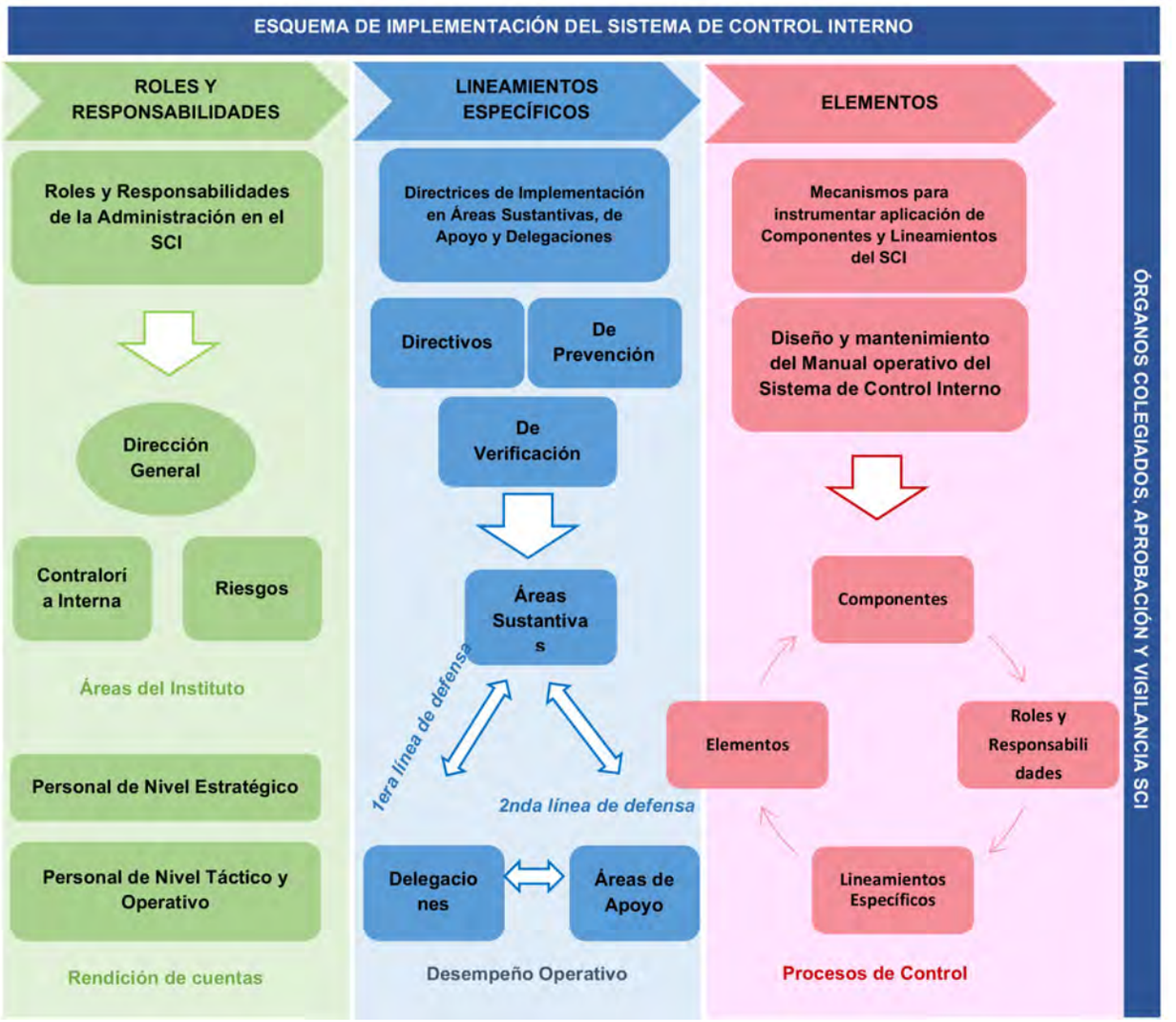
2016
- 32 Delegaciones
- 251 participantes
- 3 Áreas Autoevaluadas en el 1er semestre
- 3 Áreas Autoevaluadas en el 2do semestre
- 2 Agendas aplicadas en el año
- 1er Semestre: Nivel de cumplimiento normativo 4.44
- 2do Semestre: Nivel de cumplimiento normativo 4.49

2017
- 32 Delegaciones
- 149 participantes
- 5 Áreas Autoevaluadas
- Nivel de cumplimiento normativo 4.19

En otro orden de ideas, en octubre de 2013 y derivado del acuerdo ACU-0174-11/13 del Comité de Auditoría en la sesión ordinaria número 097 del 14 de noviembre del 2013, se presentó el Plan de Trabajo para la implementación de los Lineamientos Generales de Control Interno y la evaluación de ésta.

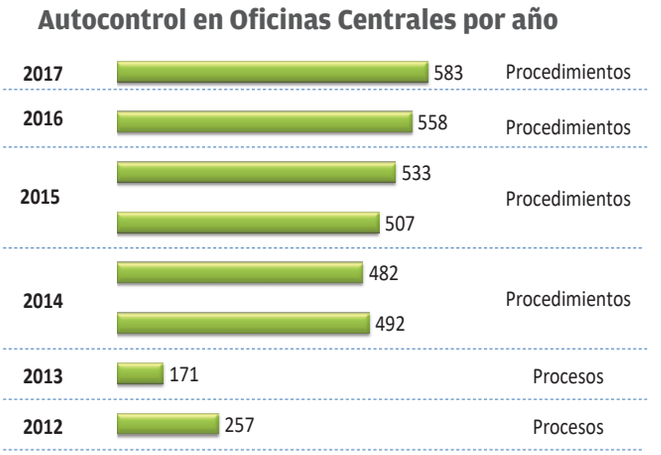
Dicho Plan consideró entre otros aspectos, la determinación de las brechas y acciones a implementar, así

como el desarrollo de planes e iniciativas para incorporar elementos faltantes en las diferentes áreas del Instituto.



Como resultado de lo anterior, se elaboraron 18 planes de trabajo específicos a cargo de diversas áreas del Instituto.

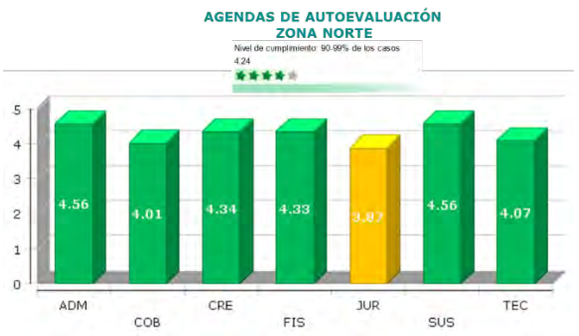
Durante el 2012 y 2013 el autocontrol en oficinas centrales se realizó a nivel proceso y a partir de 2014 se ha llevado a cabo por procedimiento, situación que explica el incremento en el número de procedimientos evaluados, como se muestra en la siguiente gráfica:



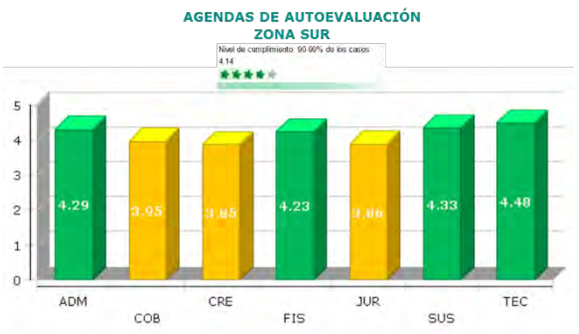
Ya en 2014 las agendas de autoevaluación en Delegaciones contaban con un sistema más afinado y con las herramientas de capacitación necesarias para la puesta en marcha de un segundo piloto, el cual se llevó a cabo por zonas geográficas durante el primer trimestre de 2014, el cual sirvió para realizar las últimas pruebas de capacidad al sistema, llevar a cabo la capacitación y concienciación de los gerentes a nivel nacional respecto del ejercicio de la autoevaluación y su relación con el SCI.

En dicho piloto participaron 232 Gerentes de las 32 Delegaciones Regionales, quienes evaluaron 22 procedimientos aplicables a su operación en la Delegación.

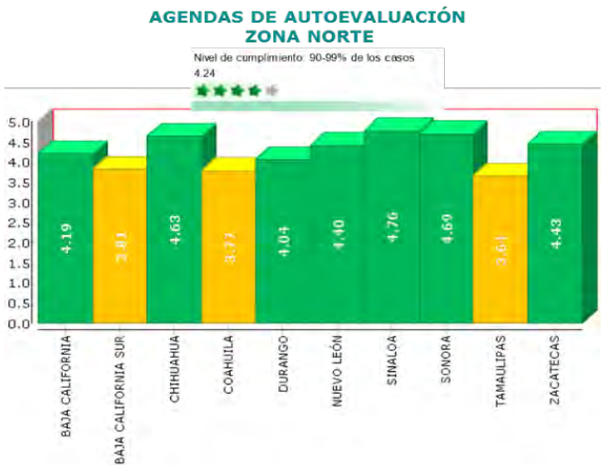
Los resultados obtenidos del segundo piloto por zona geográfica son los que a continuación se muestran:

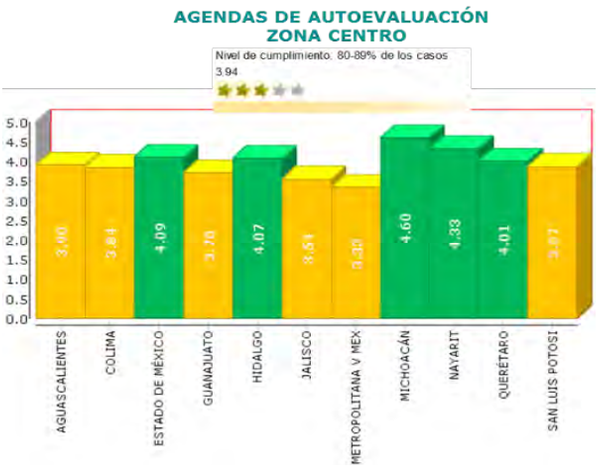


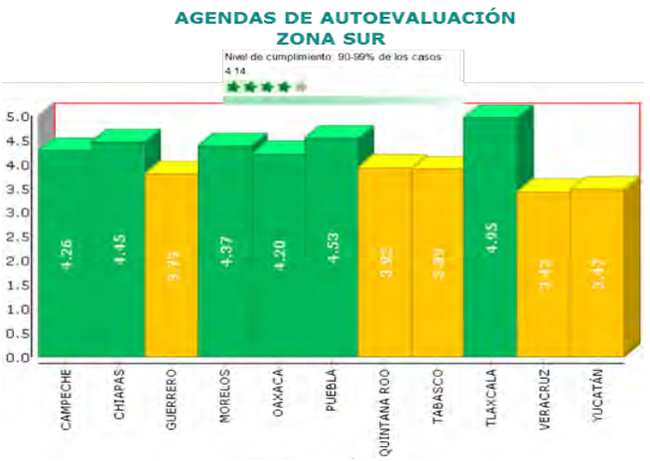




	Cumplimiento	Descripción
	No Aplica	No Aplica
	Menos del 69 de los casos	0.01 - 1.99
	70-79% de los casos	2.00 - 2.99
	80-89% de los casos	3.00 - 3.99
	90-99% de los casos	4.00 - 4.99
	100% de los casos	5



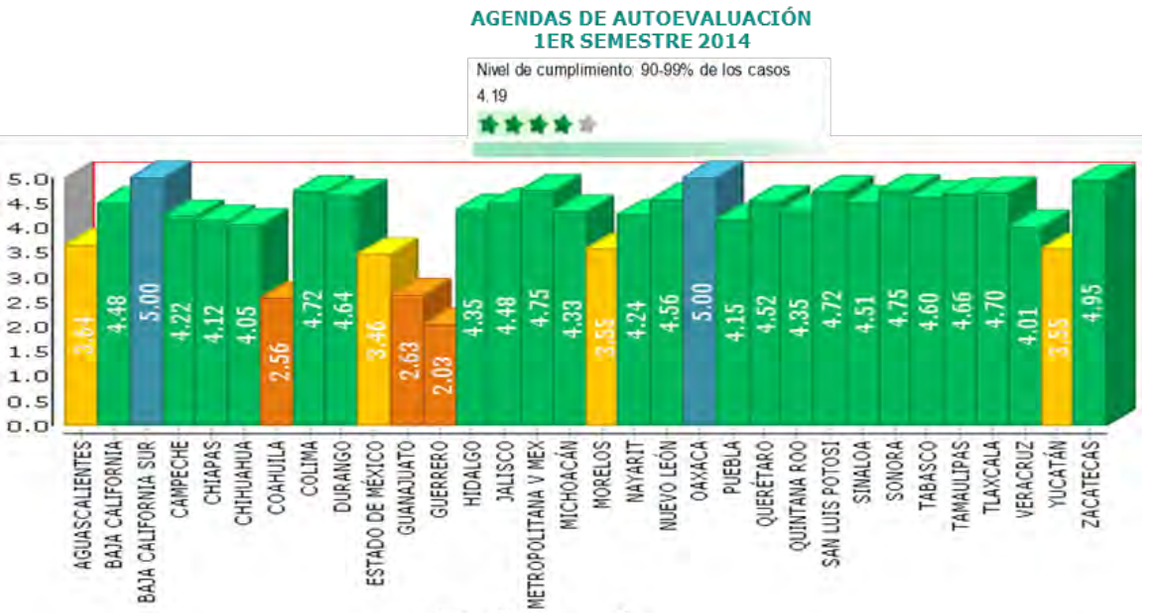




Las zonas norte y sur obtuvieron un nivel de cumplimiento de 4.24 y 4.14 respectivamente de 5 posibles, lo cual indica que entre el 90 y 99% de los casos la operación en estas Delegaciones cumple con lo establecido en el SCI, mientras que la zona centro obtuvo un nivel de cumplimiento de 3.94, lo que denota que para las Delegaciones que conforman esta zona, el nivel de cumplimiento anteriormente citado oscila entre un 80 y 89% de los casos.

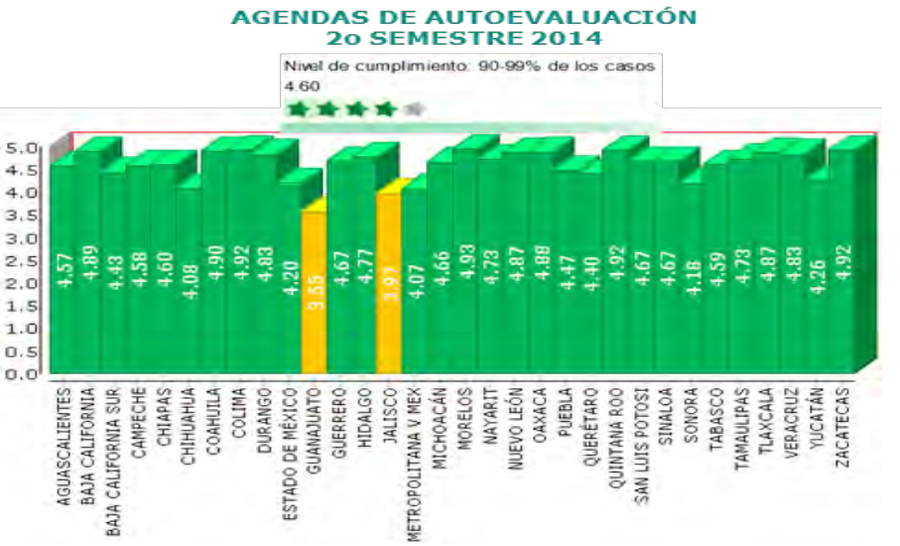
A partir del segundo trimestre de 2014 se comenzaron a aplicar las agendas de autoevaluación dos veces por año para las diferentes gerencias y procedimientos en Delegaciones.

Se evaluaron 25 procedimientos, con la participación de 73 gerentes de las áreas Crédito y Cobranza, y se obtuvo un nivel de cumplimiento de 4.19 de 5 posibles, lo cual indica que las operaciones de las gerencias anteriormente citadas cumplían entre un 90 y 99% de los casos con lo establecido en el SCI.



Durante el segundo semestre 2014 se aplicó la segunda agenda de autoevaluación del año, evaluando 16 procedimientos con la participación de 178 gerentes de las áreas Cobranza, Crédito, Recaudación Fiscal, Sustentabilidad y Técnica.

Se obtuvo un nivel de cumplimiento de 4.60 de 5 posibles, con un aumento de 0.41 en comparación con la evaluación del primer semestre y se mantuvo un nivel de cumplimiento de las operaciones en Delegaciones entre el 90 y 99% con lo establecido en el SCI.



Por último, durante el segundo semestre de 2014 se llevaron a cabo las validaciones de evidencia de las evaluaciones realizadas por los gerentes de área en las Delegaciones, mediante las visitas realizadas por la Contraloría Interna para la verificación de procesos en sitio denominadas "Monitoreo Preventivo en Delegaciones", a efecto de promover en el personal de Delegaciones la adecuada implementación de los ejercicios de autoevaluación y asegurar el cumplimiento del objetivo de dicha práctica.

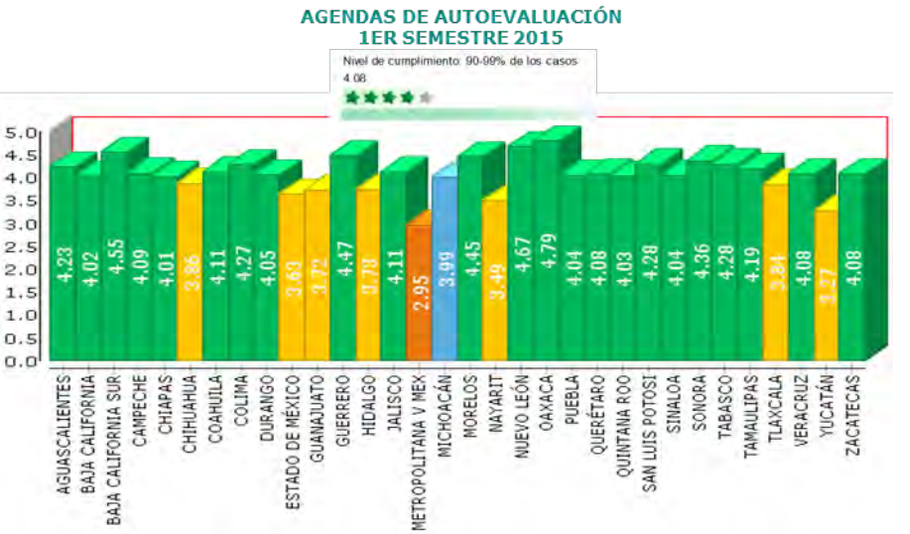
Hacia 2015, el cuestionario asociado al proceso de autocontrol en oficinas centrales ha sufrido diversas calibraciones desde que comenzó dicho proceso tal y como se señala en el diagrama que se muestra a continuación:



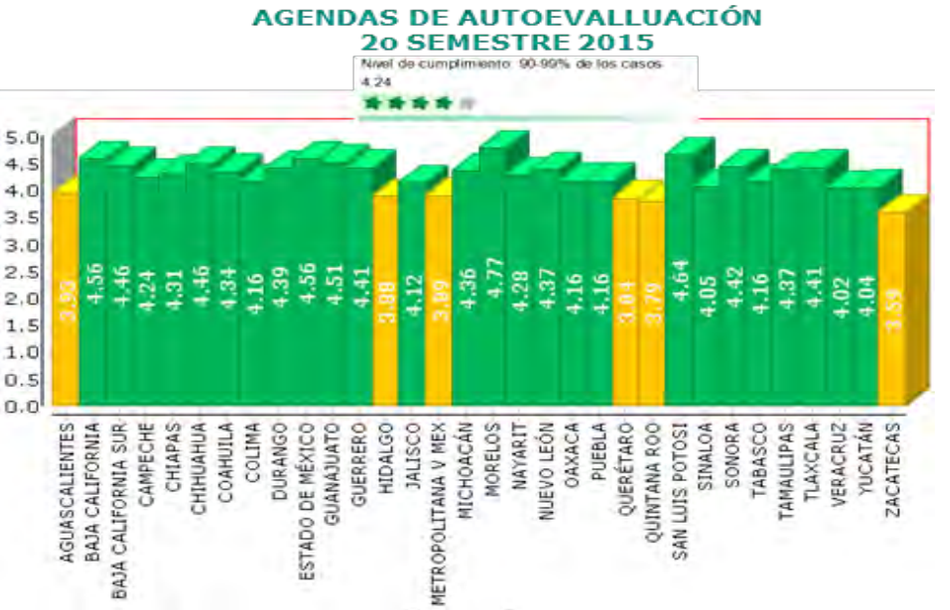
La calibración del cuestionario del 2015 estuvo orientada y estructurada en dimensiones bajo la metodología COSO, fueron conservadas 20 de las 35 preguntas iniciales y, se agregaron 5 relacionadas con los siguientes temas:

1. Afectación en la operación por rotación del personal,
2. Riesgos por pérdida de información,
3. Información confiable y oportuna,
4. Última actualización del procedimiento y
5. Documentación de controles con impacto en el logro del objetivo.

En lo que se refiere a las agendas de autoevaluación en las Delegaciones para 2015, se contaba con un proceso más estable, en el cual se evaluaron 18 procedimientos correspondientes a las gerencias de Crédito, Cobranza, Administrativo, Sustentabilidad y Técnica durante el primer semestre, con la participación de 242 gerentes, obteniéndose un nivel de cumplimiento de 4.08 de 5 posibles, con un decremento de 0.52 en comparación con la evaluación del segundo semestre 2014, manteniendo un nivel de cumplimiento entre el 90 y 99% con base en los establecido en el Sistema de Control Interno Institucional.

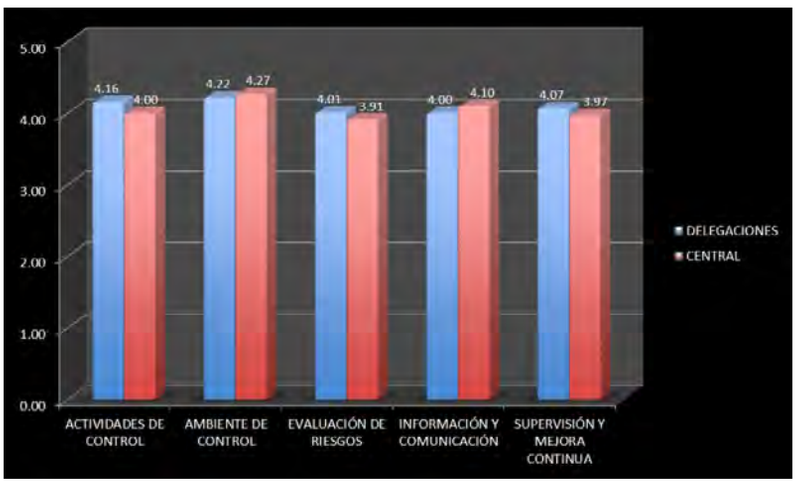


Durante el segundo semestre de 2015 se evaluaron 9 procedimientos correspondientes a las gerencias de Administración, Cobranza, Crédito, Recaudación Fiscal, Jurídico, Sustentabilidad y Técnica con la participación de 245 gerentes de área en Delegaciones, obteniéndose un nivel de cumplimiento de 4.24 de 5 posibles, con un incremento de 0.16 en comparación con la evaluación del primer semestre, manteniéndose en un nivel de cumplimiento entre el 90 y 99% de los casos.

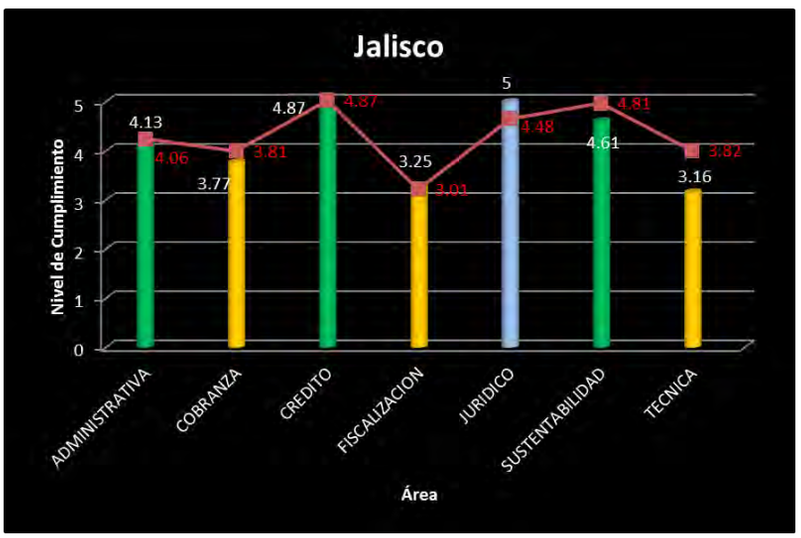


A partir del segundo semestre de 2015, las acciones de mejora derivadas de la retroalimentación brindada a los dueños de proceso en oficinas de apoyo, la cual es producto de los resultados de las agendas de autoevaluación en Delegaciones, se formalizaron mediante la generación de 6 observaciones para las Subdirecciones y Coordinaciones Generales en oficinas centrales quienes tienen a cargo la emisión y documentación de las mejoras a los procedimientos que operan las Delegaciones.

Se identificó que para la mejora del proceso de agendas de autoevaluación, era necesaria la comparación de los niveles de cumplimiento y resultados obtenidos (entre las Delegaciones y los dueños de proceso en oficinas centrales), llevando a cabo la retroalimentación respecto de la opinión de los operadores de procesos (Gerentes de área en Delegaciones) con base en la normativa vigente, el uso de sistemas y las disposiciones que emite cada área de negocio de manera central, de las cuales surgieron acciones de mejora que fueron atendidas mediante planes de acción por parte de los Dueños de Proceso en oficinas de apoyo.



Así mismo, se incluyó la validación de evidencias de las agendas de autoevaluación aplicadas, en la cual se identificaron las principales brechas en la evaluación y derivaron compromisos con los gerentes de área. Se muestra en el siguiente gráfico un ejemplo del comparativo de resultados previo y posterior a la validación de evidencias en Delegaciones.

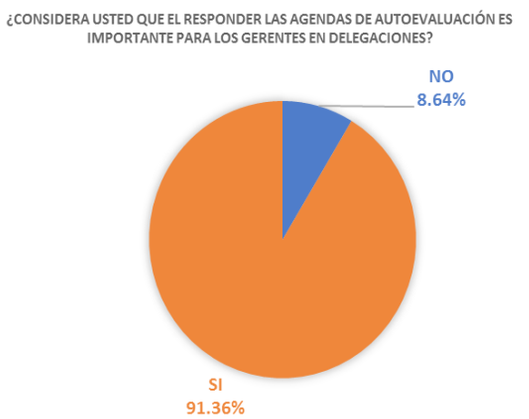


Otras mejoras realizadas en 2015 al proceso de agendas de autoevaluación fueron:

- La presentación de resultados a los dueños de proceso en oficinas centrales para la formalización, implementación y seguimiento de las acciones de mejora correspondientes.
- Se rediseñó el curso básico de control interno para Delegaciones con el objetivo hacer mayor énfasis en el ambiente de control, el cual es la base del SCI.
- Proveer disciplina y estructura al control interno, fortalecer la integridad y valores éticos. Empoderar al personal de las Delegaciones en materia de control interno.
- Emisión de encuestas a los Gerentes en Delegaciones para la mejora continua del proceso de agendas de autoevaluación.

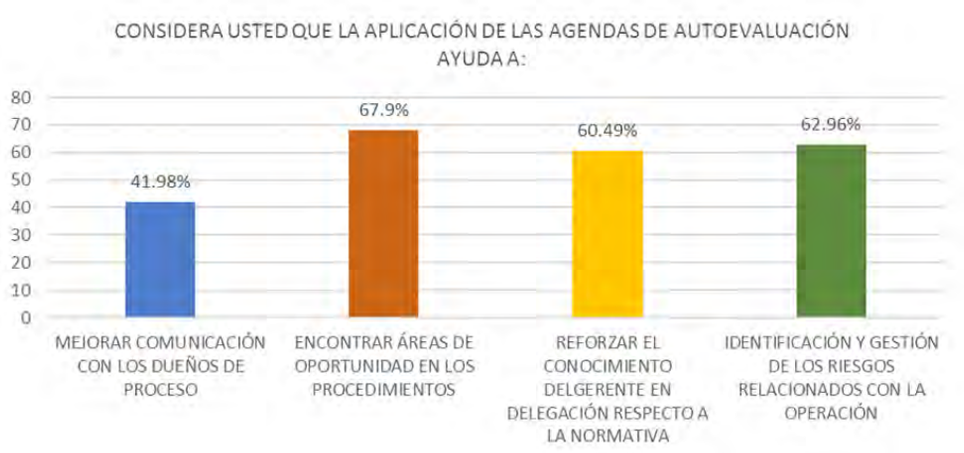
Algunos de los resultados obtenidos fueron:

El 91.36% de los gerentes de área en Delegaciones Regionales consideran que el responder las autoevaluaciones es de importancia para ellos.



Respuesta	Porcentaje %	Cantidad
SI	91.36	74
NO	8.64	7
	Total de encuestados	81

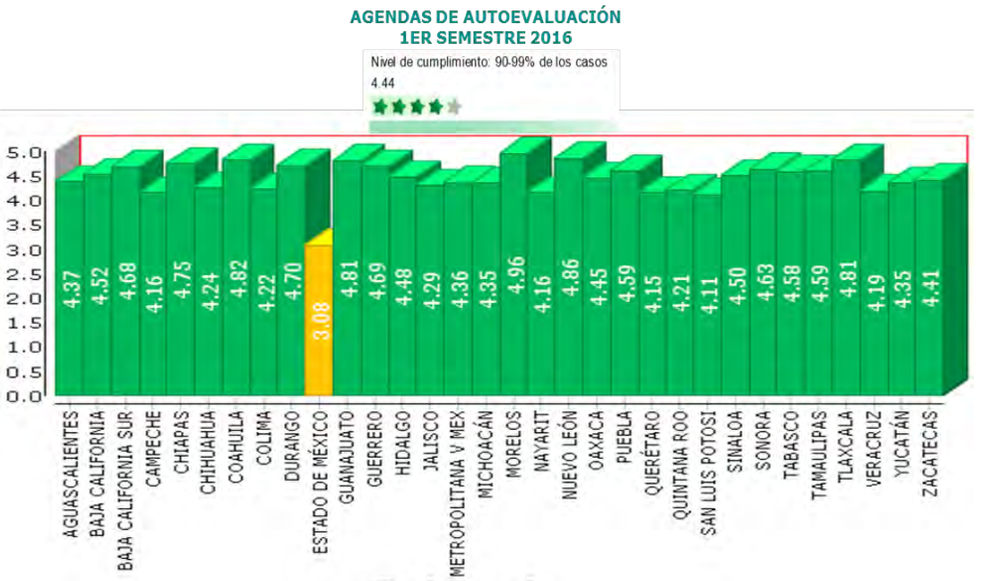
Se identificaron algunos de los beneficios que los gerentes en Delegaciones obtienen de la aplicación de las agendas de autoevaluación.



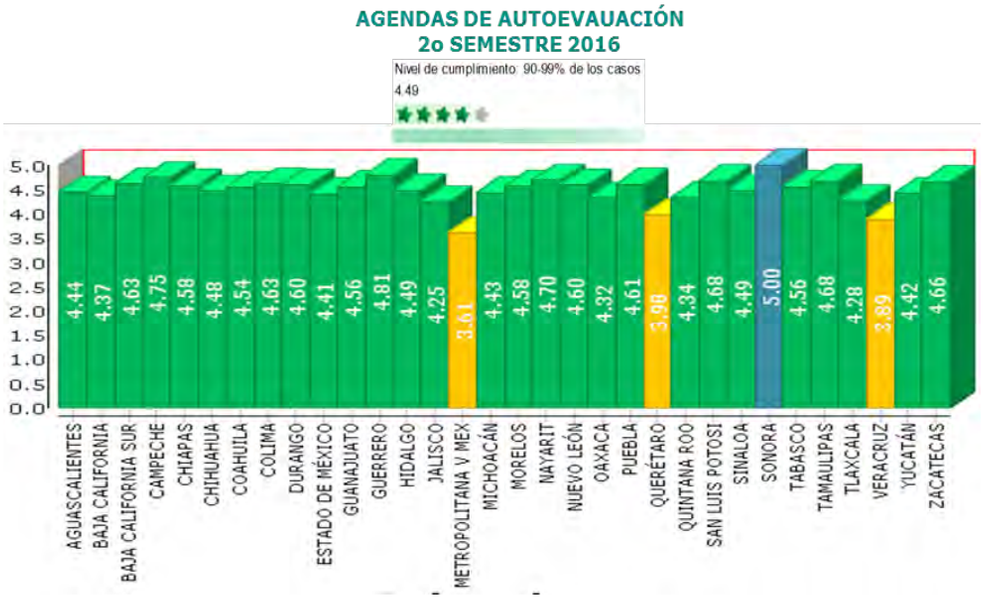
Respuesta	Porcentaje
Mejorar comunicación con los dueños de proceso	41.98 %
Encontrar áreas de oportunidad en los procedimientos	67.9 %
Reforzar el conocimiento del gerente en delegación respecto a la normativa	60.49 %
Identificación y gestión de los riesgos relacionados con la operación	62.96 %
Sin respuesta	3.7 %

Hasta el 2015, el cuestionario de la autoevaluación en oficinas centrales era de opción múltiple y constaba de 5 respuestas posibles y durante el 2016 se ajustó para que las respuestas fueran “Sí”, “No” o “No Aplica”.

En 2016, se aplicaron dos agendas de autoevaluación en Delegaciones, en el primer semestre se evaluaron 8 procedimientos mediante la participación de 116 gerentes de las áreas de Cobranza, Crédito y Jurídico, obteniéndose un nivel de cumplimiento de 4.44 de 5 posibles como a continuación se muestra.



Para el segundo semestre se evaluaron 3 procedimientos con la participación de 94 gerentes en Delegaciones de las áreas de Administración, Recaudación Fiscal y Sustentabilidad, obteniéndose un resultado de 4.49 de 5 posibles con un incremento de 0.05 en comparación con el semestre anterior, lo cual indica que para ambos semestres entre el 90 y 99% de los elementos evaluados por los gerentes en Delegaciones se alinean a lo establecido en el Sistema de Control Interno Institucional.



Los resultados de dichas evaluaciones incluyeron informes de resultados, recomendaciones y la formalización de 5 observaciones para las Subdirecciones y Coordinaciones Generales en oficinas centrales, a las cuales se les dio seguimiento hasta su implementación.

Durante 2017 se estructuró el cuestionario de Autoevaluación en Oficinas Centrales bajo las 5 fracciones que establece CUOEF en el Artículo 172, se clasificaron 30 preguntas del cuestionario anterior y se agregaron 20 adicionales, haciendo un total de 50 reactivos con el mismo tipo de respuesta (Sí, No o No Aplica).

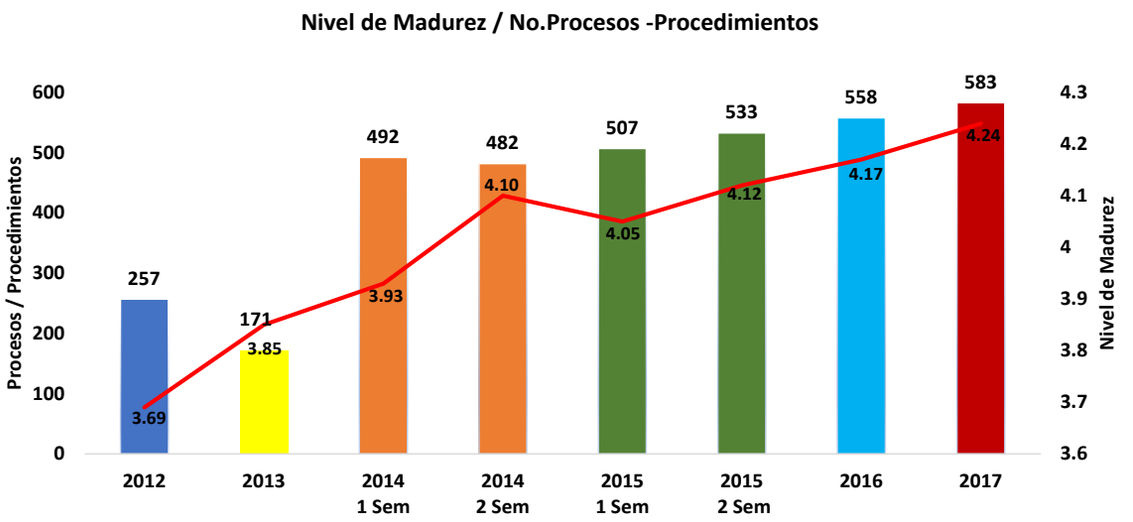
Desde entonces, el autocontrol se realiza a través de cuestionarios que determinan el nivel de madurez de los procedimientos basados en una evaluación, respecto al cumplimiento de los 5 pilares de control interno.

La escala de calificación es de 1 a 5, con los siguientes niveles de madurez:

Fuera de Foco	**0.01-1.99**
Consciente	**2.00-2.99**
Capaz	**3.00-3.99**
Maduro	**4.00-4.99**
Excelente	**5**

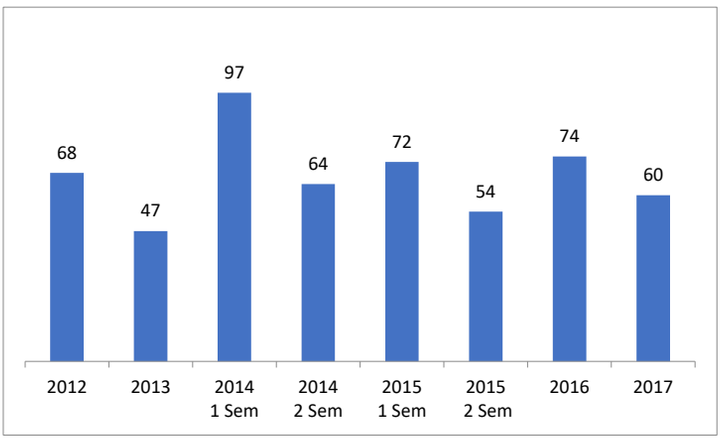
El mismo cuestionario es utilizado a todos los procedimientos de todas las áreas del Instituto.

Los resultados durante el período de 2012 al 2017 por año, por proceso-procedimiento y por nivel de madurez, son:



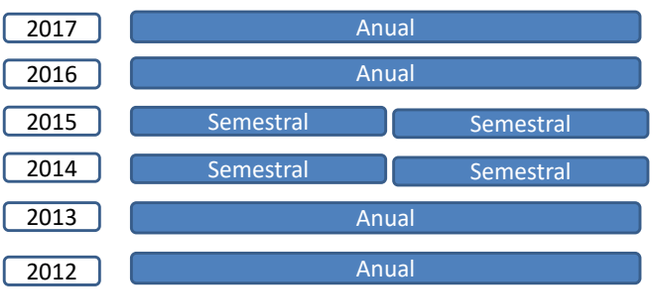
Si la calificación del procedimiento es menor o igual a 3.5, es obligatorio capturar compromisos para mejorar los pilares con menor calificación.

La distribución de los compromisos menores o igual a 3.5 por ejercicio de autocontrol en oficinas centrales del 2012 al 2017, es la siguiente:

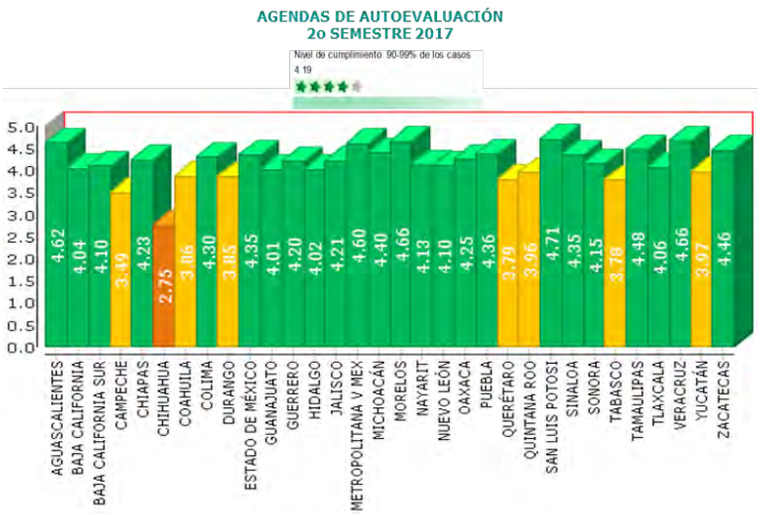


A partir del 2016, se da seguimiento puntual a cada uno de los compromisos capturados con nivel de madurez menor o igual a 3.5.

La Contraloría General efectuó el ejercicio del Autocontrol en Oficinas Centrales durante el 2012 al 2017, con la siguiente distribución de frecuencia de ejecución:



En 2017 se aplicó una agenda de autoevaluación en Delegaciones durante el segundo semestre en la cual se evaluaron 5 procedimientos con la participación de 149 gerentes en Delegaciones de las áreas de Administración, Cobranza, Crédito, Recaudación Fiscal y Jurídico, obteniéndose un resultado de 4.19 de 5 posibles con un decremento de 0.30 en comparación con el año anterior, lo cual indica un nivel de cumplimiento entre el 90 y 99% de los casos.



Al cierre del primer semestre 2018, en materia de agendas de autoevaluación en Delegaciones y con base en el plan anual definido para la aplicación de éstas, se encontraban en etapa de análisis de información; es decir, en la obtención de información y análisis de las observaciones generadas a los procedimientos durante 2017, quejas y denuncias recibidas, indicadores de riesgos operativos, así como información relevante respecto de los objetivos institucionales, tales como el Plan de Labores y Financiamiento.

Con lo anterior, se podrán elaborar los cuestionarios correspondientes, los cuales serán alineados a las Políticas Generales de Control Interno una vez seleccionados los procedimientos a evaluar.

Así mismo, durante dicho periodo se llevaron a cabo actividades de seguimiento al 100% de los compromisos establecidos por los dueños de los procedimientos, los cuales derivaron en 70 recomendaciones emitidas por la Contraloría General como resultado de la aplicación de las Agendas de Autocontrol en las Delegaciones, del segundo semestre de 2017, como a continuación se indica:

Dueña del proceso	Procedimiento	Recomendaciones
SGPF	Gastos por comprobar	10
SGAC	Supervisión a proveedores de recuperación especializada	15
SGC	Soporte a la operación de devolución de impuestos y derechos	11
CGJ	Administración de despachos	9
CGRF	Depuración de créditos fiscales	25
Total de recomendaciones emitidas y con seguimiento		**70**

Dichas recomendaciones tienen como objetivo la implementación de mejoras, fortalecimiento de controles, minimización de riesgos y cierre de brechas entre lo que se encuentra establecido en la normativa vigente y la operación diaria en las Delegaciones.

Derivado de lo anterior y en correspondencia con el plan anual, las agendas de autocontrol 2018 serán aplicadas durante el segundo semestre del 2018.

Evaluación del Sistema de Control Interno

Por otro lado, en los meses de octubre y noviembre de 2017 se realizó la evaluación del SCI considerando los Lineamientos Generales de Control Interno, a través de encuestas enfocadas a la obtención de información de cada nivel de control (Estratégico, Directivo y Operativo) sobre las condiciones específicas en las que se encuentra implementado cada lineamiento, de acuerdo con su ámbito de competencia.

A partir de la publicación de los Lineamientos Generales de Control Interno en 2017, se determinó establecer una evaluación periódica e integral a nivel Institucional, a efecto de analizar y valorar la perspectiva de su apropiación y el grado de madurez, con el objetivo de determinar la brecha de conocimiento, ubicando las acciones correspondientes a implementar para el fortalecimiento del Sistema.

El objetivo de la referida evaluación fue analizar y valorar el grado de madurez y la efectividad del mismo, la cual consideró la aplicación de 489 encuestas de percepción que incluyeron las 5 Normas y los 52 Lineamientos Generales de Control Interno a los tres niveles de control (Estratégico, Directivo y Operativo).

Como resultado se obtuvo un grado de madurez de 4.05 de una escala de 1 a 5 y que corresponde a un nivel “Administrado”, donde las condiciones de los Lineamientos se encuentran operando y se actualizan periódicamente con un enfoque de mejora.

Nivel de madurez general

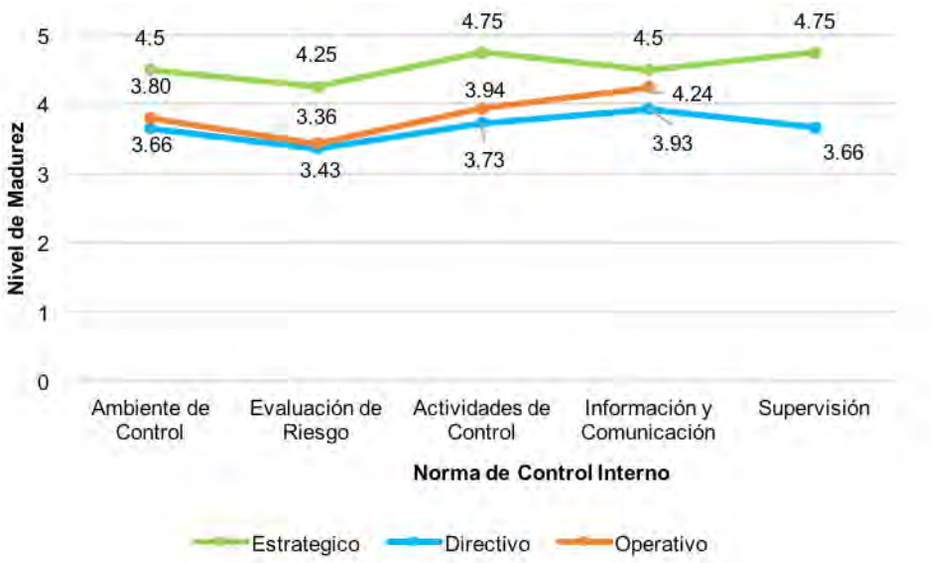
Nivel de Madurez	Descripción	
4.05	Administrado	



Nivel de madurez por norma de control interno



Resultado de los tres niveles de control por norma.



La evaluación proporcionó elementos clave para mejorar el SCI, mismos que coadyuvarán a minimizar riesgos, toda vez que, al contar con un enfoque de control fortalecido, se constituye un proceso sistémico para mantener y mitigar los riesgos a los que pudiera estar expuesto el Instituto.

En el segundo semestre de 2018, se evaluará la implementación del Sistema de Control Interno, por medio de una encuesta al personal de los tres niveles de control, para identificar con un enfoque cualitativo, es decir, la percepción del personal.

19.2.5 Seguimiento a observaciones y hallazgos en la aplicación del Sistema de Control Interno (SCI)

El proceso de atención de observaciones comprende un acompañamiento permanente con las áreas del Instituto y la claridad sobre las acciones que deben recibir para su conclusión.

La Contraloría General se ha preocupado por no sólo identificar debilidades en los procesos y procedimientos, sino también en poder reducir las brechas que conllevan riesgos para la Institución.

En este sentido, la Contraloría General opera el seguimiento a las observaciones mediante diversas acciones, que contemplan la participación de las áreas del Infonavit, para la atención de las mismas.

La Contraloría General cuenta desde el año 2003, con una herramienta de seguimiento de observaciones (SSA, Sistema de Seguimiento de Asuntos) generadas por las diferentes instancias revisoras (Auditoría Interna, Externa, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Coordinación General Jurídica y la Contraloría General), en la cual se establecen lineamientos técnicos aplicables al personal que administra dicho sistema, con la finalidad de promover la solución de las observaciones, recomendaciones y solicitudes de información, reportar su grado de avance y estandarizar el proceso de seguimiento a las mismas, hasta su conclusión.

La herramienta cuenta en promedio con 100 usuarios cuyo acceso está a cargo de la Subdirección General de Tecnologías de Información y la administración de perfiles a cargo de la Contraloría General.

Las áreas que intervienen en el proceso de atención de observaciones, recomendaciones y solicitudes de información, son las 32 Delegaciones y 12 Subdirecciones/ Coordinaciones que reportan a la Dirección General.

La función de seguimiento se enfoca a la coordinación de tareas, monitoreo de cumplimiento, emisión de reportes y, en su caso, la implementación de procedimientos de responsabilidades.

Asimismo, se genera un indicador semestral que afecta directamente a las metas Institucionales de las áreas por medio de una penalización que puede ser hasta de 10 puntos sobre sus metas comprometidas, en caso de no alcanzar el porcentaje de cumplimiento en la atención de observaciones del 96%. También se manda información emanada de este sistema a la SGPF mensualmente para el Tablero de Evaluación de Delegaciones.

Durante el periodo 2012-2018 se registraron en la herramienta SSA, los siguientes movimientos por año, correspondientes a observaciones, recomendaciones y solicitudes de información:

Año	Altas	Bajas	Cierre
2012	--	--	264
2013	730	750	244
2014	1492	1218	518
2015	1016	801	733
2016	1413	1358	788
2017	1274	1647	415
2018*	607	713	270

*cifra al mes de junio

Por otra parte, la Contraloría General participa cotidianamente en el acompañamiento a las áreas mediante la coordinación y realización mensual de videoconferencias con las 32 Delegaciones y reuniones presenciales con las subdirecciones y coordinaciones generales a efecto de asesorar, aclarar alcances, identificar futuras fechas de vencimiento, definir estrategias de solución integrales, precisar acciones y entregables, para agilizar y atender las observaciones en los tiempos comprometidos.

Dichas reuniones comenzaron en el 2008, contando con el apoyo y presencia de los iniciadores (áreas que determinan el alta de una recomendación u observación) y los enlaces correspondientes, así como del personal especializado en temáticas específicas de las áreas sustantivas y de apoyo, en las que regularmente se tratan los siguientes temas:

- Indicadores del nivel de cumplimiento en la atención de observaciones
- Observaciones vencidas y por vencer
- Cumplimiento del Convenio de Niveles de Servicio
- Consideraciones de las diferentes instancias revisoras para la atención de observaciones
- Apoyos requeridos por las áreas y Delegaciones Regionales
- Temas varios

En resumen, como dato estadístico, a continuación, se muestran los resultados al cierre del mes de diciembre de 2017 que tuvieron las áreas del Instituto en el cumplimiento o incumplimiento de la meta comprometida por cada área que en su momento existía, como sigue:

Subdirección/Coordinación ón	Cumplimiento al cierre de diciembre					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Auditoría Interna						
Jurídica						
Planeación y Finanzas						
Tecnologías de Información						
Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible						
Recaudación Fiscal						
Contraloría General						
Administración y Recursos Humanos						
Administración de Cartera						
Comunicación						
Atención y Servicios						
Delegaciones						
Crédito						
Riesgos						
32 Delegaciones Regionales						

Para el cierre del primer semestre 2018, los resultados obtenidos en el seguimiento de observaciones fueron los siguientes:

Subdirección/Coordinación	Al 30 de junio de 2018
Auditoría Interna	
Jurídica	
Planeación y Finanzas	
Tecnologías de Información	
Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible	
Recaudación Fiscal	
Contraloría General	
Administración y Recursos Humanos	
Administración de Cartera	
Comunicación	
Atención y Servicios	
Delegaciones	
Crédito	
Riesgos	
32 Delegaciones Regionales	

Fichas Únicas de Control

Durante 2013, la Contraloría Interna dio especial atención a temas de depuración de matriz de riesgos y controles, diseño de controles automáticos y monitoreo, fortalecimiento de la operación de los procesos sustantivos a través de la identificación, definición, implementación y control de transacciones críticas para minimizar las desviaciones observadas.

Con este antecedente, en el año 2015, se creó la Ficha de Control Regulatorio con el objeto de dar seguimiento a las obligaciones de fiscalización a las cuáles las áreas deberían hacer frente; en ella se resumían en forma calendarizada los compromisos por atender a los que estaban sujetas las áreas según el marco regulatorio aplicable.

Esta ficha permitió establecer un panel de tableros orientados a concentrar los datos de las operaciones más relevantes del Instituto, para crear un mecanismo que permitió ver la detección de fallas e incumplimiento en la atención de observaciones y recomendaciones.

Con esa información fue posible identificar datos significativos que eran necesarios para que las áreas involucradas cumplieran con las observaciones y recomendaciones formuladas con las Instancias Fiscalizadoras.

En 2016 la Contraloría General diseñó el concepto de la Ficha Única de Control (FUC), documento que informa de manera ejecutiva a los Titulares de las diferentes áreas, las tareas derivadas de acciones de supervisión y control realizadas por Auditoría Interna, Auditoría Externa, Contraloría General, Comisión Nacional Bancaria y de Valores y el Comité de Auditoría y las fechas en que deberán ser atendidas.

En esta ocasión, el objetivo era simplificar y controlar el proceso de atención a los mandatos (observaciones, recomendaciones, requerimientos de información y Autocontrol) al que estaban obligadas las áreas del Instituto.

Actualmente, la Ficha Única de Control se ha convertido en una herramienta administrativa eficaz, que se elabora y reporta de manera bimestral.

Fichas Únicas de Control reportadas bimestralmente por año						
Año	1 Bimestre	2 Bimestre	3 Bimestre	4 Bimestre	5 Bimestre	6 Bimestre
2016	-	-	-	11	8	9
2017	9	9	9	8	9	9
2018	9	10	10			

Uno de los aspectos más relevantes en materia de seguimiento y atención de observaciones son las Mejoras Altamente Requeridas (MAR), las cuales fueron definidas en su oportunidad como el conjunto de observaciones y recomendaciones emitidas por diferentes entes revisores con la misma problemática o causa raíz, así como aquellos asuntos que el Comité de Auditoría considera como relevantes y que afectan de manera transversal el funcionamiento del SCI.

El resultado del seguimiento a estas mejoras es presentado por el Comité de Auditoría al Consejo de Administración en el informe semestral sobre la situación que guarda el SCI.

En este sentido, la Asamblea General del Infonavit emitió el acuerdo HAG112-1.13 en su Sesión Ordinaria número 112 celebrada el 25 de abril de 2016, en el que se solicitó a la Administración robustecer la eficacia operativa del Instituto, a través de:

– Intensificar las actividades dirigidas a implementar

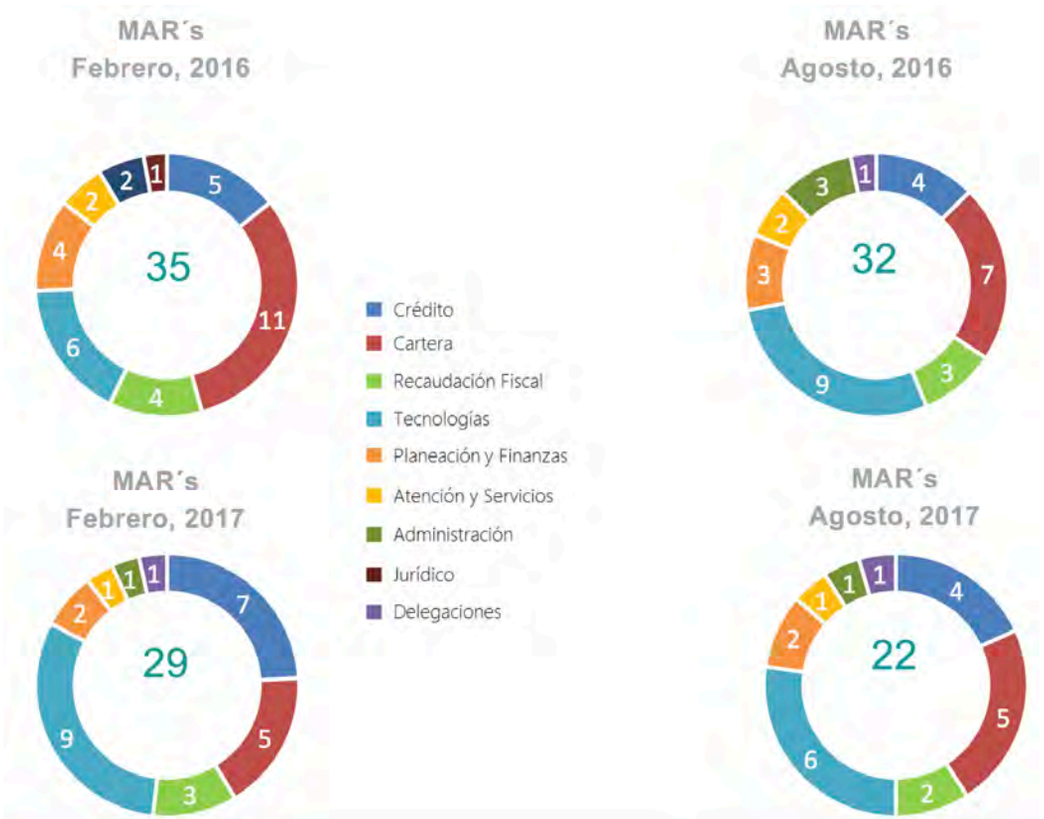
y mejorar los mecanismos de control que atiendan las MAR, toda vez que representan debilidades o desviaciones en el SCI, que pueden afectar la operación del instituto y sus objetivos.

- El involucramiento del área de Contraloría General para coadyuvar, vigilar y asegurar el cumplimiento en tiempo y forma de los planes y promover mayor conciencia de la responsabilidad del cumplimiento normativo de las áreas.

En cumplimiento del referido acuerdo, en el periodo junio-octubre 2016 la Contraloría General, en coordinación con las áreas responsables, estableció los planes de trabajo estandarizados y estructurados con un enfoque estratégico y de control interno para atender las 35 MAR existentes, a efecto de documentar las estrategias, actividades y entregables con un enfoque de causa-raíz.

Una vez formalizados estos planes, la Contraloría General les dio el seguimiento correspondiente utilizando criterios homologados para la revisión de evidencias en las fechas comprometidas.

A partir de las 35 mejoras originales y con el desarrollo de los referidos planes de trabajo, las MAR han evolucionado de la siguiente forma:



En 2018 se efectuaron acciones tendientes al cumplimiento de lo instruido por el Comité de Auditoría y la Comisión de Vigilancia en las resoluciones siguientes:

- Resolución RCU-0860-11/17 del Comité de Auditoría en su sesión ordinaria 747 del 09 de noviembre de 2017. “El Comité de Auditoría solicita que el Auditor Interno en coordinación con la Contraloría General definan que es una Mejora Altamente Requerida (MAR), cuáles están en vigor y qué observaciones están denominadas MAR’s. Asimismo, identificar las entidades originadoras de dichas mejoras.”
- Resolución RCV-0596-11/17 de la Comisión de Vigilancia en su sesión ordinaria 756 de fecha 21 de noviembre 2017. “La Comisión de Vigilancia aprueba

la propuesta del Comité de Auditoría de que éste trabajará de manera conjunta con la Auditoría Interna y la Contraloría General para fortalecer las políticas y criterios utilizados para definir, formular alcances, e incorporar y desincorporar Mejoras Altamente Requeridas. Asimismo, para consolidar una metodología de monitoreo y evaluación del cumplimiento de los programas de trabajo para atender dichas mejoras, en las que se describan las etapas y el nivel de cumplimiento de las áreas administrativas involucradas en este proceso"

La Contraloría General en coordinación con Auditoría Interna determinaron el fortalecimiento de los criterios utilizados para definir los elementos relacionados con las MAR, formular alcances, e incorporar y desincorporar MAR.

Se acordó llevar a cabo el monitoreo y la evaluación de los programas de trabajo, considerando la descripción de las etapas y el nivel de cumplimiento de las áreas administrativas involucradas en este proceso.

En este sentido, se definieron los siguientes conceptos:

Mejora Altamente Requerida: Son las deficiencias, desviaciones, o aspectos del Sistema de Control Interno, identificadas por dos o más entidades revisoras durante el periodo a reportar, que pueden afectar en mayor medida la capacidad de las áreas del Instituto en la prevención, detección, corrección y su repercusión en riesgos, errores o irregularidades y continuidad de su operación. En caso de que sólo una de las entidades revisoras la identifique, el Comité de Auditoría decidirá su inclusión como MAR.

Fuentes de Información: Las observaciones y problemáticas señaladas en los acuerdos y resoluciones del Comité de Auditoría, oficios de observaciones emitidos por la CNBV derivados de sus visitas de inspección, informes de Auditoría Interna, dictámenes del Auditor Externo, informes de actividades de la Contraloría General, así como aquellos asuntos que el Comité de Auditoría considere relevantes y que afecten de manera transversal la estructura del SCI.

Entidad Revisora: CNBV, Auditoría Interna, Auditoría Externa y Contraloría General.

Mecanismos para el alta, baja y comunicación de las MAR

- Las MAR se determinan mediante el análisis de las fuentes de información, de aspectos relevantes en el diseño y funcionamiento del SCI, que pueden afectar procedimientos críticos en procesos sustantivos y de apoyo del Instituto, previo consenso entre Auditoría Interna y la Contraloría General para su aprobación por parte del Comité de Auditoría.
- Las MAR son comunicadas a las áreas responsables una vez que fueron aprobadas por el Comité de Auditoría, mediante reuniones de trabajo en las que se presentan las problemáticas, los alcances de las mismas, así como posibles planes de acción ante Auditoría Interna y la Contraloría General.
- El seguimiento para solventar las MAR se dará en función del cumplimiento de los planes de trabajo comprometidos con Auditoría Interna y Contraloría General, en su caso CNBV y aquellas que derivan de resoluciones del Comité de Auditoría por parte de las áreas, determinando posibles dependencias con otras áreas a efecto de informar al Comité las circunstancias y responsables que estén limitando el cumplimiento de la mejora.

De las 22 MAR en proceso, al cierre del mes de febrero de 2018 y con base en el análisis de los avances presentados por las áreas responsables en los planes de trabajo elaborados para la remediación de las MAR y en los de las observaciones que les dieron origen, se determinó la baja de 13 MAR, para quedar 9 en proceso, las cuales se detallan a continuación:



No.	Área responsable	Mejora Altamente Requerida
1	Subdirección General de Crédito	En la administración y resguardo de expedientes de crédito, es prioritario fortalecer el ambiente de control robusteciendo la segregación de funciones y líneas de supervisión, con el propósito de garantizar el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de las áreas involucradas y del proveedor del ANEC, y con ello reducir las deficiencias en la integración de dichos expedientes, mitigando el riesgo financiero para el Instituto.
2	Subdirección General de Administración de Cartera	Es necesario concluir la automatización de los procesos de cobranza, particularmente en el segmento de recuperación especializada, para garantizar la eficiencia y transparencia principalmente en las etapas de asignación, pago y evaluación a los despachos.
3	Subdirección General de Administración de Cartera	En los procesos de contratación, asignación, pagos y evaluación de desempeño de despachos de cobranza, es necesario concluir la implementación de controles automatizados, así como la actualización del marco normativo asociado, con el objetivo de mitigar los riesgos financieros y operativos definiendo roles y responsabilidades asegurando la segregación de funciones.
4	Subdirección General de Planeación y Finanzas y Coordinación General de Recaudación Fiscal	Concluir la conciliación operativa contable de diferencias históricas del Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV) derivado de la carga inicial de información al Sistema de Administración de la Cuenta Infonavit (SACI-SAFRE).
5	Subdirección General de Tecnologías de Información	En los sistemas aplicativos e infraestructura que los soporta, se requieren fortalecer los controles a efecto de garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información generada y resguardada.

No.	Área responsable	Mejora Altamente Requerida
6	Subdirección General de Planeación y Finanzas	El contrato de soporte y mantenimiento de la plataforma tecnológica del FANVIT a cargo del proveedor PROASSET, requiere de un análisis integral a efecto de aplicar las adecuaciones necesarias que garanticen el costo-beneficio del servicio y el cumplimiento contractual del proveedor.
7	Subdirección General de Atención y Servicios	Para la atención de solicitudes, quejas y aclaraciones realizadas por los derechohabientes a través de los Call Center, es necesario priorizar el diseño e implementación de procesos transversales orientados a mejorar la calidad en el servicio, reforzando la capacitación de los operadores e identificando y solventando la causa raíz de las problemáticas recurrentes.
8	Subdirección General de Administración y Recursos Humanos	En el proceso de adquisiciones, es necesario garantizar la aplicación integral del marco normativo a efecto de reducir la recurrencia de los procedimientos de compra directa en beneficio de la justificación de las necesidades de compra, el costo y calidad de las adquisiciones, así como la transparencia del proceso.
9	Coordinación General de Delegaciones	Es necesario implementar una estrategia integral entre las Delegaciones y las Áreas Centrales, dirigida a definir, formalizar y comunicar las actividades, roles, responsabilidades específicas, que coadyuven a eficientar y maximizar la operación.

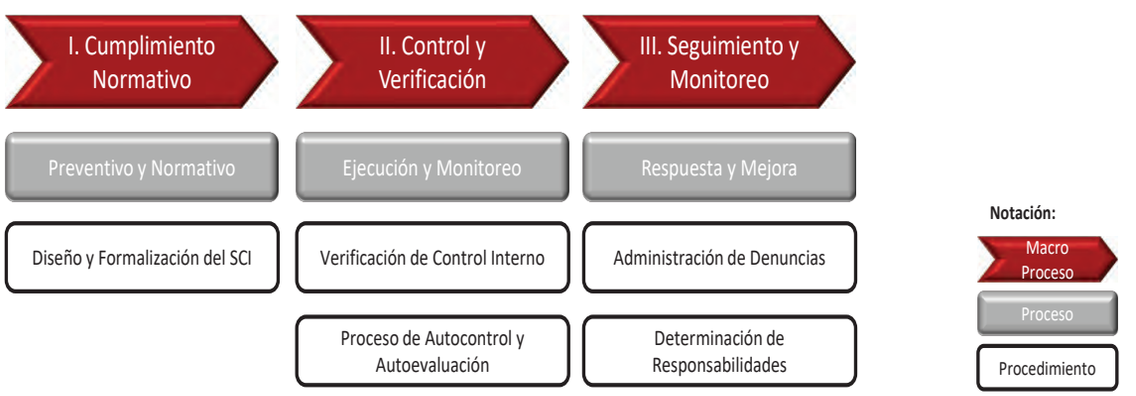
Durante el 2018, la Contraloría General ha dado seguimiento a las acciones y fechas comprometidas por las áreas responsables de las mejoras, mediante la evidencia documental correspondiente.

La información generada se consensó con el equipo de Auditoria Interna, y formará parte del informe que presenta el Comité de Auditoría al Consejo de Administración, sobre la situación que guarda el Sistema de Control Interno a Agosto de 2018.

19.3 Modelo de Control Interno

El marco normativo vigente del Instituto establece que los procesos y procedimientos se documentan en Modelos de Operación.

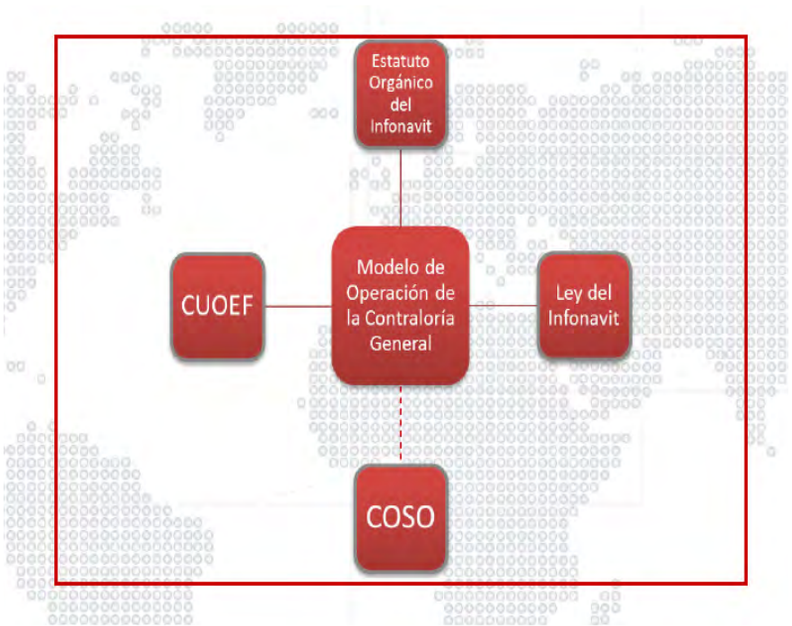
Hasta el 2016, el Modelo Operativo de la Contraloría General era el siguiente:



Se realizó un diagnóstico al Modelo de Operación de la Contraloría General, el cual integró distintas técnicas y metodologías para evaluar su nivel de madurez con respecto a una gestión por procesos efectiva, a fin de asegurar el cumplimiento a las normas de control interno establecidas en COSO y que se encuentran alineadas a los ejes rectores del Instituto.

Para determinar la brecha entre el Modelo de Operación de la Contraloría General y el marco regulatorio existente, se consideró lo establecido en los siguientes documentos:

- Estatuto Orgánico del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores:
  - Capítulo III "De la Contraloría General", artículos 21 al 26.
  - Aquellos puntos de la Sección Quinta "De la Dirección General" que por Estatuto le apliquen a la Contraloría General.
- CUOEF, específicamente:
  - Capítulo VI "Controles Internos", Sección Sexta "De las funciones de la Contraloría Interna" (artículos 172 y 173)
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores[7].
- COSO, con las 5 Normas de Control, los 17 principios y los puntos de enfoque aplicables a cada principio.
- Diez principios de BPM / Gestión por Procesos de Negocio.



Para llevar a cabo el análisis descrito, se realizaron las siguientes actividades:

- Revisión documental de los procesos y procedimientos. Esta revisión incluyó un análisis del marco regulatorio. Adicionalmente se revisaron los procesos y procedimientos establecidos en el Modelo de Operación de la Contraloría General.
- Aplicación de la metodología para la descripción de los procesos y el enfoque de análisis. Empleando técnicas de mapeo de procesos de negocio y el enfoque cliente-proveedor, se definieron los proveedores y clientes que detonan los procesos desde diversos aspectos o enfoques, como el cumplimiento normativo, las verificaciones operacionales, la

[7] Para mayor detalle, consultar el anexo G1

gestión de riesgos y la seguridad de la información.

- Técnicas de Análisis de Negocio que permitan realizar el análisis de requerimientos, tanto de procesos como funcionales.
- Trazabilidad documental (fase inicial). Consiste en realizar una identificación de los documentos asociados a las actividades de los procedimientos y procesos; tanto los de origen externo como los desarrollados por el propio Instituto e inclusive la Contraloría General.
- Aplicación de entrevistas para identificar el Nivel de Madurez de la Organización y de cada uno de los procesos comprendidos en el Modelo Operativo de la Contraloría General. Las entrevistas se realizaron a los responsables de los procesos con preguntas clave y enfoque cliente-proveedor, haciendo énfasis en las brechas existentes para dar cumplimiento total al marco regulatorio aplicable a la operación de la Contraloría General.
- Entrevistas y sesiones de planeación, para definir las directrices estratégicas e identificar el estilo directivo/gerencial de la organización, con relación a temas fundamentales de lo que se desea medir y controlar.
- Identificación del Nivel de Madurez con referencia en las prácticas de BPMN, TQM y LEAN PROCESS[8], principalmente. Se complementó el análisis de la situación actual y se verificó el grado de cumplimiento respecto a las buenas prácticas, para determinar los hallazgos virtuosos; es decir, lo que dentro del modelo de operación se realiza bien desde el enfoque de procesos y del cumplimiento al marco regulatorio. Por otro lado, se identificaron las principales restricciones que afectan al cumplimiento de los procesos.

Con las entrevistas realizadas, de acuerdo con los puntos anteriores, se obtuvieron los siguientes resultados:

Resultado 1. Hallazgos del Modelo de Operación de la Contraloría General

Los hallazgos encontrados, muestran la necesidad de incorporar buenas prácticas de manera sistémica, que formen parte de una estructura única que mantenga una dirección compartida, comprendida y funcionando por el esfuerzo de sus colaboradores.

Cada hallazgo contempla:

- La brecha existente respeto al marco regulatorio contra el cual se realizó el análisis
- El grado de impacto respecto al nivel de incumplimiento
- La recomendación o recomendaciones para subsanar el incumplimiento

Resultado 2. Escala de Medición de Impacto

En los procesos de negocio existen factores cuantitativos y cualitativos. Sin embargo, estos últimos requieren ser analizados previamente para poder hacerlos menos subjetivos, mediante el uso de disciplinas empresariales tradicionales y de nueva generación.

Cada hallazgo encontrado durante la evaluación al Modelo se sometió a un proceso de análisis de aspectos cualitativos, detectados en el Control Estadístico del Proceso, donde el componente principal es la homologación de la escala de calificación.



[8]Identificación del Nivel de Madurez con referencia en las prácticas de Modelo y Notación de Procesos de Negocio(BPMN.- Bussiness Process Model and Notation), Gestión de Calidad Total (TQM.- Total Quality Management) y Optimización de Procesos (LEAN PROCESS)

Esta escala se emplea para homologar criterios respecto a las mediciones que se realizan a los atributos que no tienen unidad de medida o que requieren estandarizarse, por ejemplo: horas-hombre, kilómetros por hora, kilos por caja, unidades por contenedor, minutos por unidad de producción, entre otros.

La escala de medición de atributos cualitativos se describe a continuación:

Calificación	Escala	Descripción
100	Todo, Nada Falta	Cumple de manera precisa, en tiempo y forma, con los requerimientos acordados, sin más, ni menos. Just in Time.
70	Mucho, Poco Falta	Cumple con la mayoría de los requisitos acordados, sin embargo, faltan 2 o menos requisitos a consideración del evaluador. Si faltan más de 2, entonces la calificación es 3
30	Poco, Mucho Falta	El Cumplimiento es incipiente, comienza a cubrir los requerimientos acordados, pero aún faltan muchos requisitos acordados por cumplir, 3 o más.
0	Nada, Todo Falta	El cumplimiento de los acuerdos respecto a los requerimientos acordados es nulo y es importante una acción inmediata de corrección.

Esta escala de calificación permite identificar hallazgos de manera puntual para integrar programas de mejora continua, mediante preguntas adicionales y registrar las causas de esa calificación.

La parametrización no permite puntos intermedios que no aporten valor a un programa de posibles mejoras; todas deben contener comentarios que describan las causas de la calificación específica.

La escala de medición de aspectos cualitativos, permite integrarse de 0 a 100 puntos, que define a los colaboradores una expectativa superior a alcanzar en un futuro cercano.

CONTRALORÍA GENERAL

Hallazgos y Recomendaciones del Modelo de la Contraloría General del INFONAVIT

Procedimiento:		I. Cumplimiento Normativo		Procedimiento:		1. Diseño y Formalización del SCI	
No.	**Hallazgo** Concepto y Descripción	**Referencia** (Práctica, Artículo y Fracción)	**Proceso/Procedimiento** as-is	**Impacto de Hallazgo**	**Escala de Impacto**	**Recomendación** Concepto y Descripción	**Proceso/Procedimiento to-be**
1	Los nombres del proceso y procedimiento no se nombran con un verbo en infinitivo, que muestre la identificación de movililidad y generación de valor	- Gestión por Procesos	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Diseño y Formalización del SCI	Bajo	30	Renombrar los Procesos y Procedimientos conforme a las mejores prácticas y estándares de la Gestión por Procesos	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Gestionar Ambiente de Control
2	El objetivo no se encuentra alineado con las actividades de la Contraloría General	- Estatuto Orgánico. Artículo 21. Fracción VI - COSO Ambiente de Control. Principio 2. Lineamiento 4 Evaluación de Riesgos. Principio 6. Lineamiento 1 Lineamiento 5	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Diseño y Formalización del SCI	Alto	0	Establecer un Objetivo alineado a las actividades de la Contraloría General de acuerdo a la Planeación Estratégica y normativa aplicable vigente del Instituto	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Gestionar Ambiente de Control

CONTRALORÍA GENERAL

Hallazgos y Recomendaciones del Modelo de la Contraloría General del INFONAVIT

Procedimiento:		I. Cumplimiento Normativo		Procedimiento:		1. Diseño y Formalización del SCI	
No.	**Hallazgo** Concepto y Descripción	**Referencia** (Práctica, Artículo y Fracción)	**Proceso/Procedimiento** as-is	**Impacto de Hallazgo**	**Escala de Impacto**	**Recomendación** Concepto y Descripción	**Proceso/Procedimiento to-be**
3	No se cuenta con un procedimiento para elaborar,revisar, actualizar y/o difundir el Código de Ética	- Estatuto Orgánico. Artículo 26. Fracción I. Fracción II - CUOEF. Artículo 172. Fracción II - COSO Ambiente de Control. Principio 1. Lineamiento 2. Lineamiento 3	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Diseño y Formalización del SCI	Medio	70	Elaborar y documentar de manera formal, un procedimiento que permita revisar, actualizar y difundir el Código de Ética	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Gestionar Ambiente de Control
4	No se cuenta con un procedimiento robusto en cuanto a la revisión de la normativa de operación de los lineamientos del Sistema de Control Interno	- Estatuto Orgánico. Artículo 21. Fracción III - CUOEF. Artículo 172. Fracción II - COSO Ambiente de Control. Principio 2. Lineamiento 4	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Diseño y Formalización del SCI	Medio	70	Rediseñar el procedimiento de Diseño y Formalización del SCI	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Gestionar Ambiente de Control **Procedimiento:**
5	No se cuenta con una Estructura que de soporte a los procedimientos de la Contraloría General	- COSO Ambiente de Control Principio 3 Lineamiento 2	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Diseño y Formalización del SCI	Alto	0	Crear una estructura funcional de la Contraloría General que soporte sus procedimientos	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Gestionar Ambiente de Control
6	No se cuenta con una medida cuantificable que informe sobre el procedimiento, permita detectar y actuar de manera oportuna ante cualquier desviación	- Estatuto Orgánico. Artículo 21. Fracción IV Artículo 22. Fracción II - CUOEF. Artículo 172. Fracción I - COSO Monitoreo. Principio 16. Lineamiento 7	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Diseño y Formalización del SCI	Medio	70	Crear una metodología para definir, proponer, verificar y actualizar indicadores que permitan gestionar el Modelo de Operación de la Contraloría General y el Sistema de Control Interno de manera eficiente y eficaz	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Administrar los Riesgos de CI
7	No se cuenta con un procedimiento que permita generar informes de Control Interno	- Estatuto Orgánico. Artículo 21. Fracción II. Fracción IV. Fracción V - CUOEF. Artículo 172. Fracción I - COSO Evaluación de Riesgos. Principio 6. Lineamiento 4	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Diseño y Formalización del SCI	Alto	0	Elaborar un procedimiento para la generación de informes de Control Interno para la Contraloría General	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Administrar los Riesgos de CI
8	No se cuenta con un Programa que permita la difusión del Control Interno	- Estatuto Orgánico. Artículo 21. Fracción I. Fracción II - CUOEF. Artículo 172. Fracción I - COSO Ambiente de Control. Principio 2. Lineamiento 4	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Diseño y Formalización del SCI	Medio	70	Establecer de manera formal un Programa de Difusión de Control Interno	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Gestionar Ambiente de Control

CONTRALORÍA GENERAL

Hallazgos y Recomendaciones del Modelo de la Contraloría General del INFONAVIT

Proceso:		II. Control y Verificación		Procedimiento:		2. Verificación y Control Interno	
No.	**Hallazgo** Concepto y Descripción	**Referencia** (Práctica, Artículo y Fracción)	**Proceso/Procedimiento** as-is	**Impacto de Hallazgo**	**Escala de Impacto**	**Recomendación** Concepto y Descripción	**Proceso/Procedimiento to-be**
1	Los nombres del proceso y procedimiento no se nombran con un verbo en infinitivo, que muestre la identificación de movilidad y generación de valor	- Gestión por Procesos	**Proceso:** Control y Verificación **Procedimiento:** Verificación de Control Interno.	Bajo	30	Renombrar los Procesos y Procedimientos conforme a las mejores prácticas y estándares de la Gestión por Procesos	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Gestionar Ambiente de Control
2	No se cuenta con una definición clara de los modelos, políticas y procedimientos que permitan establecer lineamientos de Verificación y Control.	- Estatuto Orgánico. Artículo 21. Fracción III - CUOEF. Artículo 172. Fracción II - COSO Actividades de Control Principio 12. Lineamiento 1. Lineamiento 2. Lineamiento 4. Lineamiento 5	**Proceso:** Control y Verificación **Procedimiento:** Verificación de Control Interno.	Alto	0	Elaborar modelos, políticas y procedimientos de operación de las áreas responsables. Establecer un canal y un procedimiento que permita al personal responsable de cada una de las funciones entregar un reporte de su gestión, cuando menos uno por semestre	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Gestionar Ambiente de Control
3	Existe la necesidad de implementar una metodología para definir, proponer, verificar y actualizar indicadores de valor, de desempeño para el Modelo de Operación de la Contraloría General y del Sistema de Control Interno.	-Estatuto Orgánico. Artículo 22.Fracción II -CUOEF. Artículo 173 Fracción II - COSO. Ambiente de Control Principio 2. Lineamiento 4 Principio 3. Lineamiento 1. Lineamiento 2. Lineamiento 3. Actividades de Control Principio 10. Lineamiento 1. Lineamiento 2. Lineamiento 3. Lineamiento 4. Lineamiento 5	**Proceso:** Control y Verificación **Procedimiento:** Verificación de Control Interno.	Bajo	30	Establecer una Metodología que permita establecer indicadores que permitan medir y controlar el desempeño, del Modelo de Operación de la Contraloría General y del Sistema de Control Interno	**Función:** Seguimiento y Monitoreo **Proceso:** Respuesta y Mejora
4	No se cuenta con metodología de evaluación de riesgos para las actividades de control.	- Estatuto Orgánico Artículo 22.Fracción II - CUOEF.Articulo 173 Fracción II - COSO. Actividades de Control Principio 10. Lineamiento 1	**Proceso:** Control y Verificación **Procedimiento:** Verificación de Control Interno.	Alto	0	Establecer un procedimiento que permita evaluar los riesgos de las actividades de control con el fin de asegurar la integridad de los controles e indicadores en materia de operaciones y tecnología.	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Gestionar Ambiente de Control **Procedimiento:**
5	No establece la implementación de actividades de control a través de politicas y procedimientos para soportar la implementación del Control Interno.	- Estatuto Orgánico Artículo 21 Fracción IV - CUOEF. Articulo 172 Fracción II - COSO. Actividades de Control. Principio 12. Lineamiento 49	**Proceso:** Control y Verificación **Procedimiento:** Verificación de Control Interno.	Bajo	30	Establecer controles en cada uno de los procesos y procedimientos. Establecer manuales de políticas y procedimientos. Establecer programas de verificación en los niveles estratégico, táctico y operativo, haciendo énfasis en los procesos con mayor exposición al riesgo y mayor impacto financiero.	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Gestionar Ambiente de Control **Procedimiento:**
6	No se establece claramente la responsabilidades para la ejecución y evaluación de los manuales de políticas y procedimientos.	- Estatuto Orgánico. Artículo 21 Fracción VI - COSO. Actividades de Control. Principio 12. Lineamiento 1	**Proceso:** Control y Verificación **Procedimiento:** Verificación de Control Interno.	Bajo	30	Establecer responsabilidades y rendición de cuentas, para las actividades de Control Interno,.	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Gestionar Ambiente de Control
7	No se cuenta con un procedimiento para la revisión y actualización de los manuales de políticas y procedimientos	- Estatuto Orgánico. Artículo 21. Fracción VII - COSO. Actividades de Control. Principio 12. Lineamiento 6	Control y Verificación Verificación de Control Interno .	Alto	0	Establecer un procedimiento que permita revisar periódicamente las actividades de control para determinar su continuidad, relevancia y en su caso actualizarlos	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Administrar los Riesgos de CI
8	No existen lineamientos claros para la contratación de asesores externos así como el establecimiento de las funciones que realizaran.	- Estatuto Orgánico. Artículo 21. Fracción IX	**Proceso:** Control y Verificación **Procedimiento:** Verificación de Control Interno.	Alto	0	Crear un procedimiento que permita la contratación de asesores externos con base a los lineamientos y funciones previamente establecidos.	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Administrar los Riesgos de CI

CONTRALORÍA GENERAL

Hallazgos y Recomendaciones del Modelo de la Contraloría General del INFONAVIT

Proceso:		II. Control y Verificación		Procedimiento:		3. Proceso de Autocontrol y Autoevaluación	
No.	**Hallazgo** Concepto y Descripción	**Referencia** (Práctica, Artículo y Fracción)	**Proceso/Procedimiento** as-is	**Impacto de Hallazgo**	**Escala de Impacto**	**Recomendación** Concepto y Descripción	**Proceso/Procedimiento to-be**
1	Los nombres del proceso y procedimiento no se nombran con un verbo en infinitivo, que muestre la identificación de movililidad y generación de valor	- Gestión por Procesos	**Proceso:** Control y Verificación **Procedimiento:** Proceso de Autocontrol y Autoevaluación	Bajo	30	Renombrar los Procesos y Procedimientos conforme a las mejores prácticas y estándares de la Gestión por Procesos	**Función:** Seguimiento y Monitoreo **Proceso:** Monitorear y Auditar Operación y Gestionar Mejora Continua
2	No se cuenta con un procedimiento que permita gestionar Verificaciones en los niveles estratégicos y directivos.	- Estatuto Orgánico. Artículo 21. Fracción IV - COSO Ambiente de Control. Principio 1. Lineamiento 3 Evaluación de Riesgos. Principio 16. Lineamiento 1. Lineamiento 5	**Proceso:** Control y Verificación **Procedimiento:** Proceso de Autocontrol y Autoevaluación	Alto	0	Diseñar un procedimiento que gestione las verificaciones tanto en los niveles estrategicos como directivos	**Función:** Seguimiento y Monitoreo **Proceso:** Monitorear y Auditar Operación y Gestionar Mejora Continua
3	No se cuenta con un procedimiento que permita dar seguimiento al resultado de las autoevaluaciones e implantación de compromisos de mejora	- Estatuto Orgánico. Artículo 22. Fracción III -CUOEF. Artículo 172. Fracción III - COSO Monitoreo. Principio 17. Lineamiento 3 Evaluación de Riesgos. Principio 16. Lineamiento 1. Lineamiento 5	**Proceso:** Control y Verificación **Procedimiento:** Proceso de Autocontrol y Autoevaluación	Alto	0	Elaborar un procedimiento que permita dar seguimiento a los compromisos de mejora, conocer su grado de cumplimiento y así mejorar el desempeño de la Contraloría General	**Función:** Seguimiento y Monitoreo **Proceso:** Monitorear y Auditar Operación y Gestionar Mejora Continua
4	No se cuenta con una metodología que permita ponderar cuales compromisos de mejorar deben ser atendidos de manera inmediata y el impacto que estos tienen dentro de la Contraloría General	- Estatuto Orgánico. Artículo 22. Fracción I. Fracción II. Fracción III -CUOEF. Artículo 172. Fracción III - COSO Monitoreo. Principio 17. Lineamiento 3 Evaluación de Riesgos. Principio 16. Lineamiento 1. Lineamiento 5	**Proceso:** Control y Verificación **Procedimiento:** Proceso de Autocontrol y Autoevaluación	Alto	0	Diseñar una metodología que permita determinar cuales desviaciones tienen prioridad dentro de la Contraloría General	**Función:** Seguimiento y Monitoreo **Proceso:** Monitorear y Auditar Operación y Gestionar Mejora Continua
5	No se cuenta con un procedimiento robusto que permita evaluar la efectividad y actualidad de los componentes del Sistema de Control Interno, así como de la Contraloría General	- Estatuto Orgánico. Artículo 22. Fracción I. Fracción II. -CUOEF. Artículo 172. Fracción I. Fracción III - COSO Monitoreo. Principio 17. Lineamiento 3 Evaluación de Riesgos. Principio 16. Lineamiento 1. Lineamiento 5	**Proceso:** Control y Verificación **Procedimiento:** Proceso de Autocontrol y Autoevaluación	Medio	70	Rediseñar el Procedimiento de Autocontrol y Autoevaluación	**Función:** Seguimiento y Monitoreo **Proceso:** Monitorear y Auditar Operación y Gestionar Mejora Continua
6	Existen incosistencia entre el modelo actual de operación y el procedimiento, al identificar el nivel documental de este	-Gestión por Procesos	**Proceso:** Control y Verificación **Procedimiento:** Proceso de Autocontrol y Autoevaluación	Bajo	30	Renombrar el Procedimiento conforme a las mejores prácticas y estándares de la Gestión por Procesos	**Función:** Seguimiento y Monitoreo **Proceso:** Monitorear y Auditar Operación y Gestionar Mejora Continua

CONTRALORÍA GENERAL

Hallazgos y Recomendaciones del Modelo de la Contraloría General del INFONAVIT

Proceso:	III. Seguimiento y Monitoreo			Procedimiento:	4. Administración de Denuncias	
No.	**Hallazgo** Concepto y Descripción	**Referencia** (Práctica, Artículo y Fracción)	**Proceso/Procedimiento** as-is	**Impacto de Hallazgo**	**Escala de Impacto**	**Recomendación** Concepto y Descripción	**Proceso/Procedimiento to-be**
1	Los nombres del proceso y procedimiento no se nombran con un verbo en infinitivo, que muestre la identificación de movilidad y generación de valor.	- Gestión por Procesos	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Diseño y Formalización del SCI	Bajo	30	Renombrar los Procesos y Procedimientos conforme a las mejores prácticas y estándares de la Gestión por Procesos	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Gestionar Ambiente de Control
2	No se cuenta con una Estructura que dé soporte a las recomendaciones que recibe la Contraloría General.	- Estatuto Orgánico. Artículo 21. Fracción II. Fracción III Artículo 22. Fracción II - CUOEF. Artículo 172. Fracción II - COSO Ambiente de Control. Principio 3. Lineamiento 2 Lineamiento 3 Actividades de Control. Principio 12. Lineamiento 4 Lineamiento 6 Información y Comunicación. Principio 15 Lineamiento 1 Lineamiento 2 Lineamiento 3	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Administración de Denuncias	Alto	0	Elaborar y documentar de manera formal, un procedimiento que permita recibir, revisar, actualizar y analizar las observaciones que reciba la Contraloría General.	**Función:** Respuesta y mejora. **Proceso:** Atender requerimientos, observaciones y recomendaciones.
3	No se cuenta con una Estructura que de soporte y de seguimiento a las denuncias que se envían a la Contraloría General.	- Estatuto Orgánico. Artículo 22. Fracción II. Fracción IV Artículo 24. Artículo 25. Fracción I. Fracción II Artículo 26. Fracción I - CUOEF. Artículo 172. Fracción I - COSO Ambiente de Control. Principio 1. Lineamiento 2 Actividades de Control. Principio 12. Lineamiento 3 Lineamiento 4 Información y Comunicación. Principio 14 Lineamiento 3	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Administración de Denuncias	Alto	0	Elaborar y documentar de manera formal, un procedimiento que permita generar, revisar, actualizar analizar, y tipificar las denuncias que reciba la Contraloría General. En su Caso establecer sanciones	**Función:** Respuesta y mejora. **Proceso:** Atender requerimientos, observaciones y recomendaciones.
4	No se cuenta con una medida cuantificable que permita detectar y actuar de manera oportuna conductas que no sean acordes al Código de Ética.	- Estatuto Orgánico. Artículo 22. Fracción II. - CUOEF. Artículo 172. Fracción I - COSO Ambiente de Control. Principio 1. Lineamiento 3. Lineamiento 4. Actividades de Control. Principio 12. Lineamiento 1 Lineamiento 2	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Administración de Denuncias	Medio	70	Crear una metodología para definir, proponer, verificar y actualizar indicadores que permitan gestionar el Modelo de Operación de la Contraloría General en cuanto a las denuncias, recomendaciones y sanciones.	**Función:** Respuesta y mejora. **Proceso:** Atender requerimientos, observaciones y recomendaciones.
5	No se cuenta con un procedimiento que permita generar informes de Control Interno sobre denuncias, recomendaciones, y sanciones.	- Estatuto Orgánico. Artículo 21. Fracción II. Fracción IV - CUOEF. Artículo 172. Fracción I - COSO Información y Comunicación. Principio 13. Lineamiento 2. Lineamiento 3	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Administración de Denuncias	Medio	70	Elaborar un procedimiento para la generación de informes de Control Interno para la Contraloría General	**Función:** Respuesta y mejora. **Proceso:** Atender requerimientos, observaciones y recomendaciones.

CONTRALORÍA GENERAL

Hallazgos y Recomendaciones del Modelo de la Contraloría General del INFONAVIT

Proceso:	III. Seguimiento y Monitoreo			Procedimiento:		5. Determinación de Responsabilidades.	
No.	**Hallazgo** Concepto y Descripción	**Referencia** (Práctica, Artículo y Fracción)	**Proceso/Procedimiento** as-is	**Impacto de Hallazgo**	**Escala de Impacto**	**Recomendación** Concepto y Descripción	**Proceso/Procedimiento to-be**
1	Los nombres del proceso y procedimiento no se nombran con un verbo en infinitivo, que muestre la identificación de movilidad y generación de valor.	- Gestión por Procesos	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Diseño y Formalización del SCI	Bajo	30	Renombrar los Procesos y Procedimientos conforme a las mejores prácticas y estándares de la Gestión por Procesos	**Función:** Gestionar Cumplimiento Normativo **Proceso:** Gestionar Ambiente de Control
2	No esta definida una Estructura que permita soportar las funciones de la Contraloría General.	- Estatuto Orgánico. Artículo 21 Fracción IV - CUOEF.Artículo 172 Fracción II. - COSO. Ambiente de Control. Principio 1. Lineamiento 2. Lineamiento 3. Lineamiento 4. Principio 2. Lineamiento 4	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Determinación de Responsabilidades.	Alto	0	Crear una estructura funcional de la Contraloría General que soporte sus funciones	**Función:** Seguimiento y Monitoreo **Proceso:** Respuesta y Mejora
3	Al realizar la determinación de responsabilidades no se encuentra la definición de los modelos, políticas y procedimientos que cumplan con los lineamientos de Control Interno.	- Estatuto Orgánico. Artículo 21. Fracción III - CUOEF. Artículo 172. Fracción II - COSO. Información y Comunicación. Principio 14. Lineamiento 1. Lineamiento 4	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Determinación de Responsabilidades.	Alto	0	Diseñar un modelo, políticas y procedimientos de la Contraloría General, que permitan dar cumplimiento a los lineamientos de Control Interno aprobados previamente	**Función:** Seguimiento y Monitoreo **Proceso:** Respuesta y Mejora
4	Al determinar la responsabilidad de los trabajadores del instituto, no se define los limites de las autoridades y responsabilidades.	- COSO. Ambiente de Control. Principio 3. Lineamiento 10	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Determinación de Responsabilidades.	Bajo	30	Diseñar un procedimiento que permita delimitar de manera formal, los roles y responsabilidades dentro de la Contraloría General	**Función:** Seguimiento y Monitoreo **Proceso:** Respuesta y Mejora
5	No están establecidas las instrucciones, guías y controles para que el personal entienda y ejecute sus responsabilidades de Control Interno.	- Estatuto Orgánico. Artículo 21.Fracción II - CUOEF. Artículo 172. Fracción II - COSO. Ambiente de Control. Principio 3. Lineamiento 11	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Determinación de Responsabilidades.	Bajo	30	Establecer un procedimiento que permita identificar, evaluar y gestionar las líneas de reporte así como el flujo de información de la Contraloría General	**Función:** Seguimiento y Monitoreo **Proceso:** Respuesta y Mejora
6	No existe un procedimiento definido para las acciones a tomar al momento de incurrir en el incumplimiento de la normatividad	- Estatuto Orgánico. Artículo 24. - CUOEF. Artículo 172. Fracción III - COSO. Ambiente de Control. Principio 3. Lineamiento 11	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Determinación de Responsabilidades.	Bajo	30	Diseñar un procedimiento que permita establecer las sanciones dentro del Instituto	**Función:** Seguimiento y Monitoreo **Proceso:** Respuesta y Mejora
7	No están establecidos los planes de contingencia, para la asignación de responsabilidades del Control Interno.	- Estatuto Orgánico. Artículo 21 Fracción II - CUOEF.Artículo 172. Fracción II. - COSO. Ambiente de Control. Principio 4. Lineamiento 16	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Determinación de Responsabilidades.	Alto	0	Establecer un procedimiento que permita definir los planes de contingencia para la asignación de las responsabilidades importantes.	**Función:** Seguimiento y Monitoreo **Proceso:** Respuesta y Mejora
8	No está establecida la evaluación del desempeño, ni las medidas para la observación de conducta.	- Estatuto Orgánico. Artículo 24. - CUOEF. Artículo 172. Fracción IV - COSO. Ambiente de Control. Principio 5. Lineamiento 21	**Proceso:** Cumplimiento Normativo **Procedimiento:** Determinación de Responsabilidades.	Bajo	30	Diseñar un procedimiento que permita evaluar el desempeño de las responsabilidades de Control Interno, incluyendo la observación de las normas de conducta y niveles esperados de competencia; mediante un esquema de recompensas o ejerciendo acción disciplinaria según proceda.	**Función:** Seguimiento y Monitoreo **Proceso:** Respuesta y Mejora

Con lo anterior, la Contraloría General actualizó su Modelo de Operación para alinearlo a COSO y a lo establecido en CUOEF, principalmente en lo que respecta a la Sección Sexta, de las funciones de Contraloría Interna, Artículo 172, que a la letra dice:

> "Los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento deberán desarrollar permanentemente las funciones de Contraloría Interna que consistirán, por lo menos, en el desempeño cotidiano y permanente de las actividades relacionadas con el diseño, establecimiento y actualización de medidas y controles que:
>
> I. Propicien el cumplimiento de la normatividad interna y externa aplicable al Organismo de Fomento o a la Entidad de Fomento en la realización de sus operaciones.
>
> II. Permitan que la concertación, documentación, registro y liquidación diaria de operaciones, se realicen conforme a las políticas y procedimientos establecidos en los manuales del Organismo de Fomento o Entidad de Fomento y en apego a las disposiciones legales aplicables.
>
> III. Propicien el correcto funcionamiento de los sistemas de procesamiento de información conforme a las políticas de seguridad, así como la elaboración de información completa, correcta, precisa, íntegra, confiable y oportuna, incluyendo aquella que deba proporcionarse a las autoridades competentes, y que coadyuve a la adecuada toma de decisiones.
>
> IV. Tengan como finalidad el verificar que los procesos de conciliación entre los sistemas de operación y contables sean adecuados.
>
> V. Preserven la seguridad de la información generada, recibida, transmitida, procesada o almacenada en los sistemas informáticos y de telecomunicaciones de los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento, así como la aplicación de las medidas preventivas y correctivas necesarias para subsanar cualquier deficiencia detectada en materia de seguridad informática".

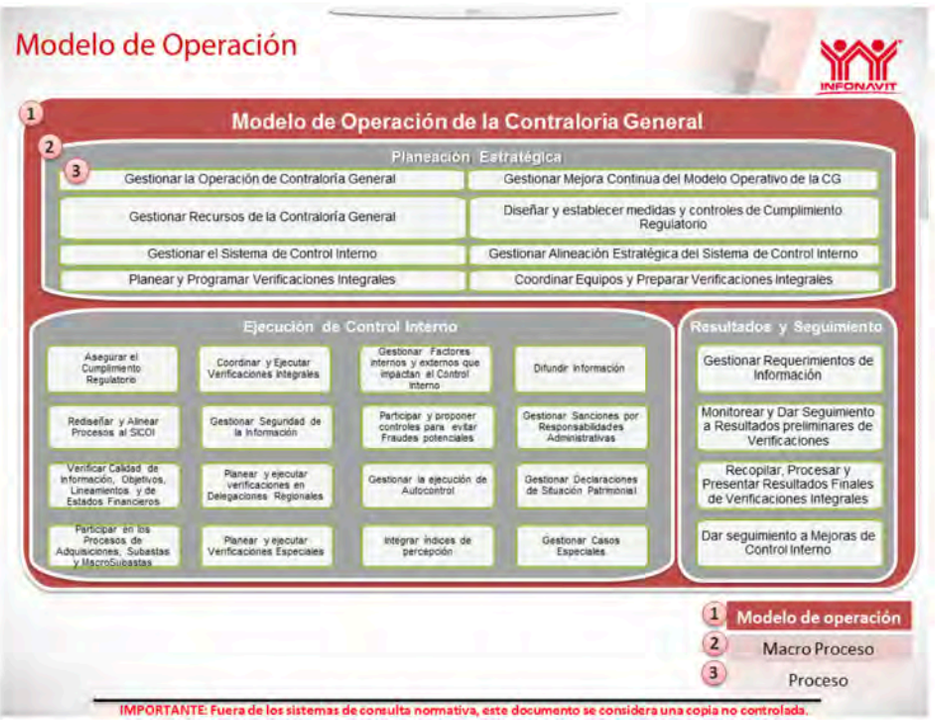
Los procesos y procedimientos de la Contraloría General con las funciones que le establece la CUOEF, están documentados en el nuevo Modelo de Operación de la Contraloría General[9], autorizado y publicado en el 2017.



Fuente: MNI-SGT-003, Marco Normativo Institucional del Gobierno de Procesos, Versión 003, del 04 de mayo de 2016.

[9] Para mayor detalle, consultar el Anexo 19-5.

Así, el Modelo de Operación de la Contraloría General aprobado en el 2017, es el siguiente:



Dicho modelo está conformado por 3 Macro-Procesos:

1. Planeación Estratégica,
2. Ejecución de Control Interno y,
3. Resultados y Seguimiento

Cada macro-proceso está integrado por procesos, como se muestra a continuación:



Macro Proceso: MCP-CI-001 - Planeación Estratégica

Objetivo

Planear, diseñar la estrategia, programar y presupuestar los recursos financieros de la Contraloría General para el cumplimiento de sus objetivos

Alcance

Inicia con la gestión de la operación de la Contraloría General, continúa con la asignación y control del presupuesto, gestiona el SICOI, planea y programa las verificaciones integrales, mantiene la mejora continua actualizando el modelo de operación de la Contraloría General, diseña medidas y controles y, finaliza en coordinar los equipos de las verificaciones integrales.

Aplica para todas las áreas de la Contraloría General.

Dueño (a) del Macro Proceso

Gerente Sr. de Control de Procesos e Información



Macro Proceso: MCP-CI-002 - Ejecución de Control Interno

Objetivo

Asegurar la implementación del SICOI mediante el desarrollo de metodologías, verificaciones integrales, autoevaluación y difusión de información que permitan el cumplimiento de sus objetivos.

Alcance

Inicia en asegurar el cumplimiento regulatorio, rediseño del SICOI, actualización de los lineamientos de control interno, coordinación y ejecución de verificaciones integrales, autoevaluación, diseño de medidas antifraude, gestión de seguridad de la información, determinación de sanciones por infracciones y, finaliza con gestionar el tratamiento a la Atención de quejas.

Es aplicable a todas las áreas del Instituto, así como para las delegaciones regionales.

Dueño (a) del Macro Proceso

Gerente Sr. de Control de Procesos e Información



Macro Proceso: MCP-CI-003 - Resultados y Seguimiento

Objetivo

Dar seguimiento a los Planes de Remediación a través del monitoreo periódico de la ejecución de las actividades programadas, con el propósito de lograr la mitigación de hallazgos u observaciones.

Alcance

Inicia con gestionar requerimientos de información, dar seguimiento a resultados preliminares de verificaciones, presentar el informe final de verificaciones integrales y finaliza con el seguimiento a mejoras de control interno hasta su solventación en tiempo y forma.

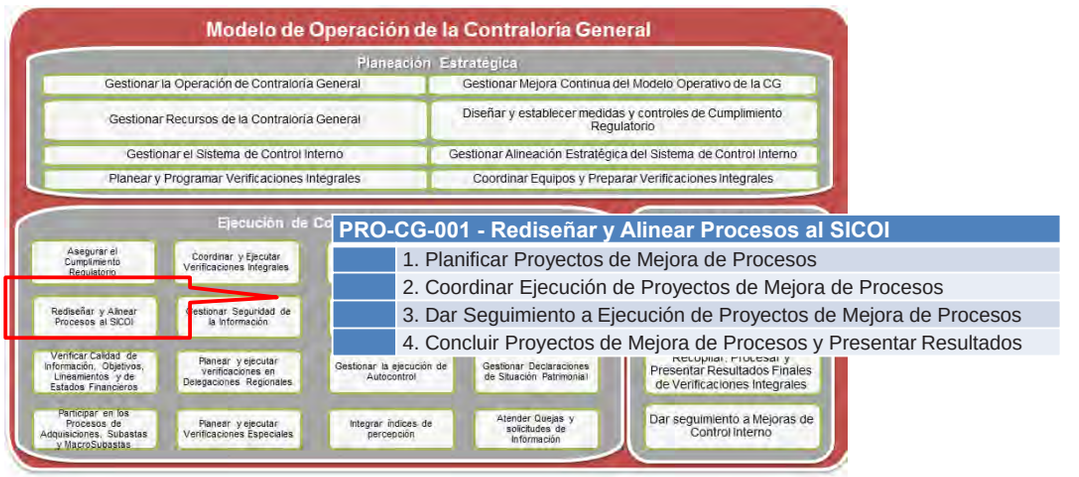
Es aplicable a todas las áreas del Instituto, así como para las delegaciones regionales.

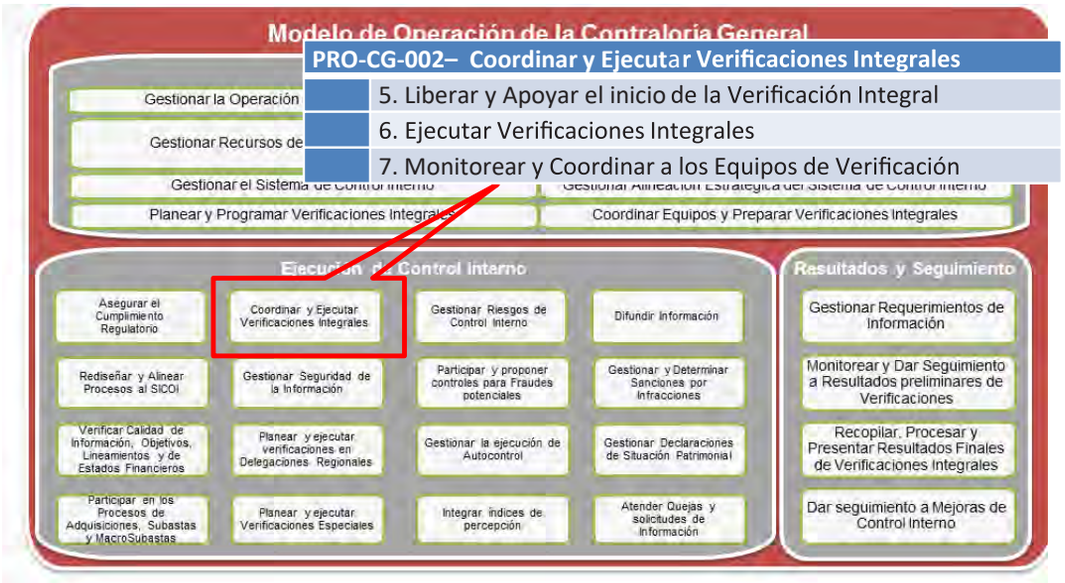
Dueño (a) del Macro Proceso

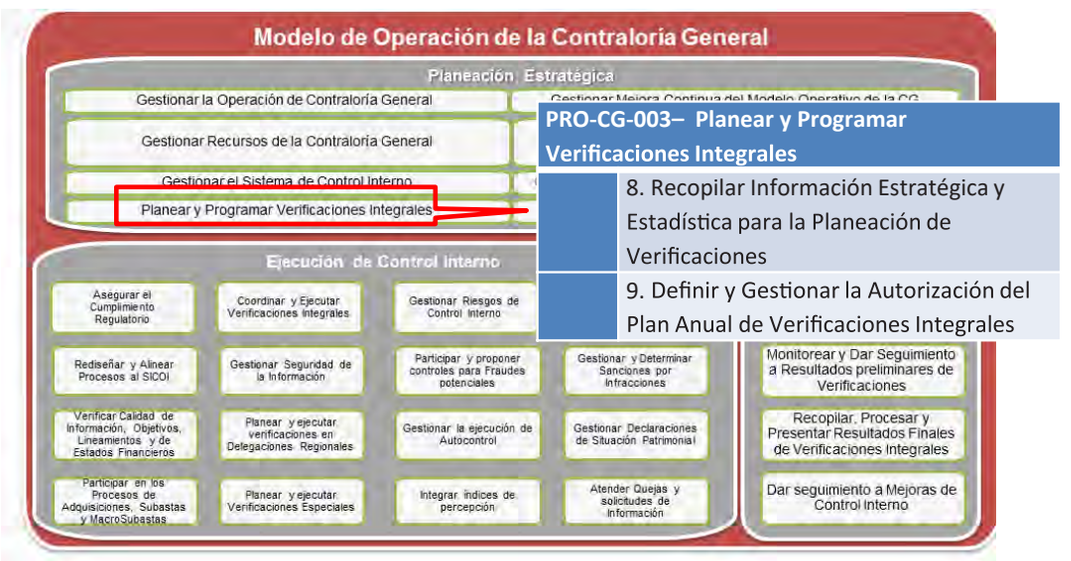
Gerente Sr. de Control de Procesos e Información

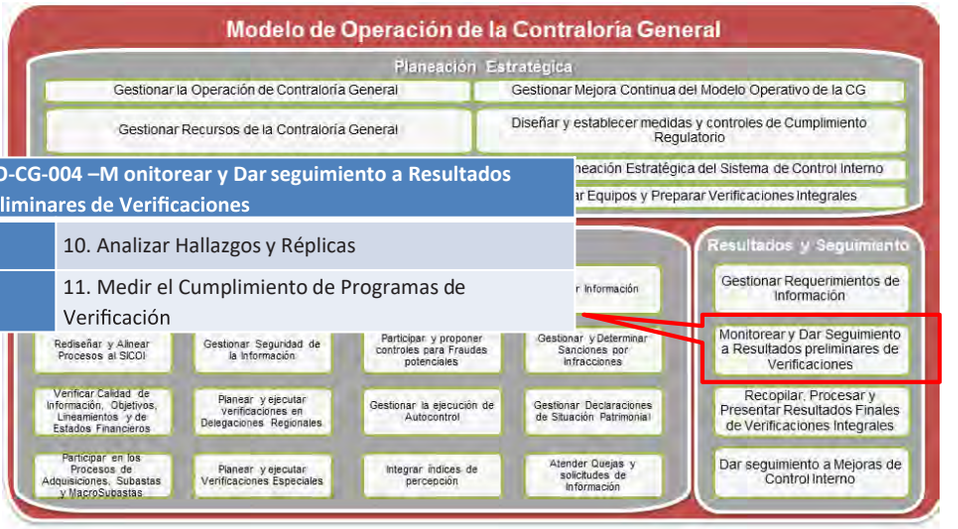
Un total de 28 procesos conforman el Modelo de Operación de la Contraloría General.

A su vez, cada proceso está conformado por procedimientos, éstos son:

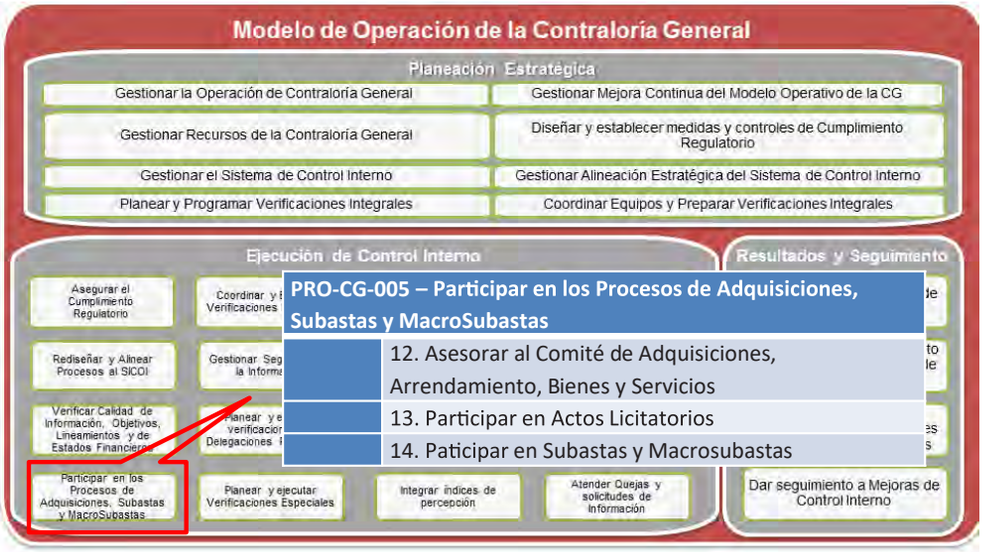

Modelo de Operación de la Contraloría General
Planeación Estratégica
Gestionar la Operación de Contraloría General
Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG
Gestionar Recursos de la Contraloría General
Diseñar y establecer medidas y controles de Cumplimiento Regulatorio
Gestionar el Sistema de Control Interno
Gestionar Alineación Estratégica del Sistema de Control Interno
Planear y Programar Verificaciones Integrales
Coordinar Equipos y Preparar Verificaciones Integrales
Asegurar el Cumplimiento Regulatorio
Coordinar y Ejecutar Verificaciones Integrales
Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI
Gestionar Seguridad de la Información
Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros
Planear y ejecutar verificaciones en Delegaciones Regionales
Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas
Planear y ejecutar Verificaciones Especiales
Gestionar la ejecución de Autocontrol
Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
Integrar índices de percepción
Atender Quejas y solicitudes de Información
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno
PRO-CG-001 - Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI
1. Planificar Proyectos de Mejora de Procesos
2. Coordinar Ejecución de Proyectos de Mejora de Procesos
3. Dar Seguimiento a Ejecución de Proyectos de Mejora de Procesos
4. Concluir Proyectos de Mejora de Procesos y Presentar Resultados


Modelo de Operación de la Contraloría General
PRO-CG-002– Coordinar y Ejecutar Verificaciones Integrales
5. Liberar y Apoyar el inicio de la Verificación Integral
6. Ejecutar Verificaciones Integrales
7. Monitorear y Coordinar a los Equipos de Verificación
Gestionar la Operación
Gestionar Recursos de
Planear y Programar Verificaciones Integrales
Coordinar Equipos y Preparar Verificaciones Integrales
Ejecución de Control Interno
Resultados y Seguimiento
Asegurar el Cumplimiento Regulatorio
Coordinar y Ejecutar Verificaciones Integrales
Gestionar Riesgos de Control Interno
Difundir Información
Gestionar Requerimientos de Información
Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI
Gestionar Seguridad de la Información
Participar y proponer controles para Fraudes potenciales
Gestionar y Determinar Sanciones por Infracciones
Monitorear y Dar Seguimiento a Resultados preliminares de Verificaciones
Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros
Planear y ejecutar verificaciones en Delegaciones Regionales
Gestionar la ejecución de Autocontrol
Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas
Planear y ejecutar Verificaciones Especiales
Integrar índices de percepción
Atender Quejas y solicitudes de Información
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno

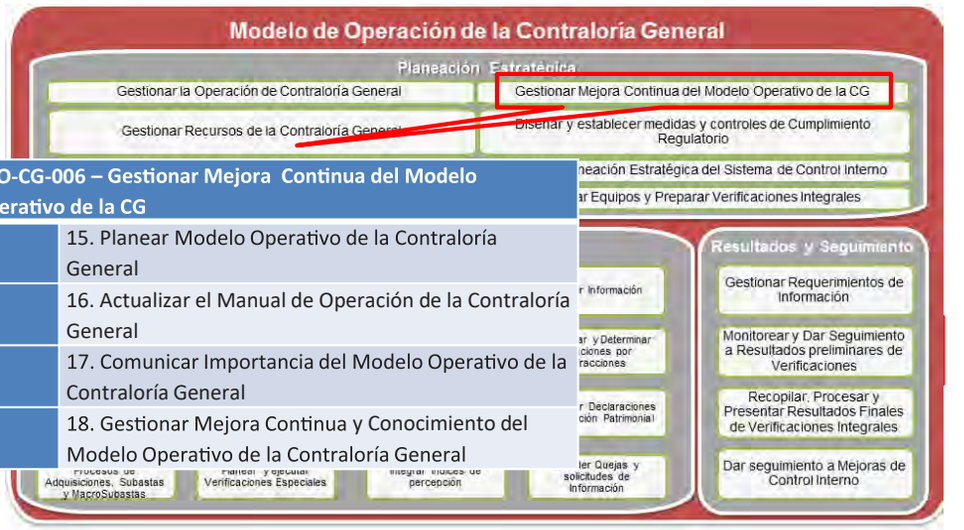

Modelo de Operación de la Contraloría General
Planeación Estratégica
Gestionar la Operación de Contraloría General
Gestionar Recursos de la Contraloría General
Gestionar el Sistema de Control Interno
Planear y Programar Verificaciones Integrales
PRO-CG-003– Planear y Programar Verificaciones Integrales
8. Recopilar Información Estratégica y Estadística para la Planeación de Verificaciones
9. Definir y Gestionar la Autorización del Plan Anual de Verificaciones Integrales
Ejecución de Control Interno
Asegurar el Cumplimiento Regulatorio
Coordinar y Ejecutar Verificaciones Integrales
Gestionar Riesgos de Control Interno
Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI
Gestionar Seguridad de la Información
Participar y proponer controles para Fraudes potenciales
Gestionar y Determinar Sanciones por Infracciones
Monitorear y Dar Seguimiento a Resultados preliminares de Verificaciones
Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros
Planear y ejecutar verificaciones en Delegaciones Regionales
Gestionar la ejecución de Autocontrol
Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas
Planear y ejecutar Verificaciones Especiales
Integrar índices de percepción
Atender Quejas y solicitudes de Información
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno



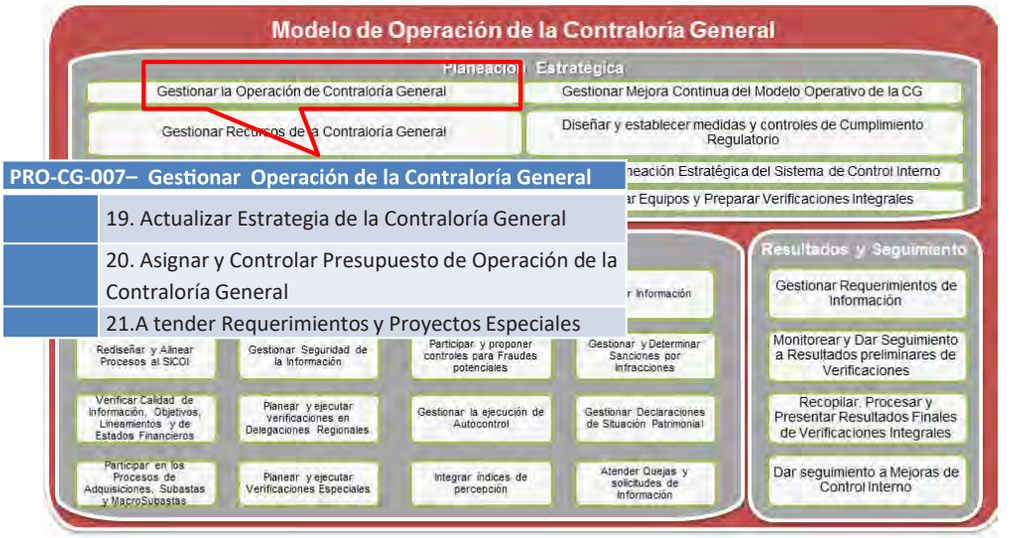
PRO-CG-004 –Monitorear y Dar seguimiento a Resultados Preliminares de Verificaciones	
	10. Analizar Hallazgos y Réplicas
	11. Medir el Cumplimiento de Programas de Verificación



PRO-CG-005 – Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas	
	12. Asesorar al Comité de Adquisiciones, Arrendamiento, Bienes y Servicios
	13. Participar en Actos Licitatorios
	14. Paticipar en Subastas y Macrosubastas

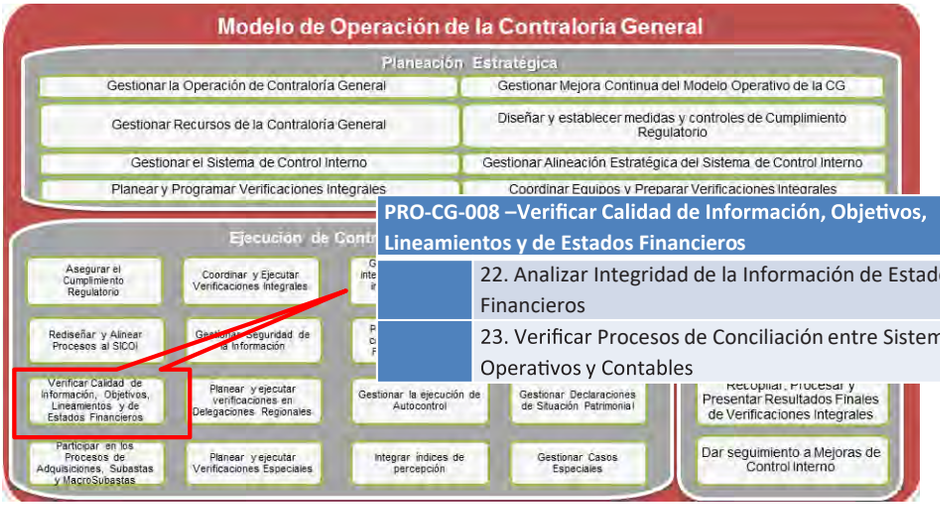


PRO-CG-006 – Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG	
	15. Planear Modelo Operativo de la Contraloría General
	16. Actualizar el Manual de Operación de la Contraloría General
	17. Comunicar Importancia del Modelo Operativo de la Contraloría General
	18. Gestionar Mejora Continua y Conocimiento del Modelo Operativo de la Contraloría General



PRO-CG-007– Gestionar Operación de la Contraloría General

	19. Actualizar Estrategia de la Contraloría General
	20. Asignar y Controlar Presupuesto de Operación de la Contraloría General
	21.A tender Requerimientos y Proyectos Especiales



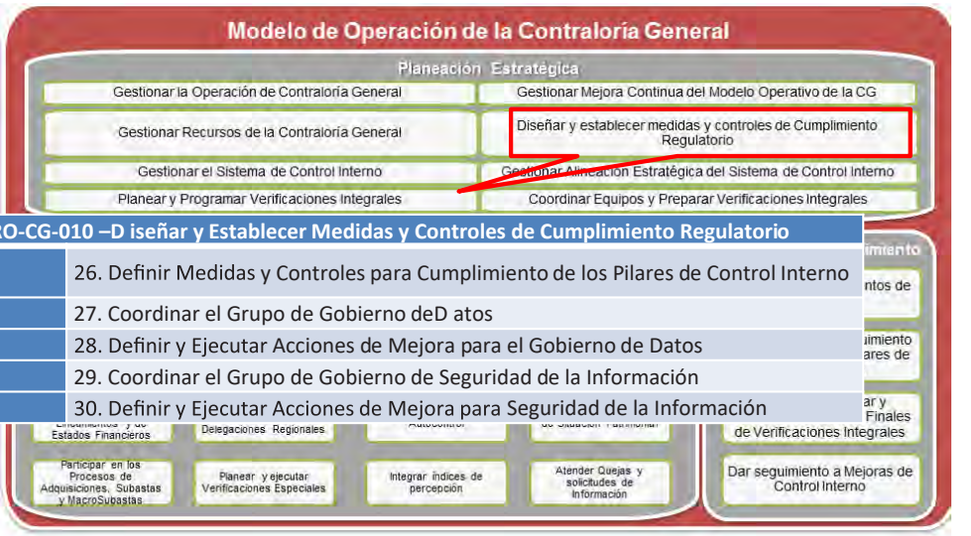
PRO-CG-008 –Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros

	22. Analizar Integridad de la Información de Estados Financieros
	23. Verificar Procesos de Conciliación entre Sistemas Operativos y Contables

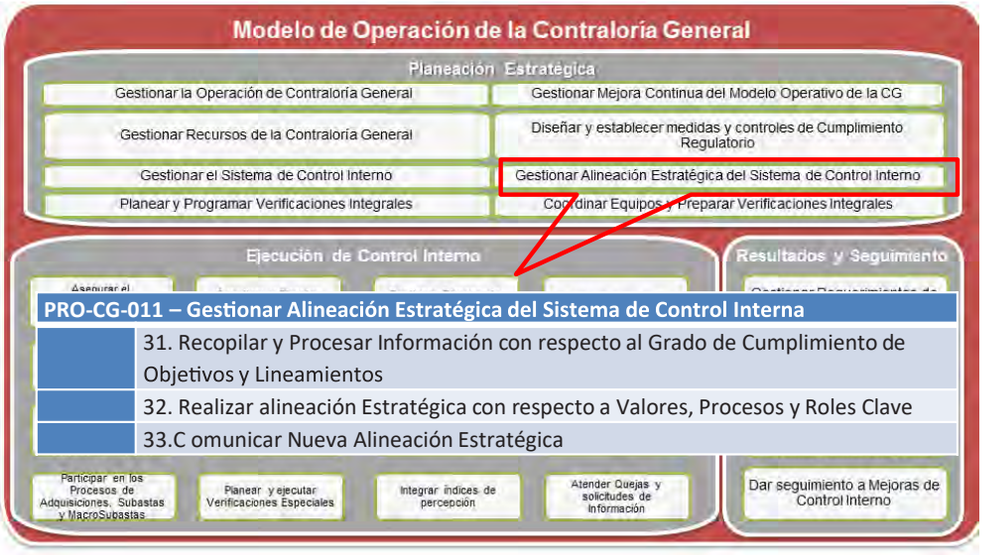


PRO-CG-009 –Gestionar Recursos de la Contraloría General

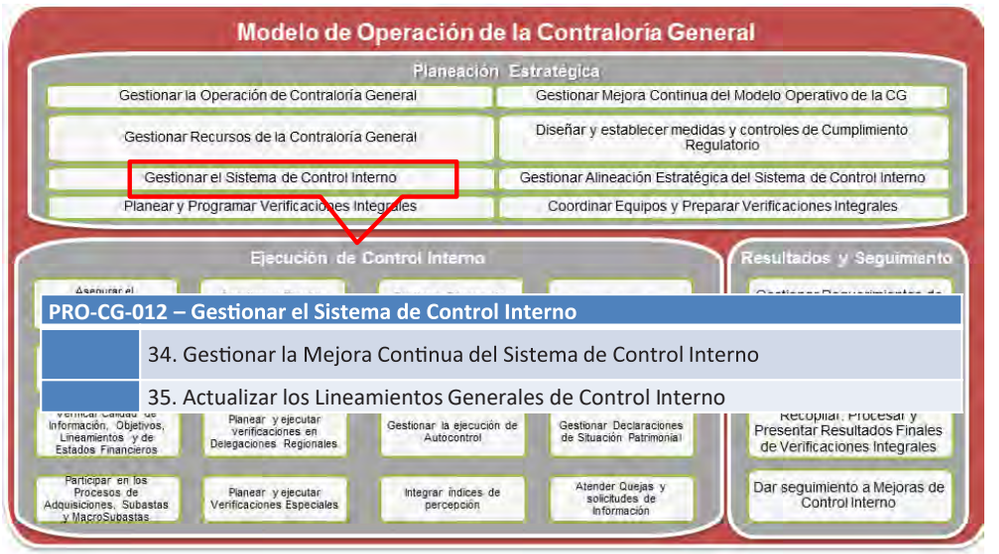
	24. Gestionar Requerimientos de Recursos de la Contraloría General
	25. Asegurar el cumplimiento del Plan de Metas Semestrales



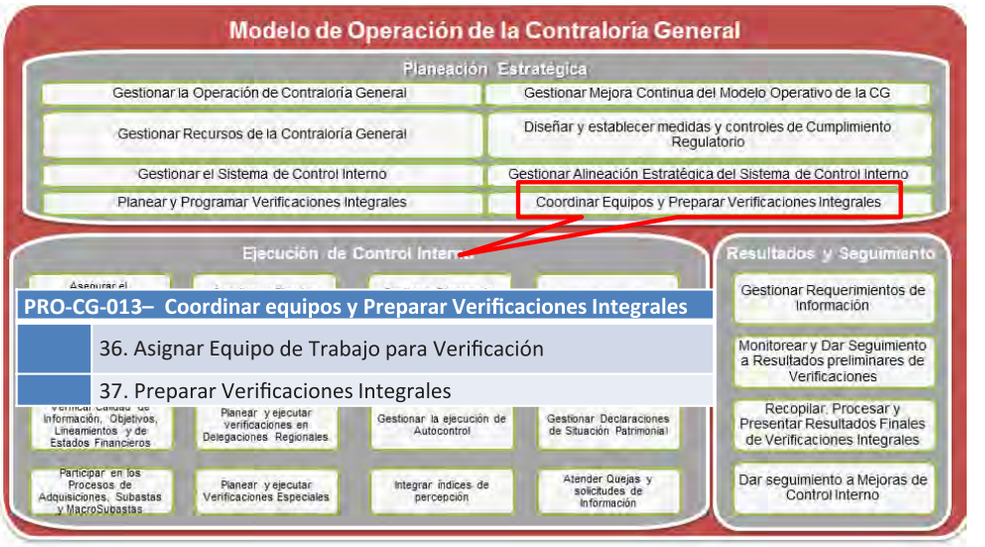
PRO-CG-010 –D iseñar y Establecer Medidas y Controles de Cumplimiento Regulatorio	
	26. Definir Medidas y Controles para Cumplimiento de los Pilares de Control Interno
	27. Coordinar el Grupo de Gobierno deD atos
	28. Definir y Ejecutar Acciones de Mejora para el Gobierno de Datos
	29. Coordinar el Grupo de Gobierno de Seguridad de la Información
	30. Definir y Ejecutar Acciones de Mejora para Seguridad de la Información

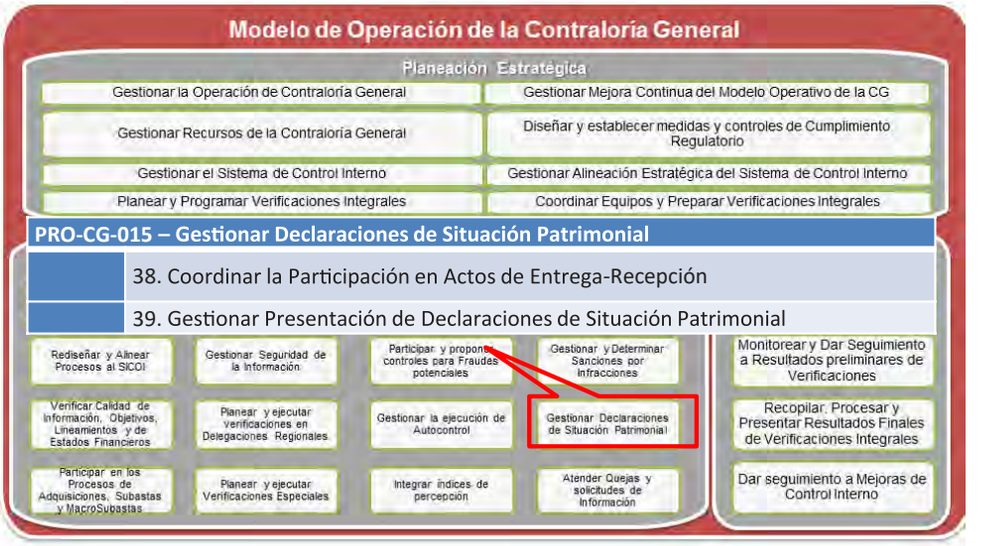


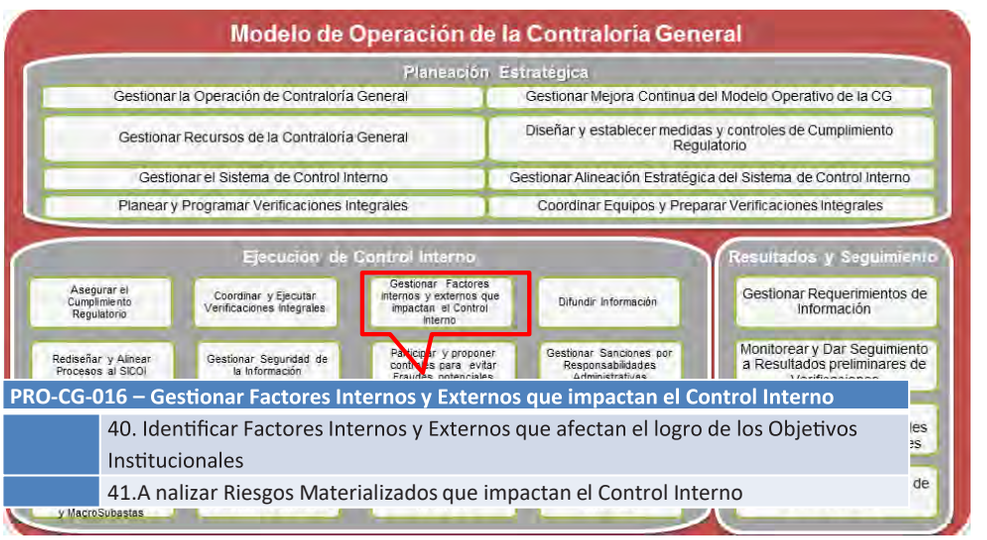
PRO-CG-011 – Gestionar Alineación Estratégica del Sistema de Control Interna	
	31. Recopilar y Procesar Información con respecto al Grado de Cumplimiento de Objetivos y Lineamientos
	32. Realizar alineación Estratégica con respecto a Valores, Procesos y Roles Clave
	33.C omunicar Nueva Alineación Estratégica

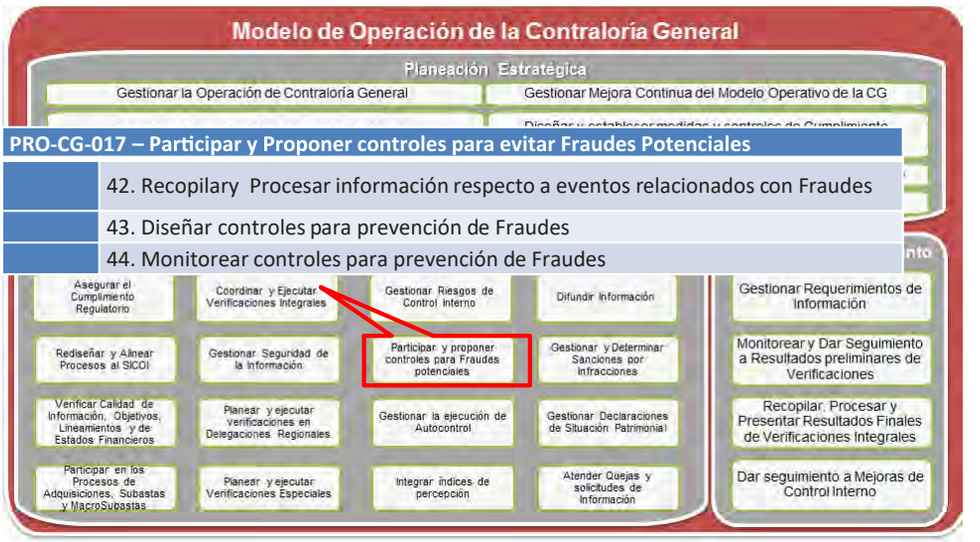


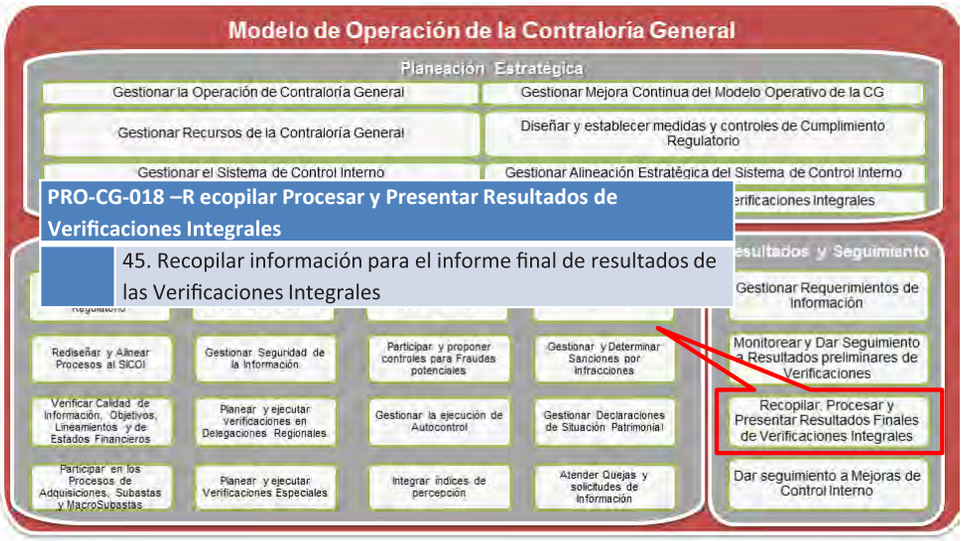
PRO-CG-012 – Gestionar el Sistema de Control Interno	
	34. Gestionar la Mejora Continua del Sistema de Control Interno
	35. Actualizar los Lineamientos Generales de Control Interno

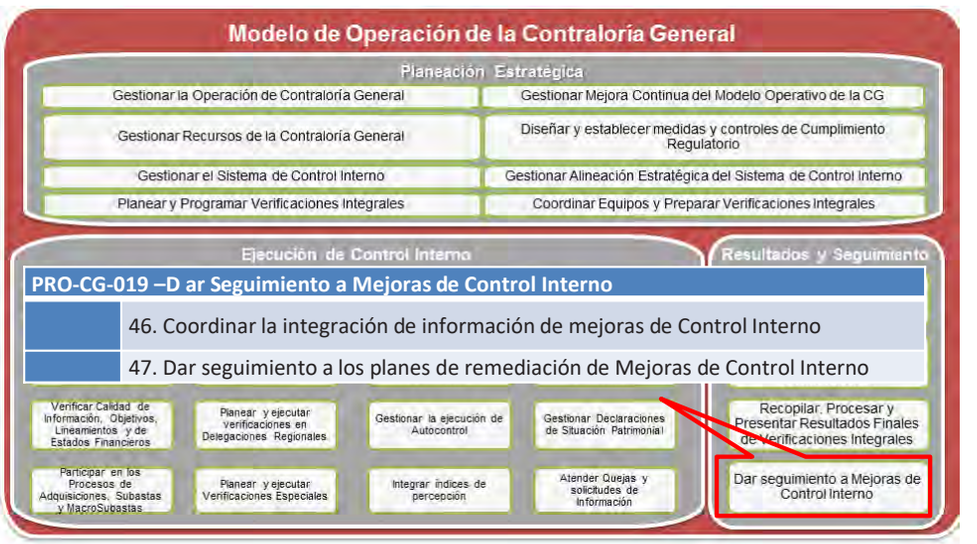

Modelo de Operación de la Contraloría General
Planeación Estratégica
Gestionar la Operación de Contraloría General
Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG
Gestionar Recursos de la Contraloría General
Diseñar y establecer medidas y controles de Cumplimiento Regulatorio
Gestionar el Sistema de Control Interno
Gestionar Alineación Estratégica del Sistema de Control Interno
Planear y Programar Verificaciones Integrales
Coordinar Equipos y Preparar Verificaciones Integrales
Ejecución de Control Interno
Resultados y Seguimiento
Gestionar Requerimientos de Información
Monitorear y Dar Seguimiento a Resultados preliminares de Verificaciones
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno
Planear y ejecutar verificaciones en Delegaciones Regionales
Gestionar la ejecución de Autocontrol
Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas
Planear y ejecutar Verificaciones Especiales
Integrar índices de percepción
Atender Quejas y solicitudes de Información
PRO-CG-013– Coordinar equipos y Preparar Verificaciones Integrales
36. Asignar Equipo de Trabajo para Verificación
37. Preparar Verificaciones Integrales

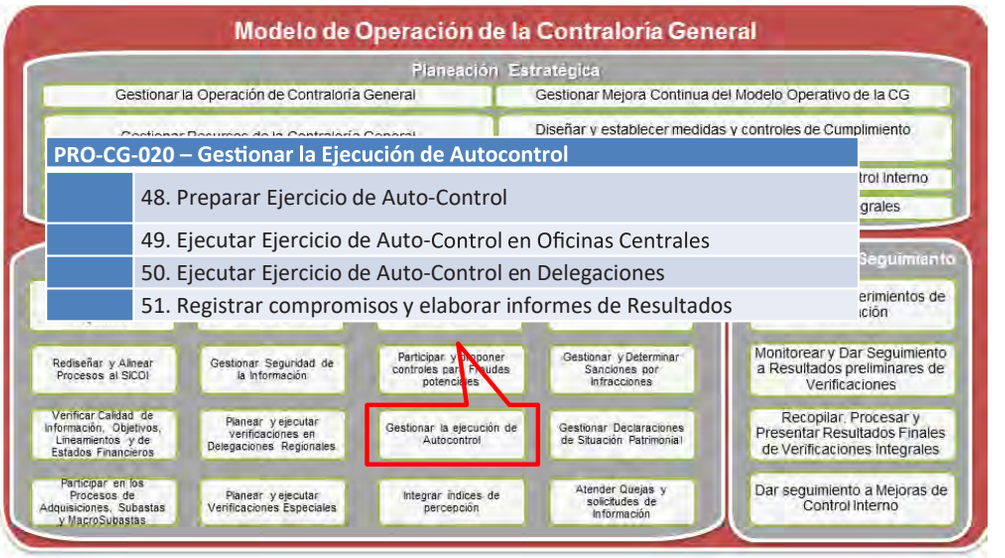

Modelo de Operación de la Contraloría General
Planeación Estratégica
Gestionar la Operación de Contraloría General
Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG
Gestionar Recursos de la Contraloría General
Diseñar y establecer medidas y controles de Cumplimiento Regulatorio
Gestionar el Sistema de Control Interno
Gestionar Alineación Estratégica del Sistema de Control Interno
Planear y Programar Verificaciones Integrales
Coordinar Equipos y Preparar Verificaciones Integrales
PRO-CG-015 – Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
38. Coordinar la Participación en Actos de Entrega-Recepción
39. Gestionar Presentación de Declaraciones de Situación Patrimonial
Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI
Gestionar Seguridad de la Información
Participar y proponer controles para Fraudes potenciales
Gestionar y Determinar Sanciones por Infracciones
Monitorear y Dar Seguimiento a Resultados preliminares de Verificaciones
Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros
Planear y ejecutar verificaciones en Delegaciones Regionales
Gestionar la ejecución de Autocontrol
Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas
Planear y ejecutar Verificaciones Especiales
Integrar índices de percepción
Atender Quejas y solicitudes de Información
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno

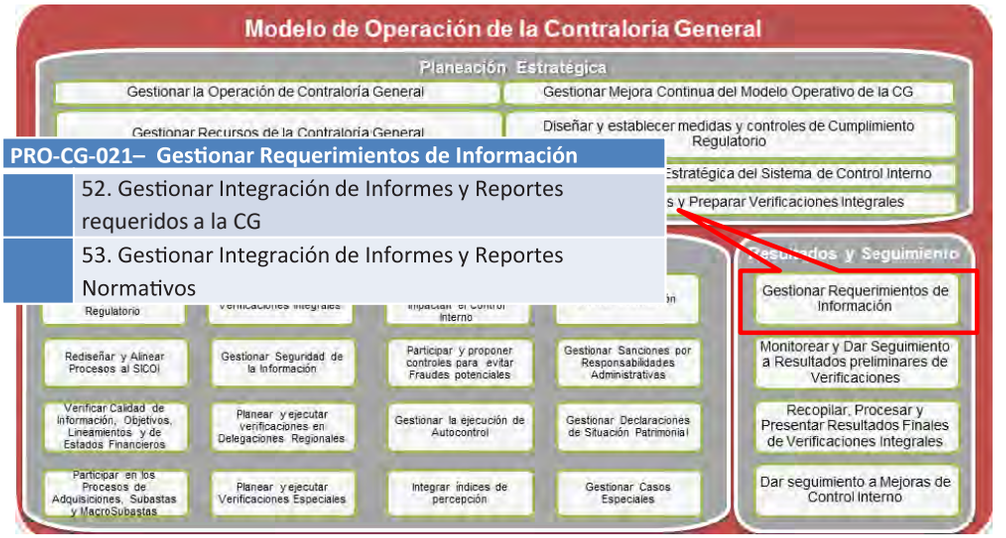

Modelo de Operación de la Contraloría General
Planeación Estratégica
Gestionar la Operación de Contraloría General
Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG
Gestionar Recursos de la Contraloría General
Diseñar y establecer medidas y controles de Cumplimiento Regulatorio
Gestionar el Sistema de Control Interno
Gestionar Alineación Estratégica del Sistema de Control Interno
Planear y Programar Verificaciones Integrales
Coordinar Equipos y Preparar Verificaciones Integrales
Ejecución de Control Interno
Resultados y Seguimiento
Asegurar el Cumplimiento Regulatorio
Coordinar y Ejecutar Verificaciones Integrales
Gestionar Factores internos y externos que impactan el Control Interno
Difundir Información
Gestionar Requerimientos de Información
Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI
Gestionar Seguridad de la Información
Participar y proponer controles para evitar Fraudes potenciales
Gestionar Sanciones por Responsabilidades Administrativas
Monitorear y Dar Seguimiento a Resultados preliminares de
PRO-CG-016 – Gestionar Factores Internos y Externos que impactan el Control Interno
40. Identificar Factores Internos y Externos que afectan el logro de los Objetivos Institucionales
41.A nalizar Riesgos Materializados que impactan el Control Interno

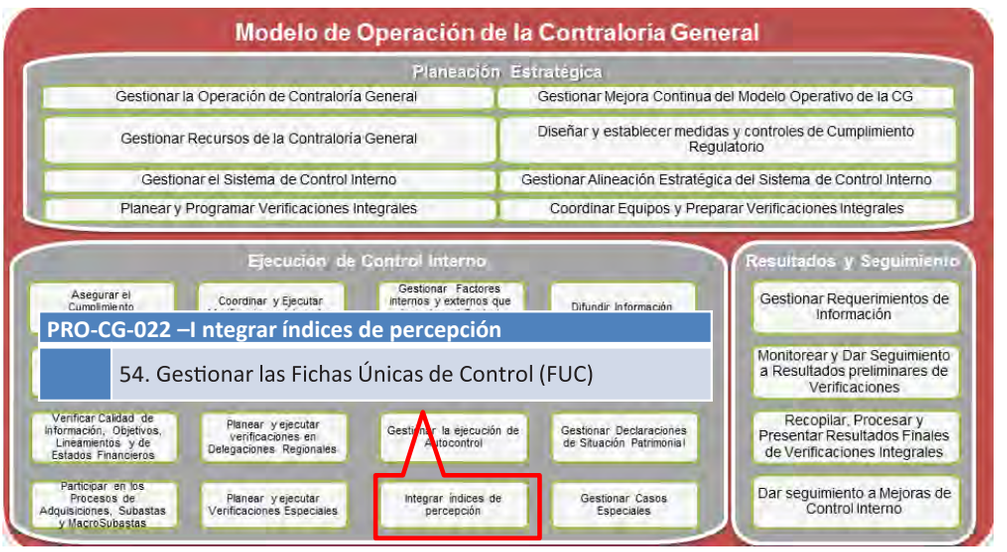

Modelo de Operación de la Contraloría General
Planeación Estratégica
Gestionar la Operación de Contraloría General
Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG
PRO-CG-017 – Participar y Proponer controles para evitar Fraudes Potenciales
42. Recopilary Procesar información respecto a eventos relacionados con Fraudes
43. Diseñar controles para prevención de Fraudes
44. Monitorear controles para prevención de Fraudes
Asegurar el Cumplimiento Regulatorio
Coordinar y Ejecutar Verificaciones Integrales
Gestionar Riesgos de Control Interno
Difundir Información
Gestionar Requerimientos de Información
Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI
Gestionar Seguridad de la Información
Participar y proponer controles para Fraudes potenciales
Gestionar y Determinar Sanciones por Infracciones
Monitorear y Dar Seguimiento a Resultados preliminares de Verificaciones
Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros
Planear y ejecutar verificaciones en Delegaciones Regionales
Gestionar la ejecución de Autocontrol
Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas
Planear y ejecutar Verificaciones Especiales
Integrar índices de percepción
Atender Quejas y solicitudes de Información
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno

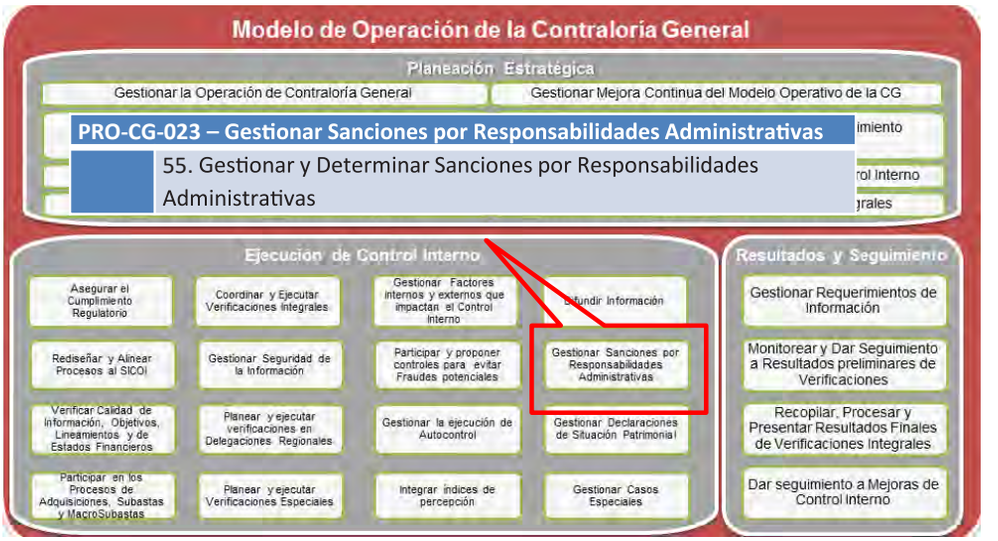

Modelo de Operación de la Contraloría General
Planeación Estratégica
Gestionar la Operación de Contraloría General
Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG
Gestionar Recursos de la Contraloría General
Diseñar y establecer medidas y controles de Cumplimiento Regulatorio
Gestionar el Sistema de Control Interno
Gestionar Alineación Estratégica del Sistema de Control Interno
PRO-CG-018 –R ecopilar Procesar y Presentar Resultados de Verificaciones Integrales
45. Recopilar información para el informe final de resultados de las Verificaciones Integrales
Gestionar Requerimientos de Información
Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI
Gestionar Seguridad de la Información
Participar y proponer controles para Fraudes potenciales
Gestionar y Determinar Sanciones por Infracciones
Monitorear y Dar Seguimiento a Resultados preliminares de Verificaciones
Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros
Planear y ejecutar verificaciones en Delegaciones Regionales
Gestionar la ejecución de Autocontrol
Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas
Planear y ejecutar Verificaciones Especiales
Integrar índices de percepción
Atender Quejas y solicitudes de Información
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno

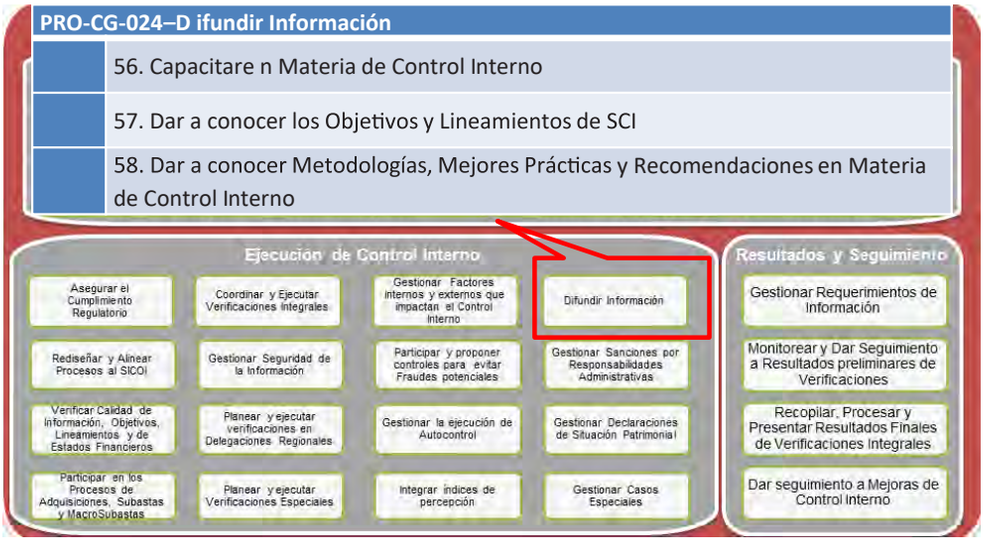

Modelo de Operación de la Contraloría General
Planeación Estratégica
Gestionar la Operación de Contraloría General
Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG
Gestionar Recursos de la Contraloría General
Diseñar y establecer medidas y controles de Cumplimiento Regulatorio
Gestionar el Sistema de Control Interno
Gestionar Alineación Estratégica del Sistema de Control Interno
Planear y Programar Verificaciones Integrales
Coordinar Equipos y Preparar Verificaciones Integrales
Ejecución de Control Interno
Resultados y Seguimiento
PRO-CG-019 –D ar Seguimiento a Mejoras de Control Interno
46. Coordinar la integración de información de mejoras de Control Interno
47. Dar seguimiento a los planes de remediación de Mejoras de Control Interno
Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros
Planear y ejecutar verificaciones en Delegaciones Regionales
Gestionar la ejecución de Autocontrol
Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas
Planear y ejecutar Verificaciones Especiales
Integrar índices de percepción
Atender Quejas y solicitudes de Información
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno

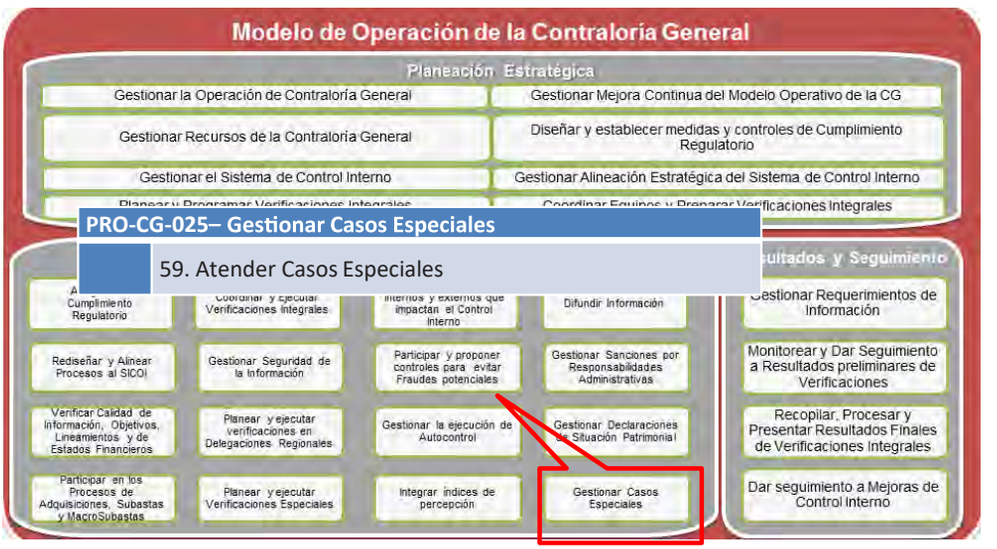

Modelo de Operación de la Contraloría General
Planeación Estratégica
Gestionar la Operación de Contraloría General
Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG
Diseñar y establecer medidas y controles de Cumplimiento
PRO-CG-020 – Gestionar la Ejecución de Autocontrol
48. Preparar Ejercicio de Auto-Control
49. Ejecutar Ejercicio de Auto-Control en Oficinas Centrales
50. Ejecutar Ejercicio de Auto-Control en Delegaciones
51. Registrar compromisos y elaborar informes de Resultados
Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI
Gestionar Seguridad de la Información
Gestionar y Determinar Sanciones por Infracciones
Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros
Planear y ejecutar verificaciones en Delegaciones Regionales
Gestionar la ejecución de Autocontrol
Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas
Planear y ejecutar Verificaciones Especiales
Integrar índices de percepción
Atender Quejas y solicitudes de Información
Monitorear y Dar Seguimiento a Resultados preliminares de Verificaciones
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno

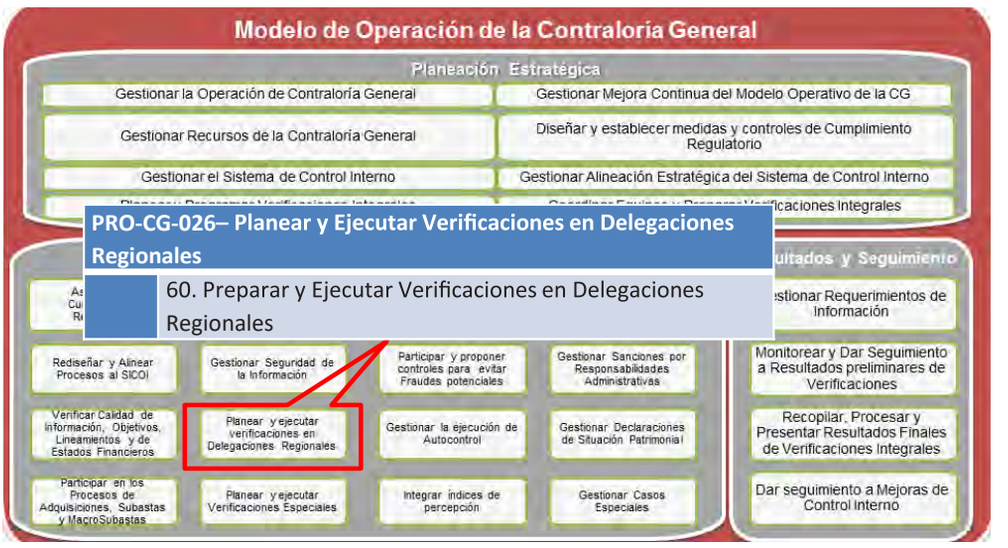

Modelo de Operación de la Contraloría General
Planeación Estratégica
Gestionar la Operación de Contraloría General
Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG
Diseñar y establecer medidas y controles de Cumplimiento Regulatorio
PRO-CG-021– Gestionar Requerimientos de Información
52. Gestionar Integración de Informes y Reportes requeridos a la CG
53. Gestionar Integración de Informes y Reportes Normativos
Gestionar Requerimientos de Información
Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI
Gestionar Seguridad de la Información
Participar y proponer controles para evitar Fraudes potenciales
Gestionar Sanciones por Responsabilidades Administrativas
Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros
Planear y ejecutar verificaciones en Delegaciones Regionales
Gestionar la ejecución de Autocontrol
Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas
Planear y ejecutar Verificaciones Especiales
Integrar índices de percepción
Gestionar Casos Especiales
Monitorear y Dar Seguimiento a Resultados preliminares de Verificaciones
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno

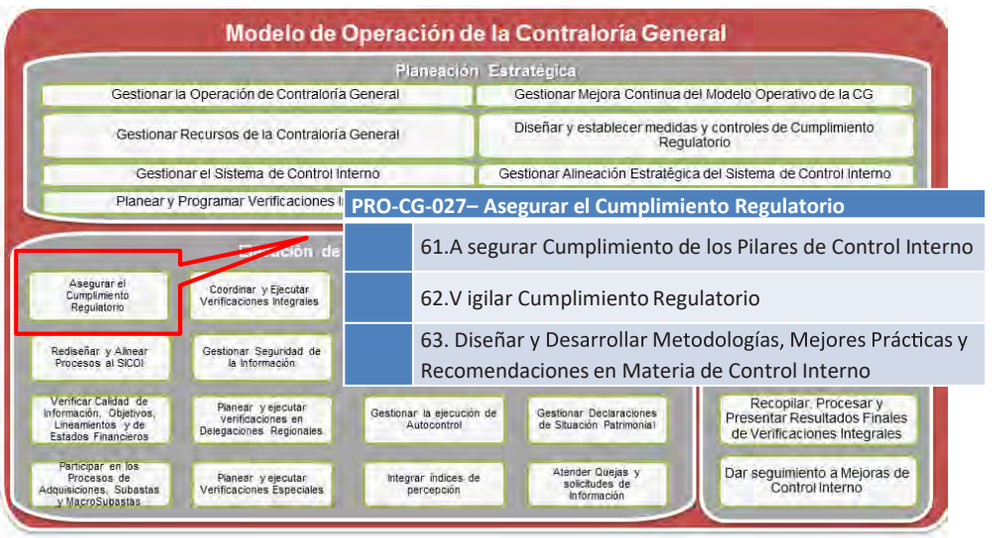

Modelo de Operación de la Contraloría General
Planeación Estratégica
Gestionar la Operación de Contraloría General
Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG
Gestionar Recursos de la Contraloría General
Diseñar y establecer medidas y controles de Cumplimiento Regulatorio
Gestionar el Sistema de Control Interno
Gestionar Alineación Estratégica del Sistema de Control Interno
Planear y Programar Verificaciones Integrales
Coordinar Equipos y Preparar Verificaciones Integrales
Ejecución de Control Interno
Resultados y Seguimiento
PRO-CG-022 –I ntegrar índices de percepción
54. Gestionar las Fichas Únicas de Control (FUC)
Gestionar Requerimientos de Información
Monitorear y Dar Seguimiento a Resultados preliminares de Verificaciones
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno

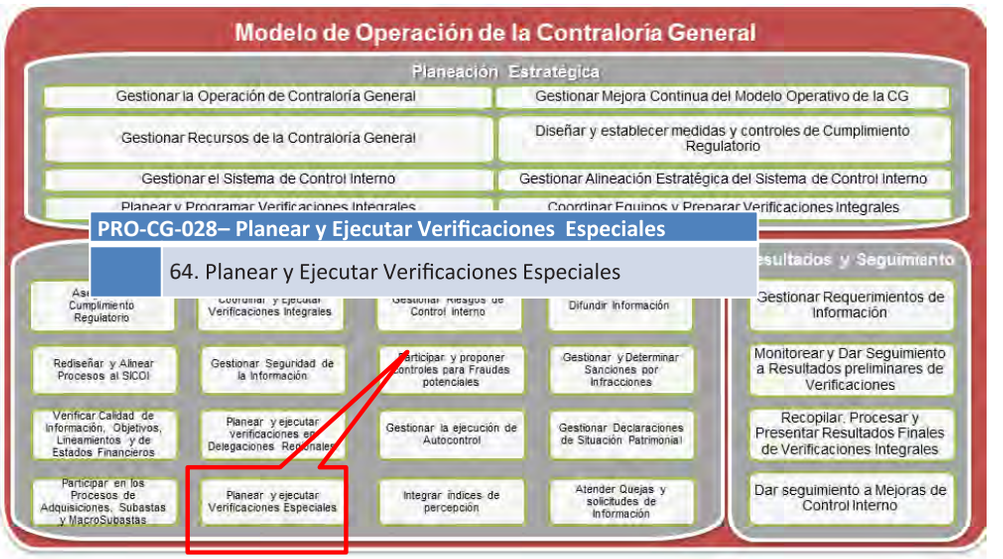

Modelo de Operación de la Contraloría General
Planeación Estratégica
Gestionar la Operación de Contraloría General
Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG
PRO-CG-023 – Gestionar Sanciones por Responsabilidades Administrativas
55. Gestionar y Determinar Sanciones por Responsabilidades Administrativas
Ejecución de Control Interno
Asegurar el Cumplimiento Regulatorio
Coordinar y Ejecutar Verificaciones Integrales
Gestionar Factores internos y externos que impactan el Control Interno
Difundir Información
Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI
Gestionar Seguridad de la Información
Participar y proponer controles para evitar Fraudes potenciales
Gestionar Sanciones por Responsabilidades Administrativas
Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros
Planear y ejecutar verificaciones en Delegaciones Regionales
Gestionar la ejecución de Autocontrol
Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas
Planear y ejecutar Verificaciones Especiales
Integrar índices de percepción
Gestionar Casos Especiales
Resultados y Seguimiento
Gestionar Requerimientos de Información
Monitorear y Dar Seguimiento a Resultados preliminares de Verificaciones
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno

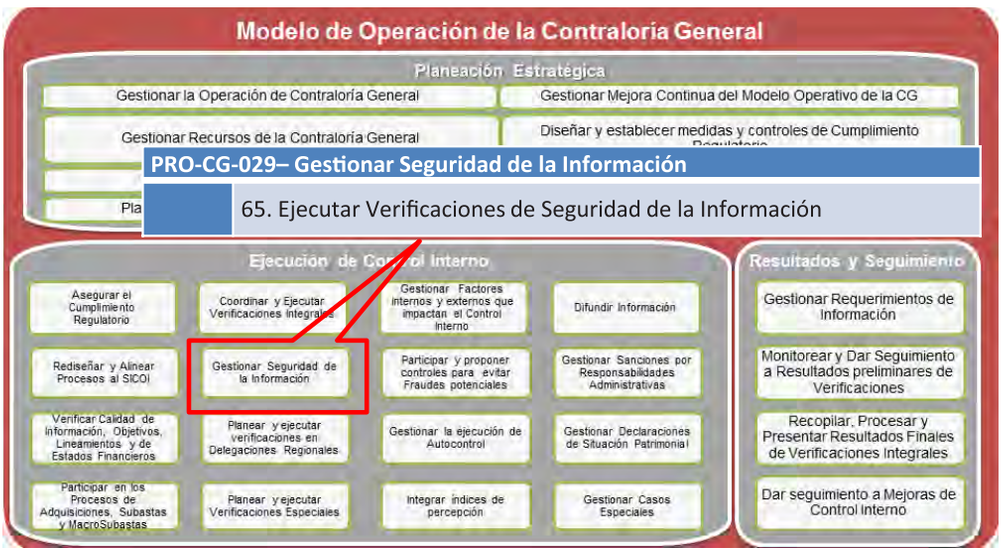

PRO-CG-024–D ifundir Información
56. Capacitare n Materia de Control Interno
57. Dar a conocer los Objetivos y Lineamientos de SCI
58. Dar a conocer Metodologías, Mejores Prácticas y Recomendaciones en Materia de Control Interno
Ejecución de Control Interno
Asegurar el Cumplimiento Regulatorio
Coordinar y Ejecutar Verificaciones Integrales
Gestionar Factores internos y externos que impactan el Control Interno
Difundir Información
Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI
Gestionar Seguridad de la Información
Participar y proponer controles para evitar Fraudes potenciales
Gestionar Sanciones por Responsabilidades Administrativas
Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros
Planear y ejecutar verificaciones en Delegaciones Regionales
Gestionar la ejecución de Autocontrol
Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas
Planear y ejecutar Verificaciones Especiales
Integrar índices de percepción
Gestionar Casos Especiales
Resultados y Seguimiento
Gestionar Requerimientos de Información
Monitorear y Dar Seguimiento a Resultados preliminares de Verificaciones
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno


Modelo de Operación de la Contraloría General
Planeación Estratégica
Gestionar la Operación de Contraloría General
Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG
Gestionar Recursos de la Contraloría General
Diseñar y establecer medidas y controles de Cumplimiento Regulatorio
Gestionar el Sistema de Control Interno
Gestionar Alineación Estratégica del Sistema de Control Interno
PRO-CG-025– Gestionar Casos Especiales
59. Atender Casos Especiales
Cumplimiento Regulatorio
Verificaciones Integrales
Difundir Información
Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI
Gestionar Seguridad de la Información
Participar y proponer controles para evitar Fraudes potenciales
Gestionar Sanciones por Responsabilidades Administrativas
Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros
Planear y ejecutar verificaciones en Delegaciones Regionales
Gestionar la ejecución de Autocontrol
Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas
Planear y ejecutar Verificaciones Especiales
Integrar índices de percepción
Gestionar Casos Especiales
Gestionar Requerimientos de Información
Monitorear y Dar Seguimiento a Resultados preliminares de Verificaciones
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno


Modelo de Operación de la Contraloria General
Planeación Estratégica
Gestionar la Operación de Contraloría General
Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG
Gestionar Recursos de la Contraloría General
Diseñar y establecer medidas y controles de Cumplimiento Regulatorio
Gestionar el Sistema de Control Interno
Gestionar Alineación Estratégica del Sistema de Control Interno
PRO-CG-026– Planear y Ejecutar Verificaciones en Delegaciones Regionales
60. Preparar y Ejecutar Verificaciones en Delegaciones Regionales
Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI
Gestionar Seguridad de la Información
Participar y proponer controles para evitar Fraudes potenciales
Gestionar Sanciones por Responsabilidades Administrativas
Monitorear y Dar Seguimiento a Resultados preliminares de Verificaciones
Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros
Planear y ejecutar verificaciones en Delegaciones Regionales
Gestionar la ejecución de Autocontrol
Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas
Planear y ejecutar Verificaciones Especiales
Integrar índices de percepción
Gestionar Casos Especiales
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno


Modelo de Operación de la Contraloría General
Planeación Estratégica
Gestionar la Operación de Contraloría General
Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG
Gestionar Recursos de la Contraloría General
Diseñar y establecer medidas y controles de Cumplimiento Regulatorio
Gestionar el Sistema de Control Interno
Gestionar Alineación Estratégica del Sistema de Control Interno
PRO-CG-027– Asegurar el Cumplimiento Regulatorio
61.A segurar Cumplimiento de los Pilares de Control Interno
62.V igilar Cumplimiento Regulatorio
63. Diseñar y Desarrollar Metodologías, Mejores Prácticas y Recomendaciones en Materia de Control Interno
Asegurar el Cumplimiento Regulatorio
Coordinar y Ejecutar Verificaciones Integrales
Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI
Gestionar Seguridad de la Información
Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros
Planear y ejecutar verificaciones en Delegaciones Regionales
Gestionar la ejecución de Autocontrol
Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas
Planear y ejecutar Verificaciones Especiales
Integrar índices de percepción
Atender Quejas y solicitudes de Información
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno


Modelo de Operación de la Contraloría General
Planeación Estratégica
Gestionar la Operación de Contraloría General
Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG
Gestionar Recursos de la Contraloría General
Diseñar y establecer medidas y controles de Cumplimiento Regulatorio
Gestionar el Sistema de Control Interno
Gestionar Alineación Estratégica del Sistema de Control Interno
PRO-CG-028– Planear y Ejecutar Verificaciones Especiales
64. Planear y Ejecutar Verificaciones Especiales
Difundir Información
Gestionar Requerimientos de Información
Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI
Gestionar Seguridad de la Información
Participar y proponer controles para Fraudes potenciales
Gestionar y Determinar Sanciones por Infracciones
Monitorear y Dar Seguimiento a Resultados preliminares de Verificaciones
Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros
Planear y ejecutar verificaciones en Delegaciones Regionales
Gestionar la ejecución de Autocontrol
Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial
Recopilar, Procesar y Presentar Resultados Finales de Verificaciones Integrales
Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y MacroSubastas
Planear y ejecutar Verificaciones Especiales
Integrar índices de percepción
Atender Quejas y solicitudes de Información
Dar seguimiento a Mejoras de Control Interno



En Resumen, el Modelo de Operación de la Contraloría General aprobado contiene 28 procesos, que contemplan los siguientes procedimientos:

PRO-CG-001 - Rediseñar y Alinear Procesos al SICOI

- Planificar Proyectos de Mejora de Procesos
- Coordinar Ejecución de Proyectos de Mejora de Procesos
- Dar Seguimiento a Ejecución de Proyectos de Mejora de Procesos
- Concluir Proyectos de Mejora de Procesos y Presentar Resultados

PRO-CG-002 - Coordinar y Ejecutar Verificaciones Integrales

- Liberar y Apoyar el Inicio de la Verificación Integral
- Ejecutar Verificaciones Integrales
- Monitorear y Coordinar a los Equipos de Verificación

PRO-CG-003 - Planear y Programar Verificaciones Integrales

- Recopilar Información Estratégica y Estadística para la Planeación de Verificaciones
- Definir y Gestionar la Autorización del Plan Anual de Verificaciones Integrales

PRO-CG-004 - Monitorear y Dar Seguimiento a Resultados Preliminares de Verificaciones

- Analizar Hallazgos y Réplicas
- Medir el Cumplimiento de Programas de Verificación

PRO-CG-005 - Participar en los Procesos de Adquisiciones, Subastas y Macro-Subastas

- Asesorar al Comité de Adquisiciones, Arrendamiento, Bienes y Servicios
- Participar en Actos Licitatorios
- Participar en Subastas y Macro-subastas

PRO-CG-006 - Gestionar Mejora Continua del Modelo Operativo de la CG

- Planear Modelo Operativo de la Contraloría General
- Actualizar el Manual de Operación de la Contraloría General
- Comunicar Importancia del Modelo Operativo de la Contraloría General
- Gestionar Mejora Continua y Conocimiento del Modelo Operativo de la Contraloría General

PRO-CG-007 - Gestionar la Operación de la Contraloría General

- Actualizar Estrategia de la Contraloría General
- Asignar y Controlar Presupuesto de Operación de la Contraloría General
- Atender Requerimientos y Proyectos Especiales

PRO-CG-008 - Verificar Calidad de Información, Objetivos, Lineamientos y de Estados Financieros

- Analizar Integridad de la Información de Estados Financieros
- Verificar Procesos de Conciliación entre sistemas Operativos y Contables

PRO-CG-009 - Gestionar Recursos de la Contraloría General

- Gestionar Requerimientos de los Recursos de la Contraloría General
- Asegurar el cumplimiento del Plan de Metas Semestrales

PRO-CG-010 - Diseñar y Establecer Medidas y Controles de Cumplimiento Regulatorio

- Definir Medidas y Controles para Cumplimiento de los Pilares de Control Interno
- Coordinar el Grupo de Gobierno de Datos
- Definir y Ejecutar Acciones de Mejora para el Gobierno de Datos
- Coordinar el Grupo de Gobierno de Seguridad de la Información
- Definir y Ejecutar Acciones de Mejora para Seguridad de la Información

PRO-CG-011 - Gestionar Alineación Estratégica del Sistema de Control Interno

- Recopilar y Procesar Información con Respecto al Grado de Cumplimiento de Objetivos y Lineamientos
- Realizar Alineación Estratégica con respecto a Valores, Procesos y Roles Clave
- Comunicar Nueva Alineación Estratégica

PRO-CG-012 - Gestionar el Sistema de Control Interno

- Gestionar la Mejora continua del Sistema de Control Interno
- Actualizar los Lineamientos Generales de Control Interno

PRO-CG-013 - Coordinar Equipos y Preparar Verificaciones Integrales

- Asignar Equipo de Trabajo para Verificación
- Preparar Verificaciones Integrales

PRO-CG-015 - Gestionar Declaraciones de Situación Patrimonial

- Coordinar la Participación en Actos de Entrega-Recepción
- Gestionar Presentación de Declaraciones de Situación Patrimonial

PRO-CG-016 - Gestionar Factores Internos y Externos que impactan el Control Interno

- Identificar Factores Internos y Externos que afectan el logro de los Objetivos Institucionales
- Analizar Riesgos Materializados que impactan el Control Interno

PRO-CG-017 - Participar y Proponer Controles para Evitar Fraudes Potenciales

- Recopilar y Procesar Información Respecto a Eventos Relacionados con Fraudes
- Diseñar Controles para Prevención de Fraudes
- Monitorear Controles para Prevención de Fraudes

PRO-CG-018 - Recopilar Procesar y Presentar Resultados de Verificaciones Integrales

- Recopilar información para el informe final de resultados de la Verificación Integral

PRO-CG-019 - Dar Seguimiento a Mejoras de Control Interno

- Coordinar la integración de información de mejoras de Control Interno
- Dar seguimiento a los planes de remediación de Mejoras de Control Interno

PRO-CG-020 - Gestionar la Ejecución de Autocontrol

- Preparar Ejercicio de Auto-Control
- Ejecutar Ejercicio de Auto-Control en Oficinas Centrales

Ejecutar Ejercicio de Auto-Control en Delegaciones

Registrar compromisos y elaborar informes de Resultados

PRO-CG-021 - Gestionar Requerimientos de Información

Gestionar Integración de Informes y Reportes Requeridos a la CG

Gestionar Integración de Informes y Reportes Normativos

PRO-CG-022 - Integrar Índices de Percepción

Gestionar la Fichas Únicas de Control (FUC)

PRO-CG-023 - Gestionar Sanciones por Responsabilidades Administrativas

Gestionar y Determinar Sanciones por Responsabilidades Administrativas

PRO-CG-024 - Difundir Información

Capacitar en Materia de Control Interno

Dar a Conocer los Objetivos y Lineamientos del SCI

Dar a Conocer Metodologías, Mejores Prácticas y Recomendaciones en Materia de Control Interno

PRO-CG-025 – Gestionar Casos Especiales

Atender Casos Especiales

PRO-CG-026 - Planear y Ejecutar Verificaciones en Delegaciones Regionales

Preparar y Ejecutar Verificaciones en Delegaciones Regionales

PRO-CG-027 - Asegurar el Cumplimiento Regulatorio

Asegurar Cumplimiento de los Pilares de Control Interno

Vigilar Cumplimiento Regulatorio

Diseñar y Desarrollar Metodologías, Mejores Prácticas y Recomendaciones en Materia de Control Interno

PRO-CG-028 - Planear y Ejecutar Verificaciones Especiales

Preparar y Ejecutar Verificaciones Especiales

PRO-CG-029 - Gestionar Seguridad de la Información

Ejecutar Verificaciones de Seguridad de la Información

Durante el 2º Semestre 2017, se publicaron los 28 procesos y, cabe mencionar que los procedimientos se registraron en el mismo período en ciclo de revisión de la Oficina de Gestión de la Normativa de Operación Institucional, para su posterior publicación en el 2018.

Como parte de las mejores prácticas en materia de mejora continua, durante el primer semestre de 2018, se actualizó el Modelo de Operación de la Contraloría General.

Se re-definieron los objetivos, alcances y algunas actividades de 8 procedimientos para alinear el modelo a las políticas de control interno, lo cual generó la versión 001, de la siguiente manera:



Por lo antes mencionado, el Modelo de Operación de la Contraloría General ha evolucionado en la presente administración para establecer procesos y procedimientos que permitan contar con un marco de trabajo robusto, alineado a la normatividad interna y regulación externa, que contribuye activamente a la consecución de los objetivos Institucionales.

19.4 Seguridad de la Información

El Proyecto de Seguridad de la Información tiene como objetivo proteger los activos de información del Instituto mediante el desarrollo e implementación de normas y controles de seguridad que mantengan la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información, y permitan dar continuidad a sus procesos operativos.

Como un primer antecedente de este proyecto, en 2016 se realizó una verificación al proceso de Gestión de la Seguridad de la Subdirección General de Tecnologías de Información, el cual tuvo como objetivos identificar las áreas de oportunidad que pudieran apoyar en la mejora de la administración y control de la seguridad informática y de la información que es generada, recibida, transmitida, procesada o almacenada en las aplicaciones y determinar el grado de madurez del proceso en la definición, operación y monitoreo de la Seguridad de la Información.

De acuerdo con la revisión efectuada, se identificaron las siguientes áreas de oportunidad:

1. Formalizar la estrategia para gestionar la seguridad de la información.
2. Formalizar el proceso para establecer, mantener y monitorear la Estrategia de Gestión de la Seguridad.
3. Analizar la integración de las certificaciones y buenas prácticas de gestión de la seguridad de la información, para robustecer la estrategia.
4. Robustecer la política de seguridad actual, incluyendo todos los aspectos relevantes, de acuerdo con un análisis de riesgos tecnológicos.
5. Incluir indicadores dentro de la medición de niveles de servicio.
6. Integrar a la gestión de seguridad de la información, los procesos de incidentes y problemas.
7. Identificar los riesgos, vulnerabilidades y amenazas relacionadas con la Seguridad de la Información, a través de una metodología formal que integre a

todos los activos de información relevantes en la operación.

8. Definir un plan de concienciación a nivel Instituto, respecto a la seguridad de la información.
9. Instruir la integración de la función que se encargue de gestionar la estrategia de seguridad (Oficial de Seguridad – CISO).
10. Robustecer la estructura organizacional a fin de cubrir las funciones requeridas para la operación de la seguridad de la información.
11. Documentar en la política de seguridad los roles y responsabilidades por cada objetivo de control de seguridad de la información.
12. Definir métricas relacionados con la seguridad de la información, que aseguren el logro de objetivos estratégicos y tecnológicos.

Con el objetivo de establecer la línea base de seguridad de la información, en 2017 se realizó el primer ejercicio de análisis de vulnerabilidades, riesgos y amenazas a la información del Instituto.

El diseño de este ejercicio consideró la evaluación de los siguientes aspectos:

- Redes de datos.
- Sistemas Mainframe.
- Sistema de Monitoreo de Eventos (SIEM)/ Centro de Operaciones de Seguridad (SOC) y respuesta a incidentes de seguridad.
- Bases de datos.
- Gestión de fraude y aseguramiento operativo.
- Niveles actuales de concientización.
- Pruebas de penetración.
- Traza digital de amenazas cibernéticas.

Como resultado de la evaluación se generó un reporte del estado actual de la seguridad de la información, incluyendo las acciones correctivas recomendadas para reforzarla en el Instituto; destaca lo siguiente:

- Con base en las entrevistas, documentación recopilada, análisis de información y pruebas realizadas, se concluyó que el estado de seguridad de la información es Medio-Bajo: el enfoque principal del Instituto ha sido la protección básica contra amenazas externas. Sin embargo, no se han hecho inversiones en las redes internas y sistemas con el fin de proteger contra la fuga de información / interrupción / actividades fraudulentas.
- La Subdirección General de Tecnologías de Información ha realizado esfuerzos importantes para mejorar la seguridad informática del Instituto. A pesar de ello, se detectó la falta de una política de prevención de pérdida de datos y procedimientos adecuados; ausencia de monitoreo o auditoría de las actividades de los sistemas y los incidentes de seguridad; no hay procedimientos de recuperación y de respuesta a incidentes; sin monitoreo y prevención del fraude, y ninguna transferencia segura de datos con otras entidades, por ejemplo, las gubernamentales, bancos y otros.
- Los sistemas del Instituto son mantenidos y administrados adecuadamente. Sin embargo, deben ser realizados cambios críticos a fin de aumentar su nivel de seguridad global y protegerlo mejor contra las amenazas internas y externas. Estos incluyen la mejora de la configuración incorporada de la seguridad de la red, gestión de parches, acceso a internet y el acceso externo de terceros, la gestión de los equipos de seguridad, el monitoreo y control de incidentes de seguridad de la información y actividades irregulares.
- Se han encontrado áreas donde el Instituto ya es consciente de la importancia de la seguridad de la información y están cerrando la brecha hacia un entorno seguro, y otras áreas que requieren formular y ejecutar una estrategia en esta materia.
- La infraestructura tiene una base sólida de herramientas tecnológicas adecuadas; sin embargo, hay una falta de eficacia en su configuración.
- Se ha encontrado que existe una falta general de auditoría y control sobre las aplicaciones y los procesos que el Instituto utiliza.
- Las pruebas de penetración demostraron que la obtención de acceso a los recursos del Instituto es relativamente sencilla. Una vez que un atacante está dentro de la red institucional, es necesario mejorar el monitoreo e implementar herramientas que

permitan al Instituto ser consciente de la violación. Prácticamente todas las herramientas de seguridad en el Instituto son de defensa perimetral, sin capacidades de detección y mitigación. Esto debe ser corregido para que el Instituto se convierta en un entorno seguro.

La Subdirección General de Tecnologías de Información (SGTI), se encuentra trabajando para atender las vulnerabilidades que representan un mayor riesgo para el Instituto y aquellas que menos impactan a los ambientes de producción y ha estimado concluir a finales de mayo de 2018, en una primera etapa. La Contraloría General se encuentra dando seguimiento a la atención de las vulnerabilidades detectadas conforme al calendario de atención de la SGTI.

Como parte fundamental del Proyecto de Seguridad de la Información, la Contraloría General se dispuso a elaborar y publicar un manual que contuviera las políticas generales de seguridad de la información y que fuera aplicable a todo el Instituto.

En este orden de ideas, en el 2017 se publicó el Manual General de Políticas de Seguridad de la Información, que tiene como objetivo proporcionar las directrices para la protección de la información interna, del personal del Instituto y de los derechohabientes.

Las Políticas están dirigidas a todo el personal del Instituto, externos, contratistas y usuarios de terceras partes cuyas funciones incluyan la consulta, almacenamiento, procesamiento o transferencia de información interna, del personal del Instituto y de los derechohabientes.

Con el fin de mejorar la Seguridad de la Información del Instituto, las áreas deberán implementar diversos mecanismos de control establecidos en el Manual General de Políticas de Seguridad de la Información:

1. Documento de la Política de Seguridad de la Información.

   Contar con una Política General de Seguridad de la Información vigente y acorde al Instituto; proporcionar la dirección y soporte para la seguridad de la información en concordancia con los requerimientos normativos, las leyes y regulaciones aplicables al Instituto.

   Establecer las medidas de control para proteger los recursos de información del Instituto, las consideraciones a tomar en cuenta en la operación de sus procesos y la tecnología utilizada para su procesamiento, transferencia y almacenamiento de la información, frente a amenazas, internas o externas, deliberadas o accidentales, con el fin de mantener la información confidencial, íntegra y disponible.

2. Organización de Seguridad de la Información.

   Establecer a los administradores de la seguridad de la información dentro del Instituto y establecer un marco para su implementación, así como para la distribución adecuada de funciones y responsabilidades.

   Establecer las medidas de control para la seguridad de la información del trabajo remoto y el uso de dispositivos móviles.

3. Seguridad de la Información en los Recursos Humanos.

   Establecer las medidas de control para corroborar que el personal del Instituto, el personal externo, contratistas y usuarios de terceras partes cuenten con el acceso a la información acorde al rol que desempeñan, entiendan sus responsabilidades en el ejercicio de sus funciones previo, durante y al finalizar la relación laboral y contractual con el Instituto.

4. Gestión de Activos.

   Proporcionar los elementos necesarios para que los activos de información cuenten con medidas de protección de acuerdo con su sensibilidad y criticidad, así como definir el nivel de protección y medidas de tratamiento especial acordes a su clasificación.

5. Control de Accesos.

   Establecer los criterios y medidas de control para gestionar y controlar los accesos a los activos de información y sus recursos.

6. Cifrado.

   Determinar las medidas de control para el uso eficaz de herramientas de cifrado y llaves de cifrado autorizadas en la infraestructura tecnológica en

donde se almacena o transfiere información reservada o confidencial, y que esté en uso o custodia del Instituto, con el fin de proteger su integridad y confidencialidad.

7. Seguridad Física y del Entorno.

   Determinar las medidas de control de acceso físico para prevenir accesos no autorizados, daños o interferencias a los activos tecnológicos o de información e instalaciones de procesamiento de información del Instituto.

8. Seguridad de las Operaciones.

   Determinar las medidas de control de acceso físico para prevenir accesos no autorizados, daños o interferencias a los activos tecnológicos o de información e instalaciones de procesamiento de información del Instituto.

9. Seguridad de las Comunicaciones.

   Mantener un nivel adecuado de protección en el intercambio de información y flujo de datos en la red del Instituto.

10. Adquisición, desarrollo y mantenimiento de sistemas y aplicaciones.

    Establecer las medidas de control para corroborar que la adquisición, desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información en propiedad del Instituto se realiza de manera segura.

11. Relación con contratistas.

    Establecer las medidas de control para corroborar el personal externo, contratistas y usuarios de terceras partes en el ejercicio de sus funciones y la prestación del servicio.

12. Gestión de incidentes de Seguridad de la Información.

    Determinar las medidas de control para la correcta gestión de los incidentes de seguridad de la información a fin de reducir el impacto que estos podrían causar en las operaciones del Instituto.

13. Aspectos de Seguridad de la Información de la Gestión de Continuidad de Negocio.

    Determinar las medidas de control para conservar la seguridad de la información en los planes de continuidad y recuperación de las operaciones que soportan los servicios críticos del Instituto, diseñados para mantener la operación en un nivel aceptable durante un evento disruptivo.

14. Cumplimiento.

    Definir y documentar los requisitos estatutarios, regulatorios y contractuales para la prevención del fraude, la protección de propiedad intelectual y la de datos personales que maneja el Instituto.

Durante el 2018 se están realizando verificaciones sobre el diseño e implementación de las políticas de seguridad de la información para determinar el grado de adopción de éstas y los mecanismos de control que requieren reforzarse para incrementar la protección de la información y minimizar los riesgos de pérdida de la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la misma.

Como un esfuerzo integrador y de cohesión, fue desarrollada la Estrategia General de Gobierno de Seguridad de la Información para determinar las estrategias requeridas para la protección de la información y sus recursos.

Se definieron los objetivos en materia de seguridad de la información Institucionales, los cuales apoyan a la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información que se genera, recibe, transmite, procesa y/o almacena en el Instituto.

Derivado de lo anterior, se definió el objetivo general y los objetivos específicos de la Seguridad de la Información en el Instituto, quedando de la siguiente manera:

- **Objetivo general**

  Proteger los activos de información del Instituto mediante el desarrollo e implementación de normas y controles de seguridad que mantengan la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información, y permitan dar continuidad a sus procesos operativos.

- **Objetivos específicos de la seguridad de la información**

I. Mantener la información de los derechohabientes confidencial, íntegra y disponible, para que éstos tomen las mejores decisiones sobre la conformación de su patrimonio.

II. Proteger la información que es generada, recibida, transmitida, procesada y almacenada de los patrones, de los derechohabientes, del fondo nacional de la vivienda, de la operación crediticia y del personal del Instituto, así como la información financiera.

III. Fomentar y mantener la prioridad de la seguridad de la información en los procesos y servicios brindados por personal interno o externos vinculados a través de contratos o acuerdos.

IV. Minimizar el riesgo de pérdida de la confidencialidad de la información por incumplimientos de las leyes, regulaciones y normativas internas aplicables al Instituto.

Es importante enfatizar que para el logro de los objetivos específicos de seguridad de la información se deben definir estrategias que los soporten y que coadyuven en la mitigación de los riesgos tecnológicos identificados, en el cumplimiento de las buenas prácticas en materia de seguridad de la información (estándar ISO 27001:2015), y en atender las recomendaciones de la Contraloría General para robustecer la seguridad de la información.

Una vez concluida la definición de los objetivos, se establecieron las estrategias específicas para alcanzarlos, mitigando los aspectos que podrían impactar la seguridad de la información, así como los indicadores de desempeño para su seguimiento.

Para poder soportar los objetivos específicos de la seguridad de la información se analizaron los posibles elementos que pudieran afectar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información que se genera, recibe, transmite y procesa como parte de la operación, así como la que se almacena en aplicaciones internas o externas; para la identificación de dichos elementos, se consideró lo siguiente:

- Debilidades identificadas por la Contraloría General durante las verificaciones y que impactan a la seguridad de la información.
- Riesgos tecnológicos, los cuales son los relacionados con el uso y acceso a la tecnología (específicamente los riesgos: afectación a la seguridad informática; falta de consistencia e integridad de datos institucionales; e incumplimiento normativo y regulatorio).
- Estado que guarda el diseño e implementación de controles en materia de seguridad de la información, con base en el Anexo A de la NMX-I-27001-NYCE-2015 | ISO/IEC 27001:2013.

Con base en lo anterior, para cada objetivo específico de seguridad de la información se definieron estrategias, las cuales permiten generar acciones en favor de los derechohabientes y, al mismo tiempo, abordar los retos que plantea el Instituto en materia de seguridad de la información.

Las Estrategias de seguridad de la información que se definieron, se citan a continuación:

1. Establecer políticas de seguridad de la información.

   Establecer las Políticas de Seguridad de la Información a fin de proporcionar las directrices para la protección de la información interna, del personal del Instituto y de los derechohabientes.

2. Crear un gobierno de seguridad de la información.

   Contar con un órgano de Gobierno de Seguridad de la Información que evalúe, dirija, monitoree y comunique los procesos para gobernar la Seguridad de la Información.

3. Gestionar las políticas de seguridad de la información.

   Que todos los colaboradores asuman el compromiso que tiene el Instituto con respecto a la preservación de la seguridad de la información, con la finalidad de demostrar respeto al tratamiento de la información.

   Mantener las directrices de seguridad de la información actualizadas y acorde a las necesidades y condiciones del Instituto, con la finalidad de promover su adopción y cumplimiento.

4. Verificar el diseño de los controles.

Identificar que el diseño del control sea viable tanto en su eficacia como en su eficiencia antes de su implementación.

5. Verificar la implementación de los controles.

   Evaluar el nivel o grado de implementación de los controles de seguridad de la información en el Instituto, así como su idoneidad y eficacia.

6. Evaluar y dar seguimiento a las estrategias.

   Evaluar, dar dirección y seguimiento a las estrategias de seguridad de la información para poder cumplir sus objetivos.

7. Comunicar el resultado de las evaluaciones.

   Dar a conocer a todo el personal del Instituto cuáles han sido los resultados obtenidos con respecto al esfuerzo realizado, para preservar un nivel óptimo de la seguridad de la información, y tomar las acciones necesarias para subsanar cualquier desviación presentada.

En resumen, el Proyecto de Seguridad de la Información ha tenido el siguiente avance:

- Se estableció la Estrategia General de Gobierno de Seguridad de la Información.
- El Manual General de Políticas de Seguridad de la Información fue publicado el 27 de septiembre de 2017 y debe estar implementado por las diferentes áreas a más tardar el 30 de junio de 2018, con el objeto de reforzar la seguridad de la información en el Instituto. Con esta publicación se cumple la primera línea de acción de la Estrategia General: “Establecer políticas de Seguridad de la Información”.
- Se estableció formalmente el Grupo de Gobierno de Seguridad de la Información. El Grupo está conformado por 4 representantes de la SGTI, y un representante de cada área operativa y administrativa del Instituto, nombrados por sus respectivos Subdirectores y Coordinadores Generales. El Grupo es coordinado por la Oficialía de Seguridad de la Información a cargo de la Contraloría General. Con la conformación del grupo se cumple la segunda línea de acción de la Estrategia General: “Crear un gobierno de Seguridad de la Información”.
- Se finalizó el análisis de vulnerabilidades, amenazas y riesgos en los procesos operativos críticos e infraestructura tecnológica asociada a éstos y se identificaron áreas de oportunidad para la protección de la información. Con base al análisis se generó un reporte del estado actual de la ciberseguridad y se establecieron las acciones correctivas recomendadas para reforzar la seguridad de la información.
- Se llevaron a cabo dos sesiones de concientización en materia de seguridad de la información, que fueron impartidas al personal estratégico y táctico del Instituto.
- Se nombraron enlaces de capacitación en materia de seguridad de la información en cada área de las oficinas de apoyo y en cada Delegación. Se llevaron a cabo dos sesiones para “entrenar al entrenador” en tópicos de seguridad de la información, las Delegaciones fueron capacitadas vía videoconferencia. Durante el 2018 se siguen impartiendo sesiones de capacitación en materia de seguridad de la información, toda vez que es una actividad recurrente que, en el mediano plazo, debe formar parte integral de la cultura institucional.
- Con la finalidad de contar con una adecuada segregación de funciones para la gobernanza de la seguridad de la información del Instituto, el Director General determinó que la Contraloría General y en particular el Gerente Sr. de Control de Procesos e Información, desarrolle las funciones correspondientes al rol de Oficial de Seguridad de la Información, quien debe establecer, mantener actualizada y vigilar el cumplimiento de la normatividad y controles, que permitan asegurar razonablemente la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información del Instituto.

19.4.1 Prevención de Pérdidas y Fraude

Durante 2017 la Contraloría General realizó, entre otras actividades:

- Actualización del Modelo de Operación de la Contraloría General, alineado al Marco Integrado de Control Interno de COSO 2013 y a las Disposiciones de Carácter General aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento emitidas por la CNBV.

– El primer análisis de amenazas, vulnerabilidades y riesgos, en el marco de sus nuevas funciones como Oficialía de Seguridad de la Información.

COSO describe la gestión del riesgo de fraude como un "componente integral del Gobierno Institucional y del entorno de control interno" de una organización, enfatizando que es un asunto de interés para la Dirección General y los Órganos de Colegiados.

Por otra parte, el análisis de amenazas, vulnerabilidades y riesgos, en la sección dedicada a procesos, identificó como uno de los principales riesgos la falta de supervisión y evaluación de las operaciones para detectar desviaciones y actividades irregulares que potencialmente afecten el patrimonio del Instituto.

En este contexto, la Contraloría General fijó como meta implementar e iniciar operaciones de una Oficina de Prevención de Pérdidas y Fraudes durante el 2018.

Durante la etapa de planeación y pre-diseño de la Oficina se tomaron en cuenta diversos factores operativos y tecnológicos del Instituto, entre los que destacan:

– El tamaño de la operación del Instituto. Con una originación diaria de más de 1000 créditos, $65 MDP en devoluciones del Saldo de la Subcuenta de Vivienda al día, 600 devoluciones de pagos en exceso diarias, un promedio de 20 millones de movimientos al saldo de la subcuenta de los derechohabientes al bimestre y una cartera de casi 7 millones de créditos activos el Instituto tiene una de las operaciones más complejas del país.
– Complejidad tecnológica. El Instituto cuenta con una gran cantidad de bases de datos y plataformas tecnológicas, que van desde tecnologías legadas/obsoletas hasta tecnologías de punta. Adicionalmente el crecimiento orgánico y poco ordenado de años atrás creo silos tecnológicos, lo que propicia la falta de control e interoperabilidad entre sistemas.

Tomando en cuenta estos factores se estableció que la mejor ruta a seguir era contar con herramientas tecnológicas que nos permitieran automatizar la supervisión de la enorme operación y de las variadas plataformas tecnológicas, apoyadas por procesos de análisis e investigación.

Durante el 2018, la Contraloría General realizó los siguientes avances:

– Capacitación en materia de prevención de pérdidas y fraude a personal de la Contraloría General y las Subdirecciones Generales de Crédito, Administración de Cartera, Planeación y Finanzas, Atención y Servicios y Tecnologías de Información, así como las Coordinaciones Generales de Riesgos y Jurídica.
– Realización de talleres de trabajo para la identificación de procesos y actividades con riesgo de fraude.
– Realización de talleres de trabajo para priorización y análisis de factibilidad de procesos y actividades a supervisar.
– Determinación de alcance inicial de los procesos y actividades a supervisar por parte de la Oficina.
– Contratación de los servicios de implementación y licenciamiento de la herramienta CFRM (antes Intellinx). Esta herramienta cuenta con características que hacen altamente viable su implementación en el Instituto, entre los que destacan la capacidad de:
    • Supervisar las operaciones sin instalar agentes en los equipos de usuario final o servidores, lo que evita la degradación del servicio.
    • Integrar plataformas legadas (como Mainframe que se utiliza en crédito y en cartera), plataformas SAP (utilizadas en finanzas, recaudación y atención y servicios) y plataformas abiertas (Java y .Net utilizadas en múltiples áreas del Instituto).
    • Crear reglas de monitoreo.
    • Gestionar casos y dar seguimiento a eventos irregulares.
– Instalación de los componentes de la herramienta CFRM en el centro de datos del Instituto.
– Configuración de los canales de captura de información en los principales equipos de comunicación del Instituto.
– Configuración y parametrización del analizador de sesiones para cada tipo de plataforma a supervisar en el Instituto, conforme al alcance establecido.

- Parametrización de reglas y alertas automáticas.
- Configuración del módulo de gestión de casos.
- Puesta en marcha del piloto de operación inicial.

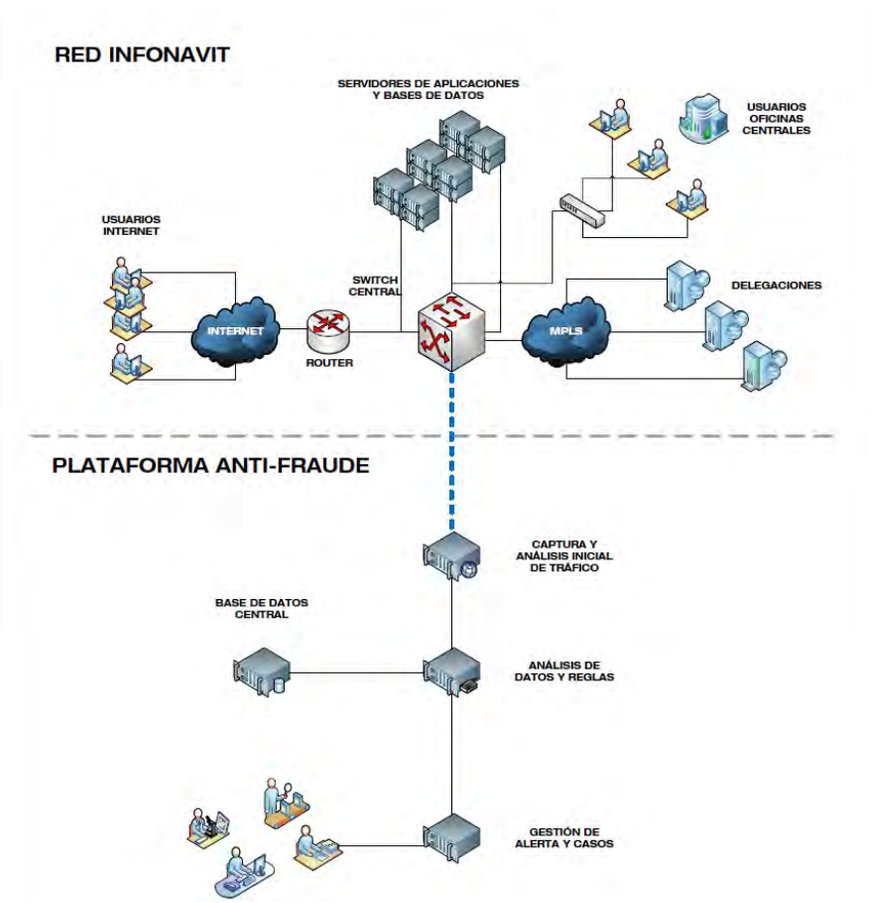
Primeros resultados.

Dentro de los primeros resultados, se han podido identificar una serie de operaciones anómalas en el proceso de devolución de pagos en exceso (múltiples pagos a las mismas CLABES bancarias) por un monto de $8.3 millones de pesos. Una vez realizado el análisis del caso y determinado el universo de involucrados se han realizado las siguientes acciones:

- Se han turnado a la Coordinación General Jurídica los hallazgos realizados, para que se tomen las medidas legales pertinentes contra el personal externo involucrado.
- La Contraloría General lleva a cabo las investigaciones y los procedimientos correspondientes derivados de los hallazgos señalados, para que -en caso de ser procedente- se impongan las sanciones contra el personal involucrado.
- Se han diseñado controles manuales y automáticos que han sido turnados a las áreas de operación y de tecnologías para su implementación y reducir el riesgo de que estas conductas se repitan en el futuro.

De seguir con esta tendencia, se estima que el retorno de inversión (ROI, por sus siglas en inglés) de la implementación de la Oficina se obtenga durante el primer año de operación.

Es importante mencionar que el proceso de gestión de la Oficina de Prevención de Pérdidas y Fraude es continuo y requiere de una curva de madurez importante que debe actualizarse conforme los procesos, la tecnología, la operación, los productos y servicios del Instituto evolucionen por lo que la gestión de la Oficina es un reto permanente.



19.5 Monitoreo Continuo de Procesos

El monitoreo continuo a los procesos analiza las bases de datos de los sistemas de información, con el objetivo de evaluar las operaciones relevantes y el grado de cumplimiento a la normativa.

Determina si la información generada, recibida, transmitida, procesada o almacenada en las aplicaciones es completa, correcta, precisa, íntegra y confiable, incluyendo aquella que deba proporcionarse a las autoridades competentes, de acuerdo con el alcance del monitoreo programado.

Es importante señalar que con base en las excepciones que son identificadas, las áreas realizan un análisis para detectar los errores operativos e implementar controles para robustecer el control interno y la integridad de la información.

Los hallazgos detectados se integran en informes que los describen a detalle y son entregados a las áreas dueñas de los procesos, para su atención y la generación de medidas de mitigación de las deficiencias encontradas. La Contraloría General da seguimiento a estos programas de trabajo, en búsqueda de eliminar las causas desde su raíz.

A continuación, se enumeran los hallazgos detectados por año, a partir del 2014 (año en el que se inició el monitoreo continuo):

En el año 2014 se realizaron los siguientes trabajos relacionados con el monitoreo de controles:

- Evaluación de la integridad de los procesos de pre-calificación y la inscripción de créditos hipotecarios. El monitoreo fue realizado con fecha de corte del 30 de septiembre de 2014.

Para el 2015 se realizaron los siguientes trabajos relacionados con el monitoreo de controles:

- Evaluación de la integridad y conciliación del saldo de la subcuenta de vivienda que administra la aplicación SACI (Sistema de Administración de la Cuenta Infonavit). El monitoreo fue realizado con corte de la información al 31 de diciembre de 2014.
- Evaluación de la integridad de la información y procesamiento del cálculo de los intereses vigentes y el traspaso de cartera vigente a vencida. El monitoreo fue realizado con corte de la información 31 de octubre de 2015.

Para el 2016 se realizaron los siguientes trabajos de monitoreo:

- Evaluación de la integridad de los procesos de pre-calificación y la inscripción de créditos hipotecarios. El monitoreo fue realizado con fecha de corte del 31 de mayo de 2016.
- Evaluación de la integridad y conciliación del saldo de la subcuenta de vivienda que administra la aplicación SACI. El monitoreo fue realizado con corte de la información 30 de junio de 2016.

Adicionalmente, se realizó un comparativo de los resultados obtenidos del monitoreo con fecha de corte del 31 de diciembre de 2014.

Para el 2017 se realizaron los siguientes trabajos relacionados con el monitoreo de controles:

- Evaluación de la integridad de la información y procesamiento del cálculo de los intereses vigentes y el traspaso de cartera vigente a vencida. El monitoreo fue realizado con corte de la información 31 de mayo de 2017.
- Conciliación de la integridad de la información de Recaudación Fiscal, Crédito y Cartera con corte al 31 de octubre de 2017.

Durante el 2018 se realizaron los siguientes trabajos relacionados con el monitoreo de controles:

- Evaluación de la integridad y conciliación del saldo de la subcuenta de vivienda que administra la aplicación SACI, incluyendo la devolución del saldo de la subcuenta. El monitoreo fue realizado con corte de la información al 28 de febrero de 2018.
- Además, se realizó un comparativo de los resultados obtenidos del monitoreo de fecha de corte del 30 de junio de 2016.
- Seguimiento de las acciones realizadas para solventar los casos de excepciones identificadas durante los monitoreos realizados en 2017 y 2018, incluyendo la corroboración de los controles implementados para su corrección de raíz.

19.6 Otras Actividades de Control

Derivado de las facultades y atribuciones del área, se tiene la de promover mejoras en procesos, sistemas y normas, con el fin de evitar la recurrencia de operaciones irregulares, conductas indeseables o malas prácticas, motivo por el cual se implementan actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el Instituto opere de manera integrada.

19.6.1 Propuesta de modificaciones al Código de Ética

El Código de Ética del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores[10], es el ordenamiento interno que regula la conducta de sus trabajadoras y trabajadores, así como de las y los integrantes de los Órganos del Instituto, impulsando a través de su contenido, los distintos principios y valores que contribuyen al logro de los objetivos Institucionales, a tener una clara vocación social para proporcionar el mejor servicio y atención a las y los trabajadores derechohabientes, así como a mantener en las mejores condiciones financieras al Fondo Nacional de la Vivienda patrimonio de las y los trabajadores. Dicho ordenamiento señala una serie de conductas éticas en distintos rubros que deben adoptar las trabajadoras y los trabajadores y las y los integrantes de los Órganos del Instituto.

El artículo 26, fracción II del Estatuto Orgánico, establece que corresponde a la Contraloría General, previa autorización de la Dirección General, conjuntamente con la Secretaría General y Jurídica proponer a la consideración de la Comisión de Vigilancia para aprobación de la Asamblea General, las actualizaciones del Código de Ética que se requieran para el adecuado funcionamiento del Instituto.

Durante los años 2012, 2013, 2014 y 2015, el Código de Ética no sufrió modificación alguna, y no fue sino hasta la sesión ordinaria número 113 de la Asamblea General, celebrada el 9 de diciembre de 2016, en que se aprobaron las adecuaciones al Código de Ética del Instituto.

La modificación propuesta por la Contraloría General consistió en definir el concepto de conflicto de intereses, toda vez que con anterioridad solo se describían algunas situaciones en las que se actualizaba dicha figura.

19.6.2 Dictámenes de Sanciones

De conformidad con el artículo 24 del Estatuto Orgánico del Instituto, corresponde a la Contraloría General llevar a cabo las acciones conducentes a fin de determinar las sanciones que correspondan, cuando se cometan infracciones de carácter administrativo que impliquen un incumplimiento a lo previsto en el Código de Ética o a la normatividad institucional.

En ese sentido, las sanciones que pueden imponerse a las y los trabajadores del Instituto están contenidas en el Reglamento Interior de Trabajo, que también era conocido como Régimen de Convivencia Unificado; éstas pueden consistir en:

1. Amonestación por escrito con copia al expediente del trabajador, cuando se trate de faltas leves;

2. Suspensión de labores de uno a cinco días sin goce de sueldo y en caso de reincidencia hasta ocho días, cuando se trate de faltas graves y;

3. Rescisión del contrato individual de trabajo, en términos del artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, cuando se trate de faltas muy graves.

El resultado de las labores desarrolladas por la Contraloría General, en esta materia se muestra de la manera siguiente:

[10] Para mayor detalle consultar el Anexo 19-6.

Total Dictámenes Contraloría General	
2012	8
2013	30
2014	84
2015	58
2016	90
2017	101
2018 **(1er. Semestre)**	77
TOTAL	**448**



Por otra parte, la Contraloría Interna en los años 2012, 2013 y 2014, emitió 4 dictámenes respecto de conductas atribuibles a proveedores del Instituto, sancionando a tres de ellos y absolviendo a uno.

19.6.3 Declaraciones Patrimoniales

Para cumplir con el objetivo de honestidad y de transparencia, en las reformas a la Ley del Infonavit de junio de 2005, se estableció que el Instituto debe contar con un sistema integral de información de la situación patrimonial de sus funcionarios.

El 1º de junio de 2005 se publicaron las reformas a la Ley del Infonavit, y se estableció en la fracción VII del Artículo 18 Bis 1, que el H. Comité de Auditoría debe:

> "Verificar la existencia y funcionamiento de un sistema integral de información de la situación patrimonial de los funcionarios del Instituto, aprobado por el H. Consejo de Administración a propuesta del director general."

Con base en este ordenamiento se han establecido políticas para que los trabajadores presenten anualmente la declaración de su situación patrimonial, la de su cónyuge y dependientes económicos. Cabe destacar que los trabajadores del Instituto tienen plena seguridad de que la información proporcionada al sistema es de carácter confidencial.

Sin embargo, cuando exista una denuncia fundada o por tener elementos que hagan suponer malos manejos por parte del trabajador, sólo con la anuencia del H. Comité de Auditoría, es posible tener acceso a la misma, al igual que cuando se tengan fundamentos para presumir que el incremento al patrimonio de un trabajador es notoriamente superior a sus ingresos a través de los indicadores de seguimiento establecidos en el propio Sistema de Declaración Patrimonial.

Con el propósito de dar operatividad a las reformas, se requirió la presentación y aprobación por parte del H. Consejo de Administración de las políticas referentes a:

- Determinar a quién le aplica, cómo y cuándo debería realizar la declaración.
- Contar con un contrato individual de trabajo en el que se incluya la obligación del trabajador de presentar la declaración.
- Desarrollar un sistema informático para almacenar, con plena seguridad y confidencialidad, las declaraciones de situación patrimonial.

En febrero de 2006, el H. Consejo de Administración[11] aprobó el sistema y las políticas que regulan la presentación de la situación patrimonial de los declarantes, y para estar en condiciones de cumplir con lo dispuesto, también se aprobó la designación del H. Comité de Auditoría como depositario de la llave que permite acceder a la información personal de los declarantes[12].

En marzo de 2006 los trabajadores efectuaron su declaración inicial y se estableció que, mientras continúen prestando sus servicios en el Instituto, deberán realizar las declaraciones anuales de modificación de situación patrimonial y al concluir su relación laboral deberán presentar su declaración de conclusión.

Durante el año 2007 y con el fin de cumplir al 100% con los estándares Institucionales, sobre todo en materia de compatibilidad en el manejo de bases de datos, el área de Sistemas del Infonavit desarrolló una herramienta, basada en la tecnología WEB, cuyo acceso se realiza a través de la Intranet del Instituto, denominada Sistema Infonavit de Declaración Patrimonial (SIDEP).

A partir del año 2008 se empleó dicha herramienta, para que los trabajadores del Instituto presentaran las Declaraciones Iniciales, Anual de Modificación y de Conclusión.

Cabe señalar, que el padrón de declarantes ha sufrido variaciones en su universo, las cuales derivan de los movimientos de ingresos al Instituto por nuevas contrataciones, las promociones de personal que generan altas, así como las bajas con motivo de la terminación de la relación laboral, o bien, por la salida del padrón de declarantes en los casos de cambio de puesto táctico a uno técnico; en 2006, existían 164 integrantes cuya cifra se incrementó a 557 en 2008, a 899 en 2010, a 966 en 2012 y con una población de 1267 declarantes en 2017. Para el primer semestre de 2018 se contabilizó un total de 1051 declarantes, los cuáles con base en el calendario establecido, estaban obligados a presentar su declaración patrimonial en dicho periodo, siendo el mes de julio de 2018 la fecha de cierre para la presentación de declaraciones anuales de modificación patrimonial.

En lo relativo a la información y gestión del padrón de declarantes del Instituto, el cual está conformado por los niveles estratégicos y tácticos que comprenden desde Director General y hasta Consultor Jr. o su equivalente, el resultado fue el siguiente:

[11]Sesión No. 658 del H. Consejo de Administración, del 22 de febrero de 2006, mediante resolución N°. RCA-1404-02/06.
[12]Sesión No. 658 del H. Consejo de Administración, del 22 de febrero de 2006, mediante resolución N°. RCA-1405-02/06.

Durante el período correspondiente a los años del 2012 al 2017 y durante el primer semestre 2018, se recibieron las declaraciones de situación patrimonial de tipo inicial, anual de modificación y de conclusión, registrándose un incremento en el nivel de cumplimiento, como se puede observar en la siguiente tabla:

	Año de Presentación / Declaraciones	2012	2013	2014	2015	2016	2017	1er. Sem 2018
Inicial	En tiempo	120	313	196	196	334	159	104
	Extemporáneas	12	37	22	9	9	2	1
	Omisas	1	7	1	0	2	0	0
Anual	En tiempo	696	810	1035	1115	1128	1141	855
	Extemporáneas	164	98	18	8	3	3	4
	Omisas	7	2	0	1	0	0	0
Conclusión	En tiempo	25	179	181	119	254	168	83
	Omisas	9	32	19	11	18	2	4
Total	En tiempo	841	1302	1412	1430	1716	1468	1042
	Extemporáneas	176	135	40	17	12	5	5
	Omisas	17	41	20	12	20	2	4
	Declaraciones	**1034**	**1478**	**1472**	**1459**	**1748**	**1475**	**1051**
	Porcentaje de cumplimiento	**81.30%**	**88.10%**	**95.90%**	**98.00%**	**98.20%**	**99.50%**	**99.14%**

19.6.4 Requerimientos de Órganos Colegiados (2012-2018)

Como parte de sus actividades de acompañamiento en la atención a las solicitudes efectuadas por los Órganos del Instituto, la Contraloría General atendió 167 requerimientos de los Órganos durante el periodo de diciembre 2012- julio 2018.

El resumen del número de requerimientos atendidos por Órgano Colegiado durante el periodo mencionado es el siguiente:

Órgano Colegiado	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Asamblea General	-	-	-	-	3	1	-	4
Consejo de Administración	-	-	-	-	1	1	-	2
Comité de Auditoria	1	22	34	24	20	21	7	129
Comisión de Vigilancia	-	3	3	11	8	8	1	34
Total	**1**	**25**	**37**	**35**	**32**	**31**	**8**	**169**

Los Acuerdos que habrá que atender durante el resto de 2018 son:

No.	Acuerdo	Fecha
1	ACU-0323-02/18: Con relación a la Resolución RCU-0799-02/17, se solicita a la Administración continuar presentando a este Comité de Auditoría el informe de atención a las observaciones relevantes de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.	25/oct/2018
2	ACU-0294-03/17: Se solicita a la Administración que presente a este Comité de Auditoría el informe sobre las acciones realizadas en materia de control interno	31/ago/18
3	ACV-2095-01/18: Se solicita a la Administración que la titular de la Contraloría General presente a esta Comisión de Vigilancia un informe de sus principales proyectos, indicadores estratégicos y actividades.	04/sep/2018
4	ACT-0251-07/18: En relación al Acuerdo ACT-0241-02/18, el Comité de Transparencia, solicita a la Administración que presente un informe sobre los resultados que arroje la evaluación de vulnerabilidades realizadas para el segundo semestre de 2018.	07/nov/2018

Los requerimientos a Órganos Colegiados que atiende la Contraloría General son relacionados al Sistema de Control Interno, seguimiento de observaciones generadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la Auditoría Externa e Interna y la propia Contraloría General, informes semestrales del área; así como la participación y presentación en temas relevantes de tecnologías de información, riesgos, eficiencia operativa del Instituto, seguimiento de las Mejoras Altamente Requeridas y la elaboración del Informe anual que atiende el artículo 169 de la CUOEF. Con ello se cumple el rendir cuentas a la administración a través de los miembros de los distintos Órganos Colegiados y a trazar metas medibles y de monitoreo operativo y estratégico de las distintas áreas del Instituto.

19.6.5 Atención de Quejas

Con base en las facultades que tiene la Contraloría General para vigilar la atención oportuna por parte de las áreas, así como para emitir recomendaciones y proponer acciones de mejora; y en cumplimiento del oficio DG/012/2017 emitido por la Dirección General, durante 2017 la Contraloría General participó en el Grupo de Trabajo Multidisciplinario integrado por representantes de las distintas áreas del Instituto involucradas en el proceso de atención de quejas.

Tiene el objetivo de desarrollar un proceso transversal de gestión y atención de quejas, el cual busca garantizar al derechohabiente la reducción de los tiempos de respuesta y la emisión de una solución debidamente integrada; así mismo, dicho proceso debe, por una parte, asegurar la calidad del servicio que presta el Instituto, y por la otra, fortalecer el empoderamiento del derechohabiente.

Como resultado de los trabajos efectuados por el Grupo, se han determinado tres líneas de acción:

1. Construir un proceso transversal para mejorar y agilizar la atención de las quejas. Sobre el particular, se identificaron las áreas involucradas en la atención de las quejas con el propósito de establecer el mapa general de atención y de responsabilidades y obligaciones de los involucrados para que, con base en ello, se elabore un procedimiento que tenga como objetivo atender y gestionar las quejas mediante acciones de mejora tendientes a solucionar las problemáticas desde la causa-raíz.
2. Corregir estructuralmente la causa-raíz que genera quejas recurrentes. Al respecto se determinó que el servicio de “corrección de datos” es la queja más recurrente en los distintos canales de atención y tiene su origen en la desvinculación de las plataformas de operación de las áreas.
3. Controlar el volumen de las quejas (Convenio de Niveles de Servicio). Derivado de los acuerdos adoptados en el grupo de trabajo, se formalizó el Convenio Marco de Colaboración Transversal para el Cumplimiento de los Niveles de Servicio de Casos y Quejas, con lo que se pretende optimizar la gestión y atención de las quejas, garantizando la eficiencia, tiempos y calidad en la solución brindada al derechohabiente.

En seguimiento a la instrucción emitida por la Dirección General se realizaron las siguientes acciones:

- Formalización del acta constitutiva del proyecto: Proceso transversal de gestión y atención de quejas, la cual fue suscrita por el Subdirector General responsable y las áreas de negocio vinculadas con dicho proceso.
- Seguimiento puntual al plan de trabajo, el cual establece como fecha de conclusión el 31 de octubre de 2018.
- Presentación del primer informe de avance respecto de las principales actividades que se han realizado para la implementación y el desarrollo del proceso de mérito ante la Dirección General.

Lo anterior se ha logrado a través del involucramiento de las áreas responsables, del cumplimiento de los compromisos establecidos y de la participación de la Contraloría General en las 20 reuniones de trabajo llevadas a cabo durante 2017.

Durante el primer semestre de 2018, se participó en las reuniones del grupo de trabajo integrado con el propósito de desarrollar el proceso transversal para la atención de quejas, en el cual se obtuvieron los avances siguientes en cada una de las líneas de acción determinadas:

- Construir un proceso transversal para mejorar y agilizar la atención de las quejas. Se implementó el “Modelo Transversal de Gestión y Atención de la

Queja", el cual fue publicado dentro de los documentos de Gobierno Corporativo que se encuentran en la normativa institucional a partir del día 17 de abril de 2018.

- Corregir estructuralmente la causa-raíz que genera quejas recurrentes. Dada la complejidad de este punto, el servicio de "Corrección de Datos" se encuentra en proceso de revisión, ya que se ha convertido en la queja más recurrente en los distintos canales de atención, a efecto de analizar las causas que lo generan, los efectos, la problemática presentada, las posibles soluciones y los servicios beneficiados.
- Contener el volumen de quejas (Convenio de Niveles de Servicio). Para reforzar esta línea de acción y derivado de los acuerdos adoptados en las reuniones del grupo de trabajo, se suscribió el documento "Política Institucional para la Atención de Casos y Quejas", el cual establece un marco general de actuación sobre el permanente seguimiento que las distintas áreas responsables deben realizar respecto la atención de los casos y quejas recibidas.

19.6.6 Índice de Percepción de Transparencia entre Proveedores del Infonavit (ITPI)

Como parte del plan para incentivar mejores prácticas con proveedores, la Contraloría General del Infonavit llevó a cabo el diseño y construcción de un indicador de transparencia del Instituto.

El Índice de Percepción de Transparencia entre Proveedores del Infonavit (ITPI), permite conocer la percepción que los prestadores de servicios y proveedores con y sin contrato del Infonavit, tienen en cuanto a transparencia, honestidad, legalidad y eficiencia en el proceso de Arrendamiento y Adquisición de Bienes y Servicios.

Para poder realizar este estudio de opinión, se aplicó una encuesta telefónica, en la mayoría de los casos. Las áreas cuyos contratos fueron considerados son:

- Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.
- Subdirección General de Planeación y Finanzas.
- Coordinación General de Recaudación Fiscal.
- Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible.
- Subdirección General de Tecnologías de Información.
- Subdirección General de Atención y Servicios.
- Subdirección General de Administración de Cartera.
- Subdirección General de Crédito.
- Otras áreas (Secretaría General y Coordinación General Jurídica, Contraloría General, Delegaciones y Coordinación General de Riesgos).

El cuestionario se construyó a base de indicadores cuantitativos (Índices) y de 4 subíndices específicos en:

- Procedimiento de registro como proveedor.
- Bases de Adquisición.
- Fallos en las asignaciones de contratos.
- Contratos.

Este indicador se construyó por primera vez durante el segundo semestre de 2014, dándose a conocer los resultados durante febrero de 2015; se realizó una segunda ocasión en el último trimestre de 2015, con los resultados en marzo de 2016.

Se realizó otra medición del 1º de mayo al 9 de junio de 2017, y el 29 del mismo mes y año se difundieron los resultados obtenidos. La encuesta se realizó a 5,442 proveedores con contrato vigente o sin contrato vigente pero que participaron en el proceso de contratación, a los cuales se les aplicó un cuestionario on-line y entrevistas telefónicas que fueron respondidas por los representantes autorizados de las empresas. Se contabilizaron 521 entrevistas efectivas a proveedores.

La última medición, se realizó del 7 de mayo al 8 de junio de 2018, tomando como muestra una base de datos con 4,999 registros de proveedores con y sin contrato vigente durante los últimos doce meses.

Se realizaron 772 entrevistas efectivas a proveedores vía telefónica y on-line, dándose a conocer los resultados el 26 de junio de 2018.

El Índice tiene una escala de 0 (percepción de bajos niveles de transparencia) a 100 (percepción de altos niveles de transparencia). Además, existen cuatro categorías de percepción: Nada Transparente, Poco Transparente, Transparente y Muy Transparente.



Estratos:

- Muy Transparente 89.9 – 100 %
- Transparente 73.7 – 89.8 %
- Poco Transparente 52.2 – 73.6 %
- Nada Transparente 00.0 – 52.1 %

El resultado general del Infonavit de 2018 fue de 78.4 puntos, donde 0 es “nada transparente” y 100 es “muy transparente”; por lo que la institución mantiene un rango de “transparente”.

ITPI GENERAL			
2014	2015	2017	2018
74.9	75.2	75.7	78.4

La mayoría de los proveedores considera que, en comparación con otras entidades, los procesos de adquisición y contratación del Instituto son apegados a derecho y se han ido actualizando según sus necesidades.

Comparativo con los años anteriores:

		Índice de Transparencia Percibida entre Proveedores ITP	Subíndice de Bases de Adquisición SBA (40.1%)	Subíndice de Contratos SC (35.4%)	Subíndice de Fallos SF (13.8%)	Subíndice de Evaluación Comercial SEC (10.7%)	Subíndice de Percepción General de Transparencia SPGT
Medición	2014	74.9	74.8	78.6	68.1	76.4	78.0
	2015	75.2	74.7	79.5	68.0	77.0	78.7
	2017	75.7	74.8	78.7	71.6	75.3	77.1
	2018	**78.4**	**76.7**	**82.9**	**77.5**	**77.1**	**82.1**
Sub-dirección o área...	Admon. y Recursos Humanos	81.2	79.9	84.0	80.3	79.0	81.3
	Planeación y finanzas	73.7	77.1	78.0	82.7	57.9	81.7
	Recaudación fiscal	88.4	88.1	89.3	89.2	87.0	92.3
	CIDS	75.9	75.1	85.4	76.4	69.3	79.0
	Tecnologías de la información	78.5	76.2	83.5	78.1	78.9	78.8
	Atención y servicio	76.9	70.9	92.2	76.4	82.9	83.0
	Admon. de cartera	76.9	73.4	79.3	80.3	79.6	81.2
	Crédito	78.6	78.3	79.9	70.5	77.5	83.8
	Otra área	76.4	76.0	80.4	71.6	75.9	82.1
	Delegaciones estatales	79.4	77.0	85.9	74.9	74.8	84.2

Estratos ITP	2014		2015		2017		2018	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Muy transparente	90.3	100.0	89.9	100.0	89.0	100.0	93.5	100.0
Transparente	73.7	90.2	73.7	89.8	73.5	88.9	77.4	93.4
Poco transparente	53.8	73.6	52.2	73.6	53.2	73.4	54.9	77.3
Nada transparente	0.0	53.7	0.0	52.1	0.0	53.1	0.0	54.8

Acciones realizadas por la Contraloría General:

- Con los resultados de la encuesta realizada a finales de 2015, emitió recomendaciones a las áreas en mayo de 2016.
- En 2017 y 2018 con los resultados obtenidos de las encuestas, realizó un análisis exhaustivo de los mismos y emitió recomendaciones a las áreas involucradas, con la finalidad de que establecieran acciones y planes de trabajo tendientes a dar cumplimiento a lo solicitado.
- Una vez emitidas las recomendaciones, en ese periodo, se realizaron diversas reuniones para dar seguimiento y recibir evidencias físicas y electrónicas que comprueban la implementación de medidas que tienen por objeto elevar su credibilidad y niveles de transparencia ante sus proveedores, en los procesos de Adquisición y Contratación de Bienes y Servicios del Instituto.

Beneficios obtenidos con la elaboración del Índice:

- Permite conocer la evolución de la percepción de transparencia que se tiene del Instituto, a través del comparativo de resultados por año.
- Se obtienen resultados por área de medición y tipo de proveedor.
- Con los resultados, se elaboraron documentos para dárselos a conocer a las diferentes áreas del Instituto, en los cuales se mencionaron los hallazgos y recomendaciones.
- A efecto de darle seguimiento a las recomendaciones, se establecieron acciones tendientes a dar cabal cumplimiento a las mismas y con la finalidad de elevar el nivel de transparencia por área y en general del Instituto.

18.6.7 Índice de Excelencia (INEX)

En el año 2014 la Contraloría General creó un proyecto denominado “Estandarización y Evaluación de los Índices de Excelencia en el Servicio” (INEX) con el propósito de asegurar el establecimiento de un proceso de estandarización de metodologías, indicadores y variables objetivas para evaluar a los proveedores y de esa manera apoyar para que la asignación de trabajo a los mejores proveedores se hiciera de forma objetiva.

Se contrataron los servicios de un proveedor, quien elaboró el Manual para la Construcción y Evaluación de los INEX (Manual), que pretendió ser una guía para la construcción y evaluación de los INEX. En el documento se establecieron los requisitos mínimos que debieron considerarse para construir INEX objetivos y transparentes.

Para 2015 existían 11 INEX en el Infonavit, mismos que fueron evaluados conforme a los criterios establecidos en el Manual. Con los resultados obtenidos, y una vez analizados, la Contraloría General realizó una serie de recomendaciones para la mejora continua a los responsables de cada uno de esos índices.

En 2016 se dio un parteaguas relevante, con el cambio de administración y las modificaciones estatutarias del Instituto, se decidió revisar y, en su caso, redefinir tanto la metodología como los alcances del proyecto.

Para tal efecto, durante el primer semestre de 2017, para determinar la viabilidad del proyecto se realizaron las siguientes acciones:

- Se revisó el Manual para la Construcción y Evaluación de los INEX, para evaluar si era necesaria su adecuación al nuevo Estatuto Orgánico del Infonavit y se determinó que los cambios estatutarios no incidieron en el Manual, por lo que ninguna modificación fue necesaria.

Además, el Manual nunca fue publicado en la Normativa de Operación del Infonavit, por lo que no ha estado vigente oficialmente; sin embargo, existió en la Normativa de Operación un procedimiento, una metodología y Lineamientos para el Desarrollo de Índices de Excelencia en Infonavit Ampliado (INEX), Metodología para generar el Índice de Excelencia en el Servicio y Subproceso/procedimiento Índices de Excelencia Internos y Externos.

El manual y los lineamientos dejaron de formar parte de la normativa vigente del Infonavit, debido a que la Gerencia de Control y Medición de Indicadores que estaba encargada del desarrollo de los INEX y era responsable de dicha normativa, desapareció.

Se realizaron reuniones con los responsables de los INEX que fueron evaluados durante 2015, con la finalidad de revisar el status de cada uno de ellos, el conocimiento que se tiene sobre la normativa mencionada

en el apartado anterior, así como para conocer la madurez de los mismos.

De las reuniones se derivó la formulación de un cuestionario a las áreas con una serie de puntos mínimos que se consideró ayudaría a establecer un piso mínimo para entender la situación de cada INEX.

Del análisis de esta información, se envió un oficio a las áreas de Infonavit y se solicitó informaran si contaban con algún mecanismo para evaluar el desempeño de sus proveedores, aunque no se denominara INEX.

Con las respuestas se elaboró una base de datos, de cada índice y sus características. Se concluyó que:

- En 2017 no había normativa vigente para la creación, desarrollo, registro ni evaluación de los INEX.
- Cada índice se creó de manera distinta, se calculó con base en diferentes variables y ponderaciones, que fueron definidas libremente por cada área. Por lo mismo, aunque en algunos casos se usaron para determinar si a un proveedor se le puede otorgar más o menos trabajo, tienen finalidades distintas en cada área.
- Se identificaron un total de 19 mecanismos de evaluación de proveedores, aunque no contaron con una metodología homogénea y cada área lo desarrolló de manera particular, independiente y con fines particulares. Es decir, no se estudiaron ni se consideraron las experiencias de otras áreas (este fenómeno se dio inclusive al interior de las Subdirecciones Generales).
- Sólo 1 INEX contaba con reglas de operación (documentadas en un procedimiento).
- Hubo áreas que contrataron proveedores de servicios, pero que no contaban con INEX ni tienen planes de establecer alguno.

Por lo anterior, el proyecto se dio por terminado en el primer semestre de 2017.

19.6.8 La Contraloría General en los Procesos de Adquisiciones

Atendiendo a la función de asesorar al Comité de Adquisiciones y Arrendamiento de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto, se recomendaron al pleno del Comité diversas adecuaciones orientadas al fortalecimiento del marco normativo en la adquisición de bienes y la contratación de servicios para la Institución, las cuales se revisaron con el grupo de asesores del propio Comité para su presentación.

Entre ellas, destaca la adecuación de los procedimientos que se indican a continuación:

- Procedimiento específico para la contratación de proveedores especializados en materia de servicios de cobranza.
- Procedimiento específico para la contratación de proveedores especializados en materia de servicios financieros, en el ramo de seguros.
- Procedimiento específico para la contratación de proveedores especializados en materia de servicios jurídicos.
- Procedimiento específico para la contratación de proveedores especializados en materia de servicios de recaudación y cobranza fiscal.
- Procedimiento específico para la contratación de proveedores especializados en materia de medios de difusión.
- Procedimiento específico para la contratación de proveedores especializados en servicios financieros en el ramo de instituciones calificadoras de valores y de soporte al proceso de administración de portafolios de inversiones financieras.

Derivado de lo anterior, se cuenta ahora con un marco de actuación acorde a la normativa y operación vigentes en las áreas responsables de su ejecución.

De igual manera, se presentaron argumentos fundados en diversas iniciativas que propiciaron adecuaciones a disposiciones contenidas tanto en las Políticas aplicables a las adquisiciones y arrendamientos de bienes y contratación de servicios del Instituto, como a sus Lineamientos y al Manual de Adquisiciones, con los siguientes efectos de importancia:

- Se determinó que cuando se obtenga alguna propuesta que pudiera resultar técnica y económicamente conveniente para el Instituto, bajo la modalidad del procedimiento de adquisición denominado “Sondeo Interno”, se procederá a su contratación bajo alguno de los procedimientos de adquisición previstos en la normativa de las Políticas de

Adquisiciones y sus Lineamientos, en lugar de adjudicar como resultado del propio sondeo, como se hacía hasta antes de la adecuación recomendada y que incrementaba el volumen de contrataciones asignadas mediante Adjudicación Directa.

Con lo anterior, se erradicó la práctica de asignar por excepción contrataciones fuera de las modalidades autorizadas en la norma institucional y se eliminó la discrecionalidad que propiciaba la selección de los proveedores considerados para participar en la asignación de contrataciones bajo esa modalidad, ya que resultaba ser una figura que eventualmente se sobreponía a cualquier otra modalidad de sondeo contenido en la normativa.

- Se eliminó la exigencia de contar con la evaluación comercial exigida como requisito general de contratación en asignaciones mayores a $2.3mdp, la cual era emitida por la calificadora Dun & Bradstreet. Se determinó mantenerla como requisito para contrataciones bajo la modalidad de Procedimiento específico para proveedores especializados que así lo requieran, con lo que se evitará sobrerregular las adquisiciones con un requisito que dejó de cumplir con el propósito de tomar decisiones de protección, ante evaluaciones con alto nivel de riesgo en materia de contrataciones Institucionales.

Con motivo de la verificación al procedimiento de Asignación Directa, realizada en el segundo semestre del 2017, se detectó, entre otros hallazgos, el incumplimiento a lo dispuesto por el primer párrafo del artículo 16 de los Lineamientos en materia de adquisiciones, consistente en adjudicar por "...regla general a través de Sondeo de Mercado..." lo cual conforme a lo documentado en la revisión no ocurre, toda vez que las adjudicaciones representaron en conjunto el 17.30% mediante sondeos de mercado y el 82.70% fueron asignaciones directas, cifras que confirman el comportamiento inverso a la regla general prevista en la referida normativa, por lo que se recomendó a la Gerencia Sénior de Administración emprender acciones inmediatas que garanticen el cumplimiento de la disposición normativa.

19.6.9 Archivo Nacional de Expedientes de Crédito (ANEC)

En el mes de octubre de 2016, la Subdirección General de Crédito solicitó el apoyo de la Contraloría General para la coordinación de un grupo de trabajo, con el objetivo identificar la causa-raíz de la problemática que presenta del Archivo Nacional de Expedientes de Crédito (ANEC) e implementar soluciones que permitan la mejora de los procesos y controles mediante los cuales se gestiona dicho archivo, así como el rediseño de los lineamientos, procesos y políticas que rigen el ciclo de vida de los expedientes de crédito.

Dicho grupo se integró con los representantes de las Subdirecciones Generales de Crédito, Administración de Cartera, Atención y Servicios, Tecnologías de la Información, Administración y Recursos Humanos, así como de la Coordinación General de Riesgos, Coordinación General Jurídica y de la Contraloría General.

Derivado de múltiples sesiones de trabajo del grupo se elaboró un plan integral con una duración de 18 meses, el cual fue suscrito por todos los involucrados y al mes de noviembre de 2018, ha obtenido los siguientes resultados:

- **Actualización del marco conceptual y operativo.**

  Con el objetivo identificar las causas-raíz de la problemática que presentaba la gestión del ANEC y en consecuencia, de los documentos y expedientes de crédito, se llevaron a cabo las actividades de:

  - Revisión y actualización de matrices documentales por los periodos: 72-2003, 2004-2007, 2008-2015, 2016 y 2017 alineadas a las disposiciones de carácter general aplicables a los organismos de fomento y entidades de fomento (CUOEF) emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).
  - Definición de los tiempos de resguardo de los expedientes de crédito y documentación generada posterior a la originación de crédito.
  - Elaboración de especificaciones técnicas para la contratación del proveedor de servicio de mensajería.
  - Elaboración de propuesta para el Manual General de Políticas de Administración de Garantías y Expedientes de Crédito.
  - Ejecución de un primer piloto para la

confirmación del flujo de los procedimientos de certificación y entrega de escrituras.

- Definición de roles y responsabilidades para los procedimientos relacionados con la entrega de escrituras, así como los niveles de servicio aplicables a dichos procedimientos.
- Revisión, actualización, rediseño o creación de los procedimientos:
  - Solicitud de Escrituras
  - Entrega de Escrituras
  - Certificación de Escrituras 1972-2007
  - Certificación/Cotejo de Escrituras (2008 en adelante)
  - Recepción de Expedientes y Documentos
  - Solución de Cartera Vencida por Convenio Judicial o Privado
  - Regularización de Escrituras 1972 – 2007
  - Evaluación de la Calidad de Servicios Contratados
  - Gestión de Expedientes para su Registro y Concentración
  - Préstamo de Expedientes (ANEC)
  - Solicitud de Servicios (ANEC)
- Diseño y elaboración del proceso transversal y requerimiento operativo relacionado a la solicitud y entrega de escrituras.

– **Modernización de herramientas tecnológicas.**

En correspondencia con las definiciones, rediseño y actualización del marco conceptual y del marco operativo, se conceptualizaron las herramientas tecnológicas necesarias para administrar la operación, las cuales se mencionan a continuación:

- Actualización de los sistemas de gestión de la información documental proveniente del ANEC, como son Data Warehouse (DWH) y Doc Flow.
- Digitalización y resguardo de 2.5 millones de expedientes de crédito en la herramienta tecnológica Open Text, para la consulta digital.
- Optimización de la gestión del sistema SECODI, en el cual se encuentran disponibles más de 3 millones de expedientes de crédito de manera digital.
- Solicitud del desarrollo de nueva funcionalidad del sistema CRM-ADAI, para la atención del servicio de solicitud de escrituras.

– **Rezago histórico.**

Con el objetivo de clasificar, supervisar y monitorear la atención al rezago histórico, la cual es una de las principales problemáticas en la atención de acreditados y derechohabientes, así como en la gestión del inventario de expedientes de crédito institucional, se realizaron acciones tendientes a la mejora de dicho proceso como son:

- Devolución de escrituras no entregadas por parte de las de las Delegaciones Regionales, correspondientes al periodo 2014-2015.
- Inclusión del plan de trabajo de Rezago Histórico Institucional en el proyecto ANEC 1.5, para la atención de casos 72-2007 y 2008 en adelante.
- Apoyo en la atención de observaciones emitidas por la CNVB referentes a los folios 11 y 12-2015, 1 y 3-2016 y la recomendación de folio 10-2017 en materia de expedientes de crédito, rezago de expedientes y rezago de testimonios.

Para este grupo multidisciplinario la participación de la Contraloría fue de gran importancia, ya que ha permitido la coordinación de las áreas y de los trabajos comprometidos, lo que permitió obtener los siguientes beneficios para el Instituto:

- Cumplimiento legal a las disposiciones emitidas en la CUOEF por la CNBV, relativo a los documentos mínimos requeridos en el anexo 16 de dichas disposiciones.
- Definición de documentación mínima (física y digital) necesaria para la integración de los expedientes de crédito, por año, línea y tipo de producto, así como su tiempo de conservación, alineados a CUOEF.

- Actualizaciones de la normativa de la Subdirección General de Crédito, Subdirección General de Administración de Cartera, Subdirección General de Administración y Recursos Humanos y la Coordinación General Jurídica.
- Implementación de acciones de mejora de los controles internos y acciones tendientes a la mitigación de riesgos en la gestión de los expedientes de crédito y documentos generados posterior a la originación.
- Consolidación de acciones tendientes a abatir el rezago reportado, intensificación de esfuerzos para la recuperación del rezago, así como implementación de acciones de mitigación del riesgo que el rezago se incremente en el futuro.
- Atención y solución de las observaciones emitidas por la CNBV en materia de rezago y gestión documental de los expedientes de crédito.
- Identificación y creación de reservas para los saldos insolutos de los expedientes no recibidos de créditos originados a partir de la entrada en vigor de la CUOEF.
- Establecimiento de acuerdos con la CNBV para la liberación de reservas por expedientes incompletos o faltantes una vez que estos sean recuperados mediante los procedimientos y controles definidos.

19.6.10 Gobierno de Datos

La Gobernanza de Datos tiene como objetivo establecer el esquema de trabajo de los datos que son recibidos, generados, transmitidos, procesados y almacenados en las aplicaciones del Instituto de manera que éstos se encuentren completos, correctos, precisos, íntegros, confiables y oportunos durante su ciclo de procesamiento y la toma de decisiones.

En este contexto, el Grupo de Gobierno de Datos está encargado de supervisar y regular las estrategias sobre los datos maestros.

Durante el 2016 se realizó la primera sesión del grupo y con el apoyo de la Coordinación General Jurídica se desarrolló el reglamento de operación en el cual se estipula que el objetivo del grupo es establecer el esquema de trabajo de los datos que son recibidos, generados, transmitidos, procesados y almacenados en las aplicaciones del Instituto de manera que éstos se encuentren completos, correctos, precisos, íntegros, confiables y oportunos durante su ciclo de vida y que permitan la oportuna toma de decisiones.

En el 2017 se llevaron a cabo tres reuniones de trabajo en las cuales se han realizado las siguientes acciones:

- Se cuenta con un documento que contiene los datos del derechohabiente, del cual se requiere:
  - Identificación y definición de los atributos de calidad de los datos de los derechohabientes, así como la definición formal del dueño de cada dato.
  - Definición de la gobernanza del RFC.
  - Análisis de la integridad del dato RFC del derechohabiente.
  - Determinación de las reglas de operación del dato y sus servicios asociados.
  - Identificación de la estrategia para obtención de RFC faltantes.
  - Definición de las reglas de operación del dato de RFC.

Las áreas están trabajando para implementar controles automáticos para corroborar la calidad de los datos que se ingresan y transfieren dentro de las aplicaciones Institucionales con base en los atributos de calidad definidos e identificar las excepciones para su corrección, asimismo, están en proceso de modificar los servicios asociados al RFC para que puedan procesarse con base en las reglas de operación definidas.

Durante el 2018 se llevaron a cabo cuatro reuniones de trabajo, en las cuales se han realizado las siguientes acciones:

- Desarrollo del plan de trabajo para la implementación de los mecanismos de control que corroboren los atributos de calidad de los datos de los derechohabientes.

- Definición de la estrategia general para el servicio de actualización en línea del RFC.
- Se identificaron los servicios donde se debe utilizar el nombre AFORE o IMSS, generando por área un plan de trabajo para realizar el cambio de aquellos servicios que utilizan dichos campos.
- Se generaron formalmente los acuerdos de propiedad y calidad de los datos del derechohabiente.
- Se desarrolló el Proceso de Gobernanza de Datos, el cual operará la Subdirección General de Tecnologías de Información.
- El área de Atención y Servicios definió el Modelo de Gestión de los Datos del Cliente con el cual las áreas de Crédito y Cartera podrían consumir dichos datos para sus procesos operativos.
- Se revisaron casos de problemáticas sobre la integridad de información que fueron informados a la Contraloría General, tales como, errores en la asignación de NSS y damnificados del S19.

19.6.11 Reformas al Régimen de Convivencia Unificado (RCU)

Durante el año 2016, la Contraloría General participó en el Grupo de Trabajo, conformado por el Sindicato Nacional del Infonavit y Coordinación General de Recursos Humanos, con la finalidad de elaborar un proyecto de reformas y adiciones, al Régimen de Convivencia Unificada (RCU).

Dicho grupo de trabajo, realizó las propuestas de reforma y adiciones e incluso propuso el cambio de denominación del documento anteriormente citado para transferirlo a un Reglamento Interior del Trabajo, ya que así está previsto en la Ley Federal del Trabajo[13].

Entre las principales adecuaciones que obtuvieron un consenso del grupo de trabajo, y que inciden en las atribuciones y facultades de esta Contraloría General, destacan las siguientes:

- Se logró distinguir entre responsabilidades administrativas y laborales.
- Se definió con mayor claridad la competencia entre las áreas de Recursos Humanos y la Contraloría General.
- Se reguló el Procedimiento de Determinación de Responsabilidades Administrativas, lo cual permitirá brindar mayor certeza jurídica a las actuaciones instauradas por la Contraloría General, y brindará a los trabajadores de la Institución la oportunidad defensiva y probatoria, respetando el principio de presunción de inocencia, previamente a la imposición de alguna sanción.
- Se establecieron los elementos que deben tomarse en cuenta a efecto de individualizar las sanciones.
- Se definieron las sanciones administrativas que pueden imponerse a los trabajadores, las cuales pueden consistir en:
  1. Amonestación por escrito con copia al expediente del trabajador;
  2. Suspensión sin goce de sueldo de 1 a 15 días con copia al expediente del trabajador;
  3. Rescisión de la relación laboral.
- Se estableció el plazo de tres años para que opere la prescripción de las facultades sancionatorias.
- Finalmente se señaló como ordenamiento supletorio al Código Federal de Procedimientos Civiles.

Dichas propuestas fueron sometidas a la autorización y firma del Director General y el Secretario General del Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato de los Trabajadores del Infonavit, quienes suscribieron el documento en fecha 30 de noviembre del año 2017 y fue depositado en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje el día 23 de enero del año 2018, fecha a partir de la cual inicia su vigencia y publicado en la intranet institucional, sustituyéndose así el Régimen de Convivencia Unificado (RCU).

19.6.12 Caso especial: Criterios de Recaudación Fiscal (Delegación Aguascalientes)

En el año 2016, se conformó un grupo de trabajo entre la Contraloría General, la Coordinación General

[13]Para mayor detalle, consultar http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_220618.pdf

de Recaudación Fiscal y el Despacho externo Bufete Becerra Pocoroba,S.C., a efecto de diseñar una estrategia de carácter jurídico para atender el juicio contencioso administrativo seguido en la vía sumaria No. 13/3690-08-01-02-08-ST, radicado en la Sala Regional del Centro I del Tribunal Federal de Justicia Administrativa, con residencia en Aguascalientes, promovido por una empresa que incumplió con sus aportaciones.

Lo anterior en virtud de que derivado del juicio antes mencionado el Instituto fue condenado al pago de $ 87´871,385.28 pesos, más los intereses que se acumulen hasta el cumplimiento de la sentencia.

La estrategia jurídica a seguir para la atención de este asunto se dividió en dos vertientes, en el ámbito administrativo y en el ámbito penal.

1. En el ámbito administrativo, se planteó retardar lo más posible el cumplimiento de la sentencia condenatoria, lo cual se ha logrado ya que no fue sino hasta finales del año 2017, cuando la Magistrada Instructora de la Sala Regional resolvió el procedimiento oficioso y a petición de parte de cumplimiento de sentencia, imponiendo multas al Gerente de Recaudación Fiscal y al Delegado en Aguascalientes, lo cual hizo del conocimiento de la Comisión de Vigilancia.

Se promovieron juicios de amparo en contra de las multas impuestas, los cuales fueron resueltos favorablemente y fijan un precedente importante para el Instituto, ya que se sientan las bases para la atención de diversos asuntos que se tramitan en la Coordinación de Recaudación Fiscal.

No obstante que la sentencia resultó favorable, se promovió en su contra recurso de revisión a fin de obtener una interpretación respecto a la competencia de la Magistrada Instructora de la Sala Regional para instaurar el procedimiento de ejecución de sentencia derivado de un juicio sumario.

Mediante ejecutoria de 17 de mayo de 2018, el Segundo Tribunal Colegiado de Circuito del Centro Auxiliar de la Decimoprimera Región, resolvió confirmar la sentencia recurrida y amparar y proteger al Gerente de Recaudación Fiscal.

Por su parte la empresa promovió diverso juicio de amparo a fin de obtener el cumplimiento de la sentencia que resolvió el incidente de daños y perjuicios, el cual fue resuelto favorablemente a sus intereses, para el efecto de que el Instituto pague a la misma la cantidad a que fue condenado.

En contra de tal determinación, se promovió recurso de revisión el cual se encuentra pendiente de resolución.

2. En el ámbito penal, con la estrategia administrativa se ha tenido el tiempo suficiente para la presentación de una denuncia ante la Procuraduría General de la República, al existir indicios de la probable comisión de delitos por parte de los socios y representantes legales de la empresa actora, por lo que está en curso la integración de la carpeta de investigación correspondiente, lo que es necesario para permitir la judicialización del asunto ante el Juez de Distrito competente.

CAPÍTULO 20

TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN

20. TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN

20.1 Transparencia Institucional

La transparencia no sólo es parte fundamental de la visión y objetivos institucionales, también funge como un eje rector para la administración del Fondo de Vivienda de los Trabajadores, siempre anteponiendo la rendición de cuentas, el acceso a la información y la protección de datos personales.

Por ello, a través de los años, se han realizado diversas acciones para fortalecer y fomentar la rendición de cuentas y crear una cultura de la transparencia, la cual se vea reflejada en el cumplimiento de la misión institucional.

20.1.1 Historia

El ejercicio formal del derecho de acceso a la información y la transparencia en el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), inició a partir del año 2003, con la aprobación de los primeros Lineamientos de Transparencia y Acceso a la Información del Instituto. Posteriormente en el año 2005, destacaron las reformas a la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores aprobadas por el H. Congreso de la Unión (publicada en el DOF el 1ro de junio de 2005), en las que el Comité de Transparencia es reconocido como un Órgano de Gobierno con facultades específicas para asegurar el acceso a la información, transparentar la gestión institucional mediante la difusión de la información, garantizar la protección de datos personales, resolver los recursos de revisión y mejorar la organización, clasificación y manejo de documentos. En este mismo año se reformaron los Lineamientos de Transparencia alineados a las Reformas de la Ley del Infonavit.

Con la reforma constitucional en materia de transparencia en el año 2013, se dotó de autonomía al entonces Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (IFAI). De igual forma, se consideró sujetos obligados a cualquier persona física, moral o sindicato que recibe y gaste recursos públicos o realice actos de autoridad en el ámbito federal, estatal y municipal. Cabe resaltar, que el Infonavit, aun no era considerado como sujeto obligado en la reforma constitucional, pero representa un cambio radical en la práctica y el ejercicio de la transparencia, rendición de cuentas y protección de datos personales.

A partir del 2013, se inició un ejercicio más dinámico en materia de transparencia, el derecho de acceso a la información y los derechos ARCO; pero sobre todo, por el proceso de consolidación de los proyectos clave para el fortalecimiento de la transparencia institucional. Al respecto, se realizaron actividades en materia de organización y conservación de archivos, protección de datos personales y sobre el mejoramiento del portal de internet, ya que éste se consideró como la puerta más importante de acceso a la información del Instituto. Lo anterior permitió, que a partir de 2013 el Infonavit tuviera:

- Un Sistema de Gestión de Información que ordena el archivo institucional y garantiza el manejo adecuado de los documentos y su disponibilidad;
- Un proceso de rediseño del sistema de indicadores que permitan al Infonavit rendir cuentas del cumplimiento de sus objetivos y de los resultados;
- Mecanismos para mantener actualizado el Portal de Obligaciones de Transparencia y con prácticas de evaluación para dar seguimiento a la operación del portal de internet y a la calidad de la información que publica, y
- Una política y una actividad consolidadas en materia de transparencia y acceso a la información.

Con la promulgación y entrada en vigor de las Leyes General y Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública en 2015 y 2016, respectivamente, el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), aprobó el padrón de sujetos obligados del ámbito federal, en términos de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública[1] (ACT-EXT-PUB/02/05/2016.02), por lo que a partir del 4 de mayo de 2016, el Infonavit es considerado como sujeto obligado, siéndole aplicable la legislación en materia de trasparencia.

[1] Para mayor detalle, consultar
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTAIP.pdf

Por ese motivo, el Infonavit, armonizó la normativa interna el 9 de diciembre de 2016, al modificar los Lineamientos en Materia de Transparencia, Acceso a la Información, Archivos y Protección de Datos Personales[2]. Asimismo, el 24 de enero del 2017, se publicó en el DOF las reformas a los artículos 25 bis y 25 bis 1 de la Ley del Infonavit[3] en materia de transparencia y acceso a la información, iniciando así, una nueva etapa en la práctica institucional de la transparencia, así como un proceso en el cambio y ajuste a las nuevas responsabilidades y obligaciones del Instituto.

20.1.2 Logros

A lo largo de la implementación de los mecanismos, procedimientos y prácticas para el ejercicio de la transparencia, se han obtenido logros que contribuyeron para el cambio de las prácticas y la cultura institucional en materia de transparencia y que ha permitido modernizar el acceso a la información, la protección de datos personales y el manejo de los archivos institucionales. Éstos han contribuido a agilizar y garantizar los mecanismos que permiten cumplir con las obligaciones de transparencia. A continuación, se enumeran algunos de los logros más sobresalientes durante la gestión:

- Se aprobaron los "Lineamientos de Transparencia, Acceso a la Información, Archivos y Protección de Datos Personales" que amplían el marco normativo en materia de protección de datos personales y se puso en marcha un plan de trabajo con enfoque a procesos, a fin de implementar medidas de seguridad administrativas, técnicas y físicas para proteger los datos personales en posesión del Instituto.
- Se creó un sistema de archivos para documentar y manejar la actividad institucional.
- Se rediseñó el sistema de indicadores que permiten al Infonavit rendir cuentas del cumplimiento de sus objetivos y de los resultados obtenidos.
- Se cuenta con un sistema de medidas de protección de datos personales.
- Se crearon mecanismos para mantener actualizado el Portal de Obligaciones de Transparencia.
- Mediante el dictamen DTA 0040/2017, el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales aprobó la modificación de la Tabla de Aplicabilidad del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, adicionando la inaplicabilidad de las fracciones XXI y XLVI del artículo 70 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Se impartió capacitación continua y especializada con respecto de las nuevas obligaciones en materia de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales derivadas por la nueva legislación, así como en la elaboración de pruebas de daño y clasificación de información, tanto a los enlaces de las unidades administrativas, como al resto del personal del Infonavit, a fin de que identifiquen las principales obligaciones conferidas a los sujetos obligados, al igual que para su aplicación en el ejercicio de sus funciones. En esos términos, se impartieron los siguientes cursos al personal del Instituto:
  - Taller: "Principios del derecho al acceso a la información; procedimiento de acceso a la información; clasificación de información; elaboración de versiones públicas y prueba de daño." (junio, 2017 Sede: Infonavit);
  - Clasificación de la información y prueba de daño (octubre 2017 Sede: Infonavit);
  - Introducción a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública (mayo-junio-agosto, 2017 Sede: INAI);
  - Curso Introductorio sobre la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados [LGPDPPSO] (septiembre, 2017 Sede: Infonavit);
  - Ética Pública (junio-julio-agosto,2017);
  - Sensibilización para la transparencia y rendición de cuentas (junio-julio-agosto, 2017 Sede: INAI);
  - Gobierno abierto y transparencia proactiva (julio-agosto- septiembre- noviembre, 2017 Sede: INAI);
  - Políticas de Acceso a la Información (agosto-septiembre, 2017 Sede: INAI);
  - Interpretación y Argumentación Jurídica (octubre-noviembre, 2017 Sede: INAI);

[1] Para mayor detalle, consultar el Anexo 20-1
[2] Para mayor detalle, consultar el Anexo G-1

- Curso básico de archivística (diciembre, 2017 Sede: Infonavit);
- Sistema Nacional de Transparencia (septiembre-octubre, 2017 Sede: INAI);
- Clasificación de la información (abril, 2018 Sede: Infonavit);
- Curso-Taller "Transparencia y Manejo de Información (julio 2018 Sede Infonavit).
- De igual forma se trabajó, en coordinación con el INAI, en un programa de capacitación anual con metas concretas y precisas, para su evaluación y vigilancia de cumplimiento.
- En 2018, la aprobación las reformas a los Lineamientos de Transparencia, Acceso a la Información, Protección de Datos Personales y Archivos (publicadas en el DOF el 19 de junio de 2018).

20.2 Unidad de Transparencia

La Unidad de Transparencia es la unidad administrativa responsable en el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores para ejercer las facultades previstas en la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública y la Ley General de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados[5]. Asimismo, es la encargada de recabar y difundir información referente a las obligaciones de transparencia, dar trámite a las solicitudes de acceso a la información, así como de protección de datos personales e implementar procesos que eficienten el ejercicio de la transparencia Institucional, además de promover y fomentar una cultura de transparencia y acceso a la información.

20.2.1 Objetivos de la Unidad de Transparencia

- Abatir el índice de solicitudes de acceso a la información y protección de datos personales, siendo proactivos en materia de acceso a la información y datos personales;
- Fortalecer la coordinación con las unidades administrativas, con la finalidad de regularizar la información relativa al historial de movimientos, entre otros. Como consecuencia de ello se generaría un menor número de recursos de revisión por falta de respuesta completa y oportuna;
- Eficientar los mecanismos para ser sujetos de una evaluación positiva, lo que conllevaría a ser calificados con excelencia por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales;
- Validación y exacta aplicación de los criterios emitidos por el Comité de Transparencia, para ser compartidos a las diferentes unidades administrativas del Instituto;
- Incentivar la mística de la transparencia en las diversas unidades administrativas;
- Comprometer a las unidades administrativas en el proceso de capacitación y difusión interna de las obligaciones de transparencia;
- Defender la postura institucional respecto de la Tabla de Aplicabilidad correspondiente al artículo 70 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información;
- Concluir el proceso de adecuación y mejoramiento del Módulo de Transparencia institucional, como lo refiere el artículo 66 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información.

20.2.2 Funciones de la Unidad de Transparencia

La Unidad de Transparencia, es la responsable de supervisar que la información generada, organizada y preparada por las unidades administrativas cumplan con los criterios establecidos para tal efecto, en términos de la normatividad Institucional y de las leyes aplicables.

Asimismo, es el vínculo entre el Infonavit y el solicitante, es el responsable de llevar a cabo todas las gestiones necesarias en el Instituto a fin de facilitar la transparencia y el acceso a la información, así como el ejercicio de los derechos ARCO (acceso rectificación, cancelación y oposición). De igual forma, auxilia a los particulares en la elaboración de solicitudes de acceso a la información

[4] Para mayor detalle, consultar
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTAIP.pdf
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFTAIP_270117.pdf
[5] Para mayor detalle, consultar
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGPDPPSO.pdf

o protección de datos personales y en su caso los orienta acerca de qué sujetos obligados, en caso de que no se encuentre en las atribuciones del Instituto, son competentes conforme a las leyes aplicables.

La Unidad de Transparencia, de igual manera, es la encargada de fomentar y coordinar la capacitación continua y especializada del personal institucional en materia de acceso a la información, protección de datos personales y archivos.

Asimismo, la Unidad de Transparencia, tiene las siguientes facultades y atribuciones:

- Realizar los trámites internos del Instituto necesarios para la atención de las solicitudes de acceso a la información y protección de datos personales;
- Proponer al Comité de Transparencia los procedimientos internos que aseguren la mayor eficiencia en la gestión de las solicitudes de acceso a la información y referentes a la protección de los derechos ARCO;
- Hacer del conocimiento de la Contraloría General la probable responsabilidad por el incumplimiento de las obligaciones en materia de transparencia.

20.2.3 Fortalecimiento de la Unidad de Transparencia

La estructura orgánica de la Unidad de Transparencia, se ha transformado a través de los años, para cumplir con las exigencias presentadas por las diferentes adecuaciones de la legislación en la materia. Con estas adecuaciones, los objetivos, obligaciones y responsabilidades, así como la cantidad de información procesada y las gestiones realizadas, han creado la necesidad de contar con una estructura, con personal especializado en la materia, con responsabilidades y obligaciones específicas, para poder enfrentar el gran reto de la transparencia.

Durante los años 2012-2014, la estructura orgánica de la Unidad de Transparencia se conformaba de una gerencia, misma que daba trámite a las solicitudes ingresadas mediante el sistema Cuentas Claras Transparencia. Esto debido a que la transparencia era una práctica proactiva del Instituto y no existía marco regulador externo.

Posteriormente, con la entrada en vigor de la nueva legislación en materia de transparencia, la cual convertía al Instituto en sujeto obligado, creó la necesidad de incrementar la cantidad del personal dedicado a las funciones necesarias para el cumplimiento de las nuevas obligaciones y responsabilidades de la Unidad de Transparencia, con respecto de la implementación de nuevos procesos dictados por las leyes promulgadas y así crear nuevos procedimientos al interior de Instituto para la resolución de solicitudes de acceso a la información así como las relacionadas con la protección de datos personales (derechos ARCO).

Al realizar las gestiones necesarias para el cumplimiento de los dictados de rendición de cuentas, transparencia, acceso a la información y protección de datos personales, se detectó, la necesidad de contar con personas especializadas para hacer frente a los nuevos retos de la transparencia, esto aunado a la especificidad de la solicitudes de información y protección de datos, que requieren de un análisis mucho más profundo para su resolución, por lo que en 2018, se diseñó una estructura que permitiera afrontar los retos que se presentaban al trabajar con un nuevo marco normativo, así como con una ciudadanía más informada y con necesidades más específicas.

20.3 Solicitudes de Información

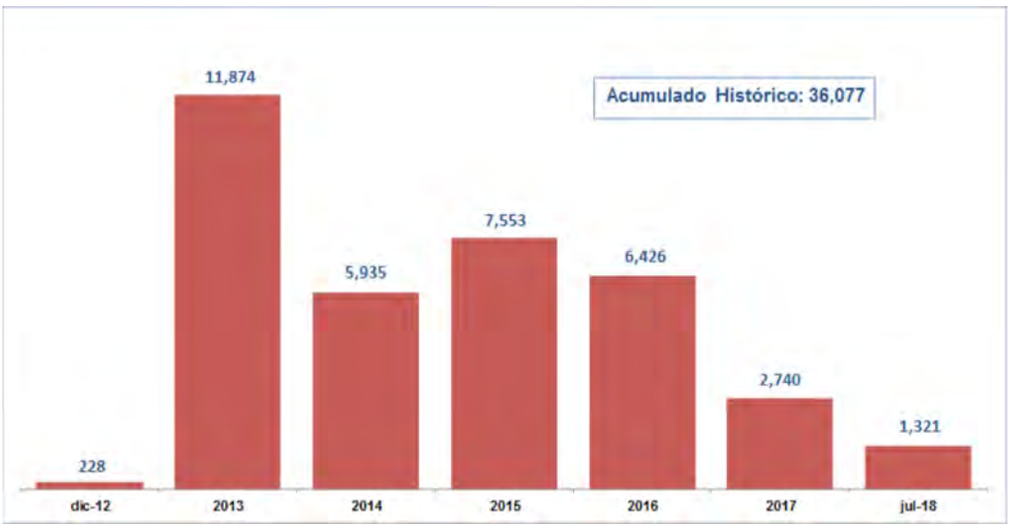
Las solicitudes son el mecanismo por el cual un ciudadano puede ejercer su derecho de acceso a la información o de protección de datos personales, derechos ARCO. Una solicitud es presentada cuando cualquier persona por sí misma o a través de un representante, lo exprese ante la Unidad de Transparencia, a través de la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT), en las oficinas designadas para ello, vía correo electrónico, correo postal, mensajería, telégrafo, verbalmente o cualquier otro medio aprobado por el Sistema Nacional de Transparencia.

Cuando una solicitud se formule mediante la PNT, se asigna automáticamente un número de folio, con el que el solicitante puede dar seguimiento a su solicitud. En los casos en que la solicitud se presente a través de cualquier otro medio, la Unidad de Transparencia

registra y captura la solicitud de acceso en la Plataforma Nacional y envía el acuse de recibo al solicitante, el número de folio asignado y los plazos de respuesta.

Para la presentación de una solicitud de acceso a la información no se necesitan mayores requisitos que la descripción de la información solicitada e indicar una modalidad de entrega. En relación con una solicitud de datos personales, es necesario acreditar la titularidad de los datos personales sobre los que se quiere ejercer los derechos ARCO o la representación legal de los mismos, descripción precisa del derecho ARCO que se pretende ejercer, a menos que se trate del derecho de acceso, así como cualquier otra información que facilite la búsqueda de la información.

Acumulado histórico de solicitudes de transparencia 2012-2018

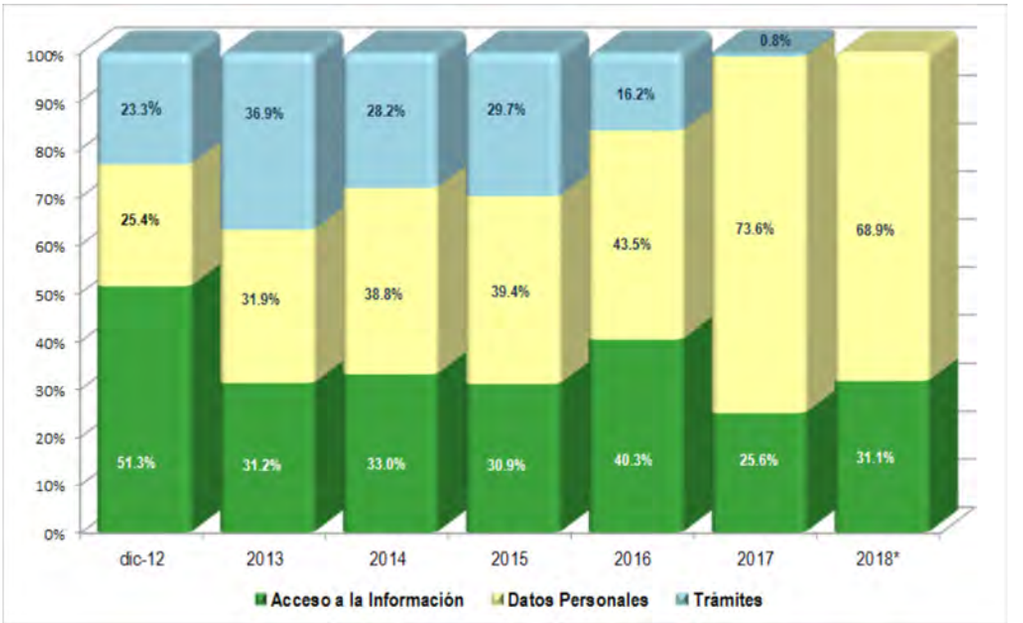


*cifras del año 2018 corresponden al periodo enero-julio.

En el Infonavit, desde diciembre de 2012 hasta el mes de julio del año 2018, se han ingresado un total de 36,077 solicitudes de transparencia.

- El tiempo promedio general de respuesta fue de 5.1 días hábiles.
- En 80 casos (0.22%) se negó la información por considerarse reservada.
- En 210 casos (0.58%) la información no fue entregada por tratarse de información confidencial.
- En 32 casos la información fue declarada como inexistente, lo que representó 0.09% del total de solicitudes.
- La información requerida fue entregada en el 99.11% de los casos, descontando 0.89% derivado de la suma de las negativas por reserva, inexistencia y confidencialidad.

Evolución de solicitudes por tema diciembre de 2012 al 2018*



* Cifras del año 2018 corresponden al periodo enero-julio.

A partir del año 2013, se incrementaron considerablemente las solicitudes de acceso a la información con respecto a los trámites e ingresan las solicitudes en materia del ejercicio de los derechos ARCO, aunque el dominio de las solicitudes de acceso a la información fue evidente. El 2015 fue un año de cambios sustanciales en materia de transparencia y acceso a la información en el país, después de la publicación de la LGTAIP, fortaleciendo las atribuciones de los organismos garantes del derecho de acceso a la información y protección de datos personales.

Durante el año 2016, se aprobaron reformas a la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores en materia de transparencia y acceso a la información. Para el año 2017, las solicitudes de derechos ARCO, comprendieron el 73.6% del total de las 2,740 solicitudes ingresadas, mientras los tramites solo representaron el .8%, un contraste claro al 25.4% que representaban en 2012. Otro aspecto a destacar es que las solicitudes de ejercicio de derechos ARCO superaron por mucho las solicitudes de acceso a la información, una tendencia que se aprecia desde el año 2013. Esta tendencia, se confirma con las cifras ingresadas en el ejercicio 2018 (enero-julio) en donde del total ingresado, el 68.9% corresponden a Datos Personales y el 31.1% a Acceso a la Información, sin haber registrado solicitudes relacionadas con tramites, lo que presenta un importante reto en el manejo de los datos personales por parte del Instituto.

20.4 Recursos de Revisión

Conforme al artículo 142 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información, el recurso de revisión, es el mecanismo con el que cuentan los solicitantes en caso de no estar conformes con la respuesta emitida por el Instituto. Los particulares podrán interponer el recurso de revisión por sí mismos o por medio de un representante, de manera directa o por medios electrónicos, ante el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI).

Dicho recurso de revisión procede en contra de: la clasificación de la información, por la inexistencia de la información, por la declaración de incompetencia por parte de la institución, cuando la información entregada no corresponda con la solicitada, cuando la respuesta no se entregue dentro de los plazos establecido por la ley, cuando se entregue la información en alguna modalidad distinta a la solicitada, cuando no se le dé tramite a la solicitud, cuando la respuesta no esté

debidamente fundamentada o cuando se oriente a un trámite especifico. Los recursos de revisión presentados ante el órgano garante (INAI) pueden ser resueltos en 5 vertientes: desecha, sobresee, confirma, modifica o revoca.

A partir de la evolución en la legislación en materia de transparencia y la publicación de las Leyes General y Federal de Transparencia y Acceso a la Información es el Instituto Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (INAI) el órgano garante encargado de admitir y resolver los recursos interpuestos, siendo la autoridad máxima en la resolución de los mismos.

El año 2013, se destacó por la baja cantidad de recursos de revisión, cifra que representó el 0.12% del universo de solicitudes recibidas, por lo que sólo se interpusieron 14 recursos, logrando un bajo porcentaje de recursos. El número está relacionado con las pocas respuestas negativas (56 casos contabilizando reservadas, inexistentes y confidenciales) y con la información entregada, ya que durante 2013 la información requerida se entregó en el 99.5% de los casos. De los 14 recursos interpuestos en 2013, en ocho casos el Comité de Transparencia resolvió modificar la respuesta original y ordenó entregar o complementar la información requerida, en cinco se confirmaron las respuestas originalmente proporcionadas por conducto de la Unidad de Enlace y un caso se desechó por extemporáneo.

Durante el 2014, se incrementó el número de recursos recibidos a 42 recursos, representando el 0.71%. De estos 42 recursos de revisión, el 35.7%, es decir 15 recursos fueron desechados por extemporáneos, al presentarse fuera del tiempo legal para su interposición. De los 15 recursos desechados, 14 fueron presentados por una misma recurrente, y el plazo de interposición varió de 17 a 36 días hábiles, por lo que el Comité de Transparencia resolvió desecharlos. En 13 casos (31.0%), el Comité de Transparencia resolvió modificar la respuesta original ordenando a las unidades administrativas entregar o complementar la información requerida por el peticionario; en 14 (33.3%) se ratificó las respuestas originalmente proporcionadas por conducto de la unidad de enlace.

En 2015, disminuyeron la interposición de recursos de revisión, al recibirse 11 recursos, número inferior a los ingresados en el año 2014 (42 recursos de revisión ingresados). De los 11 recursos referidos, en 6 casos el Comité de Transparencia ratificó la respuesta originalmente proporcionada por conducto de la Unidad de Transparencia (nombrada así a partir de la reforma a la LGTAIP), y en 5 casos resolvió modificar la respuesta instruyendo a la Administración entregar o complementar la información requerida por el peticionario. Durante el 2015, se interpusieron 11 recursos de revisión contra respuestas emitidas por este Instituto, lo que representa el 0.15% del total de solicitudes.

Durante el año 2016, los recursos de revisión fueron 41 lo que equivale al 0.64% del total de las solicitudes recibidas. Con motivo de la entrada en vigor de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, el Infonavit se volvió sujeto obligado, motivo por el cual los recursos de revisión en materia de acceso a la información son resueltos por el INAI. En este sentido, de los 41 recursos 29 los resolvió el Comité de Transparencia y 12 por el INAI. Las resoluciones de dicho Instituto fueron las siguientes: 10 modifica, 1 revoca y 1 confirma.

En el 2017 se presentaron 76 recursos de revisión, 44 en materia de datos personales y 32 de acceso a la información, lo que equivale al 2.77% del total de las solicitudes recibidas. De éstos sólo cuatro se presentaron con motivo de la clasificación de la información en la respuesta del Infonavit. Las resoluciones emitidas por el INAI, fueron las siguientes: 35 Sobresee, 8 confirma, 17 modifica y 16 revoca.

Al mes de julio de 2018, se han interpuesto 47 recursos de revisión, de los cuales 23 se refieren a datos personales y 24 en materia de acceso a la información, representando el 3.6% del total de solicitudes ingresadas en el mismo periodo (1,321 solicitudes); las resoluciones emitidas a dichos recursos son las siguientes: 4 sobresee, 5 revoca, 5 modifica y 3 confirma. Se encuentran pendientes de resolución 30.

Durante el año 2017 y 2018, se detectó la creciente interposición de recursos de revisión, por lo que el Comité de Transparencia emitió diversas medidas con el fin de mejorar la calidad de las respuestas a las solicitudes de información y así mitigar la interposición de recursos de revisión.

Comparativo de solicitudes de transparencia contra recursos de revisión

AÑO	SOLICITUDES	RECURSOS	PORCENTAJE
2012*	228	0	0.00%
2013	11,874	14	0.12%
2014	5,935	42	0.71%
2015	7,553	11	0.15%
2016	6,426	41	0.64%
2017	2,740	76	2.77%
2018**	1,321	47	3.6%
Total	**36,077**	**231**	**0.64%**

*Cifras del año 2012 corresponden al mes de diciembre.
**Cifras del año 2018 corresponden al periodo enero-julio.
Fuente: Unidad de Transparencia del Infonavit

En materia de acceso a la información las medidas a destacar fueron:

- Análisis de los temas recurrentes en las solicitudes.
- De las respuestas negativas entregadas, realizar un análisis para establecer una prueba de daño estándar, fundada y motiva exhaustivamente.
- Estudio cualitativo y cuantitativo de los recursos interpuestos.
- Coordinación con las unidades administrativas con mayor número de recursos, para implementar medidas que permitan la disminución de estos recursos.

En materia de datos personales, las medidas fueron:

- Establecer un formato estandarizado para requerir información completa a los derechohabientes que soliciten información de su historial de movimientos de aportaciones patronales.
- Coordinación con la unidad administrativa, encargada de atender las solicitudes sobre historial de movimientos, para implementar medidas que permitan la eficiente y oportuna respuesta.

Adicional a las medidas enunciadas, se optimizó el procedimiento de atención a las solicitudes; se reforzó la capacitación en materia de transparencia a las unidades administrativas del Instituto, con cursos sobre clasificación de la información y prueba de daño; y se establecieron reuniones periódicas con las unidades administrativas, para mejorar la calidad de las respuestas.

20.5 Sistema de Obligaciones de Transparencia (SIPOT)

Anteriormente, conforme a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (la cual no aplicaba al Infonavit) y los Lineamientos de Transparencia, Acceso a la Información, Archivos y Protección de Datos Personales, se tenían 15 obligaciones de transparencia, mismas que se publicaban dentro del portal del Instituto.

No obstante, con la entrada en vigor de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, el 5 de mayo de 2015, se estableció que se debía cumplir con 48 obligaciones de transparencia, descritas en el artículo 70 de dicha Ley las cuales se deben publicar en el Sistema de Portales de Transparencia (SIPOT) de la Plataforma Nacional de Transparencia.

En ese sentido, el 3 de noviembre de 2016, se publicó el Acuerdo mediante el cual se aprueba la Tabla de Aplicabilidad de las obligaciones de transparencia comunes de los sujetos obligados del ámbito federal, en términos del último párrafo del artículo 70 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Aplicando para el Instituto 44 fracciones, tal como a continuación se reproduce:

Clave	Nombre del Sujeto Obligado	Aplican	No aplican
00635	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XV, XVI, XVII, XVIII, XIX, XX, XXI, XXIII, XXIV, XXV, XXVI, XXVII, XXVIII, XXIX, XXX, XXI, XXXII, XXXIII, XXXIV, XXXV, XXXVI, XXXVIII, XXXIX, XL, XLI, XLII, XLIII, XLIV, XLV, XLVI, XLVIII	XIV, XXII, XXXVII, XLVII

Ahora bien, en cumplimiento a lo establecido en el procedimiento para la modificación de la tabla de aplicabilidad para el cumplimiento de las obligaciones de transparencia comunes de los sujetos obligados del ámbito federal, se presentó en el mes de noviembre de 2017 ante la Dirección General de Enlace con Organismos Públicos Autónomos, Empresas Paraestatales, Entidades Financieras, Fondos y Fideicomisos del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), la solicitud con los fundamentos y motivos que este Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), consideró para solicitar la no aplicabilidad de la fracciones XV, XXI, XXXVIII y XLVI del artículo 70 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Al respecto, el 31 de enero de 2018 fue notificado el dictamen emitido en el expediente DTA 0040/2017 correspondiente a la solicitud de modificación de tabla de aplicabilidad del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, para quedar como sigue:

Clave	Nombre del Sujeto Obligado	Aplican	No aplican
00635	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XV, XVI, XVII, XVIII, XIX, XX, XXIII, XXIV, XXV, XXVI, XXVII, XXVIII, XXIX, XXX, XXXI, XXXII, XXXIII, XXXIV, XXXV, XXXVI, XXXVIII, XXXIX, XL, XLI, XLII, XLIII, XLIV, XLV, XLVIII	XIV, XXI, XXII, XXXVII, XLVI, y XLVII

Como se observa, actualmente resultan aplicables al Infonavit 42 de las 48 fracciones del artículo 70 de la LGTAIP.

Para dar cumplimiento a las obligaciones de transparencia, se publicó en el DOF el 04 de mayo de 2016, el Acuerdo del Consejo Nacional del Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales[6], por el que se aprueban los Lineamientos Técnicos Generales para la publicación, homologación y estandarización de la información de las obligaciones establecidas en el título quinto y en la fracción IV del artículo 31 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, que deben de difundir los sujetos obligados en los portales de internet y en la Plataforma Nacional de Transparencia.

[6] Para mayor detalle, consultar
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5436146&fecha=04/05/2016

En la Sesión Ordinaria del 15 de diciembre de 2017, el Consejo Nacional del Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales, aprobó el acuerdo CONAIP/SNT/ACUERDO/ORD01-15/12/2017-08 mediante el cual se modificaron dichos Lineamientos y sus anexos, derivado de la verificación diagnóstica realizada por los Organismos Garantes de la federación y de las entidades federativas.

En dichos Lineamientos Técnicos se "contemplan las especificaciones necesarias para la homologación en la presentación y publicación de la información, al tiempo que detallan los criterios mínimos, tanto de contenido como de forma, que los sujetos obligados deberán tomar en consideración al preparar la información que publicarán para cumplir con sus obligaciones de transparencia" (Lineamiento Primero).

Al respecto, es de señalar que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores dada su naturaleza jurídica, hizo un esfuerzo para adecuarse a los criterios de atención de los formatos del SIPOT.

Las fases de la verificación diagnóstica se realizaron en:

- Primera fase del 8 de mayo al 14 de agosto de 2017, en ésta se detectaron áreas de oportunidad de cada sujeto obligado para dar cumplimiento a las obligaciones de transparencia previstas en los artículos 70 a 82 de la Ley General, así como para realizar posibles ajustes y modificaciones a los Lineamientos Generales y los criterios respectivos por parte del Sistema Nacional de Transparencia.
- Segunda fase del 15 de agosto al último día hábil de 2017, ésta tuvo como propósito dar seguimiento a la atención de las recomendaciones emitidas en la primera fase y al cumplimiento de las obligaciones de transparencia.

El Instituto en la primera fase de la verificación diagnóstica obtuvo una calificación de 8.4, quedando dentro de los primeros 150 lugares.

La segunda verificación se llevará a cabo durante los meses de mayo a octubre de 2018 y tendrá todos los efectos vinculantes, tal como se establece el Acuerdo mediante el cual se aprueba el Programa Anual para la verificación del cumplimiento de las obligaciones en materia de transparencia por parte de los sujetos obligados del ámbito federal, correspondiente al ejercicio 2018 publicado en el DOF el 28 de diciembre de 2017.

20.6 Archivos

A partir de que el Infonavit asumió el compromiso con la transparencia, un objetivo primordial fue el contar con un archivo organizado y de fácil acceso para la búsqueda de los documentos de interés, esto para facilitar el acceso a la información pública, tanto para la publicación de los documentos de importancia al público general, así como para atender las solicitudes de acceso a la información, con la documentación adecuada y precisa.

Por ese motivo, el Instituto, ha impulsado diversas medidas a través de los años para mejorar las condiciones del archivo histórico institucional y para la organización de la información que se va generando con el desarrollo de las prácticas cotidianas. A continuación, se enlistan las acciones de mayor relevancia en materia de archivos, impulsados por el Comité de Transparencia:

Ordenar Rezago 2012

- Despliegue a Nivel Nacional (32 delegaciones y Oficinas de apoyo) para procesar, ordenar, valorar, capturar y registrar en sistema de acuerdo con la Ficha de Captura de Serie Documental (FCSD) para abatir rezago de más de 2 millones de expedientes.
- 2016 se retomó como alcance las 32 delegaciones y Oficinas de apoyo del país para actualizar el rezago desde 2012 a la fecha.

Sistema SICRE 2012

- Implementación de Sistema Integral de Control y Registro de Expedientes del Instituto.
- Capacitación en sitio para más de 430 usuarios.
- Dentro del sistema se tiene el control de más de 2 millones de expedientes procesados en rezago y la recurrencia generada en el día a día.

Sistema SICRE 2.0 2016-2017

- En 2016 se actualizó el sistema de acuerdo con nuevas funcionalidades y aspectos normativos que aplican.
- En 2017 se implementó el sistema de acuerdo con la actualización correspondiente.

- Capacitación al personal en cada Delegación.
- Se incorporó video tutorial de uso del sistema para pronta consulta.

Digitalización (2012 al 2015) y (2016 a 2017)

- Se digitalizaron alrededor de 12 millones de imágenes - 2012 al 2015.
- Para 2016 a 2017 se digitalizaron más de 15 millones de imágenes.

Entrega Recepción 2014 – 2015

- Despliegue a 19 Delegaciones para actualizar, recibir y centralizar a resguardo el archivo de concentración.

Resguardo 2014 -2015

- 2014-2015 se llevó a cabo la guarda y custodia más de 33 mil cajas tamaño estándar y más de 5 mil cajas tamaño oficio.

Entrega Recepción 2016 – 2017

- Se realizó el despliegue en las 32 Delegaciones.
- A la fecha se cuenta aproximadamente con el resguardo de 43 mil cajas tamaño carta y 5 mil cajas tamaño oficio.

Con el fin de contar con un archivo de fácil acceso y que garantice la preservación de su contenido, se implementaron las siguientes acciones:

Metodología PRO 0454

- Identificación, clasificación y descripción de documentos del Instituto de acuerdo con su ciclo vital.
- Creación del Catálogo de Disposición.
- Capacitación Interna.

Fichas de Control de Series Documentales (FCSD)

- Criterios para el llenado de las FCSD en función a la norma PRO 0454

Limpieza

- Actividades Internas en las Delegaciones de limpieza del archivo.

Manejo de archivo

- Alcance de Licitación. (Sistema de Gestión, Ordenamiento de Rezago a Nivel Nacional, Digitalización, Insumos.

Por otra parte, los artículos 102 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y 101 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, cada área de los sujetos obligados debe elaborar un "Índice de los Expedientes Clasificados como Reservados" de forma semestral.

Para cumplir con la normatividad referida, la información que se publicó corresponde a la información que se clasificó como reservada y que al momento de la clasificación del expediente o documento, se haya llevado a cabo de acuerdo al artículo 106 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 98 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y Séptimo de los Lineamientos generales en materia de clasificación y desclasificación de la información, así como la elaboración de versiones públicas.

El Comité de Transparencia aprobó el Índice de Expedientes Reservados, mismo que se encuentra publicado en el portal de internet del Instituto, en la siguiente ruta:

> "Más información>Comité de Transparencia>Índices de expedientes clasificados como reservados."

Cabe mencionar que la administración de los archivos y series documentales del Infonavit se encuentran organizados y bajo resguardo de la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

CAPÍTULO 21

SOSTENIBILIDAD Y VIVIENDA DE CALIDAD

21. SOSTENIBILIDAD Y VIVIENDA DE CALIDAD

21.1 Introducción

Desde su creación en 1972, el Infonavit contempló la necesidad de realizar estudios de investigación que le permitieran contar con la información indispensable para orientar los esfuerzos en materia de construcción de vivienda de forma racional.

El Departamento de Desarrollo Urbano y Vivienda, dependiente de la Subdirección Técnica del Infonavit, se creó en 1972 para elaborar los lineamientos de las políticas de vivienda, el diseño, los índices de costos, las estimaciones y la factibilidad técnica de los programas de vivienda. En 1976 cambia la organización estructural y un año después se le designa oficialmente como Departamento de Diseño Urbano y Vivienda. En 1983 se crea la Oficina de Ingeniería y Proyectos Especiales, así como una subjefatura a cargo del control de las investigaciones técnicas sobre construcción de la vivienda.

En 1985 se aprobó la organización de la Subdirección Técnica y dos años después la creación del Departamento de Diseño e Investigación de la Subdirección Técnica con el objetivo principal de lograr las mejores condiciones técnicas, físicas, sociales, ambientales y humanitarias en la construcción de vivienda. Funcionó como impulsor de metodologías y manuales de investigación aplicadas con distintas áreas: Laboratorio de Experimentación y Pruebas, Investigación y de Diseño Experimental, Normas Técnicas, principalmente en estudios dirigidos al uso de la técnica de coordinación modular en sus proyectos de vivienda. Luego de varias modificaciones en cuanto a funciones y estatutos, en 1992 se acotaron funciones para la investigación aplicada de normas de ingeniería, sustitución de materiales, ecotecnologías, prototipos, validación y evaluación de vivienda.

En 2009 se creó la Subdirección de Sustentabilidad para incidir en el valor patrimonial de la vivienda financiada por el Instituto incrementando la plusvalía de las viviendas, promoviendo y generando ahorros en el consumo de energía y agua, y procurando la cohesión y el bienestar social.

Al cierre de 2012, las oportunidades estaban fundamentalmente relacionadas con la calidad de la vivienda, el tejido social, los servicios públicos y la productividad de las ciudades y entornos donde estaban ubicadas las viviendas y, en consecuencia, con la calidad de vida de los derechohabientes. Lo anterior, nos orientaba a la urgencia de poner al trabajador como el núcleo de atención para la toma de las decisiones institucionales, focalizando los esfuerzos para atender las necesidades prioritarias del trabajador; entre otras, la ubicación de la vivienda y su cercanía con las fuentes del empleo, los servicios públicos y la calidad de los espacios para la convivencia familiar.

En 2013, retomando el espíritu técnico y urbano del primer Infonavit, se conformó la Subdirección General de Sustentabilidad y Técnica; y las investigaciones llevadas a cabo por los equipos de vivienda sostenible, calidad de la vivienda, desarrollo urbano, restauración comunitaria, análisis y evaluación y relaciones interinstitucionales y promoción, arrojaron como hallazgos el crecimiento latente del deterioro de las unidades habitacionales, la vivienda deshabitada, vandalizada, con entornos inseguros y con equipamiento urbano insuficiente, entre otros.

Como medida estratégica, previa identificación de las necesidades y con el propósito adicional de mitigar el riesgo de crecimiento de la cartera vencida, se planearon e instrumentaron iniciativas que contribuyeran al fortalecimiento del valor patrimonial de las viviendas.

A más de 45 años de la fundación del Infonavit y habiendo financiado millones de viviendas, muchos de los conjuntos habitacionales con créditos del Instituto presentan deterioro físico aunado a problemas de convivencia vecinal. Persiste una falta de conocimiento sobre los regímenes condominales y se perciben alteraciones en el uso de suelo establecido inicialmente para la vivienda. Con el paso del tiempo se generan invasiones de los espacios públicos destinados a servicios, espacios de convivencia, jardines o estacionamiento. Esto conlleva a la pérdida y deterioro de las áreas comunes y debido a la ausencia de esquemas de organización vecinal e incumplimiento o inexistencia de cuotas de mantenimiento, los conjuntos pierden valor patrimonial, disminuyen la calidad de vida de los habitantes y carecen de cohesión social.

A continuación, sirvan algunos datos para ilustrar las áreas de oportunidad en las que el Instituto tiene la obligación de enfocar esfuerzos para el cabal cumplimiento de su mandato:

- El 54% de los planes y programas de desarrollo urbano no están actualizados o simplemente no existen. Únicamente seis de las 59 zonas metropolitanas del país cuentan con normativas actualizadas.
- Actualmente, 54.1% de las viviendas no cumplen con estándares de alta calidad de acuerdo a la Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve).
- El Índice de Cartera Vencida (ICV) es 30% mayor para viviendas con baja calidad en comparación con las de alta calidad, lo que podría traducirse en una pérdida adicional para el Instituto de hasta 1 mil 175 millones 258 mil 560 pesos al año por no exigir Ecuve Alto en financiamiento de viviendas.
- 16% de los acreditados no recibió su casa en la fecha prometida, y el 26.2% demoró 10 meses o más en recibir su vivienda a pesar de estar pagando su crédito.
- 30% de los acreditados reporta estar insatisfechos con el precio que están pagando por su vivienda con relación a lo que recibieron.
- 45% está insatisfecho con la calidad de los materiales de su casa y 46% con respecto a las áreas recreativas del desarrollo habitacional.
- 42% está inconforme por la lejanía de los servicios de transporte, comercios, escuelas e iglesias alrededor de su vivienda.
- 48% no volvería a adquirir su vivienda con el desarrollador que le vendió su casa.
- 57% no recomendaría a familiares, amigos o compañeros adquirir una casa con el desarrollador.
- 44% tuvo algún problema con los aspectos de construcción de su vivienda (grietas, goteras, plomería, etc.) de los cuales al 50 % nunca le fueron resueltos.
- 94.6% paga un monto mensual de entre mil 500 a 3 mil pesos por concepto de crédito hipotecario al Infonavit.
- 45% reporta que si tuviera problemas y no pudiera pagar el crédito, no le afectaría mucho perder su casa.
- 7% declara que vive peor en su nueva vivienda en comparación con la anterior, principalmente porque queda demasiado lejos de su trabajo (52%), es muy pequeña (15%), queda lejos de cualquier equipamiento urbano (11%) y porque la inseguridad (9.2%).
- 50% de las viviendas financiadas por Infonavit están habitadas por cuatro o más personas.
- 8.3% de las viviendas cuenta con una sola habitación para dormir, a pesar de que son créditos que se originaron con la nueva política de vivienda de dos cuartos, establecida durante el primer semestre de 2013.
- 37% invierte dos horas o más en trasladarse a su trabajo y regresar a su vivienda, pese a los Perímetros de Contención Urbana (PCU) vigentes.
- 73.4% paga más de 25 pesos en gastos de transporte, es decir, hasta 750 pesos al mes, lo cual representa hasta el 43% del pago de la hipoteca mensual al Infonavit.
- 32% reporta que su conjunto habitacional está en mal estado y sin mantenimiento.
- 19% siente la necesidad de abandonar su conjunto habitacional.

Fuente: Ecuve, ISA 2015 (considera créditos originados en 2013) e investigación realizada por el CIDS.

21.2 El Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible

En 2016, con base en los nuevos objetivos estratégicos del Instituto, por propuesta del Director General y aprobación del H. Consejo de Administración se crea el Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible (CIDS) con la finalidad de impulsar y robustecer la generación de conocimiento a partir del análisis, diagnóstico, documentación, difusión de mejores prácticas y divulgación de las realidades y los retos de la vivienda en México.

El CIDS es un organismo que fortalece y articula el trabajo de académicos e investigadores con el del Infonavit para ser la mejor institución financiera de la

seguridad social en México, al ofrecer los productos y servicios más adecuados para que cada trabajador pueda acceder a una vivienda de calidad y así consolidar un patrimonio que le permita contar con mayor calidad de vida. Con objetivos alineados, a la vez se busca generar valor para los trabajadores, sus familias y comunidades, a través de soluciones que les permitan incrementar su patrimonio de forma sostenible a lo largo de su vida laboral y durante su retiro.

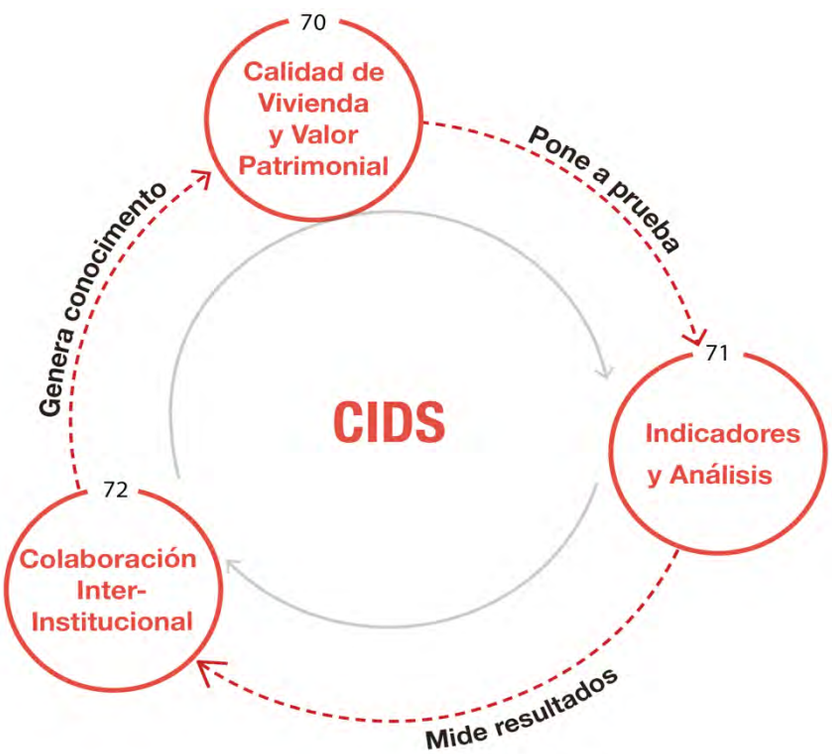
El CIDS es un actor fundamental para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos del Instituto, y se consolida a través de la instrumentación de estrategias para fomentar el desarrollo integral comunitario, maximizando los beneficios sociales y ambientales.

El CIDS busca posicionarse como un líder crítico sobre los estudios del sector para fortalecer capacidades internas tanto de financiamiento hipotecario como de competitividad y crecimiento urbano. Se trata de un centro multidisciplinar y vinculante con base en rigurosos estudios, indicadores analíticos y programas de educación continua propiciando la participación de la comunidad, empresarios, trabajadores, autoridades e investigadores.

Se busca la generación de trabajos de investigación pero también de herramientas metodológicas, creativas, cognitivas, estratégicas y sostenibles. De tal forma, partimos del análisis de información sectorial para incidir en el diseño e implementación de políticas públicas en materia habitacional y urbana.

El CIDS suma voces y estrecha lazos de colaboración propiciando la participación de la comunidad, empresarios, trabajadores, autoridades y académicos. Establecimos ejercicios, que integran líneas de investigación y práctica académica-profesional enfocados en ejercicios de mejoramiento, ampliación, redensificación, regeneración, usos mixtos, hipoteca verde, monitoreo y evaluación, construcción, sostenibilidad, validación y certificación, investigación, reconstrucción post desastres naturales, instrumentos de información para el derechohabiente, relaciones institucionales, foros, publicaciones y exhibiciones.

En estricto apego a los tres artículos del Estatuto Orgánico vigente referentes a las funciones y facultades del CIDS, éste se compone de tres equipos que implementan las acciones que respectivamente les corresponden. Adicionalmente, un cuarto equipo, se encarga de los proyectos especiales dada la diversidad de temas a abordar.



ESTATUTO ORGÁNICO

Capítulo XIII

Del Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible

ARTÍCULO 70. El Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible respecto al mejoramiento de la calidad y el valor patrimonial de las viviendas, y del nivel de vida de los habitantes de viviendas financiadas por el INFONAVIT, tendrá las facultades y funciones siguientes:

I. Proponer iniciativas para que las viviendas adquiridas por derechohabientes reúnan las mejores condiciones de calidad, ubicación y precio, acordes a sus necesidades y capacidad de pago;

II. Proponer esquemas, entre las autoridades de los tres ámbitos de gobierno, que resulten en desarrollos habitacionales ordenados y sostenibles, infraestructura y servicios suficientes, cuidado del medio ambiente y de la calidad de las viviendas, para que éstos se traduzcan en una mejor calidad de vida para los derechohabientes;

III. Proponer e impulsar la creación de mecanismos para incrementar el valor patrimonial de la vivienda de los trabajadores;

IV. Proponer estrategias de redensificación inteligente para combatir el problema de la vivienda recuperada y abandonada, coadyuvando a las políticas públicas nacionales de ordenamiento territorial;

V. Proponer esquemas para asegurar el buen mantenimiento de los conjuntos habitacionales, y

VI. Recomendar iniciativas para la construcción de vivienda que cumpla con criterios de sostenibilidad y de accesibilidad universal.

ARTÍCULO 71. Respecto a la Investigación Aplicada y Divulgación de métodos, procesos, estrategias y tecnologías que faciliten la sostenibilidad social, ambiental y tecnológica.

I. Proponer estrategias que permitan fortalecer la cultura del valor patrimonial entre los miembros del Sector Vivienda;

II. Proponer indicadores y mecanismos de monitoreo como herramienta de orientación y referencia sobre la calidad de las viviendas, del conjunto habitacional y del entorno urbano, que satisfaga los requerimientos de los diferentes usuarios de la información y sean utilizados con carácter informativo;

III. Realizar investigaciones sobre la calidad del proceso constructivo de la vivienda que financia el INFONAVIT, para generar propuestas de mejora en beneficio de los derechohabientes, a ser implementadas por las diversas áreas del Instituto;

IV. Impulsar mediante métodos, procesos, estrategias y tecnologías las políticas

públicas sociales, ambientales, de vivienda y desarrollo urbano;

V. Investigar y aplicar estándares en desarrollos habitacionales con contenido cívico, social y ecológico que tengan por objeto incrementar la calidad de vida de los derechohabientes;

VI. Investigar y proponer tecnologías que mejoren la calidad de vida de los trabajadores y la calidad de la vivienda;

VII. Con respecto a los indicadores que en materia de sostenibilidad se desarrollen, mantener la actualización y promover su difusión entre los derechohabientes y participantes interesados de la industria.

ARTÍCULO 72. Respecto a la colaboración interinstitucional para el desarrollo de estrategias de mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y la sostenibilidad de su hábitat y su patrimonio habitacional.

I. Establecer y fortalecer relaciones eficaces con los distintos actores que intervienen en el desarrollo de vivienda, y

II. Colaborar y fomentar la creación de grupos y redes con instituciones académicas y sociales en materia de sostenibilidad de los centros urbanos.

A continuación se enlistan las iniciativas realizadas por el Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible desde su fundación:

21.3 Equipo 70 - Calidad de la vivienda

El objetivo es impulsar la calidad de la vivienda y el valor patrimonial de los derechohabientes, fortaleciendo el conocimiento y medición sobre la calidad de vivienda y su entorno. Se alinea con el Objetivo del Tablero de Gestión Estratégica (TGE) de promover la calidad de las viviendas, entornos y comunidades bajo un enfoque de desarrollo sostenible; incidiendo en la mejora de la calidad de la vivienda financiada por el Instituto, considerando la ubicación de las viviendas de acuerdo a la región, suelo, zonas bioclimáticas, usos y costumbres, densidades autorizadas, requerimientos poblacionales, ingresos salariales, demanda potencial, equipamiento urbano, fuentes de empleo, transporte, vialidad y seguridad, entre otros.

A través de las investigaciones realizadas se busca fomentar el desarrollo sostenible de la vivienda financiada por el Infonavit, a través de la investigación aplicada y la instrumentación de estrategias para fomentar el desarrollo integral comunitario, maximizando los beneficios sociales y ambientales.

Mejores prácticas en la calidad de la vivienda

En relación a la mejora de la calidad de la vivienda, el proyecto estratégico denominado “Mejores Prácticas en la Calidad de la Vivienda”, nace en 2017 pero se puede considerar la culminación de muchos años de iniciativas y esfuerzos que buscan mejorar la calidad de vida y de vivienda de los derechohabientes y acreditados, a través de la investigación empírica en la vivienda, el desarrollo urbano y la regeneración social.

Los proyectos englobados en “Mejores Prácticas en la Calidad de la Vivienda”, tienen como objetivo fomentar el desarrollo sostenible de la vivienda financiada por el Infonavit, a través de la investigación aplicada y la instrumentación de estrategias para fomentar el desarrollo integral comunitario, maximizando los beneficios sociales y ambientales.

Los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:

- Incidir de manera positiva en la industria de la vivienda y en el desarrollo de ciudades ordenadas con vivienda de calidad.
- Proponer diseños de proyectos de vivienda y prototipos con adecuaciones a la estructura de la vivienda, para que ésta sea más eficiente en gasto energético y ahorro familiar.
- Aumentar el Índice de Satisfacción del Acreditado y el empoderamiento del derechohabiente y el acreditado.
- Mejorar el resultado de los indicadores de evaluación en materia de calidad de vivienda
- Aumentar la calidad del portafolio crediticio.

El proyecto de “Mejores Prácticas en la Calidad de la Vivienda”, se conforma de una serie de investigaciones que continuación se detallan:

Del Territorio al Habitante

En diciembre de 2015, la Subdirección General de Crédito impulsó el programa piloto “Manos a la Obra” (ahora “Infonavit tu propia obra”), en los estados de Chiapas, Oaxaca y Guerrero, arrojó diferentes resultados principalmente los relacionados con el proceso constructivo de la vivienda; es por ello que el Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible, se da a la tarea de realizar un análisis profundo de los resultados de dicho programa con base a las Reglas de Operación de la Comisión Nacional de Vivienda (Conavi).

Por lo anterior, y con el propósito de apoyar en la mejora de la calidad de las viviendas del programa “Infonavit tu propia obra” (antes “Manos a la Obra”), en noviembre de 2016 se realiza el lanzamiento del proyecto “Del Territorio al Habitante”.

A partir de una convocatoria abierta, más de 200 despachos de arquitectura nacionales e internacionales, entraron a formar parte del Padrón de Arquitectos del CIDS. A raíz de una evaluación cualitativa, se seleccionaron 78 equipos para desarrollar propuestas de vivienda para poder ser financiadas por el Instituto.

La vivienda de autoproducción asistida de “Infonavit tu propia obra” es un proceso de construcción cuya esencia no radica en su estructura final sino en el propio proceso de construcción, en las negociaciones, posibilidades y crecimiento que el propio diseño permite.

Al considerar la importancia de la arquitectura rural, a veces vernácula, como fuente de la identidad de los pueblos en los planes de desarrollo urbano, se podrían

establecer condiciones normativas que contribuyeran al mejoramiento y conservación de esta arquitectura.

Cumpliendo con todos los requisitos del producto de Crédito e incentivando la incorporación de materiales y métodos constructivos locales, este proyecto concluyó en diciembre del mismo año, obteniéndose 78 propuestas de prototipos de vivienda de autoproducción asistida para diferentes municipios y estados de la República. En 2017 se realizaron 6 proyectos más, en los Municipios de: Los Cabos, BCS; Huixtla, Chiapas; Milpa Alta, Ciudad de México; Teoltitlán del Valle, Oaxaca; Atlixco, Puebla; y Cosoleacaque, Veracruz, dando un total de 84 prototipos de vivienda para ser aplicados en el programa "Infonavit tu propia obra".

Los proyectos que integran la investigación "Del Territorio al Habitante", demuestran que las condiciones climáticas, las características físicas y la calidad de los materiales, extraídos del medio natural circundante, influyen en el tipo de vivienda.

Mejora y Ampliación

Del 2010 al 2015, los créditos de mejoramiento han ido en aumento, considerando que desde su inicio han crecido hasta 5 veces de acuerdo a los números registrados en Infonavit. Para dar respuesta a cómo realizar mejores ampliaciones y mejoras en las viviendas, nace el proyecto "Mejora y Ampliación". Entre 2004 y 2011 se financiaron alrededor de 820,000 viviendas de un dormitorio. Estas viviendas representan un problema potencial de hacinamiento, ya que se considera que una vivienda está hacinada, o sobrepoblada, cuando en cada uno de sus cuartos se alojan más de tres personas.

En la resolución RCA-5189-09/15, el H. Consejo de Administración aprueba la propuesta del Sector Empresarial del "Programa + 1 Recámara", el cual va dirigido a derechohabientes con ingresos de hasta 5 VSM con la finalidad de construir una recamara adicional. Posteriormente se modifica, mediante la Resolución RCA-5312-11/15, el nombre del programa a "Un Cuarto Más".

En sesión ordinaria setecientos ochenta y dos, el H. Consejo de Administración aprueba en Resolución RCA-5491-05/16 la propuesta del CIDS para intervenir cinco viviendas recuperadas por el Instituto y administradas por la Unidad de Solución Social, para desarrollar una solución habitacional de ampliación de un cuarto de por lo menos 9m2, con la finalidad de investigar y desarrollar soluciones habitacionales de ampliación en un prototipo de vivienda existente, para mejorar la calidad de vida del acreditado. Derivado de lo anterior, se inicia la investigación "Mejora y Ampliación".

El objetivo de este proyecto fue mejorar la calidad de vida de los acreditados mediante la investigación y desarrollo de soluciones habitacionales de ampliación en cinco viviendas recuperadas. También se buscó promover iniciativas que fomentaran una mayor calidad en los proyectos de mejora y ampliación de viviendas, cumpliendo con estándares de calidad y diseño, y generando propuestas para que la vivienda que sea ampliada o rehabilitada, cumpla con criterios de sostenibilidad.

El proyecto buscó incidir en la mejora de la calidad de la vivienda, considerando la ubicación de las viviendas de acuerdo a la región, suelo, zonas bioclimáticas, usos y costumbres, densidades autorizadas, requerimientos poblacionales, ingresos salariales, demanda potencial, equipamiento urbano, fuentes de empleo, seguridad, transporte y vialidad.

El proyecto se desarrolló en el Conjunto Habitacional Campo Verde, ubicado en Temixco, Morelos.

En una primera versión, los prototipos fueron proyectados para realizarse en la Unidad Habitacional "Rancho San Juan" ubicada en Almoloya de Juárez en el Estado de México. Para esta primera versión, los despachos de arquitectura utilizaron los modelos "Mirlo", "Morada Progresiva P1" y "Morada Progresiva". Sin embargo, debido a que no se encontraron cinco viviendas recuperadas por el Infonavit que cumplieran con los requisitos para desarrollar el proyecto, se decidió buscar en otra locación.

Para determinar la ubicación, se investigaron y analizaron viviendas recuperadas por el Infonavit en donde se pudiera ejecutar el proyecto; a raíz de una búsqueda exhaustiva, y un análisis e investigación, se determinó que los prototipos de "Mejora y Ampliación" podrían ser implementados en la Unidad Habitacional Campo Verde localizada en Temixco, Morelos; utilizando los

prototipos “Zunzu 32” y “Zunzu 36” que implementó la empresa Casas Geo en ese Estado.

Las oficinas de arquitectura con las que se colaboró para desarrollar el proyecto fueron:

- Taller de Arquitectura X
- ADG Taller de Arquitectura
- ANTNA, Taller de Arquitectura
- Rozana Montiel Estudio de Arquitectura + Alin V. Wallach
- Francisco Pardo, Arquitecto

Durante la fase de gestión de permisos de construcción, se encontraron inconvenientes de tipo jurídico, tales como que, debido al procedimiento de recuperación de las viviendas no se podía saber si el propietario había solicitado un amparo para recuperar su vivienda. Debido a lo anterior, una de las viviendas ya tenía un proceso jurídico, el cual culminó con fallo a favor del propietario y la vivienda se le adjudicó nuevamente al propietario, por lo que no se pudo continuar con la intervención en esa vivienda. Es por esto fue necesario buscar otra vivienda cercana y con características similares. A partir de esta situación, se hicieron notificaciones en las viviendas mediante Notario Público para certificar que el Instituto tenía la adjudicación de la vivienda.

En otro caso, después de la fecha en la que se presentó el proyecto ante los vecinos, la persona representante de los vecinos se opuso a la realización del proyecto “Mejora y Ampliación” en su privada, motivo por el cual también se tuvo que declinar y buscar otra vivienda disponible.

Además se obtuvieron los siguientes resultados en el desarrollo del proyecto:

- Construcción de los cinco prototipos de “Mejora y Ampliación” obteniendo un incremento de área habitable de promedio de 32m2 y un incremento promedio en la plusvalía de un 19% en las viviendas intervenidas.
- Investigación y análisis de las estadísticas de los créditos Infonavit para mejoramiento y ampliación de vivienda y de los prototipos de vivienda más comunes en México.
- Análisis de las viviendas mediante el Sisevive-ECOCASA (Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde) obteniendo las recomendaciones necesarias para tomar en cuenta en el proyecto arquitectónico y lograr que las viviendas después de la intervención alcanzaran la calificación C del Índice de Desempeño Global (IDG).
- Elaboración de hasta diez propuestas de adaptabilidad de cada una de las cinco versiones de prototipos diseñados, en viviendas con características similares ubicadas en otros conjuntos habitacionales y estados de la República.
- Incorporación de ecotecnologías para incrementar 2 grados la eficiencia energética de las viviendas y cumplir con la Norma NOM-020, tomando como referencia el programa Hipoteca Verde/ Mejoravit Verde.
- Incorporación de adaptaciones y equipos para personas con discapacidades auditivas, mentales, motrices y visuales para incrementar la accesibilidad de los derechohabientes, tomando como referencia el programa Hogar a tu Medida.
- Desarrollo de la línea de mobiliario “Colección Fundamental”, cuyas características principales son la adaptabilidad y facilidad de fabricación; las viviendas se equiparon con este mobiliario y con aparatos electrodomésticos de grado ecológico.
- Monitoreo del comportamiento de las cinco viviendas intervenidas para analizar la habitabilidad y eficiencia de los proyectos, materiales, sistemas constructivos y equipos instalados.

Las mejoras, reparaciones y ampliaciones son actividades que la gran mayoría de derechohabientes realizan a lo largo de la vida, estas acciones deben apoyan en la calidad y en la conservación e incremento del valor patrimonial de la vivienda. Es importante realizar las mejoras y reparaciones a la vivienda para preservar el inventario nacional de vivienda en buen estado.

Esta investigación evidenció las restricciones de los procesos actuales de verificación y valuación ante la innovación en materiales y diseños para mejorar la calidad de las viviendas y de vida de los derechohabientes.

Los proyectos de mantenimiento de vivienda se realizan de manera constante y sin importar la situación

económica de los derechohabientes, sin embargo, proyectos de ampliación, alteraciones estructurales y de instalaciones, están condicionadas a la situación económica real de cada derechohabiente. Es importante conocer las razones por las que los derechohabientes y acreditados toman la decisión de emprender una mejora o remodelación de la vivienda. Saber estas razones no sólo es importante para la industria que provee los servicios, sino también para conocer qué productos y alcances deberán tener los créditos que ofrece el Infonavit.

La industria de la construcción tiene un largo camino recorrido en la implementación, diseño y construcción de vivienda nueva; sin embargo, el reto se encuentra en los proyectos de mejora, remodelación y ampliación. Actualmente, este rubro puede compararse y competir en términos económicos y de volumen con el mercado de vivienda nueva.

Redensificación Urbana

La política pública en torno al desarrollo urbano y de vivienda enfrenta serios desafíos. Uno de los principales es la expansión urbana descontrolada. Durante décadas el tema había sido subestimado, y esa falta de atención provocó serios problemas, tales como fracturas en la cohesión social, daños ecológicos y falta de movilidad, los cuales afectan la calidad de vida de los habitantes de las ciudades.

Esta situación de crecimiento descontrolado y desordenado ha llegado a un punto tal que tanto las autoridades como la sociedad civil ya están prestando más atención al desarrollo urbano y al ordenamiento territorial. Una de las soluciones propuestas es la densificación urbana. Un plan de densificación típico consiste en consolidar las zonas urbanas a través de la intensificación del uso de suelo intraurbano, incluyendo a la construcción vertical y a la rehabilitación de terrenos subutilizados.

En su sesión ordinaria 793, el H. Consejo de Administración aprueba en Resolución RCA-5901-04/17 la propuesta para utilizar hasta cincuenta viviendas recuperadas a nivel nacional y que se encuentran a nombre del Instituto, ubicadas en polígonos de contención urbana U1 o U2, con espacios y servicios públicos cercanos, para realizar la investigación relacionada con la Redensificación Urbana.

El objetivo central del proyecto consiste en utilizar los lotes de vivienda recuperada del Instituto, que por definición siempre estarán mejor ubicados que Unidades Habitacionales construidas más recientemente y que se encuentren más alejadas, como catalizadores de desarrollo sostenible a través de la redensificación (construcción de viviendas verticales).

Redensificación Urbana es una investigación y análisis del diseño de 32 Proyectos de prototipos de vivienda vertical propuestos por el Infonavit, con la finalidad de que se implementen en distintos Estados de la República.

Para la selección de las viviendas que participaron dentro del proyecto, se realizaron durante 2016 múltiples visitas dentro de los fraccionamientos que la Unidad de Solución Social (USS), perteneciente a la Subdirección General de Administración de Cartera, la cual nos indicó que contaban con vivienda recuperada a favor del instituto y que se encontraban dentro de los polígonos de contención urbana U1 o U2.

Se visitaron más de 250 unidades habitacionales con la finalidad de ubicar las viviendas recuperadas a favor de Infonavit y seleccionar las más viables. Se seleccionaron un total de 50 viviendas, de las cuales 32 fueron consideradas para el proyecto de redensificación.

Las 32 viviendas seleccionadas para la implementación del proyecto se ubican en 13 estados de la República Mexicana: Aguascalientes, Coahuila, Durango, Guanajuato, Hidalgo, Michoacán, Nayarit, Nuevo León, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa y Veracruz.

Con la información recabada durante la investigación, se llevó a cabo una publicación que conjunta los resultados obtenidos, así como los 32 prototipos de vivienda desarrollados.

En el CIDS tenemos un interés particular en el rol del diseño arquitectónico por sus capacidades de funcionar como el medio de trabajo que nos permite estudiar los parámetros actuales y los proyectos futuros para mejorar la calidad de las viviendas y calidad de vida

de los trabajadores, en este caso, a través de la densificación.

Si bien los proyectos urbanos de gran escala son los principales impulsores de la modificación urbana, aquí proponemos pequeños proyectos de acupuntura urbana, que consideramos viables para modificar el desarrollo urbano actual y buscar la no expansión descontrolada de las ciudades.

Las propuestas realizadas replantean las unidades habitacionales con propuestas de edificios de usos mixtos, con alta densidad y orientados no sólo a incluir programas de uso diferentes, sino proponer nuevas modalidades de vivienda, como lo son las viviendas en alquiler, y vivienda en alquiler con posibilidad de compra.

Las ciudades y la tipología de vivienda restringen, facilitan, inhiben o habilitan las necesidades de las personas que en ellas habitan. La gran duda es si la calidad de vida vinculada a la vivienda densificada aumenta en relación con la vivienda unifamiliar; aunque quizá esta pregunta aún no ha sido respondida por los proyectos aquí presentados, si observamos los posibles beneficios espaciales, ambientales, económicos y sociales que promueve esta tipología de vivienda.

Se detectan posibles mejoras en las políticas públicas y en las normativas locales para promover un crecimiento más organizado de las ciudades. Algunos crecimientos urbanos parecer ser más sostenibles que otros, y la investigación que aquí se presenta ha identificado una serie de métodos para evaluarlas.

Las propuestas de redensificación, si se planifican de manera racional, pueden ayudar a reducir los costos generados por el consumo descontrolado de suelo. La investigación reconsidera la propiedad unifamiliar existente como potencial de densificación residencial, para convertirlo en una guía fácil para la mejora y regeneración de las ciudades; ello implica el despliegue racional de infraestructura y servicios y la no expansión de las ciudades a través del consumo de terreno.

Las ciudades ofrecen beneficios sociales, ambientales y ecológicos; además de generar mayor calidad de vida. Sin embargo, la clave de este argumento es la proximidad. La cercanía de personas, cosas y lugares (vivienda, trabajo y servicios), permite a los trabajadores vivir una vida más prospera y agradable, apoyando al Infonavit a generar más y mejor calidad de vida a sus derechohabientes.

Esquema Integral de Regeneración Urbana y Social

En 2016, el CIDS (antes Subdirección General de Sustentabilidad), realizó un trabajo de investigación ejemplificado en un proyecto en el municipio de Fresnillo, Zacatecas, con el fin de homologar en un manual los términos de referencia y especificaciones técnicas que deberán considerar los programas de intervención para la mejora de los espacios públicos de las Unidades Habitacionales con acreditados de Infonavit. El objetivo del proyecto Esquema Integral de Regeneración Urbana y Social, es contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes de las Unidades Habitacionales intervenidas, a través de la atención de necesidades de mejoramiento y rehabilitación física, para impulsar el desarrollo comunitario de manera sostenible incrementar el valor patrimonial.

Posteriormente en esta investigación, se puso en marcha la intervención física de este proyecto en la Unidad Habitacional Manuel M. Ponce, ubicada en Fresnillo, Zacatecas, en la cual se buscaba regenerar el espacio público, debido a que contaba con diferentes problemáticas sociales como inseguridad, violencia, problemas de accesibilidad y traslados, además de la falta de habitabilidad y convivencia social.

La investigación buscó contar con un manual, con los términos de referencia que deberán tener todos los proyectos de Regeneración Urbana realizados por la Subdirección General de Administración de Cartera.

Mediante el Manual de Regeneración Urbana, se lograron determinar las guías y alcances que deben tener los proyectos conceptuales, arquitectónicos y ejecutivos, mismas que fueron documentadas por medio de un Manual donde se determinan alcances a través de los términos de referencia, especificaciones técnicas y entregables requeridos para el programa de Esquema Integral de Regeneración Urbana, logrando así contar con proyecto ejecutivo que transforma el espacio a beneficio de la comunidad, como resultado del análisis integral del sitio.

Usos Mixtos – Delegación Regional de Infonavit en Quintana Roo

Este proyecto forma parte de una propuesta de aprovechamiento de la reserva territorial del Infonavit y la propuesta de esquemas arquitectónicos más eficientes. Se realizó una investigación de proyectos de usos mixtos, con potencial a ser replicables a nivel nacional. La investigación consistió en un análisis de la reserva territorial del Instituto.

El terreno donde se determinó llevar a cabo este proyecto, se encuentra la colonia Donceles en Cancún, Quintana Roo. Se trata de un solar regular de 30 x 35.52 m.

La investigación nace con el objetivo de desarrollar un proyecto de investigación que sirva de ejemplo al mercado para conocer los alcances y prototipos de edificios de usos mixtos que incluyan vivienda, comercio y Delegaciones Regionales del Infonavit.

El proyecto de Donceles Infonavit, es un conjunto mixto (Habitacional, oficinas y comercio), el cual alberga una pequeña cafetería y terraza cubierta en la planta baja, 580 m² repartidos en dos plantas de oficinas que albergarían la Delegación Regional Quintana Roo y 66 departamentos que van desde 35.95 m2 hasta 189.93 m2 (Con indivisos) en los niveles 1-13, en el nivel 14 se encuentra el área de azotea, el cual será de uso exclusivo de los condóminos para la utilización de servicios de lavado, secado y esparcimiento.

Con esta investigación se demuestra que, haciendo uso de una reserva institucional desocupada, se presenta un modelo inédito para el Instituto en el que la vivienda que se financia comparte la edificación con el propio Infonavit. La verticalidad y densidad que se plantea va en apego a los compromisos de la Nueva Agenda Urbana aprobada en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible (Hábitat III), promoviendo ciudades más compactas al ofrecer vivienda en zonas totalmente urbanizadas y con alta demanda.

Laboratorio de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda Infonavit en Apan, Hidalgo

A fines del año 1979 el Infonavit, a raíz de las experiencias adquiridas desde su creación, se ve en la imperiosa necesidad de realizar investigaciones técnicas que ofrezcan alternativas para generar una vivienda más económica.

El Infonavit, como institución de carácter solidario, en su búsqueda por ofrecer una mejor vivienda, desarrolló desde 1980 el Programa de Investigación, con el fin de lograr la optimización del diseño y construcción de la vivienda que financia para sus derechohabientes.

Para 1982 se había comprobado la importancia de la Investigación Técnica, y el H. Consejo de Administración, por medio de su Comisión de Investigación, aprobó 12 nuevos proyectos más y designó el terreno denominado “La Greca-Tepepan” para instalar el “Centro de Investigación y Experimentación de Vivienda Infonavit”, dirigido principalmente a los aspectos de racionalización en la construcción, ahorro de agua, así como utilización de energías alternas y preservación del equilibrio ecológico, siendo estos tres campos los que se consideraban de mayor importancia.

En 1983 se inició el proyecto del edificio del Centro de Investigación. En dicho edificio se instalaron laboratorios y oficinas que permitieron la evaluación constante y dinámica de nuevos materiales y componentes para la vivienda de interés social.

En septiembre de 1989, por acuerdo del H. Consejo de Administración del Infonavit, se autorizó la construcción del Centro de Investigación Técnica en el predio “La Greca – Tepepan” ubicado en la Delegación de Xochimilco (Ciudad de México) correspondiente a una reserva territorial institucional.

Dando seguimiento a la importancia de contar con un espacio donde se puedan realizar pruebas técnicas encaminadas al mejoramiento de la calidad de la vivienda, el CIDS, se dio a la tarea de analizar cuál sería la reserva territorial, propiedad del Instituto, adecuada para la implementación de un Laboratorio, por lo que se llevó a cabo un análisis exhaustivo de las reservas territoriales en propiedad del Instituto.

486 Reservas Territoriales del Infonavit

152 Reservas Territoriales no disponibles

211 Reservas Territoriales con problemas

123 Reservas Territoriales disponible

Características	Número	Estados
Reservas con tamaño insuficiente	70	Baja California, Chihuahua, Coahuila, Jalisco, Sonora y Tamaulipas
Mala ubicación estratégica	14	Estado de México
Mala ubicación	25	Sinaloa, Guanajuato y Veracruz
Terreno accidentado	1	Guerrero
Borde con Unidad Habitacional	1	Nuevo León
Mala situación climática	11	San Luis Potosí

El estudio tomó en cuenta características importantes como: tamaño del predio, estado jurídico, escala del municipio, impacto en la zona, clima, ubicación y conectividad, llegando a la determinación de que por su ubicación geográfica la reserva territorial adecuada para la construcción del Laboratorio era "San Miguel del Arco" en el municipio de Apan, Hidalgo.

Es así como se realiza la propuesta ante el H. Consejo de Administración, para llevar a cabo la implementación del Laboratorio de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda Infonavit en dicha reserva territorial.

Aprobación del H. Consejo de Administración

El H. Consejo de Administración aprueba la realización de este en su Sesión Ordinaria número 793 llevada a cabo el miércoles 26 de abril de 2017 con la siguiente resolución:

"RESOLUCIÓN RCA-5900-04/17: El Consejo de Administración aprueba el uso de la Reserva Territorial disponible, libre de gravamen, con número de activo 5000393, propiedad del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, predio denominado "San Miguel del Arco", ubicado en Calle Juana del Arco S/N, colonia San Miguel del Arco, en el municipio de Apan, Hidalgo; con una superficie de 31,617.73 m2, para la implementación de un Centro de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda Infonavit, con el objeto de mejorar la calidad de vida y vivienda de los acreditados mediante la investigación, desarrollo y monitoreo de soluciones habitacionales.-----"

En el Laboratorio de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda Infonavit, en la reserva territorial propiedad del Instituto "San Miguel del Arco", en Apan, Hidalgo, se dará seguimiento y se probará el conocimiento empírico que permita al Instituto desarrollar valor patrimonial en las viviendas que financia. También contará con un Centro de Bienvenida que se ubicará dentro del laboratorio, el cual se pretende utilizar como un punto de encuentro para la reflexión, en torno a las líneas de investigación que se puedan realizar para la mejora continua de la calidad de las viviendas.

- **Levantamiento topográfico**

Se llevaron a cabo trabajos de topografía y elaborar planos de referencia para el predio en San Miguel del Arco, en la ciudad de Apan, Hgo., se procedió a levantar una serie de puntos georreferenciados con coordenadas X,Y,Z, con el apoyo de un equipo Gnss, definiendo la poligonal del predio, calles, banquetas, ubicación de pozos de visita existentes, postes de energía eléctrica y telefónicos, así como también los niveles de cada uno de estos elementos.

- **Mecánica de suelo**

Se realizó un estudio de mecánica de suelos en el predio denominado San Miguel del Arco, en Apan, Hidalgo, Propiedad de Infonavit, consistente en dos sondeos de penetración estándar y tres pozos a cielo abierto, que permitirán obtener, clasificación de suelos, capacidad de carga, estratigrafía, así como recomendaciones de diseño y bancos de material aprobados.

- **Selección de prototipos de vivienda sostenible, desarrollo y diseño del proyecto ejecutivo del Máster Plan y Centro de Bienvenida.**

En 2017 el despacho estadounidense MOS Architects, realizó la selección de los mejores proyectos arquitectónicos de prototipos experimentales de vivienda sostenible que resultaron del proyecto de investigación "Del Territorio al Habitante" realizado por el CIDS en el año 2016, de los cuales resultaron seleccionados 32 despachos de arquitectura nacionales e internacionales.

Posteriormente, MOS Architects diseñó y llevó a cabo un Plan Maestro para la implementación del Laboratorio, como a continuación se detalla:

Con una superficie total de terreno de 32,511.47 m2 se utilizan 16,636 m2 a intervenir en una primera etapa, el proyecto cuenta con un Centro de Bienvenida y 32 prototipos de vivienda experimentales para desarrollar la investigación. El Laboratorio de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda Infonavit se desarrolla en plataformas siguiendo la pendiente natural del terreno, en la parte superior se encuentra el estacionamiento del proyecto con una superficie de 1,047 m2, seguido por una plaza de acceso al Centro de Bienvenida del Laboratorio de Investigación, el cual se compone por el área donde estarán los 32 prototipos experimentales distribuidos en 5 secciones, un área en la parte inferior del predio donde, en una segunda etapa, estará el edificio de laboratorios, huerto urbano, una granja solar, entre otros; y en la parte superior se encuentra el edificio del Centro de Bienvenida, todo esto delimitado perimetralmente por un bordo con una altura de 1.9 metros sobre el nivel de los andadores.

El proyecto se delimita por un bordo perimetral. Al interior se conforman 5 secciones divididas cada una por rampas y andadores peatonales. En cada una de estas 5 secciones se emplazan los 32 prototipos experimentales, cada uno diseñado por un despacho nacional e internacional, cada uno de ellos diferente en cuanto a materiales, método constructivo, orientación y forma.

Por fuera de este bordo, se encuentra el estacionamiento con capacidad para 25 vehículos, 2 de los cuales están destinados a personas con discapacidad y un autobús. Adyacente al estacionamiento, se encuentra el área de servicios, donde se encuentran el cuarto de basura, bodegas y el área de resguardo del tanque estacionario de gas.

- **Diseño y desarrollo de 32 proyectos ejecutivos de prototipos de vivienda sostenible**

Estos proyectos ejecutivos fueron desarrollados por los 32 despachos de arquitectura seleccionados, los cuales se realizaron con alcances técnicos específicos.

- **Documentación del Máster Plan**

Con la finalidad de contar con la publicación del proyecto de Investigación del desarrollo y diseño del Plan Maestro para la implementación del Laboratorio de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda Infonavit, el despacho de arquitectura MOS Architects, realizó la documentación en versión Español-Inglés, titulada "Laboratorio de Vivienda".

- **Desarrollo del proyecto ejecutivo del Laboratorio de materiales, agua y energía**

El despacho Dellekamp Arquitectura SA de CV, se encuentra en proceso de diseño y elaboración de un proyecto ejecutivo para el edificio de "Laboratorio de Materiales, Energía y Agua" como parte del conjunto del Laboratorio.

Ejecución de obra

Fase 1: Obra Civil de Terracerías e Infraestructura. De acuerdo al proceso constructivo para la Construcción del Laboratorio de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda Infonavit, en esta etapa se ejecutaron trabajos preliminares, terracerías e infraestructura.

Terracerías. Conformación de las cinco plataformas de vivienda y andadores peatonales, teniendo como acciones principales, cortes en terreno y rellenos compactados en capas de 20 cm, hasta alcanzar niveles de subrasantes de proyecto compactadas al 95% de la prueba Proctor. Conformación del Bordo perimetral con material producto del despalme, respetando la geometría y niveles marcados en proyecto.

Muros de contención. A base de concreto armado respetando la geometría y niveles del proyecto, de acuerdo a lo especificado en los planos estructurales correspondientes.

Infraestructura. Construcción de red de Instalación sanitaria, red de agua potable, red de riego, red de captación de aguas pluviales y canalizaciones de red eléctrica.

Fase 2: Instalación de Infraestructura. Continuando con el proceso constructivo, para esta etapa se ejecutan trabajos de instalaciones y elementos arquitectónicos que componen el proyecto del plan maestro para el Laboratorio de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda Infonavit.

Prototipos de vivienda. Obra civil para la construcción de 32 prototipos de vivienda que conformarán el Laboratorio, de los cuales, en 22 se encuentran en proceso.

Fase 3: Acabados Máster Plan 1. Obra civil para llevará a cabo la construcción en una primera fase de acabados en andadores, en plataformas de vivienda, estacionamientos y bordo perimetral.

Acabados Máster Plan 2. En proceso de contratación

Centro de Bienvenida en proceso de contratación del proveedor ganador de Licitación.

Fase 4: Huerto urbano, mobiliario, vegetación y supervisión: en fase de licitación

Dentro de los objetivos que se plantean para la construcción del Laboratorio de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda Infonavit, se concluyeron por completo en una primera fase, conociendo a fondo las características topográficas y geotécnicas del terreno, las cuales permitieron ejecutar los trabajos de terracerías mediante cortes y rellenos para conformar los andadores y las plataformas donde se edificarán los prototipos de vivienda sostenible. Asimismo, se dotó de la infraestructura necesaria como: red sanitaria, red hidráulica, red pluvial y red de riego. De las fases subsecuentes se encuentran en proceso los trabajos correspondientes tales como.

Estrategia de Implementación de Vivienda Social en Centros Históricos

En México, cada uno de los monumentos, edificios, zonas arqueológicas y calles son un documento vivo del país. Entre todos esos lugares, hay algunos que destacan y que por su valor e importancia cultural forman parte de la lista del programa internacional “Patrimonio de la Humanidad de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)”. Hasta 2016, México tiene registrados 34 lugares con este distintivo. De todos ellos, algunos son Centros Históricos de ciudades como la CDMX, Puebla y Oaxaca, muchos de estos, han conservado su calidad de ciudad, además de sus estructuras antiguas. En ellos diversas actividades tienen un lugar, desde el comercio ambulante hasta el gobierno de la ciudad; desde el cuarto de vecindad hasta la habitación turística de más alto nivel.

Para este proyecto se decidió tomar como ejemplo la ciudad de Puebla, Puebla. De acuerdo con datos del INEGI (Zonas metropolitanas en México, censos económicos 2014), es la cuarta metrópoli mexicana. En su estructura actual se conjugan la presencia de la ciudad histórica y los desarrollos de la modernidad.

Derivado de lo anterior, el CIDS se dio a la tarea de realizar una investigación con la colaboración del despacho colombiano AGENDA, en la Ciudad de Puebla, para el desarrollo y diseño de un Proyecto Ejecutivo como parte de una estrategia de implementación de vivienda social en Centros Históricos, con dicha investigación se busca conocer propuestas que resulten en desarrollos habitacionales ordenados y sostenibles, infraestructura y servicios suficientes, cuidado del medio ambiente y de la calidad de las viviendas, tecnologías que mejoren la calidad de vida de los trabajadores y la calidad de la vivienda, recomendar iniciativas para la construcción de vivienda que cumpla con criterios de sostenibilidad y de accesibilidad universal, entre otros.

El objetivo fundamental es llevar a cabo una Investigación para desarrollar una metodología que pueda ser replicable en todos los Centros Históricos.

Con este proyecto de investigación nos interesa repensar la vivienda de los centros históricos en su valor de recurso vital, considerando, su gente, sus tradiciones, sus espacialidades y las formas bajo las cuales todo esto se relaciona.

Diseño y desarrollo de un proyecto ejecutivo: se concibieron y diseñaron tres estrategias:

1. El uso de la historia como sistema de continuidad.
2. El uso de los materiales como estrategia de comprensión y diálogo.
3. La tipología como instrumento.

4.- Manual: este documento nos sirve para entender el valor de los Centros Históricos en México, resaltando principalmente los siguientes puntos:

Habitar los centros históricos porque la vida es la mejor forma de preservación, CENTROS VIVOS.

- ¿Cómo habitarlos? Densificar, condensar, compactar, aprovechar la mixtura de usos, promover la mezcla de clases sociales y tipos de personas.
- Incorporar los centros en el imaginario colectivo. Construir un fututo que no nos entristezca.
- Entender el cambio como agente de preservación, auxiliado por el uso.
- Nuevo modelo de ciudad, nuevo modelo de movilidad, nuevo modelo de financiamiento y legislación.
- Diálogo entre lo nuevo y lo viejo. Más allá del límite, el Umbral.
- Reincorporar tecnologías -arquitecturas- históricas, recuperar conocimiento, repensarlo. Estudiar la anatomía de los centros históricos.

El proyecto de vivienda para el centro histórico de Puebla busca la convergencia de tres elementos fundamentales para la apropiación, recuperación y estímulo de la habitabilidad del centro, así también como en constituirse como una nueva opción de asequibilidad de vivienda en lugares estratégicos de la ciudad, gen-erando valor social y urbano. Se aprovecha la infraestructura existente; la cercanía a fuentes de empleo y la existencia de servicios; a la vez que se contiene el crecimiento de la mancha urbana, aprovechando el potencial de la ciudad mientras que se preserva la riqueza histórica de la misma.

Territorio de Gigantes

El reciente crecimiento acelerado de la Ciudad de Aguascalientes se ha concentrado principalmente al oriente, en donde se asienta medio millón de habitantes con la mayor pobreza y con problemas sociales de pandillerismo, adicciones y delincuencia.

Este proyecto de Desarrollo Certificado Intraurbano promovido por el Gobierno del Estado de Aguascalientes, por conducto del Instituto de Vivienda Social y Ordenamiento de la Propiedad, como promotor de la certificación y gestión del crédito, busca contribuir a resolver esta situación, creando espacios dignos con calidad de vida.

En el proyecto iniciando en el 2011, participan el Infonavit, la Sociedad Hipotecaria Federal, la Comisión Nacional de Vivienda, la Universidad Autónoma Metropolitana, la Comisión Federal de Electricidad (CFE) y Petróleos Mexicanos.

Como resultado de la liberación de terrenos que actualmente ocupa CFE con torres de alta tensión que dividen la ciudad de Aguascalientes en dos, aislando el oriente de la ciudad; en 2013, con la participación de Infonavit, se elaboró el plan maestro que busca aprovechar estos terrenos liberados para proponer un crecimiento futuro que compacte la ciudad y teja el centro de la ciudad con el oriente, la zona de Ojo Caliente, compuesta principalmente de desarrollos de vivienda social y popular.

Durante 2013, el Infonavit a través de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la entonces Subdirección General de Sustentabilidad, contrató los servicios del Proveedor Tatiana Bilbao para realizar el diagnóstico del desarrollo certificado “Territorio de Gigantes”, con la finalidad de proveer alternativas de solución para desarrollar el plan maestro de intervención.

En este mismo año el despacho de Tatiana Bilbao, por contratación del Infonavit, detalló la propuesta técnica y la valoración económica de las actividades necesarias para la elaboración del diseño conceptual del plan maestro de intervención “Territorio de Gigantes”.

Para 2014, el Infonavit dio continuidad a las investigaciones realizadas para obtener las características específicas de la vivienda y el entorno urbano en el municipio de Aguascalientes, a partir de los reglamentos existentes y de consideraciones bioclimáticas para su calificación con la herramienta Sisevive.

En 2015, se realiza la contratación de una investigación y estudio a fin de detallar la propuesta técnica y valoración económica de las actividades necesarias para la presentación de un programa piloto para diseño arquitectónico del plan maestro de intervención, aplicado a este desarrollo, para lo cual se requirió de asistencia técnica multidisciplinaria con el propósito de desarrollar un proyecto piloto que explorara el uso

de tierra intraurbana recuperada y defina lineamientos para desarrollos certificados mediante la intervención de expertos en arquitectura, vivienda, diseño urbano y urbanismo. Esta investigación estuvo encabezada por el despacho de Tatiana Bilbao.

El Gobierno del Estado tiene la titularidad de los terrenos recuperados, con posibilidades de reconfiguración en usos de suelo establecidos en los planes de desarrollo y plan maestro elaborados e incluidos en el Programa de Desarrollo Urbano de la Ciudad de Aguascalientes 2040.

El proyecto abarca una superficie de 53.8 hectáreas, con un área comercializable de 38.2 has., correspondiendo el 58% para un potencial de 4,480 viviendas, 21% para comercio y servicios y el restante 21% para equipamiento urbano.

Territorio de Gigantes busca rehabilitar y reorientar el desarrollo de la zona oriente de la ciudad de Aguascalientes, la cual ha experimentado un crecimiento expansivo con insuficiencia de infraestructura-equipamiento y rezago socioeconómico, contribuyendo a incrementar la competitividad de la zona metropolitana, y propiciar el incremento de la calidad de vida de la población.

Evaluaciones técnica y financiera: aprobadas por el Grupo de Evaluación y Aprobación de Proyectos de Desarrollos Certificados de la Secretaría de Hacienda y Finanzas (SHF) del Estado.

Gestión de Crédito en SHF por el Gobierno del Estado: en etapa de acuerdos finales e instrumentación con el Municipio, de los trámites para la recuperación del 37% de los predios faltantes y concluir la inscripción en el Registro Público de la Propiedad (RPP) de los predios que se aportan al Fideicomiso.

Gestión de Incorporación del proyecto “Territorio de Gigantes” en el PDUCP 2040.

Gestión de financiamiento de SHF al Gobierno del Estado de Aguascalientes en proceso (sujeto a aprobación de los órganos de gobierno) por 250 millones de pesos, para:

- Reubicación de torres de alta tensión propiedad de CFE.
- Remoción y entrega a PEMEX de ductos de su propiedad en desuso.

Proyecto concluido y listo para ser presentado para su eventual Certificación como desarrollo intraurbano.

Taller de Trabajo diseño de manzana prototipo: Un equipo de diez oficinas, locales e internacionales, fueron invitados por el CIDS para desarrollar las dos manzanas prototipo y así proponer nuevas ideas y estrategias que sirvan de referencia para el futuro desarrollo del área durante los próximos años.

Las oficinas invitadas a participar en el diseño de las dos manzanas piloto fueron:

- Arkylab (Aguascalientes)
- Dellekamp Arquitectos (Ciudad de México)
- Dogma (Bruselas, Bélgica)
- Estudio Macías Peredo (Guadalajara)
- HHF Architekten (Basilea, Suiza)
- MAIO Architects (Barcelona, España)
- MOS Architects (Nueva York, Estados Unidos)
- ARCHITECTS (Nueva York, Estados Unidos)
- WORKac (Nueva York, Estados Unidos)
- Tatiana Bilbao Estudio (Ciudad de México)

El taller de trabajo se desarrolló en tres días entre Ciudad de México, en las oficinas de Infonavit, y en las oficinas del Instituto de Vivienda Social y Ordenamiento de la Propiedad de Aguascalientes (IVSOP), y proporcionó la oportunidad ideal para arrancar el proyecto y cumplir con el objetivo de este taller, al generar una serie de criterios de diseño para cada una de las manzanas prototipo.

El proceso de trabajo y las conclusiones a las que se llegaron durante este primer taller de trabajo son las bases de diseño acordadas entre los componentes de cada equipo para el futuro desarrollo de cada manzana prototipo.

Dando continuidad al Taller de diseño, se realizó una reunión de trabajo para revisar los avances en la manzana piloto, edificios de vivienda y espacio público de Territorio de Gigantes. Esta reunión se realizó en las oficinas del estudio MOS Architects, con la participación de los mexicanos Tatiana Bilbao y Dellekamp

Arquitectos, DOGMA (Bruselas), MAIO (Barcelona) y HHF (Basilea).

Contratación Proyecto Ejecutivo Manzana Piloto: en marzo de 2018, se realizó la contratación del despacho Tatiana Bilbao y Asociados S.C. para la elaboración del Proyecto Ejecutivo de la Manzana Piloto 2 en el Sector 3 y Edificios de Vivienda para el Plan Maestro Territorio de Gigantes, en el cual colaboran 6 oficinas de arquitectos que participaron en el taller de diseño:

- Dellekamp
- Dogma
- HHF
- MAIO
- MOS
- TBE (Tatiana Bilbao)

Se desarrollarán 6 proyectos ejecutivos que incluyen 14 edificios para el bloque sur del Plan Maestro, los anteriores proyectos irán acompañados de un proyecto topográfico y mecánica de suelos para conocer las características de la superficie y suelo del sitio.

A la fecha ya se cuenta con el proyecto conceptual de la manzana y edificios de vivienda, asimismo se realizaron los estudios de mecánica de suelo y topográfico.

Se encuentra en elaboración el proyecto arquitectónico y ejecutivo.

Con Territorio de Gigantes se propone retomar espacios interurbanos para atender déficit de vivienda de la zona y atender un porcentaje de la demanda futuro

La ciudad de Aguascalientes contaba en 2010 con 192 mil viviendas habitadas y 33 mil deshabitadas. De estas últimas se estima que al menos 9 mil se encuentran definitivamente abandonadas por haber permanecido varios años sin servicio de agua; este fenómeno se presenta principalmente en las regiones Centro, Ojo Caliente y Cumbres. En la presente década, la población de la ciudad crecerá alrededor de 10 mil habitantes al año y de acuerdo con proyecciones rigurosas, la demanda real de vivienda nueva será inferior a 5 mil unidades por año. Esto será así aun reconociendo que existe un déficit de vivienda con mayor grado de marginación.

El resto de las conclusiones se tendrán una vez finalizado el proyecto 2018.

Estudio hidrológico e hidráulico en la cuenca “El Barreal” en Ciudad Juárez, Chihuahua

Como parte de los trabajos e investigaciones desarrollados en el CIDS; hemos realizado un estudio de análisis de riesgo de la mano del Centro Nacional de Prevención de Desastres (Cenapred).

Mediante la Resolución RCA-5990-06/17, se aprobaron recursos para que la Administración solicite un estudio hidrológico al Cenapred, para realizarse en la Zona Norte y Sur de “El Barreal”, con el mismo nivel de detalle que el elaborado en el Triángulo (Cuadrícula de 5 por 5), el cual analizará lo siguiente:

- Las áreas de esas zonas sujetas a un riesgo medio, alto o muy alto de inundación.
- Las capacidades de los pozos de absorción, de las obras de mitigación entregadas al municipio y la propuesta de reforzamiento del bordo Miguel de la Madrid Hurtado (MMH).
- Las nuevas obras de mitigación a realizarse, así como el estado que guarda la infraestructura de mitigación ya ejecutada a recomendación o como condicionante establecida por el Municipio, tanto en su especificación técnica como en su estado de conservación y funcionalidad.

Por recomendación del Cenapred; a través de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, se realizó el Estudio Hidrológico e Hidráulica de la Cuenca “El Barreal” de Ciudad Juárez. Este apartado se relata en un capítulo especial del Libro Blanco. El CIDS fue el responsable del seguimiento a la investigación realizada por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y validada por el Cenapred.

21.4 Equipo 71 - Investigación aplicada y divulgación de métodos

Estableciendo la importancia de la calidad de la vivienda

El Infonavit ha argumentado la relevancia de la calidad de la vivienda y su entorno desde varias perspectivas, sin embargo, hay dos que presentan estas de manera clara:

1. Relevancia en el comportamiento de la cartera crediticia del Instituto.

Hay tres factores principales que inciden en el comportamiento de un crédito hipotecario:

- Las condiciones financieras del crédito
- El riesgo implícito en el perfil de la persona que adquiere el crédito
- La calidad de la vivienda y el entorno de la vivienda financiada

Esta relación se ha podido comprobar a través de estudios estadísticos y conceptuales que ha llevado a cabo el Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible (CIDS), reafirmando la importancia de la calidad de la vivienda y su entorno en el comportamiento de la cartera crediticia del Infonavit (a mayor calidad menor Índice de Cartera Vencida-ICV) y llevándonos a proponer un cuarto elemento de alta incidencia en el comportamiento de los créditos en la cartera del Infonavit: la relación de las personas con las condiciones de la vivienda (i.e. la idoneidad de una vivienda al ser ocupada por una persona contra esa misma vivienda al ser ocupada por una familia de ocho).

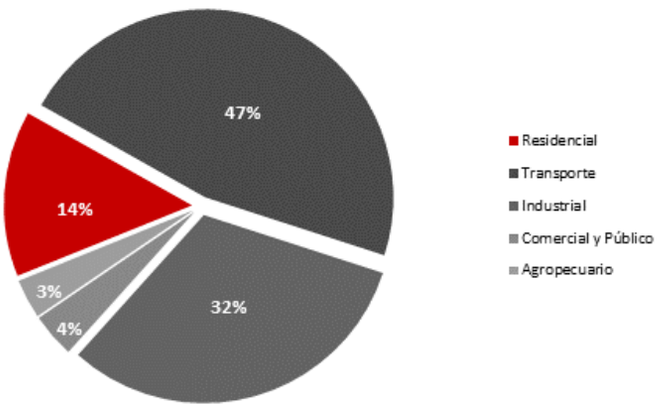


2. Desarrollo Sostenible (Social, Económico y Ambiental)

La vivienda es el centro social y económico de las personas, el principal depósito de riqueza de las familias mexicanas y tiene efectos ambientales ineludibles al ser responsable de 15% del uso final de energía y el 7% de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en México (sin considerar el uso de transporte)[1].

Consumo Final de la Energía en México, Sener 2016.

[1]Balance Nacional de Energía 2014, Sener



Fuente: Balance Nacional de Energía 2016, SENER

Adicionalmente, la vivienda y los entornos construidos tienen un impacto directo y medible sobre gran parte de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas . En México, por ejemplo, un indicador determinante de la pobreza es la calidad y espacios de vivienda y el acceso a los servicios básicos de la vivienda.

La vivienda y los entornos construidos también tienen un profundo impacto en la salud humana. El papel del hogar para la salud se ve reforzado por el hecho de que los grupos de población más vulnerables (pobres, enfermos, niños y ancianos, discapacitados, etc.) pasan más tiempo en el hogar, por lo que tienen mayor necesidad de condiciones saludables .

Relaciones similares con la vivienda han sido establecidas en torno a la educación, hambre, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía, trabajo decente, crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, desigualdad, ciudades, comunidades, reducción y consumo responsable, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia, instituciones y presenta un potencial extraordinario para establecer las alianzas necesarias para lograr estos objetivos.

Derivado de lo anterior, el Infonavit ha propuesto junto con su aliado estratégico, ONU-Habitat, a la vivienda como el elemento central e integrador para el cumplimiento de los ODS y la Agenda 2030.



[1] http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html
[2] http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Que-es-la-medicion-multidimensional-de-la-pobreza.aspx
[3] http://www.who.int/hia/housing/en/# http://www.who.int/hia/house_report.pdf?ua=1

Dado lo anterior, y aprovechando la vasta información con la que cuenta el Instituto, el CIDS ha desarrollado una serie de Indicadores que a su vez han sido utilizados para generar diagnósticos, desarrollar planes, identificar áreas de oportunidad y tomar acciones para mejorar la calidad de vida vinculada a la vivienda y a su entorno.

Indicadores, Medición, Evaluación y Vinculación con Programas

- Empoderamiento al derechohabiente
- Reducción de asimetrías de información
- Nuevo Taller Saber para Decidir

Con el objetivo de empoderar al derechohabiente, haciéndolo consiente de sus derechos ante el Instituto, las responsabilidades que adquiriría al contratar un crédito y los factores que tendría que considerar al adquirir una vivienda, se buscó rediseñar e implementar el nuevo esquema del Taller Saber para Decidir, subir los indicadores de sostenibilidad de la vivienda y su entorno al portal institucional e incidir en los programas, operación y productos del Instituto.

En conjunto con las áreas sustantivas (Crédito, Cartera y Recaudación Fiscal) y las áreas de apoyo del Infonavit (Planeación, Comunicación, Jurídico y Tecnologías de la Información, entre otras) se realizó el rediseño de la estructura y contenidos del Taller Saber para Decidir.

Este proceso se llevó a cabo a través de un ciclo iterativo en el que se revisaron los contenidos actuales, identificando la relevancia en el momento de originación y entendimiento de los mensajes clave; se tuvieron reuniones con todas las áreas involucradas para recibir su retroalimentación y posterior visto bueno para la publicación de estos.

Estos nuevos módulos de aprendizaje se incorporaron en el portal “Mi Cuenta Infonavit”, a la vez que se incorporaron de una manera flexible para que los derechohabientes puedan revisar la información acorde a su perfil y necesidades.

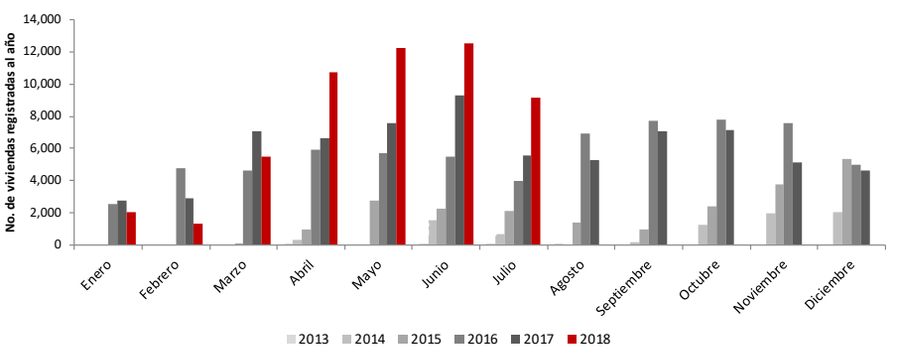
Indicadores y Medición

- Vivienda
- Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde (Sisevive)

Desde el punto de vista de la vivienda, el Infonavit, junto con Agencia de Cooperación Alemana (GIZ) y la embajada británica en México, desarrolló el Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde (Sisevive). Esta es una herramienta inteligente que, tomando en cuenta procesos constructivos, diseño, tecnologías e incluso la orientación de la vivienda, permite evaluar el desempeño energético y de consumo de agua de la vivienda en México, otorgando una mejor calificación a aquellas que usen de manera eficiente la energía y agua.

El Sisevive se ha consolidado como la herramienta transversal para la evaluación energética y de uso de agua del sector de vivienda, siendo adoptada por la Comisión Nacional de Vivienda (Conavi) para el otorgamiento de subsidios, por Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) para una serie de esquemas de financiamiento a tasas preferenciales y por el Infonavit para el programa de Hipoteca Verde. También, el Sisevive fue designado como la herramienta oficial para la medición de las viviendas en las Acciones Nacionalmente Apropiadas de Mitigación (NAMA) implementadas en México.

Número de viviendas registradas mensualmente en el Registro Único de Vivienda (RUV) (2013 - 2018)

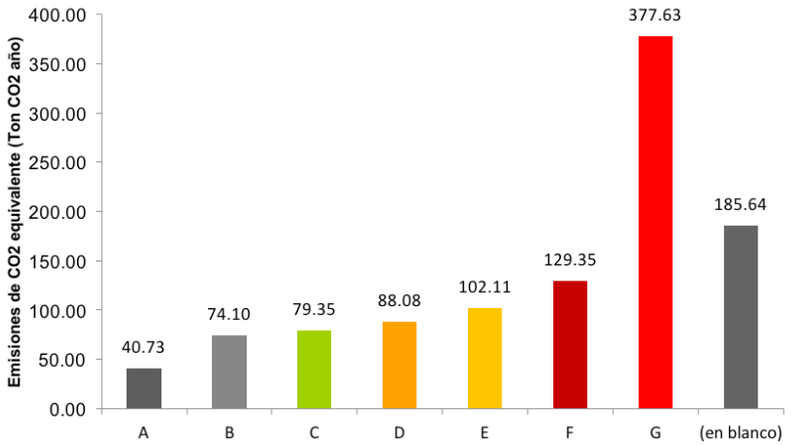


Fuente: CIDS usando datos del Registro Único de Vivienda (RUV

La gráfica anterior muestra la evolución en el uso de la herramienta y el incremento en éste a partir de la homologación de criterios de los distintos programas de las Organismos Nacionales de Vivienda (Onavis) para su uso, pasando de 276 viviendas registradas con la herramienta en 2013 a más de 70,000 en 2018.

A través de la implementación de incentivos basados en la herramienta por parte de las distintas Onavis (subsidio, esquemas de financiamiento y equivalencia en Hipoteca Verde), se ha impulsado la mejora de la eficiencia energética y del uso racional del agua en la vivienda.

Distribución de Sisevive por Índice de Desempeño Global (IDG) y Emisiones de CO2 equivalentes



Fuente: CIDS usando datos del Registro Único de Vivienda (RUV)

Número de viviendas registradas por año en el módulo Sisevive -ECOCASA (2013 vs 2018)

ÍNDICE DE DESEMPEÑOGLOBAL (IDG)	Número de viviendas registradas por año en el módulo Sisevive -ECOCASA					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A	15		4	235	1,900	1,366
B			118	1,767	6,125	11,185
C	87	607	1,924	10,232	11,683	19,025
D	44	391	2,730	17,991	17,506	8,902
E	60	2,337	3,308	14,635	14,923	4,588
F		922	3,915	3,935	6,173	2,429
G	22	75	1,264	4,828	4,146	2,337
(en blanco)	48	3,571	8,666	12,932	6,347	3,685

Fuente: Reporte Sisevive - RUV (1 de agosto 2018)
Nota: El número de viviendas reportado puede variar en función de la alta o baja del registro de la vivienda en RUV

Vivienda y Entorno

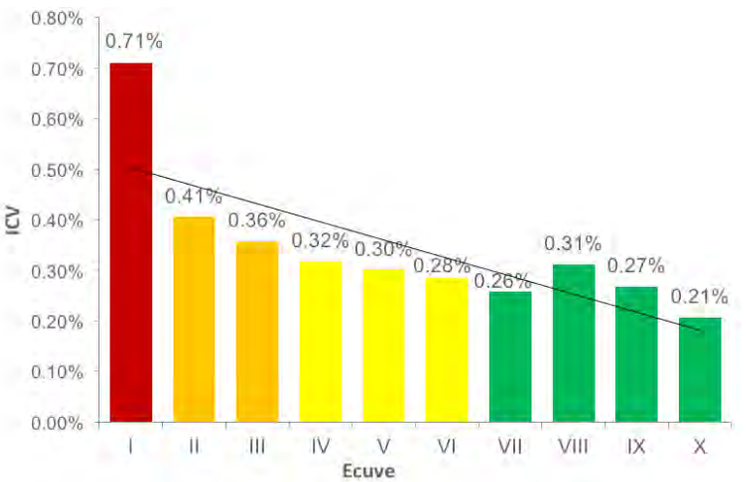
La Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve) es la medición objetiva (usando mayormente información contenida en los avalúos) de la vivienda y su entorno. En la construcción de este índice, el Infonavit trabajó juntamente con la Comisión Nacional de Vivienda (Conavi), la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) y Sociedad Hipotecaria Federal (SHF). Se realizaron entrevistas a acreditados y derechohabientes. Asimismo, se realizó un grupo de trabajo conformado por expertos en materia de vivienda y desarrollo urbano.

La Ecuve mide los siguientes componentes: equipamiento urbano, vialidad y transportes, calidad de la vivienda, superficie habitable, calidad comunitaria, servicios y gestión municipal, Hipoteca Verde y hogar

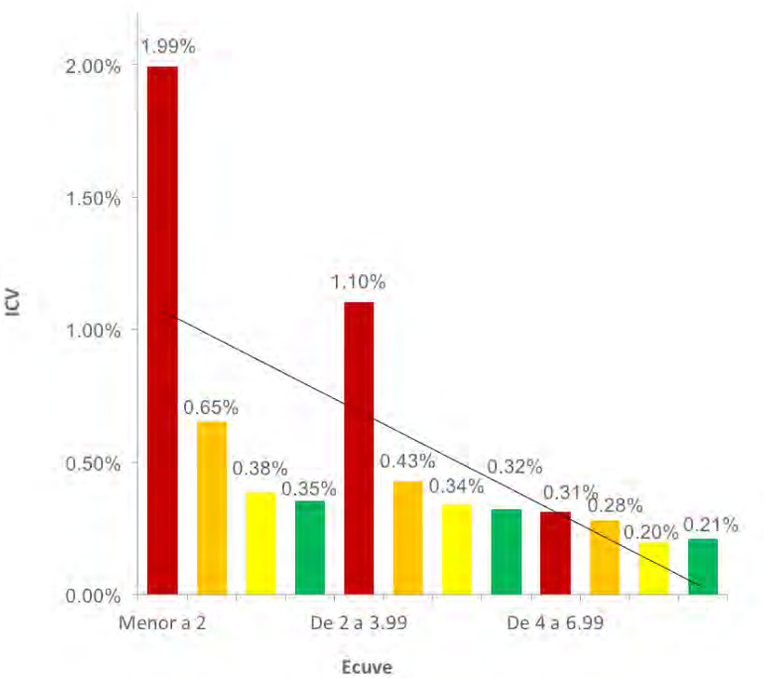
digital; y su propósito es medir para mejorar, empoderando al derechohabiente al brindarle información objetiva para orientar su decisión de compra e incidir en la calidad de la oferta de vivienda al diagnosticar e informar a desarrolladores y gobiernos sobre las áreas de oportunidad detectadas.

Esta herramienta nos ha ayudado a comprobar la importancia de la calidad de la vivienda en el portafolio crediticio del Infonavit y en el bienestar de los acreditados al establecer, mediante análisis estadístico, la relación inversa que existe entre la calificación del Ecuve y el Índice de Cartera Vencida (ICV). La gráfica que se presenta a continuación infiere que financiar mejores viviendas en mejores entornos tiene un efecto positivo y medible sobre la salud de la cartera crediticia del Instituto.

Índice de Cartera Vencida (ICV) por Decil de Ecuve 2015 %, deciles



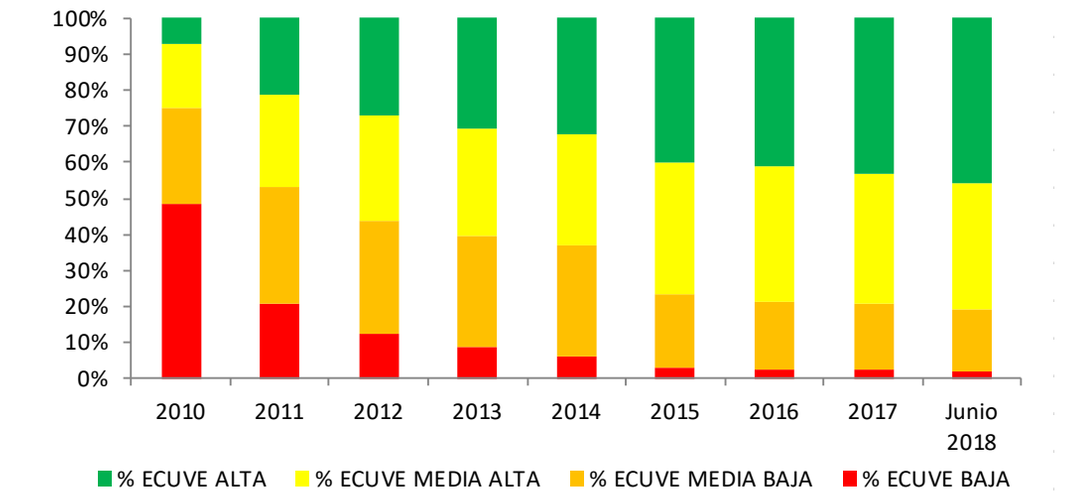
Fuente: CIDS, Infonavit
ICV por Rango Salarial y Rango de Ecuve 2015
%, Rango Salarial



Fuente: CIDS, Infonavit

Finalmente, es importante mencionar que se ha podido medir el Ecuve para todas las viviendas financiadas por el Infonavit, lo que nos ha permitido establecer metas a nivel Federal y regional, y trabajar de manera conjunta con desarrolladores y los 3 niveles de gobierno para atender las áreas de oportunidad detectadas e impulsar la calidad de las viviendas y los entornos que las rodean.

Evolución de la Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno



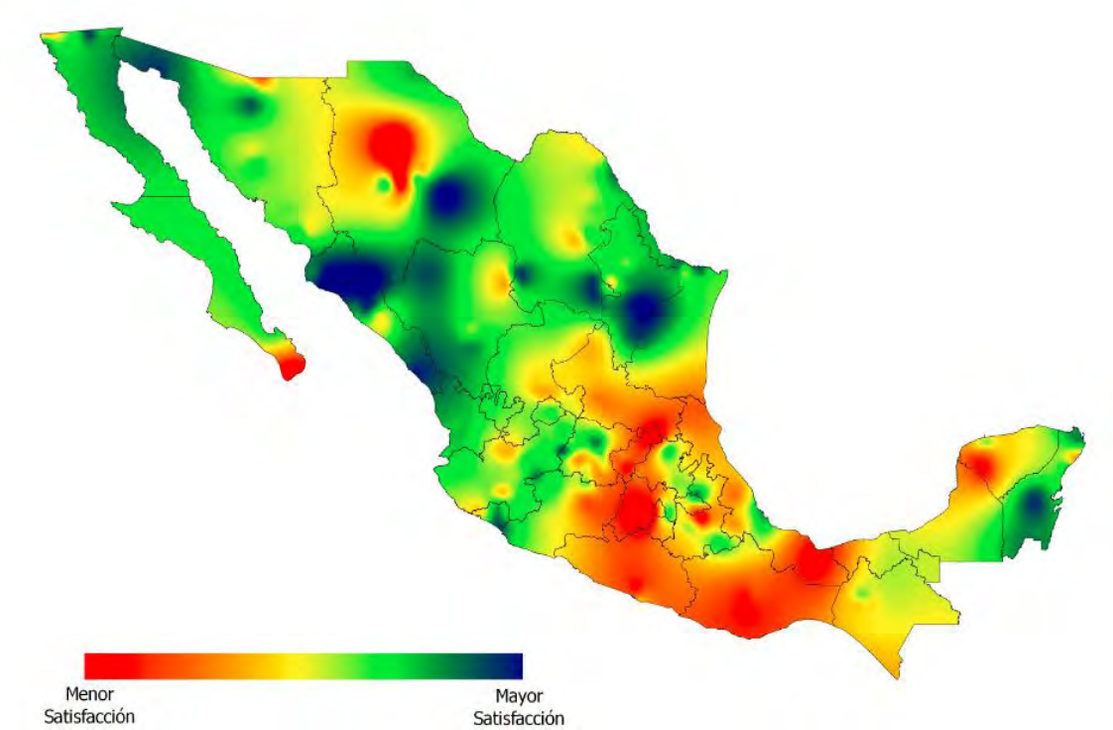
Fuente: CIDS, Infonavit

El Índice de Satisfacción del Acreditado (ISA) es la medición subjetiva (a través de encuestas presenciales) de la experiencia de compra de la vivienda, cuyo propósito fundamental es identificar los niveles de satisfacción de los trabajadores que han adquirido recientemente (entre 1.5 y dos años atrás) una vivienda nueva con crédito del Infonavit, a fin de incorporar este indicador a la toma de decisiones de futuros acreditados y, al mismo tiempo, retroalimentar a los desarrolladores de vivienda como parte del proceso de mejora continua.

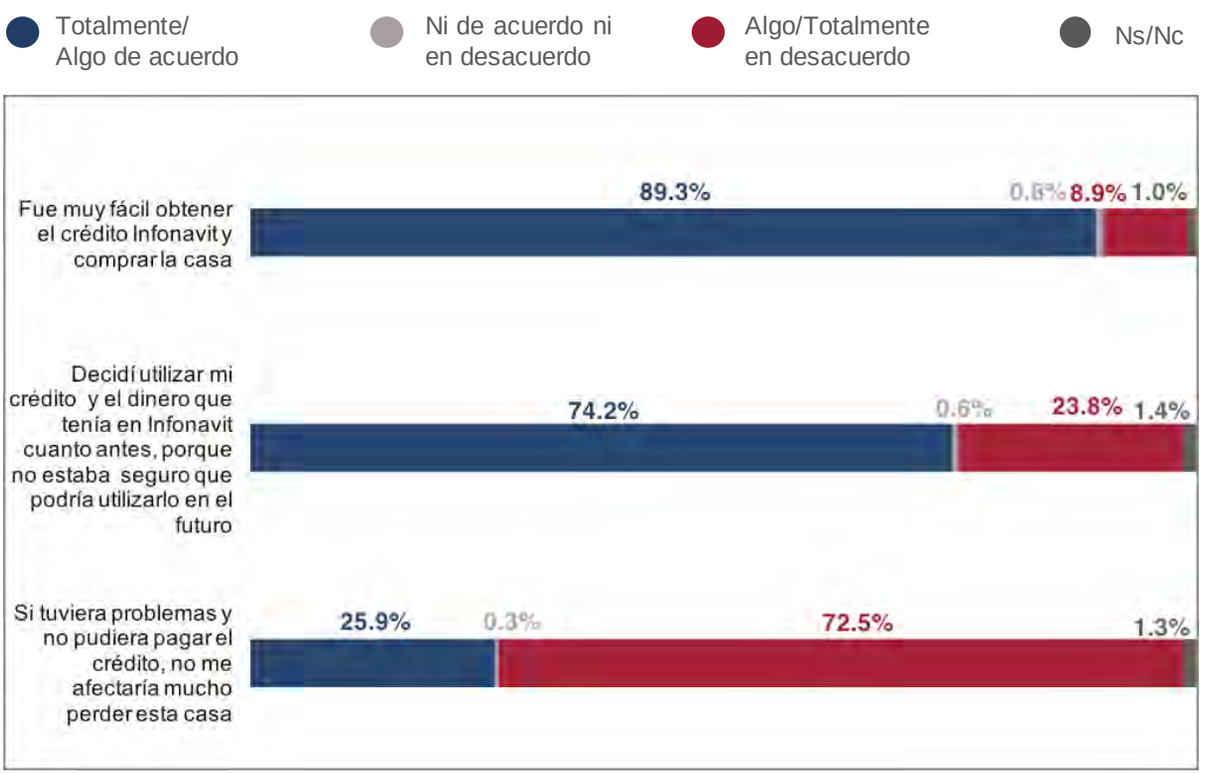
El ISA incorpora variables respecto a la vivienda, desarrollo habitacional, atención de la empresa y precio, además de elementos del entorno del derechohabiente antes de adquirir una vivienda.




ISA 2016
7.80
7.60
7.40
7.20
7.00
6.80
6.60
6.40
7.16
ESTADO DE MÉXICO
GUERRERO
OAXACA
VERACRUZ
QUERÉTARO
TAMAULIPAS
HIDALGO
BAJA CALIFORNIA
SAN LUIS POTOSÍ
GUANAJUATO
DURANGO
JALISCO
PROMEDIO NACIONAL
AGUASCALIENTES
SONORA
PUEBLA
COAHUILA
MICHOACÁN
YUCATÁN
NUEVO LEÓN
QUINTANA ROO
NAYARIT
CHIHUAHUA
COLIMA
BAJA CALIFORNIA SUR
CHIAPAS
ZACATECAS
SINALOA


Menor Satisfacción
Mayor Satisfacción

Más allá de la calificación del índice, la encuesta muestra áreas de oportunidad importantes en términos de asimetría de información (derechohabientes vs. Desarrolladores) y atención postventa, como se muestra en los siguientes gráficos:



Fuente: Levantamiento ISA 2018

Estos resultados coinciden con otros indicadores, quejas y recuentos anecdóticos recibidos por el Infonavit y requieren ser atendidos.

Vivienda y Ciudad

En este sentido el Infonavit, a través del CIDS y socios estratégicos como ONU-Habitat, se ha posicionado como líder en el sector hacia el cumplimiento de la Agenda 2030, alineando los objetivos, las estructuras, los planes y los programas del Instituto, para así mejorar la calidad de vida de los trabajadores, sus familias y comunidades.

De esta manera, hemos logrado incidir en un entorno urbano próspero para beneficio de nuestros derechohabientes, la salud de nuestra cartera y el desarrollo sostenible. Estos esfuerzos han sido tan influyentes en el entorna nacional e internacional, que la primera etapa del estudio fue galardonado con el Premio Internacional de Dubái en la categoría de Transferencia de Mejores Prácticas de Mecanismos de Monitoreo de la Nueva Agenda Urbana, reconociéndolo como una contribución destinada a mejorar las condiciones de vida, al ser una iniciativa exitosa que tiene un impacto tangible en mejorar la calidad de vida de las personas y es el resultado de un trabajo efectivo en conjunto entre los sectores públicos, privados y civil de la sociedad.



Algunas de las acciones específicas tomadas son:

- El cálculo del Índice de Ciudades Prosperas básico en 305 Municipios de la República Mexicana cubriendo los municipios del Sistema Urbano Nacional (SUN) y al 90% de la población urbana de México.
- El cálculo del Índice de las Ciudades Prósperas (CPI) en su nivel extendido para las tres mayores aglomeraciones del país: Valle de México, Guadalajara y Monterrey.
- Generar el documento de Vivienda y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en México, donde se busca evidenciar el impacto de la vivienda en los ODS, el estado de la vivienda en México, y sus oportunidades y desafíos para el cumplimiento de la Agenda 2030.
- El desarrollo del marco institucional del Infonavit con base en los ODS para apoyar al Instituto en su alineación a la Agenda 2030, a través de la generación de una guía sobre cómo el Infonavit podrá alinear su estrategia Institucional y la creación de mecanismos para medir y gestionar su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Operación Institucional

- **Líneas de Tiempo**

Se realizaron líneas de tiempo de los procesos sustantivos del Infonavit para conocer de punta a punta la operación en materia de Crédito, Administración de Cartera y Recaudación Fiscal.

Se analizaron 653 documentos de la normativa institucional de Crédito, Administración de Cartera y Recaudación Fiscal. Se elaboraron los diagramas secuenciales y los manuales integrales de los 3 procesos sustantivos del Infonavit con el propósito de transparentar procesos, expresar de manera sencilla la operación Institucional, identificar áreas de oportunidad y cuellos de botella, y tomar acciones correctivas y de mejora.

Difusión

Todos los indicadores e investigaciones son puestos a disposición del público en general a través de distintos medios; sin embargo, estos se estructuran para atender a tres segmentos principalmente:

- La derechohabiencia
- La industria de vivienda
- Los 3 niveles de Gobierno y la administración del Infonavit
- Con este propósito, algunas de las acciones que se realizaron son las siguientes:
- Desarrollo de una plataforma de indicadores de sostenibilidad
- Rediseño el Taller Saber para Decidir (educación financiera y de derechos y obligaciones con el Infonavit)
- Se publicaron estudios y análisis en la plataforma Institucional
- Se realizaron eventos con expertos para la planeación de trabajos a realizar, discutir trabajos realizados y mejorar constantemente en términos de medición y acciones a realizar para atender áreas de oportunidad
- Se desarrollaron reportes a nivel nacional, estatal, municipal y por desarrollador de vivienda
- Se enviaron resultados y tendencias de los indicadores desarrollados, haciendo hincapié en las áreas de oportunidad detectadas
- Se buscaron alianzas para financiar las soluciones a las áreas de oportunidad detectadas
- Se realizaron eventos de difusión con organismos supranacionales, responsables de políticas públicas, Presidentes Municipales, Secretarios de Estados y desarrolladores, entre otros.

Vinculación con Programas

- Mesa Transversal de Vivienda Sostenible (MTVS)

En abril del 2017, por iniciativa de la Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano (Sedatu) y la Comisión Nacional de Vivienda (Conavi) y con la participación de Fovissste, SHF e Infonavit, se instaló la Mesa Transversal de Vivienda Sostenible (MTVS), con lo que se dio inicio a los trabajos para establecer la Estrategia Nacional de Vivienda Sostenible.

Este organismo tiene como principal objetivo homologar los criterios y requerimientos de los programas existentes de los Onavis, que permitan a los desarrolladores participar en los diferentes programas de vivienda de manera indistinta, generar ahorros en la economía familiar y apoyar en el cumplimiento de los compromisos de los Acuerdos de Paris 2016.

Para coordinar el cumplimiento de la Estrategia, se establecieron 4 líneas de acción: Vivienda nueva, vivienda existente, Conjunto urbano y mejoramiento. También se estableció un Grupo Coordinador integrado por los representantes que las instituciones de vivienda, mediante la cual se establecieron grupos de trabajo específicos, para abordar la siguiente agenda de discusión: Homologación de criterios, uso y actualización de herramientas de simulación, mecanismos de monitoreo registro y certificación, evaluación de materiales y tecnologías, capacitación y promoción, homologación de climas, coordinación de mecanismos financieros y comunicación y difusión.



Fuente: Estrategia Nacional de Vivienda Sostenible, Conavi 2017

Durante la conformación de la MTVS se estableció que las acciones estratégicas deberán potencializar la operatividad los diferentes programas de vivienda sostenible, sin que esto implique el incremento en los costos de vivienda, con el fin de no desperfilar el mercado de bajos ingresos. Por otro lado, se refrendó la adopción del Sisevive como la herramienta oficial para la medición de las viviendas participantes en la NAMA de Vivienda Sostenible y el reconocimiento del programa Hipoteca Verde como el mecanismo número uno para el financiamiento de tecnologías para el consumo eficiente de energía y agua y piedra angular de la NAMA en México.

- Tecnologías

Incorporación de Nuevas Tecnologías en los programas de las Organizaciones Nacionales de Vivienda (Onavis) y en Hipoteca Verde

El CIDS junto con la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía (Conuee), Conagua, la Secretaría de Energía, la academia, organismos normalizadores, científicos, emprendedores, trabajadores y la industria de la vivienda han trabajado durante años en criterios y métodos de cálculo de ahorro energético y de uso racional del agua, así como en transparentar la incorporación de nuevas tecnologías al Manual Operativo de Hipoteca Verde.

También, en los trabajos con la Asociación Nacional de Fabricantes de Aparatos Domésticos, A. C (ANFAD), se ha buscado garantizar la capacidad del mercado para incorporar nuevas tecnologías de manera masiva, bajo un entorno competitivo y de manera costo-eficiente.

En abril del 2015, derivado de mesas de trabajo entre Conavi, Infonavit y las principales cámaras de desarrolladores y constructores de vivienda, así como del

estudio realizado entre la Conuee e Infonavit, se incorporaron al catálogo de ecotecnologías de Hipoteca Verde medidas que contribuyen a reducir la ganancia de calor en los climas cálidos como: Aislante térmico en 2º muro, Sistema de vigueta y bovedilla, aleros, partesoles y/o remetimientos en ventanas, además de impulsar la incorporación del 100% de Lámparas Led en todos los climas.

Como parte de los esfuerzos para dotar de más y mejores opciones a la industria y a los acreditados, en junio del 2015 la entonces Subdirección General de Sustentabilidad (ahora CIDS) propuso al H. Consejo Administrativo, la incorporación de Sistemas de Captación Pluvial de Agua y de Sistemas Fotovoltaicos Interconectados a la Red, con potencias desde 250 Wp hasta los 1000 kWp, lo cual le valió el ser invitado por la Secretaria de Energía al grupo de trabajo para fomentar la generación distribuida en el sector residencial, contribuyendo así a las metas planteadas en la Ley de Transición Energética en México.

Derivado de la experiencia y certidumbre a la industria generada por la incorporación de nuevas medidas al catálogo de Hipoteca Verde, las cuales contaron con la revisión y validación por parte de Conuee y Conagua, en junio del 2015, se propuso al H. Consejo de Administración la modificación a la Resolución RCA-3151-11/10 para que la validación y ahorros medidos para la incorporación de ecotecnologías en el catálogo de Hipoteca Verde, sea realizada por las Dependencias de la Administración Pública Federal con facultad para emitir esas recomendaciones (Conuee – Conagua).

Durante el 2016, el CIDS llevó a cabo el estudio “Ruta crítica para la revisión y mejora de los estándares de eficiencia energética y de agua considerados en la participación e incorporación de nuevas tecnologías del programa Hipoteca Verde a corto, mediano y largo plazo”, que incluyó la elaboración de infografías con información específica por cada tecnología, la investigación de nuevas tecnologías susceptibles a ser incorporadas en el programa (considerando tecnologías desarrolladas en el país y tendencias Internacionales) y el diseño de una herramienta que permite estimar de manera dinámica la proveeduría de tecnologías existentes en el mercado mexicano, en función de la modificación a los estándares de eficiencia en Hipoteca Verde.

Durante el 2017, en el marco de la Mesa Transversal de Vivienda Sustentable 2014 (MTVS), coordinada por Conavi - Sedatu, el CIDS instauró el grupo de trabajo “Evaluación de Materiales, Tecnologías y Sistemas relacionados con la eficiencia energética y medioambiental de la vivienda” integrado por las Onavis, Conuee, Conagua, y los Organismos de Normalización y certificación de productos, con el objetivo de examinar regularmente la expedición y modificación de los Protocolos de Especificaciones para tecnologías que no cuenten con norma y tomar las decisiones necesarias para promover la correcta normalización de nuevas tecnologías, así como dar certeza y transparencia a los acreditados y la industria de vivienda.

21.5 Equipo 72 - Relaciones interinstitucionales

Se establece y administra una agenda estratégica interinstitucional que asegure una fuerte vinculación con la academia, el sector público y privado, con la finalidad de promover las iniciativas del Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible, además de colaborar y fomentar la creación de grupos y redes con instituciones académicas y sociales en materia de sostenibilidad de los centros urbanos.

Estudios Para el Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible

Se genera conocimiento especializado a través de estudios, promoción de mejores prácticas y desarrollo de talento profesional, para que se ejecuten proyectos de viviendas sociales sostenibles de primer nivel en beneficio de la calidad de vida, sostenibilidad de su vivienda y conservación de valor patrimonial de los trabajadores.

¿Qué funciona y qué no en vivienda?

Para conocer el impacto que las políticas de vivienda y desarrollo urbano de los últimos años han tenido en la creación de vivienda de interés social en México, se realizó un estudio de alcance nacional para documentar buenas y malas prácticas en su desarrollo.

El estudio cubre todas las etapas de la generación de vivienda, desde la compra del terreno hasta que los desarrollos se encuentran habitados.

Para estudiar de forma consistente distintos conjuntos habitacionales, se desarrolló una metodología a partir de un marco teórico, compuesta por cinco dimensiones y un grupo de herramientas de recolección de información en campo a través de entrevistas, grupos de enfoque, investigación documental y análisis de gabinete.

Dimensiones de análisis:

- Gestión: Se centra en las relaciones que el desarrollador establece con autoridades, financiadores y proveedores. Analiza las acciones tomadas durante la planeación, construcción y comercialización del desarrollo.
- Ubicación: Considera aspectos relativos a las características del terreno en el que fue edificado el desarrollo, enfocándose en aquellas que favorece o dificultan su plena integración con la ciudad.
- Diseño: Se centra en el impacto que el diseño de las viviendas y de los conjuntos habitacionales puede tener en la calidad de vida de sus habitantes y en su integración en el entorno urbano.
- Sostenibilidad ambiental: Contiene información sobre el impacto ambiental de un desarrollo, desde su construcción hasta el momento de estar habitado.
- Vida en Desarrollo: Aborda temas relativos a la organización, mantenimiento y administración del desarrollo una vez que está terminado y está habitado.

La metodología fue aplicada en diez desarrollos habitacionales, cuyos resultados se vierten en un análisis estructurado de buenas y malas prácticas en materia de vivienda de interés social, el cual es capaz de explicar por qué ciertas acciones en las etapas de planeación, autorización, construcción, venta y ocupación contribuyen o no, a mejores proyectos integrales de vivienda
.





Manejo adecuado de los residuos generados en la construcción y ocupación de la vivienda.

En el año 2016, se realizó un diagnóstico a través de las 32 Delegaciones Regionales del Infonavit, para conocer la situación que prevalecía en éstas, respecto al manejo adecuado de los residuos generados durante la construcción y los residuos sólidos urbanos generados en la ocupación de la vivienda.

El resultado obtenido, fue un análisis de la normativa estatal y municipal referente al manejo de dichos residuos y la identificación de los sitios autorizados para su disposición final, acopio, transferencia, tratamiento y reciclaje.

Adicionalmente, se documentaron las limitaciones, áreas de oportunidad y buenas prácticas en el manejo de residuos de la construcción y residuos en los municipios en donde se ejercen más créditos.

A partir del diagnóstico, en el año 2017 se realizó una investigación documental a partir de la definición de estrategias o mecanismos para el manejo adecuado de los residuos generados durante la construcción de desarrollos habitacionales y se aplicó, respecto a la ocupación de la vivienda, una metodología en dos unidades habitacionales, con el propósito de analizar el potencial de la valorización de los residuos reciclables.

Derivado de lo anterior, se produjo un documento que contiene el diagnóstico, estado del arte, implementación del programa piloto, un plan estratégico, conclusión y recomendaciones para el manejo de Residuos de Construcción y Demolición (RCD) y Residuos Sólidos Urbanos (RSU).



Investigación sobre la situación actual y perspectiva de vivienda que tiene la generación del milenio

Ante la composición demográfica del país que indica que, en las próximas décadas, la generación denominada “del milenio” tomará una dimensión preponderante en el universo de nuestros derechohabientes, se hizo un primer esfuerzo para entender los anhelos y las expectativas de los jóvenes en materia de vivienda, con el objeto de generar información útil para la creación de nuevos productos. Se llevó a cabo un taller denominado “Análisis de las perspectivas de la vivienda de la generación del milenio”, donde se estableció un diálogo entre integrantes de esta generación, académicos, desarrolladores y funcionarios del instituto.

Como resultado, se concluyó en un documento que identificó las áreas de oportunidad de este sector, así como alternativas y soluciones de esta problemática.

Finalmente, como cierre de la investigación, se realizó en el Colegio de Arquitectos de la Ciudad de México, una presentación de la publicación, presentando las principales conclusiones.





Diseño y elaboración del Diccionario de Terminología Institucional

Este diccionario nace de la necesidad de contar con una publicación que refiriera los términos y expresiones con las que distintas áreas del Infonavit estructuran sus funciones, y a la vez establecen con los derechohabientes una relación más clara, práctica y eficiente.

Para cumplir con este objetivo, primeramente, se digitalizaron más de trescientos documentos publicados por el Infonavit, generando cerca de seis millones de palabras gráficas. El programa que permite hacer estos análisis proporciona también la frecuencia de uso de cada palabra o elemento encontrado; con esta información, se determinó el tamaño aproximado del corpus a desarrollar.

El diccionario contiene aproximadamente 1,500 entradas provenientes de las diversas actividades del Infonavit: crediticias, administrativas, arquitectónicas, financieras y las que se derivan de su propia organización en función de su misión y objetivos.

- El diccionario contiene entradas colocadas en orden alfabético y destacadas tipográficamente sobre las cuales se expresa su significado, en ocasiones único (una sola acepción) y en ocasiones plural, lo que hace necesario diferenciar los sentidos o acepciones asignándoles un número consecutivo en las entradas correspondientes.
- Cada definición se elaboró a partir de una paráfrasis, es decir de la construcción de explicaciones o significados del vocablo en cuestión con el fin de tender varios lazos que permitan al usuario su compresión.
- El diccionario incluye, además, abreviaturas, siglas y acrónimos que el usuario los encontrará agrupados en un apéndice, que también contempla términos que se usan frecuentemente en inglés y se acompañan de su traducción.



Exhibiciones y publicaciones

Exhibición y publicación de los proyectos con material producto de la investigación y propuestas que se generen en el CIDS con el objetivo de enriquecer y comunicar el conocimiento generado dentro del INFONAVIT y coadyuvar al mejoramiento de la calidad y el valor patrimonial de las viviendas.

- **Pabellón Infonavit en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible – Habitat III en Quito, Ecuador**

En el 2016, la tercera edición de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible se llevó a cabo en Quito, Ecuador, en donde se establecieron los compromisos globales a favor del desarrollo de las ciudades a través de la Nueva Agenda Urbana 2030.

Durante el evento se montó el pabellón del Infonavit, el cual exhibió la historia, el funcionamiento y el impacto que ha tenido el Instituto en México a lo largo del tiempo. Otra parte de la exhibición mostró las buenas prácticas que se han realizado durante los últimos años, enfocadas en la investigación, el mejoramiento y la regeneración urbana, así como el análisis específico de las necesidades de las comunidades. Finalmente, se presentó la Iniciativa de la Ciudades Prósperas, donde a través de mapas y gráficas se explicaron los resultados de la medición del Índice de Ciudades Prósperas, mostrando los reportes completos de los 153 municipios, incluida las 16 delegaciones de la Ciudad de México, que fueron evaluados con el objetivo de analizar la dinámica intraurbana en las demarcaciones donde se llevaba a cabo la mayor expansión urbana del país.

Se recibieron aproximadamente 8,000 visitantes provenientes de distintas partes del mundo, entre los cuales destacó la presencia de autoridades de los tres órdenes de gobierno y legisladores de México. El Pabellón además de ser un espacio de exhibición, sirvió como un sitio de discusión, en donde los visitantes pudieron dialogar e intercambiar ideas, a partir de las pláticas organizadas con diversos actores del sector vivienda.

Durante la exhibición se distribuyó un cuadernillo que contenía la información expuesta en el pabellón.

Una vez terminada las Conferencia en Quito, el pabellón fue desarmado y donado a la comunidad de Guadurnal, Ecuador (afectada por el sismo de 2015) para ser reutilizado como comedor comunitario.





– **Pabellón del Infonavit en el Foro Urbano Mundial 9 (WUF9)**

En el 2018 se llevó a cabo el Foro Urbano Mundial, el cual es una conferencia convocada por ONU Habitat en la que se reúnen expertos de gobiernos locales y federales, ONGs, profesionales del sector público y privado, investigadores y académicos, para examinar una de las problemáticas que enfrenta el mundo de hoy: la rápida urbanización y su impacto en comunidades, ciudades, economías, cambio climático y políticas públicas. El evento tuvo un aforo de 23,000 participantes.

El Infonavit contó con un espacio permanente para la exposición del pabellón, el cual contenía información gráfica y audiovisual donde se mostraron principalmente los siguientes temas:

- Desafíos de la vivienda en México.
- La vivienda al centro de los Objetivos Desarrollo Sostenible.
- El rol del Infonavit en la implementación de la nueva Agenda Urbana.
- Continuación de la implementación del CPI en México.
- Alineación del Infonavit a la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.
- Proyectos de soluciones urbanas y vivienda: laboratorio de vivienda Infonavit
- Estudios de Re-densificación de las Ciudades, atención a desastres naturales (Plan Jojutla) y propuestas de vivienda rural (“Del Territorio al Habitante”), entre otros.

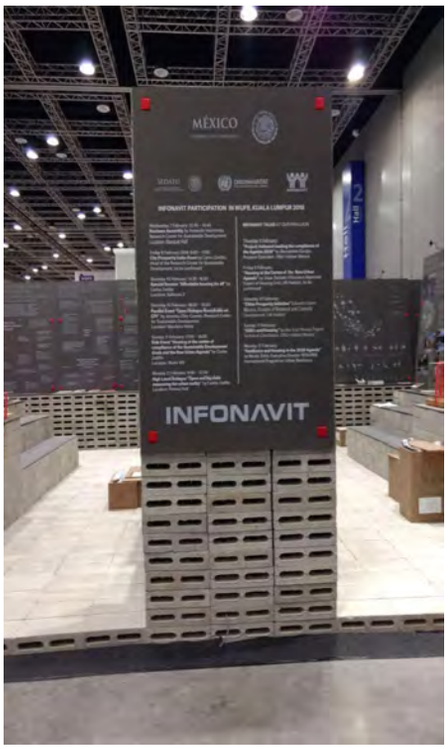
Además, este espacio funcionó como plataforma para el intercambio de iniciativas. Se llevaron a cabo reuniones, pláticas y las siguientes conferencias:

- Project: Infonavit leading the compliance of the Agenda 2030” / Bernadette Gordyn.
- Urban Art as a Spark for Change/ Boamistura.
- “Cities Prosperity Initiative”/ Eduardo López Moreno.
- Community Solutions to end Homelessness in the USA/ Jake Maguire.
- Reducing disaster risk of communities by owner-driven housing reconstruction/ Mittul Vahanvati.

- “Resilience and Housing in the 2030 Agenda”/ Nicola Tollin.
- SDG´s and Housing/ Ana Ruiz Nieves.

Durante la exhibición se difundió un cuadernillo que contenía la información expuesta en el pabellón.

Una vez terminado el evento, el pabellón fue desarmado y sus materiales fueron donados para ser reutilizados en el huerto urbano comunitario Kebun Bangsar y en el espacio de arte comunitario KongsiKL.







Exhibición “Del Territorio al Habitante”

Con el objetivo de difundir los resultados de la investigación “Del Territorio al Habitante”, se realizó la curaduría, el diseño, la construcción y el montaje de la exhibición de esta investigación, la cual fue inaugurada en noviembre de 2017 en el edificio de oficinas centrales del Infonavit. La exhibición contó con 84 propuestas con sus maquetas, 468 paneles y se estructuró en dos grandes bloques. El primero mostró la síntesis de los proyectos expuestos, presentada de manera comparada y categorizada por medio de cinco mesas impresas

con distinto grafismo, rememorando la estética de los populares manteles de vinilo. En estas mesas, se mostraba la ubicación de cada uno de los proyectos, la fotografía de la maqueta, las plantas arquitectónicas, la materialidad constructiva, las estrategias bioclimáticas y las imágenes de los prototipos de vivienda que cada autor deseaba proyectar.

El segundo bloque mostró el contenido específico de cada propuesta, dispuesto de manera fiel y ordenada en una gran mesa corrida

Los paneles de madera utilizados para la construcción de las mesas fueron reciclados de la exhibición "Piso Piloto" presentada en el marco del festival Mextrópoli, 2015. "Piso Piloto" fue una exhibición que se realizó en la Ciudad de México, Barcelona y Medellín, donde se mostró la problemática de la vivienda, con el propósito de encontrar soluciones diversas a un problema global, enfatizando el derecho a la vivienda y el derecho a la ciudad.

Después de ser exhibida en las oficinas centrales del Infonavit, la exhibición se montó en el marco del Festival Internacional de Arquitectura y Ciudad "Mextrópoli" 2018 en la Alameda Central. Posteriormente, se exhibió en la Cumbre Internacional Financiamiento a la Vivienda 2018 en donde se registraron 2,000 visitantes. Finalmente, se expuso nuevamente en la Casa Colorada en Colima, Colima.





- **Pabellón perteneciente al programa "Investigación y desarrollo de soluciones habitacionales de ampliación"**

Con base en el proyecto ejecutivo resultado de la investigación para el desarrollo de soluciones habitacionales de ampliación, se llevaron a cabo modelos a escala real de dos de las cinco propuestas arquitectónicas, cuyo objetivo fue mostrar estas soluciones habitacionales a los derechohabientes, académicos, expertos en la materia y estudiantes.

En el año 2016, una de las propuestas estuvo exhibida en las oficinas de la Secretaria de Relaciones Exteriores, ubicada en Tlatelolco y en ese mismo año, dos propuestas se mostraron en la alameda central de la Ciudad de México en el marco del Festival Internacional de Arquitectura y Ciudad "Mextrópoli" y en la explanada de las oficinas centrales del Infonavit, donde derechohabientes y público en general conocieron e interactuaron con el pabellón.

Asimismo, en el año 2017, una de estas propuestas arquitectónicas, se exhibió en la Facultad de Arquitectura de la UNAM, donde los estudiantes, profesores y académicos estudiaron su funcionamiento y posteriormente, se llevó al municipio de Apan, Hidalgo, como parte de Laboratorio de Experimentación e Investigación Práctica del Infonavit.





– **Exhibición Concurso Nacional de Estudiantes**

Se realizó la curaduría, el diseño, la construcción y el montaje de las exhibiciones de los proyectos ganadores del cuarto y quinto Concurso de Estudiantes con los temas de "Un cuarto más" y "Densidad" respectivamente, los cuales se presentaron en la Cumbre Infonavit de Financiamiento a la Vivienda y después en las oficinas centrales del Infonavit



– **Participación en el Festival Internacional de Arquitectura y Ciudad "Mextrópoli"**

Cada año se lleva a cabo Festival de Arquitectura y Ciudad Mextrópoli en donde la Ciudad de México se convierte en el escenario para pensar, crear y diseñar a través de conferencias, diálogos, talleres, rutas, exposiciones, pabellones y actividades al aire libre que activan la Ciudad. Mextrópoli es el festival de arquitectura y urbanismo más importante de Latinoamérica y cada año se calcula una audiencia de más de 52 mil personas.

Edición 2017:

- **Instalación del Pabellón del Infonavit rediseñado a partir del Pabellón realizado para Habitat III en Quito, Ecuador.**

Se presentó en la alameda central de la Ciudad de México, junto con otros pabellones de distintas instituciones y organizaciones.

Participación en la mesa de diálogo Vivienda Social y presentación del Libro "Apuntes sobre Vivienda Social", mismo que forma parte de las iniciativas del Infonavit para convocar a urbanistas, arquitectos, ingenieros y paisajistas, con el fin de compartir ideas y reflexiones sobre el paradigma de la vivienda social en México. Los especialistas que colaboraron en esta publicación no sólo provienen de la República Mexicana, sino también de otros países, lo que permite construir una perspectiva más amplia del contexto de la vivienda.

Edición 2018:

Se presentó la exhibición "Del Territorio al Habitante" en la Alameda Central de la Ciudad de México, la cual tuvo como objetivo promover la investigación de proyectos de autoproducción asistida que cumplen con estándares de calidad y diseño. Se dieron a conocer las 84 propuestas de vivienda social, realizados por destacados despachos de arquitectura a nivel nacional e internacional.





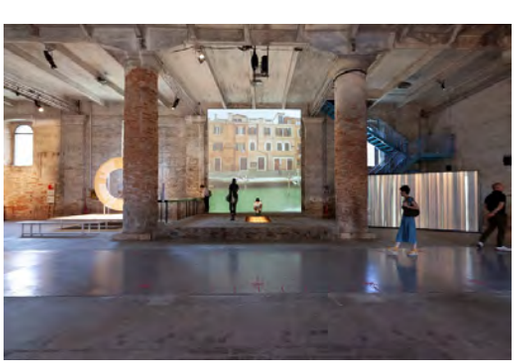


– Participación en la Bienal de Venecia 2018

El día 26 de mayo de 2018 se inauguró la 16ª Muestra Internacional de Arquitectura de la Bienal de Venecia con el tema “Freespace" o "Espacio libre”, en donde se exhibieron tres proyectos llevados a cabo con el Infonavit. Estos proyectos han tenido un gran impacto nacional e internacional, en donde se benefició a los acreditados del Infonavit con la rehabilitación de espacios públicos y que han obtenido reconocimiento en los últimos años. Los proyectos que exhibidos fueron: Lago de Puente Moreno en Veracruz a través de la iniciativa Rehabilitación de Barrios; Unidad Habitacional Manuel M. Ponce en Fresnillo Zacatecas, como parte del programa Regeneración Urbana y Social y San Pablo Xalpa en Azcapotzalco Ciudad de México, resultado del programa Mejorando la Unidad.

La exhibición consistió en presentar el muro como una vía de tránsito peatonal, procurando una conexión entre su uso cotidiano en el espacio público con la lógica de un espacio de exposición. Se exhibieron mesas exponiendo el proceso de diseño de tres de nuestras intervenciones del espacio público, en desarrollos habitacionales financiados por el Infonavit.

Durante los primeros tres días de exhibición asistieron aproximadamente 3,000 personas. Durante los seis meses de la Bienal, se calcula la visita de 260,000 personas aproximadamente.





– **Revista Vivienda**

La revista Vivienda se publicó en dos épocas: la primera fue de 1975 a 1989 con 14 volúmenes y la segunda de 1990 a 1994. En estas ediciones, se destacó la investigación y análisis sobre la situación del desarrollo urbano y la vivienda en México al documentar casos de éxito y mejores prácticas nacionales e internacionales.

Con estos antecedentes se consideró pertinente volver a retomar la publicación de la revista de vivienda, teniendo como visión el generar conocimiento, compartir mejores prácticas y desarrollar un análisis crítico del estado actual de la vivienda en México a partir de la concentración y consolidación de información generada en las distintas áreas vinculadas a la vivienda.

A la fecha se han realizado tres volúmenes de la revista vivienda los cuales se describen a continuación:

Volumen 1, diciembre 2016

Presentado en noviembre de 2016: Con este primer número, se fortalece la visión crítica sobre la condición actual de la vivienda en México y se recupera la memoria de la primera y segunda época de la Revista Vivienda. Se difunden y comparten proyectos de mejora, ampliación e innovación en los conjuntos habitacionales, además de investigaciones que robustecen nuestra aproximación histórica, urbana, arquitectónica, económica y social sobre la vivienda en México.

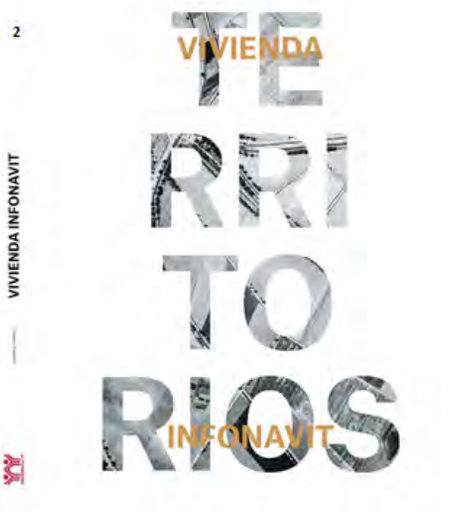
Volumen 2, noviembre 2017

En este número, se retoma la inserción y apropiación de la vivienda en el territorio, además de ampliar las definiciones tradicionales del contexto y la vivienda rural en un país de ciudades y zonas metropolitanas. Se incorporan artículos de investigación inéditos que provienen de una convocatoria abierta, los cuales exploran necesidades culturales, sociales, ambientales y espaciales, que dejan un aprendizaje valioso acerca de la concepción del territorio y cómo éste informa las mejores prácticas para el desarrollo de la vivienda.

Volumen 3, agosto 2018

En este tercer volumen de la Revista Vivienda, se continúa la labor de investigación y generación de conocimiento sobre casos que inciden –positiva y negativamente– en el crecimiento urbano y los conjuntos de vivienda en México, para luego analizar las formas de la densidad, edificada y habitada. Por último, relatamos los ejercicios de vinculación, análisis y diagnóstico sobre la densificación como resistencia al desbordamiento urbanístico.





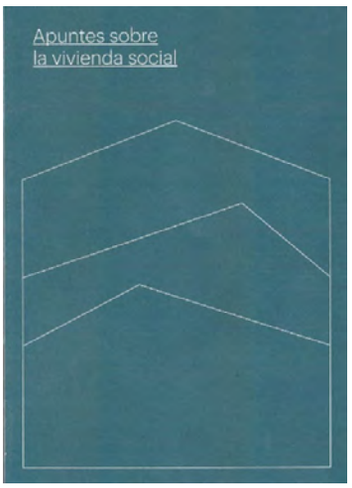
– **Publicación del Estudio sobre la situación actual y perspectiva de vivienda que tiene la generación del milenio**

A través de la información obtenida en el taller sobre el "Estudio sobre la situación actual y perspectiva de vivienda de la generación del milenio", se obtuvo una publicación en el mes de agosto de 2017, que presenta los principales resultados generados en el taller.



– **Publicación libro "Apuntes sobre la vivienda social"**

Este libro forma parte de una serie de iniciativas impulsadas para convocar a urbanistas, arquitectos, ingenieros civiles y paisajistas con el propósito de combatir ideas y reflexiones sobre el paradigma y retos de la vivienda social en México. Los especialistas que colaboraron en esta publicación no sólo provienen de distintos estados de la República Mexicana y pertenecen a distintas generaciones, sino también de otros países, lo que permite constituir una perspectiva más amplia del contexto y seguir estrechando lazos que sin duda enriquecen el debate sobre la vivienda.



– **Publicación "Libro Unidades Habitacionales"**

Libro que contiene acciones de intervenciones de espacio común o público en unidades habitacionales, que se realizaron bajo el programa "Mejorando la Unidad". Estos proyectos han obtenido premios y reconocimientos nacionales e internacionales, y son sólo un ejemplo de políticas públicas encaminadas a mejorar la calidad de vidas de los(as) ciudadanos(as).



Relaciones Interinstitucionales y Académicas

Mejorar la calidad de la vivienda, así como la sostenibilidad en su entorno y ubicación a través de un proyecto estratégico con diversas instituciones académicas, con el fin de generar conocimiento e implementar competencias profesionales que impulsen el desarrollo de talento que promuevan soluciones óptimas de vivienda social. Vinculación con otros organismos de vivienda, para promover la investigación y alinear esfuerzos, que conduzca a desarrollos habitacionales ordenados y sostenibles.

- **Diseño e implementación del Concurso Nacional de Estudiantes de Arquitectura**

Con los objetivos de fomentar que las nuevas generaciones de profesionales tengan un mejor entendimiento y desarrollen capacidades en temas afines a la vivienda social, generar nuevas soluciones de diseño y construcción y posicionar al Infonavit como un impulsor de la generación de conocimiento, se diseñó e implementó un concurso anual de estudiantes de arquitectura a nivel nacional.

Con la colaboración de las Delegaciones Regionales, la participación ha ido en aumento año con año convirtiéndose ya en unos de los concursos nacionales más importantes del país. En la fase final del concurso, se lleva a cabo un taller de una semana durante el verano con equipos seleccionados, el cual culmina con la selección de los ganadores.

4º Concurso de estudiantes "Un cuarto más", 2016.

Temática: diseñar un modelo urbano-arquitectónico de una habitación adicional en viviendas de un dormitorio, agregando metros cuadrados para reducir el hacinamiento. Se registraron 1.392 estudiantes.

5º Concurso de estudiantes "Densidad", 2017.

Temática: diseñar prototipos de vivienda vertical con uso mixto en parcelas de vivienda unifamiliar, con el objeto de controlar la expansión de las ciudades, recuperar el entorno urbano a través de la densidad, diversificar los usos de suelo y re-consolidar las ciudades. Se registraron 1,498 estudiantes.

6ª Concurso de estudiantes “Habitar el Territorio”, 2018.

Temática: Diseñar soluciones de vivienda unifamiliar que sean capaces de adaptarse a las condiciones específicas del territorio y de quienes lo habitan en un ámbito semirural y rural, con énfasis en encontrar procesos replicables. Se registraron 1,512 estudiantes





– **Premio Internacional de Tesis de Investigación**

El Infonavit está comprometido con la generación de conocimiento en materia de vivienda social, con el objeto de promover la calidad de las viviendas, entornos y comunidades bajo un enfoque de desarrollo sostenible, con lo cual contribuye a incrementar el patrimonio y calidad de vida de los derechohabientes.

Es por esto que el CIDS ha trabajado junto con la Facultad de Arquitectura y con el Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad (PUEC) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), para llevar a cabo el Premio Internacional de Tesis de Investigación.

Este esfuerzo busca estimular a los estudiantes de posgrado, en los ámbitos nacional e internacional a desarrollar investigaciones que contribuyan a resolver las diferentes problemáticas que presenta la vivienda social en el siglo XXI.

El premio culmina en un seminario, en el que participan ponentes de primer nivel en el ámbito internacional.

Edición 2015

Temática: “Vivienda y Habitabilidad. Una memoria Regional”

Se recibieron un total de 90 tesis; 67 en la categoría de maestría y 23 en la categoría de doctorado; provenientes de 11 países.

Edición 2016

Temática: “Vivienda Social: Innovación y Tecnología”

Se recibieron un total de 61 tesis de posgrado, 36 en la categoría de tesis de maestría y 25 en la categoría de tesis de doctorado, provenientes de 12 países.

Edición 2017

Temática: “Transformación Urbana: Densidad habitacional y ciudad compacta”

Se recibieron 60 tesis de posgrado, 38 en la categoría de tesis de maestría y 22 en la categoría de tesis de doctorado, provenientes de 10 países.





– **Convenios de colaboración con universidades**

Con el objetivo de desarrollar alianzas estratégicas con instituciones académicas que promuevan el desarrollo sostenible, estableciendo las bases de colaboración y coordinación interinstitucional a efecto de desarrollar programas de interés mutuo, encaminados a la superación académica, la formación y capacitación profesional, difusión del conocimiento en las áreas de investigación, que permitan robustecer el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores derechohabientes y acreditados de este Instituto.

Se desarrolló un plan de trabajo coordinado con la Coordinación General Jurídica, para establecer formatos de convenio Marco y de Acuerdos Específicos de Colaboración que fueran replicables en las 32 Delegaciones de Infonavit y que permitieran un proceso ágil de gestión local y de autorización y supervisión a nivel central.

También fue necesario la creación de un grupo de trabajo del CIDS para el análisis y evaluación de manera colegiada de las propuestas de temas de investigación presentadas por las Instituciones de Educación Superior, lo anterior para documentar el proceso, así como los requisitos para la ejecución de los mismos.

Un aspecto relevante de mencionar fue el desarrollo de normatividad para estos procesos y proyectos, los cuales cumplieron los procedimientos y requisitos internos establecidos para ello.

Los resultados son los siguientes:

- 22 Delegaciones Regionales con Convenio Marco.
- 35 convenios marco firmados.
- 1,099,476 estudiantes de Matrícula potencial con impacto de Convenios Marco.
- 72 propuestas de Temas de Investigaciones Especificas recibidas.
- 23 propuestas que cumplieron requisitos establecidos.
- 4 acuerdos Específicos de Colaboración que se formalizaron en las Delegaciones Regionales.
- 4 investigaciones en proceso, programadas para concluirse en 2018.

Lo anterior se realizó con el fin de posicionar al CIDS como un organismo que fortalece y articula el trabajo de académicos e investigadores, con las actividades que desarrollan las instituciones gubernamentales y el Infonavit con los diferentes actores sociales involucrados en los procesos de diseño, planeación y gestión de la vivienda, las ciudades y el territorio.





– **Cátedra Infonavit / Taller de vivienda social sostenible**

La iniciativa tiene como objetivo reforzar la educación y formación de las futuras generaciones, para contar con profesionistas preparados en el desarrollo de la vivienda social, buscando un impacto positivo en la calidad de la vivienda.

El planteamiento general del taller combina el análisis, el diseño individual y colaborativo. Durante el taller se desarrolla un proyecto de vivienda con un planteamiento real de diseño en un conjunto habitacional propuesto por un desarrollador, quien supervisa y revisa las propuestas durante todo el semestre. El taller está divido en tres principales etapas. Durante la primera los estudiantes se enfrentan a exploraciones de diseño en rangos de escalas, lo cual los lleva a considerar diversas técnicas y factores culturales, sociales y ambientales, en la formulación conceptual y de diseño. Más adelante, el problema de diseño se sitúa en el emplazamiento del proyecto en un sitio específico, lo cual define el funcionamiento y genera oportunidades y demandas espaciales. En la tercera etapa, cada equipo desarrolla una propuesta de diseño detallada.

De las universidades participantes, al finalizar esta etapa, un jurado de calidad compuesto por arquitectos y urbanistas selecciona la propuesta más apta, para ser posteriormente desarrollada y en el futuro construida por el desarrollador participante.

Esta iniciativa se ha desarrollado en diferentes ediciones con diferentes universidades:

Edición Enero-Julio 2017: Taller de Vivienda Social Sostenible

Universidades participantes: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Universidad Iberoamericana, Universidad La Salle, Instituto Politécnico Nacional (IPN), Universidad Anáhuac.

Edición Enero-Julio 2018: Cátedra Infonavit

Universidades participantes: ITESM

Campus Ciudad de México, Campus Toluca, Campus Monterrey, Campus Santa Fe, Campus Querétaro, Campus Guadalajara, Campus Puebla, Campus Estado de México.

Edición Agosto-Diciembre: Cátedra Infonavit

Universidades participantes: ITESM

Campus Puebla, Campus Chihuahua, Campus Sonora Norte, Campus Ciudad de México, Campus Querétaro, Campus Monterrey, Campus León.





– **Participación en el Grupo de Evaluación, Autorización, Promoción y Seguimiento de Polígonos Urbanos Estratégicos (GEAPS)**

El Grupo de Evaluación, Autorización, Promoción y Seguimiento de los Polígonos Urbanos Estratégicos (GEAPS), es el Grupo de Trabajo Colegiado del Gobierno Federal, coordinado por la Conavi con las atribuciones para admitir, evaluar y autorizar las solicitudes de ampliación de superficies de Polígonos Urbanos Estratégicos, que busquen replicar el modelo autorizado previamente.

Se integra con las siguientes instituciones y dependencias:

- SHCP
- SEDATU
- SHF
- Conavi
- Infonavit
- Fovissste.

Los Polígonos Urbanos Estratégicos (PUE) son la tercera generación de lo que inicialmente se denominó como Desarrollos Urbanos Integrales Sustentables (DUIS), que surgió como una iniciativa pública basada en una amplia gama de experiencias internacionales en planeación urbana y regional, buscando contribuir al ordenamiento territorial y urbano, al maximizar el uso de infraestructura y equipamientos ya disponibles al interior de las ciudades.

Esta estrategia promueve altas densidades habitacionales, busca la diversidad de las tipologías de la vivienda y el uso de suelo mixto; promueve la implementación de esquemas de movilidad sustentable; impulsa la cercanía de las fuentes de empleo y motiva un adecuado aprovechamiento de los recursos (suelo, agua y energía); todo, bajo un esquema de participación e integración ciudadana.

Foros

Implementar foros y espacios de intercambio para debatir sobre los procesos de cambio en las ciudades y evaluar los modelos urbanos hacia un plan integral de sostenibilidad, para fomentar el mejoramiento de la calidad y el valor patrimonial de las viviendas.

– **Cumbre Internacional de Financiamiento a la Vivienda (CIFV)**

La Cumbre Internacional de Financiamiento a la Vivienda se organiza juntamente con la Subdirección de Comunicación y Apoyo; tiene como finalidad fomentar el desarrollo, financiamiento y adquisición de vivienda en entornos sostenibles. Este foro busca debatir sobre los procesos de cambios en las ciudades, así como evaluar modelos urbanos, económicos y sociales. Propone un debate multidisciplinario y crítico sobre el diseño de los procesos estratégicos en los temas de gestión, finanzas, políticas públicas, ordenamiento territorial, comunidad y arquitectura que rodean el sector de la vivienda. Durante el evento se cuenta con la participación de todas las áreas del Instituto.

CIFV edición 2016

- La Cumbre 2016 se desarrolló bajo la temática Vivienda y Ciudad, con el objetivo de explorar las dinámicas y procesos específicos de nuevos modelos de vivienda, ideas para el desarrollo y adquisición de viviendas en entornos sostenibles, discusiones sobre la transformación de las ciudades y el análisis de modelos financieros hacia un entorno social, urbano y económico integral.
- Durante la cumbre asistieron más de 1,500 participantes; entre ellos invitados especiales: directores de institutos de planificación urbana, desarrolladores, investigadores, académicos, funcionarios públicos, estudiantes y personal del Infonavit.
- Se llevaron a cabo 10 conferencias; 3 paneles de discusión; 28 ponentes en total; la Ceremonia de entrega de premios: Vivienda Sostenible y del 4º Concurso de Estudiantes; Relanzamiento de la publicación "Vivienda Infonavit"; 2 exposiciones: Pabellón Habitat III y 4º concurso de estudiantes.
- Los ponentes: Sebastián Piñera, Thomas Sargent, Xavier Sala -i- Martín, Peter Eisenman, David Adjaye, Mario Molina,Iwan Baan, Fernanda

Canales, Tatiana Bilbao, Alberto Kalach, Jose Castillo, Enrique Norten, Andrés Lajous, Rusell Thompson, Darin Johnstone, Jacklilin Hah Bloom, Dwayne Oyler, Hernán Díaz Alonso, Andrew Zago, John Enright, Tom Wiscombe, Francisco Pardo.

CIFV edición 2018

- La Cumbre 2018 se desarrolló bajo la temática de Infonavit y las alianzas internacionales, con el objetivo de debatir el papel que puede desempeñar la vivienda para acabar con la pobreza y el hambre, proporcionar acceso a la salud, al bienestar y la educación, lograr igualdad de género, contar con agua y energía limpia y asequible, saneamiento, comunidades y ciudades sostenibles, y el resto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Durante la cumbre asistieron más de 1,500 participantes; entre ellos invitados especiales: directores de institutos de planificación urbana, desarrolladores, investigadores, académicos, funcionarios públicos, estudiantes y personal del Infonavit.
- Se realizaron 10 conferencias; 3 paneles de discusión; 36 ponentes; Ceremonia de entrega de premios para los ganadores del 5º Concurso Internacional de Estudiantes; 2 exposiciones presentadas: 5º concurso de estudiantes y Del Territorio al Habitante
- Los ponentes: Laura Chinchilla, Jeffrey Sachs, Edward Glaeser, Nouriel Roubini, Finn Kydland, Al Borde Arquitectos, OMA, MVRDV, Elkin Velásquez Monsalve, Cano|Vera Arquitectura, Dellekamp Arquitectos | Derek Dellekamp & Jachen Schleich, Saya+ Arquitectos, Francisco Pardo, Gaeta-Springall Arquitectos, DVCH Devillarchacon Arquitectos, Rozana Montiel | Estudio De Arquitectura, Laboratorio de vivienda de la facultad de arquitectura de la UNAM, Zeller & Moye,





Acervo

El objetivo principal es constituir y conservar la memoria institucional para las nuevas generaciones, así como contribuir a la creación de conocimiento especializado en vivienda, cuya consulta redunde en una mejor toma de decisiones para mejorar la calidad de vida de los derechohabientes y acreditados.

– **Fortalecimiento y difusión del patrimonio histórico documental del Infonavit contenido en su acervo documental**

- El Centro de Información Documental-Biblioteca del Infonavit, fue transferido al CIDS en agosto de 2016. Fundado en 1972, este centro contiene la única biblioteca que opera en línea, bajo estándares internacionales bibliohemerográficos, en el sector vivienda en México:
- Esta biblioteca es la instancia encargada de preservar el patrimonio histórico documental del Infonavit. También conserva en su catálogo la mayor concentración documental en Latinoamérica sobre temas como vivienda social, crédito hipotecario en México, arquitectura, urbanismo, y estudios territoriales.
- Por sus características y la composición de su acervo, físico y digital, puede afirmarse que se trata de un organismo híbrido.

- En su integración se consideran aspectos como la importancia de la información impresa, el respeto a la propiedad intelectual, el uso de la documentación que nace de forma digital y la que se crea a partir de documentación física, así como el acceso público y global.
- El Infonavit ha sido pionero en México del libre acceso a la documentación, por lo tanto, la totalidad de las publicaciones institucionales en las que descansa la biblioteca digital pueden descargarse y copiarse, citando la fuente. Esto significa que desde el catálogo al que se tiene acceso desde el portal del Infonavit, las 24 horas del día, los 365 días del año, pueden ser consultados, descargados y copiados documentos en formato PDF.
- La construcción de la memoria social relativa a la vivienda en México, en sus diferentes aristas, es impensable sin el Centro de Información Documental-Biblioteca del Infonavit.





Desarrollo de colecciones. Consiste en la gestión de la compra y donación de materiales documentales y hemerográficos sobre los temas en los que se especializa el acervo, a saber, vivienda social, arquitectura, urbanismo, sostenibilidad, financiamiento a la vivienda, entre otros. El monto presupuestal asignado aumentó aproximadamente el 300% del año 2016 al 2018, por lo que no sólo se ejerció la totalidad del presupuesto, sino que el número de volúmenes adquiridos se duplicó en el periodo de referencia. Por otra parte, fue posible renovar y establecer las suscripciones de revistas especializadas como El croquis, AV proyectos, AV monografías y Arquitectura Viva, y suscribirse a la consulta en línea de revistas especializadas de la plataforma Ebsco y a todo el contenido de la biblioteca de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Esta última da acceso a más de 11, 120 libros electrónicos en texto completo y 5 mil billones de datos estadísticos.

Procesos técnicos. Se refiere a organizar el material bibliohemerográfico recibido por compra o donación, para incorporarlo al catálogo en línea a través de los procesos técnicos necesarios que asignen los atributos de catalogación e identificación. Comprende desde la recepción de los materiales hasta la notificación a los usuarios solicitantes de que el material se encuentra disponible. Los siguientes resultados, que muestran cifras de agosto de 2016 a julio de 2018, señalan los casos en los que, como parte de estos procesos, se llevaron a cabo trabajos de digitalización y restauración.

- 3, 559 nuevos volúmenes, de edición reciente, ingresaron en el periodo y fueron procesados y puestos a disposición de nuestros usuarios en el catálogo en línea.
- Más de 9, 000 volúmenes se procesaron como parte de los trabajos de fortalecimiento y creación de colecciones físicas y digitales para la constitución del Kardex, herramienta para inventariar y organizar por fechas de publicación, país de origen y periodicidad las existencias de publicaciones seriadas.
- 150 cárteles históricos de las décadas de los años setenta y ochenta fueron digitalizados y procesados para constituir una colección de gran valor histórico.
- 4, 481 documentos relativos a la normatividad histórica, sin vigencia, fueron procesados (colección normatividad histórica institucional).

- 50,671 cuartillas fueron procesadas como parte de la colección normatividad histórica.
- 66 planos originales correspondientes al edificio sede del Infonavit fueron sometidos a una restauración mayor para recuperar en un 90% el daño que presentaban; también fueron digitalizados por medio de la superimposición de tomas fotográficas en alta resolución para reconstruir su imagen en alta definición y gran detalle.
- 893 planos varios correspondientes a proyectos habitacionales, cartas urbanas, levantamientos topográficos, planes de desarrollo urbano, reservas territoriales, entre otros) fueron digitalizados y vinculados a sus registros.
- 330 planes maestros de unidades habitacionales construidas por el Infonavit y documentos históricos varios que presentaban daño mayor y regular, fueron restaurados, encuadernados y etiquetados sin afectar el lomo.
- 1,761 ejemplares que presentaban daño menor fueron encuadernados y etiquetados de nueva cuenta.
- Circulación de materiales, atención a usuarios, impactos en el catálogo en línea



21.6 Acciones del Infonavit ante problemática en la cuenca de El Barreal

Antecedentes

La cuenca hidrológica de El Barreal, en Ciudad Juárez, Chihuahua, es una cuenca endorreica (sin desagüe al mar), donde todos los escurrimientos de tipo intermitente convergen en una zona baja definida como Laguna de Patos.

En este lugar se reportaron recientemente (2006 y 2008) inundaciones ante eventos de lluvia de hasta 25 años de periodo de retorno. Las inundaciones registradas en esta zona obedecieron al efecto combinado de lluvias con periodo de retorno de 25 años y falla de estructuras aguas arriba, tales como la ruptura de la Presa Santa Elena I, la falta de capacidad de los diques Charly y Santa Elena II, la carencia de una última barrera de blindaje hidráulico de la zona ya desarrollada, además de la colmatación (cúmulo de materiales en una cuenca arrastrados y depositados por el agua) de estructuras de infiltración en algunos de los vasos de contención de cada desarrollo o fraccionamiento localizado en la zona lagunar.

En estos años, no se han ejecutado ni mantenido las obras de infraestructura necesarias para mitigar los riesgos de inundaciones por parte de las autoridades competentes o los desarrolladores inmobiliarios.

En la cuenca de El Barreal, el Infonavit otorgó 232,000 créditos del año de 1997 al 2018.

Primeras acciones

Tras contar con la información suficiente sobre el riesgo que enfrentaban los conjuntos habitacionales financiados por el Instituto en la cuenca de El Barreal, a partir de 2016 el Infonavit inició una serie de acciones para ofrecer y promover, junto con el resto de las autoridades competentes, soluciones concretas.

El 12 de mayo del 2016, la Delegación del Infonavit en Chihuahua emitió oficio dirigido al Director General del Centro Nacional de Prevención de Desastres (Cenapred), solicitando la colaboración para realizar un análisis hidrológico e hidráulico y emitir su opinión técnica respecto al nivel de riesgo de inundación de los fraccionamientos ubicados en la zona de la Cuenca de El Barreal.

El día 31 de mayo del 2016, se recibió oficio del Cenapred y el estudio "Análisis de las obras de mitigación ante inundaciones en la Cuenca de El Barreal", en el cual se confirmaba que esa cuenca presenta alto riesgo de catástrofe por inundación, sin especificar las zonas sin riesgo, y emitió una serie de recomendaciones sobre medidas o acciones que las autoridades locales, las cuales considera como responsables, debían adoptar para mitigar esos riesgos.

Con dicha base, el Infonavit solicitó a diversas Instancias, federales y locales, como la Comisión Nacional del Agua (Conagua), Gobierno Estatal de Chihuahua, Desarrollo Urbano y Protección Civil Municipal, su opinión al respecto.

Con fecha 3 de marzo del 2017, la Dirección General de Desarrollo Urbano del Municipio de Ciudad Juárez, Chihuahua, en comunicado dirigido a la Dirección General de Protección Civil del Municipio de Juárez, se limitó a mencionar el riesgo de una zona de la cuenca, identificándola como un triángulo formado por dos avenidas y un bordo, sin precisar los riesgos de catástrofe por inundación.

Dicha autoridad aceptó, haciendo referencia a una serie de estudios, que desde el año del 2004 el municipio estaba consciente de que se debían realizar obras y adoptar acciones. En este oficio mencionaba también que se debía dar mantenimiento a las obras existentes para contención de aguas pluviales, que permitan mitigar los riesgos en la cuenca (sólo en el triángulo). Sin embargo, no se hizo responsable de ello ni mencionó quién lo debía hacer.

Mediante oficio dirigido al subdelegado del Infonavit en Ciudad Juárez, con fecha 7 de marzo de 2017, el Director de Protección Civil municipal especificó el nombre de 9 fraccionamientos que se ubican dentro del triángulo de riesgo, los cuales consideró que están libres del riesgo de inundación y 8 fraccionamientos que se consideraban de alto riesgo.

El día 11 de abril de 2017, la Conagua, a través de un oficio dirigido a la Delegación Regional del Infonavit, mencionó que debían realizarse diversas obras y dar mantenimiento a aquéllas ya efectuadas para mitigar los riesgos de catástrofe por inundación. Asimismo, mencionaba que, por considerarse que no son aguas nacionales, las autoridades responsable de resolver esta problemática eran la estatal y municipal (sin precisar cuál), y se ofreció para asesorar a la autoridad municipal en la implementación de las acciones y obras que se debían realizar para mitigar los riesgos. Esta instancia tampoco especificó cuáles zonas, colonias o fraccionamientos ubicados en esa cuenca no tenían el riesgo de catástrofe por las inundaciones.

El 24 de abril del mismo año, la Delegación en el Estado de Chihuahua envió comunicado a la Junta Municipal de Agua y Saneamiento de Ciudad Juárez, a la Dirección de Desarrollo Urbano Municipal de Juárez y a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología Estatal de Chihuahua, en el que les solicitó su pronunciamiento sobre la delimitación específica, objetiva y fundamentada de aquellas zonas, colonias o fraccionamientos (áreas y/o polígonos) que presentasen algún grado de riesgo catastrófico por inundación. También se pidió identificar las áreas que estuviesen fuera de todo riesgo, no obstante que se ubicaran dentro de la cuenca de El Barreal y, por lo tanto, estuviesen habilitados para ser registrados sin riesgo y factibles de otorgamiento de créditos hipotecarios.

El Consejo de Administración en su Sesión Ordinaria número 793, celebrada el 26 de abril de 2017, emitió la resolución RCA-5924-04/17, mediante la cual facultó al Comité de Planeación a fin de que estudiara y aprobara la propuesta del Sector Empresarial para que se presentaran las acciones a llevarse a cabo, con objeto

de resolver la problemática de los fraccionamientos localizados en la zona de la cuenca de El Barreal.

El Consejo de Administración en su Sesión Ordinaria número 794, celebrada el 31 de mayo de 2017, emitió las siguientes resoluciones:

- Resolución RCA-5960-05/17.- El Consejo de Administración aprueba el dictamen de la sesión ordinaria número sesenta y nueve del Comité de Planeación, celebrada el día treinta de mayo de dos mil diecisiete, relativo al punto 1 del orden del día, "Propuesta para que se presenten las acciones que deberán llevarse a cabo para resolver la problemática de los fraccionamientos localizados en la zona de la cuenca de El Barreal, ubicado en Ciudad Juárez, Chihuahua, en cumplimiento a la resolución RCA-5924-04/17, emitida por el Consejo de Administración en su sesión ordinaria número setecientos noventa y tres, celebrada el veintiséis de abril de dos mil diecisiete".
- Resolución RCA-5961-05/17.- El Consejo de Administración, con base en los antecedentes y acciones realizadas por la Administración, presentadas en el Comité de Planeación en su sesión ordinaria número sesenta y nueve, celebrada el treinta de mayo de dos mil diecisiete, y con la finalidad de proteger la vida de los derechohabientes que habitan o lleguen a habitar en la cuenca de "El Barreal", así como, la protección de su patrimonio y la salvaguarda de las garantías hipotecarias del Instituto, aprueba las determinaciones siguientes:
  - Que el Instituto no origine créditos ni comercialice viviendas recuperadas, hasta en tanto las autoridades competentes, el Cenapred, la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, la Junta Central de Agua y Saneamiento del Gobierno del Estado de Chihuahua, la Dirección de Desarrollo Urbano Municipal y la Junta Municipal de Agua y Saneamiento del Municipio de Ciudad Juárez, definan los polígonos de riesgo, así como la identificación de aquellos que no lo tienen en la cuenca de "El Barreal". Asimismo, la utilización de los atlas de riesgo elaborados por el Centro Nacional de Prevención de Desastres de la Secretaría de Gobernación como referencia para ubicar las zonas de riesgo.
  - Que se actualicen los estudios de determinación de las acciones de mitigación para las zonas con riesgo, para superar la confusión y contradicción de los realizados con anterioridad.
  - Que se formule un plan de ejecución de dichas obras de mitigación, su mantenimiento, el costo, y que las mismas se determinen conforme a la ley, así como los responsables de realizarlas y se garantice la ejecución de aquéllas.

El Consejo de Administración en su Sesión Ordinaria número 795, celebrada el 29 de junio de 2017, emitió las siguientes resoluciones:

- Resolución RCA-5989-06/17, mediante la cual aprobó el dictamen de la sesión número setenta extraordinaria del Comité de Planeación, celebrada el 22 de junio de 2017, con relación a la propuesta referente a las acciones que deberán llevarse a cabo para resolver la problemática de los fraccionamientos localizados en la zona de la cuenca de "El Barreal", ubicado en Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Resolución RCA-5990-06/17, mediante la cual aprobó recursos hasta por la cantidad de $2,000,000.00 para que la Administración solicitara un estudio hidrológico al Cenapred, para realizarse en la Zona Norte y Sur de "El Barreal", con el mismo nivel de detalle que el elaborado en el triángulo (cuadrícula de 5 por 5), el cual analizará lo siguiente:
  - Las áreas de esas zonas sujetas a un riesgo medio, alto o muy alto de inundación.
  - Las capacidades de los pozos de absorción, de las obras de mitigación entregadas al municipio y la propuesta de reforzamiento del bordo Miguel de la Madrid Hurtado.
  - Las nuevas obras de mitigación a realizarse, así como el estado que guarda la infraestructura de mitigación ya ejecutada a recomendación o como condicionante establecida por el municipio, tanto en su especificación técnica como en su estado de conservación y funcionalidad.

Resolución RCA-5991-06/17, mediante la cual aprobó las siguientes acciones que instruyó el Comité de Planeación:

- Se abra el proceso de originación de créditos para vivienda nueva, usada y recuperada en los desarrollos habitacionales que estén fuera del denominado triángulo y que en el Atlas de Riesgos no se considere que están ubicados en zona de riesgo medio, alto o muy alto de inundación.
- En el caso de que el resultado de estudios posteriores determine que algunas viviendas se ubican en zona de riesgo medio, alto o muy alto de inundación o que se compruebe que las obras de mitigación que deban realizar los desarrolladores, de acuerdo a su licencia de construcción, estén o no municipalizadas, no cumplen con las especificaciones técnicas o de funcionalidad, y no lo remedie en un periodo máximo de tres meses, la Administración deberá proceder de manera inmediata al cierre de la originación de créditos.
- Se instruye a la Administración para que realice todas las gestiones necesarias y que estén a su alcance, a efecto de que el municipio reciba, para su correspondiente municipalización, los desarrollos habitacionales, y en lo particular para que se responsabilice del cumplimiento de las obras de mitigación que les hubieren sido impuestas en las licencias de construcción. Asimismo, se exhorte a la autoridad municipal para que se cumpla con sus obligaciones de ley, y en términos de obras de mitigación, conservación y mantenimiento de ellas.

Elaboración del estudio hidrológico e hidráulico por la UACJ

Mediante oficio de fecha 12 de julio de 2017, el Cenapred formalizó su recomendación para que el estudio hidrológico e hidráulico solicitado pudiera ser elaborado por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), por considerar que dicha institución contaba con experiencia en el tema, de manera específica, en la zona de interés, así como con 10 especialistas en hidrología e hidráulica, que trabajan con base en las especificaciones que sugiere la Conagua.

Derivado de la Recomendación de Cenapred, se contactó a la UACJ, para solicitar su apoyo en la elaboración del estudio.

En coordinación entre el Centro de Investigación para el Desarrollo Sustentable (CIDS), el Cenapred y la UACJ, se elaboraron las especificaciones técnicas para el estudio de investigación hidrológico e hidráulico en Zona Norte y Sur de la cuenca de El Barreal, cuidando que se cumplieran con los alcances requeridos por el H. Consejo de Administración (el estudio tuvo un costo de $1,712,044 con IVA incluido).

En la Sesión Ordinaria número 079 del Comité de Planeación, celebrada el 30 de enero de 2018, dicho Comité instruyó a la Administración respecto del punto 2.18 del orden del día convocado, en relación con el estudio hidrológico e hidráulico en la Zona Norte y Sur de la cuenca de El Barreal, ubicada en Ciudad Juárez Chihuahua, en cumplimiento a la resolución RCA-5990-06/17, emitida por el Consejo de Administración en su sesión ordinaria número 795, celebrada el 29 de junio de 2017, se solicitó la comparecencia a la próxima sesión ordinaria de este Comité de Planeación, de los representantes de la UACJ y el Cenapred, a fin de informar los avances técnicos del estudio.

En la Sesión Ordinaria número 080 del Comité de Planeación, celebrada el 27 de febrero de 2018, dicho Comité se dio por enterado del informe de avances, en relación con el punto 4.16 del orden del día convocado y en relación con la revisión del estudio hidrológico e hidráulico de la zona de la cuenca de El Barreal, ubicada en Ciudad Juárez, Chihuahua, presentado por la doctora Lucia Guadalupe Matías Ramírez, Subdirectora de Riesgos por Inundación del Cenapred. En dicho informe señala que se encontraron algunas omisiones y errores en la modelación (Modelo Digital de Elevación) generada por la UACJ, mismos que se hicieron de conocimiento de dicha Institución a fin de ser corregidos, ya que si los mapas de inundación no eran correctos, las recomendaciones realizadas no serían válidas. Asimismo, refirió ser portadora de la instrucción del Director General del Cenapred, para hacer del conocimiento de este Órgano Colegiado las siguientes recomendaciones:

- Solamente hasta que estén concluidos los mapas de inundación, se sugiere al Infonavit compartirlos con las Autoridades de los tres Órganos de Gobierno. Lo anterior, en virtud de que al ser material único, se sugiere poder compartirlo y con ellos, actualizar

el Atlas de Riesgo del municipio de Ciudad Juárez, Chihuahua, con lo cual, el Atlas de Riesgo anterior, quedaría obsoleto. De igual forma se integraría en el Atlas Nacional de Riesgos que compila la Secretaría de Gobernación.

- Identificar las áreas de la zona lagunar, con el propósito de conservarla, para que ya no se volviera a construir ningún nuevo asentamiento humano en esa zona.
- Para el caso de los nuevos desarrollos urbanos, es necesario que se contemple el mapa de severidad por inundación para un periodo de retorno de 100 años.
- Se sugiere utilizar el modelo digital de elevación del detalle que tiene el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y con ello generar las nuevas modelaciones hidráulicas.
- Para cualquier toma de decisiones, se debe esperar hasta que esté concluido por completo el estudio.

El Consejo de Administración, en su Sesión Ordinaria número 803, celebrada el 28 de febrero de 2018, aprobó mediante resolución RCA-6395-02/18, el dictamen emitido por Comité de Planeación, en su Sesión Ordinaria número 080, celebrada el 27 de febrero de 2018, en relación con los informes presentados por la Administración, relativos a diversas resoluciones emitidas por este Consejo de Administración, entre ellos, el cumplimiento a la resolución RCA-5990-06/17; en consecuencia, el Consejo de Administración emitió la siguiente declaración:

Declaración DCA-5800-02/18.- El Consejo de Administración, respecto del estudio hidrológico e hidráulico realizado en la cuenca de "El Barreal", Ciudad Juárez, Chihuahua, por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, se da por enterado de las recomendaciones realizadas por el director del Cenapred, en la persona de la doctora Lucia Guadalupe Matías Ramírez, Subdirectora de Riesgos por Inundación, siendo las apuntadas en la Sesión Ordinaria número 080 del Comité de Planeación, previamente referidas.

En la Sesión Ordinaria número 082 del Comité de Planeación, celebrada el 19 de abril de 2018, dicho Comité se dio por enterado del informe presentado por la Administración en relación con el punto 3.11 del orden del día, con referencia al estudio hidrológico e hidráulico en la Zona Norte y Sur de la cuenca de "El Barreal", ubicada en Ciudad Juárez, Chihuahua.

Asimismo, aprobó sesionar de manera extraordinaria a fin de conocer, respecto de la información que habría de presentarse por parte del Cenapred y resolver al respecto.

Resultados del estudio

La UACJ realizó el estudio hidrológico e hidráulico en la cuenca El Barreal, el cual constó de 6 etapas; cada uno de los documentos entregables fue revisado y contó con el visto bueno del Cenapred.

1. Diagnóstico de la situación actual (entregable A)

   Se generó un documento que describe la problemática general y condiciones de operación hidráulica actual de la subcuenca El Barreal, ante eventos hidrometeorológicos[5].

2. Elaboración del Modelo Digital de Terreno (MDE)

   Se elaboró un del Modelo Digital de Terreno (MDE), con resolución de 1m., así como restitución fotogramétrica de 100 km2 y puntos de control. El objetivo del modelo es contar con el análisis del peligro hidrológico por inundación, mediante el desarrollo de los modelos hidrológicos e hidráulicos[6].

3. Resultado de los estudios geotécnico y geofísico, así como del análisis de estabilidad de talud del Bordo Miguel de la Madrid Hurtado.

[5]Para mayor detalle, consultar Anexo 21-1 Diagnóstico de la situación actual.
[6]Para mayor detalle, consultar Anexo 21-2 Memoria técnica sobre la generación del modelo digital de elevación para la simulación hidráulica iber.

Se generó un documento que engloba los principales hallazgos de los estudios de geofísica, Tomografías Eléctricas Resistivas, Sísmica, Georradar y de los estudios de geotecnia en campo y de gabinete, para inferir las condiciones de integridad estructural del Bordo MMH.[7]

4. Resultado del análisis hidrológico e hidráulico de las zonas de peligro medio, alto o muy alto de inundación.

Se ejecutaron los estudios básicos de hidrología e hidráulica fluvial, para la elaboración del "Estudio hidrológico y simulación hidráulica bidimensional de la subcuenca definida por la intersección de las vialidades Miguel de la Madrid Hurtado-Talamas Camandari-Boulevard Independencia", en la cuenca Zona VIII El Barreal, a periodos de retorno correspondientes a lluvias de 2, 5, 10, 20, 25, 50, 100, 250 y 500 años.[8]

5. Análisis de las capacidades de los pozos de absorción de las obras de mitigación entregadas al municipio y la propuesta de reforzamiento del bordo Miguel de la Madrid Hurtado.

Se generó un documento que englobe los principales hallazgos de los estudios de Tomografías Eléctricas Resistivas para inferir las condiciones de capacidad de infiltración en las obras de protección hidráulicas, diques y vasos de captación, dentro de los fraccionamientos afectados, de acuerdo con la simulación hidrológica e hidráulica, así como las condiciones del estrato de desplante del bordo MMH.[9]

6. Propuesta de nuevas obras de mitigación, estrategias de solución global y resumen ejecutivo y estrategia de solución local.

Se generó un instrumento ejecutivo a nivel solución hidrológica e hidráulica global que sintetice las condiciones hidrológicas y esquemas de solución (obras de mitigación) de la subcuenca El Barreal, actualizado al 2018. Asimismo, se generó un instrumento a nivel ejecutivo que permita establecer qué zonas están expuestas al peligro hidrológico medio, alto y muy alto y la propuesta de solución local para cada zona. [10]

En Resumen:

- A través del estudio realizado se identificaron 83 polígonos que presentan un grado de exposición al peligro hidrológico catalogado como medio, alto o muy alto.

[7]Para mayor detalle, consultar Anexo 21-3 Estudio geotécnico, geofísico y análisis de estabilidad de talud del bordo Miguel de la Madrid Hurtado.
[8]Para mayor detalle, consultar Anexos 21-4 Análisis hidráulico de las zonas de peligro medio, alto o muy alto de inundación y 21-5 Análisis hidrológico de las zonas de peligro medio, alto o muy alto de inundación.
[9]Para mayor detalle, consultar Anexo 21-6 Análisis de las capacidades de los pozos de absorción de las obras de mitigación y la propuesta de reforzamiento del bordo Miguel de la Madrid Hurtado.
[10]Para mayor detalle, consultar Anexos 21-7 Propuesta de nuevas obras de mitigación, estrategias de solución global y resumen ejecutivo y 21-8 Estrategia de solución local.

No.	SUBCUENCA	ID_SEVERID	VOLUMEN (m^3)	PMDU	AGEB
1	NORTE	85	141,631.00		X
2	NORTE	86	240,397.00		X
3	BMMH	132	571,078.00	X	
4	BMMH	134		X	
5	BMMH	135		X	
6	BMMH	138		X	
7	BMMH	139		X	
8	BMMH	142		X	
9	BMMH	145		X	
10	BMMH	18320		X	
11	SUR	148	94,317.00	X	
12	SUR	179	144,206.00	X	
13	SUR	185	44,378.00	X	
14	SUR	186	93,907.00	X	
15	SUR	190	72,060.00	X	
16	SUR	191	358,249.00	X	
17	SUR	17441	104,376.00	X	
18	SUR	17941	69,514.00	X	
19	SUR	20476	250,873.00	X	
20	NORTE	4131	15,110.00	X	
21	NORTE	4137	21,138.00	X	
22	NORTE	4138		X	
23	NORTE	4139		X	
24	NORTE	17089	32,146.00	X	
25	NORTE	18166	13,663.00	X	
26	NORTE	7955	6,800.00	X	
27	SUR	8488	63,128.00	X	
28	SUR	8489	369,757.00	X	
29	SUR	17087	555,641.20	X	650
30	SUR	7294		X	
31	SUR	20116		X	
32	SUR	7295		X	
33	SUR	20096		X	
34	SUR	20103		X	
35	SUR	20323		X	
36	SUR	20324		X	
37	SUR	20337		X	
38	SUR	20109		X	
39	SUR	20321		X	
40	SUR	21041	22,598.00	X	
41	SUR	143	112,326.57	X	

42	SUR	147	112,326.57	X	
43	SUR	153	142,307.13	X	
44	SUR	156	27,825.45	X	
45	NORTE	2440	13,904.00	X	
46	NORTE	2936	88,292.00	X	
47	TRIANGULO	3259	21,569.00	X	
48		3332		X	
49		3333		X	
50		3344		X	
51	TRIANGULO	3645	5,965.00	X	
52	SUR	6791	10,748.49	X	
53	NORTE	7929	6,196.00	X	
54	NORTE	9515	17,388.00	X	
55	NORTE	16936	6,017.00	X	
56	SUR	18042	1,118.90	X	
57	NORTE	18162	24,774.00	X	
58	NORTE	18856	19,316.00	X	
59	NORTE	20380	41,566.00	X	

- Para la identificación de los polígonos expuestos al peligro hidrológico, se ocupó el mapa de peligrosidad o severidad hidrológica correspondiente a la tormenta de diseño asociada con un evento hidrometeorológico de 100 años de periodo de retorno.
- Este mapa consiste, por definición, en la zonificación del peligro hidrológico, en 5 categorías: muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto, determinados a partir de un nomograma que cuantifica el producto de la máxima velocidad multiplicado por el máximo tirante.



- Para cada uno de los polígonos con exposición media, alta o muy alta al peligro, se definieron las propuestas de nuevas obras de mitigación que se requieren desarrollar:

Tabla Resumen de obras de Mitigación para cada uno de los 83 polígonos con peligro hidrológico medio, alto o muy alto.

ID_SEVERID	Pagina Entregable F	Obra recomendada	Subcuenca
85	Pág. 28	Tenencia de la tierra, manejo efectivo de rasantes en la vialidad, suficiente capacidad de almacenamiento y una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos de la nueva estructura.	Norte
86	Pág. 30	Tenencia de la tierra, manejo efectivo de rasantes en la vialidad, suficiente capacidad de almacenamiento y una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos de la nueva estructura.	Norte
20116	Pág. 52	Continuación del BMMH aproximadamente 4,200 m hacia el sureste sobre la vialidad Miguel de la Madrid.	Sur
132	Pág. 69	Preservación del Bordo MMH para que no se vea afectada su operación hidráulica y se altere la geometría del mismo.	BMMH
134	Pág. 69		BMMH
135	Pág. 69		BMMH
138	Pág. 69		BMMH
139	Pág. 69		BMMH
142	Pág. 69		BMMH
145	Pág. 69		BMMH
18320	Pág. 69		BMMH

ID_SEVERID	Pagina Entregable F	Obra recomendada	Subcuenca
148	Pág. 57	Cuando se comiencen a construir los primeros desarrollos, se proyecten vasos o diques que contengan el tirante de TR 100, el cual reclama un volumen de 94,317m$^{3.}$	Sur
179	Pág. 63	Preservar las zonas de lagunas que provienen de la parte suroeste de la cuenca El Barreal.	Sur
185	Pág. 59	Preservar las zonas de lagunas que provienen de la parte suroeste, cuando se comience a contruir la segunda parte del predio, se proyecten vasos o diques que contengan el tirante TR 100, para los cuales existe un área actual disponible de 9,749m$^{2.}$	Sur
186	Pág. 60	Preservar las zonas de lagunas que provienen de la parte suroeste de la cuenca El Barreal.	Sur
190	Pág. 62	Preservar las zonas de lagunas que provienen de la parte suroeste de la cuenca El Barreal.	Sur
191	Pág. 61	Preservar las zonas de lagunas que provienen de la parte suroeste de la cuenca El Barreal.	Sur
17441	Pág. 56	Cuando se cominecen a contruir los primeros desarrollos, se proyecten vasos o diques que contengan el tirante de TR 100, el cual reclama un volumen de 104,376m^{3}	Sur
17941	Pág. 58	Preservar las zonas de lagunas que provienen de la parte suroeste, cuando se comience a contruir se proyecten vasos o diques que contengan el tirante TR 100, el cual reclama un volumen de 69,514 m^{3}	Sur
20476	Pág. 54	Vasos o diques que contengan el tirante de TR 100, ya que la parte suroeste del polígono, contigua a la vialidad MM, no tiene desarrollos aun, y el área afectada por el mapa de severidad reclama un parea de 69,003 m^{2}, los cuales están disponibles.	Sur
2886	Pág. 49	Continuación del BMMH aproximadamente 2,600 m hacia el sureste sobre la vialidad Miguel de la Madrid.	Sur
2887	Pág. 49		Sur
2890	Pág. 49		Sur
2904	Pág. 49		Sur
2905	Pág. 49		Sur
2906	Pág. 49		Sur
2907	Pág. 49		Sur
2908	Pág. 49		Sur
4131	Pág. 19	Mayor capacidad de almacenamiento y obra de llamada de mayor capacidad de ingreso a la nueva estructura.	Norte
4137	Pág. 22	Manejo efectivo de rasantes, la capacidad de almacenamiento y una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos de la nueva estructura.	Norte
4138	Pág. 22		Norte
4139	Pág. 22		Norte
7289	Pág. 49	Continuación del BMMH aproximadamente 2,600 m hacia el sureste sobre la vialidad Miguel de la Madrid.	Sur
7294	Pág. 52	Continuación del BMMH aproximadamente 4,200 m hacia el sureste sobre la vialidad Miguel de la Madrid.	Sur
7295	Pág. 52		Sur
7955	Pág. 33	Tenencia de la tierra, manejo efectivo de rasantes en la vialidad, suficiente capacidad de almacenamiento y una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos de la nueva estructura.	Norte

ID_SEVERID	Pagina Entregable F	Obra recomendada	Subcuenca
8457	Pág. 49	Continuación del BMMH aproximadamente 2,600 m hacia el sureste sobre la vialidad Miguel de la Madrid.	Sur
8458	Pág. 49		Sur
8460	Pág. 49		Sur
8461	Pág. 49		Sur
8462	Pág. 49		Sur
8463	Pág. 49		Sur
8464	Pág. 49		Sur
8465	Pág. 49		Sur
8467	Pág. 49		Sur
8468	Pág. 49		Sur
8473	Pág. 49		Sur
8475	Pág. 49		Sur
8488	Pág. 47	Continuación del BMMH, de esta manera el tirante de TR 100 no brincaria hacia el predio oeste (8489).	Sur
8489	Pág. 45	Continuación del BMMH aproximadamente 1,100 m hacia el sureste dobre la vialidad Miguel de la Madrid.	Sur
17087	Pág. 52	Continuación del BMMH aproximadamente 4,200 m hacia el sureste sobre la vialidad Miguel de la Madrid.	Sur
17089	Pág. 25	Tenencia de la tierra, manejo efectivo de rasantes en la vialaidad, suficiente capacidad de almacenamiento y una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos de la nueva estructura.	Norte
18014	Pág. 49	Continuación del BMMH aproximadamente 2,600 m hacia el sureste sobre la vialidad Miguel de la Madrid.	Sur
18015	Pág. 49		Sur
18166	Pág. 32	Manejo efectivo de rasantes en la vialidad, una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos a la estructura, ya que la obra hidráulica si cuenta con la suficiente capacidad de almacenamiento de aproximadamente 5,000m^2.	Norte
19727	Pág. 49	Continuación del BMMH aproximadamente 2,600 m hacia el sureste sobre la vialidad Miguel de la Madrid.	Sur
20096	Pág. 52	Continuación del BMMH aproximadamente 4,200 m hacia el sureste sobre la vialidad Miguel de la Madrid.	Sur
20103	Pág. 52		Sur
20109	Pág. 52		Sur
20321	Pág. 52		Sur
20323	Pág. 52		Sur
20324	Pág. 52		Sur
20337	Pág. 52		Sur

ID_SEVERID	Pagina Entregable F	Obra recomendada	Subcuenca
21041	Pág. 48	Construcción a futuro de obras que regulen el área afectada de 11,160 $m^{2.}$	Sur
143	Pág. 64	Manejo efectivo de rasantes hacia los vasos, suficiente capacidad de almacenamiento y una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos para las nuevas estructuras proyectadas.	Sur
147	Pág. 64		Sur
153	Pág. 65	Manejo efectivo de rasantes hacia los vasos futuros, suficiente capacidad de almacenamiento y una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos a la nueva estructura proyectada.	Sur
156	Pág. 66	Manejo efectivo de rasantes hacia los vasos, en especial el del norte, suficiente capacidad de almacenamiento y una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos a la estructura.	Sur
2440	Pág. 37	Manejo efectivo de rasantes en la vialidad del oeste, suficiente capacidad de almacenamiento y una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos a la nueva estructura.	Norte
2936	Pág. 34	Dar mantenimiento y deprimir el área de embalse de la mayor área de inundación correspondiente a un área de 167,000 m2 a TR 100 años. Plan de manejo hidrológico conforme a los volúmenes calculados para la tormenta de 100 años conforme a su protocolo de seguridad del aeropuerto.	Norte
3259	Pág. 42	Manejo efectivo de rasantes hacia el vaso, suficiente capacidad de almacenamiento y una obra de llamda hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos a la estructura.	Triangulo
3332	Pág. 42		Triangulo
3333	Pág. 42		Triangulo
3344	Pág. 42		Triangulo
3645	Pág. 44	Manejo efectivo de rasantes hacia los vasos, en especial hacia el norte, suficiente capacidad de almacenamiento y una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos a la estructura.	Triangulo

ID_SEVERID	Pagina Entregable F	Obra recomendada	Subcuenca
6791	Pág. 67	Manejo efectivo de rasantes hacia una obra de protección que se debe de proyectar, ya que la mancha de inundación se concentra en la parte noreste del polígono.	Sur
7929	Pág. 40	Manejo efectivo de rasantes hacia los vasos, en especial el del norte, suficiente capacidad de almacenamiento y una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos a las estructuras.	Norte
9515	Pág. 41	Manejo efectivo de rasantes hacia los vasos, en especial el del norte, suficiente capacidad de almacenamiento y una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos a la nueva estructura proyectada.	Norte
16936	Pág. 39	Manejo efectivo de rasantes en las vialidades en el interior del predio, suficiente capacidad de almacenamiento y una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos a la nueva estructura proyectada.	Norte
18042	Pág. 68	Redimensionamiento de la obra de captación, el manejo efectivo de rasantes hacia la obra de protección, ya que la mancha de inundación se concentra en la parte este del polígono.	Sur
18162	Pág. 36	Manejo efectivo de rasantes en la vialidad, suficiente capacidad de almacenamiento y una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos a la nueva estructura.	Norte
18856	Pág. 35	Manejo efectivo de rasantes en la vialidad, suficiente capacidad de almacenamiento y una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos a la nueva estructura.	Norte
20380	Pág. 38	Manejo efectivo de rasantes en las vialidades interiores, suficiente capacidad de almacenamiento y una obra de llamada hidráulicamente efectiva para el ingreso de los volúmenes escurridos a la nueva estructura.	Norte

Conclusiones tras el estudio

- Compartir el resultado de estudio hidrológico e hidráulico realizado en la cuenca El Barreal a las autoridades de los tres órdenes de gobierno, con el fin de actualizar el Atlas de Riesgos del Municipio de Juárez, Chihuahua.

- Identificar las áreas de la antigua zona lagunar, con el propósito de conservar estos sitios ante nuevos asentamientos humanos. (No se debe permitir la construcción en estas zonas).

- Para los nuevos desarrollos urbanos, es necesario contemplar el mapa de severidad por inundación para el periodo de retorno de 100 años para la construcción de sus obras de mitigación

- La información obtenida como resultado del presente estudio, será entregada al Cenapred para ser subida dentro del Atlas Nacional de Riesgos.

- La información obtenida con el presente estudio tiene una vigencia de 10 años o bien hasta que se presenten lluvias atípicas que requieran la actualización del presente estudio.

Recomendaciones finales del estudio

- Que la autoridad establezca un plan de mantenimiento de la infraestructura hidráulica existente en la cuenca El Barreal.

- Los fraccionamientos listados como afectados deberán elaborar un proyecto ejecutivo de solución que contenga los siguientes elementos:

  - Dimensionamiento de la obra conforme a los volúmenes calculados en este estudio (Tabla de polígonos afectados).

  - Prueba Lefranc con descarga al estrato permeable, conforme a los resultados del estudio de capacidad de infiltración del Entregable E si es que

el dique es existente. En caso de ser una nueva obra, deberá realizarse, además, un estudio geoeléctrico especifico en la zona propuesta.

- Construcción de obra de infiltración al estrato permeable con capacidad de infiltración no mayor a 72 horas para el volumen correspondiente a TR100 (Tabla de polígonos afectados).
- Obras de llamada con manejo adecuado de rasantes.
- Estudio hidrológico con cambio de número de curva (CN) de 69 a 89.
- Programa de mantenimiento de la obra propuesta o existente.
- Validación del Proyecto de mitigación por parte de la autoridad municipal a través del dictamen de expertos en la materia.

Una vez presentada por parte del CIDS la conclusión del estudio hidrológico e hidráulico en la Zona Norte y Sur de la cuenca de El Barreal, por el Cenapred, en cumplimiento a la resolución RCA-5990-06/17, en la Sesión número 083 Extraordinaria del Comité de Planeación, se autorizaron las siguientes resoluciones:

– RCA-6522-05/18.- El Consejo de Administración instruye a la Administración que en un plazo máximo de 10 días la Subdirección General de Crédito y la Subdirección General de Administración de Cartera concilien y validen la información con el Registro Único de Vivienda (RUV), respecto a los polígonos que dentro del estudio realizado por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y validado por el Cenapred, se encuentran en zona de riesgo medio, alto y muy alto. Asimismo, se instruye a la Administración para que la vivienda ya identificada con riesgo medio, alto y muy alto y en proceso de identificarse con riesgo medio, alto y muy alto por el RUV, el Instituto no origine, ni formalice créditos en la cuenca de "El Barreal", ubicada en Ciudad Juárez, Chihuahua. Asimismo, deberá informar los resultados a este Consejo de Administración a través del Comité de Planeación en próxima sesión.

RESPONSABLE: Subdirección General de Crédito / Subdirección General de Administración de Cartera ACOMPAÑAMIENTO: Coordinación General de Delegaciones / Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible FECHA DE ENTREGA: 07 JUNIO 2018

En acompañamiento a esta resolución el CIDS entregó mediante oficio CIDS/066/2018, con fecha 29 de mayo de 2018 una carpeta con todos los documentos entregables del estudio así como un disco duro que contiene la totalidad del estudio al Ing. Luis Fernando Alvídrez Díaz, Director del RUV.

– RCA-6523-05/18.- El Consejo de Administración, con base en el informe final del estudio hidrológico e hidráulico en la Zona Norte y Sur de la cuenca de "El Barreal", ubicado en Ciudad Juárez, Chihuahua, y derivado de las recomendaciones generadas por el Cenapred, instruye a la Administración, enviar a la brevedad a las autoridades competentes de los tres órdenes de Gobierno, el estudio completo de la cuenca de "El Barreal", ubicada en Ciudad Juárez, Chihuahua, elaborado por la UACJ y validado por el Cenapred, para que sea utilizado en el ámbito de sus respectivas competencias.

Derivado de lo anterior se realizó la entrega del estudio completo a la Coordinación General de Delegaciones, quien quedó como responsable de atender la resolución anterior, y a su vez hizo entrega del estudio a las siguientes autoridades:

- Lic. Javier Corral Jurado. Gobernado del Estado de Chihuahua
- Lic. Lucia Chavira Acosta. Delegada de la Secretaria de Desarrollo Urbano, Territorial y Agrario en el Estado de Chihuahua
- Dr. Kamel Athié Flores, Director Local de la Conagua en Chihuahua
- Dra. Cecilia Olague Caballero. Secretaria de Desarrollo Urbano y Ecología de Gobierno del Estado de Chihuahua.
- Lic. Alejandro Loaeza Canizales. Presidente del H. Ayuntamiento de Juárez, Chihuahua

– RCA-6524-05/18.- El Consejo de Administración instruye a la Administración vincularse a la brevedad con los desarrolladores responsables y promotores inmobiliarios para definir las obras de mitigación a

corto y mediano plazo; así como las recomendaciones realizadas por el Cenapred, respecto a la problemática en la Zona Norte y Sur de la cuenca de "El Barreal", ubicada en Ciudad Juárez, Chihuahua. Asimismo, deberá informar los resultados a este Consejo de Administración a través del Comité de Planeación en próxima sesión.

RESPONSABLE: Subdirección General de Crédito / Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible ACOMPAÑAMIENTO: Coordinación General de Delegaciones / Subdirección General de Administración de Cartera

El CIDS hace entrega de una carpeta y un USB con todos los entregables del estudio a la SGC y al a SGAC para que pueda ser compartida dicha información con los desarrolladores y promotores inmobiliarios, así mismo en la Biblioteca del Instituto se contará con un disco duro que contiene la totalidad del estudio en donde podrá ser consultada la información.

El 17 de julio de 2018, el estudio hidrológico e hidráulico se incorporó al Atlas Nacional de Riesgos por Inundación, en la sección Ciudad.

Medidas asumidas por la Subdirección General de Crédito

El Infonavit solicitó en el mes junio de 2018, la publicación por parte del RUV de los resultados del estudio en su plataforma con los mapas generados, que contienen los resultados de los tirantes de inundación a 100 años (TR 100) y los polígonos afectados, pudiendo identificar con ello qué oferta se ubica en zonas de medio, alto o muy alto grado de peligrosidad o riesgo de inundaciones, así como aquellos polígonos en los cuales no se permitirá, en ningún caso, la originación de créditos para viviendas nuevas o usadas, ni el aprovechamiento de reservas territoriales.

A partir de esa fecha, la Subdirección General de Crédito limitó la originación de créditos en Ciudad Juárez a aquellas zonas en las que no se identifique un riesgo de inundación medio, alto o muy alto o un polígono identificado con este tipo de riesgo.

Asimismo, el estudio presenta propuestas de acciones de mitigación para las zonas con riesgo y las que se prevean en un futuro desarrollar.

El Infonavit entregó el 04 de junio del 2018, copia del Estudio con recomendaciones a la autoridad Municipal de Ciudad Juárez, al Gobierno del Estado de Chihuahua, la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano y la Conagua, del Gobierno Federal.

El Infonavit revirtió las adjudicaciones por subasta de viviendas recuperadas en la Cuenca de "El Barreal", reintegrando las inversiones correspondientes a los adjudicatarios.

El Instituto, en diversos oficios, solicitó al municipio de Ciudad Juárez que informara sobre las restricciones, exigencias o gestiones impuestas en las autorizaciones o permisos respectivos a los desarrolladores de vivienda en materia de obras de mitigación por inundaciones en la cuenca de El Barreal, así como el cumplimiento o avance, conservación o mantenimiento de dichas obras de mitigación y las que faltan de realizar a cargo de esos desarrolladores, sin que hacia agosto de 2018 la autoridad municipal haya dado respuesta directa y completa.

Por su parte, la Subdirección General de Crédito revisó e identificó los créditos ubicados hoy en zonas de riesgo, medio, alto y muy alto, con base en el estudio de avalado por el Cenapred[13], donde se ubican cuadro de originación histórica de Ciudad Juárez desglosado por administraciones de 2012 al 2018, la originación de créditos por oferente, originación de créditos hipotecarios inscritos del 30 de junio de 2017 al 12 de agosto de 2018 por estatus.

Se instruyó a la Administración en la resolución RCA-6524-05/18 llevar a cabo un acercamiento con desarrolladores para explicarles el resultado del estudio avalado por el Cenapred, así como su situación particular dentro de la cuenca de "El Barreal". Para ellos, los días 02 y 13 de agosto se realizaron las reuniones

[11] Para mayor detalle, consultar Anexo 21-9.

generales con desarrolladores de la zona, la Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda, representantes de la Delegación de Chihuahua, Cartera, CIDS, Coordinación de Delegaciones, Coordinación Jurídica y la Subdirección General de Crédito, además del RUV. Se anexan listas de asistencia y presentaciones.[12]

Adicionalmente, se estableció el calendario de sesiones con los principales originadores de crédito en la zona, el cual se presenta a continuación.

DESARROLLADOR	FECHA
GRUPO SADASI	15 de agosto de 2018 a las 10:00 am
CONSTRUCCIONES ARYVE	16 de agosto de 2018 a las 10:00 am
URBI	17 de agosto de 2018 a las 10:00 am
GRUPO RUBA	20 de agosto de 2018 a las 10:00 am
YVASA	21 de agosto de 2018 a las 10:00 am

Estas reuniones fueron coordinadas por la Subdirección General de Crédito, y participaron el CIDS, Cartera, Jurídico, el Cenapred.[13]

La Subdirección General de Crédito ha participado activamente en los trabajos junto con el CIDS y el Cenapred para entender e interpretar los resultados del estudio y facilitar la toma de decisiones respecto al riesgo en la zona para la originación de créditos hipotecarios.

Se han realizado reuniones con el RUV para llevar a cabo las actualizaciones necesarias para la carga de los resultados del estudio avalado por el Cenapred en el sistema aplicativo del RUV (SIG), a fin de contar con información fidedigna y actualizada de la zona de la cuenca de El Barreal y poder tomar decisiones sobre la originación de créditos.

Actualmente, se trabaja con el CIDS, el RUV y las diferentes áreas de la Subdirección General de Crédito, para definir la operación de un visualizador que muestre la ubicación geográfica de las viviendas con respecto al TR 100 y polígonos que hoy se encuentran en el sistema del RUV, para que los usuarios puedan identificar de forma individual el riesgo de cada vivienda.

Adicionalmente, se trabaja para determinar las características, propiedades y especificaciones que se deberán cumplir para el registro de la oferta nueva en el RUV que garanticen las condiciones de seguridad de las viviendas que se pretendan desarrollar en la cuenca de El Barreal y que permitan la originación de crédito.

Medidas asumidas por la Subdirección General de Administración de Cartera

En cumplimiento a la resolución RCA-6524-05/18, la SGAC solicitó al RUV, con base a las georreferencias con las que cuentan, determinar si las viviendas recuperadas en contrato o en inventario se encuentran en zona de riesgo de inundación, conforme al estudio realizado por la UACJ y validado por el Cenapred. Sobre lo anterior, el RUV informó que 1,204 viviendas recuperadas se encuentran en zona de riesgo de inundación.

La Subdirección General de Administración de Cartera, con el objeto de minimizar la afectación a los inversionistas y no poner en riesgo a los compradores, resolvió que de las 1,204 viviendas recuperadas identificadas en zona de riesgo de inundación lo siguiente:

[12] Para mayor detalle, consultar Anexos 21-10A., 21-10B, 21-10C, 21-10D Y 21-10E.

- 305 viviendas recuperadas identificadas en zonda de riesgo de inundación en contrato de subastas y macrosubastas se dieron de baja para regresar al inventario del Instituto.
- 899 viviendas recuperadas identificadas en zonda de riesgo de inundación No se comercializarán y se mantendrán en el inventario del propio Instituto.

Lo anterior, en tanto se realicen las medidas de mitigación correspondientes y no exista riesgo de inundación.

Acciones que quedan en proceso de instrumentación y/o consolidación

- Poner en operación el visualizador donde se ubiquen las viviendas individuales en el TR 100 y polígonos resultantes del estudio avalado por el Cenapred.
- Definir lineamientos que permitan validar las georreferencias en el visor del punto anterior.
- Atender las dudas de desarrolladores con respecto a cómo se establecieron los polígonos en el estudio avalado por el Cenapred.
- Gestionar la participación del Gobierno del Estado de Chihuahua y del Ayuntamiento de Juárez en la implementación de todas las medidas que se recomiendan en el estudio avalado por el Cenapred, hoy Atlas Nacional de Riesgos por Inundación.
- Inducir a que las autoridades responsables materialicen las acciones de mitigación y estudios posteriores, a fin de a garantizar las condiciones adecuadas para la originación de crédito en esta cuenca.

[13] Para mayor detalle, consultar Anexos 21-11A., 21-11B y 21-11C

CAPÍTULO 22

COORDINACIÓN GENERAL DE DELEGACIONES

22. COORDINACIÓN GENERAL DE DELEGACIONES

22.1 Antecedentes

Ha sido manifiesta la necesidad institucional de contar con un área central que cuente con la representatividad integral de las Delegaciones Regionales para la comunicación, entendimiento e intercambio de experiencias entre ellas, así como para la gestión, coordinación y acercamiento con la Dirección General y las áreas normativas de apoyo y de control, sobre temas y asuntos que le son comunes o bien, que requieren de la atención de más de una de las áreas centrales y de los Órganos de Gobierno.

Sin embargo, las áreas y unidades en el Instituto, encargadas de la coordinación, seguimiento, control y enlace de las Delegaciones Regionales, a través de los años han enfrentado una serie de cambios, adecuaciones y situaciones de creación, funcionamiento, permanencia y extinción, hasta llegar a lo que es ahora la Coordinación General de Delegaciones.

Tan sólo a partir del año 2000 se dieron diversos movimientos:

2000: La existencia de 4 Coordinaciones Regionales por zonas: Noroeste, Noreste, Centro y Sur.

2001: Se modifica el número de Coordinaciones Regionales quedando sólo 3: Norte, Centro y Sur.

2004: Se crea la Subdirección General de Delegaciones.

2005: Se modifica la acepción y alcances de la Subdirección General de Delegaciones incorporando tareas de control seguimiento y apoyo técnico para quedar como Subdirección General Técnica y de Delegaciones.

2007: Se modifica nuevamente la concepción y alcances de la Subdirección General, para quedar como Subdirección General de Delegaciones y Canales de Atención, agregando ahora tareas de seguimiento y apoyo a los Centros de Servicio (CESI) y demás terminales y unidades de servicio y orientación al público derechohabiente y usuarios del Instituto.

2009: Se extingue la Subdirección General de Delegaciones y las Delegaciones Regionales tienen una comunicación y trato directo con el Director General y las áreas centrales del Instituto.

2010: Se crean las figuras de “Grupos Patrocinadores”, que funcionarían hasta 2013, personificados por los titulares de las Subdirecciones Generales, a quienes les encomendaban un número de Delegaciones Regionales para brindarles apoyo, seguimiento y orientación. La desventaja de este esquema era la escasa disponibilidad de tiempo y dedicación por parte de los Subdirectores Generales a las necesidades y asuntos diversos de las Delegaciones Regionales, así como las limitaciones técnicas y de conocimiento de los restantes programas de los cuales no estaban a cargo, y cuya atención les era requerida por dichas Delegaciones.

2013: Se crea la Subdirección General de Delegaciones con tres Coordinaciones de Zona: Norte, Centro y Sur.

29 de junio de 2016: Se crea la Coordinación General de Delegaciones con tres gerencias, una de enlace, coordinación y atención a las tareas y compromisos de las áreas centrales y órganos de gobierno relacionadas con las Delegaciones Regionales y dos de apoyo a las Delegaciones Regionales, divididas en las Zonas: Norte Bajío y Centro Sur.



22.2 La Coordinación General de Delegaciones

22.2.1 Contexto y Creación de la Coordinación General de Delegaciones

Con la desaparición de la Subdirección General de Delegaciones y la ulterior extinción también de la Unidad de Seguimiento y Enlace Regional y las 5 Coordinaciones Regionales en mayo de 2015, creadas estas últimas a manera de transición en tanto se definía la figura de la unidad o área que estaría a cargo de las Delegaciones Regionales, se carecía de una unidad administrativa central que coordinara el enlace y la gestión de las Delegaciones Regionales con las oficinas centrales, normativas y de apoyo, así como la comunicación, interacción y coordinación entre las propias Delegaciones Regionales.

La planeación y orden en las acciones y el cumplimiento de metas institucionales en las Delegaciones Regionales, resultaba inadecuado; no existía un área para el control, seguimiento y evaluación integral de las Delegaciones Regionales, y se carecía de un canal para comunicar experiencias locales y Regionales, replicar los modelos de excelencia y opciones de oportunidad en su operación.

La Coordinación General de Delegaciones se crea formalmente el 9 de junio de 2016, mediante la publicación en el Diario Oficial de la Federación del Estatuto Orgánico del Infonavit.[1]

Sin embargo, no existió una entrega o transferencia oficial de documentos, expedientes, sistemas o indicaciones de los trabajos realizados, en proceso o inconclusos, a cargo de las dos áreas anteriormente mencionadas que le precedieron.

Si bien las Delegaciones Regionales del Infonavit en los Estados dependen directamente del Director General, el titular del Instituto cuenta con la Coordinación General de Delegaciones, como una unidad administrativa que le apoya y auxilia en la operación de las Delegaciones Regionales, además de fungir como enlace permanente para asegurar la transmisión y cumplimiento de sus instrucciones. Estas funciones están establecidas en dicho Estatuto Orgánico en los siguientes términos:

[1] Diario Oficial de la Federación, del jueves 9 de junio de 2016

ARTÍCULO 66. Las facultades y funciones de la Coordinación General de Delegaciones son:

Apoyar a la Dirección General como enlace entre las Delegaciones y la Dirección General; supervisar e integrar las actividades de las Delegaciones con el objetivo de llevar a cabo las tareas compartidas que se juzgue conveniente; e impulsar acciones al nivel local de las Delegaciones, que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

La existencia de esta unidad administrativa de enlace, comunicación y coordinación entre, y con las Delegaciones Regionales, que opere al nivel de las áreas normativas, de dirección y control, permite que la planeación, el orden en las acciones y el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, sean adecuadas y correspondan efectivamente a las características y condiciones locales y regionales.

Asimismo, en la ejecución de los programas y proyectos institucionales se requiere el monitoreo, control, seguimiento y evaluación integral de las Delegaciones Regionales que la Coordinación General de Delegaciones lleva a cabo, a la vez que complementa y refuerza las tareas de las áreas normativas siendo a la vez, un canal para replicar los modelos de excelencia y de oportunidad en la operación de las Delegaciones Regionales.

Con la creación de la Coordinación General de Delegaciones, estas oficinas operativas foráneas, cuentan con un área central que las representa y les permite manifestar sus opiniones, presentar y demostrar de manera integral sus propuestas, comentarios, solicitudes y gestiones estratégicas ante la Dirección General y las áreas sustantivas y de apoyo.

22.2.2 Características Generales de Funcionamiento Transversal

La Coordinación General de Delegaciones se convierte en un mecanismo de enlace institucional para concentrar, analizar y canalizar de manera acertada y ordenada, la atención de los asuntos de diversa índole de carácter transversal, para cuya resolución se requiere de la intervención coordinada de las diversas instancias, que se considere deben participar conforme a las atribuciones y procedimientos de cada caso.

Como ejemplos de estas funciones transversales de la Coordinación General de Delegaciones, podemos citar la atención de casos especiales, en los cuales por su complejidad y particularidad, los procedimientos, recursos e instancias administrativas habituales conducentes han sido superadas, resultando insuficientes para su atención y resolución, y por tanto, requieren de la participación sumada y coordinada de diversas áreas para la conformación de una propuesta estratégica que pueda ser elevada a la consideración y aprobación de los Órganos de Gobierno.

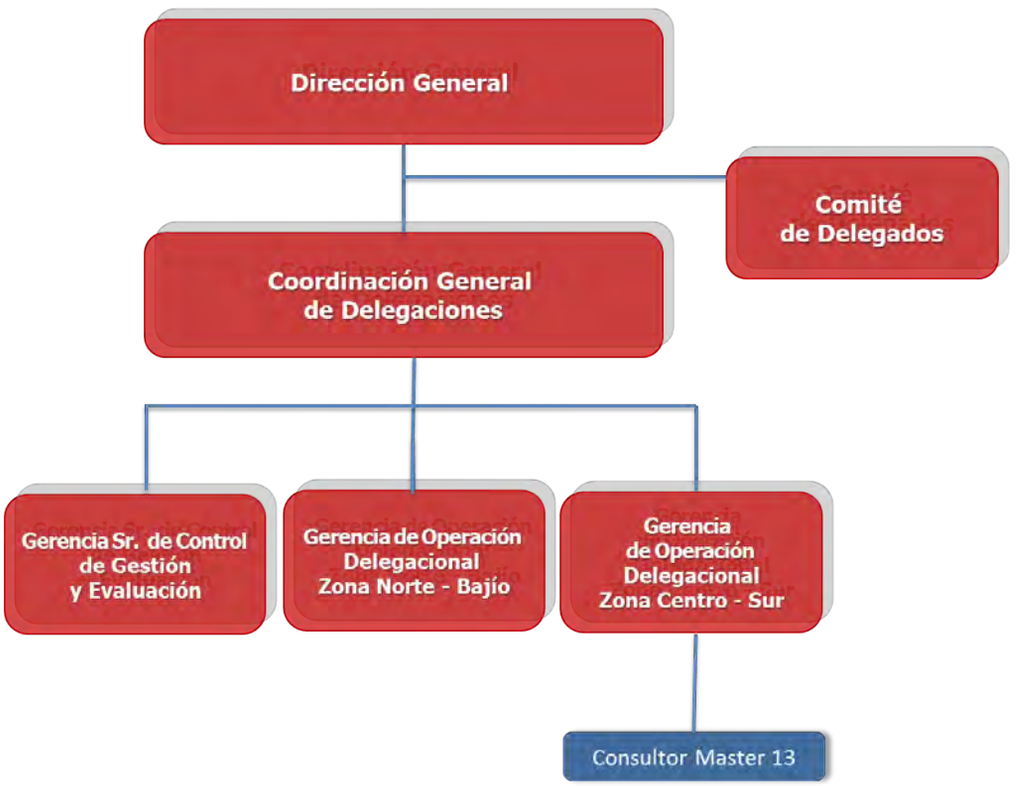
Asimismo, respecto al mandato de impulsar acciones al nivel local de las Delegaciones Regionales, que contribuyan al logro de los objetivos institucionales, se tiene la elaboración, por parte de la Coordinación General de Delegaciones, con la participación y colaboración de las distintas áreas administrativas del Instituto, de propuestas de convenios de colaboración para el impulso a la vivienda, en los que se involucra de manera integral a los principales actores de la cadena productiva de vivienda, incluidas autoridades locales, principalmente municipales.



- La Coordinación General de Delegaciones es un área de enlace y soporte para la Dirección General, las Delegaciones Regionales y las Subdirecciones y Coordinaciones Generales
- Facilita la coordinación y comunicación y agiliza las relaciones entre las oficinas de apoyo centrales con las áreas de operación, sin obstruir la comunicación cotidiana para la ejecución de los programas y acciones institucionales
- Crea vínculos y trasmite las necesidades y propuestas de las Delegaciones Regionales a la Dirección General y a las Subdirecciones y Coordinaciones Generales.

22.2.3 Estructura Orgánica de la Coordinación General de Delegaciones

La Coordinación General de Delegaciones (CGD) reporta directamente a la Dirección General; con una estructura ejecutiva, está conformada por 3 gerencias, con un personal mínimo de apoyo, lo que resulta en una unidad compuesta por 9 personas, incluido el titular del área.



11

Las principales funciones por cada una de las gerencias son:

Gerencia Sr. de Control de Gestión y Evaluación:

- Conducir el control de gestión y evaluación en la operación transversal de las estrategias y actividades de la Coordinación General de Delegaciones (CGD) con las restantes áreas de negocio del Instituto y las Delegaciones Regionales.
- Atender, dar seguimiento y ejecución a las instrucciones de la Dirección General, y a las solicitudes y requerimientos de apoyo y coordinación de las Subdirecciones y Coordinaciones Generales relacionadas con las Delegaciones Regionales.
- Fungir como enlace de las delegaciones con las Subdirecciones y Coordinaciones Generales en la planeación y diseño de estrategias, determinación de metas y metodologías de evaluación, así como

los lineamientos de operación.

- Apoyar a las delegaciones regionales en la resolución de asuntos para mejorar la operación y la consecución de los objetivos y metas asignadas, con las Subdirecciones y Coordinaciones Generales.
- Brindar a las delegaciones regionales información y orientación sobre los avances y resultados en la consecución de sus metas y la evaluación de su desempeño.
- Apoyar a la CGD y a las delegaciones regionales en sus requerimientos administrativos.
- Administrar los recursos de la Coordinación General de Delegaciones, de acuerdo con el presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) autorizados.

Gerencias (2) de Operación Delegacional (Zonas Norte Bajío y Centro Sur)

La Coordinación General de Delegaciones cuenta con dos gerencias a cargo de la atención, seguimiento, monitoreo y apoyo a 16 Delegaciones Regionales cada una, conforme se puede apreciar en la imagen de la página siguiente. Sus principales tareas son:

- Coordinar y monitorear la operación efectiva de las Delegaciones Regionales de las zonas Norte Bajío y Centro-Sur.
- Coadyuvar con las áreas de negocio y las Delegaciones Regionales en el cumplimiento de las metas y en la gestión conducente para promover la solución de casos especiales, procurando la mejora permanente.
- Contribuir a posicionar institucionalmente a las Delegaciones Regionales en las Entidades en que se ubican.
- Apoyar en las giras y visitas de la Dirección General, Subdirecciones y Coordinaciones Generales a las Delegaciones Regionales.
- Apoyar y dar seguimiento en coordinación con la Gerencia Senior de Control de Gestión y Evaluación, a los requerimientos administrativos de las Delegaciones Regionales.

Zonificación de las Delegaciones

Zona Norte - Bajío

1. Aguascalientes
2. Baja California
3. Baja California Sur
4. Chihuahua
5. Coahuila
6. Colima
7. Durango
8. Guanajuato
9. Jalisco
10. Nayarit
11. Nuevo León
12. San Luis Potosí
13. Sinaloa
14. Sonora
15. Tamaulipas
16. Zacatecas



Zona Centro - Sur

1. Campeche
2. Chiapas
3. Estado de México
4. Guerrero
5. Hidalgo
6. Metropolitana Valle de México
7. Michoacán
8. Morelos
9. Oaxaca
10. Puebla
11. Querétaro
12. Quintana Roo
13. Tabasco
14. Tlaxcala
15. Veracruz
16. Yucatán

22.3 Principales Avances y Resultados 2016-2018

22.3.1 Lineamientos Generales de Organización y Operación de las Delegaciones Regionales del Infonavit

El Director General del instituto encomendó a la Coordinación General de Delegaciones (CGD) elaborar la propuesta de actualización de los Lineamientos Generales de Organización y Operación de las Delegaciones Regionales del Infonavit, vigentes desde el año 2013, juntamente en un principio, con la Subdirección General de Planeación y Finanzas, la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos, la Secretaría General y Jurídica y la Coordinación General Jurídica.

Los propósitos centrales de la propuesta de nuevos Lineamientos fueron definir y precisar las atribuciones de las Delegaciones Regionales y las funciones de los Delegados Regionales, y en la medida de lo posible y en acuerdo con las áreas centrales, desconcentrar nuevos procedimientos, atribuciones y funciones que contribuyan al fortalecimiento operativo y decisorio en las oficinas foráneas, en favor y beneficio de la calidad y de los niveles de servicio para los trabajadores derechohabientes, acreditados, empresas aportantes y demás solicitantes de los servicios institucionales.

Esta tarea inició desde el segundo semestre de 2016, mediante la solicitud de la CGD a las Delegaciones Regionales, de sus aportaciones y propuestas de desconcentración de funciones y atribuciones, requerimiento que posteriormente y de manera similar se extendió a las áreas centrales normativas y de apoyo.

En el mes de septiembre de 2017, para reforzar esta iniciativa, mediante oficio del Director General se enviaron las aportaciones y propuestas de las Delegaciones Regionales a los titulares de las subdirecciones y coordinaciones generales respectivas, incluida la Contraloría General y el Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible, con el propósito de que estas propuestas fueran valoradas y consideradas con su opinión, a la vez de solicitar sus propias aportaciones, requerimiento al cual respondieron algunas áreas, la mayor parte en términos de no ser viable desconcentrar más funciones.

A principios del cuarto trimestre de 2018, la CGD concluyó la elaboración del "Proyecto de Nuevos Lineamientos Generales de Organización y Operación de las Delegaciones Regionales del Infonavit", documento que fue sometido en primer término, a la consideración y opinión de las áreas con las cuales se coordinó su elaboración, mencionadas anteriormente, y a continuación, se envió a las restantes áreas centrales para obtener sus comentarios y propuestas finales.

Las aportaciones de todas las áreas mencionadas fueron consideradas en la versión final del Proyecto, el cual se enviaría a la Coordinación General Jurídica para su revisión y visto bueno, para posteriormente entregarlo a la Secretaría General y Jurídica para su presentación al Órgano de Gobierno correspondiente y su posterior envío para aprobación de la H. Asamblea General del Instituto.

22.3.2 Lineamientos de Operación del Comité de Delegados

El "Reglamento Comité Modelo de Delegaciones 2010" continuaba vigente y sin cambios o actualizaciones hasta mediados de 2013. Por ello, resultaba obsoleto y no correspondía a los mandatos derivados de las diversas reformas al Estatuto Orgánico del Instituto, realizada la última el 12 de marzo de 2018. Tampoco correspondía a la dinámica operativa del Comité de Delegados; a las instancias administrativas existentes y su participación tanto en la estructura orgánica establecida en el propio Comité como en la convocatoria, logística operativa y en el seguimientos de acuerdos derivados de las reuniones; y de manera particular, a los requerimientos, demandas y participación de las delegaciones en los procesos de planeación y programación y en la determinación de las metas e indicadores de evaluación de las delegaciones.

La Coordinación General de Delegaciones elaboró y presentó, incorporada al Capítulo V del "Proyecto de Nuevos Lineamientos Generales de Organización y Operación de las delegaciones del Infonavit"[2], una

[2]En el Anexo (22.1) se pueden consultar los Antecedentes, Justificación y Alcances de las propuestas de Nuevos Lineamientos Generales de Organización y Operación de las Delegaciones Regionales del Infonavit

propuesta de nuevos lineamientos aplicables al Comité de Delegados, definiendo sus atribuciones e integrantes; principios de funcionamiento; obligaciones de sus integrantes; calendarios de reuniones y funciones del Comité, entre otras precisiones y mandatos.

Se describe, asimismo, el Subcomité Operativo del Comité de Delegados, conformado por siete representantes propietarios subregionales, elegidos seis de ellos mediante un proceso democrático por votación de entre los Delegados Regionales correspondientes a la subregión, así como por el titular de la Delegación de la Región Metropolitana del Valle de México, que tiene una designación permanente por su carácter regional.

Estos lineamientos[3] responden efectivamente a la forma y procedimientos de operación del Comité de Delegados, asumidos como la manera más adecuada de coordinarse y colaborar de manera propositiva y enriquecedora tanto por las propias delegaciones del Instituto como por las áreas centrales normativas y de apoyo. El carácter transversal que define a la Coordinación General de Delegaciones favorece la convocatoria y suma de voluntades, iniciativas y resoluciones para el logro de los objetivos y metas institucionales.

22.3.3 Organización y Desarrollo de las reuniones del Comité de Delegados

Durante su gestión de 2016 a 2018, la Coordinación General de Delegaciones organizó y coordinó la celebración de 4 reuniones, en las que los Delegados Regionales de las 32 entidades federativas tuvieron encuentros de comunicación, coordinación y entendimiento con los titulares y sus equipos de las áreas centrales normativas y de apoyo. En todas ellas, se contó con el apoyo y la presencia del Director General del Instituto.

En las primeras tres reuniones, el propósito central fue presentar los resultados preliminares de las metas y la evaluación de las Delegaciones Regionales con base en los indicadores definidos para los semestres correspondientes. El formato consistió en la presentación por parte de las áreas normativas y de apoyo, de las cifras de pre cierre y la presentación de las políticas y lineamientos con que se determinarían las metas y los indicadores de evaluación de las Delegaciones Regionales del próximo semestre. Cabe mencionar que no se presentaban las metas definitivas ni los factores con los cuales las Delegaciones Regionales serían evaluadas. Estas reuniones tuvieron verificativo de la siguiente forma:

- **Reunión 15 y 16 de diciembre de 2016**, evento correspondiente al segundo semestre de 2016, en el cual se llevó a cabo la instalación del Comité de Delegados y se presentaron los Lineamientos de Operación y Estrategia del Instituto para 2017 por el Director General; el Plan Financiero 2017 – 2021; el Plan de Labores y Financiamientos; el Presupuesto de Ingresos y Egresos; el Presupuesto de Gasto de Administración Operación y Vigilancia (GAOV) y el Presupuesto de Inversiones, todos ellos para el año siguiente 2017.



[3]En el anexo (22.2) se pueden consultar los Nuevos Lineamientos Generales de Organización y Operación de las Delegaciones del Infonavit

Asimismo, se mostraron los resultados preliminares de la evaluación y cumplimiento de metas de las Delegaciones Regionales en el 2016 y el resultado de los avances de la Metodología e Indicadores de Evaluación de Delegaciones para el primer semestre de 2017, además de los Lineamientos y productos de Crédito y las características de los productos de Cobranza y de Recaudación Fiscal para el mismo año 2017.



– **Reunión 3 de junio de 2017**, se celebró una reunión con los 32 Delegados Regionales y el Subdirector General de Planeación y Finanzas, para dar a conocer las metas y la Metodología de Evaluación a Delegaciones para el primer semestre de 2017



La importancia de esta reunión fue que por vez primera se reconocía la importancia de la participación de las Delegaciones en los procesos de planeación y programación institucional, así como en la determinación de las metas y la metodología de evaluación de las Delegaciones Regionales.

Un tema igualmente relevante considerado en el evento fue la revisión de la clasificación de las Delegaciones Regionales, tarea a revisar entre la Subdirección General de Planeación y Finanzas, la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos y la Coordinación General de Delegaciones.



- **Reunión 14 y 15 de diciembre de 2017**. Esta reunión del Comité de Delegados, correspondiente al segundo semestre de 2017, tuvo una singular relevancia. Por primera vez, se presentaba a consideración de las Delegaciones Regionales, las Metas y Metodología de Evaluación del primer semestre del próximo año 2018, así como se comentaba sobre los criterios, principios y lineamientos para hacer en adelante, de esta experiencia una dinámica de trabajo permanente.



Previamente, la Coordinación General de Delegaciones había solicitado a las Delegaciones Regionales sus opiniones y comentarios sobre las metas y metodología de evaluación del segundo semestre de 2017, para que, a partir de las mismas, elaboraran propuestas consistentes para la elaboración de las metas y metodología de evaluación del próximo año 2018. Estas propuestas se enviaron a las áreas centrales respectivas para su consideración.

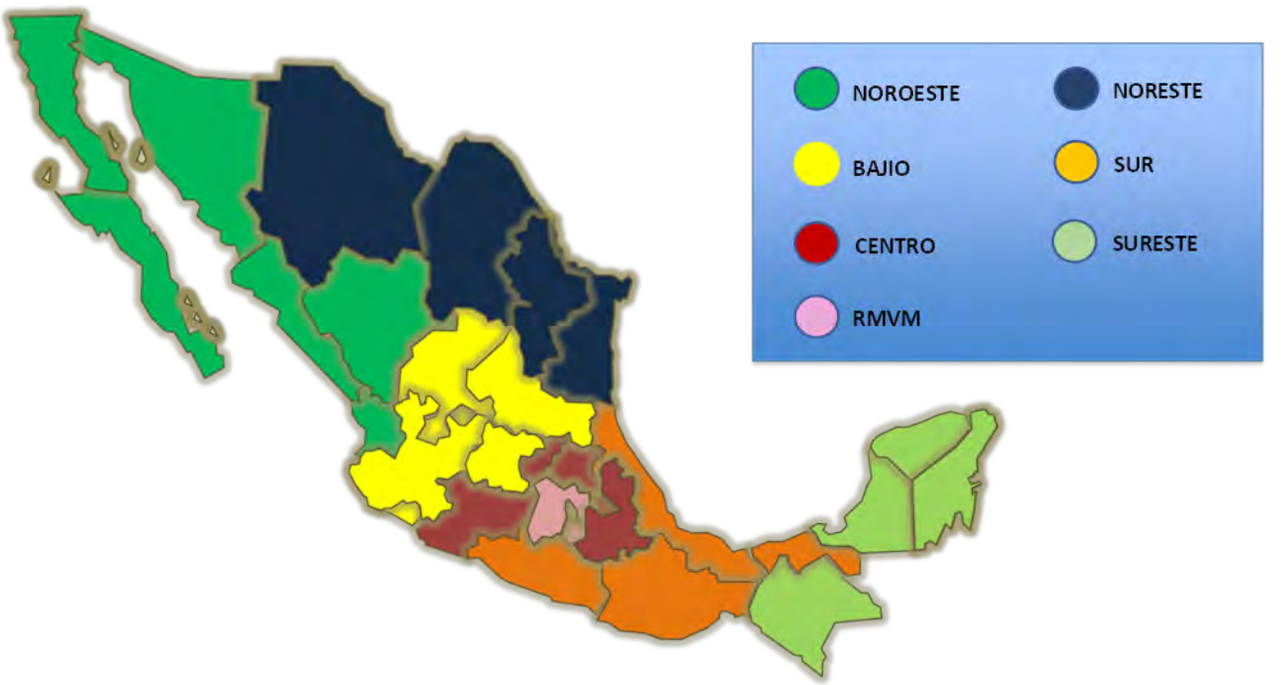
De manera paralela, la Coordinación General de Delegaciones, en coordinación y colaboración con la Subdirección General de Planeación y Finanzas, habían

realizado gestiones con las áreas centrales normativas y de apoyo para que elaboraran su proyecto de metas y metodología de evaluación para el próximo año, que serían presentados a los Delegados Regionales en la reunión del Comité.

En una primera etapa de la reunión, la Coordinación General de Delegaciones y la Subdirección General de Planeación y Finanzas, presentaron a los Delegados Regionales la mecánica, temas y características del evento, destacando que, por primera vez, las Delegaciones Regionales conocerían al inicio del año, las Metas y Metodología de Evaluación.

Posteriormente, y de manera similar a las anteriores reuniones del Comité de Delegados, cada una de las áreas centrales, normativas y de apoyo, presentaron a los Delegados Regionales los resultados del pre cierre del segundo semestre de 2017 así como las principales características de las metas y metodología de evaluación para el primer semestre de 2018. Algunas de estas áreas entregaron en esa ocasión, las cifras con las que se conformaría el Tablero de Evaluación de Delegaciones (TED) de 2018.

En este mismo evento, los Delegados Regionales eligieron a los miembros del Subcomité Operativo del Comité de Delegados, integrado por tres representantes de cada zona (Norte-Bajío y Centro-Sur), así como por la Delegación de la Región Metropolitana del Valle de México, la cual formará siempre parte de dicho Subcomité.



22

– **Reunión 30 de abril y 1º de mayo de 2018**

Esta reunión del Comité de Delegados correspondió al 1er semestre de 2018. De nueva cuenta, se modificó el formato de la reunión, para proporcionar a las Delegaciones Regionales un mayor espacio de participación en el proceso de planeación.

El objetivo de la reunión fue, por tanto, que las Delegaciones Regionales presentaran a los titulares de las áreas centrales normativas, sus comentarios, observaciones, opiniones y propuestas respecto de las metas e indicadores de evaluación del 1rer semestre de 2018, así como las particularidades, problemáticas y limitaciones para el desarrollo y ejecución de los programas asociados.







Previamente, la Coordinación General de Delegaciones había solicitado esta información a las delegaciones para enviarlas a las correspondientes áreas, con el propósito de hacerlas de su conocimiento y de que fueran preparando las respuestas y resoluciones que resultaran procedentes, conforme a las características de cada una de las opiniones y propuestas, mismas que serían presentadas en el evento.

A diferencia de anteriores reuniones de los Comités de Delegados, en esta ocasión la dinámica de la misma se desarrolló a partir de las intervenciones de los Delegados Regionales, y no de las presentaciones de las metas e indicadores de evaluación de las áreas centrales, mismas que tuvieron lugar por cada uno de los 7 representantes del Subcomité Operativo del Comité de Delegados, que concentraron las opiniones de las 32 Delegaciones por cada uno de los temas, a saber:

- Metas e Indicadores de Evaluación, Delegada Regional de Veracruz.
- Crédito, Delegado Regional de Nuevo León.
- Administración de Cartera Delegado Regional de Jalisco.
- Recaudación Fiscal, Delegado Regional de Puebla.
- Atención y Servicios Delegada Regional de Chiapas.
- Administración y RH, Delegada Regional de la RMVM.
- Programa de Movilidad, Delegado Regional de Sonora.

Al final de las respuestas a las inquietudes y propuestas de las Delegaciones Regionales, cada una de las áreas normativas correspondientes dio respuesta y comentó sobre las mismas y realizó una revisión de los avances y resultados en el logro de las metas y cumplimiento de los indicadores de evaluación.

- **Encuentros del Director General con Gobernadores**

  Para las entrevistas y audiencias del Director General con los Gobernadores de los Estados, la Coordinación General integra la información estadística, económica y social de la correspondiente Entidad Federativa, referente principalmente en lo institucional, a la situación de los créditos otorgados, derrama económica generada, situación de la cartera, empresas aportantes, entre otras.

  Respecto a la situación socio económica, se presenta información sobre la condición, características y nivel económico de cada estrato de vivienda, cobertura de servicios de servicio eléctrico, agua potable y saneamiento, educación, población y empleo, principalmente.

  Asimismo, se elaboran propuestas de agendas privadas de temas que, a partir de los temas comentados en reuniones o eventos previos, asuntos en proceso o por atender, se consideran relevantes a tratar con los gobernadores, incluyendo aquellos temas de carácter prioritario, pendientes de resolver o que representan un eventual o potencial riesgo para la estabilidad política en el Estado, así como acciones de beneficio social para los trabajadores.

22.3.4 Metas y Metodologías de Evaluación

Ha sido un requerimiento reiterado por parte de los Delegados Regionales, participar con las áreas centrales, normativas y de apoyo, en la determinación de las metas semestrales y anuales por programa y por Estado, considerando las características, oportunidades y condiciones operativas locales, así como en la definición de la metodología e indicadores de evaluación.

En consideración a lo anterior, así como derivado del análisis de la Metodología de Evaluación propuesta por las áreas centrales, la Auditoría Interna del Instituto emitió una observación a la Coordinación General de Delegaciones, extendida y compartida con las áreas normativas de los programas sustantivos, para “robustecer en forma detallada y específica la metodología para la definición y medición de metas en Delegaciones, incluyendo su difusión al personal”. Además de la Coordinación General de Delegaciones, estas áreas fueron: la Subdirección General de Administración de Cartera; la Subdirección General de Crédito; y Coordinación General de Recaudación Fiscal.

La Subdirección General de Planeación y Finanzas (SGPF) en acuerdo con la Coordinación General de Delegaciones (CGD), estimaron conveniente incorporar la participación de las Subdirecciones Generales de Atención y Servicios y de Administración y Recursos Humanos, del Centro de Investigación para el Desarrollo

Sostenible, de la Secretaría General y Jurídica y de la Coordinación de Asesores de la Dirección General.

En este contexto, la Coordinación General de Delegaciones promovió la conformación de un Grupo de Trabajo, integrado por representantes de las distintas áreas centrales, con capacidad de toma de análisis y toma de decisiones, que tenía como principales asuntos a resolver:

- Consideración en las metas y metodología de evaluación, de los factores exógenos inherentes a cada Estado, que afectan de manera positiva o negativa el logro de los resultados, como son: económicos, tecnológicos, políticos, socioculturales, violencia e inseguridad, e incluso temas de carácter internacional.
- Criterios, fuentes de información, características y factores considerados para la definición y medición de cada indicador, así como su publicación y difusión.
- Periodo de comunicación y difusión oportuna de las metas y la metodología de evaluación semestrales, para conocimiento y consideración en las estrategias operativas de las Delegaciones Regionales, así como la periodicidad y forma de envío de la información para el claro entendimiento de los indicadores de metas y su evaluación.

Entre los primeros resultados de estos trabajos, fue la consideración de las opiniones y comentarios de las Delegaciones Regionales en la elaboración de la Metodología e Indicadores de Evaluación de las Delegaciones 2018, tomando como base las cifras del segundo semestre de 2017, que enriquecieron el ejercicio de evaluación de ese año.

Una propuesta central del Grupo de Trabajo es que exista una sola Metodología e Indicadores de Evaluación de Delegaciones anual, en vez de las semestrales que han venido aplicándose, considerando la posibilidad de realizar ciertos ajustes que se consideren relevantes, por periodos o fechas que se determinen.

Existen diversos temas de interés que se recomienda sean tomados en cuenta en el desarrollo de ejercicios futuros ya que se refiere a tareas que se encuentran en gestión o en proceso, y que igualmente tienen como propósito fortalecer la capacidad operativa y decisoria de las Delegaciones Regionales, y que resultaría conveniente enriquecer mediante su atención por el grupo de trabajo en posteriores dinámicas de coordinación.

Estos temas son:

- Definición de la estrategia para homologar los criterios de operación y servicio en las Delegaciones Regionales, recomendación hecha por la Asamblea General del instituto el 28 de abril de 2017, y de la cual ya existe un documento elaborado por la Coordinación General de Delegaciones (CGD) para revisión, a disposición de las áreas;
- La elaboración del Manual de Operación de las Delegaciones Regionales;
- La revisión y actualización periódica de los Lineamientos Generales de Organización y Operación de las Delegaciones Regionales, elaborado por la Coordinación General de Delegaciones, tendientes al empoderamiento de las Delegaciones Regionales mediante la desconcentración de atribuciones de oficinas centrales.

En estas actividades deben estar representados y colaborar de manera activa todas las áreas con iniciativas orientadas a adecuar la normativa para hacer más eficiente la operación y funcionamiento de las Delegaciones Regionales, en beneficio de los objetivos y metas institucionales, así como del empoderamiento a su vez, de los derechohabientes, a través del mejoramiento en la prestación de los servicios que brinda la institución.

22.3.5 Propuesta de homologación de las Delegaciones Regionales

Existe una amplia diversidad y complejidad entre las distintas Delegaciones Regionales y los CESI del Infonavit, tanto en dimensiones, estructuras e instalaciones, como en las plantillas de personal y capacidad operativa, que no necesariamente corresponde de manera proporcional y equitativa, a las diferencias en las cargas de trabajo, metas, compromisos programáticos y requerimientos de logística operativa.

A propuesta de la Asamblea General del Infonavit, en su sesión ordinaria 114 celebrada el 28 abril de 2017, la Coordinación General de Delegaciones elaboró, a manera de ejercicio proactivo y progresivo, una propuesta

de Lineamientos para la definición de una estrategia orientada a mejorar el funcionamiento de las delegaciones, en consulta y con el apoyo de la Subdirección General de Planeación y Finanzas, misma que habrá de remitir a la opinión de todas las Subdirecciones y Coordinaciones Generales, Secretaría General y Jurídica, Contraloría General y Auditoria Interna, así como a todas las Delegaciones Regionales para sus comentarios y propuestas.

Estos Lineamientos están orientados a plantear líneas de análisis para la elaboración de una Estrategia que permita homologar los criterios de atención y servicio en todas las Delegaciones Regionales y los CESI del Instituto, independientemente de su ubicación, tamaño, número de derechohabientes y regionalismos de cada zona, con la finalidad de atender eficazmente a los derechohabientes, empresas aportantes y público solicitante de servicios en general.

Se trata, por tanto, de una propuesta preliminar, preparatoria de un quehacer más amplio que se considera de relevante trascendencia, extendiendo la consulta y la interacción con las restantes áreas centrales, tanto normativas como de apoyo, así como con las propias Delegaciones Regionales, para el enriquecimiento de los planteamientos y propuestas trazadas en los referidos Lineamientos.

Asimismo, resulta de la mayor utilidad cruzar y reforzar este ejercicio con la información, propuestas y lineamientos derivados de los 5 Proyectos Estratégicos desarrollados por distintas áreas del Infonavit, orientados igualmente a “Empoderar al Derechohabiente”, que lidera la Subdirección General de Planeación y Finanzas. Estos proyectos Estratégicos son:

- Asesoría financiera para el derechohabiente;
- Mejorar la experiencia con el derechohabiente;
- Mi Cuenta Infonavit (MCI);
- Desarrollo de Productos; y
- Mejoras en la operación y certidumbre en los esquemas de operación.

Este ejercicio parte del principio de que empoderar al derechohabiente conlleva, a la vez, al empoderamiento de las Delegaciones Regionales del Infonavit. Se requiere de instancias operativas sólidas en los Estados, con facultades y atribuciones que permitan una atención efectiva, pronta y eficiente, conforme a los requerimientos de los derechohabientes, acreditados y empresas aportantes.

Entender, asimismo, que la operación de las distintas Delegaciones Regionales debe corresponder y estar alineada a objetivos comunes, prioridades y lineamientos tanto normativos como estratégicos, estos últimos a partir de las experiencias y prioridades institucionales.

Deber existir comunicación e intercambio constante de información entre las Delegaciones Regionales y las Áreas Centrales, así como entre las mismas Delegaciones Regionales, tanto para compartir experiencias de éxito y buenas prácticas, como advertir sobre situaciones de riesgo, complejidades operativas y dificultades en la interpretación y requerimientos de los nuevos productos, entre otros temas.

La Coordinación General de Delegaciones funge para estos propósitos, como instancia de apoyo a la operación transversal, y mecanismo de enlace institucional para canalizar los requerimientos, opiniones y propuestas de las Delegaciones Regionales, a la Dirección General, a los Órganos de Gobierno y al resto de las áreas centrales.

22.3.6 Apoyo en las giras y visitas del Director General a los Estados y reuniones con los Gobernadores

Como parte del cumplimiento de los mandatos derivados del Estatuto Orgánico del instituto, referentes a “Apoyar a la Dirección General como enlace entre las delegaciones y la Dirección General”, e “impulsar acciones al nivel local de las delegaciones” para el logro de los objetivos institucionales, la Coordinación General de Delegaciones ha venido apoyando, desde el inicio de su gestión en 2016, las giras y visitas de trabajo del Director General por los Estado del país, así como en los encuentros con los gobernadores.

Estos apoyos consisten principalmente, en la elaboración, en colaboración con la Coordinación de Asesores de la Dirección General y las propias Delegaciones Regionales, de las agendas de trabajo, la integración de datos estadísticos y referenciales de los gobiernos

locales y de la delegación de los estados a visitar; integración de información de avances y resultados de los programas institucionales, así como la elaboración de agendas privadas para acuerdos del Director General con los respectivos gobernadores.



a) En 2016, la Coordinación General apoyó 13 visitas del Director General a igual número de Entidades Federativas: Baja California, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Durango, Guerrero, Michoacán, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Sinaloa y Veracruz.

   Para estas visitas, la Coordinación General de Delegaciones elaboró un informe de indicadores, información estadística, seguimiento al avance de crédito e información de las delegaciónes en dichos Estados.

Gira en el Estado de Jalisco

- En 2017, en coordinación con las Delegaciones Regionales y la Gerencia de Giras de la Dirección General, se participó en la organización y logística de 27 giras del Director General por los Estados de la República, elaborándose las correspondientes agendas e información de soporte. Como apoyo a las Delegaciones Regionales para la elaboración de las agendas se les proporcionaron las siguientes guías:
- Descripción de eventos[4] en las giras del Director General;
- Manual de imagen[5] para giras y eventos;
- "Check List"[6] de los puntos que habrán de asegurarse en las visitas de pre gira que realiza la Coordinación General de Delegaciones para los preparativos de los encuentros.



[4] En el anexo (22.3) se puede consultar la Descripción de los eventos en las giras del Director General.
[5] En el anexo (22.4) se puede consultar el Manual de Imagen para Giras y Eventos.
[6] En el anexo (22.5) se puede consultar el Check List de los puntos que habrán de asegurarse en las visitas.

– En 2018, en una jornada de trabajo intensiva, el Director General visitó 18 Estados tan sólo en el primer trimestre. Estos trabajos se vieron enriquecidos por la organización, en atención a las instrucciones del Director General, de eventos de gran trascendencia e importancia para impulsar la colocación de créditos, la generación de viviendas por los desarrolladores y la coordinación y colaboración entre las distintas instancias, tanto locales como federales y de los sectores público y privado, para promover el desarrollo urbano y la creación de más y mejores viviendas, como fueron:

- **Reuniones de la Cadena Productiva del Sector Vivienda**, con la participación de los presidentes municipales, notarios, verificadores, valuadores, desarrolladores de vivienda, inmobiliarias y representantes de las instancias de gobierno estatal y municipal relacionadas con la vivienda, además de los propios Gobernadores de los Estados;

- **Reuniones de la "Familia Infonavit"**, presididas por el Director General y los gobernadores de los Estados, con la asistencia de derechohabientes y acreditados del Infonavit; directivos de "Empresas de 10"; diputados locales y federales; empresarios, desarrolladores y demás participantes relacionados con el Sector de la Vivienda, en las cuales se llevaron a cabo los siguientes actos:

- Entregas de escrituras de compraventa y crédito.



- Entrega de cancelaciones de hipoteca.

- Entregas de Certificados de Crédito (entrega de llaves simbólicas).

- Entregas del Saldo de la Subcuenta de Vivienda a jubilados y pensionados.

- Reconocimientos a "Empresas de 10".



- Inauguración de módulos de “Grandes Empleadores”, orientados a promover la colocación de créditos en aquellas empresas con un número importante de trabajadores.

- Firma de acuerdos de colaboración con los poderes judiciales de los Estados, para el impulso a los Convenios de Mediación, como un medio para procurar mejores y más expeditos acuerdos y condiciones de conciliación y soluciones de controversias, a través de Centros de Justicia Alternativa, para proteger, recuperar y asegurar su patrimonio a través de las viviendas adquiridas con créditos de Infonavit.



- Adicionalmente y de gran relevancia, fue la suscripción de Convenios Marco De Coordinación y Colaboración para el Fomento y Mejoramiento de la Vivienda, marco de referencia para la realización de acuerdos y compromisos entre los sectores privado y social para el desarrollo urbano, la generación de más y mejores viviendas, principalmente a través de exenciones fiscales, facilidades en trámites y gestiones y la creación de reservas territoriales para impulsar la vivienda social.



Durante estos eventos, se firmaron 7 convenios[7] con igual número de gobiernos de los Estados, participando los gobernadores de los estados y el Director General como testigos de honor. Sin embargo, en los Estados restantes se acordaron las bases e iniciaron las gestiones para la firma de convenios similares.

En todas estas actividades, la Coordinación General de Delegaciones participó en la logística y desarrollo de las mismas, en la integración de información requerida por la Dirección General y la elaboración, tanto de la propuesta de agendas privadas del Director General con los gobernadores como en la elaboración, revisión y gestión de firmas de los convenios de colaboración, en coordinación con los Delegados Regionales y las áreas centrales involucradas.

22.3.7 Convenios Marco de Coordinación y Colaboración para el Fomento y Mejoramiento de la Vivienda

La Coordinación General de Delegaciones elaboró el modelo de Convenio Marco de Coordinación y Colaboración para el Fomento y mejoramiento a la Vivienda, iniciando por el Estado de Hidalgo; a partir del mismo, llevó a cabo una importante labor de promoción, difusión y orientación a las 32 delegaciones del Instituto para que éstas, a su vez, lo gestionaran con las autoridades locales, gobiernos municipales y estatales, así como con los desarrolladores de vivienda, promotores, valuadores y el resto de quienes participan en el fomento, promoción, impulso y desarrollo de la vivienda.

Estos convenios se suscribieron principalmente en las giras del Director General a los Estados[8], quien, junto con los gobernadores suscribieron como testigo de honor los mismos. Para los restantes convenios, se continuó su promoción directamente por las Delegaciones Regionales, con el respaldo y participación de la Coordinación General de Delegaciones.

CONVENIOS DE FOMENTO A LA VIVIENDA
FIRMADOS POR EL DIRECTOR GENERAL DEL INFONAVIT

CONVENIOS FIRMADOS ENERO - MARZO 2018 **versión 19 de julio de 2018**

No.	ENTIDAD FEDERATIVA	CIUDAD	FECHA	ESTATUS DE FIRMA DE CONVENIO	Mesa de enlace	Agenda de trabajo
1	Hidalgo	Pachuca	1 de febrero	**FIRMADO.** Faltaron las firmas de los municipios de Pachuca y Atotonilco de Tula. ENTREGADO A LA CG. JURÍDICA.	**En Proceso**	**En Proceso**
2	Aguascalientes	Aguascalientes	15 de febrero	**FIRMADO. ENTREGADO A LA CG. JURÍDICA.**		**No**
3	Puebla	Puebla	23 de febrero	**FIRMADO.** Faltaron las firmas del municipio de San Pedro Cholula y el Srio. De Desarrollo Social del Estado de Puebla. ENTREGADO A LA CG. JURÍDICA.		**No**
4	Tlaxcala	Tlaxcala		**FIRMADO. Se entregó directamente a Jurídico.**	**En Proceso**	**En Proceso**
5	Veracruz	Veracruz	26 de febrero	**FIRMADO. Se entregó directamente a Jurídico.**	**En Proceso**	**Si**
6	Guerrero	Acapulco	2 de marzo	**FIRMADO.**	No	No
7	Yucatán	Mérida	13 de marzo	**FIRMADO. Se entregó directamente a Jurídico.**	No	No
	TOTAL DE CONVENIOS FIRMADOS			**7**		

[7] En el anexo (22.6) se pueden consultar las Giras y Convenios 2018.
[8] En el anexo (22.7) se puede consultar el Convenio Marco con el Estado de Hidalgo.

Al término de 2018 se habían suscrito 7 convenios con participantes de igual número de Entidades Federativas. El objeto de cada uno de estos convenios es la coordinación y colaboración entre el Gobierno del Estado, los municipios, la CANADEVI, la CMIC, el Colegio de Notarios de la Entidad y el Infonavit, para el fomento y mejoramiento de la vivienda en el Estado, propiciando el desarrollo urbano sostenible y el ordenamiento territorial.

Continúa la comunicación y coordinación con estas entidades en otras entidades federativas para suscribir convenios similares con las mismas, mismos que se espera queden acordados con las autoridades de los nuevos gobiernos, a principios del próximo año.

22.3.8 Inducción y orientación a nuevos Delegados Regionales y encargados de las Delegaciones

La Coordinación General de Delegaciones tiene la encomienda de gestionar y organizar reuniones de inducción y orientación a quienes se desempeñarán como Delegados Regionales, representantes de la Dirección General en los Estados o encargados de las Delegaciones Regionales, consistentes en entrevistas con los titulares de las áreas centrales normativas y de apoyo, y con sus equipos de trabajo, así como proporcionarles la información de referencia, normativa y lineamientos de cada uno de los programas institucionales, material proporcionado por las propias áreas.

Durante 2016 se llevó a cabo el relevo de titular en 14 Delegaciones Regionales; en el 2017, cambiaron de titular las Delegaciones Regionales de Morelos, Nayarit y la correspondiente a la Región Metropolitana del Valle de México; en el año 2018, se llevaron a cabo cambios de titulares, relevos de Delegaciones Regionales entre Delegados, así como salidas emergentes de Delegados en las Delegaciones Regionales de Colima y Oaxaca, por las cuales se encomendó su atención a dos encargados de los despachos. En el primero de los dos casos, posteriormente se ratificaría el nombramiento como Delegado Regional.

En la mayor parte de los casos, se encomendó a la Coordinación General de Delegaciones acudir a las Delegaciones Regionales correspondientes para dar posesión a los nuevos encargados de las mismas.

En el cuadro adjunto se enlistan estos relevos y los años en los que los mismos se llevaron a cabo.

ORIENTACIÓN A NUEVOS DELEGADOS Y REPRESENTANTES EN LAS DELEGACIONES

DELEGACIÓN	NUEVO TITULAR/ENCARGADO	AÑO
Baja California	Víctor Romero Palacios/Enrique Mondragón Navarrete	2016/2018
Campeche	Ramón Santini Cobos	2016
Chiapas	Rocío Clara Terán Cruz	2016
Chihuahua	Enrique Medina Reyes	2016
Coahuila	Francisco Javier Valdespino Arneaga	2018
Colima	Sergio Tabaskiewicz Gómez	2018
Durango	Martín Vivanco Lira/Erick Hernández Nieto	2016/2018
Guanajuato	Francisco López Manjarrez	2016
Guerrero	Gerardo Arturo Ballinas Mayes	2016
Morelos	Cristina Rubio Miles/Roberto Lamas de Alba	2016/2017
Nayarit	Jeannie Carrillo Vargas	2017

DELEGACIÓN	NUEVO TITULAR/ENCARGADO	AÑO
Oaxaca	Diana Félix Andrade/Juan Jacob Pérez Miranda	2016/2018 Encargado
Puebla	Antonio Kuri Alam	2016
Querétaro	Ricardo Alegre Bojórquez	2016
RMVM	Carolina Charbel Montesinos Mendoza	2017
San Luis Potosí	Alfredo Narváez Robles	2016
Sinaloa	María Cristina Calvo Acosta	2018
Tabasco	Félix Salgado Sarracino Acosta	2018
Tlaxcala	José Manuel Treviño López	2018
Veracruz	José Manuel Treviño López/Diana Félix Andrade	2016/2018
Zacatecas	Gabriela Rojo Medina	2016

Adicionalmente a las acciones anteriores, a solicitud de las áreas centrales se ha brindado apoyo para la celebración de reuniones y conferencias vía web para distintos propósitos, como fueron:

- Relanzamiento del Programa Mejoravit
- Presentación a las Delegaciones del Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible
- Programa de créditos 2017
- Lanzamiento del Programa Infonabus
- Conferencia Web sobre la recuperación de pagos duplicados de Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda en 22 entidades federativas
- Conferencias Web sobre el lanzamiento del Programa Cambiavit

22.3.9 Atención de Casos Especiales

Entre las atribuciones de la Coordinación General de Delegaciones, establecida inicialmente desde su creación, en el Manual de Operación institucional, está la de coordinar las actividades del Comité de Casos Especiales para la gestión de las solicitudes de atención de aquellos casos en los cuales las instancias y procedimientos establecidos se agotaron sin encontrar una solución a los mismos; sin embargo, este Comité no volvió a sesionar previo a la creación y durante el periodo de gestión de la Coordinación General de Delegaciones.

La encomienda de esta responsabilidad quedó en proceso de resolver entre la Coordinación General de Delegaciones y la Secretaría General y Jurídica. Los argumentos considerados fueron, por una parte, la limitada capacidad operativa de la CGD para hacerse cargo de todos los procesos y procedimientos inherentes a la gestión de los casos especiales, y por otra, las ventajas que significaban el que la resolución de los mismos concluyera en la solicitud de aprobación por parte de los Órganos de Gobierno, con los cuales la Secretaría General y Jurídica tiene una vinculación directa, además de contar en su estructura con la Coordinación General Jurídica misma que realiza la verificación final de las propuestas, áreas entre las cuales podían integrar la información y la presentación de las solicitudes de aprobación a la consideración de dichos Órganos de Gobierno.

No obstante, y debido a que las Delegaciones Regionales no contaban con un área o grupo interdisciplinario que se hiciera cargo de la gestión estos asuntos, mismos que en muchas ocasiones llevaban varios años sin resolver, la Coordinación General de Delegaciones se propuso contribuir a su solución, con sustento en el oficio enviado a la CGD por el Secretario

General y Jurídico, de fecha 18 de agosto de 2017, que a la letra dice:

> "Las solicitudes de aprobación a los órganos colegiados, por parte de las Delegaciones, debe ser únicamente a través de esa Coordinación a su cargo, de conformidad en su caso, con las áreas responsables de acuerdo al mandato estatutario de éstas".[9]

De esta manera, el área participó en diferentes reuniones, lo mismo a nivel nacional como estatales y locales; colaboró en gestiones diversas, tanto internas como externas, con autoridades e instituciones municipales, estatales y federales; llevó cabo visitas a los sitios afectados; orientó la coordinación entre las Delegaciones Regionales con las áreas centrales involucradas en cada asunto; colaboró y promovió la integración de información y apoyo en la elaboración de carpetas, presentaciones, tarjetas resúmenes y demás requisitos administrativos para el trámite de solicitudes y propuestas de solución ante los Órganos Colegiados del Instituto, entre otras acciones.

Destacan por su importancia la atención de los siguientes asuntos:

- **Acreditado: María Armida Alonso Gómez.** Problemática generada por la originación de dos créditos simultáneos en 1994, uno de los cuales (el originado correctamente) se pagaba regularmente y el segundo, que por razones obvias se desconocía, generó intereses y penalizaciones por falta de pago, situación que desviaba el destino de las amortizaciones y evitaba la liquidación del adeudo. Este caso llevaba más de 17 años sin resolverse, pero en 2017 la Coordinación General de Delegaciones con el apoyo del Área de Cartera, consiguió el reconocimiento de liberación de hipoteca y entrega de la vivienda a la acreditada.

- **Fraccionamiento "GEO Villas del Real" en Coatzintla, Ver.**

  Entre los años 2009 y 2012 la empresa GEO construyó 2,352 viviendas en el Fraccionamiento en el cual Infonavit otorgó 1,585 créditos. En 2014 se presentaron lluvias intensas que hicieron colapsar el talud del canal de aguas pluviales, comprometiendo la seguridad de 52 departamentos ubicados en 9 edificios financiados por el Infonavit mediante 53 créditos (1 conyugal).



El seguro se declaró incompetente para restituir los daños y GEO no asumió su responsabilidad para realizar las reparaciones. La Coordinación General de Delegaciones apoyó a la Delegación Regional para presentar ante el Consejo de Administración la solicitud de cancelar los 53 créditos como antes de ejercido y que los acreditados pudieran acceder a un nuevo crédito.

[9] Oficio SGJ/121/2017 de la Secretaría General y Jurídica, de fecha 18 de agosto de 2017

– **Fraccionamiento "El Barreal", Ciudad Juárez, Chih.**

Actualmente, existen 137,415 viviendas asociadas a créditos financiados por el Infonavit, ubicadas en 88 Unidades Habitacionales de la Cuenca "El Barreal" a partir de 1997 a la fecha, hace poco más de 21 años.

La CGD conjuntamente con el Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible (CIDS), ha participado y dado seguimiento a esta problemática, misma que no han enfrentado cabalmente las autoridades estatal y municipal.

Ante esta problemática y la existencia de programas, estudios y atlas de riesgos municipales incompletos y contradictorios, el Consejo de Administración del Infonavit aprobó en junio de 2017 los recursos para solicitar al Centro Nacional de Prevención de Desastres CENAPRED, un estudio hidrológico e hidráulico de la Cuenca de "El Barreal", cuya realización encomendó a la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, considerando la revisión y validación del mismo por parte de dicho Centro. El Estudio de referencia, se concluyó en mayo de este año y se incorporó al Atlas Nacional de Riesgos por Inundación, en la sección Ciudad, el 17 de julio pasado.

En congruencia con las diversas resoluciones del Consejo de Administración del Infonavit, se da seguimiento para que se lleven a cabo la ejecución o conservación de las obras de mitigación de inundaciones o restricciones de urbanización o edificación de viviendas, que les hayan impuesto las autoridades municipales o estatales a los desarrolladores inmobiliarios en las respectivas autorizaciones o permisos, ya que es una condicionante ineludible para originar nuevos créditos en la Cuenca de "El Barreal", con objeto de proteger la integridad física y el patrimonio de los derechohabientes; así como, para garantizar el valor de los créditos hipotecarios.

Asimismo, la CGD da seguimiento al cumplimiento de la Resolución del Consejo de Administración de 29 de junio de 2017, monitoreando a través de 10 diez oficios mediante los cuales se ha solicitado a la Presidencia Municipal de Juárez, que informe sobre las restricciones, exigencias o gestiones impuestas en las autorizaciones o permisos respectivos a los desarrolladores de vivienda en materia de obras de mitigación por inundaciones en la Cuenca de "El Barreal"; así como, el cumplimiento o avance, conservación o mantenimiento de dichas obras de mitigación y las que faltan de realizar a cargo de esos desarrolladores, sin que a la fecha la autoridad municipal haya dado respuesta directa y completa.

Durante el mes de agosto del año en curso, la CGD ha participado en mesas de trabajo con la Dirección General, subdirecciones y coordinaciones generales del Infonavit, con la Delegación Regional de Chihuahua y con los desarrolladores de vivienda, para atender esta problemática y asegurarse de la seguridad física de los acreditados y sus familias, así como el valor patrimonial de sus viviendas.

– **Fraccionamiento "Rincón Guadalupano", en Guadalupe, Zacatecas**

Construido y comercializado en 2002 por la "Constructora Obrera de Tamaulipas", S.A. de C.V., perteneciente al Grupo Arial de Tamaulipas, se edificó sobre un terreno colapsable y visiblemente inestable en una ladera del cerro, causando afectaciones en diversos inmuebles y múltiples inconformidades y reclamos por parte de los colonos, 200 de ellos con créditos Infonavit.

La Coordinación General de Delegaciones ha participado en los grupos de trabajo con los tres órganos de gobierno y los vecinos, y en el seguimiento de trámites para su atención; se generó un estudio geo hidrológico con el Instituto de Ingeniería de la UNAM, para determinar el grado de afectación de las viviendas y elaborar una propuesta de solución, concluyéndose que debían desalojarse y demoler la totalidad de las viviendas debido al tipo de suelo inestable.

El 15 de mayo del 2018, con motivo de la toma de instalaciones por varios días de la Delegación Regional, el Coordinador General de Delegaciones encabezó la negociación para el levantamiento del plantón.

Se instaló una mesa de atención especial a los vecinos del fraccionamiento para la recepción de documentos y se realizó la inspección por parte de los

ajustadores de la empresa aseguradora para evaluar los daños y afectaciones en las viviendas.

Al mes de agosto de 2018, se habían atendido a 130 acreditados en la mesa de atención, proporcionándoles dos alternativas:

- **Opción 1.** Aplicación del seguro de daños para liquidación de crédito
- **Opción 2.** "Cambio de Casa" – Cambiavit

En algunos de estos casos, se requiere de un seguimiento y monitoreo de los avances y resultados progresivos que se vayan alcanzando, hasta la consecución total de las resoluciones del Consejo de Administración.

– **Fraccionamiento "Cueva del Jaguar", en Tuxtla Gutiérrez, Chis**.

Construido durante 1999 y 2000, ubicado en Tuxtla Gutiérrez, Chis. Con 167 viviendas, 137 de ellas financiadas por Infonavit. En 2010 se presentaron deslizamientos del terreno, por lo que fue declarado de alto riesgo, no apto para uso habitacional. De entre los recursos autorizados para la resolución de esta problemática, se destinaron cerca de 9.3 millones de pesos para costos de demolición de las viviendas y gastos notariales, entre otros.

De estos recursos, existió un remanente del cual la Delegación Regional, a petición de los acreditados, solicitó utilizar $1´555,676.00, para la electrificación del terreno en el fraccionamiento "Barranca Verde" que fue donado a los habitantes de "La Cueva del Jaguar" por el municipio de Tuxtla Gutiérrez, sitio en el cual se reubicó a los damnificados y requisito para que se trasladaran 26 acreditados que continuaban habitando en el fraccionamiento afectado, deslindando al Infonavit de cualquier responsabilidad futura.

Esta solicitud fue autorizada por el Consejo de Administración por única ocasión y en una sola exhibición, así como la formalización de las 120 viviendas afectadas a favor del Ayuntamiento de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Como avances en la atención de este caso, se llevó a cabo la firma de escritura de donación del Fraccionamiento Cueva del Jaguar al Ayuntamiento de Tuxtla Gutiérrez el día 26 de julio de 2018, así como el pago a la CFE por el monto autorizado para la electrificación de la referida área, la cual inició los trabajos correspondientes, estimando terminar en el mes de diciembre de 2018.

22.3.10 Informes semanales de avance en metas de crédito y posicionamiento de las Delegaciones en el Tablero de Evaluación de Delegaciones (TED)

Como parte de las funciones establecidas en el Estatuto Orgánico, de "Supervisar e integrar las actividades de las Delegaciones con el objetivo de llevar a cabo las acciones compartidas que se juzgue conveniente", la Coordinación General de Delegaciones ha llevado a cabo sistemáticamente la integración y envío a los delegados regionales, de los reportes semanales de avance de crédito, elaborados por la Subdirección General de Planeación y Finanzas, con el propósito de que personalmente dichos delegados regionales estén enterados de la situación y posicionamiento de su Delegación Regional en el ranking de originación, y envíen a sus gerentes de Crédito la información.

Desde su creación en el mes de junio de 2016 hasta finales del mes de octubre de 2018, el número de informes enviados sumaba 120. A estos informes, se agrega conforme a los tiempos del área de Planeación, la información de resultados del Tablero de Evaluación de Delegaciones (TED), con base en el cual se elabora un cuadro de posiciones o "ranking" de las Delegaciones Regionales, respecto de la puntuación alcanzada mediante la suma de los puntos obtenidos en los indicadores de evaluación de cada área.

Lo anterior ha contribuido a impulsar las acciones de colocación de los créditos[10] y a identificar áreas de oportunidad para mejorar la operación.

[10] En el anexo (22.8) se puede consultar el Informe de Avance de Créditos a mayo de 2018.

Además de la información estadística, estos reportes semanales contienen un análisis de la colocación por tipo de crédito, la inversión generada en el periodo y un análisis resumido por tipo de crédito.

22.3.11 Apoyo en la atención de siniestros y desastres en los Estados

Ante la ocurrencia de un fenómeno catalogado como "desastre natural", en el cual se ven involucradas viviendas financiadas con crédito del Infonavit, se activa el protocolo de atención por parte del Instituto, a cargo de la Subdirección General de Administración de Cartera.

La Coordinación General de Delegaciones, en apoyo a estas acciones realiza entre otras las siguientes actividades:

- Apertura de línea de comunicación y consulta a las Delegaciones Regionales sobre las afectaciones a viviendas financiadas, tanto aquellas reportadas por las autoridades locales como las identificadas por el propio Instituto;
- Comunicación y coordinación con la Subdirección General de Administración de Cartera para brindar los apoyos necesarios y que le sean requeridos dentro del protocolo de atención;
- Enlace cuando es necesario y le es requerido, con las autoridades locales;
- Seguimiento a las acciones realizadas y a los avances y resultados obtenidos;
- Traslado de personal de la Coordinación en apoyo a las actividades de identificación de daños, coordinación con las autoridades locales para la atención de los desastres, reuniones con personal de la Delegación Regional para el seguimiento, registro y apoyo en la organización; y
- Apoyo en las gestiones y trámites ante oficinas centrales, entre otras acciones.

Desde el inicio de su gestión a mediados de 2016 y hasta el 2017, la Coordinación General ha acudido y participado en la atención de las siguientes Delegaciones Regionales:

- **Lluvias intensas en el Municipio de Durango el 29 de septiembre de 2016.** Estas lluvias provocaron inundaciones en diversas partes de la ciudad. La Coordinación General de Delegaciones colaboró con la delegación regional y con la Subdirección General de Administración de Cartera (SGAC) al activarse el protocolo de atención a desastres naturales, trasladándose parte de su personal a los fraccionamientos afectados para participar en las estrategias de atención a los acreditados.



Se recibieron 271 reportes de viviendas dañadas, de los cuales se atendieron 212 casos con montos de cobertura promedio de 15,000 pesos para la reparación de daños y 10,000 pesos para reposición de enseres domésticos.



- **Tormenta Tropical Lydia, en Baja California Sur, 31 de agosto de 2017**

  La Coordinación General acudió a la Delegación Regional de Baja California Sur para apoyar en la atención de los acreditados afectados por las inundaciones provocadas por la tormenta tropical Lidia, una vez activado el protocolo de atención a desastres naturales.



Asimismo, participó en las reuniones con el Delegado Regional del Infonavit y autoridades de los tres niveles de Gobierno para la atención de los habitantes del Fraccionamiento en Puerto Nuevo y Montebello, entre ellas el Secretario General de Gobierno; el Secretario General del municipio de Los Cabos; la Directora del INVI; la Subprocuradora de Justicia del Estado, el Subsecretario de la Coordinación Jurídica del Estado y el Regidor Jesús Flores.



Adicionalmente, realizó gestiones ante la Contraloría General y la Subdirección General de Administración de Cartera para agilizar la entrega de los apoyos mediante la Dispersión Automática de Pagos (DAP´s) a los damnificados.

- **Sismos del 19 de septiembre de 2017.**

  Al día siguiente de presentarse este evento, con graves afectaciones en diferentes Entidades del país, incluida muy especialmente la Ciudad de México, la Coordinación General de Delegaciones se sumó a las brigadas de apoyo y asistencia, que se formaron al implementarse el Protocolo de Atención a Desastres por parte del Instituto.

  Personal de la Coordinación General de Delegaciones se trasladó a los Estados de Chiapas, México, Morelos, Oaxaca y Puebla, en donde permanecieron el tiempo necesario para contribuir a estructurar la información y reportes básicos para el inicio de las medidas y gestiones de apoyo.

  Las actividades realizadas por la CGD fueron principalmente:

  - Conformación de guardias y recepción de apoyos y víveres en los centros de acopio de la Ciudad de México y otras entidades.



- Apoyo técnico y logístico al personal de las Delegaciones Regionales, en coordinación con la SGAC, para el levantamiento de daños y afectaciones;

- Organización y participación en conferencias vía web con las Delegaciones Regionales para la implementación de acciones y aclaración de dudas respecto del decálogo de apoyos implementado por el Instituto.



22.3.12 Modelo de Operación de la Coordinación General de Delegaciones

La Coordinación General de Delegaciones, en atención a la observación CGD33DE042201701-2 de fecha 29 de septiembre del 2017 de Auditoría Interna, se propuso la elaboración del Modelo de Operación de la Coordinación General de Delegaciones, para lo cual generó una solicitud de servicio ante la Subdirección General de Tecnologías de Sistemas, cuyo objetivo consistió en contar "con la Normativa que regulen sus actividades, con las que garanticen el cumplimiento de los objetivos y funciones establecidos en el Estatuto Orgánico y en los Lineamientos de Operación de las Delegaciones Regionales del Infonavit".

En todo momento se atendió a lo establecido en el Marco Normativo Institucional de Gobierno de Procesos institucional vigente, donde se describen los elementos de la estructura Normativa y su criterio de uso, los cuales se enlistan a continuación:

Elemento	Descripción del Elemento	Criterio de uso
Modelo de Operación	Esquema general de la operación de una subdirección que permite dar cumplimiento a las facultades y funciones del Estatuto Orgánico del Infonavit y de la estrategia institucional.	**Su origen es el Estatuto Orgánico** del Infonavit **para establecer la operación de una Subdirección,** con base en las funciones que éste dicta.
Macro proceso	Conjunto de procesos relacionados y alineados con características similares que mutuamente generan valor.	Su uso es **para representar un conjunto de procesos de manera gráfica y se desprende de un modelo de operación.**
Proceso	Secuencia lógica de un conjunto de procedimientos mutuamente relacionados y diseñados para transformar las entradas en un producto o servicio, siendo estos procesos de negocio y de apoyo.	Se usa **cuando se requiere generar un producto o servicio y/o conocer su funcionamiento;** deriva de un macro proceso.
Procedimiento	Secuencia lógica, ordenada y específica de las actividades a realizar para cumplir con un objetivo determinado y que éste se encuentre alineado con el objetivo del proceso al que pertenece dicho procedimiento, dentro de su ámbito de competencia.	Se utiliza cuando se **requiere conocer la operación a detalle** y deriva de un proceso identificando los roles y puestos de las personas que realizan las actividades.

Cabe destacar que por vez primera se realiza la elaboración y publicación, que se dio en el mes de mayo de 2018, del Modelo de Operación de la Coordinación General de Delegaciones y su narrativa a través de la descripción de los procesos y sus alcances.

De esta manera, con base en el análisis del Capítulo XII del Estatuto Orgánico del Infonavit y de los Lineamientos de Operación de las Delegaciones Regionales del Infonavit, conforme a las indicaciones de la Subdirección General de Tecnologías de Información, se consideró el diseño y construcción exclusivamente de los siguientes niveles de elementos normativos: un Modelo de Operación[11], 3 Macro procesos y 8 Procesos[12] que se enlistan a continuación; ello en virtud de que sólo se pretende "conocer el funcionamiento del área".



Cabe mencionar, que en opinión de la Subdirección General de Tecnologías de Información, la Coordinación General de Delegaciones está considerada como área de enlace de apoyo entre las Delegaciones Regionales y la Dirección General; colabora y se coordina con la Secretaria General y Jurídica, la Contraloría General, el Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible, Subdirecciones Generales y Coordinaciones Generales, para el cumplimiento a los objetivos estratégicos a través de su alineación con la aplicación de reglamentación y normativa interna.

Considerando que el Modelo de Operación solo abarca la administración propia de la Coordinación de Delegaciones y su función a nivel estratégico, es por esta razón que no se establecen procedimientos, quedando únicamente a nivel de procesos.

Asimismo, es importante destacar que la operación de la Coordinación General de Delegaciones se encuentra alineada a la reglamentación y normativa existente, a fin de no trasgredir en la duplicidad de funciones encomendadas por el propio Estatuto Orgánico a otras áreas, opinión compartida por el Área de Tecnologías de Sistemas.

[11] En el anexo (22.9) se puede consultar el Modelo de Operación.
[12] En el anexo (22.10) s e puede consultar el MO. Macro procesos y Procesos de la CGD.

22.3.12.1 Definición de los Perfiles de Puestos de los niveles estratégicos y tácticos de la CGD

En atención a la observación de Auditoría Interna y para complementar la normatividad operativa y funcional de la Coordinación General de Delegaciones, esta Área, también por vez primera se dio a la tarea, en coordinación y con el apoyo de la Coordinación General de Recursos Humanos, de elaborar los perfiles del personal táctico y estratégico del área. Este compromiso quedó cumplimentado en el mes de abril de 2018, con el visto bueno de la Coordinación General de Recursos Humanos.

Hoy día, pueden consultarse las características y requisitos[13] que deben cumplir el personal que ocupe los mandos medios de la Coordinación General, así como sus funciones y actividades.

22.3.13 Otras acciones relevantes

- **Realización de análisis FODA en las 32 entidades federativas**

  A partir de la segunda mitad de 2016, la Coordinación General de Delegaciones inició una estrategia para el levantamiento del análisis FODA (detección de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)[14] de cada una de las Delegaciones Regionales, con la finalidad de tener un diagnóstico sobre sus potenciales de desarrollo, su capacidad operativa, los contextos económicos, políticos y sociales en los que llevan a cabo sus actividades y las oportunidades, tanto internas como externas, en las cuales deberían enfocarse.

  Asimismo, el ejercicio contribuyó a que las Delegaciones Regionales evaluaran el servicio, atención, respuesta y resolución de asuntos brindado por las Áreas Centrales, por lo que se les solicitó que, conforme a su criterio, consideración y experiencia en cada caso, proporcionaran sus comentarios y propuestas para realizar mejoras en la operación.

  El propósito de este ejercicio fue enviar a cada una de las áreas centrales, normativas y de apoyo los resultados obtenidos, para que las consideraran en sus correspondientes estrategias, planes, programas y metas institucionales.

  Este ejercicio concluyó en el año 2017[15], y sirvió de base para la elaboración de las metas e indicadores de evaluación de los programas sustantivos del año 2018, así como en la elaboración de la Propuesta de Homologación de la Operación de las Delegaciones Regionales, documento que se describe en el apartado correspondiente del presente documento.

- **Clasificación de las Delegaciones Regionales**

  Ha sido una solicitud reiterada la revisión de la clasificación de Delegaciones Regionales, la cual fue elaborada y quedó vigente desde el año 2012, y no fue sino hasta el año 2018 cuando se llevó a cabo su revisión y ajuste.

  Bajo el principio de que no resultaba conveniente ni objetivo calificar igual a desiguales, y en atención a las características, retos y responsabilidades de cada Estado y Región, la Coordinación General de Delegaciones trabajó entre los meses de julio y septiembre de 2018, en colaboración con la Subdirección General de Planeación y Finanzas y con la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos, en la elaboración de una propuesta de reclasificación, misma que se encuentra en los archivos de ambas Subdirecciones Generales.

  Como antecedentes de este trabajo, el 28 abril de 2017 en su sesión ordinaria 114, la H. Asamblea General del Infonavit emite la recomendación HAG114-1.14, en el sentido de que la Administración presentara una estrategia orientada a homologar los criterios de operación y servicios en las Delegaciones Regionales y centros de servicio del Infonavit, misma que elaboró y presentó la Coordinación General de Delegaciones,

[13] En el anexo (22.11) se pueden consultar las características y requisitos que debe cumplir el personal que ocupe mandos medios en la CGD.
[14] En el anexo (22.12) se puede consultar la Descripción y Guía para la elaboración de Análisis FODA.
[15] En el anexo (22.13) se puede consultar el Análisis FODA de las Delegaciones 2017.

conforme se describe en el capítulo correspondiente a "Propuesta de Homologación de Delegaciones".

Asimismo, el 27 de abril de 2918, la H. Asamblea General en su sesión ordinaria 116, presentó la recomendación de que la Administración analizara la situación de las estructuras orgánicas y el funcionamiento de las Delegaciones Regionales en las cuales se ubican Zonas Económicas Especiales, asignándole esta responsabilidad a la Coordinación General de Delegaciones en acompañamiento de las Subdirecciones Generales de Planeación y Finanzas y de Administración y Recursos Humanos.

En el mes de septiembre de 2018, la Coordinación General de Delegaciones presentó unos Lineamientos para la Organización y Operación de las Delegaciones Regionales, que sirvieron de base para la revisión de la Estructura y Funcionamiento de las Delegaciones Regionales, elaborada en colaboración con las mismas áreas mencionadas.

Esta clasificación consideraba los siguientes dos grupos de factores que inciden en la Clasificación: por tamaño y por complejidad, asignándoles diferentes valores para la determinación del tipo de Delegación:

CLASIFICACIÓN DE LAS DELEGACIONES REGIONALES INDICADORES DE TAMAÑO 2018

	Indicador	Descripción	2018
Tamaño	Capacidad operativa	Meta de créditos 2018 sobre el número de empleados de la Delegación	10
	Cuentas administradas	Número de cuentas administradas que al cierre del primer semestre de 2018 se encuentran en cartera	10
	Cartera vencida en cuentas	Número de créditos en cartera vencida al cierre del primer semestre de 2018	5
	Cartera vencida en monto	Monto de cartera vencida al cierre del primer semestre de 2018	5
	Aportantes	Número de patrones que aportan el 5% del salario de los trabajadores a su SCV 2018	10
	Participación RF	% del monto de recaudación total de la Delegación respecto al total nacional	5
Complejidad	Crecimiento económico	Considera: inversión extranjera directa y ITAEE	5
	Condiciones económicas	Considera: tasa de desocupación, percepción de inseguridad y tasa de informalidad laboral	5
	Dispersión	Nivel de concentración de créditos por municipio	10
	Categoría de Cesi	Categoría de los Cesis en la Delegación	20
	% de créditos en Cartera Vencida en REA (cuentas)	Porcentaje de créditos en REA en cartera vencida sobre cartera total en cuenta al cierre del primer semestre de 2018	5
	% de créditos en Cartera Vencida en REA (monto)	Porcentaje de créditos en REA en cartera vencida sobre cartera total en monto al cierre del primer semestre de 2018	5
	Cobranza Tardía	% del monto de cobranza tardía sobre la recaudación total	5
		Total	100

Con estos nuevos lineamientos, que consideran diversos indicadores que se adicionan al ámbito interno de las Delegaciones Regionales, relacionados con factores externos como son el ámbito político, económico y social de la entidad y la región en la que las mismas interactúan, como son las características geográficas, vías de comunicación y acceso; infraestructura de transportación y servicios; condiciones de inseguridad y violencia, así como el potencial y las políticas de impulso económico a regiones endémicas, como las Zonas Económicas Especiales, la identificación y diferenciación para el apoyo operativo es más cercano a las realidades locales.

- **Participación en eventos organizados por el Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible (CIDS)**

  La Coordinación General de Delegaciones participó en apoyo al Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible en la reunión Infonavit / ONU Hábitat el 13 de marzo de 2017, así como en el evento Cumbre Infonavit 2018 de Financiamiento a la Vivienda[16], celebrado los días 2 y 3 de mayo de 2018.

  En ambos casos, se informó a las Delegaciones Regionales sobre la realización de los eventos, solicitándoles su necesaria presencia, así como la convocatoria a presidentes municipales (en el primero de los eventos) así como de otras autoridades y personalidades.

- **-Reunión para Revisión de Reserva Territorial en Baja California Sur**

  El 11 de septiembre de 2016 se instaló una mesa de trabajo entre el Infonavit y el Gobierno del Estado de Baja California Sur, en la cual la Coordinación General de Delegaciones participó activamente, con la finalidad de sumar esfuerzos que coadyuven a la generación de oferta de vivienda, así como a focalizar la estrategia de colocación de productos de crédito con grandes empleadores y programas, como Manos a la Obra y Mejoravit en dicha entidad.

  Tema central de la reunión fue la propuesta de creación de reservas territoriales, como la vía con mayores posibilidades de éxito para el impulso y fomento a la construcción de viviendas, con énfasis en la vivienda económica.

  En seguimiento a los acuerdos alcanzados, a partir del mes de enero de 2017 se realizaron reuniones de evaluación y presentación de resultados en dicho Estado, a fin de verificar la implementación de las acciones comprometidas por las diferentes instancias que participaron en la mesa de trabajo.

- **Elaboración de propuesta de cambios a la Ley General del Infonavit**

  A petición de la Dirección General, el 27 de junio de 2017 se solicitó a las Delegaciones Regionales sus propuestas y sugerencias de modificación a la Ley del Infonavit, para la actualización del marco legal, para una mayor eficiencia en el cumplimiento de la misión, mandato y metas institucionales, y para la mejora de la organización del Instituto y de los Órganos Colegiados, con un enfoque importante hacia propiciar la operación transversal, comunicación y coordinación entre Oficinas Centrales y las Delegaciones Regionales.

  El trabajo se desarrolló mediante lluvia de ideas entre la Coordinación General de Delegaciones y los Delegados Regionales, aprovechando la experiencia de cada uno en la ejecución de las funciones que desempeñan en el Instituto. Con estos insumos, el 12 de octubre del mismo año 2017 se presentó una propuesta a la Dirección General, que contribuyó a la elaboración de actualización y modificaciones a la Ley[17].

- **Coordinación, organización y seguimiento de reuniones y "Webconference´s"**

  La Coordinación General de Delegaciones apoya y participa con las diferentes áreas centrales, en la comunicación, promoción y difusión de diversos temas y eventos hacia las Delegaciones Regionales, desde la convocatoria a las reuniones (presenciales o por conferencias web) hasta la organización, desarrollo y participación en las mismas, como respaldo para monitorear y dar seguimiento a los acuerdos y compromisos. Entre ellas se cuentan:

  - Dimensionamiento del Parque Telefónico en las Delegaciones Regionales, en apoyo a la Subdirección General de Tecnologías de Información;
  - Promoción del Programa Regeneración Urbana y de Unidades Habitacionales, en coordinación

[16] En el anexo (22.14) se puede consultar la Cumbre Infonavit 2018 de Financiamiento.
[17] En el anexo (22.15) se pueden consultar las Sugerencias de las Delegaciones de Modificación a la Ley del Infonavit. Octubre 11 de 2017.

con la Gerencia de Regeneración Urbana de la Subdirección General de Cartera y el Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible;

- Lanzamiento del Programa INFONABUS, en colaboración con la Subdirección General de Comunicación;
- Evaluación semestral (desde el segundo semestre de 2016) de las Delegaciones Regionales a las áreas centrales, mediante un formato elaborado por la Coordinación General de Delegaciones en coordinación con la Subdirección General de Planeación y Finanzas. Esta evaluación sirve de insumo para el procedimiento de estímulos y recompensas;
- Video conferencias para el lanzamiento, actualización, capacitación y seguimiento de los programas de Cambiavit y Cumplir Cuenta, en apoyo a la Coordinación General de Movilidad.
- Video conferencia con los Delegados Regionales y Gerentes de Recaudación Fiscal para dar a conocer la importancia del "Esquema de Compensación de Participaciones Federales, para acreditados de los gobiernos locales;
- Apoyo a las reuniones nacionales y Regionales de gerentes de Administración, de Recaudación Fiscal, Técnicos y de Crédito, entre otros.

– **Apoyo administrativo a las Delegaciones Regionales y control de viáticos y pasajes**

La Coordinación General de Delegaciones tiene encomendada la tarea de brindar, conforme a sus atribuciones, los apoyos administrativos que las Delegaciones Regionales requieran, así como llevar el control y autorización de las comisiones, viáticos y pasajes solicitados y requeridos por los Delegados Regionales.

A la par de esta encomienda y a partir de las instrucciones y directrices de la Dirección General, también está el control, seguimiento y apoyo para las reuniones y eventos de cualquier índole, de carácter interno o externo, a las cuales se convoque a los 32 Delegados Regionales.

– **Visitas de los Subdirectores y Coordinadores Generales a las Delegaciones Regionales**

En atención a las instrucciones del Director General, la Coordinación General organizó, coordinó, apoyó y dio seguimiento a las visitas realizadas por los titulares de las Subdirecciones y Coordinaciones Generales, así como del Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible y de la Contraloría General, entre los meses de abril a julio de 2018.

En ese periodo, todas estas áreas llevaron a cabo 84 visitas de 102 programadas, un cumplimiento un poco superior al 83%, a 31 Delegaciones Regionales, con excepción del Estado de Tabasco, como puede apreciarse en los cuadros siguientes:

Visitas Programadas a las Delegaciones Regionales

DELEGACION	No. Visitas
Aguascalientes	5
Baja California	7
Baja California Sur	**3**
Campeche	**2**
Chiapas	**2**
Chihuahua	4
Coahuila	8
Colima	**2**
Durango	5
Estado México	**3**
Guanajuato	6
Guerrero	1
Hidalgo	2
Jalisco	6
Michoacán	**1**
Morelos	2
Nayarit	**1**

DELEGACION	No. Visitas
Nuevo León	8
Oaxaca	**2**
Puebla	**1**
Querétaro	**3**
Quintana Roo	**3**
RMVM	**4**
San Luis Potosí	2
Sinaloa	2
Sonora	6
Tabasco	0
Tamaulipas	**1**
Tlaxcala	**1**
Veracruz	5
Yucatán	3
Zacatecas	**1**
TOTAL	**102**

Visitas Realizadas por Área Central

SUBDIRECCIÓN/COORDINACIÓN	Visitas Realizadas					Visitas Programadas
SG DE PLANEACIÓN Y FINANZAS	5	0	0	0	0	5
SG DE CRÉDITO	6	0	0	0	3	9
SG DE CARTERA	5	0	0	0	1	6
SG DE ADMINISTRACIÓN Y RH	8	0	0	0	0	8
SG TECNOLOGÍAS DE INFORMACION	5	0	0	0	0	5
SG DE ATENCIÓN Y SERVICIOS	15	0	0	0	0	15
SECRETARÍA GENERAL Y JURÍDICA	2	0	0	0	4	6
CONTRALORÍA GENERAL	5	0	0	0	5	10
CG DE RECAUDACIÓN FISCAL	8	0	0	0	0	8
CG JURÍDICA	14	0	0	0	0	14
CG MOVILIDAD	7	0	0	0	0	7
CIDS	4	0	0	0	5	9
TOTAL	**84**	**0**	**0**	**0**	**18**	**102**

Códigos Visitas	
Visita Programada	0
Visitas Reprogramadas	0
Visitas realizadas	84
Visitas por reprogramar	0
Visitas Canceladas	18
TOTAL	102

22.4 Acciones y Proyectos de Continuidad

Un grupo importante de las actividades desarrolladas en sus dos años y medio de existencia y que se reportan por la Coordinación General de Delegaciones, se considera deben continuar para su enriquecimiento, complementación y en su caso conclusión, así como servir de propuestas proactivas para trabajos e iniciativas a desarrollar en los años venideros, que contribuyan a mejorar la operación de las Delegaciones Regionales, a su fortalecimiento y presencia institucional en los Estados y a una mejor y más acertada definición de metas y mecanismos de evaluación, reconociendo las características y condiciones de cada región y subregión.

Entre estas propuestas se encuentran:

- **Desconcentración de Funciones y Atribuciones a las Delegaciones Regionales**

  Ha sido política institucional el empoderar a los derechohabientes y acreditados del Infonavit, mediante una mayor calidad en la atención y el mejoramiento en los niveles de servicio; en la Coordinación General de Delegaciones se tiene la convicción de que empoderar a los trabajadores va de la mano con el empoderamiento de las Delegaciones Regionales, las cuales deben contar con mayores y mejores condiciones, en beneficio de quienes acuden a las mismas solicitando sus servicios.

  Desde el año 2016 y hasta el 2018, se realizaron diversas iniciativas para avanzar en la desconcentración de funciones y atribuciones hacia las Delegaciones Regionales para empoderar su capacidad ejecutiva, iniciativa respaldada por la Dirección General del Instituto, y considera con cautela y ciertas reservas por parte de las áreas centrales; sin embargo, se considera necesario continuar revisando el marco normativo y operativo de la Institución para trasladar a las Delegaciones Regionales mayores capacidades decisorias, manteniendo a nivel central el control y la normatividad de los programas.

– **Participación de las Delegaciones Regionales en la elaboración y determinación de las metas e indicadores de evaluación**

Si bien se han alcanzado importantes avances en la participación de las Delegaciones Regionales en el procedimiento para el cálculo y determinación de las metas institucionales, mediante la consideración de sus opiniones, propuestas y comentarios por parte de las áreas centrales encargadas de estos trabajos, lo cual se logró por primera vez en el ejercicio del primer semestre de 2018, aún está pendiente de que sean tomadas en cuenta sus propuestas para la determinación de los indicadores de evaluación, ejercicio en el cual es indiscutible la consideración de los factores socioeconómicos y territoriales que contribuyen o afectan a cada Delegación Regional, para una mejor medición y evaluación de resultados.

Asimismo, en opinión de la Coordinación General de Delegaciones, la determinación de las Metas e indicadores de Evaluación de las Delegaciones Regionales debe ser un ejercicio anual y no semestral como actualmente se realiza, sin obviar la posibilidad de que se lleven a cabo revisiones y ajustes menores durante la ejecución de los programas.

– **Elaboración del Manual de Organización de las Delegaciones**

Las Delegaciones del Instituto no cuentan con un Manual de Organización. Su elaboración resulta compleja debido a la diversidad de estructuras, dimensiones y características de las Delegaciones Regionales, que no siempre corresponden a los compromisos metas y complejidad operativa del Estado, personal que las conforman, formas de organización y proporciones de los retos de los programas institucionales.

Se debe considerar, por lo tanto, previo a la elaboración de un Manual de Organización, revisar y ajustar la clasificación de las Delegaciones Regionales, la cual debe corresponder y ser compatible con los compromisos institucionales (metas, programas y proyectos), así como con las características, complejidades y contextos socio económicos de las entidades en las que operan.

Sin embargo, se han logrado avances importantes en la identificación de las principales funciones y actividades que se realizan en las gerencias por parte de cada una de las áreas centrales correspondientes, que deberán confrontarse con las opiniones y propuestas de los Delegados Regionales, a través del Comité de Delegados, para que a la luz de su experiencia, se conviertan en lineamientos sustantivos y básicos que deben compartir todas las Delegaciones Regionales, a los cuales deberán adicionarse características, excepciones y particularidades propias de cada estado y/o región.

Esta actividad deberá llevarse a cabo en coordinación con la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos, la Subdirección General de Planeación y Finanzas, con la participación de la Subdirección General de Tecnologías de Información y la Contraloría General.

– **Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones**

En 2014, la Subdirección General de Planeación y Finanzas desarrolló el Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones[18], el cual se basa en los Estados Financieros por Delegación que se evalúan a partir de los siguientes indicadores:

- ICCT.- Índice de Cobertura de Cartera Total (Reservas/ Cartera Total).
- RN/CN.- Índice de Resultado Neto sobre Cartera Neta.
- GAOV/CN.- Índice de eficiencia.

Desde el mismo año se incorporó este Modelo al Tablero de Gestión Estratégica (TGE) y a solicitud de la H. Asamblea General, en septiembre de 2014 la Administración presentó el indicador de eficacia de GAOV con el propósito de aplicarlo a las Delegaciones Regionales y tener mejores elementos para evaluar su desempeño respecto a los activos productivos que administran. A partir de 2015, este indicado se incorpora en el Tablero de Evaluación de Delegaciones (TED).

[18] En el anexo (22.16) se puede consultar el Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones.

Si bien en los años 2014 y 2015 se llevaron a cabo reuniones de capacitación con los Gerentes de Planeación Financiera sobre el Modelo Financiero de Gestión de las Delegaciones Regionales y sobre temas financieros y de planeación, para dar un puntual seguimiento a los indicadores del modelo, aún existen dudas y requerimientos de aclaraciones por parte de los Delegados Regionales que impiden su cabal desarrollo, que requieren de implementar nuevos programas de capacitación, orientación y asistencia técnica, en la cual habrá de participar la Coordinación General de Delegaciones en acompañamiento a la Gerencia de Contabilidad de la Subdirección General de Planeación y Finanzas.

CAPÍTULO 23

RESULTADOS Y BENEFICIOS ALCANZADOS

23. RESULTADOS Y BENEFICIOS ALCANZADOS

23.1 Una mirada prospectiva de la Institución

Discurso del Director General de Infonavit, David Penchyna Grub, con motivo del 45 Aniversario de esta institución, durante la clausura de la sesión 114 de la Asamblea General; mayo 2017

Hace 45 años, un grupo de mexicanos con visión, creatividad y determinación arrancó un proyecto ambicioso que partía de la siguiente premisa: crear una institución que materializara en los hechos el derecho a la vivienda; una institución en la que participaran los trabajadores, los patrones y el gobierno, un gran fondo mutualista que soportara los vaivenes de la economía y permitiera a las familias de menores ingresos acceder a un patrimonio.

A 45 años de la puesta en marcha de esta idea poderosa y revolucionaria, el Infonavit ha otorgado al día de hoy más de nueve millones y medio de créditos, y con ello ha probado que la premisa de ese grupo creativo, determinado y visionario funcionó.

Esta mañana, en el corazón del emblemático edificio de Teodoro González de León, que también lo llevamos en la memoria, está reunida la Asamblea General, máximo Órgano de Gobierno del Instituto; están también la representación obrera y empresarial y la del gobierno de la República. Nos honran con su presencia los exdirectores que, en su tiempo dieron, al límite de su capacidad, su mejor esfuerzo.

Están aquí los hombres y mujeres que sirven a los derechohabientes todos los días con su trabajo, los medios de comunicación que nos ayudan a acercarnos a quienes nos debemos y los colaboradores de esta gran institución del Estado Mexicano.

Podría parecer que en esta icónica sede del Infonavit estamos todos. Pero no es así: hay un espacio vacío, un lugar irremplazable esta mañana a 45 años de distancia.

Si el hogar es la primera piedra de la nación, hoy nos falta quien puso la primera piedra de esta gran institución, hoy nos falta Jesús Silva-Herzog Flores, quien fundó y dirigió por primera vez al Infonavit y escribió una de las páginas más exitosas de la historia del patrimonio de México. Que esos millones de familias para quienes desde 1972 hubo una alternativa a fin tener algo propio, acompañen siempre la memoria de un hombre de Estado, de instituciones, de un gran ser humano.

A Tere, a Jesús, a Eugenia a la distancia, a sus nietos, a sus amigos y colaboradores, su padre, abuelo y amigo quería una institución como menciona la placa que hemos tenido el honor de develar, con la dureza del concreto y la trasparencia del cristal. Ustedes, su familia, sus hijos, quienes tuvieron el privilegio de colaborar con él, quienes labraron una amistad, tienen muchísimas razones para portar con orgullo y sentido el apellido Silva-Herzog, un estandarte que, al paso por la vida pública, dentro y fuera del gobierno, se ha mantenido limpio, brillante, y constituye un legado intangible que todos sin excepción hoy reconocemos.

Es difícil elegir el momento definitorio en una vida tan plena y fructífera como la de Jesús Silva-Herzog Flores: el del profesional de la economía valiente en tiempos difíciles, en tiempos de tormenta; el orgulloso portador de los intereses nacionales en misiones diplomáticas que hoy tanta falta hace en Estados Unidos o en el Viejo Continente; el funcionario eficaz con personalidad, elocuencia y carácter; para él, la política fue vocación y servicio.

Ese hombre de Estado tuvo la oportunidad de dejar un país mejor que el que encontramos, que es lo que quiere cualquier buen ser humano; ese hombre honesto, intachable, forjador de instituciones hace falta esta mañana en el corazón de este Instituto, pero también le hará falta a México.

A la familia Silva-Herzog, que honra esta institución hoy con su presencia, puedo decirle que el sueño de su padre y de su abuelo permitió hacer realidad el de millones de mexicanos.

La premisa de la que él partió hace 45 años es hoy el techo más grande de México, y la idea revolucionaria de la cual sentí profundo orgullo y que me compartió, que quisiera repetir, es hoy concreto y cristal.

Con pleno respeto a la naturaleza de la institución que hoy tengo el honor de dirigir y con pleno respeto al

tripartismo que le da fuerza y equilibrio, el Instituto ha contado con un aliado incansable, un hombre con altura de miras que ha impulsado como nadie, sin importar banalidades, transformaciones en el país, no se diga en el sector de la vivienda; no sólo pensando en lo que la industria aporta al Producto Interno Bruto, sino en las familias que viven en los hogares que se construyen.

En el sentido humano de esta gran labor, me refiero al Presidente de México, Enrique Peña Nieto, quien no sólo cambió las reglas del juego en favor de los derechohabientes con la nueva política nacional de vivienda que coordina y coordina bien Rosario Robles, sino dinamizó el sector a pesar de un entorno económico adverso, un entorno internacional complejo.

Si la derrama económica del Infonavit ha sido y será la mayor en 2017, es gracias al Presidente de la República. Desde aquí nuestro reconocimiento, con enorme respeto.

El Infonavit está cambiando. A partir de las decisiones tomadas a lo largo del último año, el Instituto podrá financiar más créditos, de mayor monto, desde la cima de la pirámide, con lo que se fortalece la solidaridad financiera y se ayuda a los que menos tienen, origen y esencia de una institución donde transparentamos las condiciones del crédito.

Encontramos soluciones para que los trabajadores de menores ingresos paguen menos por gastos notariales y no se les cobre un centavo de comisiones. Reactivamos con éxito y con estrictos controles la alternativa crediticia para quienes quieren remodelar su vivienda. Logramos, con responsabilidad, un mayor rendimiento a la Subcuenta de Vivienda, lo que significa agregar valor al ahorro de los trabajadores: todo ello dentro de la austeridad republicana que requiere esta Institución. El Infonavit está cambiando y lo está haciendo para bien de los mexicanos.

Hoy tenemos una participación del 73% en el mercado hipotecario, y esta Administración federal, que ha entregado uno de cada cuatro créditos en la historia de nuestra Institución, podrá cerrar 2018 financiando uno de cada tres créditos en la historia del Infonavit.

Como todos ustedes saben, el crédito Infonavit ha sufrido una modificación sustantiva, que no se sólo incrementó hasta en un 70% el monto máximo del crédito, sino que amplió la capacidad crediticia de los trabajadores que menos ganan; complemento de pago; cero comisiones para los derechohabientes de menores ingresos; tablas de amortización claras; un descuento no mayor al 20% del salario para los que menos ganan. Exigencias de los trabajadores legítimas, que hoy son una realidad.

De cara al sector obrero, de frente a las y los trabajadores, puedo decirles que las demandas históricas que ustedes habían planteado por muchos años son la columna vertebral del nuevo crédito Infonavit. Éste es el producto hipotecario más claro que hemos ofrecido, con las mejores condiciones posibles para los derechohabientes.

Hace un año, escuchamos aquí las justas y legítimas demandas de los trabajadores en voz de don Carlos Aceves del Olmo. Con el apoyo de los tres sectores y su confianza, hoy podemos decir que juntos construimos un mejor producto hipotecario para México: un crédito que pone más dinero en las manos del derechohabiente, al mismo costo y plazo, para adquirir vivienda de mayor valor y más cercana a los centros de trabajo.

Convencidos de que el vasto universo de los derechohabientes tiene necesidades diferenciadas, nos dimos a la tarea de rediseñar y replantear el crédito para remodelación de vivienda.

Con la transparencia como herramienta principal, realizamos una subasta entre los bancos participantes, que tuvo dos consecuencias inmediatas: mayor participación al pasar de tres instituciones bancarias privadas a siente entidades fondeadores, y bajar, cuando todo mundo estaba subiendo tasas, de 18.5 a 16.5% de interés, justo en el momento de mayor volatilidad internacional.

A partir de hoy tenemos un programa que sirve para lo que fue diseñado y está permitiendo que las personas vuelvan a imaginar el espacio en donde viven.

Hace apenas unos días, logramos también romper un viejo paradigma de la vivienda en México con un programa para la autoconstrucción asistida en propiedad privada o en propiedad ejidal financiada por el Infonavit. El programa Infonavit tu propia Obra es

para derechohabientes y, con la participación decidida de la Conavi, de la SEDATU, de la Sociedad Hipotecaria Federal y de la banca privada, estamos diversificando las opciones de crédito para nuestros derechohabientes. A partir de ello dejaremos atrás, olvidada la realidad del suelo mexicano, que es, entre otras, la propiedad ejidal, la cual ya no será un freno para garantizar el derecho a la vivienda de nuestros trabajadores.

En este nuevo programa, juegan un papel clave los gobiernos locales. Por ello reconozco la visión y el compromiso de la y los gobernadores que se han venido sumando a Infonavit tu Propia Obra, una causa común en donde están aportando un subsidio para fortalecer la capacidad de crédito de nuestros derechohabientes.

La Administración está convencida que debe garantizar un mejor servicio al derechohabiente que se acerca al Infonavit, pero también de que es el Instituto el que debe acercarse a la demanda de la vivienda: el Instituto debe ir al encuentro de los trabajadores.

Con esa certeza, encontramos que gran parte de la demanda de vivienda está concentrada en grandes empresas generadores de empleo a lo largo y ancho del país, y hoy la estrategia con grandes empleadores está empezando a dar resultados.

Quiero hacer un reconocimiento muy especial a la industria de la vivienda y de la construcción, a los patrones que invierten y arriesgan capital y generan empleo en México; su compromiso con este país en la incertidumbre y en la bonanza, es la catalizadora del esfuerzo de los trabajadores en la economía.

Permítanme decirlo con toda claridad: trabajar exclusivamente para la oferta de vivienda no impulsa de manera adecuada la demanda. Pero trabajar para la demanda de vivienda sí dinamiza la oferta. En otras palabras: saber escuchar, saber atender y tener un compromiso con los trabajadores, impulsa una industria de la construcción sana y vigorosa.

Hoy le digo al sector empresarial, con profundo respeto, que somo aliados comunes en el objetivo de dotar de mejor vivienda a los mexicanos; que la competencia sana sólo puede traducirse en mejores condiciones de crédito para la gente, y que el Infonavit jamás renunciará a su vocación social, porque ahí donde exista desigualdad de condiciones, el Infonavit es un factor clave, un actor determinante para promover la igualdad de oportunidades a través del crédito.

Nuestra ruta está clara, el mandato del Infonavit se sintetiza en facilitar a los derechohabientes el acceso a productos financieros para alcanzar soluciones de vivienda. A pesar de contar con liquidez y fortaleza financiera, y pese a los millones de mexicanos que hoy cuentan con un patrimonio, estamos lejos de cumplir con el mandato a cabalidad, si consideramos que nuestra demanda agregada no atendida es de más de 16 millones de trabajadores.

Nuestra tarea está inacabada y coincido plenamente con el sector empresarial: no es momento de experimentos al vacío. Por ello, priorizamos en la agenda institucional un crédito hipotecario en pesos con mayores montos, más atractivos y claros.

El Infonavit no puede, mucho menos ahora, distraer sus esfuerzos de esa premisa de la que partieron nuestros fundadores: que los trabajadores tengan una vivienda a partir de su ahorro en el Instituto.

Estamos decididos a seguir rompiendo los cuellos de botella del crédito para nuestros derechohabientes. Prueba de ello es el convenio entre el Infonavit y el Fovissste, para que los derechohabientes sumen las subcuentas que tienen en una y otra institución familiarmente, para poder adquirir un crédito mayor y, por lo tanto, una vivienda en mejores condiciones.

Permítanme recordar una variable importante en el escenario del crédito hipotecario: en medio de un clima macroeconómico plagado de incertidumbre, el Infonavit no ha subido tasas de interés y, si el complejo escenario macroeconómico nos lo permite, seguiremos manteniendo con responsabilidad financiera la tasa como hasta ahora.

En este sentido, la fortaleza del Instituto, reconocida por calificadores internaciones que nos da la mejor ubicación de todo México, ha sido ratificada con la máxima calificación, la cual se suma a las condiciones de estabilidad y a la innegable disciplina financiera de la administración del presidente Enrique Peña Nieto; esto no es una casualidad.

Nuestro país ha demostrado estar preparado para los

escenarios más adversos en lo nacional y en lo internacional, a partir de la solidez de nuestras instituciones y la responsabilidad de las decisiones macroeconómicas del Presidente de la República.

Quiero recordar que aquí, hace un año, en este mismo lugar, en este mismo espacio, el Presidente de México promulgó la reforma al artículo 39 de la Ley del Infonavit para desindexar los créditos del salario mínimo. Es preciso recordarlo porque una medida buena que subía el salario en México, no podía tener un efecto adverso en los créditos de los trabajadores.

Por eso, con la capacidad política del presidente Peña y con la comprensión del Poder Legislativo se pudo hacer en tiempo récord esta reforma, que todos los días cuida el patrimonio de todas y todos los derechohabientes del Infonavit.

Con el objeto de otorgar mejores rendimientos a la Subcuenta de Vivienda, decidimos fortalecer el marco de gestión del mercado financiero con un diagnóstico claro de procesos estratégicos y operativos, transparentando decisiones y mitigando riesgos. El Fondo de Apoyo a las Necesidades de la Vivienda, mejor conocido como Fanvit, es hoy un instrumento más seguro para cuidar y agregar valor al ahorro de los derechohabientes.

En términos de la administración de nuestra cartera, la más grande de América Latina con casi 6 millones de hipotecas vigentes, el Infonavit ha refrendado la vocación social que lo distingue en el mercado hipotecario.

Lo digo fuerte y claro: el Infonavit siempre hará todo lo posible, al límite de la Ley, para que nuestros acreditados mantengan su patrimonio.

Como ustedes saben, el Instituto ha incrementado la recaudación de aportaciones y ha eficientizado la devolución del saldo de la Subcuenta de la Vivienda a pensionados de nuestra institución, del Apartado A del 123 Constitucional. Aquí debemos reconocer el impulso que la generación de empleo formal ha tenido sobre la derechohabiencia del Infonavit, como el señor Presidente lo expresó el pasado primero de mayo en los Pinos, en presencia del movimiento obrero organizado, en la conmemoración del Día del Trabajo.

Aprovechando la presencia de los medios de comunicación, con humildad y con respeto quiero pedirles que ayuden al Infonavit, a esta institución de todos, a que podamos transmitirle a nuestros derechohabientes que el ahorro que tienen en su Subcuenta de Vivienda nunca se pierde, que les sirve para tener un crédito a lo largo de su vida laboral, pero que también les sirve como ahorro al pensionarse el día de su retiro.

A todos nos preocupa que nuestros derechohabientes adquieran mejores viviendas. Hemos hecho todo lo posible para que a través del crédito ésa sea una realidad. Sin embargo, la responsabilidad del Instituto tiene que ir más allá.

Somos la hipotecaria más grande América Latina y la cuarta del mundo; somos quienes generamos siente de cada diez hipotecas en México. Por eso, le hemos apostado a la información de valor para la toma de decisiones y hemos encaminado esfuerzos para crear nuestro Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible y ponerlo en marcha.

En conjunto y en coordinación con la ONU, organismo al que agradezco y reconozco en la figura de Rosario Robles, con un estricto equipo de trabajo y un mismo objetivo, el Infonavit ha sido el protagonista más grande de México con ONU-Hábitat en el Índice de Ciudades Prósperas.

A partir de esta hoja de ruta, México se ha convertido en el líder global en el estudio de ciudades de todo el mundo con parámetros de la ONU, y hoy cuenta con el orgullo de que nuestra Secretaría esté en la mesa verificadora y evaluadora de este programa a nivel mundial.

Creemos que el desarrollo sostenible no sólo es tarea de arquitectos e ingenieros, es una tarea que implica formar a la próxima generación de urbanistas, sociólogos y profesionales de la vivienda. Por eso nos hemos acercado como nunca a las universidades, invitando a los estudiantes a ser parte de nuestros proyectos de investigación, creando una red de más de 460 mil alumnos en todo el país.

México necesita investigación en materia de vivienda, porque una casa es mucho más que cuatro paredes y un techo.

Estos resultados son obra del tripartismo eficaz, de

escuchar, dialogar, disentir, entender y conciliar tres visiones distintas con un objetivo común: hacer del Infonavit el mejor aliado del trabajador que todos los días se esfuerza al máximo para sacar adelante a su familia, para quienes su patrimonio significa todo.

El Infonavit está cambiando y tiene clara la ruta para estar a la altura de millones de derechohabientes. Pero los resultados alcanzados hasta ahora no deben dar el más mínimo espacio a la complacencia, sino ser el recordatorio persistente, la autocrítica.

Esta institución tiene mucho por hacer para cumplir con las expectativas de los trabajadores de México. La Administración que encabezo ha trabajado sin descanso para servirles mejor; pero las horas y los días son sencillamente insuficientes ante las necesidades de vivienda del país.

Mejorar el servicio, lo reconozco sin titubeos, es la titánica tarea pendiente que nos obliga a redolar el esfuerzo. Más allá del natural encono que traen los signos electorales, están los pilares de nuestras instituciones y el consenso generalizado de millones de hombre y mujeres de bien que buscan fincar un patrimonio a partir de su trabajo; algo suyo, un hogar, la primera patria de sus hijos. A ellos les digo que el Infonavit seguirá haciendo país, hogar por hogar.

Hoy, que más allá de nuestras fronteras, desde el total desconocimiento de la historia se trivializa nuestro rol estratégico como país y se banaliza nuestra nación, son las instituciones, el peso de nuestra cultura, la solidez estructural de nuestra economía y el orgullo irrenunciable de ser parte de México, lo que nos permite plantarnos sin miedo al futuro y recordar quiénes somos.

Instituciones como ésta nacieron precisamente para momentos como éstos. Con más fuerza que nunca y de cara a los mexicanos, puedo afirmar que la gran historia del Infonavit está por contar sus mejores capítulos: uno, en el que los derechohabientes manden, el Instituto escuche y juntos nos ocupemos no sólo de hacer mejores ciudades y financiar mejores viviendas, sino de edificar el país que queremos, a partir de los hogares que necesitamos.

La vida me ha dado muchos privilegios. Uno de ellos fue conocer en tres ángulos a don Jesús Silva-Herzog Flores: como compañero de generación de unos de sus hijos, admirarlo en sus mejores batallas; como amigo cercano de un hombre que cinceló en mí, un carácter, trabajando para las instituciones de México, y como director de esta institución, en el privilegio de compartir sus últimos días cerca de él.

Por eso, es una obligación para mí terminar citando a Jesús Silva-Herzog Flores, pero sobre todo es un honor. El día en que puso en marcha el Infonavit, una mañana como esta, en 1972, don Jesús decía:

> "La historia de la civilización es la hazaña de la inconformidad. Cuando sabe descubrir caminos nuevos para el bienestar y el progreso del hombre."

A 45 años de distancia, la historia que él inició nos llena de orgullo, y la responsabilidad de cara a millones de derechohabientes no dejará siempre inconformes.

David Penchyna Grub

3 de mayo de 2017

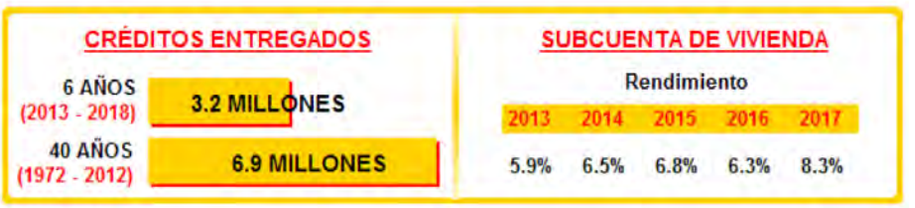
23.2 Cumplimiento con creces en vivienda y ahorro de los trabajadores

En sus últimos seis años de funcionamiento, se tiene evidencia real y cuantificable de la eficacia del Infonavit como a) el principal promotor de vivienda social para los trabajadores del país y b) el responsable del manejo y protección de la Subcuenta de Vivienda de los trabajadores y sus familias, fundamento del patrimonio de millones de mexicanos.

Así, de enero de 2013 hasta julio de 2018, el Instituto entregó a los trabajadores derechohabientes alrededor de 3.2 millones de créditos. Con ello, en abril 2018 se logró el otorgamiento del crédito 10 millones desde 1972, año de fundación del Instituto. Esto significa que uno de cada tres créditos en su historia, se otorgó en la Administración del Presidente Enrique Peña Nieto.

En tanto, la Subcuenta de Vivienda tuvo rendimientos crecientes año con año, por encima del incremento anual al Salario Mínimo. Especialmente notorio fue lo sucedido en 2017 cuando, de forma inédita, la Subcuenta tuvo un rendimiento extraordinario de 16,300 millones de pesos, lo que significó para los

derechohabientes una ganancia histórica de 8.32 por ciento.



Fuente: SGC
Corte: 31 de julio de 2018

Fuente: Informes Anuales del Infonavit

El cumplimiento de lo anterior es el resultado de todo un conjunto de logros año con año, fruto de las políticas adoptadas por el gobierno federal y el Infonavit en materia de vivienda social, en el periodo en referencia.

23.3 Resultados y beneficios en 2013

- Impulso crediticio. Se entregaron más de 667 mil créditos, 22.5% por arriba de lo previsto en el Programa Operativo Anual y 15.4% más de lo alcanzado en 2012.
- Más de dos terceras partes de los créditos otorgados (65%) fue para trabajadores con ingresos menores a 4 VSM.
- Se llegó a 7.6 millones (histórico) en entrega de viviendas.
- Con “Ésta es tu Casa”, más de 101 mil familias se vieron beneficiadas con recursos federales de este programa del Conavi (más de 10 mil familias, frente a las cifras de 2012).
- El programa Mejora tu Casa se incrementó 86% frente a lo logrado en 2012.
- Se alcanzó la regularización de más de 120 mil créditos vencidos.
- Se firmaron alrededor de 500 mil convenios y reestructuras en apoyo a los acreditados que enfrentaron problemas con el pago de su crédito.
- La Subcuenta de Vivienda recibió un rendimiento de 5.9%.
- Se obtuvieron de las más altas calificaciones AAA de riesgo de contraparte en escala nacional por parte de Fitch Ratings y S&P Global Ratings
- Se logró que los Estados Financieros Institucionales fueran emitidos con opinión limpia (sin salvedades) por parte del Auditor Externo.
- Confirmación de la máxima calificación como Administrador primario de créditos hipotecarios SQ1- por Moody´s.

En materia de Sostenibilidad:

- El Infonavit inició la transformación de sus procesos sustantivos, trascendiendo la colocación de créditos y cambiando de paradigma, para mejorar las condiciones de los trabajadores y convertirse en un agente efectivo de cambio social con un papel activo en el incremento del valor patrimonial y la Calidad de Vida de los derechohabientes y acreditados, a través de la incorporación de los Indicadores para el Desarrollo Sostenible en los procesos de otorgamiento de créditos.
- Se publicó la Asesoría Personalizada Infonavit (API), herramienta que ayuda a la toma de decisiones de acuerdo con las necesidades del derechohabiente y brinda una recomendación sobre el uso que puede darle a su crédito.
- Con el objetivo de transitar hacia un modelo de desarrollo urbano sustentable e inteligente, se desarrolló el programa Vida Integral Infonavit que midió 105,697 créditos para viviendas que cumplieron con los atributos sustentables del programa.
- Culminó el desarrollo del Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde -Sisevive-ECOCASA, con el apoyo de la Agencia de Cooperación Alemana al Desarrollo -GIZ (Deutsche Gesellschaftfür Internaationale Zusamenarbeit) y la embajada británica en México

a través de Fundación IDEA. En el mismo año se registraron las primeras 276 viviendas en el módulo Sisevive -RUV.

- El programa Hipoteca Verde expandió sus beneficios para aquellos acreditados con un ingreso salarial menor a 1.6 V.S.M, asegurando que todos los acreditados cuenten con un monto adicional para la incorporación de tecnologías eficientes en la vivienda y procurando el ahorro por el pago de servicios.
- El Infonavit participó en la creación del Estándar de Competencia: EC0431 -Promoción del ahorro en el desempeño integral de los sistemas energéticos de la vivienda, con el objetivo de promover la figura de asesor energético y ambiental de la vivienda para la vivienda existente.
- Para mejorar la calidad de vida de los acreditados, fomentar la integración, la participación comunitaria, lograr la autogestión, mejorar el entorno urbano y generar sentido de arraigo, el Infonavit llevó a cabo las siguientes acciones para la rehabilitación de barrios, enmarcadas en el programa Mis vecinos y mi comunidad:
  - En 2013, se llevaron a cabo intervenciones sociales en 32 conjuntos, que representan 17,586 viviendas habitadas por 77,294 personas, quienes revisaron los resultados del diagnóstico y determinaron las principales necesidades a ser atendidas y gestionadas. Para lograrlo, se integraron 191 comisiones de trabajo y también se llevaron a cabo 178 talleres, con la participación de más de 2,000 vecinos.
  - Se brindó asesoría y apoyo a las comunidades para la formación de organizaciones vecinales y promoción de la autogestión. En las reuniones de asesoría, se contó con la participación de más de 7,600 personas y la atención de 95 problemáticas más que el objetivo inicial.
  - Con el propósito de mejorar el entorno urbano, el Instituto llevó a cabo 32 diagnósticos que permitieron identificar las características físicas de los conjuntos habitacionales con problemáticas.
  - Para fomentar la integración y organización de las comunidades, el Infonavit implementó el programa Organización vecinal, por medio del cual se identifican las principales problemáticas de las comunidades y se fortalecen sus capacidades de autogestión. En 2013, se registraron 250 organizaciones en el sistema Redes Infonavit y se certificaron 846 promotores vecinales.
- Se elaboró el análisis para la redensificación intraurbana, contando por primera vez y a nivel nacional, información integral de reservas territoriales, normatividad y requerimientos de las comunidades en materia de vivienda. Se analizaron los 158 municipios donde se concentra 70% de la demanda potencial de créditos del Instituto.
- Con el objetivo de mantener el valor patrimonial de los acreditados y evitar posibles deterioros en las viviendas, Hipoteca con servicios contribuyó al fortalecimiento de los servicios públicos básicos. Se incorporaron 26 municipios a este programa; al cierre de diciembre se habían originado 71,522 créditos con predial y 83,465 en la vertiente de cuota de conservación.
- Para fortalecer los conocimientos técnicos y las aptitudes para encontrar, crear y conservar un trabajo, el programa Recompensa impulso al empleo, se cubrió el costo de los cursos que imparten los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (Cecati) de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Se registraron 717 acreditados, 700 más que durante 2012, año en el que arrancó el programa.
- Con la finalidad de contribuir en la conservación del patrimonio de los acreditados, el Infonavit implementó el programa Pintemos México, para mejorar la calidad de vida de los habitantes de conjuntos habitacionales deteriorados a través de acciones que promueven la integración, la organización, la identidad y la conciencia en la comunidad. Mediante este programa piloto, llevado a cabo en nueve estados del país, el Infonavit emprendió acciones de rehabilitación en 17 unidades habitacionales y logró beneficiar a 1,122 viviendas, y se logró beneficiar a 5,100 habitantes con nueve andadores públicos en tres conjuntos habitacionales intervenidos y cinco murales de arte urbano en conjunto con la comunidad.
- **Mejorando la unidad.** Para atender las necesidades de mejoramiento y rehabilitación de unidades habitacionales en el Distrito Federal, se seleccionaron

14 unidades habitacionales y sus correspondientes proyectos conceptuales de intervención y el taller de capacitación a los impulsores de la restauración comunitaria.

- **Mis vecinos y mi comunidad** (programa de rehabilitación de barrios). Su objetivo es mejorar la calidad de vida de los acreditados que habitan conjuntos habitacionales con problemáticas físicas y sociales, fomentar la integración y participación comunitaria y así lograr la autogestión, además de mejorar el entorno urbano, generar sentido de arraigo, apropiamiento y la convivencia entre vecinos. En 2013, se llevaron a cabo intervenciones sociales en 32 conjuntos, es decir, en 17,586 viviendas habitadas por 77,294 personas.
- **Fomento a la lectura**. Se llevó a cabo el programa piloto de fomento a la lectura, mediante el que se entregaron 720 bibliotecas, lo que equivale a 28,800 libros, cuatro activaciones de fomento y dos inauguraciones de salas de lectura en colaboración con el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta).

23.4 Resultados y beneficios en 2014

- 3 de cada 4 créditos hipotecarios en el país, vía el Infonavit. La recaudación alcanzó un monto histórico de 166 166 mil 425 mdp, con lo que se superó en 19.5% lo recaudado en 2012.
- Los subsidios federales permitieron beneficiar a más de 152 mil familias de trabajadores derechohabientes.
- Los trabajadores con ingresos menores a 4 VSM se mantuvieron como el sector más beneficiado con créditos hipotecarios (63%).
- La revista inglesa World Finance reconoció al Infonavit como la institución financiera más sustentable de México.
- Se lograron regularizar más de 201 mil créditos vencidos, con una eficiencia cercana al 93 % frente a la meta fijada para el año.
- Se firmaron 873 mil reestructuras y 562 prórrogas, en apoyo a los acreditados con problemas para el pago de su crédito.
- Se vendieron casi 8 mil 500 viviendas recuperadas, con un récord histórico para el 2º semestre, con más de 6 mil 176.
- La Subcuenta de Vivienda recibió un rendimiento de 6.5%.
- Se implementó la Circular Única de Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF) y se creó la Gerencia de Seguimiento y Atención CNBV, la cual le ha permitido al Instituto la adopción de mejores prácticas en Gobierno Corporativo, Riesgos, Control Interno; Crédito, etc., y a la CNBV realizar una mayor y mejor supervisión.
- Se constituyeron cinco Fideicomisos dedicados a administrar la Caja de Ahorro para los trabajadores del Infonavit (FINVIT); el Fondo de Jubilaciones por Contribución Definida (CONDE); el Fondo de Protección de Pagos (FPP); el Fondo de Jubilaciones y Pensiones (FJP) y el Fondo de Ahorro (FA), con sus respectivos Marcos de Gestión
- Se institucionalizó el proceso de inversiones a partir de la actualización y validación en los órganos de Gobierno de los documentos normativos:
  - Bases de Funcionamiento del Comité de Inversiones, las cuales contemplan la toma de decisiones colegiada de sus miembros
  - Marco de Gestión, que obliga a que las propuestas de inversión que se sometan a consideración del Comité de Inversiones sean analizadas previamente en el Grupo de Trabajo de Inversiones (GTI) creado expresamente para ello.
- Se implementó el Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones, el cual permite gestionar a las Delegaciones en función de sus resultados financieros.
- Se mantuvieron las más altas calificaciones AAA de riesgo de contraparte en escala nacional por parte de Fitch Ratings y S&P Global Ratings
- Se mantuvo el reconocimiento de los Estados Financieros Institucionales, emitidos con opinión limpia por parte del Auditor Externo.

En materia de Sostenibilidad:

- La herramienta Sisevive es adoptada por la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) y la Comisión

Nacional de Vivienda (Conavi) como la herramienta para evaluar las viviendas que se incorporen al Programa ECOCASA y en las Reglas de Operación para el Subsidio Federal para la Vivienda 2014, impulsando el desarrollo de viviendas más sostenibles, con beneficios ambientales y económicos para los acreditados del Infonavit.

- Se capacitaron a las empresas de verificación a nivel nacional (aproximadamente 750 asistentes) y a 648 empresas desarrolladoras en el uso de herramientas del Sisevive- ECOCASA.
- Se logró la integración del Módulo Sisevive-ECOCASA en la plataforma del RUV para automatizar el proceso de evaluación, mismo que registró 8,704 viviendas al cierre de 2014. }
- El programa Hipoteca Verde se traduce en ahorros para los derechohabientes y en beneficios para el medio ambiente. Destaca que 95% de los créditos hipotecarios incluyeron financiamiento de ecotecnologías.
- Inicia la colaboración entre el Infonavit y ONU-Habitat en el 7mo Foro Urbano Mundial en Medellín, Colombia, con la firma del primer Memorándum de Entendimiento, que busca beneficiar a los derechohabientes del Infonavit a través de la medición y mejora de los entornos urbanos. Se plantea que con esta colaboración sea el país con el mayor número de Municipios medidos con el Índice de Ciudades prósperas a nivel mundial.
- Para Hipoteca con servicios, se firmaron 84 convenios a nivel nacional con los municipios que presentan mayor colocación de créditos hipotecarios. De éstos, 65 se encuentran operando con la participación de 93,485 acreditados, de los cuales 21,909 fueron incorporados en 2014. Respecto al mantenimiento, existen 120,546 acreditados a nivel nacional que aportan la cuota de conservación en conjunto con el pago del crédito. En 2014, se incorporaron 34,106 créditos al programa, el cual también contribuye al fortalecimiento de la Hacienda Municipal.
- Durante el 2014, el programa Mejorando la Unidad, que da cumplimiento al Compromiso 200 del Presidente de la República, rehabilitó diez unidades habitacionales en donde se han realizado 20,000 m2 de pavimentación, 231,400 m2 de pintura de fachadas y 58,800 m2 de impermeabilización; adicionalmente se instalaron 553 luminarias, 64 juegos infantiles, 20 bebederos, 30 estacionamientos, ocho canchas deportivas y se dispone de Internet gratuito.
- Además, se ha ampliado la oferta de soluciones de vivienda a través de varios programas. En este sentido, se han impulsado 211 acciones de regeneración urbana, distribuidas en las 32 entidades federativas, a través de los programas Pintemos México, Rehabilitación de Barrios, Recompensa Digital y Lee con Infonavit. Esto ha permitido dar mantenimiento a las unidades habitacionales, facilitar el acceso a servicios como Internet, reestablecer el tejido social y, por lo tanto, mejorar la calidad de vida de más de 422 mil personas.
- **Pintemos México**: contribuye a la conservación del patrimonio de los acreditados y de la garantía hipotecaria del Infonavit en conjuntos habitacionales deteriorados, con este programa se han impermeabilizado y pintado más de 4 mil viviendas. Además, se pintaron 64 murales, en 72 unidades habitacionales, beneficiando a 19,536 habitantes.
- **Rehabilitación de Barrios**: se intervinieron 32 conjuntos habitacionales a través de diversas mejoras que incluyen principalmente, módulos de luz y sombra, parques, cárcamos, huertos urbanos, talleres y desarrollo de organizaciones vecinales.
- **Lee con Infonavit**: se entregaron 6 mil bibliotecas familiares y se habilitaron 52 salas de lectura, con un total de 350,000 personas beneficiadas.
- **Recompensa Digital**: se entregaron 5 mil tabletas con Internet gratis por un año a los acreditados al corriente en el pago de su crédito y que participan activamente en el programa de Mis Vecinos y Mi Comunidad.
- En su conjunto, los resultados anteriores han permitido que la Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve) de las viviendas financiadas en 2014, rebase la meta establecida aumentando 2% a 108.78 y disminuyendo el número de viviendas con Ecuve baja y trasladando viviendas a los segmentos de Ecuve mediana y alta. Los principales puntos a la alza se registran en equipamiento urbano, conectividad digital, superficie habitable y calidad

comunitaria.

- Se diseñaron reportes personalizados de ISA, Ecuve y Vida Integral Infonavit que permiten orientar las acciones de mejora de gobiernos, desarrolladores y la propia administración.
- Se brindó atención oportuna a los acreditados cuyas viviendas fueron afectadas por fenómenos meteorológicos en 2013 y 2014 en los estados de Guerrero, Sinaloa, Oaxaca y Baja California Sur; la atención fue llevada a cabo a través de un protocolo de acción ante desastres naturales. Por las afectaciones de los fenómenos Ingrid y Manuel se rehabilitaron 4,470 viviendas en los estados de Oaxaca (99) Sinaloa (1,510) y Guerrero (2,211). Además, se realizaron 4,373 pagos por concepto de apoyo adicional por un monto superior a 36.2 mdp, así como 744 Dispersiones Automáticas de Pagos (DAP) por un monto de 7.4 mdp.
- Se desarrolló una nueva plataforma de avalúos para el monitoreo inteligente y automatizado, que permite contar con estimaciones adecuadas sobre el valor de las garantías que respaldan los créditos hipotecarios otorgados, contribuye a optimizar la cobranza con sentido social, robustece la originación y apoya en el proceso de mitigación de riesgos.
- Se establecieron directrices en materia de valuación de bienes inmuebles, para asegurar la estandarización y cumplimiento de parámetros de calidad y confiabilidad, dirigidas a las unidades de valuación, los especialistas en avalúos, los gestores inmobiliarios, así como áreas del Instituto involucradas en el proceso de avalúos. De esta manera se diseñó una plataforma en línea para la generación y acceso a valuaciones que identifican propiedades similares y comparables mediante algoritmos inteligentes y detectan sobrevaluación por zona, obtienen métricas de desempeño y georeferencias similares. Además se elaboró un manual único de avalúo, se actualizó el convenio de prestación de servicio inmobiliario, se cuenta con nuevas medidas de control y se mejoraron los niveles de servicio.
- Se creó una red de conocimiento sobre mecanismos y programas para fortalecer el sector de la vivienda sustentable en América Latina y el Caribe (Red LAC).
- También se presentaron los programas Hipoteca Verde y Sisevive- ECOCASA ante la delegación del Fondo Mi Vivienda y a la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) de Perú, país que creará un portafolio de créditos de vivienda social sustentable basado en experiencias del Infonavit.
- Se implementó el 6º Foro Internacional de Vivienda Sustentable (FIVS. Se desarrolló bajo la temática "Diseñar para habitar"; su objetivo es difundir e impulsar prácticas creativas hacia una nueva política que consolide ciudades compactas en busca de nuevos modelos de vivienda. La importancia de este Foro no sólo fue situar a la vivienda como asunto prioritario en la agenda política del país, sino entenderla como un tema interdisciplinario, así como comprender las dinámicas y procesos específicos a través de los cuales las ciudades se mantienen y persisten frente a los cambios, incidiendo en las acciones cotidianas y a través de la construcción de instrumentos como respuesta a las necesidades regionales que generen calidad de vida en entornos comunitarios. Participaron en este foro siete países, dos mil asistentes y diez conferencistas magistrales de países como Estados Unidos, Australia, Colombia, Holanda, Dinamarca, Costa Rica y México.
- Se desarrolló el segundo concurso FIVS cuya temática fue difundir e impulsar prácticas creativas sobre redensificación, ubicación, equipamiento e infraestructura, así como gestión de la vivienda social intraurbana a partir de un modelo eficiente, compacto y sustentable. El concurso contó con 190 equipos de 46 universidades, localizadas en 23 entidades federativas.
- **Premio Nacional de Vivienda**.- El Infonavit participó en esta iniciativa federal en materia de vivienda, coordinada por la CONAVI y en colaboración con las demás Organizaciones Nacionales de Vivienda. Cabe señalar que se trata de un reconocimiento nacional al esfuerzo de los diversos agentes y actores que participan en los procesos de diseño, producción y oferta habitacional, que contribuyen al desarrollo de viviendas de mayor calidad y confort a través del diseño arquitectónico, conservación del medio ambiente, ubicación, planeación, desarrollo urbano, sistemas constructivos, tecnologías, financiamiento, asesoría técnica integral, costos y gestión

administrativa. El esfuerzo de suma a la atención de necesidades de los mexicanos para acceder a viviendas dignas que hagan ciudad, constituya a un patrimonio seguro para sus ocupantes y propicien su integración social.

- **Premio de Vivienda Sustentable Infonavit**.- El Premio de Vivienda Sustentable Infonavit favorece el desarrollo competitivo de las ciudades y el valor patrimonial de las familias; incentiva la vivienda financiada dentro de marco de planeación urbana y ocupación ordenada del territorio, fomenta el desarrollo sustentable con un diseño de calidad y genera programas de rehabilitación y mejoramiento.
- Se realizó el estudio nombrado Análisis de Redensificación Intraurbana para facilitar la comprensión de las situaciones particulares a nivel nacional en materia de vivienda, de esta forma, y con base en la información disponible de las 32 delegaciones regionales del país, se mostró las condiciones actuales de la vivienda del país. Como parte de este estudio, se analizaron los 150 municipios, donde se ubica 80% de los derechohabientes del Instituto.

23.5 Resultados y beneficios en 2015

- Se logró la recaudación más alta en la historia, con 183,443 mdp, 10.23% superior a 2014 (aportaciones, recuperaciones y cobranza fiscal).
- En una medida inédita, en favor de acreditados o familiares con capacidades distintas, se inició la operación del programa Hogar a tu Medida.
- Se concretó la colaboración Infonavit – Fovissste para aumentar la capacidad de compra de quienes debían cambiar de régimen de seguridad social.
- 63% de los créditos hipotecarios formalizados fue para derechohabientes con ingresos de hasta 4 VSM.
- Se regularizaron más de 180 mil créditos con estatus de vencido, con lo que se alcanzó un cumplimiento de 105% respecto a la meta anual de 171 mil cuentas.
- Hubo 784 mil soluciones de reestructuras y 592 mil prórrogas.
- Hubo 15 mil convenios de mediación firmados.
- La Subcuenta de Vivienda recibió un rendimiento de 6.8%.
- Confirmación de la máxima calificación como Administrador primario de créditos hipotecarios SQ1- por Moody´s.
- Se obtuvo la calidad de “Inversionista institucional” para el Infonavit, como una autorización expresa por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), con lo que puede accederse a mejores condiciones de mercado para la compraventa de valores.
- Se logró la instrumentación de la opción de recompra anticipada de 6 emisiones de Cedevis (Cedevis 04U, Cedevis 05-2U, Cedevis 05U, Cedevis 05-3U, Cedevis 06-4U y Cedevis 06-3U) reintegrando al balance general del Instituto $6,331 mdp, correspondientes a la cartera hipotecaria que respaldaba dichas emisiones bursátiles. El beneficio contable acumulado asciende a $736 mdp y se estima un beneficio económico por $2,912 mdp correspondiente al valor presente de los flujos futuros de la cartera vigente.
- Se mantuvieron las más altas calificaciones AAA de riesgo de contraparte en escala nacional por parte de Fitch Ratings y S&P Global Ratings
- Se mantuvo el reconocimiento de los Estados Financieros Institucionales, emitidos con opinión limpia por parte del Auditor Externo.
- Se fortaleció la institucionalización del proceso de inversiones a partir de la actualización y validación en los órganos de Gobierno de los documentos normativos: Bases de Funcionamiento del Comité de Inversiones y Marco de Gestión.
- Se fortaleció el Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones, el cual permite gestionar a las Delegaciones en función de sus resultados financieros.

En materia de Sostenibilidad:

- En enero de 2015 se amplió el catálogo de ecotecnologías para considerar la adquisición de electrodomésticos de alta eficiencia, a fin de que las familias paguen menos por luz, agua y gas. Para ello el CIDS y la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía (Conuee) trabajaron en conjunto en la definición de los criterios y métodos de cálculo de

ahorro energético, de manera paralela se trabajó en conjunto con la Asociación Nacional de Fabricantes de Aparatos Domésticos, A. C (ANFAD), con el objetivo de garantizar tanto la existencia en el mercado, así como la competencia entre diferentes marcas y modelos de los equipos seleccionados.

- En abril del 2015, se incorporaron diferentes medidas que contribuyen a reducir la ganancia de calor en los climas cálidos como: Aislante térmico en 2º muro, sistema de Vigueta y Bovedilla, aleros, partesoles y/o remetimientos en ventanas, además de impulsar la incorporación del 100% de lámparas Led en todos los climas, derivado de mesas de trabajo entre CONAVI, Infonavit y las principales cámaras de desarrolladores y constructores.
- En junio del 2015 se incorporaron tecnologías de segunda generación, al considerar Sistemas de Captación Pluvial de Agua y de Sistemas Fotovoltaicos Interconectados a la Red, lo cual le valió al CIDS el ser invitado por Secretaria de Energía al grupo de trabajo para fomentar la generación distribuida en el sector residencial.
- Derivado de la experiencia en la incorporación de tecnologías al catálogo de Hipoteca Verde, en octubre del 2015 se fortaleció el programa mediante la exigencia para que la validación y cálculo de los ahorros sea realizada por las Dependencias de la Administración Pública Federal con facultad para emitir recomendaciones: la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía (Conuee) y la Comisión Nacional del Agua (Conagua).
- En noviembre del 2015, se fortaleció el esquema operativo para viviendas de Mercado Abierto Individual, mediante la creación de un fondo para mejorar la HV, en un acuerdo conjunto con los proveedores de ecotecnologías en el cual aceptaron ceder el 2% del monto de ingreso por el canje de constancias para la supervisión y mejora continua del programa, sin la necesidad de trasladar este gasto a los acreditados.
- A partir de la recomendación de la OCDE a Infonavit para impulsar estrategias para desarrollar incentivos adecuados tanto para derechohabientes y desarrolladores de vivienda, que transiten hacia un modelo de vivienda compacto y céntrico, en diciembre del 2015, el CIDS en conjunto con el Centro Mario Molina realizaron el estudio “Hipoteca Verde-Urbana”, la cual consiste en otorgar un monto adicional al crédito hipotecario, para que el derechohabiente pueda adquirir una vivienda “Intraurbana”, con el objeto de reducir el gasto por el pago de transporte, tiempos de traslado y la probabilidad de impago y abandono.
- Sisevive se consolidó como la herramienta transversal para la evaluación de las viviendas que forman parte del proyecto de Acciones de Mitigación Nacionalmente Apropiadas de Vivienda Sustentable (NAMA por sus siglas en inglés), a través del uso obligatorio para proyectos como ECOCASA de Sociedad Hipotecaria Federal y del subsidio federal para la vivienda administrado por la Conavi y para los programas de financiamiento de SHF.
- Derivado de lo anterior durante 2015, se registraron y evaluaron con la herramienta Sisevive 23,914 viviendas, un incremento de 275% comparado con las 8,704 registradas en 2014.
- En 2015, se inició la operación del programa Hogar a tu Medida, muestra del compromiso del Infonavit con los trabajadores que sufren, directa o indirectamente, de algún tipo de discapacidad. De esta forma el Instituto se posiciona como la primera hipotecaria en diseñar un crédito para brindar vivienda accesible y adecuada a las necesidades de las personas con discapacidad, convirtiéndose así en punta de lanza en la materia. Se formalizaron 98 créditos con el beneficio Hogar a Tu Medida a nivel nacional (el primer crédito fue otorgado en mayo de 2015) y se formalizaron un total de 20 convenios y 77 minutas (26 con Comisiones Consultivas Regionales, 25 con Cámaras industriales, 26 con Fundaciones, autoridades estatales, municipales y organismos no gubernamentales) con el objetivo de ofrecer los beneficios del programa a un mayor número de derechohabientes.
- El 19 de enero de 2015 se firmó un convenio de colaboración con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para difundir el programa Hogar a tu Medida así como otros beneficios y programas de apoyo gubernamentales dirigidos a empleadores y personas que viven con discapacidad.
- El 28 de octubre de 2015 se firmó el convenio de

colaboración a favor de la vivienda incluyente entre el Infonavit y la Fundación Teletón, con el fin de fomentar la colaboración para la difusión y aprovechamiento del programa.

- **El programa Lee con Infonavit** se consolidó como uno de los más importantes para el fomento a la lectura. Durante 2015, se habilitaron 76 salas de lecturas, beneficiando a 768 mil personas; la Secretaría de Cultura donó 30,400 libros, 400 libros para cada sala de lectura, se capacitaron 640 mediadores de lectura a nivel nacional, se invirtieron 4.16 mdp, canalizados a través de la Fundación Hogares, para el mantenimiento de salas de lectura, se entregaron 8,000 bibliotecas familiares a acreditados del Instituto, con un total de 320 mil libros, beneficiando a 33,600 personas.
- Durante 2015, la Ecuve mostró incrementos en la calidad de la vivienda al observar un incremento del promedio nacional, culminando el año con un resultado de 114.74 puntos, lo que representa un avance de 5.48% con respecto a lo observado en 2014:
- Se logró una disminución de viviendas con Ecuve baja (vivienda de menor calidad) a nivel nacional con respecto al año anterior, pasando de 5.9% a 2.9%.
- La Ecuve presenta una correlación inversa con el Índice de Cartera Vencida (ICV), es decir, mientras mayor sea el puntaje obtenido en la Ecuve, el ICV es menor. Esta relación confirma que el aumento en la calidad de la vivienda y su entorno tiene impacto directo sobre la salud de la cartera del Instituto.
- **El Índice de Satisfacción del Acreditado** (ISA),- Durante 2015 se rediseñó la estrategia de comunicación y levantamiento de la información para contar con mayores elementos a evaluar, de acuerdo con la percepción de los derechohabientes.
- Entre los principales resultados de encuentran:
  - Las mejores calificaciones se obtuvieron en la zona norte-centro del país.
  - Las regiones noroeste, bajío, y peninsular obtienen calificaciones aceptables.
  - Se observan calificaciones bajas en el centro del país.
  - Las calificaciones más bajas están concentradas en el sur.
  - El ISA es un instrumento a disposición de las Delegaciones Regionales y de los Desarrolladores de Vivienda para mejorar la atención a nuestros acreditados.
- **Mejorando la Unidad.-En 2015**, se mejoraron cuatro unidades habitacionales dentro de programa Mejorando la Unidad: Universal San Lorenzo; Rosendo Salazar; Las Torres- Opus 3; Periférico el Hueso. Los beneficios obtenidos por el programa de Mejorando la Unidad durante 2015 fueron: 1,323 viviendas beneficiadas; 3,826 habitantes beneficiados; 1,200 m2 de murales pintados; 8 bebederos públicos con agua purificada; 4 plazas públicas con internet gratuito; 119 piezas de mobiliario urbano; 3 talleres de mantenimiento a áreas comunes; 128 luminarias instaladas.
- **Iniciativas para Mejorar la Calidad de la Vivienda**.- El programa consiste en proponer soluciones que incidan en la mejora de la calidad de la vivienda a partir de un análisis cuantitativo, cualitativo y técnico de la situación actual en los desarrollos de vivienda de interés social en las Delegaciones Regionales.
- En 2015, se desarrollaron 32 iniciativas para mejorar la calidad de las viviendas con base en los problemas identificados. Se llevó a cabo la capacitación a municipios, con el objetivo de fortalecer las capacidades de los gobiernos locales, que intervienen en los procesos de vivienda y su entorno urbano, a través de seminarios y cursos en línea en temas de sustentabilidad.
- **Premios y Concursos.-**
  - ***Premio Infonavit de Vivienda Sustentable 2015.-*** Difunde e impulsa prácticas creativas hacia nuevas formas de densidad y ubicación, así como para la gestión de la vivienda a partir de un modelo eficiente, compacto y sustentable. En su edición 2015, participaron 28 entidades, 76 desarrollos habitacionales, 57 desarrolladores y se recibieron 46 proyectos. En la edición 2015 del Concurso FIVS participaron las 32 entidades federativas del país, a través de 87 universidades, 349 equipos

inscritos 213 proyectos registrados, de los cuales se pre-seleccionaron 37, con ocho como finalistas.

- **Forestación Infonavit.-** El programa busca mecanismos para la forestación en las áreas urbanas a través de jornadas de plantación en los conjuntos habitacionales financiados por el Instituto, acompañados de talleres de sensibilización y educación ambiental; crea conciencia sobre los beneficios de la plantación de árboles y áreas verdes.
- En 2015 se realizó un proyecto en un conjunto habitacional en Hermosillo, Sonora, para generar una base de conocimiento e implementar la forestación en los conjuntos habitacionales financiados por el Infonavit en todo el país como una regla para el otorgamiento del crédito.
- Para estimular a los estudiantes de posgrado, en los ámbitos nacional e internacional a desarrollar investigaciones que contribuyan a resolver las diferentes problemáticas que presenta la vivienda social se diseñó e implemento la Edición 2015 del Premio Internacional de Tesis de Investigación su temática fue "Vivienda y Habitabilidad. Una memoria Regional". Se recibió un total de 90 tesis; 67 en la categoría de maestría y 23 en la categoría de doctorado, provenientes de 11 países.

23.6 Resultados y beneficios en 2016

- Relanzamiento del programa Mejoravit, con mejoras sustanciales para hacerlo más barato (de 18.5% a 16.5%, la tasa de interés); más seguro (con convenios con la Procuraduría Federal del Consumidor y el Instituto Nacional Electoral, a fin de evitar el mal uso) y el trabajador puede decidir el plazo de su crédito.
- La mayor parte de los créditos hipotecarios formalizados por el Instituto (60%), siguieron siendo destinados a los derechohabientes con salarios más bajos (con ingresos de hasta 4 VSM).
- Más de 115 mil familias fueron beneficiadas con subsidios federales.
- Se logró la protección de la economía de los trabajadores acreditados y la salud financiera del Instituto, con la modificación al Artículo 39 de la Ley del Infonavit, con lo que los rendimientos de activos y pagos de acreditados se adecuaron a la nueva realidad económica nacional, tras la desindexación del Salario Mínimo.
- Se desincorporó un poco más de 19 mil viviendas a través de los diferentes canales. De éstos, destacan la realización de 200 procesos de Subastas y Macrosubastas, con los cuales se enajenaron 16,906 viviendas (11,634 en subasta y 5,272 en macrosubasta), bajo un mecanismo de transparencia y rendición de cuentas (de forma abierta al público y con la presencia de la Contraloría General del Instituto).
- La recaudación total (aportaciones, recuperaciones y cobranza fiscal) fue superior a los 197 mil mdp, 7.4% superior a 2015.
- Los ingresos por cobranza fiscal alcanzaron 8,090 mdp acumulados, un incremento de 3.6% respecto al año anterior.
- Junto con el Tribunal Superior de Justicia del estado de Hidalgo, se instaló la primera sala de mediación en la Delegación respectiva.
- Se alcanzó un mayor número de servicios a través de Mi Cuenta Infonavit. Con esta estrategia hubo un notorio incremento en el uso de servicios digitales.
- Se fortaleció el uso de medios alternos digitales (Portal, Kioscos e Infonatel).
- Se regularizaron 200 mil 970 créditos que tenían ya estatus de vencidos.
- Casi 704 mil reestructuras beneficiaron a acreditados que presentaron problemas con el pago de sus créditos.
- Hubo más de 427 mil prórrogas para acreditados que perdieron la relación laboral.
- Se lograron 19 mil convenios de mediación.
- La Subcuenta de Vivienda recibió un rendimiento de 6.8%.
- Diseño y formalización de la Oficina de Proyecto (OP), la cual incorpora las mejores prácticas para la gestión de proyectos, que permite vincularlos de manera individual con el presupuesto e inversión propia asociada.
- Creación de un sistema de información que permite estimar variables relevantes al Instituto como la

derrama económica, evolución del mercado crediticio, laboral y de vivienda y elaboración de estudios técnicos para la toma estratégica de decisiones.

- Diversificación del portafolio de inversiones en instrumentos de deuda, corporativos, renta variable (acciones y ETFs) y alternativos (CKDs y Fibras).
- Rebalanceo del portafolio invertido a través de la venta y amortización de diversos instrumentos, pasando del 60% en inversiones en valores corporativos, a un al 20% actualmente.
- Se mantuvieron las más altas calificaciones AAA de riesgo de contraparte en escala nacional, por parte de Fitch Ratings y S&P Global Ratings
- Se mantuvo el reconocimiento de los Estados Financieros Institucionales, emitidos con opinión limpia por parte del Auditor Externo.
- Se fortaleció la institucionalización del proceso de inversiones a partir de la actualización y validación en los órganos de Gobierno de los documentos normativos: Bases de Funcionamiento del Comité de Inversiones y Marco de Gestión.
- Se fortaleció el Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones, el cual permite gestionar a las Delegaciones en función de sus resultados financieros.
- Se mantuvieron los beneficios de la instrumentación de la opción de recompra anticipada de 6 emisiones de Cedevis.
- Se mantuvieron los beneficios de la diversificación del portafolio de inversiones en instrumentos de deuda, corporativos, renta variable (acciones y ETFs) y alternativos (CKDs y Fibras).
- Fortalecimiento del rebalanceo del portafolio invertido a través de la venta y amortización de diversos instrumentos, con importante disminución en inversiones en valores corporativos.

En materia de Sostenibilidad:

- Participación en Habitat III, teniendo un rol activo en la definición de la Nueva Agenda Urbana en Quito, Ecuador. En este mismo foro se decide ampliar la colaboración entre el Infonavit y ONU-Habitat.
- En 2016, el Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible, en coordinación con la Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo (GIZ), actualizó las herramientas que componen el Sisevive-ECOCASA:
- Diseño Energéticamente Eficiente de la Vivienda (Deevi 2.0).
- Simulador de Ahorro de Agua en la Vivienda (Saavi 2.0).
- La actualización de las herramientas permite considerar las nuevas medidas implementadas en Hipoteca Verde, como: electrodomésticos, sistemas fotovoltaicos, sistemas de captación de agua pluvial, así como el cálculo automático del Índice del Desempeño Global (IDG) y la herramienta ECOCASA, para viviendas consideradas NAMA.
- Se culmina la asociación estratégica con ONU-Hábitat para realizar el cálculo del Índice de Ciudades Prósperas (CPI, por sus siglas en inglés) con la entrega de reportes de 137 municipios y 16 delegaciones, en los 32 estados del país y con el Reporte Nacional de Tendencias. Se realizó un diagnóstico de las seis dimensiones de la prosperidad (Productividad, Desarrollo de Infraestructura Urbana, Calidad de Vida, Equidad e Inclusión Social, Sostenibilidad Ambiental y Gobernanza y Legislación) y de encontrar oportunidades para mejorar la calidad de vida de los acreditados en esas demarcaciones, convirtiendo a México en el primer país a nivel mundial que cuenta con esta métrica a esa escala.
- Este Informe Nacional junto con los informes municipales se han diseñado como instrumento de apoyo para las decisiones del gobierno en sus tres ámbitos y de los actores sociales con incidencia en el desarrollo urbano: la sociedad civil, el sector empresarial y las universidades. Asimismo, pone en el centro de la agenda gubernamental ideas para superar las barreras que limitan la prosperidad de las ciudades y para reducir la brecha entre los ámbitos urbano y rural, haciendo recomendaciones de apoyo a las políticas públicas desde perspectivas integrales, de largo plazo y participativas.
- En Hipoteca Verde (HV) se llevó acabo el estudio “Ruta crítica para la revisión y mejora de los estándares de eficiencia energética y de agua de las

tecnologías participantes en el programa Hipoteca Verde", con el objetivo de contar con las herramientas necesarias para la toma de decisión en la evolución de los criterios establecidos en el programa, lo cual vino acompañado del diseño de una herramienta, que permite estimar de manera dinámica la proveeduría de tecnologías existentes en el mercado mexicano. Aunado a ello, se llevó a cabo una investigación exhaustiva acerca de nuevas tecnologías susceptibles a ser incorporadas en el programa.

- En octubre de 2016, se llevó a cabo la revisión interinstitucional del programa HV en coordinación con la Conuee y la Conagua, con el objetivo de generar estudios con estimaciones de ahorros de energía y su valor económico por el uso de tecnologías consideradas en el programa Hipoteca Verde.
- En octubre del 2016, el Infonavit presentó en el marco del Foro Urbano Mundial Habitat III, el evento titulado "La Planeación Energética y Ambiental para vivienda de bajos ingresos en México", en el cual además exponer los avances del programa Hipoteca Verde, se presentaron las iniciativas del instituto en materia de sostenibilidad ambiental y eficiencia energética en la vivienda.
- Hacia una Mejor Vivienda.- En 2016 se realizó una convocatoria abierta, nacional e internacional, para buscar profesionales que pudieran participar en los proyectos que se lleven a cabo en el Infonavit. Se inscribieron más de 250 proveedores nacionales e internacionales capacitados y con experiencia en materia de arquitectura, ingeniería, paisajismo y urbanismo.
- **Del Territorio al Habitante .-** En 2016 se analizaron 78 prototipos de vivienda de autoproducción asistida para el programa Manos a la Obra, diseñados bajo un mismo esquema pero con diferentes puntos de vista y adaptados a los distintos bioclimas de México.
- **Manual de Regeneración .-** Se redactó un manual con términos de referencia y especificaciones técnicas, que deberán considerar los programas de intervención para la mejora de los espacios públicos de las unidades habitacionales seleccionadas por el Infonavit. El Manual de Regeneración de Espacios y Rehabilitación de Unidades Habitacionales se elaboró con el proyecto de intervención de la Unidad Habitacional Manuel M. Ponce ubicada en Fresnillo, Zacatecas.
- **Usos Mixtos.-** Se realizó una investigación de proyectos de usos mixtos con potencial para ser replicables a nivel nacional, que servirán de ejemplo al mercado para conocer los alcances y prototipos de edificios de usos mixtos que incluyan vivienda, comercio y delegaciones regionales del Infonavit. La investigación consistió en un análisis de la reserva territorial del Instituto.
- **Participación del Infonavit en eventos internacionales**
  - Ciudad de México, del 9 al 11 de marzo: encuentro temático Financiación del Desarrollo Urbano: el desafío del milenio.
  - Toluca, del 18 al 20 de abril: Reunión Regional de Hábitat III América Latina y el Caribe.
  - La declaración final de Hábitat III América Latina y el Caribe Reunión Regional y del Hábitat III Encuentro Temático Financiación del Desarrollo Urbano: el desafío del MILENIO fue considerada de entrada oficial al proceso de Hábitat III, siendo el Infonavit un actor primordial tanto a nivel nacional como internacional.
  - Surubaya, Indonesia, del 25 al 27 de julio: Comité Preparatorio (PrepCom-3) de Hábitat III. En esta reunión se presentó la Iniciativa, siendo México el país donde se tiene una mayor información acerca de la implementación del CPI a una escala nacional.
- **Investigación.-** Se realizó un diagnóstico en las 32 Delegaciones Regionales del Infonavit, para conocer su situación respecto al manejo adecuado de los residuos generados durante la construcción y los residuos sólidos urbanos generados en la ocupación de la vivienda; el resultado fue un análisis de la normativa estatal y municipal referente al manejo de residuos y la identificación de los sitios autorizados para su disposición final, acopio, transferencia, tratamiento y reciclaje.
- **Exhibiciones y publicaciones.-** Durante la Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Vivienda y

Desarrollo Sostenible- Habitat III en Quito, Ecuador, se montó un pabellón, con el fin de dar a conocer la historia, el funcionamiento y el impacto que ha tenido el Instituto en México a lo largo del tiempo, además de mostrar las buenas prácticas que se han realizado durante los últimos años, enfocadas en la investigación, el mejoramiento y la regeneración urbana, así como el análisis específico de las necesidades de las comunidades.

- Se realizó la curaduría, el diseño, la construcción y el montaje de las exhibiciones de los proyectos ganadores del cuarto y quinto Concurso de Estudiantes con los temas de "Un cuarto más" y "Densidad" respectivamente, los cuales se presentaron en la Cumbre Infonavit de Financiamiento a la Vivienda y después en las oficinas centrales del Infonavit.
- Se publicó el volumen 1 de la Revista Vivienda Con este primer número se fortalece la visión crítica sobre la condición actual de la vivienda en México. Se difunden y comparten proyectos de mejora, ampliación e innovación en los conjuntos habitacionales, además de investigaciones que robustecen la aproximación histórica, urbana, arquitectónica, económica y social sobre la vivienda en México.
- Relaciones Interinstitucionales y Académicas.- Se diseño e implementó el 4º Concurso Nacional de Estudiantes de Arquitectura "Un cuarto más"; su temática fue diseñar un modelo urbano-arquitectónico de una habitación adicional en viviendas de un dormitorio, agregando metros cuadrados para reducir el hacinamiento. Se registró la participación de 1, 392 estudiantes.
- Se diseñó e implementó la Edición 2016 del Premio Internacional de Tesis de Investigación; su temática fue "Vivienda Social: Innovación y Tecnología". Se recibió un total de 61 tesis de posgrado, 36 en la categoría de maestría y 25 en la categoría de doctorado, provenientes de 12 países.
- **Foros.-** La Cumbre Internacional de Financiamiento a la Vivienda organiza en conjunto con la Subdirección de Comunicación y Apoyo del Infonavit y tiene como finalidad fomentar el desarrollo, financiamiento y adquisición de vivienda en entornos sostenibles. Se desarrolló bajo la temática Vivienda y Ciudad, con el objetivo de explorar las dinámicas y procesos específicos de nuevos modelos de vivienda, ideas para el desarrollo y adquisición de viviendas en entornos sostenibles, discusiones sobre la transformación de las ciudades y el análisis de modelos financieros hacia un entorno social, urbano y económico integral. Durante la cumbre asistieron más de 1,500 participantes, entre ellos invitados especiales: directores de institutos de planificación urbana, desarrolladores, investigadores, académicos, funcionarios públicos, estudiantes y personal del Infonavit. Se llevaron a cabo diez conferencias y tres paneles de discusión; se contó con la participación de 28 ponentes en total; en su marco se llevaron a cabo la ceremonia de entrega de premios: Vivienda Sostenible y del 4º Concurso de Estudiantes, así como el lanzamiento de la revista Vivienda Infonavit; se montaron dos exposiciones: Pabellón Habitat III y 4º concurso de estudiantes.
- **Acervo.-** Centro de Información Documental-Biblioteca. El Infonavit contribuye a la creación de conocimiento especializado en vivienda, cuya consulta redunde en una mejor toma de decisiones y generación de conocimiento, para mejorar la calidad de vida de los derechohabiente y acreditados. Las acciones que se realizaron para el fortalecimiento y difusión del patrimonio histórico documental fueron las siguientes:
  - 3,775 usuarios fueron atendidos en la sala de lectura.
  - 193 solicitudes de información especializada fueron atendidas.
  - 27,387 usuarios recibieron información diseminada por correo electrónico.
  - 23,909 impactos públicos se registraron en el catálogo en línea de la bibliotecadigital, con un promedio mensual estimado en 1, 992.

23.7 Resultados y beneficios en 2017

- Reasignación como rendimiento adicional a la SCV de 5,269 mdp, a partir de la liberación de la reserva SAR 92-97, lo cual contribuyó a otorgar el mayor rendimiento nominal a la SCV de los últimos 13 años: 8.32 por ciento.
- Mejoras en los servicios al derechohabiente. Todas

las áreas del Instituto conjuntaron esfuerzos para mejorar los servicios a los derechohabientes. Se obtuvieron resultados tangibles en lo siguiente:

- Un mejor modelo de atención, con el uso de la tecnología que responde a las necesidades de los derechohabientes.
- Mejores Centros de Servicio existentes, además de construir 11 nuevos y contar con 6 delegaciones estatales adicionales.
- Un nuevo Fondo de Protección de Pagos, para facilitar a los derechohabientes mantenerse al corriente en sus pagos en caso de pérdida de empleo.
- Unificación de la información de las plataformas institucionales, con atención de calidad e información, sin importar el medio empleado.
- Difusión y fortalecimiento de los mecanismos de cobranza social, para preservar el patrimonio de los trabajadores.
- Mejora en la calidad de los despachos de cobranza, con base en un trato digno.
- Optimización de canales de servicio, para acercar el Infonavit a sus usuarios.
- Disminución de trámites, para consolidarlos y evitar la duplicación, para así atender mejor y más rápido a nuestros usuarios.
- Suma de esfuerzos con los Tribunales Superiores de Justicia, para impulsar la mediación que favorezca la preservación del patrimonio del trabajador.
- Mejor educación financiera, con herramientas como el taller “Saber para decidir” y campañas de difusión de los productos, para que el trabajador pueda tomar la mejor decisión sobre su crédito.

– Hubo apoyo inmediato y oportuno en favor de derechohabientes afectados por los fenómenos hidrológicos y terremotos de septiembre, además de otros sectores fuera de las obligaciones legales del Instituto.

– Por primera vez en la historia del Instituto se diseñó el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos, un producto en pesos que mantiene una tasa de interés fija del 12% y de acuerdo a su nuevo diseño los pagos son fijos y conocidos durante toda la vida del crédito.

– El Nuevo Esquema de Crédito en Pesos otorga un monto máximo de crédito a los trabajadores, pasando de $921,000 a $1,604,135 pesos

– Se puso en marcha el Expediente Digital que 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.

– Se lanzó a nivel nacional el programa Infonavit tu Propia Obra, en donde los derechohabientes a través de la producción asistida podrán construir su casa en un terreno propio, ejidal o comunal contando con un subsidio federal de la CONAVI.

– El Instituto determinó fortalecer los procesos de Subastas y Macrosubastas para que los interesados pudieran participar de manera virtual desde cualquier lugar, sin necesidad de presencia física.

– Confirmación de la máxima calificación como Administrador primario de créditos hipotecarios SQ1- por Moody´s.

– Identificación de las ocho Etapas Relevantes del Derechohabiente en las que interactúa con el Infonavit: Afiliación, Ahorro, Crédito para vivienda, Crédito para ampliación y mejoramiento, Crédito para movilidad, Pago de crédito, Cobranza, Retiro.

– Definición del Portafolio de Proyectos Estratégicos alineado a los objetivos estratégicos institucionales de mayor contribución al rendimiento de la SCV, de mayor beneficio a los derechohabientes y de mayor impacto medido a partir de los indicadores definidos.

– Homologación del cambio de tarifas en notarios, valuadores y verificadores.

– Se logró la firma del Convenio Concursal Abengoa México, S.A. de C.V., con el fin de lograr el pago de las cantidades adeudadas a los tenedores de sus certificados bursátiles.

- Se abrieron contratos de intermediación bursátil, con más de cuarenta contrapartes del sistema financiero mexicano, para las operaciones del FANVIT y el FINVIT.
- Elaboración del primer ejercicio de programación de actividades vinculadas al presupuesto de GAOV e Inversiones propias que permitió generar diferentes vistas: funcional, geográfica, administrativa, económica y cualitativa.
- Se mantuvieron las más altas calificaciones AAA de riesgo de contraparte en escala nacional por parte de Fitch Ratings y S&P Global Ratings
- Se mantuvo el reconocimiento de los Estados Financieros Institucionales, emitidos con opinión limpia por parte del Auditor Externo.
- Se fortaleció la institucionalización del proceso de inversiones a partir de la actualización y validación en los órganos de Gobierno de los documentos normativos: Bases de Funcionamiento del Comité de Inversiones y Marco de Gestión.
- Se fortaleció el Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones, el cual permite gestionar a las Delegaciones en función de sus resultados financieros.
- Se mantuvieron los beneficios de la instrumentación de la opción de recompra anticipada de 6 emisiones de Cedevis.
- Se mantuvieron los beneficios de la diversificación del portafolio de inversiones en instrumentos de deuda, corporativos, renta variable (acciones y ETFs) y alternativos (CKDs y Fibras).
- Fortalecimiento del rebalanceo del portafolio invertido a través de la venta y amortización de diversos instrumentos, con importante disminución en inversiones en valores corporativos.

En materia de Sostenibilidad:

- Durante 2017, se volvió a lograr la meta institucional estratégica de la Ecuve, lo que muestra una consolidación de las mejoras en la calidad de la vivienda y su entorno. La Ecuve no sólo reafirma el compromiso que tiene el Instituto con el mejoramiento de la calidad de la vivienda y su entorno al ser una meta institucional estratégica, sino que muestra una fuerte correlación con el Índice de Cartera Vencida (ICV). Mientras mayor sea el puntaje obtenido con la Ecuve, el ICV es menor; por esto, enfocarse en aumentar la calidad de la vivienda y su entorno tiene un impacto directo sobre la salud de la cartera del Instituto; es decir, mientras se oriente a que la construcción de viviendas por parte de los desarrolladores sea de acuerdo con los estándares de calidad de la Ecuve, se incide en una cartera institucional más sana.
- Se desarrolló y publicó el Portal interactivo de indicadores de sostenibilidad con el objetivo de orientar a los derechohabientes, desarrolladores y gobierno en estas dimensiones.
- El portal permite elegir los atributos que más se valoran para elegir una vivienda, así como consultar los indicadores siguientes:
- Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve)
- Índice de Satisfacción del Acreditado (ISA)
- Índice de Ciudades Prósperas (CPI)
- Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde (Sisevive -ECOCASA)
- Durante 2017, se redefinió la línea base del programa Hipoteca Verde y se lideró la homologación en la medición y alineación de incentivos de los ONAVI, que permiten mayores ahorros a menor costo para los derechohabientes.
- Se llevaron a cabo acciones para coordinar los esfuerzos de la mesa transversal de sustentabilidad en la materia, coordinar estudios e involucrar a instituciones relevantes (Conuee y Conagua) y establecer mecanismos de incentivos para el desarrollo de viviendas sostenible.
- Se facilitó la oferta de vivienda sostenible por parte de los desarrolladores de vivienda, al homologar los criterios de evaluación en todo el sector usando el Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde (desarrollado por el Instituto). De esta manera se alinean criterios e incentivos para beneficiar a los derechohabientes del Instituto.
- Se rediseñó de la Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (ECUVE).
- Se actualizó el Sistema de evaluación de la vivienda

verde – Sisevive -ECOCASA

- Se generó un indicador que predice la probabilidad de caer en impago desde el momento de la originación, relacionado con variables de calidad de vivienda.
- Se logró la meta Institucional Estratégica del ECUVE, mostrando una consolidación de las mejoras en la calidad de la vivienda y su entorno.
- Difusión y liberación de la interfaz de Indicadores de Calidad de Vida en el portal institucional.

Mejores prácticas en la calidad de la vivienda

- **Del Territorio al Habitante.**- En noviembre de 2016, se lanzó este proyecto que concluyó en diciembre del mismo año. Como resultado se obtuvieron 78 propuestas de prototipos de vivienda de autoproducción asistida. En 2017 se realizaron seis proyectos más de los municipios faltantes. A partir de mayo de 2017, dio inicio la documentación del proyecto de investigación Del Territorio al Habitante integrado por 84 proyectos arquitectónicos de prototipos de vivienda de autoproducción asistida.
- **Mejora y ampliación.-** Este programa procura incidir en la mejora de la calidad de la vivienda, considerando la ubicación de las viviendas de acuerdo con la región, suelo, zonas bioclimáticas, usos y costumbres, densidades autorizadas, requerimientos poblacionales, ingresos salariales, demanda potencial, equipamiento urbano, fuentes de empleo, seguridad, transporte y vialidad. Se realizaron 5 prototipos de vivienda con proyectos de Mejora y Ampliación en Temixco, Mor. En 2017, se hizo la impresión y la publicación del libro Mejora y ampliación.
- **Redensificación urbana.-** El proyecto de densificación propone utilizar lotes de vivienda recuperada del Instituto, que se detecta que pueden tener mejor ubicación respecto de las unidades habitacionales construidas recientemente y que se encuentren más alejadas, para realizar proyectos de acupuntura urbana y densificar las ciudades sin consumir más territorio. Durante el primer semestre de 2017, se seleccionaron 50 viviendas recuperadas a nivel nacional que son propiedad del Instituto, para llevar a cabo las intervenciones de redensificación. Finalmente se realizaron 32 proyectos ejecutivos de vivienda vertical.
- **Laboratorio de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda.-** En el Laboratorio de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda Infonavit, en la reserva territorial propiedad del Instituto San Miguel del Arco, en Apan, Hidalgo; se dará seguimiento y se probará el conocimiento empírico que permita al Instituto desarrollar valor patrimonial en las viviendas que financia. Se obtuvo la aprobación por parte del H. Consejo de Administración para llevar a cabo este proyecto. En coordinación con autoridades municipales de Apan, Hidalgo, se realizó un estudio de mecánica de suelos y el levantamiento topográfico del terreno. Con el despacho especializado MOS Architects, se realizó la selección de los mejores proyectos arquitectónicos de prototipos de vivienda sostenible que resultaron del proyecto Del Territorio al Habitante, así como el desarrollo y diseño de un plan maestro y de un proyecto ejecutivo del Centro de Bienvenida.
- **Estrategia de Implementación de Vivienda Social en Centros Históricos.-** Tomando como ejemplo la ciudad de Puebla, se llevó a cabo el desarrollo y diseño de un proyecto ejecutivo, como parte de una estrategia de implementación de vivienda social en centros históricos que permita resolver la problemática presentada en dichas zonas. Se realizó una investigación sobre las tipologías y composición urbana mediante el análisis de la documentación historiográfica y local con visitas a sitio. Además se realizó un estudio social con mapeo y diagnósticos del centro de la ciudad de Puebla. Finalmente, se desarrolló el Manual de investigación para el desarrollo de vivienda social en centros históricos, el cual nos permitirá usar la misma metodología en diferentes ciudades históricas del país.
- **El Barreal.**- Se pretende atender la problemática de riesgo de inundación que presentan los fraccionamientos habitacionales construidos en la cuenca El Barreal ubicada en Ciudad Juárez, Chihuahua. A raíz de una recomendación del Centro Nacional de Prevención de Desastres (Cenapred), se contrató a la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez para que se llevara cabo el estudio hidrológico e hidráulico en la zona norte y sur de la cuenca El Barreal en Ciudad Juárez, Chihuahua. De este estudio se obtuvo

la siguiente información: Diagnóstico de las condiciones actuales de la zona urbanizada de la cuenca el Barreal; Modelo digital de elevación actualizada; Análisis estructural y de estabilidad de taludes en el tramo existente de Bordo Miguel de Madrid Hurtado; Determinación de las zonas de peligro hidrológico conforme los resultados de hidrología e hidráulica fluvial bidimensional (simulaciones en software iBER) para periodos de retorno de 2, 5, 10, 20, 25, 50, 100, 250 y 500 años; se infirió a partir de estudios geoeléctricos, las capacidades de infiltración de obras de protección contra inundaciones en zonas de peligro hidrológico; Propuesta de alternativas hidráulicas de manejos pluvial y nuevas obras de protección contra inundaciones.

- **Territorio de Gigantes.-** Como resultado de la liberación de terrenos que actualmente ocupa la CFE con torres de alta tensión que dividen la ciudad de Aguascalientes en dos, aislando el oriente de la ciudad; en 2013 con la participación de Infonavit se elaboró el plan maestro que busca aprovechar estos terrenos liberados para proponer un crecimiento futuro que compacte la ciudad. En 2017, se realizó un taller de trabajo con la participación de diez distintos despachos de arquitectura nacionales e internacionales, con la finalidad de elaborar las bases de diseño de dos manzanas prototipo para el Máster Plan de Territorio de Gigantes.

Investigación aplicada

- En el Sisevive, gracias a la colaboración interinstitucional y a los incentivos puestos en pie por la Mesa Transversal de Vivienda Sustentable, la mayor parte de las viviendas (62%) cuentan con un Índice de Desempeño Global superior a la Línea Base establecida (F). Lo anterior contiene el promedio de emisiones de CO2 en 6.38 Ton al año. Con la adopción de la herramienta por los ONAVI se concentran esfuerzos, focalizan recursos y logran avances en calidad de vida y mitigación de gases de efecto invernadero.
- Presentación y entrega de Reportes del cálculo del Índice de Ciudades Prosperas (CPI) a 153 Presidentes Municipales/Delegados. Además, se firmó un nuevo Memorándum de Entendimiento entre Infonavit y ONU-Habitat, cuyo objetivo será posicionar a la vivienda como elemento central para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, continuar con la generación de información a través del cálculo del CPI en 152 Municipios más y alinear la operación del Infonavit para el cumplimiento de la Agenda 2030.
- Esta colaboración logrará tener un diagnóstico científico y completo del Sistema Urbano Nacional, que permitirá orientar la toma de decisiones, el diseño de políticas públicas y la canalización de recursos para atender las áreas de oportunidad detectadas. Esto a su vez contribuirá a mejorar la calidad del entorno de las viviendas, mejorando así la calidad de vida de nuestros acreditados y la salud de la cartera crediticia del Infonavit.
- Se realizó una cooperación triangular con Cuba para el “Fortalecimiento de capacidades institucionales para la implementación de acciones de la política de fuentes renovables de energías y eficiencia energética en Cuba” otorgó asesoría en temas de eficiencia energética y medioambiental en la vivienda por parte de la Secretaría de Energía (Sener); la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía (Conuee), el Instituto de Energías Renovables de la Universidad Nacional Autónoma de México (IER-UNAM) y el Infonavit.
- Se trabajó de manera coordinada con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés) en el Programa para el Desarrollo Bajo en Emisiones de México II (MLED-II), con el objetivo de fortalecer los mecanismos de crédito del Infonavit para incrementar la instalación de sistemas fotovoltaicos (SFV), a través de la identificación de áreas de oportunidad en el modelo actual de Proveedores Verificados de SFV para Hipoteca Verde y Mejoravit y nichos de mercado en distintos rangos salariales y regiones del país, así como la optimización del módulo de Sistemas Fotovoltaicos en el Sisevive-ECOCASA.
- En abril del 2017, por iniciativa de la Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano (SEDATU) y la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI) y con la participación de Fovissste, SHF e INFONAVIT, se instaló la Mesa Transversal de Vivienda Sostenible, con lo que se dio inicio a los trabajos para establecer la Estrategia Nacional de Vivienda Sostenible. La MTVS tiene como principal objetivo homologar los

criterios y requerimientos de los programas existentes de los Organismos Nacionales de Vivienda (Onavis) que permitan a los desarrolladores participar en los diferentes programas de vivienda de manera indistinta, generar ahorros en la economía familiar y apoyar en el cumplimiento de los compromisos de los acuerdos de Paris 2016.

- El Sisevive-ECOCASA fue adoptado como la herramienta oficial para la medición de las viviendas NAMA en el marco de la Mesa Transversal de Vivienda Sostenible (MTVS), coordinada por la Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano (SEDATU).
- El CIDS instauró el grupo de Trabajo "Evaluación de Materiales, Tecnologías y Sistemas relacionados con la eficiencia energética y medioambiental de la vivienda", en el marco de la Mesa Transversal de Vivienda Sustentable (MTVS) Integrado por las Onavis, Conuee, Conagua, y los Organismos de Normalización y certificación de productos con el objetivo de examinar regularmente la expedición y modificación de los Protocolos de Especificaciones para tecnologías que no cuenten norma y tomar las decisiones necesarias para promover la correcta normalización de nuevas tecnologías.
- En atención a las recomendaciones emitidas por la Conuee y la Conagua, el H. Consejo de Administración autorizó en abril del 2017 diversas acciones para fortalecer el programa Hipoteca Verde, entre ellas el que todas las viviendas nuevas financiadas por el instituto deban cumplir con una Línea Base de eficiencia energética y ambiental, con la que se considerará cumplido el ahorro mínimo en todos los casos
- El H. Consejo de Administración aprobó reconocer los diversos esquemas que utilizan el Sisevive (ECOCASA, NAMA y la calificación de Sisevive equivalente) como la nueva Línea Base del programa Hipoteca Verde, logrando con ello la homologación de criterios para acceder a los programas de vivienda sostenible en el sector.
- En julio del 2017, se llevó acabo el curso de capacitación y actualización a Multiplicadores del Sisevive, con la presencia de 12 asistentes externos y 10 representantes de los diferentes organismos de vivienda (CONAVI, Infonavit, Fovissste, SHF) y otros organismos (RUV y GIZ), así como la presencia de 13 multiplicadores activos.
- Durante el segundo semestre del 2017, el Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible y la Subdirección General de Crédito con el apoyo de la Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo en México (GIZ), llevaron a cabo 8 cursos regionales de actualización para verificadores y desarrolladores, con el objetivo de reforzar la calidad e instalación de las medidas sustentables en todas las viviendas que participan en el programa sectorial de la NAMA de Vivienda Sustentable.
- En diciembre del 2017, el CIDS emitió una recomendación a la Subdirección General de Crédito para fortalecer el programa de Hipoteca Verde mediante la vinculación a indicadores energéticos y ambientales de la vivienda que permitan valorar la viabilidad del otorgamiento de crédito para ecotecnologías, en función de la calidad de la vivienda y nivel de ingreso del derechohabiente, así como la alineación de Infonavit a los criterios de evaluación para la mitigación de emisiones de CO2 en el sector vivienda.
- Se llevó a cabo un taller denominado "Análisis de las perspectivas de la vivienda de la generación del milenio", en el que se estableció un diálogo entre integrantes de esta generación, académicos, desarrolladores y funcionarios del instituto. Como resultado, se obtuvo un documento que identificó las áreas de oportunidad de este sector, así como alternativas y soluciones de esta problemática.
- Se realizó un estudio de alcance nacional denominado ¿Qué funciona y qué no en vivienda?, para documentar buenas y malas prácticas. Para estudiar de forma consistente distintos conjuntos habitacionales, se desarrolló una metodología a partir de un marco teórico, compuesta por cinco dimensiones y un grupo de herramientas de recolección en campo.
- Se desarrollo una investigación documental a partir de la definición de estrategias o mecanismos para el manejo adecuado de los residuos generados durante la construcción de unidades habitacionales y en la ocupación de la vivienda (Residuos Sólidos Urbanos).
- Se desarrolló un Diccionario de Terminología

Institucional, el cual permitirá proporcionar información sobre el significado de las palabras o términos empleados en diferentes áreas del Instituto y que al momento de ser utilizados permitan llevar a cabo una comunicación adecuada. El diccionario va dirigido al personal interno del Instituto. Se tienen 1050 términos definidos relativos a la operación del Infonavit, que se coordinaron con las áreas.

Exhibiciones y publicaciones

- Con el objetivo de difundir los resultados de la investigación Del Territorio al Habitante, se realizó la curaduría, el diseño, la construcción y el montaje de una exhibición, en el edificio de oficinas centrales del Infonavit, contó con 84 propuestas con sus maquetas y 468 paneles, y se estructuró en dos grandes bloques.
- Se participó en el Festival Internacional de Arquitectura y Ciudad "Mextropoli", con la instalación del pabellón del Infonavit rediseñado a partir del pabellón realizado para Habitat III en Quito, Ecuador. Se presentó en la alameda central de la Ciudad de México junto con otros pabellones de distintas instituciones y organizaciones; asimismo, se participó en la mesa de diálogo Vivienda Social y presentación del libro Apuntes sobre vivienda social.
- Se publicó el volumen 2 de la Revista Vivienda, en este número se retoma la inserción y apropiación de la vivienda en el territorio, además de ampliar las definiciones tradicionales del contexto y la vivienda rural en un país de ciudades y zonas metropolitanas.
- Con base en la información obtenida en el taller sobre el estudio sobre la situación actual y perspectiva de vivienda de la generación del milenio, se elaboró el contenido de una publicación que presenta los principales resultados generados.
- Se publicó el libro de "Apuntes sobre la vivienda social", el cual forma parte de una serie de iniciativas impulsadas para convocar a urbanistas, arquitectos, ingenieros civiles y paisajistas con el propósito de compartir ideas y reflexiones sobre el paradigma y retos de la vivienda social en México.

Relaciones interinstitucionales y académicas

- Se diseñò e implementó el 5º Concurso Nacional de Estudiantes de Arquitectura "Densidad"; su temática fue diseñar prototipos de vivienda vertical con uso mixto en parcelas de vivienda unifamiliar, con el objeto de controlar la expansión de las ciudades, recuperar el entorno urbano a través de la densidad, diversificar los usos de suelo y re-consolidar las ciudades. Se registraron 1,498 estudiantes.
- Se Dseñó e implementó la Edición 2017 del Premio Internacional de Tesis de Investigación; su temática fue "Transformación Urbana: Densidad habitacional y ciudad compacta". Se recibieron 60 tesis de posgrado, 38 en la categoría de maestría y 22 en la categoría de doctorado, provenientes de 10 países.
- Con el objetivo de desarrollar alianzas estratégicas con instituciones académicas que promuevan el desarrollo sostenible, se establecieron las bases de colaboración con universidades a efecto de desarrollar programas de interés mutuo, encaminados a la superación académica, la formación y capacitación profesional, la difusión del conocimiento en las áreas de investigación.
  - 32 convenios marco firmados o en proceso con delegaciones Infonavit e instituciones de educación superior en el país.
  - 39 propuestas de Temas de investigaciones específicas recibidas.
  - 761,150 alumnos de impacto potencial matriculados en instituciones de educación superior.
- Para reforzar la educación y formación de las futuras generaciones y contar con profesionistas preparados en el desarrollo de la vivienda social, se planteó el taller de vivienda social, en donde se combina el análisis y el diseño individual y colaborativo; en esta edición participó la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Universidad Iberoamericana, Universidad La Salle, Instituto Politécnico Nacional (IPN) y Universidad Anáhuac.

Acervo

Las acciones que se realizaron para el fortalecimiento y difusión del patrimonio histórico documental fueron las siguientes:

- 66 planos originales del edificio sede del Infonavit,

fueron restaurados para recuperar en un 90% el daño que presentaban.

- 892 planos varios de proyectos habitacionales, cartas urbanas, levantamientos topográficos, planes de desarrollo urbano, reservas territoriales, entre otros, previamente restaurados, se digitalizaron y vincularon a sus registros.
- 330 planes maestros de unidades habitacionales construidas por el Infonavit y documentos históricos varios que presentaban daño mayor y regular, fueron restaurados, encuadernados y etiquetados con método conservativo que no afecta el lomo.
- 150 cárteles históricos de las décadas de los años setenta y ochenta fueron digitalizados y procesados para constituir una colección de gran valor histórico.
- Se impartió el primer curso de formación de usuarios al personal de las delegaciones.

Al término del curso de aplicó una encuesta que contestaron 303 de los 534 participantes, es decir, el 57% Las respuestas permiten en primer lugar conocer determinar algunas características de los usuarios de la biblioteca, y en segundo lugar saber cuál es la percepción sobre los servicios y algunos puntos de mejora. En general se observó que la percepción sobre la biblioteca digital del Infonavit y sus servicios es positiva.

23.8 Resultados y beneficios en 2018

- En abril 2018 se logró el otorgamiento del crédito 10 millones desde 1972, año de fundación del Instituto. Esto significa que uno de cada tres créditos en su historia se ha otorgado en la Administración del Presidente Enrique Peña Nieto.
- A partir de 2018, se estableció un estándar mínimo de eficiencia energética y ambiental en la vivienda nueva financiada por todos los organismos nacionales de vivienda, permitiendo que los trabajadores puedan adquirir viviendas eficientes y equipadas con ecotecnologías, sin pagar un monto adicional. El trabajador ahora decidirá si utiliza o no su monto de Hipoteca Verde para maximizar el ahorro.
- En abril de 2018 se implementé 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 cada trabajador.
- Asimismo se integró la tabla de amortización que simula la forma en que se aplicarían los pagos y comisiones del crédito, considerando las condiciones financieras del trabajador, permitiéndole tomar una mejor decisión para ejercer su crédito.
- Autosuficiencia en la administración, operación y gestión de los recursos, en el área de Mercados Financieros, lo que permitió terminar anticipadamente el contrato de prestación de servicios de apoyo con una vigencia de 10 años, logrando con ello importantes ahorros para el Infonavit.
- Portafolio de inversión con un rendimiento promedio de 4.5 por ciento para los últimos 4 años.
- El 80% del portafolio de inversiones es de tan buena calidad, que incluso podría hacerse totalmente líquido en un periodo de 6 meses y sin alterar las cotizaciones en los mercados financieros. Lo anterior fue posible gracias a su adecuada composición actual resultado del rebalanceo llevado a cabo.
- Definición del portafolio de referencia para el Fanvit que permite retribuir a la SCV con la porción de activos bursátiles a partir de la maximización del portafolio integral de activos: hipotecario y bursátiles.
- Conceptualización, diseño y piloto del producto Cumplir Cuenta como solución a la problemática de acreditados cumplidos con créditos en Veces Salarios Mínimos (VSM) que reportan actualmente un saldo significativamente superior al monto original de su crédito.
- Definición del nivel óptimo de patrimonio o Índice de Capitalización (ICAP) que debe preservar en su balance general, asegurando en todo momento: 1) el rendimiento mínimo obligatorio a la Subcuenta de Vivienda (SCV) y 2) otorgar el mayor rendimiento posible a la SCV .
- Se mantuvieron las más altas calificaciones AAA de riesgo de contraparte en escala nacional por parte de Fitch Ratings y S&P Global Ratings
- Se mantuvo el reconocimiento de los Estados Financieros Institucionales, emitidos con opinión limpia por parte del Auditor Externo.

- Se fortaleció la institucionalización del proceso de inversiones a partir de la actualización y validación en los órganos de Gobierno de los documentos normativos: Bases de Funcionamiento del Comité de Inversiones y Marco de Gestión.
- Se fortaleció el Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones, el cual permite gestionar a las Delegaciones en función de sus resultados financieros.
- Se mantuvieron los beneficios de la instrumentación de la opción de recompra anticipada de 6 emisiones de Cedevis.
- Se mantuvieron los beneficios de la diversificación del portafolio de inversiones en instrumentos de deuda, corporativos, renta variable (acciones y ETFs) y alternativos (CKDs y Fibras).
- Fortalecimiento del rebalanceo del portafolio invertido a través de la venta y amortización de diversos instrumentos, con importante disminución en inversiones en valores corporativos.
- Continuidad del ejercicio de programación de actividades vinculadas al presupuesto de GAOV e Inversiones propias que permitió generar diferentes vistas: funcional, geográfica, administrativa, económica y cualitativa.

En materia de Sostenibilidad:

- La Asociación Estratégica con ONU-Habitat fue galardonada con el Premio Internacional de Dubái en la categoría de la Transferencia de Mejores Prácticas en el Mecanismos de Monitoreo de la Nueva Agenda Urbana y en la parte urbana de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Participación en el 9no Foro Urbano Mundial presentando la relevancia del Instituto para el cumplimiento de la Agenda 2030 en Kuala Lumpur, Malasia
- Incremento de la calidad de las viviendas medida a través de la Ecuve. Aumento del número de viviendas con Ecuve Alta de 27.03% en el 2012 a 45.85% al primer semestre de 2018.
- Aumentó la satisfacción de los acreditados medidos a través del ISA con un aumento de la calificación de 7.12 en 2014 a 7.20 en 2017.
- En enero y febrero del 2018, se llevó acabo el Taller de Capacitación para el Programa de Acceso al Financiamiento para Soluciones Habitacionales 2018, en conjunto con el Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible, la Subdirección General de Crédito Infonavit, CONAVI y SHF.
- En junio del 2018, se llevó acabo el 1er Foro de Multiplicadores Sisevive -ECOCASA, con el objetivo de actualizar al personal en la operación de los diferentes programas de vivienda sostenible de las Onavis, así como entablar una discusión abierta en torno a las áreas de oportunidad en la impartición de los cursos Sisevive, que derive en contar con personal mejor capacitado y una mayor calidad en la evaluación de vivienda por parte de la industria.
- Durante el periodo 2013 al 2018 se han evaluado y registrado 219,464 viviendas en el módulo Sisevive de RUV, con un Índice de Desempeño Global promedio equivalente a D (42), y un promedio de 6.02 Ton CO2 año por vivienda, por otro lado, se han capacitado 2,321 personas a nivel nacional en el uso del Sisevive, por medio de la impartición de 124 cursos en las diferentes entidades del país.
- Se concluyó la segunda etapa de la colaboración entre el Infonavit y ONU-Habitat, logrando 3 hitos históricos:
  - Se concluye el diagnostico urbano más importante de la historia del país. Se evaluaron 305 Municipios y Delegaciones usando el Índice de Ciudades Prosperas (cubriendo más del 90% de la población del Sistema Urbano Nacional) y se hizo el estudio extendido del índice para las aglomeraciones urbanas de Guadalajara, Monterrey y el Valle de México.
  - Se propuso a la vivienda como el elemento central e integrador para el cumplimiento de los 17 ODS, estableciendo la relación que guarda la vivienda con cada una de las 169 metas (y sus subcomponentes) incluidas en los 17 ODS.
  - Se elaboró una recomendación para que el Infonavit alinee su operación para el logro de los ODS y la Agenda 2030.
- Territorio de Gigantes.- En colaboración con 6 despachos de arquitectura nacionales e internacionales, en 2018 se terminó el proyecto ejecutivo de una

manzana piloto y de edificios de vivienda. (en proceso)

- Laboratorio de Investigación y Experimentación Práctica e Vivienda Infonavit.- Durante 2018 se terminaron los trabajos de Infraestructura, construcción de prototipos de vivienda, acabados 1 y 2 y construcción del Centro de Bienvenida del Laboratorio de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda Infonavit. Asimismo se realizó el proyecto ejecutivo del Laboratorio de Aga, Materiales y Energía, así como la producción e instalación de mobiliario en viviendas y Centro de Bienvenida. Se implementó un Huerto Urbano con actividades comunitarias, se instaló el proyecto de señalización y se realizó un proyecto integral de vegetación para todo el conjunto. (en proceso)
- **Investigaciones.-** Se aplicó la metodología para la investigación ¿Qué funciona y que no en vivienda?, en diez desarrollos habitacionales cuyo resultado se vierten en un análisis estructurado de buenas y malas prácticas, en materia de vivienda de interés social.
- Se desarrollarán 450 términos adicionales para complementar el Diccionario de Terminología Institucional. En total se generaron 1500 términos definidos relativos a la operación del Infonavit, que se coordinaron con las áreas.
- **Exhibiciones y publicaciones.**- El Infonavit contó con un espacio permanente para la exposición de un pabellón en el Foro Urbano Mundial 9 (WUF9), que contenía información gráfica y audiovisual, relativos a vivienda social, además el espacio funcionó como plataforma para el intercambio de iniciativas.
- Con el objetivo de difundir los resultados de la investigación Del Territorio al Habitante, se montó la exhibición, en el marco del Festival Internacional de Arquitectura y Ciudad "Mextropoli" en la Alameda Central. También se exhibió en la Cumbre Internacional Financiamiento a la Vivienda 2018, en donde se registraron 2,000 visitantes. Finalmente, se expuso nuevamente en la Casa Colorada en Colima, Colima.
- En la Bienal de Venecia se exhibieron tres proyectos llevados a cabo por el Infonavit, que han generado gran impacto, debido a que beneficiaron a sus acreditados por medio de la rehabilitación de espacios públicos en unidades habitacionales financiadas por el Infonavit: Lago de Puente Moreno en Veracruz, a través de la iniciativa Rehabilitación de Barrios; Unidad Habitacional Manuel M. Ponce en Fresnillo Zacatecas, como parte del programa Regeneración Urbana y Social y San Pablo Xalpa en Azcapotzalco Ciudad de México, resultado del programa Mejorando la Unidad.
- Se publicó el volumen 3 de la Revista Vivienda. En este volumen se continúa la labor de investigación y generación de conocimiento sobre casos que inciden –positiva y negativamente– en el crecimiento urbano y los conjuntos de vivienda en México, para luego analizar las formas de la densidad, edificada y habitada. Por último, relatamos los ejercicios de vinculación, análisis y diagnóstico sobre la densificación como resistencia al desbordamiento urbanístico.
- Se públicó el "Libro Unidades Habitacionales", que contiene acciones de intervenciones de espacio común o público en unidades habitacionales, llevadas a cabo bajo el programa "Mejorando la Unidad".
- **Relaciones interinstitucionales y académicas.** Se diseñó e implementó el 6º Concurso Nacional de Estudiantes de Arquitectura "Habitar el Territorio". La temática fue diseñar soluciones de vivienda unifamiliar, que sean capaces de adaptarse a las condiciones específicas del territorio y de quienes lo habitan en un ámbito semi rural y rural, con énfasis en encontrar procesos replicables. Se registraron 1,512 estudiantes.
- Con el objetivo de desarrollar alianzas estratégicas con instituciones académicas que promuevan el desarrollo sostenible, se establecieron las bases de colaboración con universidades, a efecto de desarrollar programas de interés mutuo, encaminados a la superación académica, la formación y capacitación profesional, la difusión del conocimiento en las áreas de investigación.
  - 22 delegaciones regionales con convenio marco.
  - 35 convenios marco firmados.
  - 1,099,476 estudiantes de matrícula potencial con impacto de convenios marco.

- 72 propuestas de temas de investigaciones especificas recibidas.
- 23 propuestas que cumplieron requisitos establecidos.
- 4 acuerdos específicos de colaboración que se formalizaron en las delegaciones regionales.
- 4 investigaciones en proceso, programadas para concluirse en 2018.

– Para reforzar la educación y formación de las futuras generaciones para contar con profesionistas preparados en el desarrollo de la vivienda social se plateó la Cátedra Infonavit, en donde se combina el análisis, el diseño individual y colaborativo, en esta edición participó el ITESM Campus Ciudad de México, Campus Toluca, Campus Monterrey, Campus Santa Fe, Campus Querétaro, Campus Guadalajara, Campus Puebla, Campus Estado de México, Campus Chihuahua, Campus Sonora Norte y Campus León.

– **Foros.-** La Cumbre Internacional de Financiamiento a la Vivienda tuvo como finalidad fomentar el desarrollo, financiamiento y adquisición de vivienda en entornos sostenibles. Se desarrolló bajo la temática de Infonavit y las alianzas internacionales, con el objetivo de debatir el papel que puede desempeñar la vivienda para acabar con la pobreza y el hambre, proporcionar acceso a la salud, al bienestar y la educación, lograr igualdad de género, contar con agua y energía limpia y asequible, saneamiento, comunidades y ciudades sostenibles, y el resto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Asistieron más de 1,500 participantes; entre ellos invitados especiales: directores de institutos de planificación urbana, desarrolladores, investigadores, académicos, funcionarios públicos, estudiantes y personal del Infonavit. Se impartieron diez conferencias y se instalaron tres paneles de discusión; se contó con la participación de 36 ponentes; en su marco se llevó a cabo la ceremonia de entrega de premios para los ganadores del 5º Concurso Internacional de Estudiantes, se presentaron dos exposiciones: 5º concurso de estudiantes y Del territorio al habitante.

– **Acervo.-** Centro de Información Documental-Biblioteca. El Infonavit contribuye a la creación de conocimiento especializado en vivienda, cuya consulta redunde en una mejor toma de decisiones y generación de conocimiento para mejorar la calidad de vida de los derechohabiente y acreditados. Las acciones que se realizaron para el fortalecimiento y difusión del patrimonio histórico documental fueron las siguientes:

- Se terminó de procesar la normatividad histórica entregada en depósito legal a la biblioteca para su resguardo y conservación. Consta de 4, 481 registros con sus correspondientes documentos en PDF, en los que es posible hacer búsquedas por palabra en segundos. 50,671 cuartillas fueron procesadas como parte de esta colección.
- 1,761 ejemplares que presentaban daño menor fueron encuadernados y etiquetados de nueva cuenta.
- El monto presupuestal asignado aumentó aproximadamente el 300% del año 2016 al 2018, por lo que no sólo se ejerció la totalidad del presupuesto, sino que el número de volúmenes adquiridos se duplicó en el periodo de referencia.

– Fue posible renovar y establecer las suscripciones de revistas especializadas y suscribirse a la consulta en línea de revistas especializadas de la plataforma Ebsco y a todo el contenido de la biblioteca de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

– Se llevó a cabo la digitalización de los planos 66 planos originales del edificio sede, por medio de la superimposición de tomas fotográficas en alta resolución y la incorporación a la biblioteca digital.

– Se llevó a cabo el proceso físico (colocación de etiquetado y de sensor, así como la identificación física) de cada plano dentro de la colección.

– El tercer curso de formación de usuarios de la biblioteca digital impactó a 1007 usuarios aproximadamente.

– Al corte de julio de 2018 el volumen de la biblioteca digital del Infonavit es el siguiente: 63,998 volúmenes físicos; 40,439 documentos en PDF; 2’349,472 cuartillas en línea con acceso abierto; 20,000 consultas al año.

– El rediseño de la Asesoría Personalizada Infonavit, realizado en el segundo semestre del 2017, fue trasladado al portal institucional.

23.9 Línea de tiempo

Resultados y beneficios

2013

- Se superó la cantidad de créditos frente a 2012
- Mayoría de créditos, para trabajadores de menor ingreso
- 7.6 millones (histórico) en entrega de viviendas
- Con "Ésta es tu Casa", más de 101 mil familias beneficiadas
- Mejora tu Casa creció 86%
- Regularización de más de 120 mil créditos
- Alrededor de 500 mil convenios y reestructuras
- La Subcuenta de Vivienda, con rendimiento de 5.9%
- Estados Financieros, con opinión limpia
- Las mejores calificaciones por agencias internacionales
- En sostenibilidad, logros notables en: Asesoría Personalizada Infonavit, Vida Integral, sistema Sisevive-ECOCASA, Hipoteca Verde, rehabilitación de barrios, redensificación intraurbana, Hipoteca con Servicios, Redes Infronavit, entre otros

2014

- El Infonavit, la institución financiera más sustentable de México y principal hipotecaria
- 152 mil familias obtuvieron subsidios federales
- Trabajadores con menor ingreso, los más beneficiados
- 201 mil créditos regularizados, 873 mil reestructuras, 562 mil prórrogas y 8 mil 500 viviendas recuperadas
- La Subcuenta de Vivienda, con un rendimiento de 6.5%
- Implementación de: Proceso de Inversiones, Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones, Circular Única de Organismos y Entidades de Fomento
- Las mejores calificaciones por agencias internacionales
- En sostenibilidad, logros notables en: el sistema Sisevive, Hipoteca Verde, colaboración con ONU-Habitat, Hipoteca con Servicios, Mejorando la Unidad, Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno, apoyo a afectados por desastres naturales y otros

2015

- Más opciones, para quienes deben cambiar su régimen de seguridad social
- La recaudación más alta en la historia: 183,443 mdp
- 63% de créditos para trabajadores de menor ingreso
- 180 mil créditos regularizados, 784 mil reestructuras, 592 mil prórrogas y 15 mil convenios de mediación
- La Subcuenta de Vivienda, con un rendimiento de 6.8%
- Fortalecimientos de diversos instrumentos para respaldar el ahorro de los trabajadores
- Las mejores calificaciones por agencias internacionales
- En sostenibilidad, logros notables en: programa Hogar a tu Medida (para personas con capacidades distintas), el catálogo de ecotecnologías, tecnologías de segunda generación, Mercado Abierto Individual, sistema Sisevive-ECOCASA, Índice de Satisfacción del Acreditado (ISA), forestación, Premio de Vivienda y tesis de investigación, entre otros.

23.9 Línea de tiempo



2016

- Relanzamiento del Mejoravit, más barato y seguro
- Mayoría de créditos, para trabajadores de menor ingreso
- Economía de trabajadores y salud financiera del Instituto, protegidas con ajuste al Art. 39 de la Ley del Infonavit
- 115 mil familias, beneficiadas con subsidios federales
- Avances en recaudación, cobranza fiscal, Mi Cuenta Infonavit, medios alternos digitales, regularización, reestructuras, prórrogas y convenios de mediación
- La Subcuenta de Vivienda, con un rendimiento de 6.8%
- Las mejores calificaciones por agencias internacionales
- En sostenibilidad, logros notables en: Participación en Habitat III., sistema Sisevive-ECOCASA, asociación con ONU-Hábitat Hipoteca Verde, Hacia una Mejor Vivienda, Del Territorio al Habitante, Manual de Regeneración, creación de conocimiento especializado, publicaciones, Un Cuarto Más, entre otros.

2017

- Apoyo inmediato y oportuno en favor de derechohabientes afectados por fenómenos naturales
- Reparto histórico (el mayor en 13 años) a derechohabientes como rendimiento adicional a la SCV por 5,269 mdp
- Rendimiento de la Subcuenta de Vivienda de 8.32 %
- Beneficios directos a derechohabientes, con la Estrategia Integral de Mejora en el Servicio
- Infonavit tu Propia Obra, con subsidio federal
- Mejores procesos de Subastas y Macrosubastas
- Las mejores calificaciones por agencias internacionales
- En sostenibilidad, logros notables en: calidad de vivienda (Ecuve), Hipoteca Verde, oferta de vivienda sostenible, sistema Sisevive - ECOCASA, Índice de Ciudades Prósperas, Índice de Desempeño Global, colaboración internacional e interinstitucional, cursos, publicaciones, entre otros.

2018

- Entrega del crédito 10 millones (histórico)
- 1 de cada 3 créditos en la historia del Instituto, otorgado en esta administración
- Más opciones ante la necesidad de movilidad de los acreditados, con Cambiavit
- Mejores servicios a fin de favorecer el empoderamiento del derechohabiente y su toma de decisiones fundamentada
- Autosuficiencia en el manejo de recursos.
- 80% del portafolio de inversiones, calificado de muy buena calidad.
- Las mejores calificaciones por agencias internacionales
- En sostenibilidad, logros notables en: Cumbre Internacional de Financiamiento a la Vivienda, asociación estratégica con ONU-Habitat (Premio Dubái), calidad de las viviendas y satisfacción de acreditados, Ecuve, Sisevive -ECOCASA, publicaciones, colaboración con universidades, Cátedra Infonavit, entre otros.

CAPÍTULO 24

RETOS Y PROSPECTIVAS

Capítulo 24. RETOS Y PROSPECTIVAS

24.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Ciclo de Planeación y Gestión de la Estrategia (CPGE) y Estructura Programática del Presupuesto GAOV e IP

Área Responsable

Gerencia Sr. de Planeación y Gestión de la Estrategia de la Subdirección General de Planeación y Finanzas

Objetivo

Ordenar, sistematizar y estandarizar las actividades relacionadas con la planeación, programación, seguimiento y evaluación institucional.

El principal objetivo es seleccionar las prioridades y las acciones, así como disponer de las herramientas para asignar recursos de manera óptima en un determinado ciclo anual, y en un horizonte de mediano y largo plazo a fin de brindar mayor valor a la derechohabiencia.

Acciones realizadas

Con el diseño normativo del Ciclo de Planeación y Gestión de la Estrategia Institucional se fortalecieron estos procesos clave: (1) planeación y programación institucional: ¿qué queremos lograr y cómo lo haremos?; (2) seguimiento a la ejecución y evaluación: ¿en qué medida se cumplen los objetivos y qué medidas pueden implementarse para mejorar en el siguiente ciclo?; y (3) ¿en qué medida se tiene un impacto real y percibido por la derechohabiencia?

Durante 2017 se llevaron a cabo acciones sin precedentes en el Instituto, comenzando con la creación de la normativa del ciclo de planeación que, si bien se ha cumplido de facto, no se contaba con una normativa formal dentro del Instituto. De igual forma, se instrumentó el proceso de programación institucional, convirtiéndose en una herramienta fundamental para la asignación e integración de una estructura programática del presupuesto de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) e Inversiones Propias (IP). En el 2018 el presupuesto GAOV y de IP se compiló por primera vez en 5 tomos que presentan distintas vistas analíticas y permiten visualizarlo desde diferentes perspectivas de asignación de los recursos, tomando como base la distribución administrativa, funcional, de planeación programática y por objeto del gasto respecto de las Oficinas Centrales, las Delegaciones Regionales y la Unidades Autónomas.

Al mismo tiempo se llevó a cabo la implementación de una Oficina de Proyectos (OP) que ha permitido tener mayor orden en la evaluación, seguimiento y ejecución de los proyectos que anteriormente se ejecutaban a la luz de un esquema de trabajo en silos. La OP ha dado transparencia y difusión al esfuerzo colectivo de las áreas del Infonavit y un mayor acercamiento y colaboración transversal. Esta interacción colectiva es crítica para brindar mayor valor al derechohabiente, para mejorar los niveles de atención y servicio a lo largo del ciclo laboral del trabajador.

La OP desarrolla funciones fundamentales para la ejecución de la estrategia. Por ejemplo:

- Coordina la evaluación ex ante de proyectos estratégicos asegurando que las prioridades del Instituto se vean reflejadas en la asignación de recursos a través de evaluaciones costo-beneficio para cada uno de los proyectos del portafolio. A través de estos análisis se puede optimizar el uso de recursos en los proyectos a implementar.
- Da seguimiento al ejercicio del presupuesto GAOV y de Inversiones Propias asignados a cada proyecto, informando al cuerpo directivo y a los órganos de gobierno sobre la ejecución de los recursos.

Otro ejercicio importante en el Instituto fue la programación de actividades que llevan a cabo las áreas para vincularlas al ejercicio del presupuesto. Esta programación se basó en el Manual de Organización del Infonavit. En un ejercicio de gabinete se llevó a cabo un modelo de asignación de presupuesto a las diferentes tareas descritas en dicho manual.

Las acciones mencionadas permiten al Instituto contar con una planeación más robusta, que, si bien presenta áreas de oportunidad, da certeza de que las acciones programadas y presupuestadas estén alineadas a la misión y visión del Infonavit.

Resultados

- Se cuenta con un presupuesto por proyecto

que vincula los recursos de GAOV e Inversiones Propias al avance real de cada proyecto. El seguimiento al avance de los proyectos permite tomar decisiones correctivas en caso de detectar desviaciones. Los informes se presentan de manera trimestral a los órganos de gobierno del Instituto y permiten un mejor control de los recursos asignados a cada proyecto y se evita que sean utilizados para algún otro fin, o actividad operativa.

- La programación de actividades permitió generar diferentes vistas del presupuesto al contar con "asignaciones estimadas" a los diferentes procesos del Manual de Organización. Estas vistas muestran cortes de forma funcional, administrativa, por objetivo estratégico y por área.

- En un análisis de la interacción del trabajador con el Instituto se identificaron ocho Etapas Relevantes del Derechohabiente. Éstas son: Afiliación, Ahorro, Crédito para Vivienda, Crédito para Ampliación y Mejoramiento, Crédito para Movilidad, Pago de Crédito, Cobranza y Retiro. Al identificar estas etapas, es posible visualizar de manera clara las estrategias que tendrán mayor impacto sobre el derechohabiente y dan una visión objetiva de las áreas de oportunidad que tiene el Instituto, para mejorar la atención a la derechohabiencia.

- Al contar con una OP se han ordenado y priorizado las iniciativas que conforman el portafolio de programas y proyectos. Al centralizar la información de las iniciativas, desde la definición de beneficios hasta la identificación de dependencias, es posible establecer mecanismos de monitoreo y contar con una mayor colaboración transversal.

- Se ha revisado la normativa oficial del Instituto para emitir un diagnóstico que brinde la oportunidad de considerar los procesos y procedimientos normativos como actividades base para la programación.

Fechas programadas

Inicio: Enero de 2017

Término: Diciembre de 2017

Retos

Si bien se ha avanzado en robustecer la planeación en el Instituto, uno de los mayores retos del Infonavit en esta materia es empoderar a la Subdirección General de Planeación y Finanzas (SGPF).

Mejorar las capacidades de planeación, programación y presupuesto.

Fortalecer una estrecha vinculación y alineación de la planeación con los procesos del Instituto.

Por otro lado, es fundamental que la integración del presupuesto se haga con base en los lineamientos que emita la SGPF. De esta manera podrá asegurarse que las distintas áreas del Instituto dispondrán de los recursos para lograr las metas comprometidas en la planeación y, por otro lado, que los recursos se ejerzan en tiempo y forma.

Otro reto que presenta el Infonavit radica en la posibilidad de evolucionar hacia una gestión por procesos, que permita poner en el foco de su actuación a la derechohabiencia, y generar un ambiente sistémico y transversal en el Instituto. Esto también requiere evaluar procesos y procedimientos, con el fin de llevar a cabo ejercicios de reingeniería que por una parte se orienten a mejorar la atención de la derechohabiencia y, por la otra, liberen al Instituto de procedimientos redundantes, burocráticos y obsoletos y lo hagan más eficiente y transparente y con una estructura que responda de manera ágil a las necesidades de las y los derechohabientes. Esta propuesta propone identificar y elaborar los mapas de los procesos sustantivos, estratégicos y de soporte del Instituto, para costearlos y asignar los recursos de manera transparente, especialmente a los que generan los productos y servicios que impactan de forma directa al derechohabiente.

Al incorporar el uso de procesos para el ejercicio programático, es posible identificar la relevancia de estos en la cadena de valor de los productos y servicios.

Asimismo, resulta de particular relevancia el desarrollar un sistema automatizado que vincule el presupuesto, los resultados de los procesos y proyectos y la evaluación del desempeño de los colaboradores del Instituto. Si bien la tecnología está presente, es necesario contar con un plan de implementación integral

que permita a los colaboradores del Instituto acceder a ella.

Aún está pendiente la construcción de una base de micro datos única, que permita alinear la información de los derechohabientes con las etapas que ya se han identificado y mencionado en este documento; accesible en línea (tiempo real) por las áreas sustantivas del Instituto, y que facilite las labores de inteligencia y análisis de información, utilizando las herramientas disponibles en el Centro de Información Infonavit.

Prospectivas

La vinculación de los procesos institucionales con la asignación y seguimiento presupuestario, permitiría mantener un nivel de excelencia en la gestión del Infonavit.

Fortalecer el cambio de enfoque de poner en el centro de las decisiones institucionales a la derechohabiencia, implica asegurar que el valor público que genera el Infonavit sea optimizado de forma continua. La revisión del volumen de atenciones y servicios, la atención a las quejas y la realización de encuestas a nuestros derechohabientes, son una herramienta fundamental para asegurar que se les está sirviendo de manera adecuada.

Otra área de oportunidad es el diseño de indicadores de desempeño específicos, que sean alcanzables, medibles, relevantes, y a tiempo (SMART) y que estén alineados en el Sistema de Metas y Compromisos, para evaluar la contribución de cada área.

Al incorporar la planeación estratégica, la elaboración del presupuesto y el gobierno de procesos bajo una misma línea de acción y sinergia, el ejercicio programático y la gestión institucional permitirán que la asignación de recursos y la determinación de objetivos y metas sean congruentes entre sí. De esta forma, los indicadores de desempeño, productos, centros de costos y los objetivos estratégicos podrían estar asociados a cada elemento del presupuesto.

Un ejemplo del potencial de esta alineación estratégica, podría verse al asegurar que las contrataciones de consultoría u otros productos y servicios, estén alineadas y sean resultado de un proceso riguroso de evaluación, que propicie la atención de las necesidades clave del Instituto. Dicho lo anterior, es fundamental desarrollar planes estratégicos específicos a cinco años para temas relevantes para la gestión del Instituto, como son las tecnologías de la información, desarrollo de talento, promoción y comunicación.

Estas acciones permitirán coordinar los esfuerzos para contar con un presupuesto por proceso que brinde mayor valor al derechohabiente, mejore la eficiencia operativa y facilite la rendición de cuentas del Instituto. Esto favorecerá además sujetar al presupuesto a un esquema de seguimiento y evaluación, con el objetivo específico de mejorar el rendimiento de la SCV.

Lo anterior será posible en la medida que se cuente con un adecuado inventario de procesos, y que cada uno de éstos se mantenga alineado con el Estatuto Orgánico.

2. Oficina de Proyectos

Área Responsable

Gerencia Sr. de Planeación y Gestión de la Estrategia de la Subdirección General de Planeación y Finanzas

Objetivo

Con la implementación de la Oficina de Proyectos (OP) se busca: evaluar; ordenar; priorizar y alinear el portafolio, programas y proyectos del Instituto de acuerdo con el Ciclo de Planeación y Gestión de la Estrategia; centralizar la información de las iniciativas desde la definición de beneficios, asesorar a las áreas para elaborar sus proyectos; direccionarlas para coordinarse con otras iniciativas; establecer mecanismos de monitoreo del impacto de los proyectos a los objetivos institucionales, y contar con el personal con los conocimientos y experiencia necesarios para gestionar proyectos que interactúen con más de un área del Instituto.

Dentro de los objetivos más relevantes de la OP del Infonavit destacan:

- Establecer y administrar los procesos, métodos y herramientas para identificar, definir, evaluar, priorizar, monitorear y gestionar integralmente las iniciativas y proyectos estratégicos institucionales.
- Producir beneficios que tengan sentido, y den valor al derechohabiente a través de iniciativas y propuestas institucionales.

- Justificar, desde una perspectiva de valor (costo-beneficio), la solicitud de recursos presupuestarios y su correcta inversión.
- Aprobar, ayudar en la implementación y dar seguimiento a las iniciativas y proyectos que estén alineados con el planteamiento estratégico del Instituto y mantenerlas apegadas al marco normativo, el cual determina las atribuciones y funciones del Instituto.
- Evaluar el impacto de las iniciativas y proyectos estratégicos institucionales.
- Fortalecer el proceso de toma de decisiones al mejorar la capacidad de respuesta para la presentación adecuada, oportuna y eficiente de información y análisis del desempeño institucional y los proyectos.
- Contribuir con herramientas de gestión para materializar las prioridades establecidas por la Dirección General del Instituto: normativa de gestión; coordinación de grupos de trabajo; integración de informes; resolución de asuntos críticos y mitigación de riesgos.

Acciones realizadas

Las acciones que se emprendieron al implementar la Oficina de Proyectos iniciaron con un diagnóstico integral del Instituto, en el cual se identificaron los siguientes retos y oportunidades:

- Las áreas sustantivas trabajaban en silos, cuando en realidad se necesita resolver un tema en común.
- No había colaboración transversal.
- No se tenía identificado un portafolio de proyectos estratégicos.
- No existía una metodología de evaluación de programas y proyectos común para todo el Instituto.
- No existía un presupuesto detallado de los proyectos estratégicos.
- No existía un seguimiento detallado del ejercicio del gasto en la ejecución de los proyectos ni alertas de desviación que permitieran implementar medidas correctivas en tiempo y forma.
- El gasto en tecnologías de la información era muy elevado y sin conocimiento de las áreas usuarias.

Al tener identificadas las áreas de oportunidad, se inició con la formalización de los proyectos para poder iniciar con la documentación de los mismos.

Al inicio de 2017 el portafolio contaba con 40 proyectos estratégicos. Al ejecutarse durante el año disminuyeron a 37 proyectos.

Actividades realizadas

Durante 2017 la Gerencia Senior de Planeación y Gestión de la Estrategia se planteó como una de sus metas la Implementación de la Oficina de Proyectos. Para cumplir con este compromiso se trabajó paralelamente en tres segmentos:

- Diagnóstico del Instituto y su forma de gestionar los proyectos.
- Ordenamiento y homologación de los proyectos.
- Portafolio de Proyectos Estratégicos 2018: conformación y seguimiento.

Estos segmentos fueron realizados simultáneamente, lo que representó un reto para el Instituto por las implicaciones operativas y estratégicas que se presentaron durante su implementación.

El diagnóstico permitió reconocer áreas de oportunidad, identificar las acciones que permitirían la implementación de una cultura de administración de proyectos con mayor colaboración entre las áreas del Instituto, y tener mayor conocimiento sobre el estado que guardaban los procesos y procedimientos vigentes.

Adicionalmente, se concentraron esfuerzos para ordenar y equiparar la información de los proyectos a través de una documentación homologada, seguimiento integral y preciso, y capacitación continua para los involucrados en proyectos.

Aunado a lo anterior, se promovió una visión de Portafolio de Proyectos donde convergen todas las áreas del Instituto, que además han logrado colaborar transversalmente para conseguir de manera óptima los objetivos de los proyectos.

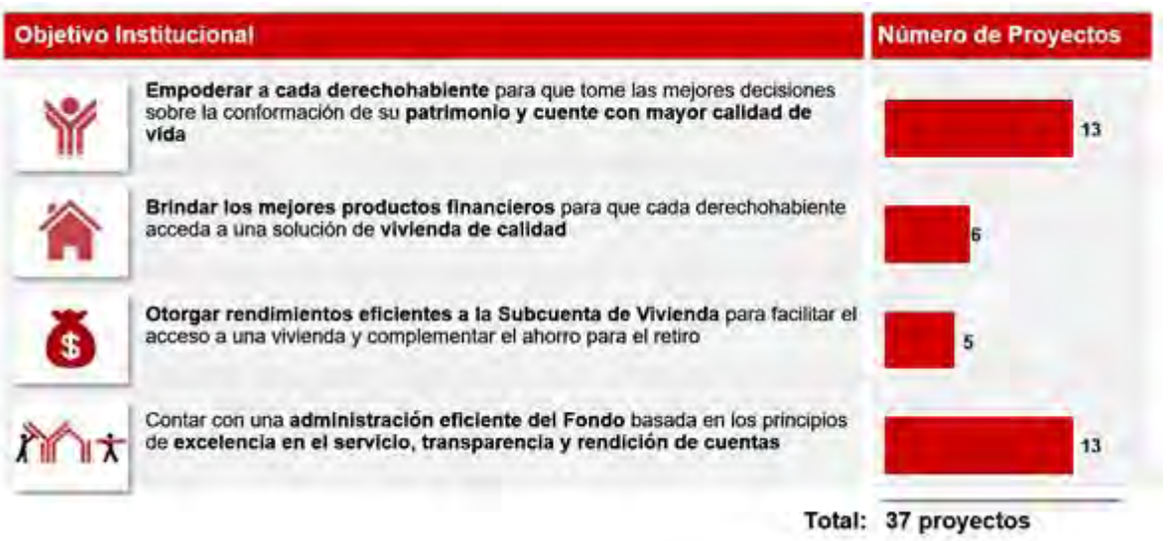
A través de los tres segmentos mencionados se logró una exitosa implementación de la OP, al sentar las bases para un crecimiento y desarrollo consistentes y con fundamentos.

Resultados

Conformación del Portafolio de Proyectos Estratégicos 2017.

En 2017 la ejecución e implementación del portafolio de proyectos estratégicos, con la colaboración transversal de todas las áreas del Instituto, permitió establecer mecanismos de coordinación que facilitan el seguimiento transparente, objetivo y sistemático del avance del portafolio de proyectos en cuestión de tiempo, recursos y beneficios institucionales.

Para la conformación del portafolio de proyectos 2017, se evaluó la propuesta de valor de todas las iniciativas presentadas por las áreas, de forma que pudieran elegirse objetivamente aquellas que implicaran una contribución a la estrategia institucional centrada en generar beneficios al derechohabiente. De esta forma, el portafolio de proyectos está alineado a los cuatro Objetivos Institucionales del Infonavit.



Metodología

Por medio del fortalecimiento del Ciclo de Planeación y Gestión de la Estrategia (CPGE), todas las áreas del Instituto participan en la planeación institucional con base en reglas claras, las cuales permiten coordinar la planeación, programación, ejecución y evaluación de la estrategia institucional. Además, promueven el uso eficiente de los recursos por las siguientes razones:

- Se cuenta con procesos y procedimientos documentados que delinean de forma clara y sistemática las actividades del CPGE.
- La normativa desarrollada prescribe las actividades y los productos de la GSGPE, así como su interacción con el resto de las áreas respecto a la planeación y gestión de la estrategia institucional.
- Se logró integrar el Portafolio de Proyectos 2018, con base en diferentes metodologías desarrolladas de acuerdo con el proceso normativo definido como parte del fortalecimiento del CPGE.

Talleres

Se llevaron a cabo talleres y sesiones personalizadas con cada área, para el desarrollo de capacidades relacionadas a la administración de proyectos; los talleres tuvieron cuatro temáticas específicas:

Fechas programadas

Tema	Talleres abiertos a los equipos de trabajo de equipos	Asesoría personalizada por área
Administración de Proyectos	• Ciclo de vida de proyectos y recomendaciones para la administración de proyectos. • Principales apoyos documentales para la gestión del portafolio de proyectos.	• Sesiones semanales con el enlace de la Oficina de Proyectos.
Ciclo de planeación y gestión de la estrategia	• Presentación del Ciclo de Planeación. • Enfoque de la planeación para el 2018. • Consideraciones para la programación y el presupuesto .	
Evaluación del impacto en el DH	• Metodología de los Episodios Críticos. • Estadísticas clave para diferenciar el impacto de los proyectos. • Ejemplo de cálculo del impacto.	• Sesiones de trabajo para la cuantificación del impacto en el DH a través de la metodología de ECD[1]
Cuantificación del costo-beneficio	• Metodología de evaluación económica. • Ejemplos en la cuantificación de beneficios de proyectos productivos y/o de obtención de eficiencias.	• Sesiones de trabajo para la cuantificación del costo beneficio.

Fechas programadas

Inicio: Febrero de 2017

Término: Enero de 2018

Retos

- Empoderar a la SGPF.
- Impulsar y fortalecer la colaboración transversal entre las áreas.
- Consolidar la Metodología de Administración de Proyectos en todo el Instituto.
- Coordinar los esfuerzos para buscar soluciones y atender asuntos relacionados a los proyectos.
- Fortalecer las capacidades de liderazgo de proyectos de las áreas y resolución de problemas.
- Contar con el apoyo permanente del cuerpo directivo.
- Participar activamente en la elaboración y desarrollo de los programas de capacitación vinculados a temas de planeación y proyectos.

Prospectivas

- Optimizar el uso e inversión de los recursos institucionales.
- Desarrollar un Portafolio de Proyectos que permita tener un balance entre la operación y las iniciativas de innovación en las áreas.
- Contar con indicadores objetivos de desempeño y entrega de resultados.
- Facilitar al Director General una herramienta de gestión estratégica para dar los mejores resultados posibles a la derechohabiencia.

24.2 COMUNICACIÓN COMO MECANISMO DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

En relación a este apartado es importante señalar que las fechas de terminación de las campañas de la Subdirección General de Comunicación, están estipuladas a diciembre de 2018 debido a que es esa la fecha en que finalizan las pautas contratadas. El hecho de integrar dichas campañas en este apartado es con el fin de indicar que se trata de campañas a las que el área recomienda dar continuidad en el 2019.

1. Campaña Mejoravit

Área Responsable

Subdirección General de Comunicación

Objetivos

- Objetivo de marca:

  Relanzar el producto y lograr el posicionamiento de la marca Mejoravit como una opción segura, accesible y flexible para que los derechohabientes mejoren sus viviendas.

- Objetivo de campaña:

  Informar y persuadir al público objetivo (target) del crédito Mejoravit, a través de una comunicación emotiva e interactiva que incentive la demanda del producto, la colocación de créditos y el uso adecuado del recurso.

Acciones realizadas y resultados alcanzados

El 25 de febrero de 2016, el H. Consejo de Administración determinó concluir la aplicación del programa Mejoravit. Sin embargo, dada la relevancia del producto en las metas institucionales, fue sometida a consideración del H. Consejo de Administración, en el mes de junio, una propuesta de rediseño del programa destinado a las mejoras de vivienda de los derechohabientes.

En este contexto, el 27 de julio se lanzó la campaña Mejoravit, que buscó reposicionar la marca y reputación del Infonavit, a fin de incidir directamente en la percepción de confianza y credibilidad del Instituto. Cabe destacar el doble reto de campaña: relanzar un producto inmediatamente después de una cancelación y revertir el daño causado a la reputación de la submarca Mejoravit.

Esta campaña representa el reto más ambicioso en los últimos años, con una estrategia de medios que innovó en cuanto al acercamiento con los derechohabientes.

A través de un estudio realizado por Nielsen y Facebook se evaluó el impacto de la campaña y fue notable visualizar un incremento significativo en la recordación del anuncio y la percepción en el atributo de familiaridad, que se tradujo en un 80% de aumento de conocimiento de la marca. Estos resultados permitieron incluir al Instituto como caso de éxito en el sector financiero en Facebook Latinoamérica.

En los 3 últimos años, la dinámica de colocación ha sido prácticamente el doble entre el primer y segundo año con una diferencia de 60,847 créditos, lo que significa un incremento del 76.8%; no obstante, la proyección de colocación para el cierre del año en curso, tomando en cuenta el avance que se tuvo al 31 de julio, sería de 56,806 créditos, lo que se traduce en un incremento del 40.5% respecto de 2017 y 196,877 más créditos que los originados durante 2016, casi 2.5 veces lo logrado en el primer ejercicio anual del lanzamiento del renovado producto.

Para medir el impacto de la campaña en originación de créditos, a través del llenado de registros en la página www.mejoravit.com internet, con corte a julio de 2018, 434,023 usuarios iniciaron el llenado de la solicitud en línea. Se logró la finalización del 8.77%, porcentaje relevante, considerando que el benchmark o punto de comparación es del 6% en los registros bancarios online. El 14% de los usuarios que llenaron el registro, culminaron en una originación de crédito.

Fechas programadas

Inicio: Junio de 2016

Término: Diciembre de 2018

Retos y Prospectivas

- La continuidad de la campaña Mejoravit durante estos dos años ha permitido reconstruir la imagen del producto y su posicionamiento como una opción confiable en el mejoramiento de vivienda, pero sobre todo ha permeando en el correcto uso del crédito, impactando directamente en el anticoyotaje. Continuar con la difusión asegura incentivar su buen uso.
- El lanzamiento de la campaña Mejoravit representa un parteaguas en los esfuerzos de difusión dentro del Instituto, en donde por primera vez se realizó un ejercicio de segmentación que priorizó el entendimiento de los derechohabientes, además de la medición y optimización durante todas las etapas del "funnel"[1].
- Mejoravit permitió evolucionar el enfoque de campañas institucionales, trascendiendo de una estrategia de difusión, a un mecanismo de inteligencia

[1] Un "funnel" o embudo de conversión es la metodología que se utiliza para definir y planificar los pasos que tiene que dar un usuario para cumplir uno o más objetivos. La culminación de dicho objetivo se denomina "Conversión" (una compra, un registro, una subscripción).

de negocio que permitiera de forma bidireccional, generar información relevante para las áreas de negocio. Al dar continuidad a esta metodología, el Instituto asegura la eficiencia en el gasto publicitario, además de transformar a las campañas en un acelerador en la conversión: colocación de créditos.

- Extender la dinámica positiva de la colocación de créditos para mejoramiento.
- Lograr niveles superiores de colocación.
- Prolongar la comunicación mientras se logra la madurez del producto.
- Mantener la operación del programa con bajos índices de malas prácticas.
- Evitar el desgaste de los recursos del racional creativo manteniendo vigente el mensaje.

2. Campaña Piensa en Ti

Área Responsable

Subdirección General de Comunicación

Objetivos

- Objetivo de marca:

  Lograr que el crédito tradicional del Infonavit sea una opción natural de financiamiento de la clase media trabajadora.

- Objetivo de campaña

  Posicionar el crédito tradicional como la opción de financiamiento de vivienda para las personas que obtengan un salario mensual mayor a 10 UMA, aumentar la colocación de créditos en los niveles salariales superiores y beneficiar la imagen institucional.

Acciones realizadas y resultados alcanzados

Históricamente la colocación de créditos y los esfuerzos de comunicación se habían enfocado en los niveles más bajos de la pirámide salarial. Con el aumento al tope de crédito y las nuevas reglas de operación del crédito tradicional, el Infonavit se mostraría como una opción de crédito de vivienda para los cajones salariales de más de 10 VSM.

Se implementó un teaser[2] de la campaña en redes sociales (Facebook) y paneles de estaciones del Metrobús. Los artes gráficos que vestían el contenido fueron plastas de color con textos referentes al modo de vida en materia de vivienda sin revelar el logotipo institucional, lo que logró crear una expectativa en el tema e interacción con las personas.

Posteriormente se develó que "Piensa en Ti", era una campaña del Infonavit en la que se informaba que el Instituto había elevado el monto máximo de crédito hasta 1.6 millones de pesos. Se logró una campaña publicitaria sin precedentes, que se concibió con un nivel de segmentación tan preciso que permitió lograr mensajes cortos, comprensibles y ajustados a diferentes regiones del país, con un claro objetivo de persuasión a derechohabientes con niveles de ingresos superiores a los que típicamente no se dirigían los esfuerzos de comunicación.

La atención del Infonavit a este segmento significó regresar a un nicho de mercado que se había descuidado por el crecimiento desproporcionado entre el valor de los inmuebles y el valor máximo de los créditos que ofrecía el Instituto.

A un mes del lanzamiento de la campaña se registró un incremento en la originación de créditos del **42%**.

Al cierre de 2017 se colocaron 13,757 créditos hipotecarios mayores a 10 UMA más que en el 2016; es decir, 22% más de un año a otro.

Entre enero y julio de 2018, se registró un avance respecto de la meta proyectada en un 35%, es decir, sobre el segmento de créditos iguales o superiores a 10 UMA, los créditos solicitados fueron 5,581 más, lo que

[2] Teaser es un formato de publicidad preventiva que está diseñada para despertar el interés sin revelar todo el tema. Funciona como anticipo de cualquier tipo de campaña, ofreciendo sólo parte de la información para dejar lo demás a la imaginación. Es una técnica habitual en el lanzamiento de un producto o servicio y puede adoptar diversos formatos, como por ejemplo, páginas web en desarrollo o anuncios en los que nunca se llega a desvelar el producto o servicio promocionado. En ciertos casos, crear expectativa y despertar la curiosidad ayudan a lograr mayor éxito en el lanzamiento de una campaña de un producto servicio.

representa un diferencial positivo.

Referido lo anterior y comparando resultados en cumplimiento de la meta, la siguiente gráfica muestra la superación de las metas acumuladas de colocación de créditos hipotecarios del periodo Enero - Julio de los últimos tres años. En el segmento primario al que se dirigió la campaña entre 2016 y 2018 se han generado 2.3 veces más créditos del segmento que la diferencia de créditos entre las metas proyectadas y el avance real de los dos años anteriores al mes de julio.



De forma adicional, se incrementaron los registros de "Mi Cuenta Infonavit" en un 51% de forma mensual versus 2016, así como la precalificación de 288,226 derechohabientes.

Por segundo año consecutivo, Facebook consideró al Instituto como un caso de éxito en el sector financiero a nivel Latinoamérica, esta vez resaltando el impacto que tuvo la campaña en el segmento de jóvenes de 24-35 años.

Además, la innovación creativa y en medios de "Piensa en Ti" permitió que fuera seleccionada como campaña participante en los premios Effie[3], uno de los premios publicitarios más importantes de México y de alcance internacional.

A partir del lanzamiento de la campaña, el interés por el crédito hipotecario Infonavit se incrementó en los canales de atención.

Fechas programadas

Inicio: Abril de 2017

Término: Diciembre de 2018

Retos y Prospectivas

- Destacar los beneficios del nuevo esquema de crédito, contra las nuevas condiciones financieras de la oferta de la banca comercial.
- Incidir en la decisión de los derechohabientes con niveles de ingreso salarial superiores a 10 UMA, para preferir el crédito del Infonavit frente a la oferta de la banca comercial.
- Incentivar una mayor colocación de créditos superiores a los $900,000.
- Evitar que el máximo monto otorgable sea considerado como una atadura por mayor tiempo y no

[3] Effie Awards®. Puede traducirse como "premio a la efectividad publicitaria" en donde la creatividad se traduce en resultados. Es decir, honra todas las ideas de comunicación que cumplen y superan los objetivos de negocio para las cuales fueron diseñadas.

como una oportunidad de adquirir un patrimonio de mayor valor.

- Lograr un mayor conocimiento de las características crediticias entre los acreditados, para mejorar la toma de decisiones sobre su derecho al crédito.
- Mantener la campaña representa incidir en los objetivos financieros del Instituto, en términos del equilibrio entre originación por cajón salarial o mezcla crediticia. La colocación en altos ingresos está altamente determinada por la comunicación y la presencia del Infonavit de cara a otras instituciones de crédito (bancos).

3. Programa Cambiavit

Área Responsable

Subdirección General de Comunicación

Objetivos

Incentivar la demanda hacia el portafolio de productos del Programa Cambiavit e impulsar el uso de su bolsa inmobiliaria a través de una estrategia integrada con tácticas específicas por producto.

Acciones realizadas y resultados alcanzados

El Programa de Movilidad Hipotecaria[4], está compuesto por productos de crédito y cartera que faciliten la movilidad hipotecaria (transferencia del crédito a otra vivienda y confinanciamiento, sustitución de garantías). Este programa busca ofrecer soluciones de vivienda a las necesidades actuales de sus acreditados.

Las acciones emprendidas en la Campaña Cambiavit fueron:

- Se establecieron dos métricas a alcanzar para asegurarse del desempeño:
  - Tráfico al sitio.
  - Incidencia en la colocación de créditos.
- Se definió que el segmento al que se debía dirigir la campaña: P 35-49 NSE C,C- y a través de variables actitudinales y cualitativas se definieron otros cuatro subsegmentos:
  - Millennial Conservador: prioriza construir un patrimonio
  - Buen Administrador: apela al sacrificio para obtener una vivienda, vínculo emocional con casa.
  - Autodidacta Financiero: percibe a la vivienda como una inversión que permite la plusvalía.
  - Aventurado Financiero: adquirir / mejorar su vivienda proyecta éxito.
- A partir del ejercicio de segmentación, se estableció que la comunicación de la campaña debía apelar al driver[5] emocional a través del slogan: “Si te mueves, tu patrimonio va contigo”.
- Para difundir y dar a conocer el programa, se estableció una estrategia de medios compuesta por una campaña de brandeo (imagen de marca) a nivel nacional y una campaña por producto regionalizada y enfocada a la conversión.
- Desde su lanzamiento se desplegó una campaña a nivel nacional en medios masivos y digitales, enfocada no sólo en dar a conocer el programa, sino también en incidir en la colocación de créditos de los productos “Cambia de Casa” y “Ampliación de Crédito”, así como en impulsar el uso de la plataforma inmobiliaria.
- A través de plataformas digitales se ha logrado medir el impacto de la campaña en tiempo real; en donde es posible evaluar que al lanzar un anuncio en televisión abierta, la intención por conocer el programa incrementa 4 veces más en comparación a la ausencia de un estímulo publicitario, y que además aumenta el tráfico al sitio en un 31% en tiempo real.
- A tres meses de haber iniciado con la campaña de difusión se logró un alcance de 611 millones de impactos tanto en medios tradicionales como digitales, lo que se traduciría en más de 5 millones de visitas al Portal Institucional donde la página de Cambiavit

[4] Esta acción se trabaja conjuntamente con la Subdirección General de Tecnologías de Información, como se describe en el numeral 2.9 de este Capítulo.
[5] El término emotional driver (impulso emocional). se refiera al sentimiento o expectativa emotiva que se provoca en el consumidor al momento de hacer la compra de un producto o contratación de un servicio.

se había vuelto tan importante como la página de precalificación y la de “Quiero un crédito”.

Fechas programadas

Inicio: Enero 2018

Término: Diciembre 2018

Retos y Prospectivas

Hoy es posible conocer que los esfuerzos de campaña representan el 96% de las visitas al landing page[6] de Cambiavit, por lo que el no realizar la difusión, implica la pérdida promedio diaria de 54,000 usuarios potenciales que estarían interesados en informarse del programa.

La campaña Cambiavit promueve el registro a “Mi Cuenta Infonavit”; el aprendizaje de esta campaña ha permitido conocer que a partir de una estrategia de difusión hay un incremento promedio del 50% en los registros. Si no se cuenta con la difusión del programa, tomará más tiempo el obtener datos de contacto de los derechohabientes.

4. Programa Lee con Infonavit

Área Responsable

Subdirección General de Comunicación

Objetivos

- Ser un canal de educación financiera de los trabajadores, que les ayude a tomar mejores decisiones.
- Incidir en el buen comportamiento de pago de los acreditados.
- Lograr una asociación positiva entre acreditados del Infonavit con la marca y sus programas.
- Ser una Institución socialmente responsable, interesada en mejorar la calidad de las viviendas, en aras de construir mejores ciudades.

Acciones realizadas y resultados alcanzados

Con fundamento en las resoluciones RCA-4107-02/13 y RCA-4510-02/14, emitidas por el Consejo de Administración en sus Sesiones Ordinarias número setecientos cuarenta y dos y setecientos cincuenta y cuatro, celebradas los días veintisiete de febrero de dos mil trece y veintiséis de febrero de dos mil catorce, respectivamente, el Consejo de Administración aprobó la solicitud de recursos hasta por la cantidad de $23,145,000.00 (veintitrés millones ciento cuarenta y cinco mil pesos 00/100 M. N.) para la operación del programa “Lee con Infonavit”, en los mismos términos y condiciones aprobados mediante resolución RCA-4510-02/14, por parte de la Subdirección General de Comunicación.

En la vertiente de Bibliotecas familiares:

- Se realizó una selección de los 40 títulos a incluir en las Bibliotecas, buscando temáticas del interés de todos los miembros de la familia.
- En 2017 se llegó a la producción de 12,000 bibliotecas, un 50% más que las realizadas en 2015.
- Distribución a las delegaciones para su operación.
- Revisión de las propuestas de candidatos a recibir las bibliotecas familiares, con base en la documentación entregada por ellos a las delegaciones del país.
- Autorización de los candidatos a recibir las bibliotecas.
- Verificación de entrega de bibliotecas a acreditados mediante acuse de recibo, cargado por las delegaciones
- Elaboración de reportes de avances mensuales hasta el cumplimiento de meta de las delegaciones.
- Creación de la plataforma digital del Programa para la consulta de las colecciones en línea.

En la vertiente de Salas de Lectura:

- Realización del evento de inauguración de arranque oficial del Programa con la presencia de la Secretaría de Cultura.
- Acuerdo con las delegaciones para la localización de los conjuntos que se beneficiarían con una Sala de Lectura.

[6] Una landing page, o página de aterrizaje, es una página web diseñada específicamente para convertir visitantes en contactos (o leads) y de ahí en clientes.

- Revisión de la viabilidad de 35 espacios propuestos por las delegaciones para crear Salas de Lectura.
- Autorización de 35 espacios para inaugurar Salas de Lectura.
- Reclutamiento de voluntarios que fungieran como mediadores de lectura.
- Capacitación a través de la Secretaría de Cultura de 35 mediadores de Salas de Lectura.
- Coordinación por parte de las delegaciones de acciones de habilitación de 35 espacios y mobiliario de las Salas de Lectura.
- Trabajo conjunto con Fundación Hogares para diagnóstico de viabilidad y espacios de 35 Salas de lectura.
- Inauguración de 35 Salas de Lectura en las delegaciones del país.
- Diagnóstico del estatus de operación de las 76 Salas inauguradas en 2015.

Con fundamento en las resoluciones RCA-4107-02/13, RCA-4510-02/14 y RCA-5597-08/16, emitidas por este Consejo de Administración en sus sesiones ordinarias número 742, 744 y 785, celebradas los días 27 de febrero de 2013, 26 de febrero de 2014 y 30 de agosto de 2016, respectivamente, ese Órgano Colegiado aprobó a través de la resolución RCA-6416-03/18 el incremento de recursos por la cantidad de $26´462,500.00 (veintiséis millones cuatrocientos sesenta y dos mil quinientos pesos 00/100 m.n.), para dar continuidad a la operación del programa Lee con Infonavit para el periodo 2018-2019, por parte de la Subdirección General de Comunicación.

A través de la resolución RCA-6416-03/18, de la sesión 804 del 23 de marzo de 2018, se dio la instrucción de que se distribuyeran 15 mil colecciones de libros, así como el fortalecimiento de las salas de lectura abiertas en 2015. Lo anterior mediante la renovación de su acervo bibliográfico; el mantenimiento a las instalaciones; la dotación de mobiliario, materiales didácticos y de papelería así como la capacitación a los mediadores de lectura.

Al 1º de agosto de 2018 se logró renovar el catálogo de títulos de las colecciones a entregar.

Fechas programadas

Inicio: Septiembre 2016

Término: Junio 2019

Retos y Prospectivas

A fin de dar continuidad al Programa y de acuerdo con lo autorizado por el Consejo de Administración de mayo de 2018, se autorizó la entrega de 15,000 bibliotecas familiares y la realización de acciones de fortalecimiento, mejora y homologación de las 76 Salas inauguradas en el 2015. Lo anterior para el ciclo 2018-2019.

La no continuidad del Programa impactaría en el logro del objetivo institucional al cual se encuentra alineado el Programa de: “Contribuir con el esfuerzo nacional para regenerar el tejido social y mejorar la calidad de vida de los trabajadores”.

En su vertiente de “bibliotecas familiares” el no dar continuidad al Programa generaría:

- Incumplimiento al contrato con el proveedor encargado de la producción de las bibliotecas, lo cual originaría penalización.
- Incumplimiento con los acreditados que han entregado su documentación para recibir este beneficio, lo cual generaría una mala imagen del Instituto.
- Las delegaciones no podrían cumplir con el indicador establecido lo cual afectaría en sus metas y la consecución de los objetivos institucionales.
- El incumplimiento con lo estipulado en el convenio de colaboración firmado con la Secretaría de Cultura al amparo del Programa.
- El no dar respuesta a las solicitudes planteadas por parte de los sectores del Instituto que representan las Comisiones Consultivas Regionales y que han hecho hincapié en la continuidad del Programa.

En la vertiente de Salas de Lectura, la cancelación de las acciones de homologación y fortalecimiento de las inauguradas en 2015 implicaría que las mismas no contaran con la renovación de acervo bibliográfico, con lo cual la comunidad perdería interés en la asistencia a la Sala. Además se generaría:

- El descuido de los espacios habilitados, con el riesgo de que sean cerrados, destinados a otro fin o vandalizados.
- La falta de capacitación continua a los mediadores de las Salas con lo que no contarían con los conocimientos necesarios para administrar y operar correctamente las mismas.
- El deterioro de instalaciones y mobiliario de las Salas de Lectura, lo que generaría el cierre o abandono de las mismas, debido a la pérdida de interés por parte de la comunidad.

5. Programa Socio Infonavit

Área Responsable

Subdirección General de Comunicación

Objetivos

Incentivar el uso de plataformas digitales para la obtención de data de calidad y entender mejor las necesidades de los derechohabientes.

Además acercarse a más de 60 millones de derechohabientes a través de alianzas que permitan brindar beneficios exclusivos en diversos comercios a nivel nacional.

Acciones realizadas y resultados alcanzados

En agosto del 2017, se puso en marcha la Estrategia Integral de Mejora al Servicio, con la finalidad de ofrecer soluciones al alcance de los derechohabientes del Infonavit. Aunado a lo anterior, en el marco de la Asamblea 115, se anunció el otorgamiento de un dividendo inédito de más de 16 mil 300 millones de pesos, refiriéndose, por primera vez, a los derechohabientes como socios del Infonavit.

En este tenor y con el objetivo de acercar más el Instituto a los "socios", el 11 de junio de 2018 fue anunciado el programa "Socio Infonavit", como un programa de lealtad dirigido a más de 60 millones de derechohabientes y acreditados. A través de alianzas; este programa permite brindar beneficios exclusivos en diversos comercios en todo el territorio nacional. Todo ello, incentivando el uso de las plataformas digitales y un mayor conocimiento de la oferta de productos y servicios del Infonavit.

Las acciones realizadas han sido:

- Adaptar "Mi Cuenta Infonavit" logrando la compatibilidad con los criterios del programa:
  - Sección Socio Infonavit.
  - Validación en la actualización de datos personales y de contacto.
- Desarrollar la plataforma tecnológica (Web App) "Ciudad Infonavit" para incentivar la recurrencia a la redención del programa.
- Consolidación de convenios con empresas (aliados) para ofrecer beneficios a los acreditados.
- Diseño de campaña de difusión para actualización de datos y registros en la plataforma tecnológica.
- Análisis de la data generada a través del programa, perfilar al derechohabiente en segmentos de hábitos de consumo y etapa de vida.

La vinculación entre el programa y MCI permitió:

- Propiciar la actualización de datos de los derechohabientes en el sitio de Mi Cuenta Infonavit.
- Incrementar el universo de 5.7 derechohabientes registrados.
- Coadyuvar con las áreas de negocio en la colocación de créditos hipotecarios.

A siete semanas de su lanzamiento, "Socio Infonavit" superó el registro de 16,534 derechohabientes que actualizaron el programa.

El lanzamiento de la campaña posicionó al Instituto como pionero en un programa de lealtad dentro del sector financiero y gubernamental, que además de ofrecer beneficios a los derechohabientes los incentivó a estar en contacto con el Instituto por medio de la web app.

Fechas programadas

Inicio: 11 de junio 2017

Término: Permanente

Retos y Prospectivas

- Respecto a la plataforma tecnológica desarrollada es importante darle la continuidad a la oferta de beneficios que favorezcan a las finanzas de los acreditados.
- Incrementar el número de convenios dentro del programa y diversificar el abanico de promociones a los acreditados con la finalidad de ofrecer más categorías y mejores descuentos.
- El programa propicia la generación de registros en "Mi Cuenta Infonavit", el canal de comunicación más importante para obtener data de contacto fidedigna", lo que permite a las áreas de negocio contar con información que facilite la relación y seguimiento de los trabajadores a lo largo de su vida laboral.
- A partir del lanzamiento del programa, se ha reflejado un incremento promedio diario superior al 15% en los registros de "Mi Cuenta Infonavit". El no dar continuidad al programa, desacelerará la tendencia de crecimiento lo que implicaría un retroceso en la estrategia de acercamiento con los derechohabientes y un eventual impacto en la imagen y percepción del Instituto.

24.3 ATENCIÓN Y SERVICIOS A LOS DERECHOHABIENTES

1. Aplicación Móvil (APP)

Área Responsable

Subdirección General de Atención y Servicios

Objetivo

Incrementar la oferta de servicios digitales a través de la APP.

Acciones realizadas y resultados alcanzados

Se rediseñó la imagen de la aplicación liberándose en diciembre 2017 una primera versión. En 2018 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), Me Interesa un crédito en MCI, Sigue tu caso y Adjunta documentos y Notificaciones.

Fechas programadas

Inicio: Agosto 2017

Término: 2019

Retos

Finalizar la incorporación del servicio de "Me interesa un crédito" dentro de la APP, lo anterior con el objeto de iniciar el proceso de originación mediante una precalificación que nos permita obtener un mayor número de datos de contacto y perfilar una oferta adecuada de productos a los DH.

Asimismo, la expectativa es proporcionar mayor facilidad de acceso al derechohabiente en donde el servicio cuente con contenidos claros y amigables, para mejor comprensión del DH, y le permita reducir sus costos de transacción.

Prospectivas

De cara al mediano plazo la APP debe proporcionar el servicio integral de originación de crédito, es decir, que el DH esté en posibilidades de obtener su crédito desde la APP sin necesidad de asistir a un Centro de Servicio.

La APP pretende incrementar el volumen de interacción, promociones y servicios personalizados. Sin embargo, es importante darle prioridad a la continuidad para el camino hacia la transformación digital y la importancia de la asignación de recursos humanos para el desarrollo.

2. CHAT

Objetivo

Contar con un agente virtual cognitivo capaz de responder cualquier pregunta de los derechohabientes, así como, cumplir la función de proveer a los agentes telefónicos de una herramienta de apoyo donde encuentren información precisa para brindar un mejor servicio.

Acciones realizadas y Resultados alcanzados

En una primera fase se dio entrenamiento al agente conversacional con una base de conocimiento para que fuera capaz de dar respuestas correctas a dudas específicas de los derechohabientes, que entendiera preguntas lineales (pregunta-respuesta) y que captara también intentos similares y resolviera de manera adecuada.

Al cierre de 2018 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.

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 y script de saldos).

Fechas programadas

Inicio: Febrero 2017

Término: 2019.

Retos

En esta primera etapa, el chat debe estabilizar su capacidad de respuesta a nivel de productos y servicios, es decir, conocer a profundidad toda la información institucional.

Al cierre del 2018 el chat (basado en inteligencia artificial), estaría entrenado en los servicios más demandados (saldos, pagos, cancelación de hipoteca, devoluciones, amortizaciones en exceso, me interesa un crédito) y se calibraría de forma interna para identificar que sus respuestas fueran adecuadas para ponerse en producción en el portal. Durante 2019 continuará su entrenamiento en el resto de los servicios que se le ofrecen al Derechohabiente y al Patrón.

Prospectivas

En etapas posteriores el chat podrá optimizar recursos humanos y financieros realizando servicios transaccionales.

Conforme mejore su base de conocimiento, ésta podrá ser aprovechada para uso interno y también será posible que se habilite como un IVR cognitivo capaz de atender las preguntas frecuentes en el Infonatel y en CESI a través de kioskos digitales.

Adicionalmente, hacia 2020, el canal deberá crecer para ser capaz de analizar en línea los sentimientos de sus usuarios, su personalidad y junto con la estrategia de segmentación podrá anticipar los servicios que el Derechohabiente o Patrón necesiten y tendrá posibilidad de brindárselos durante la conversación. Así mismo, gracias a estos atributos, se convertirá en el canal ideal para captar y analizar la voz del usuario.

3. Infonatel

Objetivos

Mejorar el modelo de operación en el centro de contacto telefónico Infonatel, mediante la evaluación del impacto de la estrategia en equipo e infraestructura, la redefinición del modelo de gestión de proveedores y la mejor atención del usuario. Concluir el rediseño del IVR (Sistema Automático de Respuesta o Interactive Voice Response, por sus siglas en inglés) con el fin de proporcionar información de valor al derechohabiente de manera automática y disminuir las interacciones personalizadas, optimizando costos, tanto para el derechohabiente como para el Instituto. Priorizar y mejorar la atención al DH. Garantizar una atención de calidad y estar en posibilidad de incrementar el índice de satisfacción hasta aproximarlo a los parámetros que el mercado internacional maneja en atención y servicio (85%). Darle prioridad a la calidad de asesores.

Acciones realizadas y Resultados alcanzados

- Se logró estabilizar la operación y, para mejorar la experiencia y satisfacción de los usuarios, se proyectó un incremento en el Índice de Satisfacción para llegar a los 80 puntos y acercarse cada día más a los parámetros de referencia de entidades financieras.
- Se marcó una tendencia de indicadores operativos óptimos, que privilegiaba el gasto correcto del

presupuesto

- Se dio continuidad a la operación, contratando a los mismos despachos que además de haber logrado la estabilidad operativa, ya han invertido en infraestructura que se requiere para operar el servicio y cuentan con la calidad de asesores requerida y la experiencia de cuidar el incremento del Índice de Satisfacción.
- Se disminuyó el costo por minuto en los nuevos contratos.

Fechas programadas

Inicio: 2017

Término: 2019

Retos

La continuidad de mejora en el servicio para llegar al 85% de Índice de Satisfacción del Derechohabiente

Prospectivas

La continuidad de mejora en el servicio, también se da en el canal telefónico (Infonatel). Se contempla para el primer trimestre del 2019 la toma de decisión de una licitación para la contratación de nuevos proveedores o en su caso de la operación para continuar cumpliendo con los estándares de calidad y atención en el servicio. Siempre considerando al asesor como el factor clave del éxito en la mejora del servicio en este canal.

24.4 ORIGINACIÓN DE CRÉDITO, PROGRAMAS Y PRODUCTOS CREDITICIOS

1. Nuevo Esquema Crédito en Pesos

Área Responsable: Subdirección General de Crédito

Objetivos

- Satisfacer las necesidades de cada derechohabiente al optimizar los productos de crédito a la vivienda.
- Incrementar la participación del Infonavit en el mercado con un producto en pesos que permita mantener la solidez financiera del Instituto y cumplir con su misión social

Acciones realizadas y Resultados alcanzados

Logros para el trabajador del Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (NECP)

- El saldo del crédito es decreciente desde el primer pago del crédito.
- La relación pago/ingreso se reduce en el tiempo.
- El pago es conocido.
- El nivel de apoyo es mayor que en el crédito en Veces el Salario Mínimo (VSM).
- El apoyo que otorga el Instituto es transparente para el trabajador, lo verá en su estado de cuenta como un complemento de pago puntual.
- En caso de incrementos inflacionarios, es el Instituto quien asume el costo.
- Incremento en el Monto Máximo de Crédito (MMC) lo cual permite incrementar la capacidad de compra.

Logros para el Infonavit:

- Es posible conocer el gasto por los apoyos otorgados.
- Se incentiva el pago puntual del acreditado
- Disminuye el incentivo a solicitar reestructuras por la transparencia del apoyo otorgado.
- No se genera riesgo de extensión en la originación.
- El Costo Anual Total (CAT) es competitivo con el promedio de la Banca ya que las aportaciones patronales son parte del pago mensual.

Fechas programadas

Inicio: 2017

Término: 2020

Retos y Prospectivas

Retos

Satisfacer las necesidades de cada derechohabiente al optimizar los productos de crédito a la vivienda. Incrementar la participación del Infonavit en el mercado.

Prospectivas

Mediante el monitoreo permanente de la rentabilidad del producto, reaccionar a tiempo a los cambios en las variables macroeconómicas.

Lograr mediante acciones concretas lo siguiente:

- Mayor penetración del producto en el mercado y mayor derrama económica generada por el incremento en los montos de colocación crediticia.
- Mayor beneficio para los derechohabientes de todos los rangos salariales otorgándoles la posibilidad de acceso a soluciones habitacionales de mayor valor patrimonial, al facilitar el financiamiento de vivienda intraurbana que cuente con mayor espacio, mejor ubicación y mayor calidad del entorno en cuanto a acceso a infraestructura y bienes básicos.
- Contribuir a la viabilidad financiera del Instituto y a la labor social de beneficiar a los trabajadores de menores ingresos a través del subsidio cruzado.

2. Proyecto Estratégico Originación Digital 2018

Área Responsable

Subdirección General de Crédito

Objetivo

Facilitar al derechohabiente el acceso seguro, eficiente y oportuno a servicios que le acompañen desde el momento en que sea sujeto de crédito, brindándole asesoría e información que le permita elegir la mejor combinación de producto de crédito y solución de vivienda de acuerdo con sus necesidades y capacidades.

Acciones realizadas y Resultados alcanzados

Expediente Digital (ED)

- Se inició con la modificación del proceso de integración, validación y administración del expediente de crédito y garantía hipotecaria en forma digitalizada y su envío al Archivo Nacional de Expedientes de Crédito (ANEC), acortando considerablemente el tiempo en el que el Instituto puede tener la certeza de que la garantía hipotecaria ha quedado registrada en el Registro Público de la Propiedad.
- Se implementó el nuevo esquema de pago a los notarios (tres exhibiciones), mejorando el control del Instituto en la conformación de los expedientes completos y correctos de crédito.

Perfilamiento crédito

- Se integró la Tabla de amortización en los servicios de precalificación dentro de Mi Cuenta Infonavit, brindando mayores elementos al derechohabiente para la toma de decisión respecto al ejercicio de su derecho a crédito.
- A través del servicio “Me interesa un crédito”, el concepto de precalificación evoluciona al realizar el perfilamiento del derechohabiente para mostrarle sus alternativas de crédito en forma personalizada y acordes a sus intereses, facilitando la toma de decisión.

Fechas programadas

Inicio: 2017

Término: 2019

Retos

Facilitar al derechohabiente el acceso seguro, eficiente y oportuno a servicios que por medios digitales en que sea sujeto el crédito, brindándole asesoría e información que le permita elegir la mejor combinación de producto de crédito y solución de vivienda.

Prospectivas

- Expediente Digitalizado (ED) con Centro de Contenidos Digitales de Infonavit (CECODI)
- Sistema interno de carga y validación Etapa 2 de “Expediente Digital”. En proceso de atención.

En conjunto con la Subdirección General de Tecnologías de la Información (SGTI), desarrollo del sistema mencionado a fin de no requerir los servicios de un tercero, que permita:

- Implementar el sistema externo de carga y validación.
- Configurar e implementar el sistema interno de carga y validación.

Permitir que el derechohabiente conforme su expediente digital con la documentación personal y del crédito que solicite de manera remota.

Para el Autoservicio de los derechohabientes (de expediente personal, de crédito y solicitud de crédito), concluir las actividades siguientes.

- Diseñar el servicio.
- Realizar la planeación detallada.
- Analizar los requerimientos.
- Diseñar el software.
- Desarrollar la solución tecnológica.
- Implementar la solución tecnológica.
- Actualizar la normativa de Expediente Personal y Avalúo.
- Realizar la capacitación.
- Cerrar la implementación del Expediente Personal y la Solicitud de Avalúo.
- Validación por parte del Infonavit del expediente personal y de crédito conformado por el derechohabiente.
- Registro de la solicitud de crédito en forma remota.

Para la Autenticación con dispositivos digitales, está por iniciar y contiene las actividades siguientes:

- Diseñar el servicio.
- Realizar la planeación detallada.
- Analizar los requerimientos.
- Diseñar el software.
- Desarrollar la solución tecnológica.
- Implementar la solución tecnológica.
- Actualizar la normativa.
- Realizar la capacitación.
- Realizar la promoción y difusión.
- Cerrar la implementación de la Autenticación por medio de Dispositivos Digitales.

Autenticación por medio de Dispositivos Digitales

Lograr la integración del uso de dispositivos digitales en el proceso de originación de crédito.

3. Hipoteca Verde "Vivienda de paquete- Línea Base"

Área Responsable

Subdirección General de Crédito

Objetivo

Establecer una Homologación en el sector vivienda ya que cada ONAVI, solicita diferentes Ecotecnologías

Acciones realizadas y Resultados alcanzados

Con la participación del Infonavit en el establecimiento de la Mesa Transversal de Vivienda Sustentable, encabezada por la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI), y con la participación del resto de las ONAVI´s, se logró lo siguiente:

- El primer acuerdo respecto a los requisitos mínimos de sustentabilidad de cada ONAVI.
- En abril de 2017, el Consejo de Administración del Instituto aprobó la propuesta de fortalecimiento del programa Hipoteca Verde presentada por la Administración mediante la RCA-5968-05/17, donde se establece:
  - Una línea base de productos de ecotecnologías obligatorios para todas las viviendas que ya estén incluidos en el precio de la vivienda.
  - Se hace opcional el uso del monto de Hipoteca Verde por parte de los acreditados.

Su implementación inicia en enero de 2018, para todas las órdenes de verificación de viviendas registradas a partir de la misma fecha.

Fechas programadas

Inicio: 2018

Término: 2020

Retos

A fin de consolidar los acuerdos de la Mesa Transversal de Vivienda Sustentable y del Consejo de Administración del Instituto, continuar con las siguientes acciones:

Prospectivas

- Incluir más tecnologías de línea base a fin de que el acreditado cuente con viviendas más equipadas.
- Establecer una línea base para viviendas de paquete, no incluidas en el precio de la vivienda.

24.5 ADMINISTRACIÓN DE CARTERA Y GESTIÓN DE LA COBRANZA

1. Seguimiento Legal

Área responsable

Gerencia de Recuperación Especializada de la Subdirección General de Administración de Cartera

Objetivo

Consolidar en un solo sistema de gestión y reporteo todos los datos de avance procesal, asignación de despachos, estatus actual e histórico de los asuntos, así como imágenes digitales que dan constancia a la captura de datos.

Acciones realizadas

- Implementación del sistema legal.
- Presentación del sistema legal.
- Capacitación a los despachos y delegaciones.
- Puesta en Marcha del sistema.

Resultados a partir de la implementación:

- Mayor control de los casos en proceso judicial.
- Transparencia de la operación.
- Homologación del proceso y la operación.
- 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.
- Administración del sistema para manejo de usuarios, etapas jurídicas, y otros datos paramétricos necesarios para la estandarización de capturas.
- Tiempos reales entre etapas procesales vs tiempos estándares.
- Riesgo de caducidad y/o prescripción.
- Calidad de la captura.
- Puntualidad de la captura.
- Pronósticos de avances legales y gastos.
- Evitar reprocesos y el riesgo de caducidad y/o prescripción de los casos.
- Estatus real de los asuntos.

Al cierre de la presente Administración se han ejercido recursos por 100.3 mdp, lo que representa un avance estimado del 62% del total proyectado dentro del contrato.

Fechas programadas

Inicio: Febrero 2018

Término: Febrero 2020

Retos

- Homologar el proceso por crédito demandado.
- Transparentar la operación.
- Conocer tiempos y costos de operación.
- Eficientar el uso de recursos financieros y humanos.

Prospectivas

- Acelerar el retorno de la inversión de créditos en proceso de gestión jurídica.
- Fortalecer el patrimonio del Instituto, de manera precisa, consistente y automatizada, con reportes y tableros de mando.
- Entregas mensuales de reporteo.
- Transparentar la operación del proceso judicial tercerizado.

2. Supervisión a Despachos

Área Responsable

Gerencia de Recuperación Especializada de la Subdirección General de Administración de Cartera

Objetivo

Medir y analizar el trabajo efectuado por los proveedores de Recuperación Especializada (judicial local y nacional), a través de un proceso metódico y de evaluación al desempeño, verificando que cumplan con el objeto de contratación en los términos pactados a la normativa institucional, así como, el cumplimiento de los modelos y procesos aplicables al instituto, realizando el seguimiento, monitoreo y revisión de las gestiones que realizan los prestadores de servicio, a fin de

garantizar que se cumpla la normatividad, lineamientos, estrategias, políticas, procesos y procedimientos.

Acciones realizadas

- Se ha contado con un Plan de trabajo mensual, con el detalle del universo de expedientes a auditar, así como del calendario de revisión.
- Se han presentado los resultados de las evaluaciones realizadas.
- Informe consolidado de resultados y propuesta de mitigación de hallazgos mensual.
- Informe consolidado de resultados y propuesta de mitigación de hallazgos, lo que nos ha permitido tomar decisiones en beneficio del negocio y la asignación de la cartera mensual.
- Que los procesos de operación y supervisión de gestión de los prestadores de servicios de Recuperación Especializada (judicial local y nacional), se encuentren alineados a las políticas y lineamientos vigentes del Instituto y se hayan cumplido en tiempo y forma las distintas etapas del proceso.
- Contar con información cuantitativa y cualitativa de los aspectos evaluados, a fin de conocer el contexto económico, social y jurídico.

Resultados

Al 30 de noviembre de 2018, se han liberado recursos por 10.2 mdp, lo que representa un avance respecto al contrato de casi el 56%, ya que se han auditado 5 despachos por mes, de acuerdo con lo programado, haciendo un total a la fecha de 50 despachos auditados. Como resultado de estas acciones se ha desasignado cartera a los siguientes proveedores:

- Montaño y Trillo, Martínez Treviño, Grupo Jurídico Gaco, Goo Business, 515 Estrategy S. de R.L. de C.V., PROVIVE, Francisco Jiménez Velázquez, Gaytan Jiménez José Miguel, Asesoria y Defensa Fiscal de Occidente, S.C., y Grupo Afimex Asesores Morelos S.A. de C.V.

Lo anterior será reconsiderado para una nueva asignación, una vez que los despachos vuelvan a ser evaluados por el despacho auditor, por lo que deberán continuar gestionando la cartera que no se les ha retirado, hasta su solución final.

Fechas programadas

Inicio: Enero de 2018

Término: Junio de 2019

Retos

Seleccionar a los prestadores de servicio de cobranza judicial que cuenten con conocimiento, infraestructura y capacidad instalada necesaria y, de acuerdo a las mejores prácticas, que nos permitan hacer frente a los requerimientos presentes y futuros del Instituto.

Prospectivas

- Contar con la prestación de servicios de consultoría, mediante el seguimiento, monitoreo y revisión de las gestiones que realizan los prestadores de servicio de cobranza, mediante los indicadores de eficacia, eficiencia y economía.
- Que los prestadores de servicio de recuperación especializada cumplan con el objeto de su contratación.
- Corroborar que los prestadores de servicio se apeguen a la normativa para el cumplimiento de sus obligaciones, con estricta concordancia entre los recursos consumidos y los resultados obtenidos.
- Identificación de 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.
- Transparentar la operación del proceso judicial tercerizado.

3. Verificación y Seguimiento al Proceso Operativo de Validación de Evidencia para Pago de Honorarios a Proveedores de Recuperación Especializada

Área responsable

Gerencia de Recuperación Especializada de la Subdirección General de Administración de Cartera

Objetivo

Continuar con el proceso de recepción, control y

validación de evidencias para el pago a proveedores de cobranza judicial, implementando controles en los procesos relacionados a la verificación documental de avance procesal y escrituración.

Acciones realizadas

- Resguardo de la evidencia tanto en servidores como en un sistema Institucional a fin de asegurar la transparencia y trazabilidad del proceso de facturación y de pago a proveedores.
- Implementación de controles para la recepción y la validación de evidencias que soportan el pago de honorarios a proveedores.
- Se realizó un manual de evidencia que considera los documentos que deben incluir las solicitudes de evidencias facturables que se presentan a Recuperación Especializada por los despachos.
- Se establecieron niveles de servicio para la validación de evidencia y para el pago a los despachos de cobranza judicial, derivado de la optimización del proceso, dando una correcta secuencia en verificación de los procesos judiciales.
- Se verificó un indicador para monitorear el seguimiento de los proveedores con la entrega de escrituras de adjudicación inscritas en el registro público, a fin de que sean revisadas por el proveedor contratado, dictaminadas y enviadas a la USS para su proceso de comercialización.

Resultados

- Revisión del 100% de la evidencia recibida por parte de los despachos de cobranza y a mitigar riesgos de pago indebido de honorarios y de daño patrimonial.
- Actualmente se cuenta con un sistema institucional que permite el resguardo de la evidencia documental con el que se busca evitar perdida de información y dejar antecedente documentado del pago de honorarios a proveedores, para fines de transparencia y revisión de los órganos internos de control.
- Control y seguimiento en la entrega de escrituras, asegurando el menor tiempo posible a fin de actualizar y enviar a inventario las viviendas recuperadas.
- Control documental definido, transparencia en el proceso de validación y documentar de manera clara las reglas de validación tanto con el despacho verificador como con los despachos de cobranza judicial, el cual sustenta el correcto proceder de pago a proveedor.
- Aplicación de sanciones por medio de ficha DEPOREF a los despachos que se beneficiaron del pago indebido de honorarios que no presentaron la evidencia requerida, salvaguardando los intereses del Instituto.
- Sanción contractual y material por medio de DEPOREF a los despachos cuya evidencia es negativa, o que no cumple con los criterios requeridos, a fin de restituir al Instituto los recursos erogados por evidencia que no es suficiente para el pago de honorarios, disminuyendo el costo operativo por errores atribuibles a los proveedores.
- Reducción de los requerimientos y molestias de los proveedores para el pago de honorarios.

Al cierre de la presente Administración, se han ejercido 32.0 mdp, lo que representa un avance de casi el 25% del total contratado.

Fechas Programadas

Inicio: Septiembre 2018

Término: Septiembre 2019

Retos

Asegurar la continuidad de la prestación de servicios de un proveedor que valide la evidencia, a fin de que la transparencia y trazabilidad del proceso de pago a proveedores siga funcionando en salvaguarda de los intereses del Instituto.

Prospectivas

- Dar continuidad a la implementación de controles y de mejoras al proceso de validación documental, que propicie el correcto resguardo y sustento para el seguimiento en el pago a los despachos, a fin de continuar agilizando y optimizando el proceso operativo.
- Busca automatizar el proceso para disminuir cargas operativas.
- Asegurar que el sistema habilitado para el resguardo

de evidencias siga funcionando, a fin de salvaguardar los intereses del Instituto ante cualquier controversia que derivara con los proveedores.

- Evidenciar ante los órganos internos de control del Instituto, que se tiene la información necesaria de los pagos de honorarios a los despachos.
- Asegurar que la vivienda adjudicada a favor del Infonavit, que ya forma parte de sus activos y patrimonio, se encuentre debidamente formalizada e inscrita para asegurar su comercialización.
- Continuar con el seguimiento a los indicadores y en los requerimientos a despachos para asegurar la entrega formal de los documentos en el menor tiempo posible a fin de asegurar también la disminución del costo financiero por gastos de saneamiento en especial predial y agua.

4. Programa de Descuentos por Liquidación Anticipada

Área Responsable

Gerencia Sr. Cobranza Administrativa y Recuperación de Cartera Vencida de la Subdirección General de Administración de Cartera

Objetivo

Reconocer a los acreditados cumplidos e incentivar la cultura de pago mediante el ofrecimiento de quitas sobre el saldo total de sus créditos, siempre que muestren pago puntual en sus mensualidades de forma continua, al amparo de reglas de selección para su elegibilidad.

Acciones realizadas

- El "Programa Descuentos por Liquidación Anticipada" fue autorizado en marzo de 2014 por el Subcomité de Nuevos Productos y por el H. Consejo de Administración.

Desde esa fecha y hasta mayo de 2018 el H. Consejo de Administración ha autorizado un presupuesto total de 1,465 millones de pesos.

Resultados

- 52,027 acreditados beneficiados desde 2014 y hasta la última emisión del producto en 2018.
- 1,412 millones de pesos en descuentos ejercidos en ese mismo periodo.
- Ingreso al Instituto de 4,419 millones de pesos por pagos de acreditados.
- Derivado del comportamiento en el uso de recursos con corte a mayo de 2018, a partir de junio se solicitó al H. Consejo de Administración un presupuesto adicional de 350 millones de pesos, con la finalidad de continuar con el programa a partir del mes de julio de 2018 y cubrir los meses restantes del año.

Fechas programadas

Inicio: Marzo 2014

Término: Junio 2019

Retos

- Dar continuidad a la operación del Programa, para finalizar el 2018.
- Solicitar la autorización de recursos al H. Consejo de Administración, para continuar con los beneficios del programa durante el primer semestre de 2019.

Prospectivas.

- Llevar a cabo acciones de mejora a este producto, para solicitar un nuevo ajuste a las reglas de aplicación, que consiste en modificar la edad de los créditos elegibles para dar un enfoque más progresivo a los descuentos ofrecidos.

5. Programa "Regeneración Urbana y Social" – (RUS) Enfoque Correctivo

Área Responsable

Gerencia Unidad Técnica de Vivienda y Desarrollo Urbano de la Subdirección General de Administración de Cartera

Objetivos

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 autogestoras.

El programa está conformado por un plan integral, a su vez sustentado en 3 ejes rectores de Regeneración:

- Reinserción de viviendas abandonadas.
- Fortalecimiento del Tejido Social.
- Regeneración Urbana.

Acciones realizadas

Se realizó un análisis sobre las regiones y a su vez los fraccionamientos donde existiera una alta concentración de viviendas recuperadas y/o abandonadas y/o vandalizadas, por lo que, como resultado fueron seleccionados varios fraccionamientos como susceptibles de la intervención prioritaria con la participación de Fundación Hogares I.A.P.

Resultados

Contrato de Donación a Título Oneroso con fecha 20 de noviembre del 2015, celebrado entre el Infonavit y Fundación Hogares I.A.P., para la implementación de la Primera Etapa del programa denominado "Regeneración Urbana y Social":

RESOLUCIÓN RCA-5159-08/15.

- Implementación de la primera etapa del programa "Regeneración Urbana y Social".
- 76.2 mdp instrumentados a través de Fundación Hogares I.A.P.
- "Valle de Puebla" Mexicali, Baja California; (Julio 2018 – Diciembre 2018)

Al 30 de noviembre de 2018, se estima un avance de obra al 80% con una inversión erogada aproximada de 15.38 mdp.

Convenio de Colaboración de fecha 4 de septiembre de 2017, celebrado entre Infonavit y Fundación Hogares I.A.P., para la implementación del programa denominado "Regeneración Urbana y Social"

RESOLUCIONES RCA-5310-11/15, RCA-5347-01/16 y RCA-5633-09/16.

- El H. Consejo de Administración, autoriza la incorporación de polígonos y recursos adicionales hasta por la cantidad de 122.2 mdp que serán instrumentados a través de Fundación Hogares I.A.P.
- "Ángeles de Puebla", "Misión de Puebla", Monarca Residencial" y "Rincones de Puebla", Mexicali, Baja California.
- "Balcones de Alcalá", Reynosa, Tamaulipas,
- "Municipios Libres", Altamira Tamaulipas.

Al 30 de noviembre de 2018, se estima un avance de obra al 80% con una inversión erogada aproximada de 36.10 mdp.

Fechas programadas

Inicio: Julio 2018

Término: Diciembre 2018

Retos

Control y seguimiento tanto de la participación de Fundación Hogares, como de los avances de obra reportados por la empresa de supervisión, para implementar las acciones correctivas que en su caso apliquen, a fin de garantizar la terminación de las obras en tiempo y forma.

Prospectivas

RESOLUCIÓN RCA-5159-08/15.

- Continuar con las acciones dispuestas en los convenios de colaboración con Fundación Hogares, para el cumplimiento del programa.
- Se cuenta con proyecto ejecutivo y en espera de la liberación de la Licencia de Construcción.
- Conforme a programa de obra y a los tiempos establecidos por Fundación Hogares para la contratación, se estima concluir estos trabajos en diciembre de 2018.
- Del 1 al 31 de diciembre 2018, se estima concluir las obras al 100% con una inversión de 19.23 mdp.

RESOLUCIONES RCA-5310-11/15, RCA-5347-01/16 y RCA-5633-09/16.

- Continuar con las acciones dispuestas en los convenios de colaboración con Fundación Hogares para el cumplimiento del programa.
- Conforme a programa de obra y a los tiempos

establecidos por Fundación Hogares para la contratación, se estima concluir estos trabajos en diciembre de 2018.

- Del 1 al 31 de diciembre 2018, se estima concluir las obras al 100% con una inversión de 45.13 mdp.

24.6 RECAUDACIÓN Y COBRANZA FISCAL

1. Depósitos Extraordinarios[7]

Área Responsable: Gerencia Sr. de Administración del Patrimonio Social y Servicios

Objetivo

Dar cumplimiento a lo previsto en el artículo 59 de la Ley del Infonavit, que garantiza el derecho de los trabajadores para efectuar depósitos extraordinarios, para ser destinados a programas de vivienda que apruebe el H. Consejo de Administración.

Acciones Realizadas y Resultados alcanzados

- Definición de reglas de operación para el registro y control de los Depósitos Extraordinarios.
- Creación de una nueva subcuenta en el Sistema de Administración de la Cuenta Infonavit (SACI), para la administración independiente de las aportaciones extraordinarias a la subcuenta de vivienda tradicional, la cual puede ser visualizada en todas las consultas y reportes de esta plataforma.
- Manual de procedimientos de la operación del proceso “Registro de Pagos Aportaciones Voluntarias”, que incluye, además la “Administración de la prevención de lavado de dinero”.
- Opinión legal emitida por el área jurídica referente a la recomendación HAG112-1.12 inciso B, que señala lo siguiente: “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”.

- Definición del portafolio de inversión de los depósitos extraordinarios, por parte de la Subdirección General de Planeación y Finanzas.
- Desarrollo y formalización del Acta Constitutiva del proyecto Depósitos Extraordinarios, en cual forma se encuentra incluido en el portafolio de proyectos estratégicos incorporado al Plan de Labores y de Financiamiento 2018.
- Gestión del presupuesto aprobado para el proyecto:

  3’000,000.00 Inversión de la fase de “Diseño, desarrollo y pruebas de solución tecnológica (Crédito y Atención y Servicios).

  2´000,000.00 Gasto de la fase de “Capacitación y plan de comunicación”.

- Cambio de alcance del proyecto debido a que la Subdirección General de Crédito se vio impactada en sus operaciones por una cantidad importante de proyectos estratégicos y prioritarios a nivel nacional, como resultado de los desastres naturales sucedidos en el mes de septiembre de 2017, además de la implementación del proyecto de Movilidad Hipotecaria.

  Con este cambio de alcance se ajusta la fecha fin del proyecto, de julio de 2018 a diciembre de 2018.

- Desarrollo del plan de trabajo del proyecto por la Coordinación General de Recaudación Fiscal, acordado y formalizado con las áreas de Crédito, Atención y Servicios; y Tecnologías.
- Diseño conceptual del servicio y de la operación en SACI.
- Presentación del Modelo conceptual a la Gerencia Sr. de Productos y Estrategias de Crédito, con el fin de que se diera inicio a las actividades inherentes al

[7] Esta acción se trabaja conjuntamente con la Subdirección General de Tecnologías de Información, como se describe en el numeral 24.9 de este Capítulo.

producto y operación del crédito.

- Acuerdo entre las áreas de Recaudación Fiscal y de Crédito para que el proyecto sea suspendido de manera temporal debido a que las principales áreas participantes cuentan con proyectos prioritarios y actividades comprometidas para concluir en la administración actual. En el caso de la Subdirección General de Crédito, esta 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.

  Por lo anterior, y dado que no existen impactos institucionales si el proyecto de Depósitos Extraordinarios se desarrolla durante el siguiente año, las actividades pendientes de este proyecto se estarán retomando a partir de enero de 2019.

- Formalización del documento de solicitud de cambio del proyecto Depósitos Extraordinarios para continuar su ejecución en enero de 2019 y concluir en diciembre del mismo año.

Fechas Programadas:

Inicio: 06 noviembre del 2014

Término: 31 de diciembre del 2019

Retos:

- Retomar el proyecto de Depósitos Extraordinarios en 2019.
- Contar con la definición del producto de crédito o programa de vivienda a los que tendrían acceso los trabajadores que opten por realizar depósitos extraordinarios.

Prospectivas:

- Promover la atención y/o respuesta a la recomendación del H. Consejo de Administración HAG112-1.12 inciso B.
- Someter a consideración del Subcomité de Nuevos productos y al H. Consejo de Administración el modelo operativo y de servicios, así como las reglas de negocio y operativas que permitan que los depósitos extraordinarios se reciban y se destinen a programas de vivienda que hubieran sido aprobados por el propio H. Consejo de Administración.
- Diseñar, desarrollar e implementar los procesos y normativa que se requiera para poner en marcha la operación y los servicios que deriven de este proyecto.

2. Nueva Plataforma de Empresas Aportantes[8]

Área Responsable

Gerencia Sr. de Soluciones y Modernización de Recaudación Fiscal

Objetivos

- Integración de los diferentes procesos de la Coordinación de Recaudación Fiscal, en una misma plataforma interconectada.
- Comunicación Transversal entre las propias áreas de la Coordinación de Recaudación Fiscal, así como comunicación mejorada con las Áreas Sustantivas de Crédito y Cartera.
- Reducción en los tiempos de contabilización de los pagos, mejorando los servicios directamente con los Patrones.
- 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.

Acciones Realizadas

- El Plan de trabajo del Proyecto NPEA, consta de cuatro etapas las cuales son:

[8] Esta acción se trabaja conjuntamente con la Subdirección General de Tecnologías de Información, como se describe en el numeral 24.9 de este Capítulo

- Inicio
- Planeación
- Fase I
- Fase II

– Formalización, entendimiento, presentación de propuesta de Implementación, Acta Constitutiva, Plan de Administración del Proyecto; Talleres SAP-Activate, lecciones aprendidas y elaboración de Plan de Trabajo.
– Preparación de Infraestructura, Configuración de Ambientes, Elaboración de Flujos de Negocio, Preparación de Talleres A.
– Explorar: Talleres A (explicación de los procesos de Negocio a Alto nivel a los Proveedores).
– Talleres B (explicación a detalle de los procesos de negocio, con personal estratégico de todas las áreas de Negocio y TI involucradas)
– Todos los Procesos de Facturación y Recaudación, Cobranza, Contencioso, Fiscalización, Atención a Delegaciones, Portal Empresarial.

Resultados Alcanzados

– Se logró completar todas las reglas de negocio y las necesidades de los procesos antes mencionados, en los documentos tecnológicos llamados Business Blue Prints (BBPs); mismos que servirán como soporte para que el área de TI construya la solución tecnológica en la siguiente etapa del proyecto.

Fechas Programadas:

Inicio: 24 de febrero del 2017

Término: 23 de julio del 2020

Retos:

El éxito del proyecto en gran medida depende del adecuado seguimiento que el Project Manager a cargo realice sobre las actividades del plan de trabajo, a fin de que las mismas se realicen en tiempo y forma.

Identificar y comunicar los riesgos y/o problemas asociados al cumplimiento de cada actividad de manera oportuna, a fin de implementar las actividades preventivas y correctivas que atiendan las desviaciones identificadas oportunamente.

Implementar mecanismos que garanticen la veracidad de los avances declarados por cada Team Project y la calidad de los entregables de cada fase del proyecto.

Es importante que se mantenga el patrocinio de alta dirección hacia el proyecto.

Mantener los equipos de trabajo a fin de mantener la inercia en la ejecución del proyecto y evitar impactos derivados de la curva de aprendizaje por cambios del personal clave.

Prospectivas:

Para la fase de Implementación, el área de Tecnologías decidió dividir la misma en dos grandes Fases, en donde la primera fase abarca los procesos de Recaudación y los procesos más significativos de Cobranza, los cuales se enlistan a continuación:

– Afiliación.
– Gestión de Acreditados.
– Emisión y Ajustes.
– Pagos.
– Omisos.
– Convenios.
– Gestión de Proveedores.
– Atención Centralizada.
– SIRESO.
– Devolución de Pagos.
– Cancelación de Adeudos.
– Notificación de Créditos Fiscales.
– Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE).
– Inmovilización de Cuentas.
– Gestión de Casos.

La Fase I consta de las siguientes Actividades conforme al plan de trabajo:

Fase I (02/01/18- 29/01/2020):

– Construcción (02/01/18 -04/01/19).

- Pruebas Funcionales (30/04/18 - 07/03/19).
- Pruebas Integrales (08/03/19 - 02/10/19).
- Pruebas Tecnológicas (29/08/18 - 02/10/19).
- Capacitación (03/10/19 - 28/11/19).
- Liberación (03/10/19 - 28/11/19).
- Migración de Datos (22/03/18 - 28/11/19).
- Go Live de la Primera Fase (28-11-19).
- Soporte y Estabilización (29/11/19 - 29/01/2020).

Cabe destacar que la participación de la Coordinación de Recaudación Fiscal inicia en Pruebas Integrales, una vez que se ha concluido la Construcción y las pruebas Funcionales de manera exitosa, actividades que son responsabilidad del área de Tecnologías.

La Fase II abarca el complemento de los procesos de cobranza, los procesos de fiscalización y los procesos de lo Contencioso y consultivo fiscal, los procesos se enlistan a continuación:

- SIRESO segundo Alcance.
- Cartas Invitación.
- Consultivo y Dictamen.
- Garantías.
- Dictamen Fiscal.
- DIME.
- Indicios de Evasión.
- Auditoría a Patrones.
- Intervención a las Negociaciones.
- Gestión de Casos II.
- Medios de Defensa.
- Estados de Emergencia.

Para atender la fase II se consideran dentro del plan de trabajo las siguientes actividades:

- Construcción (02/01/19 - 18/07/19).
- Pruebas Funcionales (07/01/19 - 30/08/19).
- Pruebas Integrales (02/09/19 - 25/03/20).
- Pruebas Tecnológicas (20/02/19 - 25/03/20).
- Capacitación (26/03/20 - 28/05/20).
- Liberación (26/03/20 - 28/05/20).
- Migración (02/01/19 - 28/05/20).
- Go Live (28/05/20 - 28/05/20).
- Soporte y Estabilización (29/05/20 - 23/07/20).

24.7 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

1. Análisis de Impacto al negocio (BIA)

Área Responsable

Coordinación General de Riesgos

Objetivos

El Análisis de Impacto al Negocio (BIA) tiene dos objetivos principales:

- Promover una base para identificar los procesos críticos para la operación de una organización. Una vez generado ese punto de partida.
- Priorización de ese conjunto de proceso, siguiendo el criterio de cuanto mayor sea el impacto, mayor será la prioridad.

Acciones realizadas y Resultados alcanzados

Para dar cumplimiento al Artículo 172 (anexo 42) de las Disposiciones de Carácter General aplicable a Organismos de Fomentos y Entidades de Fomento (CUOEF), durante 2017 principios de 2018 se llevó a cabo la actualización del Análisis de Impacto al Negocio en cumplimiento al marco metodológico aprobado por Consejo de Administración del Instituto.

Actualmente se está llevando a cabo el proceso de licitación a través del área de adquisiciones, para contratar un proveedor de servicios que proporcione la herramienta de gestión del BIA y el servicio de consultoría.

Fechas programadas

Inicio: 31de agosto del 2018

Termino: 31 de septiembre 2019

Retos

Disminuir la rotación del personal involucrado en la ejecución del BIA.

Prospectivas

- Homologación de los criterios de análisis para el BIA.

- Contratación de un tercero experto.
- Inicio de actividades durante el año.

24.8 GESTIÓN FINANCIERA

1. Portafolio de Referencia para el Fanvit y el Instituto

Área Responsable

Gerencia Sr. Coordinación de Inversiones de la Subdirección General de Planeación y Finanzas, con apoyo de la Gerencia Sr. de Gestión Estratégica del Balance y CEDEVIS de la misma Subdirección

Objetivos

- Determinación del portafolio de referencia, mismo que es requerido por el artículo 39 de la Ley del Infonavit:

  "Artículo 39, Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

  ...

  III. Para la proporción asociada a los activos financieros no considerados en los párrafos anteriores, se le aplicará el retorno del portafolio de referencia que haya aprobado para tal fin el Consejo de Administración, a través de su Comité de Inversiones o cualquier otro Órgano Colegiado, designado para la gestión de las inversiones del Instituto.

  ... "

- El portafolio de referencia que se determine deberá permitirle al Infonavit alcanzar su objetivo Institucional: dar el mayor rendimiento a la SCV.

Acciones realizadas

- Se contrató a la empresa Black Rock para llevar a cabo un estudio, el cual tendrá como resultado la definición del portafolio de referencia que deberá aplicarse al portafolio de inversión de activos bursátiles del Infonavit, tal y como lo indica el Art. 39 de la Ley del Instituto.
- El portafolio de referencia que resulte deberá considerar, de manera integral, la exposición natural, actual y futura que mantiene Infonavit en créditos hipotecarios.
- Para este proyecto, se utilizarán las expectativas de riesgo y rendimiento de largo plazo que defina Black Rock, en su calidad de experto en estrategias de inversión, tanto a nivel del mercado local como del mercado global, y para todos los tipos de activos de inversión permitidos para el Instituto.

Resultados

Definición de la función objetivo a optimizar, considerando de manera integral objetivos institucionales, oportunidades y restricciones de inversión.

Definir el universo de activos en los que se puede invertir el portafolio de referencia, así como sus valores de riesgo y rendimiento esperados de largo plazo.

Definir un portafolio de referencia, para dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 39 de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, que servirá como base para retribuir a la SCV el retorno asociado con la porción de activos bursátiles. Para la elaboración del portafolio de referencia se contrataron los servicios de la empresa Black Rock.

Fechas programadas

Inicio: Abril de 2017

Término: Noviembre de 2018

Retos

Los principales retos en la determinación del portafolio de referencia están en considerar las posibles condiciones en el mercado mexicano para los siguientes 12 a 24 meses:

- Tasas de interés, niveles de inflación y condiciones de volatilidad, principalmente derivadas de las condiciones macroeconómicas y posibles modificaciones en los convenios comerciales que tiene firmados el país.
- Condiciones de liquidez en el mercado de valores nacional, derivado de la alta demanda que tienen los inversionistas institucionales por los instrumentos de deuda de alta calidad crediticia.

Prospectivas

El entendimiento y toma de decisiones de la alta

administración sobre el portafolio de referencia, será una tarea nueva para el Infonavit.

Por lo anterior, y con el objetivo de capitalizar la oportunidad de retorno que dicho portafolio representa para el ahorro de los trabajadores en la Subcuenta de Vivienda, de acuerdo a lo que dicta el artículo 39 de la Ley del Infonavit, el Instituto debe comenzar a entender y dominar la administración de sus activos bursátiles, mediante el uso y seguimiento del portafolio de referencia definido, reto al cual no se había enfrentado antes.

2. Cumplir Cuenta

Área Responsable

- Diseño del producto:
  - Gerencia Sr. de Gestión Estratégica del Balance y CEDEVIS de la Subdirección General de Planeación y Finanzas.
  - Subdirección General de Administración de Cartera.
- Operación del producto:
  - Subdirección General de Administración de Cartera, con apoyo de la Subdirección General de Planeación y Finanzas y la Coordinación de Movilidad.

Objetivo

Ofrecer una solución a la problemática de aquellos acreditados cumplidos, cuyos créditos en Veces Salarios Mínimos (VSM) presentan actualmente un saldo significativamente superior al monto original de su crédito.

Este programa otorga los siguientes beneficios a los acreditados que cumplan con los criterios de elegibilidad del programa:

- Ajustar el saldo actual del crédito a la baja, al aplicar su reserva de riesgo de extensión.
- Reestructurar el crédito a un producto denominado en pesos, el cual contempla:
  - El pago mensual del crédito inicia en su pago actual en VSM convertido a pesos. Los pagos tendrán un incremento del 4% fijo anual en los meses de enero.
  - Se respeta el tiempo remanente del crédito.
  - Una tasa de interés del 12%, pero también se ofrece el apoyo del mecanismo de “complemento de pago”, para todos aquellos acreditados que lo requieran y durante el tiempo que lo requieran.

Criterios de elegibilidad para participar en el programa Cumplir Cuenta:

	Condiciones de selección
Moneda	Salarios mínimos (VSM’s)
Estatus del crédito	Al menos 24 meses continuos en estatus vigente
Omisos	“0” al momento de la selección
Riesgo de extensión	> 0 al momento de selección
Reestructuras	Sin reestructuras activas
Saldo actual del crédito	? 150% al Saldo a la originación

Acciones realizadas

De un universo de ~166,000 acreditados que cumplieron con los criterios de elegibilidad al cierre de marzo 2018, en mayo se enviaron vía correo tradicional 130,000 cartas invitación personalizadas (Nombre, número de crédito, saldo, descuento potencial).

Las citas para atender a los acreditados con invitación para participar en Cumplir Cuenta serán programadas en todas las delegaciones del Infonavit a nivel nacional, a partir del 23 de julio de 2018.

Se espera que los primeros beneficios de este programa comiencen a ser aplicados a partir del primer día de agosto 2018.

Resultados

Al 18 de julio de 2018, se tienen ya registradas ~14,500 solicitudes de asesoría en CESI e Infonatel.

Fechas programadas

Inicio del proyecto:	Noviembre de 2017
Inicio de operaciones:	Mayo de 2018, con el envío de cartas invitación.

Término: Hasta alcanzar el universo total de ~166,000 créditos

La atención sobre el universo total dependerá de la oportunidad que tengan los acreditados de atender a la cita más la capacidad instalada que tenga el Instituto a nivel nacional para atenderlos.

Se tienen previstas estimaciones trimestrales del desempeño en el avance, y se irán tomando las acciones que resulten necesarias para acelerar la atención con esta misma periodicidad.

Retos

- La operación del programa, el cual es totalmente nuevo para el Instituto.
- La capacidad instalada y tiempos de atención a los beneficiarios de este programa.

Prospectivas

Se espera tener una amplia aceptación del programa, la cual tendrá como beneficiarios hasta 160 mil acreditados. Lo que supondría una forma de incentivar a los trabajadores a mantenerse al corriente en sus pagos. Con ello la administración podría determinar una nueva aplicación del programa.

3. Herramienta analítica de gestión de la colocación (TAEC vs. TCM)

Área Responsable

Gerencia Sr. de Gestión Estratégica del Balance y CEDEVIS de la Subdirección General de Planeación y Finanzas.

Objetivo

Monitorear de forma oportuna la mezcla de nuevos créditos y su impacto en el portafolio hipotecario en su conjunto, a través de un análisis comparativo en el que se mida la Tasa Anual Equivalente de Colocación del nuevo portafolio (ingresos estimados) y la Tasa Costo Marginal (costos estimados).

Acciones realizadas

Al cierre de 2016 se definió la metodología de la herramienta analítica, que consiste en un análisis comparativo entre la Tasa anual equivalente de colocación del nuevo portafolio (ingresos estimados) y su correspondiente Tasa Costo Marginal (costos estimados). Dicha comparación se reportó durante 2017 de manera mensual al Consejo de Administración.

Resultados

La herramienta analítica le ha permitido al Instituto medir oportunamente el impacto financiero de la nueva colocación de crédito sobre el total del portafolio hipotecario en balance.

Gracias a ella fue posible hacer los ajustes al producto de crédito en pesos, para mejorar la calidad de la nueva originación y con esto maximizar el rendimiento de la subcuenta de vivienda.

Al cierre de junio 2018, se apreció un diferencial positivo de +58 pb (11.36% vs. 10.78%). Esta diferencia se debe principalmente a una menor participación del segmento < 2.6 UMA, que ha variado -20.60% respecto al Programa Operativo Anual a junio. Una vez alcanzado el porcentaje de colocación en bajos ingresos, el

margen se reducirá a los niveles esperados en el Plan Financiero.

Fechas programadas

Inicio: Enero de 2017

Término: Indefinido

A partir de junio 2018 se dará seguimiento puntual a nivel delegación.

Retos

Implementar los beneficios de dicho análisis a nivel entidad federativa, de manera que se establezca el comparativo TAEC vs. TCM acorde a las condiciones intrínsecas de cada entidad.

Monitorear y en su caso, ajustar los productos de crédito del Instituto y/o la estrategia de colocación.

Prospectivas

Considerar el diferencial en tasas en la planeación del Programa Operativo Anual a fin de establecer metas que permitan un diferencial satisfactorio en cada entidad. Dar seguimiento puntual por entidad para observar el avance del otorgamiento de crédito.

4. Política de ICAP objetivo

Área Responsable

Gerencia Sr. de Gestión Estratégica del Balance y CEDEVIS de la Subdirección General de Planeación y Finanzas.

Objetivo

Definir el nivel de patrimonio que el Infonavit debe preservar en su balance general, de tal manera que, bajo un escenario adverso, asegure en todo momento: 1) el rendimiento mínimo obligatorio a la SCV (vía la cantidad básica) y 2) otorgar el mayor rendimiento posible a la SCV (a través de la cantidad de ajuste).

Acciones realizadas

En el Plan Financiero 2018-2022, se estableció de manera cualitativa el nivel objetivo para el ICAP en 13% (con un intervalo de ± 50 pb), siguiendo referencias de mejores prácticas.

Resultados

Al cierre de 2017 fue posible tener un ICAP del 12.74% (12.40% para 2016) y otorgar un rendimiento nominal de 8.32% a la SCV en beneficio de los trabajadores.

Fechas programadas

Inicio: Enero de 2018

Término: Indefinido

Retos

En abril de 2018, en la sesión ordinaria número 116, la Asamblea General recomendó realizar un estudio cuantitativo para determinar si el nivel definido en el Plan Financiero 2018-2022 es el adecuado o si se debe considerar un menor nivel de ICAP para que los trabajadores puedan recibir el mayor rendimiento posible en su SCV.

Dicho estudio será entregado en el segundo semestre de 2018. Se estima concluirlo al cierre de julio 2018, para posteriormente dar respuesta a la recomendación HAG 116-2.1, en la tercera semana de agosto 2018. Así mismo, derivado de los resultados del estudio, se establecerá en el Plan Financiero 2019-2023 el nuevo objetivo para el ICAP.

Conclusión de estudio para determinar nuevo ICAP objetivo: julio 2018.

- Nuevo objetivo para el ICAP - Respuesta al HAG116-2.1: tercera semana de agosto.
- Se establece nuevo objetivo del ICAP en el Plan Financiero 2019-2023: cierre de octubre 2018.
- Seguimiento al ICAP; análisis para definir posibles ajustes: noviembre 2018 en adelante.

Prospectivas

En el Plan Financiero 2019-2023 se definirá el nuevo nivel objetivo de ICAP. Además, se determinará el tiempo y la trayectoria en la que el ICAP convergerá a su nuevo objetivo. Se estima que la convergencia se lleve a cabo de manera ordenada y paulatina, preservando en todo momento la estabilidad financiera del Instituto. Para lo anterior, el Infonavit deberá seguir analizando mes a mes la evolución del ICAP, así como las perspectivas financieras de corto, mediano y largo plazo del Infonavit

Coordinación de Inversiones

1. Marco de Gestión

Área Responsable

Gerencia Sr. Coordinación de Inversiones de la Subdirección General de Planeación y Finanzas

Objetivo

- Formalización y adopción de principios de mejores prácticas internacionales en materia de inversiones.
- Mejorar el complejo proceso de toma de decisiones en la asignación de inversiones.
- Robustecer el gobierno institucional con decisiones colegiadas e impersonales.

Acciones realizadas

– Elaborar propuesta del Marco de Gestión y su revisión con la Administración y los sectores Empresarial y de los Trabajadores. Esto permitió aprobar un documento que:

  • No había sido actualizado desde 2015, con los más altos parámetros aplicables al proceso de inversión.

  • Esto se hizo con el objetivo de proveer con un entorno de seguridad a la inversión de los recursos del Fanvit y de los demás fondos.

– Se modificó el gobierno corporativo del Comité de Inversiones y esto impacta de manera benéfica al Marco de Gestión y, en consecuencia, al Grupo de Trabajo de Inversiones, con lo que se logran procesos transparentes y apegados a la normatividad.

– Se fortalecieron preceptos relativos a confidencialidad de la información y al manejo ético de los funcionarios involucrados en la toma de decisiones.

– Se fortaleció el proceso para las operaciones Derivadas, con lo cual ya podrían operarse con un margen bajo de riesgo operativo.

– Se precisó el concepto del Mandato para puedan entregarse recursos en administración a un tercero.

– Se fortaleció la estructura corporativa del Grupo de Trabajo de Inversiones, para hacer una mejor toma de decisiones de inversión. Se acotaron las funciones del Grupo de Trabajo de Inversiones para quedar como sigue:

> "El GTI es un grupo de trabajo de la Administración que sirve de apoyo al Comité de Inversiones, cuyo objetivo es analizar la información relacionada con las inversiones del Fanvit y proponer las inversiones de los Recursos del Fanvit, previo a cada sesión del Comité de Inversiones, para el mejor manejo de los recursos financieros administrados por el Fanvit con sujeción a lo previsto en la Ley, al presente Marco de Gestión y a las Reglas de Operación del Grupo de Trabajo de Inversión".

– Se reorganizó la integración del Grupo para quedar como sigue:

  • Con voz y voto: el titular de la Subdirección General de Planeación y Finanzas; el titular de la Gerencia Sr. de Coordinación de Inversiones y el titular de la Gerencia Sr. de Gestión Estratégica del Balance y CEDEVIS.

  • Con voz y sin voto: un Gerente de la Administración; el titular de la Coordinación General de Riesgos; el titular de la Gerencia Sr. de la Contaduría General; el titular de la Gerencia Sr. Jurídico Financiero.

Se incorporó al Marco de Gestión, la obligación de la Administración de presentar al Comité de Inversiones los diversos informes relacionados con el portafolio del Fanvit.

Resultados

Este Marco de Gestión traerá beneficios de corto y largo plazo para el proceso de inversión.

Fechas programadas

Inicio: Julio de 2017

Término: Noviembre de 2018

Retos

La aprobación por los órganos de gobierno para que

permita una mejor toma de decisiones en la gestión integral de la inversión de los recursos del Fanvit.

Prospectivas

Debe implantarse lo dispuesto en el Marco de Gestión para el proceso de inversión de los activos del Fanvit

2. Soporte de la Plataforma Tecnológica Operativa (PRO ASSET MANAGEMENT)

Área Responsable

Gerencia Sr. Coordinación de Inversiones de la Subdirección General de Planeación y Finanzas

Objetivo

Salida del proveedor Pro Asset Management.

Resultado de los servicios brindados por parte de Pro Asset Management, el Infonavit ha considerado que dichos servicios se han prestado con los estándares considerados en las negociaciones, y con absoluto profesionalismo y conocimiento, lo que ha ocasionado que el periodo de aprendizaje haya sido mucho más ágil y efectivo de lo considerado y, por ende, se haya obtenido el conocimiento por los servicios prestados que son objeto del Contrato.

Derivado de lo anterior, y en beneficio del Infonavit, éste considera que el Contrato ya no es viable para su continuación, ya que el objeto y el costo por pagar va más allá de los requerimientos actuales del Fiduciario y del Infonavit, dado que el Instituto se encuentra listo y preparado para prestar directamente los servicios que reciben del proveedor.

En ese sentido, la Administración de Infonavit concluyó que dichas plataformas y sistemas se comunican de manera perfecta con los sistemas del Instituto y el Fideicomiso, por lo cual la asistencia requerida es transicional y no sería necesario llegar al término de la vigencia del Contrato.

Acciones realizadas

- Plan de trabajo de entregables en desarrollo.
- Censo de proveedores subcontratados por Pro Asset y, en su caso, su contratación.
- Identificación de actividades y necesidades por área.
- Programa de Trabajo para la entrega-recepción del soporte de la plataforma tecnológica operativa.
- Acciones necesarias para cumplir con la normatividad tanto interna como externa.

Resultados

Una administración de recursos robusta, flexible y moderna que permite un manejo seguro, ordenado y profesional, ya que actualmente los recursos administrados por el Instituto son significativos.

Un beneficio económico al Fideicomiso y por ello al Infonavit.

Fechas programadas

Inicio: Julio de 2017

Término: Noviembre de 2018

Sin embargo, existe la prestación de servicios de asesoría sin costo alguno para el Infonavit por un periodo de 3 (tres) meses, para garantizar la operación óptima de la Plataforma Tecnológica, concluyendo dichos servicios de asesoría sin costo el 28 de febrero de 2019.

Retos

Mantener la operación de la gestión integral de la inversión de los recursos del Fanvit.

Prospectivas

Contar con una estructura de gestión de recursos segura, ordenada y profesional que cumpla con los más altos estándares en materia de administración de los fondos administrados por éste que incorpore la infraestructura humana y tecnológica requerida para su manejo profesional.

3. Abengoa S. A.

Área Responsable

Gerencia Sr. Coordinación de Inversiones de la Subdirección General de Planeación y Finanzas

Objetivo

Lograr el pago de las cantidades adeudadas por la compra de certificados bursátiles emitidos por Abengoa México, S.A. de C.V. al amparo del convenio concursal.

Acciones realizadas

Se realizaron las gestiones necesarias para contar con el convenio concursal. Se realizaron gestiones con el apoyo de los despachos Orozco Waters Abogados, S.C., Rivera Gaxiola, Carrasco y Kálloi S.C. y Creel, García-Cuéllar, Aiza y Enríquez Abogados, S.C., Hamdan, Manzanero y Abogados, S.C., Infonavit y el Monex en su carácter de Representante Común de los Tenedores.

Resultados

A este momento, se realizó el pago del 5% del segundo pago esperado, con lo cual el calendario de pagos se encuentra al día.

Fechas programadas

Inicio: Noviembre de 2015

Término: La conclusión del asunto será cuando se haga el pago en su totalidad de las cantidades adeudadas bajo el Convenio Concursal.

Retos

El Instituto deberá elegir si continua con las negociaciones de manera conjunta con el resto de los tenedores o iniciar acciones jurídicas individuales.

Prospectivas

El pago en su totalidad de las cantidades adeudadas bajo el Convenio Concursal.

4. Papel comercial de PEMEX

Área Responsable

Gerencia Sr. Coordinación de Inversiones de la Subdirección General de Planeación y Finanzas

Objetivo

Lograr la venta total de los certificados bursátiles emitidos por Petróleos Mexicanos debido a los resultados de la empresa.

El flujo de efectivo de Petróleos Mexicanos está sujeto a la venta por exportación de petróleo crudo, productos petrolíferos y petroquímicos, a las ventas de gas natural y productos petrolíferos como gasolina y otros combustóleos y, en menor medida, a ingresos financieros y por inversiones. En la cadena de producción de la emisora se pueden identificar distintos riesgos fundamentales asociados con la extracción de petróleo, la productividad de los pozos, el precio del petróleo y la elaboración y venta de productos petrolíferos.

En los últimos años se ha observado una disminución significativa en las reservas remanentes totales. En 2016, las reservas remanentes totales disminuyeron 40.6% respecto al año anterior; en 2017 disminuyeron 0.34% respecto al año anterior. Por su parte, las reservas probadas disminuyeron 26% de 2015 a 2016.

Aunado a la disminución en la producción, está el tema del precio del petróleo, el cual no ha podido regresar a los niveles en los que se encontraba en 2014. Esto ha afectado el flujo de efectivo esperado de PEMEX.

Acciones realizadas

Desde el 2015 el Infonavit a través del Fanvit ha realizado inversiones en papel corporativo de PEMEX en moneda nacional. Como parte de un manejo activo, y buscando capturar las mejores oportunidades de riesgo rendimiento, se ha modificado la exposición a este emisor durante los últimos años.

Resultados

Al 31 de marzo de 2016, Fanvit contaba con 4,429.0 millones de pesos distribuidos en 7 emisiones de deuda que correspondía el 8.58% del portafolio.

A partir de enero de 2018, se comenzó la venta ordenada de las posiciones del portafolio en esta emisora.

Al 8 de agosto de 2018, Fanvit cuenta con 1,693.9 millones de pesos distribuidos en 4 emisiones (1.19% de la exposición neta).

Fechas programadas

Inicio: Agosto de 2018

Fin: Se estima que la conclusión de la venta de valores sea en un periodo menor a 12 meses.

Retos

Se buscará continuar la venta del total de los papeles corporativos de PEMEX en el Fanvit. Lo anterior de forma ordenada, buscando en todo momento el mejor rendimiento con el mínimo impacto en el mercado.

Prospectivas

Invertir los recursos que se obtengan en activos financieros con mejor perfil crediticio.

Estudios Económicos

1. Consolidación de la Gerencia Sr. de Estudios Económicos

Área Responsable

Gerencia Sr. de Estudios Económicos de la Subdirección General de Planeación y Finanzas

Objetivo

Proporcionar información objetiva, oportuna y confiable derivada de la elaboración de estudios y análisis económicos, principalmente en materia de vivienda y de ahorro, que apoye a las diferentes áreas del Instituto en el diseño de políticas e instrumentos para optimizar el manejo y asignación de los recursos; contribuya al diseño y establecimiento de la política de financiamiento a la vivienda de los trabajadores; así como generar propuestas para la sustentabilidad financiera del Instituto.

Acciones realizadas

- Informes sistemáticos de coyuntura: reportes semanales y mensuales sobre el entorno económico nacional e internacional; sobre los mercados laboral, hipotecario y de vivienda.
- Análisis económicos relevantes al Instituto. Se incluye la elaboración de modelos econométricos que permiten la estimación de variables relevantes a las actividades y decisiones del Instituto tales como la inflación, las tasas de interés, el PIB y el empleo formal privado.
- Estudios de apoyo. En este grupo se destacan estudios técnicos que apoyan al proceso de decisión del Instituto.

Resultados

Destacan los siguientes tres estudios:

- Actualización de las tarifas notariales por parte de Infonavit.
- Actualización de las tarifas para los valuadores.
- Actualización de las tarifas que se pagan a los verificadores en operación para las viviendas financiadas con créditos del Infonavit.

Fechas programadas

Inicio: Junio de 2016

Término: En proceso

Retos

- Los pasos siguientes apuntan hacia la consolidación del área que permita delimitar con mayor precisión sus productos y que logre una mayor exposición al interior del Instituto.
- Organizar presentaciones de los distintos estudios e informes al interior del Instituto y con los sectores.
- Otro elemento central consiste en contar con una base de información sobre los DH, su trayectoria laboral, aportaciones, historia crediticia y evolución de la SCV. Esta base debe ser a nivel micro y cubrir toda o la mayor parte del historial de los DH en el tiempo.

Prospectivas

Las acciones a realizar en el 2019 para atender los retos antes expresados son:

- Realizar estudios con mayor profundidad y detalle

sobre temas relevantes a los mercados hipotecario, vivienda y laboral que sirvan de apoyo a las acciones en favor de nuestros derechohabientes y en relación a la oferta de diversas soluciones de vivienda.

– Organizar presentaciones trimestrales: del entorno económico y temas relevantes; sobre el mercado laboral y la evolución del mercado hipotecario y de vivienda, dirigidas entre otras áreas del Instituto, al sector obrero, recaudación, cartera y crédito.

– Disponer de información sistematizada, elaborar formatos de reportes sistemáticos que permitan dar seguimiento a los derechohabientes (con y sin crédito) y a las empresas que contribuyen al Instituto. También se deberá dar seguimiento al comportamiento de las aportaciones de los DH y vincular su análisis con la evolución del mercado laboral.

24.9 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Recaudación Fiscal

1. Nueva Plataforma de Empresas Aportantes (NPEA)

Área Responsable

Coordinación General de Recaudación Fiscal de la Subdirección General de Planeación y Finanzas

Apoyo de la Gerencia Senior de Soluciones Tecnológicas de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

La Nueva Plataforma para Empresas Aportantes ofrecerá un servicio a los patrones que les permita actualizar sus movimientos afiliatorios e incidencias, teniendo como resultado la actualización en línea de su cuenta por cobrar, dándoles la oportunidad 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.

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

Acciones realizadas

Fase Inicio.

- Se formalizó la Solicitud de Servicio del Negocio con la SGTI.
- Se elaboró el acta constitutiva del proyecto.
- Se elaboró el plan de administración del proyecto.
- Se elaboró y formalizó con el Negocio el documento de entendimiento del proyecto.
- Se realizaron talleres de capacitación SAP TRM para el personal del Negocio y de TI.

Fase Planeación.

- Se elaboraron los BluePrints del Negocio.
- Se realizó el dimensionamiento de la infraestructura requerida para el proyecto (IT Planning TRM), considerando:
  - Sandbox TRM/CRM.
  - Desarrollo.
  - Calidad.
- Se adecuó la infraestructura existente conforme el dimensionamiento realizado.
- Se documentaron las lecciones aprendidas durante la fase de Planeación.
- Se formalizó el cierre de la fase de Planeación mediante el documento Carta de cierre de entregables para fase de planeación.

Fase I.

– Se elaboraron las matrices de pruebas.

– Se definieron los módulos a programar conforme las necesidades del proceso de la cadena fiscal.

– Se han desarrollado y configurado lo correspondiente a los procesos y sus subprocesos de:
  - Afiliación.
  - Gestión de acreditados.

- Emisión y ajustes.
- Pagos.
- Omisos.

Fase II.

- Por Iniciar.

Resultados

- Personal capacitado SAP TRM para el personal del Negocio y de TI.
- Elaboración de los BluePrints del Negocio.
- Dimensionamiento de infraestructura requerida para el proyecto.
- Matrices de prueba para los procesos de la CGRF.
- Plan de trabajo formalizado.
- Estrategia de migración para cuentas por cobrar.
- Ambientes de desarrollo, calidad de TRM, CRM, Hybris y Opentext.
- Herramientas de colaboración para la administración del proyecto configuradas.
- Modelo de gobierno del proyecto.
- Arquitectura de integración de componentes.
- Inventario inicial de interfaces.
- Herramientas para el seguimiento y coordinación para la integración de componentes e identificación de interfaces.

Fechas programadas

Inicio: Febrero de 2017

Término: Julio de 2020

Retos

Concluir la implementación de la Nueva Plataforma de Empresas Aportantes, la cual reflejará toda la información del negocio de forma estructurada, con lo cual se obtendrán los siguientes beneficios:

- Incrementar los ingresos de Cobranza Fiscal en 450 mdp más por año.
- Focalizar las acciones fiscales de mejor manera a partir de segmentar las acciones de cobranza en la utilización del presupuesto anual que ronda los 400 mdp.
- Potenciar ahorros de hasta 800 mdp anuales en los pagos que se realizan al IMSS.
- Agilizar la oportunidad de acciones fiscales anuales en 200,000 acciones más en notificaciones, llegando a un total de 1’000,000.
- Al incrementar la eficiencia en las respuestas de las acciones fiscales, se esperaría disminuir los tiempos de flujo de efectivo en 200 mdp por bimestre antes de 60 días.

El segmento de registro patronal, al término de este proyecto, brindará a las empresas aportantes los siguientes servicios:

- Registro de los patrones.
- Registro de los trabajadores.
- Movimientos afiliatorios.
- Emisión para el pago de las aportaciones y amortizaciones.
- Datos maestros de empresas aportantes.
- Ingreso de incidencias (ausentismo e incapacidades).
- Aclaraciones.
- Comunicación en general del Infonavit y las empresas aportantes.

A través de esta plataforma se permite que el Instituto administre de forma directa y de mejor manera los trámites en relación con las empresas aportantes.

Prospectivas

El segmento de enlace con la cadena de cobranza fiscal, contará con una solución que vinculará los diversos módulos de información de las diferentes áreas de negocio, identificando la transversalidad de las acciones emprendidas en los diferentes tramos de control, todo ello con el propósito de contar con información homologada y estandarizada, que permita explotar la información de manera oportuna.

2. Depósitos Extraordinarios

Área Responsable

Coordinación General de Recaudación Fiscal de la Subdirección General de Planeación y Finanzas

Apoyo de la Gerencia Senior de Soluciones Tecnológicas de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Diseñar un producto que permita a los derechohabientes efectuar depósitos extraordinarios para ser aplicados en un programa de vivienda en los términos del Art. 59 de la Ley del Infonavit.

Acciones realizadas

- Análisis del sustento jurídico.
- Elaboración del diseño conceptual por parte de Recaudación Fiscal.
- Diseño de la solución tecnológica (SACI).
- Desarrollo de la solución tecnológica (SACI).
- Pruebas (SACI).
- El 12 de abril de 2018 se aprobó una solicitud de cambio (2017.PI.04.CGRF.39) para extender la fecha de terminación del proyecto suspendiendo el desarrollo del proyecto durante 2018 para ser retomado en 2019. Esto debido a que las principales áreas participantes tienen comprometidas la atención de proyectos y actividades prioritarias para concluir en la administración actual.
- De acuerdo al análisis realizado no se requieren desarrollos adicionales en SACI, la plataforma se encuentra lista para registrar y administrar montos por conceptos de depósitos extraordinarios. No obstante, una vez que el área de Crédito elabore el diseño conceptual podría identificarse si se requiere algún ajuste adicional en SACI.

Resultados

El proyecto actualmente está en un estatus de suspendido por lo que no se tienen resultados cuantificables; sin embargo, previo a su suspensión se habilitaron los cambios necesarios en el Back-end (SACI-SAFRE) para estar en condiciones de recibir, por medio de un layout específico, los recursos de manera individualizada en un fondo de uso específico para las aportaciones voluntarias. Por lo que en el momento de su reactivación, se retomará la integración entre SACI-Crédito para el aprovechamiento de dicho fondo de acuerdo a las reglas que defina el área.

Fechas programadas

Inicio: Julio de 2017

Término: Diciembre de 2019

Retos

- Alinear las expectativas y prioridades del proyecto entre Crédito y Recaudación Fiscal para poder reactivar de manera eficiente el proyecto.
- Asegurar que el marco normativo permita la operación del modelo.

Prospectivas

Las actividades suspendidas por el control de cambio, las cuales deberán reactivarse en 2019, son:

- Elaboración de diseño conceptual (canales).
- Diseño de la solución tecnológica (canales).
- Desarrollo de la solución tecnológica (canales).
- Pruebas (canales).
- Elaboración de diseño conceptual (Crédito).
- Diseño de la solución tecnológica (Crédito).
- Desarrollo de la solución tecnológica (Crédito).
- Pruebas (Crédito).
- Presentación al Subcomité de Nuevos Productos (SCNP).
- Presentación al Consejo.
- Pruebas integrales.
- Implementación y capacitación.
- Plan de comunicación.
- Plan de liberación.

3. Modelo de la Cuenta Infonavit. Fase III

Área Responsable

Gerencia de Operaciones de la Cuenta Infonavit de la Coordinación General de Recaudación Fiscal

Apoyo de la Gerencia de Reportes y Soluciones de Inteligencia de Negocio de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Complementar el Modelo de datos de la Cuenta Infonavit que ya reside en HANA, resultado de procesos de gestión de la Subcuenta de Vivienda.

Acciones realizadas

- Se ha iniciado el desarrollo de los nuevos módulos.
- Se está llevando a cabo una reingeniería para el proceso de carga de información con la finalidad de contar con un mantenimiento óptimo.

Resultados

Integrar Información adicional al Modelo de Información actual de la Cuenta Infonavit, bajo el concepto de autoconsumo y consulta de cuadros de mandos integrales.

Fechas programadas

Inicio: Agosto de 2018

Término: Septiembre de 2018

Retos

Lograr la integración de la Información de SACI (Sistema de Administración de la Cuenta Infonavit) en SAP HANA.

Prospectivas

Tener un modelo de información lo más robusto posible que permita una mejor toma de decisiones en beneficio al Saldo de Subcuenta de los derechohabientes del Infonavit.

4. Migración SACI a SAP HANA

Área Responsable

Coordinación General de Recaudación Fiscal

Apoyo de la Gerencia Senior de Soluciones Tecnológicas de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Evolucionar la plataforma de la administración de la Cuenta Infonavit a un entorno de SAP HANA beneficiando significativamente los servicios y tiempos de la operación.

Acciones realizadas

Se generó un prototipo de un proceso core de SACI en HANA, para valorar la viabilidad técnica, visualizar y cuantificar los beneficios por el cambio de plataforma.

Resultados

Conclusión del prototipo de manera exitosa, logrando una reducción de procesamiento de más de 90% (de 5 horas a 30 minutos), ratificando así la viabilidad técnica de migración.

Fechas programadas

Inicio: Abril de 2019

Término: Agosto de 2020

Retos

- Patrocinio estratégico por parte del negocio a la iniciativa.
- Gestión y disponibilidad de recursos financieros y humanos.

Prospectivas

Administración de Cartera

1. Redefinición de Productos y Soluciones de Cobranza

Área Responsable

Subdirección General de Administración de Cartera

Apoyo de la Gerencia Senior de Soluciones Tecnológicas de la Subdirección General de Tecnologías de Información

1.1 Flexipago

Objetivo

Adecuar el diseño de la estrategia de Autocombo (flexipago) de tal modo que se tenga mayor oportunidad en la cobranza, dado que este esquema permite manejar una estrategia de cobro por diferentes canales, en el transcurso del mes en el que el crédito permanece en la cobranza, además de permitir la recuperación de datos de contacto, mismos que son vitales para la cobranza.

Acciones realizadas

Implementación de la ruta de solución en la plataforma de gestión móvil, la cual permite que un crédito pase de un canal telefónico a un canal domiciliario o inclusive enviarle SMS o correo electrónico.

Recuperación de teléfonos, correos electrónicos, de los acreditados que se encuentran en cobranza.

Resultados

Con esta estrategia se busca aumentar la recuperación de los créditos, reducir la morosidad de la cartera y, consecuentemente, no incrementar las reservas preventivas por riesgos del Instituto.

Desde noviembre de 2017 al cierre de junio de 2018, 90 mil créditos en promedio por mes han sido beneficiados por el FPP, cifra que contrasta con los 23 mil créditos mensuales que antes gozaban de estos beneficios.

Fechas programadas

Inicio: Julio de 2017

Término: Junio de 2018

Retos

- Optimizar las estrategias de cobranza.
- Evolucionar los sistemas tan rápido como cambian las reglas de negocio.
- Asignación de prioridades para los diferentes temas estratégicos que maneja la SGAC.
- Continuidad de los recursos humanos asignados en la atención de los requerimientos, pues la operación de la SGAC es por demás compleja y lograr la capitalización de ese conocimiento lleva un periodo largo (aproximadamente 3 meses).

Prospectivas

El Nuevo Fondo de Protección de Pagos inició operaciones en noviembre de 2017 con el objetivo principal de ofrecer un apoyo ágil a los acreditados que se encuentran sin relación laboral, de tal manera que aquéllos que pierdan su empleo, pueden hacer uso de sus derechos y beneficios disponibles de acuerdo con su situación económica, de una forma flexible.

Lo anterior significa que mes a mes, los acreditados decidirán entre usar su derecho a prórroga, el beneficio del Fondo de Protección de Pagos (FPP), o hacer el pago completo de sus obligaciones, por lo que no será necesario permanecer bajo un solo producto, y se podrá transitar de un beneficio a otro, toda vez que no haya agotado los beneficios disponibles.

1.2 Liquidación al 75% valor avalúo.

Objetivo

Crear un nuevo producto de solución que permita al acreditado conservar su vivienda mediante el pago del 75% del valor avalúo, mitigando así el crecimiento del inventario de viviendas recuperadas, así como también eliminar los gastos asociados a la adjudicación de las viviendas.

Acciones realizadas

Resultados

Fechas programadas

Inicio: Agosto de 2018

Término: Octubre de 2018

Retos

Mitigar el crecimiento del inventario de vivienda recuperada.

Liberación de reservas.

Prospectivas

Se habilitará en tecnología de punta que permita la trazabilidad, transparencia y administración eficiente de los recursos destinados para este producto.

2. PaF - Proyecto tecnológico de Principio a Fin Cartera

Área Responsable

Subdirección General de Administración de Cartera

Apoyo de la Gerencia Senior de Soluciones Tecnológicas de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivos

Resolver y mitigar de forma integral los riesgos operacionales y financieros de la administración de cartera y cobranza implementando un modelo tecnológico que permita trazar toda la cobranza de punta a punta, así como agilizar la operación de cartera y garantizar la integridad de la información.

- Automatizar procesos de cobranza.
- Automatizar transacciones monetarias.
- Automatizar transacciones administrativas.
- Desarrollar herramientas para el registro de interfaces no monetarias al proceso de ALS.
- Generación de información.
- Conciliación contable.
- Fortalecimiento de la operación.

Acciones realizadas

El proyecto PAF se encuentra integrado por 90 requerimientos iniciales, mismos que representan un esfuerzo en horas hombre de 65 mil horas. De estos 90 requerimientos se han atendido 88 a julio de 2018, quedando pendiente la resolución de 2 requerimientos para el cierre del grupo de peticiones denominado PAF.

En paralelo al desarrollo tecnológico se fue generando una iniciativa de actualización de normativa que permite contar con un modelo integral de operación a la SGAC.

Resultados

Portafolio de Cartera y Cobranza.

- Contar con una herramienta que permita tener el proceso punta a punta del estatus de los créditos para la toma de decisiones tanto de asignación de cuentas, así como de pagos a los proveedores.
- Reducir tiempos de procesamiento.
- Mitigar errores de procesamiento de datos en las diferentes etapas de los procesos.
- Entrega más eficiente de información.
- Transparencia en los procesos.

Segmentación por riesgo:

- Automatización del proceso de segmentación por riesgo en Plataforma de Alto Desempeño SAP HANA.
- Reducción en el tiempo de proceso a menos de 2 minutos en generación del cálculo.
- Generación de base de histórica de resultados de proceso de Segmentación por riesgo para futuros análisis.
- Catálogo parametrizable por el usuario de las variables del proceso, para mayor independencia de TI para ajustes menores.

Collection Score.

- Automatización del proceso de Collection Score en Plataforma de Alto Desempeño SAP HANA.
- Reducción en el tiempo de proceso a menos de 1 hora en extracción de datos y generación de cálculo.
- Se optimizaron indicadores al adoptar como nueva fuente de información el Portafolio de Cartera Cobranza, desarrollado en HANA.
- Generación de base de histórica de resultados de proceso de Collection Score para futuros análisis.
- Catálogo parametrizable por el usuario de las variables del proceso, para mayor independencia de TI para ajustes menores.
- Capacidad del aplicativo para ejecutar varias corridas del ejercicio de Collection Score con diferentes valores en las variables del proceso y comparar contra históricos antes de seleccionar el definitivo.

Gestión de la cobranza móvil.

- Obtener en línea las gestiones que van atendiendo

en los despachos de cobranza, efectuar la operación y seguimiento de cada una de estas gestiones.

- Mejor Control del proceso de Cobranza.
- Estandarización con la tecnología institucional ya que actualmente se trabajan desarrollos bajo prototipos semiautomáticos.
- Reducción de riesgos de personal, ya que actualmente existen personas clave que manejan la información.
- Reducción de riesgo de información al tener un respaldo y de los tiempos de ejecución.
- Contar con sistemas más robustos y paramétricos.
- Bitácoras y trazabilidad.
- Homologación de información al tener una sola fuente consistente.

Módulo de Distribución.

- Automatización de los procesos de asignación (ranking, moras, altas, bajas, telefónico y la selección y distribución de créditos).
- Homologación de fuentes de información.
- Medio para evaluar las estrategias de cobranza de las oficinas de apoyo y Delegaciones.
- Crear de manera oportuna las estrategias de cobro.
- Contar con una base de información bajo ambiente Institucional con resguardo.
- Optimización de los tiempos de procesamiento.
- Bitácoras de aplicativos.
- Estandarización de procesos previos requeridos como insumo para este módulo.
- Herramienta parametrizable.

Módulo de Facturación.

- Calcular el pago por las acciones de cobro realizadas por los despachos mediante un proceso automatizado.
- Generar un reporte de Prefacturación el cual enlistará todas aquellas soluciones pendientes de pagarse mostrando información relevante relacionada al proceso de Facturación para cada solución.
- Bitácoras y estándares de Seguridad.

Automatización Transacciones Monetarias.

- Tener comunicación de punta a fin de los sistemas que entregan transacciones monetarias sin intervención humana y efectuar la operación y seguimiento de cada una de las transacciones.
- Reducción de tiempo de espera en el proceso de aclaración de pagos o problemas en el registro de pagos.
- Enlazar diferentes sistemas institucionales para el proceso lo que permite facilidad, rapidez y atención eficiente a las solicitudes (aclaraciones).
- Seguridad en la información que se genera.

Automatización Registro y Conciliación Contable.

- Automatizar la generación de 44 diferentes pólizas.
- Emplear sistemas institucionales para el proceso de información.
- Reporte directo de sistemas institucionales.
- Seguridad en la información que se genera.
- Disminuir el tiempo de proceso en la generación.
- Reducción de riesgo por procesos manuales.

Fechas programadas

Inicio: Febrero de 2016

Término: Agosto de 2018

Retos

- Evolucionar los sistemas tan rápido como cambian las reglas de negocio.
- Asignación de prioridades para los diferentes temas estratégicos que maneja la SGAC.
- Continuidad de los recursos humanos asignados en la atención de los requerimientos, pues la operación de la SGAC es por demás compleja y lograr la capitalización de ese conocimiento lleva un periodo largo (aproximadamente 3 meses).
- Este proyecto atiende en un primer momento la solicitud de automatización de los procesos de principio a fin de Administración de Cartera, Gestión de Cobranza Administrativa y Especializada, y el Portafolio de gestión de Cobranza.

Prospectivas

- Mantener el modelo de evolución tecnológico de PAF de forma que sea viable soportar las decisiones y reglas de negocio con la misma velocidad con que el Instituto lo requiere.
- Plantear un modelo de evolución tecnológica para el ámbito de Cartera (ALS) y Cobranza (ARC), de forma que se cuente con sistemas flexibles capaces de soportar de forma más natural las necesidades de negocio.

3. Reforzamiento del Modelo de Cobranza

Área Responsable

Subdirección General de Administración de Cartera

Apoyo de la Gerencia Senior de Soluciones Tecnológicas de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivos

- Contar con una herramienta que permita generar la segmentación por riesgo de la cartera sujeta a asignación, y así determinar la mejor estrategia de cobranza de acuerdo con las características de cada crédito, mediante un esquema que permita priorizar cuentas para su gestión utilizando un modelo de regresión logística.
- Contar con mecanismos para evaluar el desempeño de los despachos de cobranza: RANKING (índice de efectividad) el cual se encuentra alineado con las metas institucionales y es un esquema de control y supervisión que permite a los despachos instrumentar las acciones necesarias para obtener mejores resultados.
- Automatizar el proceso de facturación de cobranza social con la finalidad de que se integre en el Modulo de Facturación que existe actualmente y se generen procesos de prefacturación, facturación y reportes para informar a los despachos del pago de las contraprestaciones por el servicio de cobranza domiciliaria.

Acciones realizadas

- Creación de las interfaces gráficas que permitan parametrizar la funcionalidad requerida de acuerdo a las necesidades del negocio.
- Generación de reportes donde se permita observar el resultado de dichos cálculos y dar mayor transparencia al proceso de asignación.
- Cálculo de las tarifas hacia los proveedores que prestaron sus servicios de cobranza social.

Resultados

- Automatizar procesos previos a la asignación (segmentación por riesgo y rankings).
- Automatización del proceso de Collection Score en Plataforma de Alto Desempeño SAP HANA.
- Reducción en el tiempo de proceso a menos de 1 hora, extracción de datos y generación de cálculo.
- Se optimizaron indicadores al adoptar como nueva fuente de información el Portafolio de Cartera Cobranza, desarrollado en HANA.
- Generación de base de histórica de resultados de proceso de Collection Score para futuros análisis.
- Catálogo parametrizable por el usuario de las variables del proceso, para mayor independencia de TI para ajustes menores.
- Capacidad del aplicativo para ejecutar varias corridas del ejercicio de Collection Score con diferentes valores en las variables del proceso y comparar contra históricos antes de seleccionar el definitivo.
- Calcular el pago por las acciones de cobro realizadas por los despachos mediante un proceso automatizado.
- Generar un reporte de Prefacturación el cual enlista todas aquellas soluciones pendientes de pagarse mostrando información relevante relacionada al proceso de Facturación para cada solución.
- Contar con Bitácoras y estándares de Seguridad.

Fechas programadas

Inicio: Enero de 2018

Término: Diciembre de 2018

Retos

Se instaló la primera versión de segmentación por

riesgo en febrero 2018, sin embargo, se está trabajando en nuevas versiones que permita dar mayor certeza al proceso de asignación, incluyendo nuevos canales de cobro.

Conectar el pago a los proveedores hacia SRM y FICO y así tener la trazabilidad del pago.

Prospectivas

Generar un proceso evolutivo de las herramientas actuales, de forma que se pueda dar atención casi en tiempo real a los cambios paramétricos que requiere negocio, y que a su vez sea viable que sean generados y administrados directamente por negocio.

Unificar fuentes de información para los procesos punta a punta previos a la asignación.

4. Evolución ALS y ARC

Área Responsable

Subdirección General de Administración de Cartera

Apoyo de la Gerencia Senior de Soluciones Tecnológicas de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Asegurar que el Infonavit cuente con una plataforma tecnológica vigente, capaz de soportar los procesos de Cartera y Cobranza en un sistema actualizado y unificado.

Actualmente los procesos de Cartera y Cobranza se llevan en plataformas distintas, ALS y ARC; ambas plataformas tienen problemas de actualización, además de ser poco compatibles entre sí, lo que ha generado un proceso de desarrollo y conexión mediante interfaces muy amplio.

Hablando en particular de ALS se encuentra en la versión 205, cuando la versión de mercado está en la 216; lo que pone al Instituto en un proceso casi inmediato de migración o evolución, ya que por una parte se corre el riesgo de perder soporte en la versión mencionada y por otra parte los procesos de personalización que requiere el Instituto para dar cabida a todos los programas sociales, son cada vez más difíciles de realizar, dado que ya no se cuenta con campos personalizables en la plataforma (ya se han agotado prácticamente).

En cuanto a ARC se vive una circunstancia similar, ya que esta plataforma está basada en PeopleSoft, del cual ya no se tiene soporte por parte de fabricante y, de igual forma, cualquier adecuación a la configuración actual pone en riesgo la estabilidad de la plataforma.

Acciones realizadas

Se iniciaron procesos de investigación sobre aplicativos para sustituir dichas plataformas, Inffinix en el caso de cobranza y se solicitó la evaluación en tiempo e inversión de actualizar ALS a la versión más reciente.

Resultados

Ambos temas se quedan con soporte informativo para ser retomados en 2019.

Fechas programadas

Inicio: Por planificar

Evaluación de plataformas y alternativas de migración; y de ser un proceso aprobado en 2019, se podría iniciar el desarrollo de los blueprint.

Fin: Por planificar

Retos

Presupuesto a largo plazo aprobado. Es necesario tener certeza del presupuesto para los 2 o 3 años que dure el proceso de migración, reimplantación, rediseño o cambio de plataforma.

Alineación con las necesidades de negocio, será importante un proceso intenso de coordinación con la SGAC para alinear este proyecto con las necesidades que se prioricen para la atención de 2019 – 2024.

Prospectivas

Planear un proyecto sólido ya sea de actualización o evolución para las plataformas de Cartera y Cobranza.

Atención y Servicios

1. Proceso Transversal de Gestión y Atención de Quejas (solución causa raíz)

Área Responsable

Subdirección General de Atención y Servicios

Apoyo de la Gerencia Senior de Soluciones Tecnológicas de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Optimizar la gestión, atención y solución institucional de las quejas, mediante la integración de un proceso transversal que derive en procedimientos para cada una de las áreas responsables de dar atención a las mismas, y en niveles de servicio que garanticen la eficiencia, tiempos y la calidad en la solución brindada al DH, impulsando la mejora continua a través de la identificación y solución de los servicios más demandados.

Acciones realizadas

- Fase I. Necesidad presente Convenios de Niveles de Servicio (concluida al 100%).
- Fase II. Identificación de Causa Raíz. Análisis de Causa Raíz, se han ejecutado las actividades:
  - Realizar el diagnóstico.
  - Identificar y acordar los principales servicios.
  - Diseñar la solución (negocio).
  - Elaboración de requerimientos tecnológicos.
  - La solución tecnológica contempla dos etapas:
    - La primera enfocada a proveer información, la cual estará basada en la plataforma SACI. Se encuentra en ejecución.
    - La segunda etapa en modificar los sistemas de los servicios solicitados, para que consuman la información oficial. Está en su etapa de planeación.
- Fase III. Normativa modelo transversal (concluida al 100%).

  Se aprobó una solicitud de cambio (2018.IE.01. SGAS.48) el día 20 de junio de 2018, en donde se solicita incrementar el tiempo de la Fase II, con nueva fecha de término para el 10 de enero de 2019. Al desplazar los tiempos planeados para la entrega de la solución completa en la actividad Planeación, diseño, desarrollo e implementación de la solución tecnológica en la fase II, genera un ajuste en el tiempo de entrega de las actividades subsecuentes, teniendo un impacto en tiempo de 4.4 meses dando como fecha de fin el 03 de abril de 2019.

Resultados

- El área de negocio definió el Convenio de Niveles de Servicio esperado.
- Se identificó la causa raíz de la problemática.
- Se definió la estrategia tecnológica para solventar la causa raíz, resultando en dos etapas:
  - La primera enfocada a proveer los insumos oficiales de los datos críticos a partir del sistema SACI-SAFRE.
  - La segunda enfocada en modificar las plataformas para que consuman los datos críticos de las quejas, desde la fuente oficial provista en la etapa anterior.
- Se definió la normativa del modelo transversal.

Fechas programadas

Inicio: Abril de 2017

Término: Abril de 2019

Retos

Al inicio del proyecto se declaró como riesgo la participación de los mismos recursos en diferentes proyectos lo que podía provocar retraso en las actividades. La principal afectación se identifica en CRM ya que cuentan con muchos proyectos por realizar, por lo que es necesaria la priorización de los proyectos con CRM.

Desde el inicio del proyecto se identificó que, si los ajustes en los sistemas requerían un desarrollo mayor a lo previsto, se desplazaría la fecha estimada por falta de recursos. Hasta el momento se ha recibido una

solución parcial, sin embargo, aún falta la alternativa de solución completa y el plan de trabajo por parte de TI.

Prospectivas

En relación a la Fase II, las actividades por realizar son:

- Planeación, diseño, desarrollo e implementación de la solución tecnológica.
- Realizar la capacitación.
- Realizar la promoción y difusión.

2. Omnicanalidad 2

Área Responsable

Subdirección General de Atención y Servicios

Apoyo de la Gerencia Senior de Soluciones Tecnológicas de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Construir e implementar un ecosistema digital que registre la trazabilidad de las interacciones de los derechohabientes y que permita al Instituto, de cara a los próximos años, atender a una población más proactiva, que demanda más servicios a través de medios digitales y una comunicación bilateral.

Acciones realizadas

Definición de OLAS.

Elaboración de Plan de Trabajo.

Resultados

Fechas programadas

Inicio: Marzo de 2018

Término: Diciembre de 2018

Retos

La justificación del programa se sustenta en dos problemáticas:

- La primera de contexto, derivado de un crecimiento exponencial en el uso de tecnologías digitales por parte de la población, para lo cual el Instituto se está preparando a través de esta Iniciativa para brindar una atención oportuna.
- La segunda organizacional, ya que el Instituto se está preparando para proporcionar información de calidad, que genere un mejor servicio y atención a los Derechohabientes.

Prospectivas

El programa se alinea con la Estrategia Integral de Mejora del Servicio del Instituto pues es una iniciativa que busca empoderar al Derechohabiente, solventando sus necesidades de información, comunicación y atención, con el fin de apoyarlo en una mejor toma de decisiones, facilitarle el acceso a servicios y productos, todo ello a través de brindar una experiencia unificada y persistente a lo largo de la interacción del Derechohabiente con el Instituto.

3. Datos de Contacto Infonavit (DACI) (Antes BUC-Base Única de Contacto)

Área Responsable

Subdirección General de Atención y Servicios

Apoyo de la Gerencia de Modelos de Información para Minería Analítica Avanzada de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Consolidar en una sola base de datos, la información de contacto del derechohabiente, que es recabada y actualizada en los diferentes canales de atención, para contar con toda la información en un mismo lugar y facilitar su consulta. Así como desarrollar un aplicativo que permita su consulta en línea por los diferentes involucrados (sistemas consumidores, áreas de negocio).

Acciones realizadas

- Elaboración del plan de trabajo.
- Participación y seguimiento del Análisis, Diseño y Desarrollo del cifrado.
- Gestión y apoyo en la ejecución del plan de trabajo.
- Seguimiento con usuario y desarrolladores.

Resultados

- Base de datos con registros únicos.
- Aplicativo para consulta de base de datos (Control de acceso, encripta y desencripta información, generación de reportes predefinidos).

Fechas programadas

Inicio: Agosto 2018

Término: Diciembre de 2018

Retos

Robustecer la base de datos de los contactos de Infonavit para garantizar la calidad en los mismos y que sea también una fuente única. Para el área de TI es importante desarrollar una herramienta que cumpla con estas condiciones de tal manera que se generó un plan de trabajo, el cual se encuentra en su fase de desarrollo y será implementado a finales del mes de noviembre, para que sea consultado por cualquier área del Instituto que desee o necesite conocer estos datos.

Prospectivas

Consolidar Datos de Contacto únicos en CRM.

Crédito

1. Originación Digital

Área Responsable

Subdirección General de Crédito

Apoyo de la Gerencia Senior de Soluciones Tecnológicas de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivos

General:

Empoderar al derechohabiente con asesoría e información que le permita una mejor toma de decisión, acompañándole desde el momento en que sea sujeto de crédito a través de un acceso seguro, eficiente y oportuno bajo un concepto de autoservicio en línea, que integre cada uno de los elementos que forman el proceso de originación de crédito.

Específicos:

- Transformar el proceso de originación de crédito a originación digital.
- Integrar en una plataforma la administración y el almacenamiento del Expediente Digital.
- Reducir el tiempo del proceso de originación de crédito.
- Promover una gestión eficiente y oportuna del proceso notarial.
- Facilitar el proceso de selección de vivienda de acuerdo al perfil de cada Derechohabiente.

Por Proyectos:

Expediente digital.

- Digitalización, por parte de los notarios, de los expedientes que fueron inscritos en el Infonavit.
- Dos fases de validación del expediente de crédito por parte del ANEC:
    - Validación del expediente de crédito (sin garantía hipotecaria).
    - Validación de la garantía hipotecaria con inscripción en RPP (documento en físico).
- Pago a notarios en tres exhibiciones.
- Resguardo de los expedientes de crédito digitales en la plataforma interna del Instituto y de las garantías hipotecarias en físico en el ANEC.

Me interesa un crédito.

- Perfilamiento del derechohabiente para brindar alternativas de crédito y de vivienda acordes a sus intereses, necesidades y capacidades, a fin de facilitar la toma de decisiones para ejercer su derecho a crédito.

Autoservicio para la originación de crédito.

- Permitir que el derechohabiente conforme su expediente digital con la documentación personal y del

crédito que solicite de manera remota.

- Validación por parte del Infonavit del expediente personal y de crédito conformado por el derechohabiente.

Autenticación por medio de dispositivos digitales.

- Integración del uso de dispositivos digitales en el proceso de originación de crédito.

Acciones realizadas

- Expediente Digital:
  - Desarrollo tecnológico.
  - Liberación al ambiente productivo.
- Me interesa un crédito:
  - Desarrollo tecnológico.
  - Liberación al ambiente productivo.
- Autoservicio:
  - Análisis y diseño de la solución tecnológica.

Resultados

- Expediente Digital.

  Incorporación del 99.9% de los notarios a nivel nacional al nuevo esquema de digitalización (3,136 de 3,138) y al pago de sus honorarios en 3 exhibiciones.

- Me Interesa un Crédito.

  Optimización del servicio de precalificación para entrega de información solo de los productos que le aplican de acuerdo a sus condiciones e intereses.

  386,355 consultas de condiciones crediticias (precalificaciones) cada mes.

Fechas programadas

Inicio: Marzo de 2017

Término: Diciembre de 2018

Retos

Expediente Digital.

La carga y validación del expediente digital por medio de una herramienta tecnológica interna, aún no se logra liberar al ambiente productivo. Este compromiso forma parte del programa CECODI (Centro de Control Digital).

Me interesa un crédito.

Lograr que más derechohabientes utilicen esta herramienta Web para poder conocer las condiciones que ofrecen los diferentes productos de crédito y elija el que más se adapte a sus necesidades de vivienda.

Autoservicio para la originación de crédito.

Diseñar una solución tecnológica intuitiva y amigable que le permita al derechohabiente una inscripción sencilla de su crédito por Internet.

Autenticación por medio de dispositivos digitales.

Diseñar una solución de seguridad que garantice al derechohabiente y al Instituto que no habrá suplantaciones de identidad en la solicitud de crédito.

Prospectivas

Expediente Digital.

Hacer eficiente el proceso de validación y resguardo de los expedientes de crédito que forman parte de la garantía del instituto.

Me interesa un crédito.

Lograr que los derechohabientes utilicen este medio para conocer las diferentes alternativas de productos de crédito a los que tienen derecho.

Autoservicio para la originación de crédito.

Facilitar el proceso de solicitud de crédito al derechohabiente al no tener que asistir a un Centro de Servicio.

Autenticación por medio de dispositivos digitales.

Lograr crear confianza en los derechohabientes para que soliciten su crédito vía Internet.

2. Homologación de evaluación del expediente de crédito

Área Responsable

Gerencia de Administración de Garantías de la Subdirección General de Crédito

Apoyo de la Gerencia de Reportes y Soluciones de Inteligencia de Negocio de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Homologación en única fuente de información veraz para reportar todo lo relacionado con el expediente de originación de crédito, así como la evaluación de acuerdo a las matrices documentales vigentes por periodo (Hipotecarios, Mejoravit, Movilidad).

Acciones realizadas

- Migración del modelo de ANEC a la tecnología SAP HANA.
- Integración de los atributos necesarios para la evaluación correcta del expediente (ANEC, Administrador SIC).
- Generación del modelo de información para la evaluación única del expediente de crédito.

Resultados

- Bajar las incidencias por descuadre de cifras entre los diferentes aplicativos que requieren la información del expediente de crédito como CUOEF, Rezago, INEX Notarios, Segregados, Reservas crediticias, Cobranza, etc.
- Simplificación de procesos del CII, reducción de almacenamiento y tiempo de procesamiento.

Fechas programadas

Inicio: Marzo de 2018

Término: Enero de 2019

Retos

Coordinar con los responsables de las áreas de la Subdirección General de Crédito, Subdirección General de Cartera, Cobranza, Movilidad, Subdirección General de Administración y Recursos Humanos para definir los criterios reportados en el indicador de avance en completar expedientes, ya que durante muchos años éste ha estado sujeto a interpretación de la persona que lo consume, y no a una definición homologada de acuerdo a la normatividad vigente o a las necesidades de negocio.

Prospectivas

Establecer niveles de servicio cada vez más confiables, no solamente en tiempo sino también en forma. Esto simplificará y dará certeza a los datos que genera el Instituto, no sólo de manera interna para los procesos operativos, sino también ante la rendición de cuentas a entidades externas.

3. Reingeniería del Modelo de crédito

Área Responsable

Subdirección General de Crédito

Apoyo de la Gerencia de Reportes y Soluciones de Inteligencia de Negocio de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Reingeniería del modelo de originación de créditos Hipotecarios, cuya fuente es SOC para el correcto análisis de información histórica y actual; esta reingeniería tiene como objetivo el dotar de un modelo de información que refleje el modelo actual de operación, tomando en cuenta criterios históricos y preparándolo para modelos de operación futuros.

Acciones realizadas

- Modificación del modelo completo de originación de créditos hipotecarios para reportar correctamente la información alineado al modelo de operación actual.
- Reingeniería de la automatización de la fuente de información SOC (originación de créditos hipotecarios) al Data Warehouse.
- Validación de universos reportados históricamente y actuales.

Resultados

- Bajar las incidencias por pérdida lógica de información de originación de crédito.
- Simplificación de procesos del CII.
- Reducción de tiempo de procesamiento en la tecnología SAP HANA.

Fechas programadas

Inicio: Mayo de 2018

Término: Julio de 2018

Retos

Revisión de la información histórica para hacerla consistente con el nuevo modelo de información.

Prospectivas

Reducir la incidencia de reportes de pérdida de información en los análisis y productos entregados a la SGC y la SGPyF.

4. Sistema de Originación de Créditos

Área Responsable

Gerencia de Operación de Créditos de la Subdirección General de Crédito

Apoyo de la Gerencia Senior de Soluciones Tecnológicas de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Construir una nueva plataforma para la originación, que permita parametrizar reglas de negocio para la configuración y modificación de los productos de crédito por las áreas usuarias.

Acciones realizadas

Análisis de los procesos actuales.

Resultados

Detección de beneficios.

Fechas programadas

Inicio: 2º. semestre de 2019

Término: Por planificar

Retos

Que el usuario participe en el análisis, diseño y pruebas de sus procesos y funciones.

Prospectivas

Un sistema que tenga facilidad para la configuración de productos de crédito que esté en una plataforma que pueda interconectarse con otros sistemas para mejorar el desempeño, que evite tener duplicidad de información en diferentes bases de datos y que pueda ser monitoreada en línea para dar seguimiento al proceso operativo.

Movilidad Hipotecaria

1. Programa de Movilidad Hipotecaria / El cumplimiento con el mandato del Consejo de Administración del Infonavit Resolución RCA-6026-08/17 del 29 de agosto de 2017

Área Responsable

Coordinación General de Movilidad

Apoyo de la Gerencia Senior de Soluciones Tecnológicas de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivos

Es un programa de Infonavit que atenderá la problemática que enfrentan los trabajadores que tienen crédito del Instituto, derivado del hecho de que sus necesidades habitacionales se modifican en el tiempo, de tal forma que algunos factores como la ubicación de su fuente de empleo o el crecimiento de la familia, ya no se ven cubiertas con su actual vivienda.

El programa va dirigido a aquellos trabajadores cuyo valor de crédito sea igual o menor al valor del inmueble actualizado por avalúo.

El PMH propone alternativas de movilidad de los acreditados y derechohabientes del Instituto, ofreciéndoles:

- Oportunidad de cambiar la vivienda que habita actualmente por otra que cumpla mejor sus necesidades habitacionales y de ubicación, sin afectar las condiciones de su crédito Infonavit.
- Capitalizar la plusvalía de su vivienda en el momento de la transacción.
- Posibilidad de incrementar su capacidad de compra,

al ampliar el monto de su crédito Infonavit.

– Acompañamiento de un asesor certificado.

Acciones realizadas

– Instalación de ambientes, infraestructura y plataforma para Portal Inmobiliario.

– Desarrollo e Implementación en producción para registro de oferentes, búsqueda de viviendas y altas masivas de desarrolladores.

– Desarrollo e Implementación en producción de funcionalidad para registro de oferta de desarrolladores, personas físicas y acreditados.

- Desarrollo e Implementación en producción del servicio de consulta de elegibilidad en el Centro de Información.

- Integración del servicio de elegibilidad a CRM.

- Implementación en producción para la creación de caso, cita y consulta de criterios de elegibilidad para el producto Cambio de Casa.

- Implementación en producción del producto Ampliación de crédito.

Resultados

- Infonavit cuenta con un Portal Inmobiliario que permite a los desarrolladores, personas físicas y acreditados presentar y evaluar oportunidades de vivienda para ser aplicados en el programa Cambiavit.

- Se tiene en operación los productos para Ampliación de Crédito y Cumplir Cuenta con la integración de procesos para determinar su elegibilidad conforme a las condiciones establecidas por Cartera y Planeación y Finanzas.

Fechas programadas

Inicio: Febrero de 2018

Término: Noviembre de 2018

Retos

Conclusión por parte de la Subdirección General de Administración de Cartera de las definiciones de los 3 escenarios faltantes:

1. Acreditado propietario de ambas viviendas.
2. Acreditado vivienda de la USS.
3. Intercambio entre acreditados.

El programa está desarrollado para poder soportar los diferentes escenarios que Cambiavit requiera; sin embargo, para poder realizar las adecuaciones y cambios pertinentes, se debe de contar con definiciones claras y detalladas por parte de las áreas de negocio involucradas, principalmente de Cartera, Planeación y Finanzas, Contabilidad, Tesorería y Atención y Servicios.

Actualización de versiones de HANA, Hybris e infraestructura para contar con un Portal Inmobiliario de vanguardia.

Mantener actualizados los procesos de negocio derivado de los cambios o de nuevos escenarios o productos.

Contar con personal y fábricas de software expertos en las herramientas tecnológicas, como SAP CRM, Hybris commerce, Hybris marketing, Hana, SAP FICO, ALS.

Prospectivas

– Integración del Portal Inmobiliario con la plataforma de mercadotecnia para la realización de campañas que coadyuven con el incremento en las operaciones de Cambiavit.

– Contar con una plataforma tecnológica de Movilidad Hipotecaria que pueda hacer frente a cualquier escenario de cambio de casa que pueda presentarse.

– Ofrecer a los acreditados, derechohabientes y desarrolladores una plataforma robusta y flexible capaz de adaptarse a las condiciones de mercado, normatividad del Instituto y entidades regulatorias.

– Integrar la información generada por el Portal Inmobiliario y los productos de Cambiavit a los modelos de información del Instituto, incrementando con esto la capacidad de análisis y toma de decisiones de las áreas de negocio, mediante el uso de las herramientas analíticas.

2. Tableros para el análisis de información de Movilidad Hipotecaria y Comunicación Social

Área Responsable

Coordinación General de Movilidad

Subdirección General de Comunicación Social

Apoyo del área de Soluciones de BI y Movilidad Hipotecaria de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Construcción de tableros de control de información y desarrollo de algoritmos de aprendizaje que integren datos para el análisis, visualización de datos y desempeño del programa de Movilidad Hipotecaria.

Acciones realizadas

- Se realizó el proceso de licitación pública para buscar al proveedor que diera la solución.
- Se han tenido reuniones con el proveedor ganador y el equipo de metodología agile (safe).
- Se está construyendo la muestra de la información con la que se comenzará el análisis para la construcción de la solución.

Resultados

- Creación de tren ágil para el desarrollo de la solución.
- Primera versión de universo de información para análisis.

Fechas programadas

Inicio: Agosto de 2018

Término: Diciembre de 2018

Retos

- Formalización del contrato con el proveedor.
- Disponibilidad de la información.

Prospectivas

- Mantener la aplicación disponible 24/7.
- Apoyo para toma de decisiones en el programa Cambiavit.
- Apoyo para campañas dirigidas de comunicación social.

Expediente Digital

1. Centro de Contenido Digital Infonavit.

Área Responsable

Gerencia Centro de Expedientes Digitales Infonavit de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivos

General:

Innovar dentro de los procesos actuales del Instituto para generar más valor, mitigar riesgos y hacer más eficiente la operación, a través de implementar una cultura de Gestión Documental en todo el Instituto, acompañada de procesos, políticas y tecnología que concentre todo el uso de los expedientes digitales del Instituto y que dé origen al Centro Contenido Digital Infonavit.

Específicos:

- Preservar el patrimonio del Trabajador y del Instituto a través del resguardo de documentos electrónicos del Instituto.
- Optimizar y agilizar el uso de recursos de información disponibles en el Instituto, para dar servicios.
- Sustituir el uso de expedientes físicos por documentos electrónicos.
- Establecer las bases para crear expedientes electrónicos únicos e interrelacionados durante el ciclo de vida del trabajador, que considere sus diferentes vigencias.
- Habilitar la colaboración documental entre los integrantes del ecosistema de vivienda con un solo punto de verdad.
- Adoptar mejores prácticas para la gestión documental.

Acciones realizadas

Desarrollo tecnológico y liberación en ambiente productivo de los siguientes proyectos:

- Desarrollo de proceso para recepción de expedientes jurídicos de Cartera.

- Se definió Gobierno y estructura de CECODI.
- Primer módulo para integrar Open Text y CRM en el proyecto de NPEA.
- Módulo de captura de Originación Digital.
- Sustitución de OnBase por Open Text para el módulo de Ventanilla Única.
- Migración de expedientes electrónicos de crédito que existían en discos duros.
- Implementación de la herramienta Sistema de Control y Registro de Expedientes (SICRE) a nivel nacional, para captura de expedientes físicos y resguardo de electrónicos del Instituto.

Resultados

- Desarrollo del proceso para recepción de expedientes jurídicos de Cartera.
  - Se almacenó un total de 827,425 expedientes jurídicos de cartera en Open Text.
  - Se desarrolló el proceso para la carga automática de los expedientes para su almacenamiento y consulta en línea.
  - Creación de reportes que permiten realizar la consulta de las actualizaciones de los documentos y sus metadatos.
- Primer módulo para integrar Open Text y CRM en el proyecto de NPEA.
  - Integración del Addon de Open Text con CRM para el proyecto de NPEA.
  - Creación del workspace en Open Text a través de la creación de BP en CRM.
- Se definió Gobierno y estructura de CECODI.
  - Se liberó al 100% el CECODI dentro del Instituto, liberando niveles de soporte a incidentes.
  - Se diagnosticó el uso de los expedientes electrónicos dentro del Instituto.
  - Se generó el modelo para implementación de la estructura que permita tener expedientes ordenados con base en las iniciativas de Modelo de Proceso, Gobierno de Datos, Derechohabiente 360º y Expediente Único.
  - Se validó e insertó el CECODI como un servicio dentro del catálogo de Servicios de TI.
- Módulo de captura de Originación Digital.
  - Módulo de interacción con el sistema STN (Sistema de Titulación Notarial), en el proceso de originación para que los notarios puedan cargar y consultar el estatus de expedientes digitales en Open Text.
  - Se creó dentro del CECODI el espacio para que se almacenen todos los expedientes ya validados por la empresa validadora de expedientes.
  - Se recibieron más de 20 mil expedientes nuevos de crédito.
- Sustitución de OnBase por Open Text para el módulo de Ventanilla Única.
  - Se desarrolló la funcionalidad actual de Onbase dentro de OTX.
  - Se migraron los expedientes actuales de Ventanilla Única Onbase a Ventanilla Única Open Text.
- Migración de expedientes electrónicos de crédito.
  - Carga del CECODI de Expedientes Electrónicos de Créditos Hipotecarios y de Mejoravit.
  - Resguardo en el CECODI de los expedientes y disponibilidad para consulta con base en perfilamiento de usuarios.
  - Más de 2.5 millones de expedientes electrónicos de crédito migrados en el Instituto y disponibles para su consulta en línea.
- Implementación de la herramienta SICRE a nivel nacional, para captura de expedientes físicos y resguardo de electrónicos del Instituto.
  - Se logró por primera vez dejar el sistema en operación dentro del Instituto.
  - Se migraron todos los expedientes de la antigua plataforma a la nueva.
  - Se dejó operando dentro del Centro del Datos con todos los controles necesarios.
  - Se crearon perfiles de usuario para acceso y captura de expedientes.

Fechas programadas

Inicio: Noviembre de 2016

Término: Diciembre de 2018

Retos

Llevar a cabo el proceso de licitación para el aseguramiento de la Continuidad Operativa de los aplicativos que actualmente se encuentran en ambiente productivo.

Se tiene pendiente el desarrollo de las siguientes iniciativas de proyecto:

- Migración de expedientes de ADERF.
- Generar los mecanismos para recibir todos los expedientes Hipotecarios que se digitalicen en Doc Solutions.
- Integración de Originación Digital al CECODI, para el 3er. trimestre de 2018.
- Integración de expedientes de NPEA.
- Definir políticas de ciclo de vida de los Expedientes de Digitales.
- Definir políticas para la digitalización y uso de expedientes Digitales.
- Unificar plataformas de herramientas de Contenido Digital en el CECODI.
- Implementar el nuevo SICRE dentro del CECODI.

Prospectivas

- Consolidar el Plan de Transformación Digital, que incluye la evolución de los procesos, tecnologías y cultura organizacional para apoyar las iniciativas del Instituto que facilite la gestión y el resguardo de contenido digital.
- Mantener el modelo de evolución tecnológico del CECODI de forma que sea viable soportar las decisiones y reglas de negocio con la misma velocidad con que el Instituto lo requiere.
- Plantear un modelo de evolución de datos, para juntar los datos estructurados del CII con los datos no estructurados del CECODI, a fin de apoyar a la toma de decisiones con una cantidad mayor de datos del derechohabiente.

Planeación y Finanzas

1. Reportes regulatorios CUOEF.

Área Responsable

Gerencia de Seguimiento y Atención a CNBV de la Subdirección General de Planeación y Finanzas

Apoyo de la Gerencia de Soluciones de Analítica Avanzada de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Optimización punta a punta de la plataforma para la generación periódica de los Reportes Regulatorios CUOEF y su envío a CNBV.

Acciones realizadas

- Desarrollo de procesos semi-automatizados y aplicativo web de carga de información para generar formatos CUOEF.
- Desarrollo de interfaces punta a punta.
- Adquisición de aplicativo Bajaware como front-end para usuario responsable de generación de Reportes Regulatorios CUOEF.

Resultados

Envío periódico en tiempo de acuerdo a los calendarios establecidos por CNBV, a través de la plataforma web.

Fechas programadas

Inicio: Febrero de 2018

Término: Septiembre de 2018

Término de automatización de interfaces punta a punta.

Retos

Para el caso de la serie H (Reportes a detalle de crédito), coordinar a los usuarios responsables para que realicen las definiciones correspondientes y den seguimiento entre el resto de los responsables de negocio.

Prospectivas

Mantener el envío periódico de los Reportes Regulatorios CUOEF en tiempo y forma.

2. Tablero de presupuesto en delegaciones

Área Responsable

Gerencia Sr. de Administración de la Subdirección General de Planeación y Finanzas

Apoyo de la Gerencia de Reportes y Soluciones de Inteligencia de Negocio de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Contar con reportes mensuales de presupuestos por Delegación y Subdirección, a efectos de enviar oportunamente informes a cada responsable para que conozcan la posición presupuestal en la que se encuentran.

Acciones realizadas

Se ha llevado a cabo el entendimiento del requerimiento con el usuario y se tiene previsto iniciar en agosto con el proyecto.

Resultados

Minimizar el tiempo de emisión de los reportes mensuales por delegación y subdirección, así como mitigar el riesgo de error al manipular manualmente, en Excel, la información extraída del sistema.

Fechas programadas

Inicio: Agosto de 2018

Término: Septiembre de 2018

Retos

Contar con una gestión del presupuesto más eficiente que permita identificar oportunamente desviaciones entre el presupuesto autorizado vs. presupuesto por ejercer.

Prospectivas

Proveer un tablero en el cual se permita visualizar la información presupuestal por delegación y subdirección.

Centro de Información Infonavit

1. Plataforma Analítica Avanzada SAS VIYA y Modelos Analíticos (9 modelos 30 reportes).

Área Responsable

Gerencia de Soluciones de Analítica Avanzada de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivos

- Implementación de la plataforma analítica SAS VIYA 3.4
- Desarrollo de 9 modelos y 30 reportes para áreas usuarias.

Acciones realizadas

- Implementación de la plataforma analítica SAS VIYA 3.4

  Instalación y configuración de ambientes de Desarrollo, Calidad y Producción (RedHat).

- Desarrollo de 9 modelos y 30 reportes para áreas usuarias.
  - Desarrollo de modelos de Recaudación Fiscal: Unificación de Cuentas, Amortizaciones Excedentes, Elusión Fiscal.
  - Análisis exploratorios para modelos de Estrategia del Balance y para el área de Crédito.

Resultados

- Plataforma SAS VIYA instalada.
- Modelos de Recaudación Fiscal al 80% de avance.

Fechas programadas

Inicio: Diciembre de 2017

Término: Noviembre de 2018

Retos

La información de Patrón y Trabajador requerida para los modelos de Crédito, Estrategia del Balance y Atención y Servicios está en resguardo por parte del área de Recaudación Fiscal, quienes han mencionado que no se puede compartir, lo que dificulta la instrumentación de modelos, dado que se requiere poder caracterizar a los patrones y trabajadores.

Prospectivas

– Proveer una plataforma analítica institucional, de autoconsumo.

– Desarrollar 9 modelos y 30 reportes asociados para las áreas del Instituto, capaces de proveer información que sustente el desarrollo de estrategias y mejore la forma de entregar los servicios al trabajador y al patrón.

2. Fábrica de Soluciones de Analítica Avanzada (Empower Data).

Área Responsable

Gerencia de Soluciones de Analítica Avanzada de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivos

- Desarrollo de Talleres de Descubrimiento de necesidades de analítica avanzada.
- Desarrollo de modelos analíticos avanzados para las áreas usuarias, en la plataforma tecnológica del Instituto.
- Proyecto.
- Mantenimiento.
- Soportar la Continuidad Operativa de la Gerencia de Soluciones de Analítica Avanzada.

Acciones realizadas

- Desarrollo de Talleres de Descubrimiento de necesidades de analítica avanzada.
- Desarrollo de modelos y requerimientos de analítica avanzada.
- Soporte a la operación de la Gerencia de Soluciones de Analítica Avanzada.

Resultados

– Cédulas de requerimientos de analítica avanzada.

– Modelos y requerimientos (Ola 1):
  • Abandono de Vivienda.
  • Evaluación de Impacto Taller Saber Más para Decidir Mejor.
  • Índice de Cartera Vencida por Desarrollador.
  • Modelo para la Tasa Anual Equivalente Crédito.

– Modelos y requerimientos (Ola 2):
  • Calibración Abandono de Vivienda.

Fechas programadas

Inicio: Febrero de 2018

Término: Diciembre de 2018

Retos

La información de Patrón y Trabajador requerida para los modelos de Crédito, Estrategia del Balance y Atención y Servicios está en resguardo por parte del área de Recaudación Fiscal, quienes han mencionado que no se puede compartir, lo que dificulta la instrumentación de modelos, dado que se requiere poder caracterizar a los patrones y trabajadores.

Se debe realizar una adecuada integración de las tecnologías y plataformas disponibles para Analítica Avanzada: SAS, Power BI, Predictive Analytics / Leonardo, R.

Se debe cambiar la forma en la que se conciben las soluciones de analítica avanzada, pues no son desarrollos analíticos tradicionales, y por tanto no necesariamente siguen los ciclos tradicionales de desarrollo.

Prospectivas

Proveer soluciones de analítica avanzada a las áreas usuarias, a través de talento especializado y del soporte a la operación de la Gerencia de Soluciones de Analítica Avanzada.

Soluciones Tecnológicas

1. Pago Anual de Derechos de Actualización del Licenciamiento SAP

Área Responsable

Gerencia Sr. de Soluciones Tecnológicas de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Pago de mantenimiento de la base de licenciamiento de software SAP PSLE (Product Support for Large Enterprise), al que tiene derecho por contrato el Instituto, el valor del contrato se calcula aplicando el 17% al valor del licenciamiento adquirido.

Acciones realizadas

Formalización de contrato y ejecución de pago.

Resultados

Acceder a los servicios y herramientas SAP para poder garantizar el correcto funcionamiento de los sistemas Institucionales.

Fechas programadas

Inicio: Enero de 2019

Término: Diciembre de 2019

Retos

Contar con la suficiencia presupuestal.

Prospectivas

Basado en el anexo 23-1 “Soporte del producto de SAP para grandes empresas”, se espera obtener:

- Mejora Continua e Innovación.
- Manejo de Mensajes.
- Acceso al contenido de Servicios.
- SAP Solution Manager Edición Empresaria.

Seguridad de la Información

1. **Ampliación de licenciamiento para incrementar alcance y visibilidad de la recolección de eventos en todos los entornos (SIEM Splunk)**

Área Responsable

Gerencia Senior Seguridad TI de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Incrementar la capacidad de procesamiento de indexado de logs.

Acciones realizadas

- Depuración de fuentes de información.
- Optimización de licenciamiento.

Resultados

- Monitoreo de las fuentes de información relevantes.
- Mejoramiento en la correlación de eventos de seguridad.

Fechas programadas

Inicio: Mayo 2018

Término: Junio 2019

Retos

Aumentar el número de fuentes que reportan en el splunk.

Prospectivas

Identificar oportunamente los eventos de seguridad.

2. **Implementación de procedimientos y solución para prevención de fuga de información (Data Loss Prevention) de la consola de Firewall**

Área Responsable

Gerencia Senior Seguridad TI de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Implementar un control de seguridad para prevenir la fuga de información desde repositorios y durante la transmisión de información.

Acciones realizadas

Actualización de la política de control interno y seguridad de la información, para ser utilizado como referente en la implantación del DLP.

Resultados

- Mitigar el riesgo de fuga de información
- Cumplimiento con la LFPDPPSO (Ley General de

Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados).

Fechas programadas

Inicio: Marzo 2019

Término: Agosto 2020

Retos

Identificación de todos los puntos de fuga de información.

Prospectivas

Mitigar el riesgo de fuga de información reservada o confidencial.

3. Robustecer control de acceso a través de la implementación de doble factor de autenticación en la infraestructura crítica del Instituto

Área Responsable

Gerencia Senior Seguridad TI de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Habilitar un esquema de doble factor de autenticación en la infraestructura y sistemas críticos del Instituto.

Acciones realizadas

Piloto de doble factor de autenticación en office 365 cuentas de usuario.

Resultados

- Autenticación mediante doble factor de autenticación.
- Cumplimiento con ISO27001.
- Robustecimiento del control de acceso en aplicativos.

Fechas programadas

Inicio: Noviembre 2017

Término: Octubre 2020

Retos

Actualizar las versiones de sistemas operativos para soportar un esquema de doble autenticación.

Prospectivas

Reforzar el control de acceso a la infraestructura y sistemas críticos del Instituto.

4. Implementación de una solución de inteligencia analítica de seguridad de la información

Área Responsable

Gerencia Senior Seguridad TI de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Aplicar esquemas de inteligencia analítica para el análisis de eventos y prevención de fugas de información e incidentes de seguridad.

Acciones realizadas

Identificación de brechas en la actuación de respuesta a incidentes.

Resultados

- Disminución en los tiempos de respuesta ante incidentes de seguridad.
- Automatización del proceso de contención de amenazas.

Fechas programadas

Inicio: Junio 2018

Término: Marzo 2020

Retos

Integración con la infraestructura legada.

Prospectivas

Habilitar un control preventivo autónomo ante ataques informáticos.

5. Certificación de controles de seguridad informática en proveedores estratégicos del Instituto

Área Responsable

Gerencia Senior Seguridad TI de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Implementar un servicio de certificación de seguridad de proveedores y terceros con los que Infonavit tiene relación operativa.

Acciones realizadas

Identificación de controles requeridos.

Resultados

- Establecimiento de controles de seguridad aplicables a proveedores.
- Cumplimiento regulatorio ISO27001.
- Mitigación de riesgo en el tratamiento de información por terceros.

Fechas programadas

Inicio: Agosto 2018

Término: Julio 2019

Retos

Definir los controles aplicables de acuerdo a los convenios, contratos y servicios adquiridos.

Prospectivas

Mitigar el riesgo operativo derivado de la relación con proveedores y terceros.

6. Consolidación del esquema de operación continua de la infraestructura de seguridad, habilitando una mejora sostenida de los procesos en función de las necesidades y amenazas a la seguridad informática.

Área Responsable

Gerencia Senior Seguridad TI de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Contratación de servicios de soporte y mantenimiento de la infraestructura de seguridad bajo niveles de servicio y esquema de mejora continua.

Acciones realizadas

Proyecto Nuevo Modelo de Operación de Seguridad en curso.

Resultados

Continuidad operativa de la infraestructura de seguridad.

Fechas programadas

Inicio: Mayo 2018

Término: Mayo 2019

Retos

Vencimiento de contratos durante el 2019.

Prospectivas

Contar con servicios de soporte y mantenimiento de manera ininterrumpida.

7. Mitigación del riesgo por accesos no autorizados a cuentas de administración de alto riesgo través de incrementar la capacidad de la bóveda de seguridad

Área Responsable

Gerencia Senior Seguridad TI de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Incrementar capacidad de bóveda de seguridad para la gestión segura de los accesos de servicios adicionales a los actuales.

Acciones realizadas

Habilitación de módulos adicionales para protección de contraseñas expuestas en código aplicativo.

Resultados

- Conexión segura entre aplicativos y bases de datos.
- Robustecimiento de la confidencialidad de la información que viaja entre el aplicativo y la base de datos.

- Cumplimiento normativo 27001.
- Fortalecimiento de la arquitectura de seguridad.

Fechas programadas

Inicio: Julio 2018

Término: Diciembre 2019

Retos

Compatibilidad con sistemas legados.

Prospectivas

Eliminar las contraseñas embebidas en el código fuente.

Arquitectura e Ingeniería

1. Resolución de la deuda técnica

Área Responsable

Gerencia Senior de Arquitectura e Ingeniería de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Identificar, reducir y mitigar la obsolescencia en las plataformas institucionales, los errores y vulnerabilidades en los desarrollos y defectos en el diseño de la arquitectura de los aplicativos.

Acciones realizadas

Identificación de la deuda técnica en los aplicativos e infraestructura referentes al área sustantiva de Crédito.

Resultados

Recolección del código fuente de los aplicativos de Crédito, evaluación de dichos códigos fuente e identificación y roadmap de resolución definitiva de la deuda técnica identificada. Propuesta de sustitución y consolidación de los aplicativos core del área de crédito en una plataforma integrada.

Fechas programadas

Inicio: Junio de 2018

Término: Por planificar

Retos

Mantener la operación, ejecutar y adoptar nuevos requerimientos de las áreas sustantivas y al mismo tiempo, atender la deuda técnica.

Prospectivas

Disminución de los aplicativos críticos que se encuentran sin soporte (por el hecho de estar en versiones viejas de plataformas propietarias, los proveedores de la tecnología como SAP, Microsoft, IBM, entre otros, ya no dan resolución a problemas e incidentes).

Reducción y eliminación de vulnerabilidades de seguridad derivadas de malas prácticas en la configuración y desarrollo de los sistemas.

Reducción del costo total de propiedad al tener aplicativos documentados y configurados correctamente, mientras se reduce la fragmentación tecnológica actual.

2. Maduración del Modelo de Gobierno y Gestión de TI (MGGTI)

Área Responsable

Gerencia Senior de Arquitectura e Ingeniería de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Incrementar el nivel de madurez de la SGTI con respecto a su modelo de gestión, asegurando así una transparencia en la alineación de la operación y las metas institucionales.

Acciones realizadas

- Fase 1.- Diseño y planeación del MGGTI.
- Fase 2.- Implementación y alineación del MGGTI.
- Fase 3.- Operación y primer ciclo de mejora continua.

Resultados

Diseño del Modelo de Gobierno y Gestión de TI, asignación de dueños operativos correspondientes y primer ciclo de mejora continua de los procesos.

Adicionalmente, la SGTI se encuentra en la primera ejecución de entrega de indicadores por proceso. Los requerimientos por parte de las áreas sustantivas se encuentran controlados y su seguimiento automatizado, desde la demanda hasta la liberación en sistemas de producción.

Fechas programadas

Inicio: Marzo 2019

Término: Agosto 2019

Retos

- Alinear la estructura organizacional, la normativa y las metas individuales (por dueño de proceso) a los indicadores de gestión emanados del MGGTI, para asegurar su cumplimiento y optimización continua.
- Mantener el patrocinio por parte de la SGTI para consolidar la operación.
- Asegurar el cumplimiento de los perfiles, aptitudes y actitudes de los dueños de los procesos para que puedan cumplir con lo establecido.

Prospectivas

- Lograr el control de la gestión de la SGTI por medio de indicadores y procesos, en alineación con las áreas normativas internas y externas.
- Mantener un ciclo de mejora continua para optimizar la gestión de la SGTI.
- Reducción y mitigación de riesgos operativos (de seguridad, cumplimiento, regulatorios, legales, etc.) por medio de la aplicación eficiente y comprobable de controles.

3. Aseguramiento y control de la Oficina de Gobierno de Datos

Área Responsable

Gerencia Senior de Arquitectura e Ingeniería de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Ejecutar y monitorear el cumplimiento de las políticas de Gobierno de Datos institucional.

Acciones realizadas

- Fase 1.- Diseño de la oficina de Gobierno de Datos y publicación de las políticas de Gobierno de Datos.
- Fase 2.- Implementación de la Oficina de Gobierno de datos.
- Fase 3.- Implementación y entrega de indicadores de calidad de datos a las entidades regulatorias.

Resultados

La oficina de Gobierno de Datos establece, asegura y da seguimiento a los acuerdos emitidos por las mesas de trabajo de Gobierno de Datos Institucional, reforzadas por el patrocinio de Contraloría Interna. Adicionalmente, ya se tienen identificadas las bases de datos principales, sus metadatos y se entregan indicadores de la calidad de la información que contienen, a las entidades regulatorias que lo requieran.

Fechas programadas

Inicio: Marzo de 2018

Término: Diciembre de 2019

Retos

Asegurar la calidad de los datos desde su origen y hasta todos los lugares en donde sean consumidos, ya no solamente mediante políticas y revisiones periódicas sino por medios automatizados.

Asegurar la arquitectura de gestión de datos dentro de las áreas de construcción (Desarrollo de soluciones, Centro de Información, etc.).

Prospectivas

Lograr la uniformidad de la calidad de los datos maestros (Derechohabientes, patrones, créditos, etc.) para una mejor toma de decisiones, al mismo tiempo de mantener dichos datos protegidos según las disposiciones regulatorias de datos personales.

Planeación, Control y Gestión Operativa TI

1. Automatización del proceso de adquisiciones

Área Responsable

Gerencia Senior de Planeación, Control y Gestión Operativa de TI de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Contar con un proceso automático para la consulta y extracción de la información de requisiciones de contratos y pedidos, la cual se encuentra actualmente almacenada en SAP-SRM, que permita la trazabilidad de las fases o Work Flow de seguimiento.

Acciones realizadas

- Identificación de necesidades.
- Análisis de proceso.
- Definición de Funcionalidad.
- Diseño de Solución.
- Desarrollo de Solución.
- Pruebas de Reporteo.

Resultados

Se desarrolló el sistema solicitado, hasta la fase de pruebas de reporteo.

Este proyecto, continua en proceso ya que hay una serie de permisos que cumplir por la interacción con la Gerencia de Adquisiciones; sin embargo, cabe mencionar que nos encontramos en la fase de pruebas del reporteo.

Fechas programadas

Inicio: Febrero de 2018

Término: Por replanificar

Retos

Interacción con la Gerencia de Adquisiciones.

Priorizar la continuidad del proyecto.

Prospectivas

Automatización de procesos de consulta y extracción de información contenida en el sistema SRM, con la finalidad de contar con reportes para la gestión y seguimiento del estatus de las requisiciones de contratos y pedidos de la SGTI.

2. Tableros de Control Administrativo

Área Responsable

Gerencia Senior de Planeación, Control y Gestión Operativa de TI de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Visualizar el detalle de presupuesto autorizado, comprometido, ejercido, por ejercer y disponible, de manera automática con información oportuna.

Acciones realizadas

- Tablero de Presupuestos de la SGTI.

  La solicitud de servicio del tablero se dio de alta en JIRA bajo el ID PLASGTI-144, el cual consiste en la consulta de información en línea de SAP-FICO generando reportes que permitan llevar a cabo el seguimiento del presupuesto de cada una de las Gerencias Sr. de la SGTI.

- Identificación de necesidad.
- Análisis de proceso.
- Definición de funcionalidad.
- Diseño de solución.
- Desarrollo de solución.
- Diseño de las pantallas de sistema.
- Tablero de Seguimiento de Pagos de Facturas de la SGTI.

  La solicitud de servicio del tablero se dio de alta el 29 de enero del ejercicio fiscal vigente, bajo el ID PLASGTI-182, el cual consiste en la implementación de un proceso tecnológico, que permita llevar a cabo la consulta en un tablero de control el seguimiento de pagos de facturas de la SGTI.

- Identificación de necesidad.
- Análisis de proceso.
- Definición de funcionalidad.
- Diseño de solución.
- Desarrollo de solución.
- Diseño de las pantallas de sistema.

Resultados

El último estatus que se tiene de la solicitud del tablero de Presupuesto es que se encuentran integrando ésta a la solicitud de SAP-FICO 88, generada por la Gerencia de Administración SAP de la SGARH, donde se solicitó empatar la arquitectura de ambos tableros y garantizar la veracidad de la información.

El Tablero de Seguimiento de pagos de Facturas se encuentra en el ambiente de calidad, dado que es necesario liberar la automatización del proceso de adquisiciones, para tener acceso a la información.

Fechas programadas

Inicio: Febrero 2018

Término: Por planificar

Retos

Liberar el desarrollo.

Prospectivas

El tablero de presupuestos forma parte del proceso de Administrar las finanzas de la SGTI y del procedimiento de Monitorear el desempeño de las finanzas de la SGTI, permitiendo realizar un trabajo proactivo enfocado en seguimiento del presupuesto por los Gerentes Sr.

Se busca garantizar la veracidad de la información, a través de la automatización.

El tablero de seguimiento de pagos de facturas representará una gran herramienta para la administración y control que requiere la Gerencia de Apego Contractual, permitiendo realizar un trabajo proactivo enfocado en gestionar ante los Responsables de Supervisión y Ejecución, y proveedores, el cumplimiento contractual en tiempo y forma. El cual deberá de evolucionar y transformarse en un sistema aún más sofisticado.

Soluciones de Negocio

1. **Preservar las certificaciones del Sistema Integral de Gestión de Calidad**

Área Responsable

Gerencia Senior de Soluciones de Negocio de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Llevar a cabo la coordinación y preparación de las áreas participantes y las 32 delegaciones, para la ejecución de la auditoría externa al Sistema Integral de Gestión de Calidad que permita la acreditación y mantenimiento del Certificado; cuyo principal objetivo es incrementar la satisfacción de nuestros clientes, mediante la mejora continua de nuestros procesos y procedimientos, a través de los cuales se entregan los productos y servicios.

Acciones realizadas

- Se presupuesta el costo del servicio de acreditación.
- Se establece y coordina el calendario de las auditorias de acuerdo a vigencia del certificado.

Resultados

- Contar con los recursos para la contratación del servicio de acreditación.
- Programa de auditorías de certificación dentro de su vigencia.

Fechas programadas

Inicio: Enero 2019

Término: Diciembre 2019

Retos

- Reforzar la Administración y Capacitación del Sistema Integral de Gestión de Calidad a nivel institucional.
- Preservar los Certificados Institucionales vigentes del Sistema de Gestión de Calidad y asociados.

Prospectivas

- Acreditar la aplicación de prácticas para llevar a cabo una mejora continua en los productos y servicios. (Calificadora financiera "Moody").
- Cumplimiento al Informe de Sustentabilidad sobre el manejo de sistema de gestión para la mejora continua en busca del cumplimiento misión, visión y objetivos estratégicos.

2. **Incorporación de los Modelos de Operación de las distintas áreas de negocio del Instituto, a la plataforma de Software ARIS BPA (Business**

Process Analysis)

Área Responsable

Gerencia Senior de Soluciones de Negocio de la Subdirección General de Tecnologías de Información

Objetivo

Migrar los modelos de operación de las áreas de negocio del Instituto a la plataforma tecnológica ARIS, tomando como referencia las lecciones aprendidas en la migración del Modelo de Operación de la Subdirección General de Tecnologías de la Información (MGGTI).

Acciones realizadas

Durante el tercer trimestre de 2018 se definió e implementó el Gobierno de Procesos en la herramienta tecnológica ARIS, así como el análisis, diseño, modelado de los procesos y procedimientos del Modelo de Operación de la Subdirección General de Tecnologías de Información.

Resultados

- Instalación y configuración de la plataforma ARIS en el Instituto.
- Implementación del gobierno de procesos en la herramienta (definición de reglas, establecimiento de convenciones y modelado).
- Migración de los procesos del MGGTI.

Fechas programadas

Inicio: Enero 2019

Término: Junio 2021

Retos

- Contar con el Patrocinio de las diferentes áreas de negocio involucradas para llevar a buen fin el Proyecto.
- Gestión del cambio a nivel Institucional para adopción del nuevo esquema de elaboración de la normativa de operación a través de la herramienta tecnológica ARIS.
- Coordinar los trabajos con las diversas áreas del Instituto para la incorporación y capacitación del nuevo esquema de trabajo.

Prospectivas

- Mejorar el Gobierno de Procesos y la administración de los procesos de negocio, así como optimizar la elaboración la Normativa de Operación Institucional.
- Homologación en la construcción de la Normativa de Operación Institucional.

Soluciones y Cambios

1. Implementación de Metodología para Aseguramiento de Calidad

Área Responsable

Gerencia Implementar Soluciones y Cambios de la Subdirección General de Tecnologías de Información.

Objetivo

Implementar una metodología para realizar de manera sistemática la ejecución de pruebas.

Acciones realizadas

- Análisis de procesos y procedimientos.
- Identificación de actividades.

Resultados

Identificación de la necesidad de adoptar o generar una metodología.

Fechas programadas

Inicio: Diciembre 2018

Término: Junio 2019

Retos

- Integración entre las áreas de la SGTI.
- Fortalecimiento del Portafolio de Servicios.
- Agilizar el proceso de Documentación, revisión y gestión de los documentos a validar.
- Adopción de Metodologías Ágiles para entregas incrementales de valor (SAFe).
- Adopción de metodología CMMI.

Prospectivas

Tener una metodología ágil y funcional para poder realizar los distintos tipos de pruebas de las funcionalidades generadas por las diferentes áreas del instituto.

Garantizar el entendimiento de los documentos que conforman la liberación.

2. Integridad de información en la CMDB (Gestión de configuración de Bases de Datos) y uso de herramientas especializadas (uCMDB)

Área Responsable

Gerencia Implementar Soluciones y Cambios de la Subdirección General de Tecnologías de Información.

Objetivo

Contar con la información de manera íntegra a nivel de componentes y mapeo de servicios vs infraestructura.

Acciones realizadas

- Obtención de información de activos y configuraciones.
- Conocimiento de la herramienta para la administración de activos y configuraciones.

Resultados

- Carga inicial de información validada.
- Integridad de información modelada.

Fechas programadas

Inicio: Julio 2018

Término: Junio 2019

Retos

La operación tan cambiante provoca que la información sea difícil de validar, debido a los cambios tan continuos y rápidos.

Prospectivas

Contar con una CMDB 100% fiable permite tener una visión de impacto al negocio para cualquier incidencia y/o cambio.

24.10 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. Programa de Modernización y Mejora de la Infraestructura

Área Responsable

Gerencia de Modernización y Mejora de la Infraestructura

Objetivos

- Trámites más ágiles y dinámicos.
- Mayor productividad de los empleados del Instituto.
- Mayor colocación de créditos hipotecarios.
- Ahorro en el rubro del pago de rentas de inmuebles.
- Incrementar el patrimonio del instituto.
- Mejorar la imagen Institucional.

Acciones realizadas y Resultados alcanzados:

- En materia de infraestructura, con la puesta en marcha del Programa Modernización y Mejora de la Infraestructura, se logró renovar el 59% de las instalaciones del Infonavit, para brindar un mejor servicio a los Derechohabientes. Se destacan las acciones siguientes.
- Se realizó la modernización de 68 inmuebles, de los cuales 58 son Centros de Servicio y 10 Delegaciones Regionales con Centro de Servicio, lo que permite generar ahorros del 40% en el consumo de energía y un 50% en el consumo de agua, así como menor tiempo de espera en la atención al Derechohabiente, al aumentar la velocidad en el procesamiento de datos y renovar el 100% de los equipos de cómputo.
- En el marco de este programa, se pudo renovar el mobiliario y equipos de oficina en las 32 Delegaciones Regionales y sus Centros de Servicio, lo que incluyó equipos de seguridad, aires acondicionados, transformadores, UPS (unidades de almacenamiento de energía), equipo de cómputo y telefonía con tecnología de punta, así como la renovación de 95 vehículos utilitarios y 30 Infomóviles, lo que permite un mejor clima laboral al tiempo que incrementa la productividad de los trabajadores de Infonavit.

– Asimismo, se adquirieron 11 terrenos en los que se están construyendo 28,400 m2 de Centro de Servicio y oficinas de Delegaciones Regionales, para así brindar un servicio eficiente y de calidad a los Patrones y Derechohabientes, apropiados para las condiciones específicas de cada entidad.

Para dimensionar el trabajo realizado, se modernizaron 40,476 m2 de instalaciones, lo que permitirá contar con mejores espacios para dar atención a cerca de 3 millones de Derechohabientes y Patrones contribuyentes. Este programa ha permitido consolidar el patrimonio del Infonavit, por la plusvalía en inversión y dignificar la atención y servicio que se brinda.

Fechas programadas

Inicio: 1 de enero del 2017

Término: 30 de octubre del 2018

Reto:

Mejorar la atención y el servicio a Patrones y Derechohabiente.

Prospectiva:

Concluir la construcción de las nuevas instalaciones que serán destinadas para

Centro de Servicio y oficinas de Delegaciones Regionales.

2. Ampliación del Edificio Sede

Área responsable

Gerencia de Desarrollo Inmobiliario (SGARH)

Objetivo

Ampliar las oficinas de atención del Instituto que permita el crecimiento y fortalecimiento de sus áreas y principalmente que contribuya a un servicio de eficacia, eficiencia y calidad hacia sus derechohabientes

Acciones realizadas y Resultados alcanzados

1.- Gestorías y Tramites (Licencias y Permisos) .

– Fusión de Predios.
– Alineación y Número Oficial.
– Obtención de Uso de Suelo.
– Programa Interno de Protección Civil.
– Manifestación de Impacto Ambiental.
– Manifestación de Construcción Tipo B (primera etapa).
– Proyecto de Impacto Urbano.
– Permisos ante CFE (media tensión, libranzas).

Por realizar

– Obtención de la Manifestación Tipo C (segunda etapa).
– Licencia Especial (Túnel de Interconexión de Ambos Edificios).

Nota: Ejecución de diferentes procesos administrativos para llevar a cabo la contratación de diferentes especialidades.

2.- Ejecución de la obra:

- Desmantelamiento y Demolición.

2.2 Excavación y protección de colindancias:

- Excavación.
- Estabilización de taludes (Anclaje y concreto lanzado).
- Trabajos de media tensión.
- Instalación de Grúa torre.
- Cimentación y Subestructura.

2.3. Super estructura:

- Obra civil.
- Superestructura.

Fechas programadas

Inicio: 26 de noviembre del 2015

Término: 31 de diciembre del 2018

Reto:

El Instituto ampliará las oficinas de atención, a fin de propiciar el crecimiento y fortalecimiento de sus áreas, y contribuir a un servicio de eficacia a sus derechohabientes.

Prospectivas:

1.- Gestorías y Tramites (Licencias y Permisos):

- Seguimiento a la Resolución Administrativa de la manifestación de impacto ambiental expedida por la SEDEMA.
- Seguimiento al Programa Interno de Protección Civil.
- Seguimiento al resolutivo del Proyecto de Impacto Urbano.
- Contrato para suministro de agua potable.
- Permiso de descarga de agua residuales al sistema de alcantarillado sanitario.
- Licencia de ocupación.

Nota: Dada la Ejecución del proyecto previsto se dé continuidad en el año 2019, existen diferentes procesos administrativos a los cuales se les debe dar seguimiento.

2.- Ejecución de obra:

- Albañilerías.
- Suministro de elevadores y montacargas.
- Instalaciones (eléctricas, aire acondicionado, voz y datos, etc).
- Fachadas de aluminio y cristal.
- Acabados.
- Jardinería.
- Obras complementarias derivadas del Proyecto de Impacto Urbano.

3. Control de Archivos y Gestión Documental de los Expedientes Administrativos del Instituto

Área responsable

Subdirección General de Administración y Recursos Humanos

Objetivos

- Contar con una base de datos correspondiente al contenido documental de los archivos, mediante una herramienta de control de expedientes denominados SICRE 2.0 (Sistema de Control y Registro de Expedientes).
- Registro, clasificación y administración de los expedientes del Instituto.
- Apoyar a las áreas usuarias del Instituto, al contar con un archivo ordenado.
- Generar acciones para optimizar los trabajos de digitalización, depuración y procedimientos de expedientes, a fin de dar cumplimiento a la estrategia Institucional de archivo, en apego a los lineamientos de transparencia del Infonavit y a la Ley General de Archivos (publicado en el Diario Oficial de la Federación el 15 de junio de 2018).

Acciones realizadas y Resultados alcanzados

- Diagnóstico en Delegaciones y Oficinas de Apoyo respecto al registro de expedientes administrativos.
- Inventario físico.
- Clasificación de expedientes.
- Registro y digitalización de expedientes.
- Creación y actualización de series documentales de las áreas sustantivas.
- Actualización e implementación del Sistema de Control y Registro de Expedientes (SICRE).
- Salvaguarda del archivo que posee valor histórico para su guarda y custodia en bodegas del Instituto, así como la depuración de expedientes para definir o terminar su baja y por consiguiente su eliminación en coordinación con la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuito (CONALITEG).
- Actualización del Catálogo de Disposición Documental.
- Proceso de digitalización de los documentos que son susceptibles de acuerdo a las series documentales.

Fechas programadas

Inicio: Octubre del 2017

Término: Junio del 2019

Retos:

Dar continuidad con las actividades inherentes a la gestión documental de los expedientes administrativos que generan las •diferentes áreas que conforman el Instituto, tales como:

1. Sistema Institucional de Archivo que permita la:

- Organización.
- Administración.
- Funcionamiento.
- Conservación.
- Disponibilidad.
- Preservación.
- Integridad.
- Localización Expedita de los Expedientes.

Lo anterior busca lograr mediante la implementación del Sistema de Control y Registro de Expedientes (SCIRE).

2. Procesos de Gestión Documental:

- Dotar a los expedientes de un código de barras como medio de identificación necesarios para que mantengan su procedencia y control.
- Guarda y custodia de expedientes.
- Préstamo de expedientes a las áreas interesadas.
- Preservación de documentos durante sus periodos de trámite, conservación e histórico.
- Control de los expedientes digitales.

3. Infraestructura y equipamiento para la gestión documental y administración de archivos:

- Actualmente el Instituto a través de proveedor externo administra los expedientes de concentración e histórico en bodegas propiedad de éste.

Respecto a la presente actividad no se tiene avance alguno.

Prospectiva:

Cabe mencionar que las actividades antes citadas se contemplan para dar cumplimiento a la Ley General de Archivos, la cual fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el pasado 15 de junio de 2018, se iniciará su vigencia dentro del plazo previsto en su artículo Primero Transitorio dentro de los 365 días siguientes a su publicación, lo cual será para el mes de junio del próximo año.

4. Archivo Nacional de Expedientes de Crédito (ANEC)

Área Responsable: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos

Objetivos

- Administrar de forma integral los expedientes físicos y las imágenes correspondientes a todos los créditos de origen.
- Guarda y custodia y préstamo de expedientes físicos.
- Seguimiento y supervisión de la recepción de los expedientes en físico vs digital, procesamiento de los mismos, inventario documental, validación de bases de datos y documentos.
- Digitalizar de forma masiva los expedientes de crédito correspondientes al periodo de diciembre 2012 al 2018, con el propósito de integrar en el Open Text dicha información digital, dando como resultado un mejor control y consulta de los expedientes.

Acciones realizadas y Resultados alcanzados

- Validación de muestras de guarda y custodia y préstamos de expedientes y su almacenamiento físico.
- Préstamo y devolución de documentos y/o expedientes.
- Atención a la entrega de escrituras, solicitadas por las instancias correspondientes (Área de inconformidades, Derechos Humanos, etc).
- Digitalización de documentos que no estén previamente digitalizados y que no se encuentre dentro de la digitalización masiva y almacenamiento de imágenes.
- Seguimiento y control de almacenamiento de

imágenes en la plataforma digital Open Text, implementada por la Subdirección General de Tecnologías de la Información.

- Implementación del Sistema denominado Ventanilla Única para el control de los expedientes originados de crédito.
- Conciliación de base de datos originación contra Archivo Nacional de Expedientes de Crédito (ANEC) y Cartera (julio 2018 a octubre 2018)

Fechas programadas:

Inicio: Junio del 2017

Término: Junio del 2019

Reto:

Eficientar de forma integral la Administración, guarda y custodia de los expedientes físicos resultantes del otorgamiento de créditos.

Prospectivas:

- Contar con un mejor control en el tema de administración y préstamo de expedientes para garantizar las diferentes actividades que desarrollan las diferentes áreas del Instituto como es el tema de cobranza, cancelación de hipoteca, rezago histórico, así como la solicitud de escrituras de los derechohabientes.
- Implementar mecanismos para la recuperación de expedientes físicos que en su momento se entregaron en calidad de préstamo, para asegurar su devolución al ANEC.
- Contar con el mayor número de expedientes digitalizados para la consulta de parte de diferentes áreas del Instituto y generar eficiencia en sus procesos

5. Sistema de Profesionalización y Desarrollo Laboral Infonavit

Área Responsable: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos / Coordinación General de Recursos Humanos.

Objetivo

General:

Desarrollar un mecanismo para retener, preservar y transmitir el conocimiento para la profesionalización continua del talento de quienes laboran en el Instituto.

Específicos:

- Establecer el diseño del SPyDLI de acuerdo con las necesidades del Instituto.
- Consolidad al Infonavit como una entidad certificadora ante el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) estableciendo estándares de competencias en las áreas sustantivas.
- Desarrollar la profesionalización del personal del Instituto de las áreas sustantivas.
- Fortalecer las competencias especializadas y/o técnicas del personal derivado de sus perfiles de puestos y áreas sustantivas.
- Incrementar las oportunidades de desarrollo laboral del personal.
- Integrar una base de competencias básicas del personal.
- Transparentar y abril al público en general el conocimiento certificado del funcionamiento básico de las áreas sustantivas del Instituto.

Acciones realizadas y Resultados alcanzados

- Diseño y alta del Instituto como Entidad Certificadora y evaluadora ante el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.
- Diseño del Diagnóstico de Competencias Básicas del personal.
- Diseño de Estándares de Competencias para Áreas Sustantivas.
- Acciones Formativas de Acompañamiento de Servicio Público y/o Habilidades gerenciales.
- Acreditación de estándares a grupo piloto.
- Creación de Normativa Comité de Evaluación y Certificación Infonavit.
- Certificación de los 3 estándares en 4 zonas.

- Diseño y elaboración de Recursos Formativos Digitales.
- Difusión y cierre de certificaciones.

Fechas programadas

Inicio: Abril del 2017

Término: Noviembre del 2018

Reto:

Desarrollar conocimiento para la profesionalización continua del talento de quienes laboran en el Instituto.

Prospectivas:

- Continuar con la administración de la Entidad de Certificación Infonavit, en el desarrollo de los procesos de certificación, verificación de evaluadores y control de portafolios de personal certificado, de acuerdo con la Normativa establecida por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).
- Establecer como modelo básico de la capacitación al personal interno las certificaciones en apego a la vocación social de atención general de cualquier trabajador del Instituto, respecto a las áreas sustantivas a derechohabientes, acreditados y trabajadores en general.
- Promover que el resto del personal pueda certificarse en los tres estándares de competencia en el 2019.
- Desarrollar otros estándares de competencia laboral orientados a las áreas sustantivas del Instituto como: Atención y Servicios, Tecnologías de la Información y Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible. Con esto, se fortalecería la transmisión del conocimiento y el compromiso social de las trabajadoras y trabajadores del Instituto.

24.11 CONTROL Y VIGILANCIA

1. Seguridad de la Información

Área Responsable

Contraloría General

Objetivos

- Establecer una estrategia general en materia de Seguridad de la Información.
- Establecer el Gobierno de Seguridad de la Información en el Instituto.
- Desarrollar políticas en materia de Seguridad de la Información.
- Determinar el estado de la seguridad de la información en el Instituto.
- Fortalecer los controles en base a las desviaciones encontradas.
- Establecer controles para prevenir pérdidas y fraudes.

Acciones realizadas

- Diagnóstico de brecha respecto de ISO 27001.
- Estrategia General de Seguridad de la Información y Alineación a los objetivos institucionales.
- Políticas Generales de Seguridad de la Información publicadas.
- Conformación del Grupo de Gobierno de Seguridad de la Información.
- Definición del perfil de CISO.
- Nombramiento del CISO.
- Diagnóstico de madurez actual en materia de seguridad de la información.
- Detección de vulnerabilidades en la infraestructura crítica.
- Evaluación de riesgos tecnológicos.

Resultados

- Prevención de fuga de datos, acciones inmediatas y marco de trabajo.
- Fortalecimiento de estrategia de ciberseguridad.

- Unidad de Prevención de Pérdidas y Fraude y Plataforma de Gestión de Prevención de Fraude.
- Línea base de seguridad en MainFrame.
- Diagnóstico de seguridad de aplicaciones y ciclo de vida de desarrollo seguro.
- Marco de trabajo para SIEM (Monitoreo) y SOC (Centro de Operaciones de Seguridad).
- Línea base de seguridad para bases de datos.
- Segunda evaluación de madurez en materia de Seguridad de la Información.

Fechas programadas

Inicio: Enero de 2017

Término: Continua

Retos

- Dar continuidad y supervisión a la implementación de las Políticas Generales de Seguridad de la Información por parte de las áreas que conforman la administración.
- La aplicación de las políticas a proveedores y terceros que gestionan información del Instituto.

Prospectivas

- Los casos detectados de fuga y venta de bases de datos a terceros, indican que la aplicación de las medidas de seguridad de la SGTI ha sido insuficiente y que la fuga es apoyada probablemente por personal interno.
- La Oficina de Prevención de Pérdidas y Fraudes debe ser consolidada y convertirse en un proceso de supervisión continua, que garantice que los procesos con más riesgo de pérdida o fraude sean supervisados y se eviten en la medida de lo razonable errores o desviaciones en la operación en detrimento del patrimonio del Instituto.
- La operación inicial de la Oficina sólo consideró la configuración en la Plataforma de Gestión de Prevención de Fraude de los focos rojos detectados al inicio de 2018, por lo que se deberá dar mantenimiento a la matriz de riesgos en base a los nuevos casos, quejas y denuncias recibidas o detectadas.
- Es necesario analizar los nuevos productos que se liberarán durante el resto de 2018 y en adelante y se debe determinar la conveniencia de supervisarlos a través de la Oficina y la Plataforma para disminuir la posibilidad de fraudes tales como, pero no limitados a usurpación de identidad, erogación de recursos a cuentas bancarias incorrectas, autorizaciones masivas inválidas, autorizaciones sin segregación de funciones y fuga de información.

24.12 SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD DE VIVIENDA

1. Mejores Prácticas de la Calidad de la Vivienda

Área responsable

Gerente de Mejoramiento de Calidad y Valor Patrimonial

Objetivos

- **General:**

Fomentar el desarrollo sostenible de la vivienda financiada por el Infonavit, a través de la investigación aplicada y la instrumentación de estrategias para fomentar el desarrollo integral comunitario, maximizando los beneficios sociales y ambientales.

- Específicos:
  - Incidir de manera positiva en la industria de la vivienda y en el desarrollo de ciudades ordenadas con vivienda de calidad.
  - Proponer diseños de proyectos de vivienda y prototipos con adecuaciones a la estructura de la vivienda, para que ésta sea más eficiente en gasto energético y ahorro familiar.
  - Aumentar el índice de satisfacción al acreditado y el empoderamiento del derechohabiente y el acreditado.
  - Mejorar el resultado de los indicadores de evaluación en materia de calidad de vivienda
  - Aumentar la calidad del portafolio crediticio.

Acciones realizadas y resultados alcanzados

– **Del Territorio al Habitante**

Con la finalidad de promover iniciativas que fomenten una mayor calidad en las viviendas de autoproducción asistida, cumpliendo con estándares de calidad y diseño, se realizó la investigación Del Territorio al Habitante.

En noviembre de 2016, el CIDS lanzó el proyecto de investigación "Del Territorio al Habitante", obteniéndose como resultado 84 propuestas de prototipos de vivienda de autoproducción asistida. Para cada proyecto desarrollado para un municipio en específico, se realizó la documentación historiográfica local, estudio social, mapeo y diagnóstico de la vivienda existente, y diseño arquitectónico de un prototipo de vivienda de autoproducción asistida.

La vivienda de autoproducción es un proceso de construcción, cuya esencia no radica en su estructura final sino en el propio proceso de construcción, en las negociaciones, posibilidades y crecimiento que el propio diseño permite.

Al considerar la importancia de la arquitectura rural, a veces vernácula como fuente de la identidad de los pueblos en los planes de desarrollo urbano, se podrían establecer condiciones normativas que contribuyeran al mejoramiento y conservación de esta arquitectura.

Los proyectos que integran la investigación Del territorio al Habitante, demuestran que las condiciones climáticas, las características físicas y la calidad de los materiales, extraídos del medio natural circundante, influyen en el tipo de vivienda.

Como parte de los apoyos a los afectados de los desastres naturales en el 2017, a través de la página Web de Infonavit, se creó una plataforma de consulta pública de los proyectos arquitectónicos de autoproducción asistida, con el propósito de que sirvieran como idea para aquellos que necesitaran empezar de cero o reconstruir una vivienda.

– **Mejora y Ampliación**

Con el objetivo de promover iniciativas que fomenten una mayor calidad en los proyectos de mejora y ampliación de viviendas, cumpliendo con estándares de calidad y diseño, y recomendar iniciativas para que la vivienda que sea ampliada o rehabilitada cumpla con criterios de sostenibilidad, se promovió la investigación de Mejora y Ampliación, el cual buscó el fortalecimiento de la originación del producto Mejoravit, así como potenciar y desarrollar una industria de mejoramiento de la vivienda existente; se analizaron proyectos e iniciativas que salvaguarden la integridad patrimonial, estructural y estética de las viviendas, en los procesos de mejora, rehabilitación y ampliación de vivienda.

Se realizó la construcción de 5 prototipos de mejoramiento y ampliación considerando, la resistencia estructural, eficiencia energética, menor afectación a la vivienda, mejora en la estética de la vivienda existente, mejora en las condiciones urbanas de los desarrollos habitacionales, propuestas de mejora en los reglamentos de construcciones locales, preservación de las garantías de la vivienda original, uso de ecotecnologías, adecuaciones para personas con discapacidad.

Una vez construidos, los 5 prototipos fueron monitoreados para conocer las condiciones del diseño, sistemas constructivos y materiales utilizados en el tiempo.

Las mejoras, reparaciones y ampliaciones son actividades que la gran mayoría de derechohabientes realizan a lo largo de la vida; estas acciones deben apoyan en la calidad y en la conservación e incremento del valor patrimonial de la vivienda. Es importante realizar las mejoras y reparaciones a la vivienda para preservar el inventario nacional de vivienda en buen estado.

Esta investigación evidenció las restricciones de los procesos actuales de verificación y valuación ante la innovación en materiales y diseños para mejorar la calidad de las viviendas y de vida de los derechohabientes.

Los proyectos de mantenimiento de vivienda se realizan de manera constante y sin importar la situación económica de los derechohabientes, sin embargo, proyectos de ampliación, alteraciones estructurales y de instalaciones, están condicionadas a la situación económica real de cada

derechohabiente. Es importante conocer las razones por las que los derechohabientes y acreditados toman la decisión de emprender una mejora o remodelación de la vivienda. Saber estas razones no sólo es importante para la industria que provee los servicios sino también para conocer qué productos y alcances deberán tener los créditos que ofrece el Infonavit.

- **Redensificación Urbana**

  Como respuesta a la vivienda recuperada del Instituto, se realizó una investigación de nuevos esquemas de vivienda a través del incremento de la densidad habitacional y la diversificación de usos de suelo en desarrollos habitacionales. Reconsolidación de las ciudades a través de la rehabilitación de terrenos subutilizados.

  El objetivo central del proyecto consistió en utilizar los lotes de vivienda recuperada del Instituto, que por definición siempre estarán mejor ubicados que Unidades Habitacionales (UUHH) construidas más recientemente y que se encuentren más alejadas, como catalizadores de desarrollo sostenible a través de la redensificación (construcción de viviendas verticales).

  Se diseñaron 35 Proyectos Ejecutivos de diferentes prototipos de vivienda vertical, los cuales consideraron:

  - Solución de acuerdo con la localidad asignada.
  - Resistencia estructural.
  - Diseño una vivienda digna y de calidad
  - Mejorar la calidad de confort del usuario mediante la utilización de materiales y diseño sostenible.
  - Reglamentos de construcción aplicables (Federal, Estatal, Municipal, Vecinal).
  - Ajustar el proyecto a la superficie requerida y al monto de intervención establecido
  - Desarrollo de todos los documentos constructivos requeridos para ejecutar la construcción del proyecto.

- En el CIDS tenemos un interés particular en el rol del diseño arquitectónico por sus capacidades de funcionar como el medio de trabajo que nos permite estudiar los parámetros actuales y los proyectos futuros para mejorar la calidad de las viviendas y calidad de vida de los trabajadores, en este caso, a través de la densificación.
- Si bien los proyectos urbanos de gran escala son los principales impulsores de la modificación urbana, aquí proponemos pequeños proyectos de acupuntura urbana que consideramos viables para modificar el desarrollo urbano actual y buscar la no expansión descontrolada de las ciudades.
- Las propuestas que aquí presentamos replantean las unidades habitacionales con propuestas de edificios de usos mixtos, con alta densidad y orientados no solo a incluir programas de uso diferentes, sino proponer nuevas modalidades de vivienda, como lo son las viviendas en alquiler, y vivienda en alquiler con posibilidad de compra.
- Las ciudades y la tipología de vivienda restringen, facilitan, inhiben o habilitan las necesidades de las personas que en ellas habitan. La gran duda es si la calidad de vida vinculada a la vivienda densificada aumenta en relación con la vivienda unifamiliar; aunque quizá esta pregunta aún no ha sido respondida por los proyectos aquí presentados, si observamos los posibles beneficios espaciales, ambientales, económicos y sociales que promueve esta tipología de vivienda.
- **Laboratorio de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda Infonavit**

  Retomando el espíritu social y la mejora continua de la calidad que financia el Instituto, el CIDS solicitó en la sesión ordinaria número 793 del H. Consejo de Administración y mediante resolución RCA-5900-04/17, se aprobó el uso de la Reserva Territorial disponible, libre de gravamen, con número de activo 5000393, propiedad del Instituto, predio denominado “San Miguel del Arco”, en el municipio de Apan, Hidalgo, para la implementación de un Centro de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda Infonavit, con el objeto de mejorar la calidad de vida y vivienda de los acreditados, mediante la investigación, desarrollo y monitoreo de soluciones habitacionales.

En el Laboratorio de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda Infonavit, en la reserva territorial propiedad del Instituto "San Miguel del Arco", en Apan, Hidalgo, se dará seguimiento y se probará el conocimiento empírico que permita al Instituto desarrollar valor patrimonial en las viviendas que financia. También contará con un Centro de Bienvenida que se ubicará dentro del laboratorio, el cual se pretende utilizar como un punto de encuentro para la reflexión en torno a las líneas de investigación que se puedan realizar para la mejora continua de la calidad de las viviendas.

Actualmente se ha realizado la obra civil de terracerías e infraestructura, con la construcción de la red de instalaciones. Actualmente se está construyendo el Centro de Bienvenida, los 32 prototipos de vivienda experimental y el huerto urbano.

- **Territorio de Gigantes**

  En la búsqueda continua de localizar suelo intraurbano para construir vivienda social, y dentro de las investigaciones especiales realizadas por el CIDS, se dio continuidad al Proyecto denominado "Territorio de Gigantes", el cual surge como resultado de la liberación de terrenos que actualmente ocupa CFE con torres de alta tensión que dividen la ciudad de Aguascalientes en dos, aislando el oriente de la ciudad; en 2013 con la participación de Infonavit se elaboró el plan maestro que busca aprovechar estos terrenos liberados para proponer un crecimiento futuro que compacte la ciudad y teja el centro de la ciudad con el oriente, la zona de Ojo Caliente, compuesta principalmente de desarrollos de vivienda social y popular.

  El reciente crecimiento acelerado de la Ciudad de Aguascalientes se ha concentrado principalmente al oriente, en donde se asienta medio millón de habitantes con la mayor pobreza y con problemas sociales de pandillerismo, adicciones y delincuencia.

  Este proyecto de Desarrollo Certificado Intraurbano, promovido por el Gobierno del Estado de Aguascalientes, por conducto del Instituto de Vivienda Social y Ordenamiento de la Propiedad, como promotor de la certificación y gestión del crédito, busca contribuir a resolver esta situación, creando espacios dignos con calidad de vida.

  A lo largo de los últimos 5 años, se realizó el diagnóstico del desarrollo certificado, así como la valoración económica de las actividades necesarias para el plan maestro de intervención para "Territorio de Gigantes".

  Asimismo se presentó un programa piloto de diseño que definió los lineamientos que deberán tener los proyectos a desarrollador.

  Actualmente se está desarrollando el diseño de la manzana prototipo, con los proyectos ejecutivos de los edificios de vivienda y espacio público

- **Estrategia de Implementación de Vivienda Social en Centros Históricos**

  Con el objetivo de llevar a cabo una Investigación de una estrategia de implementación de vivienda social en Centros Históricos, tomando como ejemplo la ciudad de Puebla, Puebla, se realizó una Investigación mediante el análisis de la documentación Historiográfica y local con visitas a sitio así como un estudio social con mapeo y diagnósticos del centro de la Ciudad de Puebla, sus tipologías y composición urbana; llevar a cabo el desarrollo y diseño de un Proyecto Ejecutivo y elaboración de un Manual de Investigación para el desarrollo de Vivienda en Centros Históricos.

  La estrategia busca la convergencia de tres elementos fundamentales para la apropiación, recuperación y estímulo de la habitabilidad del centro, así también como en constituirse como una nueva opción de asequibilidad de vivienda en lugares estratégicos de la ciudad, generando valor social y urbano. Se aprovecha la infraestructura existente; la cercanía a fuentes de empleo y la existencia de servicios; a la vez que se contiene el crecimiento de la mancha urbana, aprovechando el potencial de la ciudad mientras que se preserva la riqueza histórica de la misma.

- **Estudio Hidrológico e Hidráulico en la cuenca "El Barreal" en Ciudad Juárez, Chihuahua**

  Se llevó a cabo el estudio hidrológico e hidráulico en la zona norte y sur en la cuenca El Barreal en Ciudad

Juárez, Chihuahua, con el apoyo de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez a recomendación del CENAPRED. De este estudio se obtuvo la siguiente información.

- Diagnóstico de las condiciones actuales de la zona urbanizada de la cuenca el Barreal.
- Modelo Digital de elevación actualizada.
- Análisis estructural y de estabilidad de taludes en el tramo existente del Bordo Miguel de Madrid Hurtado.
- Determinación de las zonas de peligro hidrológico conforme los resultados de hidrología e hidráulica fluvial bidimensional (simulaciones en software iBER) para periodos de retorno de 2, 5, 10, 25, 50, 100 y 500 años.
- Inferir, a partir de estudios geoeléctricos, las capacidades de infiltración de obras de protección contra inundaciones en zonas de peligro hidrológico.
- Propuesta de alternativas hidráulicas de manejos pluvial y nuevas obras de protección contra inundaciones.

En Resumen:

1. A través del estudio realizado se identificaron 83 polígonos que presentan un grado de exposición al peligro hidrológico catalogado como medio, alto o muy alto.
2. Para la identificación de los polígonos expuestos al peligro hidrológico, se ocupó el mapa de peligrosidad o severidad hidrológica correspondiente a la tormenta de diseño asociada con un evento hidrometeorológico de 100 años de periodo de retorno.
3. Este mapa consiste, por definición, en la zonificación del peligro hidrológico, en 5 categorías: muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto, determinados a partir de un nomograma que cuantifica el producto de la máxima velocidad, multiplicado por el máximo tirante.
4. Para cada uno de los polígonos con exposición media, alta o muy alta al peligro, se definieron las propuestas de nuevas obras de mitigación que se requieren desarrollar

Una vez concluido el estudio, el H. Consejo de Administración solicitó lo siguiente:

- RCA-6522-05/18:

  Conciliación y mapeo de los resultados del estudio en el Registro Único de Vivienda (RUV) por parte de la SGC y SGAC, en acompañamiento el CIDS entrego mediante oficio CIDS/066/2018, con fecha 29 de mayo de 2018 una carpeta con todos los entregables del estudio, así como un Disco Duro que contiene la totalidad del estudio al Ing. Luis Fernando Alvidrez Díaz DIRECTOR DEL RUV.

- RCA-6523-05/18

  Enviar a los tres órdenes de gobierno los resultados obtenidos del estudio realizado para ser utilizado en el ámbito de su competencia.

  Derivado de lo anterior, se realizó la entrega del estudio completo a la Coordinación General de Delegaciones, quien quedó como responsable de atender la resolución anterior, y a su vez hizo entrega del estudio a las siguientes autoridades:

  - Lic. Javier Corral Jurado. Gobernado del Estado de Chihuahua
  - Lic. Lucia Chavira Acosta, Delegada de la Secretaria de Desarrollo Urbano, Territorial y Agrario en el Estado de Chihuahua.
  - Dr. Kamel Athié Flores, Director Local de la Conagua en Chihuahua
  - Dra. Cecilia Olague Caballero, Secretaria de Desarrollo Urbano y Ecología de Gobierno del Estado de Chihuahua.
  - Lic. Alejandro Loaeza Canizales. Presidente del H. Ayuntamiento de Juárez, Chihuahua.

- RCA-6524-05/18:

  Reunir a desarrolladores responsables y promotores inmobiliarios para atender las recomendaciones de las obras de mitigación que se requieren en el corto y mediano plazo.

El CIDS hizo entrega de una carpeta y un USB con todos los entregables del estudio a la SGC y al a SGAC, para que pueda ser compartida dicha información con los desarrolladores y promotores inmobiliarios; así mismo en la Biblioteca del Instituto se cuenta con un disco duro, que contiene la totalidad del estudio en donde podrá ser consultada la información.

Se está trabajando en Conjunto con la SGAC y SGC para llevar a cabo la reunión con Desarrolladores y promotores inmobiliarios

Retos y Prospectivas

Los principales retos y prospectivas son:

- Qué las iniciativas que promueven las mejoras en la calidad de las viviendas y de vida desarrolladas en el Instituto tengan mayor difusión y sean solicitados por los derechohabientes, adoptados por el mercado, o retomados por la política pública.
- Se tiene que trabajar de la mano de autoridades locales y estatales para mejorar la normativa aplicable en términos de alturas y estacionamientos (entre otras) para hacer posible la implementación de proyectos de no expansión de las ciudades.
- Uno de los principales retos de los proyectos de mejora en la calidad de las viviendas, es la adopción y continuidad de la idea de que la investigación es una materia de mejora continua, donde se tiene que buscar la innovación, monitoreo y prueba de las diferentes iniciativas.
- Es importante la aplicación de proyectos que permitan la liberación de suelo intraurbano, para generar proyectos de vivienda social al interior de los municipios.
- Uno de los retos fundamentales es que las viviendas que financie el Instituto no deben estar (o deben procurar no estar) en zonas de riesgo o áreas naturales protegidas

Fechas programadas

Inicio: 2013

Término: Indefinido, con alcance a 2019

2. Investigación Aplicada y Divulgación de Métodos

Área responsable

Gerencia de Investigación Aplicada y Divulgación de Métodos

Objetivos

Desarrollo de información, evidencia, análisis e inteligencia para impulsar iniciativas, esquemas, procesos y estrategias que tengan como fin último mejorar la calidad de las viviendas financiadas por el Infonavit.

Acciones realizadas y resultados alcanzados

Establecer la importancia de la Calidad de la Vivienda para el Infonavit

Se ha establecido la relevancia de la calidad de la vivienda y su entorno respecto a la calidad de vida del derechohabiente, su comunidad, el medio ambiente y como el principal depósito de riqueza de la mayoría de las familias mexicanas. Así mismo, se han llevado a cabo estudios conceptuales y estadísticos, en los que se ha reafirmado la importancia de la calidad de la vivienda y su entorno en el comportamiento de la cartera crediticia del Infonavit (a mayor calidad menor Índice de Cartera Vencida - ICV).

Dado lo anterior y aprovechando la vasta información con la que cuenta el Instituto, el CIDS ha desarrollado una serie de Indicadores, que a su vez han sido utilizados para generar diagnósticos, desarrollar planes, identificar áreas de oportunidad y tomar acciones para mejorar la calidad de vida vinculada a la vivienda y a su entorno.

Indicadores, Medición, Evaluación y Vinculación con Programas

- Empoderamiento al derechohabiente
- Reducción de asimetrías de información

Nuevo Taller Saber para Decidir

Con el objetivo de empoderar al derechohabiente, haciéndolo consiente de sus derechos ante el Instituto, las responsabilidades que adquiriría al contratar un crédito y los factores que tendría que considerar al

adquirir una vivienda se buscó rediseñar e implementar el nuevo esquema del Taller Saber para Decidir, subir los indicadores de sostenibilidad de la vivienda y su entorno al portal institucional e incidir en los programas, operación y productos Instituto.

En conjunto con las áreas sustantivas (Crédito, Cartera y Recaudación) y las áreas de apoyo del Infonavit (Planeación, Comunicación, Jurídico y TI, entre otras) se realizó el rediseño de la estructura y contenidos del Taller Saber Más para Decidir Mejor.

Este proceso se llevó a cabo a través de un ciclo iterativo en el que se revisaron los contenidos actuales, identificando la relevancia en el momento de originación y entendimiento de los mensajes clave; se tuvieron reuniones con todas las áreas involucradas para recibir su retroalimentación y posterior visto bueno para la publicación de estos.

Estos nuevos módulos de aprendizaje se incorporaron en el portal Mi Cuenta Infonavit, a la vez que se incorporaron de una manera flexible para que los Derechohabientes puedan revisar la información acorde a su perfil y necesidades.

Tecnologías

Incorporación de Nuevas Tecnologías en los programas de las Organizaciones Nacionales de Vivienda (ONAVIs) y en Hipoteca Verde.

El CIDS junto con la CONUEE, CONAGUA, la Secretaría de Energía, la academia, organismos normalizadores, científicos, emprendedores, trabajadores y la industria de la vivienda han trabajado durante años en criterios y métodos de cálculo de ahorro energético y de uso racional del agua, así como en transparentar la incorporación de nuevas tecnologías al Manual Operativo de Hipoteca Verde.

También, en los trabajos con la Asociación Nacional de Fabricantes de Aparatos Domésticos, A. C (ANFAD), se ha buscado garantizar también la capacidad del mercado para incorporar nuevas tecnologías de manera masiva, bajo un entorno competitivo y de manera costo-eficiente.

En abril del 2015, derivado de mesas de trabajo entre CONAVI, Infonavit y las principales cámaras de desarrolladores y constructores de vivienda, así como del estudio realizado entre la CONUEE e Infonavit, se incorporaron al catálogo de ecotecnologías de Hipoteca Verde medidas que contribuyen a reducir la ganancia de calor en los climas cálidos como: Aislante térmico en 2° muro, sistema de Vigueta y Bovedilla, aleros, partesoles y/o remetimientos en ventanas, además de impulsar la incorporación del 100% de Lámparas Led en todos los climas.

Como parte de los esfuerzos para dotar de más y mejores opciones a la industria y a los acreditados, en junio del 2015 el CIDS propuso al H. Consejo Administrativo, la incorporación de Sistemas de Captación Pluvial de Agua y de Sistemas Fotovoltaicos Interconectados a la Red, con potencias desde 250 Wp hasta los 1000 kWp. lo cual le valió el ser invitado por Secretaria de Energía al grupo de trabajo para fomentar la generación distribuida en el sector residencial, contribuyendo así a las metas planteadas en la Ley de Transición Energética en México.

Derivado de la experiencia y certidumbre a la industria generada por la incorporación de nuevas medidas al catálogo de Hipoteca Verde, las cuales contaron con la revisión y validación por parte de CONUEE y CONAGUA, en junio del 2015, el CIDS propuso al Consejo Administrativo, la modificación a la Resolución RCA-3151-11/10 para que la validación y ahorros medidos para la incorporación de ecotecnologías en el catálogo de Hipoteca Verde sea realizada por las Dependencias de la Administración Pública Federal con facultad para emitir recomendaciones (CONUEE - CONAGUA).

Durante el 2016 el CIDS llevó a cabo el estudio "Ruta crítica para la revisión y mejora de los estándares de eficiencia energética y de agua considerados en la participación e incorporación de nuevas tecnologías del programa Hipoteca Verde a corto, mediano y largo plazo", que incluyó la elaboración de infografías con información específica por cada tecnología, la investigación de nuevas tecnologías susceptibles a ser incorporadas en el programa (considerando tecnologías desarrolladas en el país y tendencias Internacionales) y el diseño de una herramienta, que permite estimar de manera dinámica la proveeduría de tecnologías existentes en el mercado mexicano, en función de la modificación a

los estándares de eficiencia en Hipoteca Verde.

Durante el 2017, en el marco de la Mesa Transversal de Vivienda Sustentable (MTVS) coordinada por CONAVI-SEDATU, el CIDS instauró el grupo de Trabajo "Evaluación de Materiales, Tecnologías y Sistemas relacionados con la eficiencia energética y medioambiental de la vivienda" Integrado por las ONAVIS, CONUEE, CONAGUA, y los Organismos de Normalización y certificación de productos con el objetivo de examinar regularmente la expedición y modificación de los Protocolos de Especificaciones para tecnologías que no cuenten con norma, y tomar las decisiones necesarias para promover la correcta normalización de nuevas tecnologías, así como dar certeza y transparencia a los acreditados y la industria de vivienda.

Vivienda

- Sisevive

  Desde el punto de vista de la vivienda, el Infonavit, junto con Agencia de Cooperación Alemana (GIZ) y la embajada británica en México, desarrolló el Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde (Sisevive). Esta es una herramienta inteligente que, tomando en cuenta procesos constructivos, diseño, tecnologías e incluso la orientación de la vivienda, permite evaluar el desempeño energético y de consumo de agua de la vivienda en México, otorgando una mejor calificación a aquellas que usen de manera eficiente la energía y agua.

  El Sisevive se ha consolidado como la herramienta transversal para la evaluación de energética y de uso de agua del sector de vivienda siendo adoptada por CONAVI para el otorgamiento de subsidios, por Sociedad Hipotecaria Federal para una serie de esquemas de financiamiento a tasas preferenciales y por el Infonavit para el programa de Hipoteca Verde. También, el Sisevive fue designado como la herramienta oficial para la medición de las viviendas en las Acciones Nacionalmente Apropiadas de mitigación (NAMA) implementadas en México.

Vivienda y Entorno

La Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve) es la medición objetiva (usando mayormente información contenida en los avalúos) de la vivienda y su entorno. En la construcción de este índice, el Infonavit trabajó conjuntamente con la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI), la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y Sociedad Hipotecaria Federal (SHF). Se realizaron entrevistas a acreditados y derechohabientes. Así mismo, se realizó un grupo de trabajo conformado por expertos en materia de vivienda y desarrollo urbano.

Su propósito es empoderar al derechohabiente brindando información para orientar su decisión de compra, incidir en la calidad de la originación crediticia institucional y disminuir la pérdida esperada por concepto de impago. Mide los siguientes componentes: equipamiento urbano, vialidad y transportes, calidad de la vivienda, superficie habitable, calidad comunitaria, servicios y gestión municipal, hipoteca verde y hogar digital.

Análisis estadístico ha comprobado la relación inversa que existe entre la calificación del Ecuve y el Índice de Cartera Vencida (ICV), lo que nos dice que financiar mejores viviendas en mejores entornos tienen un efecto positivo y medible sobre la salud de la cartera crediticia del Instituto.

El Índice de Satisfacción del Acreditado (ISA) es la medición subjetiva (a través de encuestas presenciales) de la experiencia de compra de la vivienda, cuyo propósito fundamental es identificar los niveles de satisfacción de los trabajadores que han adquirido recientemente una vivienda nueva con crédito del Infonavit, a fin de incorporar este indicador a la toma de decisiones de futuros acreditados y, al mismo tiempo, retroalimentar a los desarrolladores de vivienda como parte del proceso de mejora continua. El ISA incorpora variables respecto a la vivienda, desarrollo habitacional, atención de la empresa y precio, además de elementos del entorno del derechohabiente antes de adquirir una vivienda.

Vivienda y Ciudad

En este sentido el Infonavit, a través del CIDS y socios estratégicos como ONU-Habitat, se ha posicionado como líder en el sector hacia el cumplimiento de la Agenda 2030; alineando los objetivos, las estructuras,

los planes y los programas del Instituto, para así mejorar la calidad de vida de los trabajadores, sus familias y comunidades.

De esta manera, hemos logrado incidir en un entorno urbano próspero para beneficio de nuestros derechohabientes y de la salud de nuestra cartera. Algunas de las acciones específicas tomadas son:

- El cálculo del Índice de Ciudades Prosperas básico en 305 Municipios de la República Mexicana cubriendo los municipios del Sistema Urbano Nacional (SUN) y al 90% de la población urbana de México.
- El cálculo del CPI en su nivel extendido para las tres mayores aglomeraciones del país: Valle de México, Guadalajara y Monterrey.
- Generar el documento de Vivienda y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en México, donde se buscará evidenciar el impacto de la vivienda en los ODS, el estado de la vivienda en México, y sus oportunidades y desafíos para el cumplimiento de la Agenda 2030.
- El desarrollo del marco institucional del Infonavit con base en los ODS para apoyar al Instituto en su alineación a la Agenda 2030, a través de la generación de una guía sobre cómo el Infonavit podrá alinear su estrategia Institucional y la creación de mecanismos de medir y gestionar su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Operación Institucional

- Líneas de Tiempo

  Se realizaron líneas de tiempo de los procesos sustantivos del Infonavit para conocer de punta a punta la operación en materia de Crédito, Administración de la Cartera y Recaudación Fiscal.

  Se analizaron 653 documentos de la normativa institucional de Crédito, Administración de la Cartera y la Recaudación Fiscal. Se elaboraron los diagramas secuenciales y los manuales integrales de los 3 procesos sustantivos del Infonavit con el propósito de transparentar procesos, expresar de manera sencilla la operación Institucional, identificar áreas de oportunidad y cuellos de botella, y tomar acciones correctivas y de mejora.

- Difusión

  Todos los indicadores e investigaciones son puestos a disposición del público en general a través de distintos medios, sin embargo, estos se estructuran para atender a tres segmentos principalmente:

  - La derechohabiencia
  - La industria de vivienda
  - Los 3 niveles de Gobierno y la administración del Infonavit

Con este propósito, algunas de las acciones que se realizaron son las siguientes:

- Desarrolló de una plataforma de indicadores de sostenibilidad.
- Rediseño el Taller Saber para Decidir (educación financiera y de derechos y obligaciones con el Infonavit).
- Se publicaron estudios y análisis en la plataforma Institucional
- Se realizaron eventos con expertos para la planeación de trabajos a realizar, discutir trabajos realizados y mejorar constantemente en términos de medición y acciones a realizar para atender áreas de oportunidad.
- Se desarrollaron reportes a nivel nacional, estatal, municipal y por desarrollador de vivienda.
- Se enviaron resultados y tendencias de los indicadores desarrollados, haciendo hincapié en las áreas de oportunidad detectadas.
- Se buscaron alianzas para financiar las soluciones a las áreas de oportunidad detectadas.
- Se realizaron eventos de difusión con organismos supranacionales, responsables de políticas públicas, Presidentes Municipales, Secretarios de Estados y desarrolladores, entre otros.

Retos y Prospectivas

Los principales retos son los siguientes:

- Empoderar al derechohabiente, haciéndolo

consciente de sus derechos ante el Instituto, las responsabilidades que adquiere al contratar un crédito y los factores que tendría que considerar al comprar una vivienda. Esto a través de la implementación de la obligatoriedad del nuevo esquema del Taller Saber para Decidir (Saber más para decidir mejor), los indicadores de sostenibilidad de la vivienda y su entorno y de programas y productos que incentiven la responsabilidad Institucional con la sociedad, el medio ambiente y la viabilidad financiera.

- Incorporar los indicadores en el proceso Institucional de otorgamiento de crédito desde un punto de vista de análisis de riesgos.
- Usar la evidencia como base para la planeación y desarrollo de soluciones de financiamiento para la vivienda. Un ejemplo de esto sería que, a través de una perspectiva de administración de riesgos, se otorgara mayor financiamiento y a tasas preferenciales a viviendas con un Ecuve y Sisevive más alto. Se estima que, por factores asociados puramente a la calidad de la vivienda y su entorno, medido a través de la Ecuve, existe una diferencia en el Índice de Cartera Vencida (ICV) de hasta 30% entre viviendas de baja y alta calidad. Por ello, se deben tomar acciones para que toda la originación Institucional sea de alta calidad. De esta manera la pérdida esperada por impago hipotecario tendería a disminuir.
- Usar el Sisevive como herramienta obligatoria para reducir los gases de efecto invernadero asociados al sector vivienda.
- Fomentar que la vivienda sea el elemento central e integrador para el logro de los 17 Objeticos de Desarrollo Sostenible y sus 169 metas.
- Mantener un proceso transparente, profesional y participativo para la incorporación de nuevas tecnologías en los programas de las distintas ONAVIs del país.
- Utilizar Laboratorio de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda Infonavit como un espacio de prueba y error para la incorporación de nuevas tecnologías en la vivienda.
- Mantener la colaboración y coordinación interinstitucional para incentivar soluciones de vivienda e impulsar el desarrollo sostenible
- Extender el uso de las herramientas y los indicadores a la banca privada y a toda la industria de la vivienda
- Reforzar la difusión e integración de herramientas, programas e indicadores con gobiernos, desarrolladores de vivienda y derechohabientes del Infonavit
- Actualizar los esquemas y manuales operativos para evitar errores e ineficiencias operativas, así como seguir detectando cuellos de botella y áreas de oportunidad
- Se deben de generar alianzas y mecanismos de financiamiento, con la Banca de Desarrollo, para mejorar la calidad de las viviendas y su entorno.
- Mantener comunicación y colaboraciones productivas con organismos, nacionales, internacionales y supranacionales con el fin de mejorar condiciones financieras para la adquisición de la vivienda, así como su calidad y entorno.

Fechas programadas

Inicio 2012

Término: Indefinido, con alcance a 2019

3. Colaboración Interinstitucional

Área responsable

Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible

Objetivo

ARTÍCULO 72. Respecto a la colaboración interinstitucional para el desarrollo de estrategias de mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y la sostenibilidad de su hábitat y su patrimonio habitacional. I. Establecer y fortalecer relaciones eficaces con los distintos actores que intervienen en el desarrollo de vivienda, y II. Colaborar y fomentar la creación de grupos y redes con instituciones académicas y sociales en materia de sostenibilidad de los centros urbanos

Acciones realizadas y resultados alcanzados

- ¿Qué funciona y qué no en vivienda?
  - Documentación de las buenas y malas prácticas en el desarrollo de vivienda de interés social en México.

- Diccionario de terminología institucional.
  - Elaboración de un documento con las definiciones de la terminología especializada relativa al Infonavit.
- Concurso nacional de estudiantes arquitectura.
  - Para consolidar prácticas creativas hacia nuevas formas de diseño y construcción, para una mejor vivienda basada en un modelo eficiente, compacto, sostenible y regional.
- Cumbre Infonavit de Financiamiento a la Vivienda.
  - Para establecer un debate multidisciplinario y crítico sobre el diseño de los procesos estratégicos en la gestión, finanzas, políticas públicas, ordenamiento territorial, comunidad, arquitectura y urbanismo que rodean el sector vivienda.
- Investigación sobre la situación actual y perspectiva de vivienda de la generación del milenio.
  - Análisis de la situación actual y perspectivas de vivienda de la generación del milenio; plantea estrategias e instrumentos que faciliten el desarrollo de alternativas y modalidades de producción de vivienda orientada a este segmento.
- Premio Internacional de Tesis de Investigación
  - Con el fin de reconocer las mejores tesis de posgrado (maestría y doctorado) nacionales e internacionales sobre la vivienda social y su entorno.
- Residuos sólidos urbanos y residuos de la construcción
  - Para definir estrategias en el manejo adecuado de los residuos generados en la construcción de unidades habitacionales y en la vivienda (residuos sólidos urbanos).
- Grupo de Evaluación, Autorización, Promoción y Seguimiento de Polígonos Urbanos Estratégicos (GEAPS)
  - Participación en las sesiones de evaluación de los polígonos urbanos estratégicos que promueven desarrollos intraurbanos sostenibles.
- Red Nacional de Universidades para la Investigación
  - Generación de alianzas estratégicas para la colaboración interinstitucional entre las Delegaciones Regionales y las instituciones de educación de los Estados que promuevan el desarrollo sostenible.
- Revista Vivienda Infonavit
  - Con el fin de generar contenidos basados en la correlación de información institucional, el estudio de temas y artículos sobre el sector vivienda, y la divulgación histórica, entre otros, a los distintos actores involucrados y a la academia.
- Catedra Infonavit / Taller de vivienda social sostenible
  - Fomenta, a través de cátedras y talleres con estudiantes, la investigación sobre vivienda asequible para que los futuros profesionales ayuden con estos retos.
- Exhibiciones Nacionales e Internacionales
  - Impulsa la difusión de las investigaciones del CIDS a través de exhibiciones que comunican el conocimiento generado dentro del Instituto.
    - Pabellón Infonavit Habitat III, Quito, Ecuador.
    - Pabellón Infonavit Foro Urbano Mundial, Kuala Lumpur, Malasia.
    - Exhibición "Del territorio al habitante".
    - Exhibición 4°y 5° Concurso Nacional de Estudiantes.
    - Pabellón programa "Investigación y desarrollo de soluciones habitacionales de ampliación".
- Publicaciones
  - Edición de las investigaciones del CIDS, con el objetivo de enriquecer y comunicar el conocimiento generado dentro del Instituto.
- Festival Internacional de Arquitectura y Ciudad de “Mextropoli”.
  - Participación en este festival con el fin de fomentar las soluciones integrales de vivienda que mejoren la calidad de vida de los trabajadores.

– Patrimonio histórico documental del Infonavit: Centro de Información Documental-Biblioteca.
  • Constituir y conservar de forma sostenida el patrimonio histórico-documental del Infonavit para las nuevas generaciones.

Retos y prospectivas

– Continuar la investigación sobre la vivienda social y su entorno, su mantenimiento y formación de comunidad, con el objeto de generar conocimiento que pueda ser difundido y aplicado para mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
  • Promover la aplicación periódica de la metodología de la investigación "¿Qué funciona y qué no en la vivienda? en las delegaciones del Infonavit y difundir los resultados entre autoridades, desarrolladores y actores clave.
  • Ampliar la aplicación y alcance de la metodología de la investigación Residuos sólidos urbanos, establecer un programa de manejo de residuos en desarrollos habitacionales y vincularlo al programa de regeneración urbana, así como desarrollar una investigación en campo a nivel nacional con indicadores para conocer los volúmenes y destino final de los residuos de la construcción vinculados a la vivienda.

– Ampliar y mantener la red nacional de universidades para la investigación sobre vivienda social e impulsar la producción de conocimiento dirigido a la solución de problemáticas locales.
  • Identificar, en coordinación con las delegaciones del Infonavit, las necesidades locales de investigación para implementarlas con las universidades.
  • Aumentar el número de convenios de colaboración con universidades del país identificando las áreas de conocimiento en las que destacan y expandir la relación hacia otras disciplinas (derecho, sociología, economía y finanzas, arquitectura, urbanismo, estudios ambientales).
  • Establecer un protocolo con las universidades sobre el uso de las investigaciones realizadas y su posible vinculación con desarrolladores y autoridades.

– Continuar e intensificar la relación con universidades de primer nivel, nacionales e internacionales, para estimular la producción de conocimiento que contribuya a la mejor toma de decisiones institucionales en términos de calidad de la vivienda y su entorno.
  • Continuar y ampliar la "Cátedra Infonavit" en todo el país con universidades de alcance nacional para la creación de capacidades en los futuros profesionistas, así como su vinculación con los desarrolladores de alcance nacional o regional.
  • Continuar y ampliar las investigaciones con las mejores universidades del mundo para mantener el acceso al mejor conocimiento sobre vivienda y temas afines.

– Seguir posicionando al Infonavit, por medio del CIDS, como centro de generación y divulgación de conocimiento especializado en vivienda social, a través de la continua edición y distribución de publicaciones de calidad.
  • Se plantea continuar impulsando en la revista Vivienda Infonavit la generación de contenido útil y aplicable en los distintos ámbitos relacionados a la vivienda social y su entorno, con el fin de convertirla en una publicación líder en la materia, así como formalizar sus canales de distribución, y evaluar la posibilidad de venderla para hacerla financieramente autosostenible.
  • Se propone elaborar una versión amigable y en línea del Diccionario de terminología institucional, que permita a los trabajadores del Instituto consultar los términos y establecer un sistema interactivo de actualización disponible para los usuarios y operable con base en reglas prestablecidas para su edición.

– Dar continuidad e incrementar el alcance nacional de las iniciativas de vinculación con estudiantes para fomentar en los futuros profesionistas el interés por la generación de capacidades para producir una mejor vivienda social.
  • Mediante la continuación y ampliación de

participantes del Concurso Nacional de Estudiantes de Arquitectura; el Concurso Internacional de Tesis de Investigación con la participación de cada vez más países para mejorar su posicionamiento mundial y el fortalecimiento del programa del seminario de premiación; y la promoción de residencias de estudiantes en el Laboratorio de Investigación y Experimentación Práctica de Vivienda Infonavit.

- Continuar con el montaje de exhibiciones dentro de eventos nacionales e internacionales significativos, con el objeto de posicionar al Instituto como un actor fundamental en la búsqueda de soluciones de mejora de la calidad de la vivienda y el desarrollo urbano sostenible.
  - Se considera una exhibición sobre el trabajo conjunto de los programas del Infonavit en la Nueva Agenda Urbana y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el Foro Urbano Mundial 2020, con énfasis en el seguimiento a los 305 Índices de Ciudades Prósperas realizados en colaboración con ONU Habitat, así como exhibiciones relacionadas con el trabajo de estudiantes, de las obras realizadas en el programa de Regeneración Urbana y de futuras iniciativas del CIDS.
- Continuar y ampliar la organización y participación en foros de discusión de primer nivel en temas relacionados a la vivienda social.
  - Dar continuidad y aumentar la cantidad de público y alcance de difusión de la Cumbre Infonavit de Financiamiento a las Vivienda para tener y dar acceso de primera mano al mejor conocimiento, reunir a actores clave alrededor de las mejores prácticas a nivel mundial y posicionar al Instituto como la referente en el intercambio de ideas respecto a la vivienda social.
- Continuar fortaleciendo el patrimonio histórico documental del Infonavit contenido en el centro de Información Documental-Biblioteca, como el acervo especializado en vivienda, urbanismo y temas afines más importante de Latinoamérica, por medio de un incremento en las nuevas adquisiciones y redes de consulta.

Fechas programadas

Inicio: 2016

Término: Indefinido, con alcance a 2019

24.13 COORDINACIÓN GENERAL DE DELEGACIONES

1. Manual de Organización de las Delegaciones Regionales

Área responsable

Coordinación General de Delegaciones

Objetivo

Que las Delegaciones Regionales cuenten con un instrumento normativo, de orden y organización, que homologue las responsabilidades, compromisos y actividades a realizar por cada una de las áreas que las integran, con independencia de su ubicación y características, pero reconociendo factores del entorno que las afecten.

Acciones realizadas y resultados alcanzados

En coordinación con las Subdirecciones Generales de Planeación y Finanzas y de Administración y Recursos Humanos, se elaboró un proyecto de Lineamientos de Organización y Operación de las Delegaciones Regionales, acorde con los ordenamientos del Estatuto Orgánico del Instituto, que precisa las funciones y atribuciones al nivel operativo.

Con base en estos Lineamientos, y alineadas al Estatuto Orgánico del Instituto, se iniciaron los trabajos en coordinación con la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos, para la definición de las actividades, procedimientos y acciones a realizar, precisando la estructura orgánica, atribuciones, objetivos, funciones y los diferentes niveles jerárquicos de las áreas que conforman a las delegaciones regionales.

Fechas programadas

Inicio: Febrero 2019:

Término: Julio 2019

Retos y Prospectivas

En coordinación y con el liderazgo de la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos, se continuará con el Plan de Trabajo que se determine para concluir con la elaboración del Manual de Operación de las Delegaciones Regionales.

2. Participación de las delegaciones regionales en la elaboración y determinación de las metas e indicadores de evaluación

Área Responsable

Coordinación General de Delegaciones

Objetivo

Contar con objetivos, metas e indicadores de evaluación institucionales más cercanos a las realidades, condiciones y características de cada Estado y región del país, acordes al entorno y capacidades operativa de cada Delegación Regional.

Acciones realizadas y Resultados alcanzados

En el segundo semestre de 2017, en coordinación y con el apoyo de la Subdirección General de Planeación y Finanzas y la participación comprometida de las áreas centrales, normativas y de apoyo, se logró por primera ocasión contar con una propuesta de metas e indicadores de evaluación para el primer semestre de 2018, en enero de ese mismo año, misma que se puso en conocimiento de las Delegaciones Regionales para sus observaciones y comentarios.

Fechas programadas

Inicio: Noviembre 2018

Término: Enero 2019

Retos y Prospectivas

Implementar un procedimiento mediante el cual, las Delegaciones Regionales participen activamente desde la evaluación de los resultados alcanzados en el año que concluye, para que con base en este ejercicio, colaboren en coordinación con las áreas centrales en la definición y elaboración de la propuesta de metas e indicadores de evaluación, mismas que se propone sean de alcance anual y no semestral como hasta la fecha se viene realizando.

3. Convenios Marco de Coordinación y Colaboración para el fomento y mejoramiento de la vivienda en los estados

Área responsable

Coordinación General de Delegaciones

Objetivo

Promover, con el apoyo de las Delegaciones Regionales, la suscripción de Convenios Marco de Coordinación y Colaboración entre los gobiernos de los Estados, los municipios, la CANADEVI y la CMIC en cada entidad federativa, los colegios de notarios, y el Infonavit, para fomentar la construcción, el desarrollo y mejoramiento de la vivienda en los Estados, con prioridad en la vivienda de interés social, propiciando el desarrollo urbano sostenible y el ordenamiento territorial.

Acciones realizadas y Resultados alcanzados

Durante 2018, se promovieron, acordaron y suscribieron Convenios Marco de Colaboración con siete Entidades Federativas:

- Aguascalientes;
- Guerrero;
- Hidalgo;
- Michoacán;
- Puebla;
- Tlaxcala; y
- Veracruz.

Asimismo, con base en los acuerdos y compromisos establecidos en las giras del Director General del Infonavit por diversos Estados, se promueve la suscripción de convenios marco similares en otros 13 Estados: Baja california Sur; Campeche; Chiapas; Chihuahua; Ciudad de México; Colima; Nayarit; Nuevo León; Oaxaca; Querétaro; Quintana Roo; Tamaulipas y Yucatán.

Fechas programadas

Inicio: 2018

Término: 2019

Retos y Prospectivas

Durante 2019, deberán continuar las gestiones y negociaciones de las Delegaciones Regionales del Infonavit, en coordinación con los respectivos Gobiernos Estatales, para procurar el compromiso formal de los involucrados en la cadena productiva de vivienda, mediante la suscripción de los 13 Convenios Marco de Coordinación y Colaboración en trámite, así como extender este proyecto, de gran relevancia para la procuración de viviendas de interés social dignas y accesibles a los trabajadores de menores ingresos, al resto de las entidades federativas.

CAPÍTULO 25

GLOSARIO Y ACRÓNIMOS

ABM	Asociación de Bancos de México
Adabas	(Adaptable Database System) Es una base de datos de listas invertidas, de alto rendimiento, creada por la empresa alemana Software AG, en el año 1969. Actualmente se sigue comercializando bajo la versión Adabas 2006, incorporando gateways para SOA y SQL.
ADAI	Atención a Derechohabientes y Acreditados Infonavit. Sistema que facilita la gestión del contacto con el usuario y permite dar seguimiento a sus interacciones con el Instituto. Mediante esta herramienta, 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.
ADAI/Integrador	Estatus dentro de sistema ADAI, que indica que está en espera de la documentación necesaria para gestionar el caso; este estatus se activa de forma automática, cuando la documentación es enviada por el Acreditado vía fax o a través del portal.
Adjudicación	Asignar o entregar a una persona los bienes que le corresponden por ley, testamento o convenio. La Adjudicación se deriva de una Sentencia Judicial a favor de Infonavit, en la cual el Administrador de Cartera (externo) obtendrá la posesión física de la vivienda después de que se lleve a cabo el Remate ordenado por el Juez. El Administrador de Cartera (externo) al mismo tiempo realizará los pagos para la regularización de la vivienda asignando Notario Público en Juicio, quien realizará la Inscripción en el RPP. Posteriormente se entregará la propiedad y la posesión física al Promotor Inmobiliario, para que se comercialice nuevamente la vivienda.
Adjudicación Judicial	Es el acto por medio del cual la Institución Financiera o el Infonavit adquiere, por adjudicación judicial realizada en subasta pública, la propiedad del inmueble otorgado en garantía hipotecaria a su favor, con las condiciones y formalidades que la ley exige.
ADS	(Advanced Development Solutions) Sistema legado para la administración de la Subcuenta Individual.

Adspend	Advertising Expenditure (ADSPEND) es un estudio que presenta la actividad e inversión publicitaria contratada en los medios de comunicación nacionales y locales así como el monitoreo de piezas publicitarias en televisión, radio, prensa y revistas. Se utiliza para contar con un manejo más eficiente de los presupuestos publicitarios en medios de comunicación y un análisis más claro de las estrategias de inversión de las distintas marcas. El estudio permite que los anunciantes puedan verificar la transmisión de sus "spots" y la publicación de sus anuncios, así como cruzar información de inversión y ratings para evaluar la eficacia de los espacios comerciales adquiridos en radio y televisión. La inversión publicitaria reportada en tarifas brutas en los medios es entregada cada semana en una base de datos.
Afore	Administradora de Fondo para el Retiro. Instituciones Financieras privadas que administran los recursos para el retiro a nombre de los trabajadores.
Algoritmo AMAI	Herramienta de segmentación más utilizada por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado (AMAI) para clasificar a los niveles socioeconómicos de manera estandarizada, sistemática y objetiva. Se le conoce también como "Regla AMAI" y es un algoritmo que se ha perfeccionado continuamente tomando en cuenta tanto los cambios sociales, como las posibles mejoras en su capacidad de discriminación. Esta regla ayuda a brindar una adecuada interpretación de la dinámica del hogar mexicano.
ALS	(Advanced Loan System) Sistema de Administración de la Cartera Hipotecaria del Instituto.
AMIPCI (Hoy Asociación de Internet)	Asociación Mexicana de Internet hasta 2016, cuando cambió su nombre a Asociación de Internet. También cambió su dominio y pasó de estar alojada en Amipci.org.mx al sitio AsociacionDeInternet.org.mx.
AMPI	Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios.
ANCSAC	Asociación Nacional de Compañías de Supervisión A.C. Organización privada, integrada por empresas involucradas en el sector de la construcción, realizando labores de inspección y supervisión de obra. El principal objetivo de las empresas asociadas es verificar que las obras de vivienda sean llevadas a cabo conforme a los lineamientos establecidos, fungiendo como un intermediario entre las empresas constructoras y las instituciones de registro único de vivienda.
ANEC	Archivo Nacional de Expedientes de Crédito.
ANFAD	Asociación Nacional de Fabricantes de Aparatos Domésticos, A. C.

ANUVAC	Asociación Nacional de Unidades de Valuación A.C. Organización representativa de la valuación mexicana. Promueve, coordina, apoya y fortalece a las Unidades de Valuación que la integran. ANUVAC recopila, analiza, actualiza y propone a sus socios e instituciones las normas técnicas y metodologías que coadyuven a mejorar la actuación de las unidades de valuación.
Apoyos DENA (Desastre Natural)	Apoyo que se ofrece a los o las acreditados(as) que resultaran afectados por desastres naturales, siempre y cuando al estado se le declare la aplicación del plan DN3. Apoyos: 1.- Prórroga promocional. 2.- El o la acreditado(a) puede pagar $100.00 mensuales de su factor y se le aplica la diferencia para conformar el 100 % de su factor.
APSRT	Activos Ponderados Sujetos a Riesgos Totales
APV	Agencias Productoras de Vivienda
Arancel	Tarifa oficial que determina los derechos que se han de pagar al Despacho de Cobranza Especializada por la Gestión de la cuenta.
ARC	Sistema de Administración de Relaciones con el o la Cliente(a). Sistema donde se registra y se da seguimiento a la Gestión de Cobranza.
ARCE	Administración de la Recaudación y Cobranza Fiscal Especializada
ARCO	Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición
ARD	Aviso para la Retención de Descuentos
Asesor de Cobranza	Personal de los despachos de cobranza que visitan a los acreditados para la asesoría, confirmación de la prórroga, detección de acreditados con relación laboral.
Asesor telefónico	Se refiere al despacho externo prestador de servicios del Centro de Información y Contacto con Usuario Infonavit.
Asignación	Entrega definitiva de los bienes con los que los canales de venta participan en los esquemas de venta.
Asignación a Canal	Entrega definitiva de los bienes en los canales de venta de la USS, para su asignación a operadores y promotores inmobiliarios.
Asociación de Internet	Su misión y visión son acelerar el desarrollo y competitividad de México a través de Internet, así como ser la asociación líder que promueve el uso generalizado e intensivo de Internet en todos los sectores estratégicos del país, su utilización y apropiación en la vida cotidiana de los mexicanos. Su dominio está alojado en AsociacionDeInternet.org.mx.

Autoseguro	Cobertura otorgada por el Infonavit para los casos de incapacidad total permanente o de muerte, que libere a el o la trabajador(a) o a sus Beneficiarios(as) de las obligaciones, gravámenes o limitaciones de dominio a favor del Instituto, derivados de esos créditos.
Avalúo	Estimación del valor comercial de un inmueble por medio de un dictamen técnico. Un avalúo de la propiedad que los derechohabientes van a adquirir con un crédito Infonavit, también describe las características de la vivienda, del conjunto habitacional y del entorno en el que se ubica.
AVN	Archivo Virtual de Notarios
Banner	Formato de anuncio publicitario en una publicación online. Un banner es un espacio donde, en un sitio web, se inserta una publicidad que busca atraer la atención del usuario para generar conocimiento de marca y para que éste dé un clic sobre este anuncio o imagen y sea redirigido a otra página (el sitio web del anunciante) con el propósito de captar el mayor número posible de visitas. Los banners pueden ser imágenes o animaciones.
Batch	Proceso automatizado de aplicación de las transacciones financieras al Sistema de Cartera ALS.
BCP	Un plan de continuidad del negocio (o sus siglas en inglés BCP, por Business Continuity Plan) es un plan logístico para la práctica de cómo una organización debe recuperar y restaurar sus funciones críticas parcial o totalmente interrumpidas dentro de un tiempo predeterminado, después de una interrupción no deseada o desastre. Las situaciones posibles incluyen desde incidentes locales (como incendios, terremotos, inundaciones, etc.), incidentes de carácter regional, nacional o internacional.
BDA Histórico	Base de Datos de Acreditados(as) anterior al nuevo sistema ALS, vigente hasta diciembre de 2003.
Beneficiario	Persona mayor de edad, o albacea en caso de que el beneficiario sea menor, cuando el titular haya fallecido o su estado de salud sea diagnosticado con incapacidad total y permanente, y cuenten con la evidencia documental de su situación.
Beneficiarios	El cónyuge; a falta de éste la concubina o el concubinario en su caso, así como los ascendientes (Padres) y Descendientes (hijos) del Acreditado(a).

Beneficio	Se refiere al bien o provecho que tienen derecho a recibir los o las Acreditados(as) del Infonavit, que realicen sus amortizaciones / aportaciones. Monto de la quita equivalente, en términos porcentuales y de VSMMDF, a la diferencia entre el saldo actual del crédito y el saldo que queda después de la reestructura; se encuentra condicionado al pago oportuno del crédito. Disminución del factor de pago que actualmente realiza el acreditado para amortizar el saldo de la vivienda y que debido a las condiciones de los productos de reestructura, éste tendrá variaciones de acuerdo a su aplicación en las cuentas asignadas.
Beneficio Condicionado	Apoyo que se le da al acreditado, sujeto al pago oportuno del crédito; generará un beneficio condicionado al pago de la amortización en tiempo y en forma.
Beneficio Extraordinario	Consistirá en entregar a los o las acreditados(as), ya sea una cantidad en efectivo, especie u otro documento representativo de moneda, con cargo al Fondo, las cantidades a que tengan derecho por concepto de Beneficios Extraordinarios, bajo los términos y en las condiciones que instruya el H. Consejo de Administración.
Beneficio Infonavit	Monto de la quita equivalente, en términos porcentuales y de VSMMDF, a la diferencia entre el saldo actual del crédito y el saldo que queda después de la reestructura. Se encuentra condicionado al pago oportuno del crédito.
Beneficio Ordinario	Consistirá en aplicar a la Aportación Complementaria a la que realice el o la acreditado(a) en Desempleo, es decir, la cantidad necesaria para cubrir la totalidad del Pago de la Amortización correspondiente que realice en REA. Entendiendo que el factor REA vigente es el importe de la factura mensual que corresponda. El máximo número de pagos por período de cobertura será de seis.
BIA	Business Impact Analysis (por sus siglas en inglés). Análisis de impacto del negocio. Permite a instituciones o empresas estimar los impactos cuantitativos y/o cualitativos de las contingencias operativas.
Blue Messaging	Plataforma de Gestión Móvil que mediante un dispositivo electrónico, permite automatizar el proceso de captura de información de la dictaminación de las viviendas, integrándola a una base de datos para su análisis y uso por parte de Infonavit.

BM	(Blue Messaging) Sistema de envío de mensajes que ayuda a las organizaciones a comunicarse con sus colaboradores y clientes a través de canales digitales, usando inteligencia artificial, el sistema es capaz de comprender y responder a la interacción entre el Instituto y sus derechohabientes y acreditados a través de SMS, correo electrónico, chat y redes sociales.
BO	(Business Objects) Herramienta de inteligencia de negocios para apoyar el proceso de análisis de grandes volúmenes de información. Bolsa de Oportunidades.
BPM	La Gestión de Procesos de Negocio (en inglés: Business Process Management o B.P.M.) es una disciplina de gestión compuesta de metodologías y tecnologías, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización; a través de la gestión de los procesosque se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. Por lo tanto, puede ser descrito como un proceso de mejora continua de procesos. En el contexto de este documento, se entiende como la herramienta para automatizar estos flujos de negocio.
BTL	(Below The Line) se refiere a publicidad “Bajo La Línea”, las siglas hacen referencia a las prácticas no masivas de comunicación dirigidas a segmentos específicos del mercado. Se trata de publicidad que se realiza a través de una serie de técnicas y prácticas que intentan crear nuevos canales de comunicación entre la marca y el consumidor.
BUC	Base Única de Contactos
Buró de Crédito	Sociedad de información crediticia, dedicada a integrar y proporcionar información, previo a la concesión de un crédito, cuyo objetivo principal es registrar el historial crediticio de las personas y empresas que hayan obtenido algún tipo de crédito, financiamiento, préstamo o servicio.
Buzz Marketing	En mercadotecnia se refiere a la técnica conocida como “boca a boca” que consiste en generar un alto grado de confianza y satisfacción en los consumidores para generar conversaciones entre la gente sobre una marca, producto, servicio o campaña. La idea es que los mismos consumidores sean transmisores de información y recomienden la marca con el fin de que la comunicación se vuelva viral y contribuya a aumentar las ventas.
CAABS	Comité de Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios
CAE	Centro de Atención Empresarial

CANADEVI	Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda
Canales de Cobranza Externos	Son los despachos externos que prestan sus servicios profesionales al Instituto, con la finalidad de aplicar los productos de reestructura generados dentro del programa de cobranza social Solución y Cuenta Nueva, con la finalidad de recuperar el portafolio hipotecario del Instituto (también llamados Despacho Externo / Promotor de Soluciones). Realizan la cobranza mediante visita domiciliaria o a través de llamadas telefónicas.
Canales de Cobranza Internos	Equipo formado por personal interno del Instituto que aplica los productos de reestructura generados dentro del Programa de Cobranza Social Solución y Cuenta Nueva con la finalidad de recuperar el portafolio hipotecario del Instituto y su estructura depende de cada delegación regional de acuerdo a la cantidad de recursos humanos existentes en ella, por lo tanto y para este procedimiento, estará integrado por Gerente de Cobranza / Gerente de CESI / Encargado de Oficina Local en la Delegación.
Cantidad de Ajuste	Rendimiento adicional de los recursos de la Subcuenta de Vivienda; se otorga en función de los remanentes de la operación del Instituto y es determinado por su H. Consejo de Administración.
CAP´s	Contadores Públicos Autorizados
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.
CASA	Centros de Atención y Solución Autorizados
CAT	Costo Anual Total
CECODI	Centro de Contenido Digital Infonavit
Cedevis	Certificados de Vivienda. Los Cedevis son un esquema de financiamiento alternativo del Infonavit, el cual consiste en bursatilizar los créditos hipotecarios originados por el Instituto a través del mercado de capitales.
Cedevis Total	Certificados bursátiles que se respaldan con hipotecas originadas por el Infonavit con el producto de crédito llamado Infonavit Total.
Cédula de Evaluación del DCP	Instrumento para obtener información para determinar la situación económica del acreditado o solicitante.
Cédula Socioeconómica	Instrumento para obtener información para determinar la situación económica del acreditado o solicitante.

CENAPRED	Centro Nacional de Prevención de Desastres
Centro de Mediación	Lugar o recinto donde se lleva a cabo la mediación
CERAC	Centro Regulador de Calidad
CERII	Centro Recreativo Infantil Infonavit
CESI	Centros de Servicio Infonavit. Son oficinas que están en todo el país para dar atención personalizada sobre todos los trámites relativos al ahorro y el crédito.
CFDI	Comprobante Fiscal Digital por Internet
CFF	Código Fiscal de la Federación
CGD	Coordinación General de Delegaciones
CGR	Coordinación General de Riesgo
CGRF	Coordinación General de Recaudación Fiscal
CICS	Es un sistema diseñado para procesar tanto transacciones en línea como en lote. En los grandes ordenadores IBM zSeries, un sistema CICS puede dar servicio a miles de transacciones por segundo. Es una pieza clave en los servicios de muchos bancos, administraciones y grandes empresas. Las aplicaciones CICS pueden ser escritas en diferentes lenguajes de programación. Por motivos históricos, la mayoría de aplicaciones CICS están escritas en COBOL o PL/I.
CIDS	Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible
CIFV	Cumbre Internacional de Financiamiento a la Vivienda
Cluster	Término utilizado en mercadotecnia para referirse a la agrupación de consumidores por tipologías de comportamiento homogéneas.
CMIC	Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción
CN	Número de Curva
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
CNDH	Comisión Nacional de Derechos Humanos

COBIT	(Control Objectives for Information and related Technology) Objetivos de Control para Información y Tecnologías Relacionadas: es una guía de mejores prácticas presentada como framework, dirigida al control y supervisión de tecnología de la información (TI). Mantenida por ISACA (en inglés: Information Systems Audit and Control Association) y el IT GI (en inglés: IT Governance Institute), tiene una serie de recursos que pueden servir de modelo de referencia para la gestión de TI, incluyendo un resumen ejecutivo, un framework, objetivos de control, mapas de auditoría, herramientas para su implementación y principalmente, una guía de técnicas de gestión.
Cobranza Administrativa	Parte del proceso de cobranza social que engloba la cobranza preventiva, administrativa y de recuperación.
Cobranza Domiciliaria	Realizar la cobranza a través de visitas al domicilio de la garantía hipotecaria o en el domicilio de contacto, en su caso.
Cobranza Especializada	Parte del proceso del modelo de cobranza social a la que se remite al acreditado después de no haber aceptado ninguna de las 30 soluciones ofrecidas a lo largo del proceso y seguir con irregularidades en sus pagos. Se inicia entonces un juicio en contra del acreditado y de fracasar las negociaciones, se puede llegar a la adjudicación. También es un área de la Subdirección General de Cartera.
Cobranza Extrajudicial	Cartera con problemas de omisión de 9 o más omisos, y/o actitud de NO pago, y/o problemas de ocupación, de conformidad con la Política de Reducción de Cartera Vencida.
Cobranza Ordinaria	Proceso regular de cobranza que se sigue cuando el acreditado no ha incurrido en ningún retraso o incumplimiento de sus pagos.
Cobranza Preventiva	Parte del proceso de modelo de cobranza social en el que se encuentra el acreditado desde el momento de haber perdido su relación laboral. También es un área de la Subdirección de Cartera que tiene la función de hacer más eficiente la cobranza disminuyendo la probabilidad de no pago.
Cobranza Social	Modelo que se sigue para realizar cobros de los créditos Infonavit. Tiene distintas etapas (ordinaria, preventiva, administrativa, recuperación de cartera y especializada) en las que se realizan acciones y se ofrecen soluciones para obtener el pago de los acreditados o en una última instancia, proceder a la recuperación de la vivienda/ Reconocer la capacidad de pago de los acreditados sin relación laboral, buscando esquemas que les permitan reactivar su pago.

Cobranza Telefónica	Realizar cobranza a través de llamadas telefónicas tanto en llamadas de entrada como de salida, a cada uno de los créditos de la campaña asignada para la recuperación de la cartera con omisiones.
Cofinavit	Es un crédito hipotecario en VSM que otorga el Infonavit en colaboración con otra entidad financiera para que el derechohabiente obtenga un monto de crédito mayor al sumar el crédito que le da el Infonavit y el crédito de la entidad financiera.
Colegio Nacional del Notariado Mexicano	Asociación civil fundada en 1955, que tiene como objetivo unificar y fortalecer la actividad notarial del país.
Comité de Inversiones	Órgano rector y encargado de establecer todas las directrices referentes a la gestión de los recursos bajo la administración del Fanvit.
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONAGUA	Comisión Nacional del Agua
CONALEP	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
CONAPO	Consejo Nacional de Población Su misión es la planeación demográfica del país, a fin de incluir a la población en los programas de desarrollo económico y social que se formulen dentro del sector gubernamental y vincular sus objetivos a las necesidades que plantean los fenómenos demográficos.
CONAVI	Comisión Nacional de Vivienda
CONOCER	Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.
Consejo de Administración	Autoridad de Infonavit integrada por 15 miembros designados por la Asamblea General nombrados a partes iguales a propuesta de las representaciones de los o las trabajadores(as), empresarios y gobierno federal cuyas atribuciones y facultades están encausadas a orientar la marcha del Instituto.
Construcción en Terreno Propio	Se define como la construcción dentro de un bien que el derechohabiente o su conyugue poseen con características determinadas para su dictamen y evaluación (Fuente: SHF).
Contrato de Asignación	Es un Contrato de Comisión Mercantil firmado por el Instituto y el Operador, mediante el cual se hace la asignación de viviendas al Operador en el esquema VIVE.
CONUEE	Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía

Convenio de Reestructura	Acuerdo de voluntades celebrado entre el Infonavit y el acreditado otorgándole un apoyo respecto a su deuda conforme a su capacidad de pago.
Convenio Judicial	Documento legal con el que se modifican algunas condiciones del contrato de crédito, en caso de que el acreditado acepte el producto de reestructura y/o apoyo y es ratificado ante autoridad judicial y elevado a carácter de cosa juzgada.
Convenio Justicia Alternativa	Convenio el cual se determinan las condiciones de pago y está avalado por la autoridad del Centro de Justicia Alternativa.
Convenio Privado	Contrato que celebra Infonavit con el acreditado con la finalidad de poner al corriente el adeudo que presente el crédito antes de iniciar un proceso de recuperación judicial.
Conversión	Término utilizado en mercadotecnia para definir el instante en el que un usuario ejecuta la acción clave que se ha marcado dentro de la estrategia corporativa, para lograr los objetivos propuestos. Dicha acción puede ser un registro, una suscripción, rellenar un formulario, adquirir un producto, etc.; es por eso que se utiliza el término “conversión”, porque es en ese momento en el que un usuario común se “convierte” en un cliente.
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno y la disuación del fraude. El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implementación, gestión e inspección de un sistema de control.
Costeo ABC	Por sus siglas en inglés de “Activity Based Costing” o “Costeo Basado en Actividades”, es una metodología para medir costos y desempeño de una organización. Se basa en las actividades que se desarrollan para producir un producto o servicio.
Costo de Fondeo	Es el rendimiento que el Instituto espera pagar en promedio por todas sus fuentes de financiamiento.
Costo Operativo	Es el gasto por la administración, operación y vigilancia (GAOV) que señala la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. El tope máximo de gastos como porcentaje de los activos es 0.55%. Ver GAOV.
CPGE	Ciclo de Planeación y Gestión de la Estrategia

CPI	Correspondiente en español a: Índice de las Ciudades Prósperas
Créditos Cerrados	Crédito cuyo saldo deudor está liquidado
Criterios de Asignación	Son las especificaciones que se definen para identificar y realizar la distribución del portafolio para cobranza.
CRM	Customer Relationship Management (Gestión de las Relaciones con los Clientes) es un sistema para la administración de datos de contacto. Registra las interacciones con los usuarios y es la columna vertebral de la atención en todos los canales de servicio. CRM almacena información sobre derechohabientes y usuarios y sus actividades y puntos de contacto con la Institución. Reúne e integra datos valiosos que ayudan a preparar y actualizar a los equipos de trabajo con información personal de los derechohabientes, historiales y preferencias.
CSI	Sistema de Cobranza Integral donde se lleva a cabo el proceso que obtiene los créditos susceptibles a asignar los diferentes productos (beneficios).
CTR	Click Through Rate (porcentaje de clics)
Cuarto de Colaboración	Es un espacio dentro de la Intranet del Instituto, al cual, se tiene acceso de manera directa por medio de una liga. En este espacio se puede consultar, guardar, descargar, eliminar archivos PDF, WORD, EXCEL, y TXT, con los permisos previamente otorgados por parte del administrador del cuarto de colaboración.
CUB	Circular Única de Bancos. Documento emitido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), también conocido como Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito.
Cuentas	Créditos que se asignan a través del ARC, para su distribución a los Despachos.
Cuentas Cobradas	Son aquellos créditos que realizan pago o firman un producto y realizan el pago (Producto Conforme).
Cuentas Contenidas	Son aquellos créditos que se encuentran en el rango de 1 a 91 días vencidos.
Cuentas no Cobradas	Son aquellas cuentas que fueron gestionadas y no tuvieron una respuesta de pago (Producto No Conforme).
CUOEF	Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento.

Dación en Pago	Es el pago en especie que el trabajador acreditado hace al Infonavit, mediante la transmisión en escritura pública y a valor comercial de los derechos de propiedad del Inmueble, a título de liquidación tanto del saldo insoluto del crédito otorgado y sus accesorios, así como en su caso de los gastos causados para solicitarle el pago de dicho crédito. La vivienda es entregada al área de Crédito o CESI de la delegación a través de un Promotor Inmobiliario, y se marca el crédito objeto de la dación, en el Sistema de Administración de Cartera Hipotecaria (ALS), a efecto de detener la facturación del mismo y efectuar el registro contable correspondiente.
Daciones por Lote o Masivas	Entrega de 30 o más viviendas solucionadas a través de la dación en pago por parte del acreditado, en una o más delegaciones.
DAP	Dispersión Automática de Pagos: Sistema de pago en ventanilla contratado con el banco autorizado por Infonavit
DB2	Es un sistema de gestión de base de datos (Data Base) propiedad de IBM
DCM	Debt Collection Management (Gestión de Cobro de Deudas)
DCP	Dictamen de Capacidad de Pago. Consiste en una entrevista al acreditado en el domicilio de la garantía para recabar la información necesaria a través de la cédula programada en la plataforma de gestión móvil la cual nos permite conocer de forma rápida la capacidad real de pago. * Para créditos en pesos, el beneficio será después del primer año de originación.
DDR	Definición Detallada de Requerimientos
Delegaciones	Delegación Regional: Son las representaciones del Infonavit a nivel nacional.
Demanda	Cantidad de bienes y servicios que cualquier persona desea y puede adquirir a un precio dado en un periodo determinado. A partir de la interacción de la demanda y la oferta se fija el precio de los bienes y servicios en el mercado.
DEPOREF	Depósito Referenciado: Depósito en bancos a través de una ficha emitida por el Instituto. Ficha de depósito referenciado que se paga en la Institución Financiera definida por el Instituto.
Derechohabientes	Asegurados, pensionados y beneficiarios que, en los términos de la Ley, tengan vigente su derecho a recibir prestaciones, ya sea del Infonavit o de alguna otra institución de seguridad social.

Des-asignación	Acción en la cual una cuenta es retirada de la gestión de un administrador de cartera para que otro administrador de cartera la gestione.
Desastre Natural	Son los desastres producidos por la fuerza natural tales como los generados por los procesos dinámicos en el interior de la tierra tales como: -Sismos, -Tsunamis, -Erupciones volcánicas. Aquellos generados por los procesos dinámicos en la superficie de la tierra tales como: -Deslizamientos de tierras, -Derrumbes. Aquellos generados por fenómenos meteorológicos e hidrológicos tales como: -Inundaciones, -Tormentas, -Granizadas, -Tornados, -Huracanes. Desastres tecnológicos tales como: -Incendios, -Explosiones.
Despacho	Persona física o moral contratada por el Infonavit para labor relacionada con la recuperación de cartera hipotecaria.
Despacho de Cobranza o de Recuperación Especializada	Persona física o moral contratada por el Infonavit para labor relacionada con la recuperación de cartera hipotecaria.
Despacho de Cobranza Social (Extrajudicial)	Persona física o moral contratada por el Infonavit para llevar a cabo el monitoreo y ofrecimiento de venta con reserva de dominio en la fase de ahorro.
Despacho de Mediación o Mediador	Proveedor externo que presta el servicio profesional de mediación con presencia nacional o local de la cartera.
Despacho Local	Despacho que cuenta con un contrato administrado por la delegación regional.
Despacho Nacional	Despacho que cuenta con un contrato administrado por las oficinas centrales de Infonavit.
Deudor Preferente	Persona física o moral que tiene derechos preferentes sobre otros deudores.
DH	Derechohabientes. Ver derechohabientes.
DHCP	(Siglas en inglés de Dynamic Host Configuration Protocol, en español «protocolo de configuración dinámica dehost») Es un servidor que usa protocolo de red de tipo cliente/servidor en el que generalmente un servidor posee una lista de direcciones IP dinámicas y las va asignando a los clientes conforme éstas van quedando libres, sabiendo en todo momento quién ha estado en posesión de esa IP, cuánto tiempo la ha tenido y a quién se la ha asignado después.

Dictamen	Documento que emite Gerencia de Recuperación Especializada como resultado de la revisión al cumplimiento de las políticas autorizadas por el H. Consejo de Administración en los créditos propuestos para castigo.
Dictamen Negativo	Archivo en electrónico o documento que avala que la documentación de una vivienda se encuentra incompleta (de acuerdo al tipo de recuperación) y por lo tanto se rechaza para su comercialización.
Dictamen o Resolución de Jubilación o Pensión	Documento oficial que acredita el estado actual del trabajador.
Dictamen Positivo	Archivo en electrónico o documento que avala que la documentación de una vivienda se encuentra completa (de acuerdo al tipo de recuperación) y por lo tanto se acepta para su comercialización.
DIME	Dictamen en Medios Electrónicos
Disponibilidad	El factor de disponibilidad de un equipo o sistema es una medida que nos indica cuánto tiempo está disponible ese equipo o sistema operativo respecto de la duración total durante la que se hubiese deseado que funcionase.
DMRAVU	Dirección de Manejo y Regulación de Áreas Verdes Urbanas.
DN	Desastres Naturales
DNC	Detección de Necesidades de Capacitación
DNS	(Siglas en inglés, Domain Name System) Es un sistema de nomenclatura jerárquico descentralizado para dispositivos conectados a redes IP como Internet o una red privada. Este sistema asocia información variada con nombre de dominio asignado a cada uno de los participantes. Su función más importante es “traducir” nombres inteligibles para las personas en identificadores binarios asociados con los equipos conectados a la red, esto con el propósito de poder localizar y direccionar estos equipos mundialmente.
DOF	Diario Oficial de la Federación
DRP	(Siglas en inglés, Disaster Recovery Plan) Es un proceso de recuperación que cubre los datos, el hardware y el software crítico, para que un negocio pueda comenzar de nuevo sus operaciones en caso de un desastre natural o causado por humanos.
DUIS	Desarrollos Urbanos Integrales Sustentables

Dun & Bradstreet DUNS	Empresa privada de Estados Unidos fundada en 1841, tiene como propósito ofrecer servicios de suministro de información comercial, de riesgo crediticio y financiera de empresas públicas y privadas alrededor del mundo.
ECD	Episodios Críticos y Ciclo de Vida del Derechohabiente
Ecotecnologías	Son accesorios ahorradores de distintos recursos de la vivienda que forman parte de la hipoteca verde con la que cuentan los créditos de Infonavit, por las cuales se otorga un monto de crédito adicional que siempre forma parte del crédito Infonavit; éstas aseguran un ahorro en promedio de entre 100 y 400 pesos mensuales en tus consumos, dependiendo la localidad donde se ubique la vivienda.
ECUVE	Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno
Eficacia	Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados. Fuente: Norma ISO 9000:2015.
Eficiencia	Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Fuente: Norma ISO 9000:2015.
EFRISS	Esquema Financiero del Régimen de Incorporación a la Seguridad Social
EIMS	Estrategia Integral de Mejora en el Servicio
Emotional Driver	(Impulso Emocional). Término usado en publicidad para referirse al sentimiento o expectativa emotiva que provoca en el consumidor al momento de hacer la compra de un producto o contratación de un servicio.
Empleo Formal	Aquellos empleos cuya relación laboral está inscrita ante los institutos de seguridad social.
Entorno Macroeconómico	Conjunto de variables que afectan el desempeño, la estructura, el comportamiento y la toma de decisiones de una economía en general.
EORCF	El Plan Estratégico de Operación Recaudatoria y Cobranza Fiscal
Estabilidad	En Informática, se dice que un sistema es estable cuando su nivel de fallos disminuye por debajo de un determinado umbral, que varía dependiendo de la estabilidad que se requiera.

Estresar los Números	Los ejercicios de estrés resultan relevantes para monitorear los distintos riesgos a que está expuesto el sistema financiero, en la medida en que proporcionan alertas sobre potenciales resultados adversos e informan sobre el capital necesario para enfrentar las pérdidas que pudieran materializarse.
ETL	(Extract, Transform and Load) («extraer, transformar y cargar») Es el proceso que permite a las organizaciones mover datos desde múltiples fuentes, reformatearlos y limpiarlos, y cargarlos en otra base de datos, data mart, o data warehouse para analizarlos y apoyar un proceso de negocio.
Fanvit	Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores.
FERUV	Fondo de Estímulo a la Redensificación y Ubicación de Vivienda
FHipo	Fideicomiso Hipotecario
Fideicomiso o Fideicomiso del Fanvit	Contrato de Fideicomiso de Administración F/80715 del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores encargado de la gestión de los Recursos del Fanvit, celebrado con fecha 1 de julio de 2014, entre el Instituto, en su carácter de Fideicomitente - Fideicomisario en Primer Lugar, y Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, División Fiduciaria.
Fideicomitente-Fideicomisario	El Infonavit, exclusivamente en su carácter de fideicomitente y fideicomisario bajo el fideicomiso. (Fanvit).
Fiduciario	Institución de crédito de reconocida experiencia en esta materia, elegida para actuar como fiduciario del fideicomiso conforme a lo establecido en el Marco de Gestión. (Fanvit).
Finvit	Fondo de Inversión para Trabajadores del Infonavit.
Firewall	Es una parte de un sistema o una red que está diseñada para bloquear el acceso no autorizado, permitiendo al mismo tiempo comunicaciones autorizadas. Se trata de un dispositivo o conjunto de dispositivos configurados para permitir, limitar, cifrar o descifrar el tráfico entre los diferentes ámbitos sobre la base de un conjunto de normas y otros criterios.
FIT	Requerimientos de negocio que son cubiertos con funcionalidad estándar del sistema
FODA	Detección de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
Fovissste	Fondo de Vivienda del ISSSTE

FPP	Fondo de Protección de Pagos: Es el fondo que se constituye mediante un fideicomiso, con las aportaciones que se comprometen a realizar los o las Acreditados(as), al momento del otorgamiento del crédito.
Funnel (Embudo de Conversión)	Término utilizado en mercadotecnia referente a la metodología que se utiliza para definir y planificar los pasos que tiene que dar un usuario para cumplir uno o más objetivos. La culminación de dicho objetivo se denomina “Conversión” (una compra, un registro, una subscripción).
GAEA	Gerencia de Atención a Empresas Aportantes
GAOV	Gastos de Administración, Operación y Vigilancia
GAOV/CN	Índice de eficiencia
GAPS	Administración del Patrimonio y Servicios
GAR	Grupo de Asignaciones y Reasignaciones de Administración de Cartera Revisará las propuestas de contratación, asignación y reasignación de asuntos entre los proveedores externos susceptibles de contratarse y que ya se encuentren contratados; atendiendo cuestiones de necesidad, registro, elegibilidad, riesgo, capacidad física instalada, operación, resultados y prácticas del ejercicio profesional.
Gastos de Saneamiento	Son todos aquellos adeudos de servicios inherentes a la vivienda y necesarios de realizar para su venta (agua, obras y pavimentos, predial, tesorería, valor catastral, libertad de gravamen, solvencia fiscal, cerrajería).
Gastos para Reembolso	Son aquellos egresos que realiza el Administrador de Cartera Externo y de los cuales tiene comprobante de gastos, mismos que le serán pagados por concepto de saneamiento de la vivienda recuperada.
Gastos sin el Soporte Documental	Son aquellos egresos que realiza el Administrador de Cartera Externo y de los cuales no tiene el recurso para realizar estos pagos, por lo que se le da un anticipo para que efectúe el pago, mismo que tendrá que comprobar en 45 días.
GEAPS	Grupo de Evaluación, Autorización, Promoción y Seguimiento de Polígonos Urbanos Estratégicos
GEI	Gases de Efecto Invernadero
GEL	Grupo Estratégico de Líderes
GFCF	Gerencia de Fiscalización y Cobranza Fiscal
GIZ	Correspondiente en español a: Agencia de Cooperación Alemana

Google Analytics	Herramienta de analítica web de la empresa Google, servicio gratuito que nació en 2006. Ofrece información concentrada del tráfico de visitas que llega a los sitios web, blogs y redes sociales, según la audiencia, adquisición, comportamiento y conversiones que se realizan en dichos sitios. Con Google Analytics se pueden obtener, por ejemplo, informes del rendimiento del segmento de cualquier tipo de usuario. Es una de las plataformas profesionales líderes, ofrece más datos y métricas que ninguna otra.
Google Trends	Herramienta de Google basada en el volumen total de búsquedas realizadas por los usuarios de todo el mundo para mostrar qué tan frecuentemente se busca un término y en qué lugares. Además, muestra las búsquedas más populares a nivel mundial y por países. Permite conocer cómo varía la popularidad de los términos de búsqueda y comparar entre varias palabras y/o frases. El acceso a esta información es totalmente libre.
GPP	Garantía de Primeras Pérdidas.
GPTW	Great Place to Work. es la autoridad global en alta confianza y culturas de alto rendimiento en el lugar de trabajo, con oficinas en cerca de 60 países. Un proyecto que empezó en el año 1981 en Estados Unidos y que actualmente investiga en 45 países cuáles son las mejores empresas para trabajar.
Habilidades blandas	Es un término utilizado en la psicología organizacional relacionado con el cociente de inteligencia emocional. Se refiere al conjunto de rasgos de personalidad, habilidades sociales, de comunicación, lenguaje, hábitos personales, amistad y optimismo que caracteriza a las relaciones con otras personas, incluyendo el sentido común y una actitud flexible positiva. Se trata de capacidades comunicativas, de trabajo en equipo, tolerancia y adaptabilidad frente a un determinado trabajo. Se define también como la capacidad de dar una buena atención personal y de desarrollar una actitud de servicio. Es decir, el deseo, interés y buena disposición por ayudar a los demás y hacerlo de una manera asertiva.
HANARF	HANA Recaudación Fiscal.
Hardware	En informática se refiere a las partes físicas tangibles de un sistema informático; sus componentes eléctricos, electrónicos, electromecánicos y mecánicos. Cables, gabinetes o cajas, periféricos de todo tipo y cualquier otro elemento físico involucrado. La Real Academia Española lo define como «Conjunto de los componentes que integran la parte material de una computadora»
HiTotal	Título de mayor tamaño: La emisión Cedevis HiTotal está conformada por la emisión inicial y las reaperturas sobre el mismo título.

IAB (Interactive Advertising Bureau)	Principal organismo a nivel global que representa a la industria de la publicidad digital y marketing interactivo. Fundado en 1996 en Estados Unidos, actualmente tiene presencia en más de 45 países.
ICAP	Índice de Capitalización
ICCT	Índice de Cobertura de Cartera Total (Reservas/ Cartera Total)
ICV	Índice de Cartera Vencida
IDG	Índice de Desempeño Global
IMCP	Instituto Mexicano de Contadores Públicos
Impersonar	Asumir la personalidad de alguien. Desempeñar el papel de. Tomar el lugar de. Ocupar el lugar de alguien.
IMPI	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor
INAI	Instituto Nacional de Transparencia y Acceso a la Información
INDEX	Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Organismo público autónomo responsable de normar y coordinar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, así como de captar y difundir información de México en cuanto al territorio, los recursos, la población y economía, que permita dar conocer las características de nuestro país y ayudar a la toma de decisiones.
INEX	Índice de Excelencia
Inflación	Aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía a lo largo del tiempo.
Infomóvil	Son camionetas y autos equipados con sistemas de atención integral que llevan al Infonavit hasta las diferentes comunidades, para ofrecer a) Asesoría para obtener un crédito; b) Información sobre su ahorro; c) Soluciones en caso de tener problemas para el pago de su crédito y d) Asesoría sobre el pago de las aportaciones patronales al Infonavit.
Infonatel	Canal de atención a derechohabientes a través de línea telefónica. Incluye el Sistema automático de Respuesta o IVR (Interactive Voice Response, por sus siglas en inglés).

INPC	Índice Nacional de Precios al Consumidor
Insight	Término utilizado en mercadotecnia para referirse al conocimiento profundo de los consumidores que nos da las razones sobre su comportamiento y que está basado en entender las motivaciones, actitudes, creencias y sentimientos que lo causan.
Instituto o Infonavit	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
Instrumento del DCP	Instrumento para obtener información para determinar la situación económica del acreditado o solicitante.
Inversión en Tecnología	Corresponde a la cuenta 904. Equipo de Cómputo que administra la Subdirección General de Tecnologías de la Información y se refiere a las erogaciones destinadas al desarrollo y adquisición de herramientas tecnológicas como el desarrollo de software, adquisición de hardware, seguridad de la información y pago de licencias.
IP	Una dirección IP es un número que identifica, de manera lógica y jerárquica, a una Interfaz en red (elemento de comunicación/conexión) de un dispositivo (computadora, tableta, portátil, smartphone) que utilice el protocolo IP o (Internet Protocol), que corresponde al nivel de red del modelo TCP/IP.
IPN	Instituto Politécnico Nacional
IPS	Un sistema de prevención de intrusos (o por sus siglas en inglés IPS), es un software que ejerce el control de acceso en una red informática para proteger a los sistemas computacionales de ataques y abusos.
ISSEMyM	Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios
ISSSTEP	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado de Puebla
ISSTEY	Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado de Yucatán
ITIL	La Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información (o ITIL, por sus siglas en inglés) es un conjunto de conceptos y buenas prácticas usadas para la gestión de servicios de tecnologías de la información, el desarrollo de tecnologías de la información y las operaciones relacionadas con la misma en general. ITIL da descripciones detalladas de un extenso conjunto de procedimientos de gestión ideados para ayudar a las organizaciones a lograr calidad y eficiencia en las operaciones de TI. Estos procedimientos son independientes del proveedor y han sido desarrollados para servir como guía que abarque toda infraestructura, desarrollo y operaciones de TI.

IVR	(Interactive Voice Response) Sistema Automático de Respuesta o IVR, por sus siglas en inglés, ofrece respuestas interactivas a través de Infonatel, el canal telefónico de atención a derechohabientes del Infonavit. Atiende al usuario por teléfono, a través de grabaciones de voz y el reconocimiento de respuestas simples, orientadas a entregar o capturar información, así como a dar acceso a servicios e información.
IVSOP	Instituto de Vivienda Social y Ordenamiento de la Propiedad de Aguascalientes
JIRA	Es una herramienta en línea para la administración de tareas de un proyecto, el seguimiento de errores e incidencias y para la gestión operativa de proyectos. Jira se utiliza para la gestión y mejora de los procesos, gracias a sus funciones para la organización de flujos de trabajo.
KPI	(Key Performance Indicator). El término también conocido como Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño, se refiere a una serie de métricas que se utilizan en el marketing online para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se llevan a cabo en una empresa con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas al cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto. Los KPI también son conocidos como indicadores de calidad o indicadores clave de negocio.
LAN	(Local Area Network) Red de área local que permite la conexión de varios equipos de cómputo que puede ser accesados por diferentes equipos dentro de la misma red.
Landing Page	(Página de Aterrizaje) Página web diseñada específicamente para convertir visitantes en contactos (o leads) y de ahí en clientes.
Ley Infonavit o la Ley	Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
LFTAIP	Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública
LGTAIP	Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública
Liquidación	Pago del 100% del saldo del crédito Infonavit.
Liquidación Anticipada	Pago del 100% del saldo del crédito Infonavit antes del plazo establecido.
LISR	Ley del Impuesto Sobre la Renta

LTV	(Loan to Value) Relación entre el monto del crédito y el valor de garantía. Mientras más bajo sea el LTV menos perdida puede provocar una adjudicación.
Macro Subasta de Vivienda	Esquema de venta de viviendas al mayoreo (más de doscientos inmuebles) mediante el proceso de licitación a través de un esquema de Macro Subasta abierta en el que pueden participar personas morales para la adquisición de bienes recuperados ubicados en el territorio Nacional cuya propiedad o titularidad ha sido transmitida al Infonavit mediante esquemas de recuperación.
MAIR	Manual de Administración Integral de Riesgos
MAR	Mejoras Altamente Requeridas
Marco de Gestión o MG	El Marco de Gestión aplicable a la gestión de los recursos del Fanvit.
Material POP	(Point of Purchase) Se ha traducido como Material Punto de Venta se refiere a material promocional que se exhibe en los distintos puntos de distribución de un producto o servicio para la promoción y difusión de una marca, categoría, producto o servicio.
Matriz Insumo-producto	La Matriz Insumo-Producto refleja el origen y destino de las transacciones o corrientes económicas intersectoriales, en función de los niveles de producción nacional de cada sector de actividad, más sus importaciones de bienes (fuente INEGI).
MCI	Mi Cuenta Infonavit. Micro sitio denominado “Mi Cuenta Infonavit”. Es un Sistema de derechohabientes donde hasta el día de hoy pueden manejar su propia información.
MDE	Modelo Digital de Elevación
mdp	Millones de Pesos
Mediación	Procedimiento voluntario por el cual dos o más personas involucradas en una controversia, denominados mediados, buscan y construyen una solución satisfactoria a la misma, con la asistencia de un tercero imparcial denominado mediador.
Mediación Privada	Modalidad no judicial de resolución de conflictos, debe ser llevada a cabo con la intervención de un mediador calificado o certificado, que asegure la total privacidad del acuerdo.
MEI	Modelo de Evaluación Integral
Mercado de Vivienda	Mercado que surge a partir de la oferta y demanda de bienes inmuebles residenciales.

Mercado Hipotecario	Mercado a través del cual los prestatarios y los originadores de hipotecas se reúnen para negociar los términos bajo los cuales se otorgará un préstamo o crédito respaldado con una hipoteca.
Mercado Laboral	Mercado donde se negocian las transacciones entre oferta de trabajo, conformada por el conjunto de trabajadores que están dispuestos a trabajar; y la demanda de trabajo, conformada por el conjunto de empleadores que contratan a los trabajadores.
MFGAS	Modelo Financiero de Gestión para Áreas Sustantivas.
MFGD	Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones.
MGGTI	Modelo de Gobierno para la Gestión de Tecnologías de Información. Es el proceso de supervisión de todos los asuntos relacionados con las operaciones y recursos de tecnología de la información dentro de una organización de TI. (Rouse, 2014) La gestión de TI asegura que todos los recursos tecnológicos y los empleados asociados son utilizados correctamente y de una manera que proporciona valor para la organización. La gestión de TI efectiva permite a una organización optimizar los recursos y la dotación de personal, mejorar los procesos de negocio y de comunicación y aplicar las mejores prácticas. Las personas que trabajan en la gestión de TI también deben demostrar habilidades en áreas generales de gestión como liderazgo, planificación estratégica y asignación de recursos. (Rouse, 2014).
MIAG	Manifestación de Impacto Ambiental Modalidad General
MIPPAT	Modelo Integral de Programas y Proyectos Administrados por Tecnología. Metodología de Control de Proyectos adoptada por el Instituto. Basada en las mejores prácticas establecidas por el PMI (Project Management Institute).
MO	Módulo de Ofertas y Sembrado.
MOP	Manner of Payment (por sus siglas en inglés) forma de pago.
MTC	“Mejora Tu Casa”. Sistema relacionado con (Mejoravit).
NAMA	Correspondiente en español a: Acciones Nacionalmente Apropiadas de Mitigación.
NEC	Normas de Educación Continua
NEF	Nuevo Enfoque de Fiscalización

Nicho de Mercado	Término utilizado en mercadotecnia para referirse a un público objetivo al que va dirigido un mensaje, forma parte de un segmento de mercado, y dentro de éste se distingue por ser un grupo aún más reducido, con características muy específicas. Presenta particularidades que los distinguen de otros nichos o del segmento en su conjunto. Se trata de necesidades o deseos muy particulares.
NP - EVPN	Entrega de Vivienda con Poder Notarial
NRP	Número de Registro Patronal
NSS	Número de Seguridad Social que asigna el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) y que sirve como dato identificador del derechohabiente, tanto para ese instituto como para el Infonavit, se conforma de 11 dígitos o caracteres.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCI	Originación de Crédito Infonavit
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEO	Organismos Ejecutores de Obra
Oferta	Cantidad de bienes y servicios disponibles para la venta y que los oferentes están dispuestos a suministrar a los consumidores a un precio determinado.
ONAVI's	Organismos de Vivienda con cobertura de atención en el territorio nacional.
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OV	ONIS Vida S. de R.L.
PAE	Procedimiento Administrativo de Ejecución
Pagos Omisos	Es el número de pagos no realizados en tiempo por el acreditado para amortizar su crédito.
Pagos Parciales	Pagos realizados en las cuentas concentradoras 5081 de HSBC y 1234 de Santander Serfin, diferente al factor de pago establecido.
Paquete	Conjunto de viviendas ofertadas por el Infonavit mediante Macro subastas o VIVE Regeneración, el cual se dividirá en dos o más entregas de vivienda.
pb	Puntos Base: Un punto base, denotado como pb es la centésima parte (1/100) de un punto porcentual, es decir 1 pb = 0.01 %.

PCU	Perímetros de Contención Urbana
Pda (o AVI)	Personal Digital Assistant. Asistente Digital Personal (o Asistente Virtual Infonavit).
PIB	Producto Interno Bruto. Es el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado, libre de duplicaciones. Se puede obtener mediante la diferencia entre el valor bruto de producción y los bienes y servicios consumidos durante el propio proceso productivo, a precios comprador (consumo intermedio). Esta variable se puede obtener también en términos netos al deducirle al PIB el valor agregado y el consumo de capital fijo de los bienes de capital utilizados en la producción.
Plan DN3	Apoyos para la amortización del crédito cuando se presentan desastres catastróficos masivos.
PLAN RED	Planeación Estratégica de Delegaciones.
Plataforma CSI	Sistema de Cobranza Social Integral.
Plataforma de Gestión Móvil	Dispositivo electrónico que permite automatizar el proceso de captura de información de las viviendas y Acreditados integrándola a sistemas de análisis.
PMI	Project Management Institute
PMO	Una oficina de gestión de proyectos, también conocida por sus siglas OGP o PMO (del inglés project management office), es un departamento o grupo que define y mantiene estándares de procesos, generalmente relacionados a la gestión de proyectos, dentro de una organización. La PMO trabaja en estandarizar y economizar recursos mediante la repetición de aspectos en la ejecución de diferentes proyectos. La PMO es la fuente de la documentación, dirección y métrica en la práctica de la gestión y de la ejecución de proyectos.
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNV	Política Nacional de Vivienda
POA	Programa Operativo Anual
Poder Adquisitivo	Capacidad de compra de bienes y servicios que tienen los individuos a través de los sueldos y salarios que perciben (fuente: Banxico).

Pre-asignación	Asignación preliminar de viviendas a un Operador o Promotor Inmobiliario para su revisión y elección de los inmuebles con los que participará en el esquema correspondiente.
Pre-asignación a Canal	Asignación preliminar de viviendas a un Canal de Venta para su revisión y elección de los inmuebles con los que participará.
Precio de Indiferencia (PINDIF)	Es la estimación de los flujos positivos y negativos en los que el instituto incurriría, para poder desplazar una vivienda en la fecha más probable de venta, los flujos son descontados a valor presente usando la tasa costo de capital.
Pre-registro	Es el proceso de alta en una base de participantes calificados previo a la Subasta o Macro Subasta.
Prestador de Servicios Profesionales	Proveedor de servicios de tecnología para la alta captura, verificación y validación del expediente de Originación, generación de DEPOREF y altas en el sistema ALS.
Presupuesto	Consiste en cuantificar monetariamente los recursos humanos, materiales, servicios e inversión que se asignarán a los procesos, actividades, iniciativas y proyectos para dar cumplimiento a los objetivos y metas establecidos; en él se vinculan las acciones a realizar con los recursos que se requieren.
Presupuesto Total Ejercido (SAP)	Suma de presupuesto comprometido + presupuesto ejercido.
Proceso	Conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen (PMBOK – PMI, 2013).
Proceso Batch	Es la ejecución de una secuencia de procesos con el objeto de aplicar transacciones monetarias, cambios de régimen y en general operación de transacciones masivas en algún sistema del Instituto.
Proceso Batch en ALS para Generar Vector de Pagos y Vector Calificado.	Programa sistematizado que se ejecuta de manera secuencial y cerrando la ejecución al usuario para obtener los archivos, Vector de Pagos y Vector Calificado que permiten determinar si un crédito es susceptible de participar en el programa de recompensas.
Procesos GAOV	Debido a la terminología empleada en el Infonavit, se decidió emplear el término Procesos GAOV, para referirse a aquellas actividades que generen valor para los trabajadores y derechohabientes.

Productos Autorizados	Productos de Reestructura que actualmente se encuentran en operación y que han completado satisfactoriamente todas las etapas necesarias para ser operados por los canales internos y externos de cobranza del Instituto a través del Programa de Cobranza Social de Solución y Cuenta Nueva.
Productos de Reestructura	Alternativas de pago para los acreditados que se encuentran con problemas para realizar sus pagos mensuales para cubrir el monto del crédito otorgado por el Instituto y que actualmente se pueden encontrar en cualquiera de las etapas de la cobranza de la cartera: Preventiva, Administrativa, Recuperación y Especializada.
Productos Operados por Canales Internos y Externos de Cobranza	Son todos aquellos productos de reestructura que se encuentran autorizados y que por sus características, pueden ser aplicados por los Canales de Cobranza Internos y Externos del Instituto.
PROFEDET	Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo
Programa de Borrón y Cuenta Nueva	Programa diseñado por el Infonavit con el propósito de regularizar la situación de los créditos, atendiendo a un universo mayor con mecanismo de control claros y transparentes, sin necesidad de disminuir el factor de pago, para que los acreditados puedan resolver sus problemas de adeudo con el Instituto.
Programa de Recompensas	Esquema de recompensas que se utiliza para incentivar el pago oportuno de los Acreditados del Infonavit y premiar a los cumplidos.
Programa de Solución y Cuenta Nueva	Programa diseñado por el Infonavit con el propósito de promover la cultura del pago para reducir la cartera vencida y dar énfasis social a la cobranza de la cartera, considerando la implementación de alternativas para que los acreditados puedan resolver sus problemas de adeudo con el Instituto.
Programación	En el contexto del Ciclo de Planeación y Gestión de la Estrategia, define ¿con qué y cómo hacerlo?, es decir define los medios necesarios para ejecutar las proyectos y procesos con el fin de alcanzar los resultados esperados.
Promotor Inmobiliario	Persona moral o persona física con actividad empresarial contratada por el Instituto a través de la Delegación, siguiendo los lineamientos establecidos en el procedimiento correspondiente.

Prórroga	Es el derecho del trabajador a la pérdida de la Relación Laboral, en el cual se le otorga un periodo en donde se exime del pago, y puede ser por una duración que va de 12 hasta 24 meses; esto conforme a la fecha de la originación del crédito; para los créditos originados antes del 30 de junio de 1997, serán solo 12 meses, y para los créditos originados después del 1º de julio de 1997, serán hasta 24 meses divididos en dos periodos.
Prórroga Parcial 50/50	Convenio temporal hasta por 12 meses dirigido a los acreditados que pierdan la relación laboral y/o que dejen de cubrir su pago REA.
Prórroga Promocional	Es el período de gracia del que goza la o el acreditado(a) en los términos del artículo 51 de la Ley y que lo exime de realizar el pago de sus mensualidades al Instituto durante 2 años sin causar intereses que, en el sistema ALS, se identifica de esta forma para diferenciarla de la prórroga que se otorga a él o la acreditado(a) por pérdida de relación laboral.
Proveedor Externo	Se considera a los despachos, persona s físicas y/o morales, agencias de cobranza social, judicial y extrajudicial, de búsqueda registra, y titulación, mediadores, promotores inmobiliarios, notarios públicos, peritos y valuadores.
PTI	(Payment to Income) Porcentaje que representa el pago del crédito sobre el salario del acreditado / Relación pago-ingreso.
PUE	Polígonos Urbanos Estratégicos
PUEC	Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad
Quita	Porcentaje de beneficio otorgado al o la acreditado(a) al momento de realizar un pago por firma de convenio de Reestructura.
Quita al Frente	Monto de la quita equivalente, en términos porcentuales y de VSMMDF, a la diferencia entre el saldo actual y el saldo que se calculará corrigiendo el monto del crédito de la originación que queda después de la reestructura, reflejando de esta manera el saldo real del crédito.
Ranking	Instrumento conforme al cual se evalúa la efectividad de los DECE.
Rating	En publicidad, es el índice de audiencia o proporción de personas que están expuestas a un medio en un momento determinado. Se trata de un valor que ayuda a evaluar las audiencias de diferentes programas u horarios y es utilizado principalmente en televisión y radio.
RCD	Residuos de Construcción y Demolición
RCU	Régimen de Convivencia Unificada

REA	Régimen Especial de Amortización
Recuperación de Cartera	Acción que se aplicará a los créditos que se encuentran con omisiones a fin de que se reanuden sus pagos. Se aplica a los créditos de 4 a 8 omisos vencidos en el segmento de cobranza social.
Recuperación Especializada	Es el mecanismo por el que se busca la recuperación de los créditos vencidos para el Fondo Nacional de la Vivienda a través de gestiones de cobranza judicial, ya sea, demandando la regularización de créditos, liquidación total, la dación en pago, la adjudicación de la vivienda o la entrega de vivienda con poder notarial.
Recursos del Fanvit	Los recursos provenientes de entradas de flujos de efectivo operativos que no se esperan usar en el corto plazo para fines relacionados con el otorgamiento de créditos a la vivienda y otras necesidades de liquidez, y que serán gestionados de conformidad con la estrategia de inversión establecida en el Marco de Gestión.
Recursos Líquidos	Los recursos con los que cuenta el Infonavit provenientes de entradas de flujos de efectivo operativos que no se esperan usar en el corto plazo para fines relacionados con el otorgamiento de créditos a la vivienda y otras necesidades de liquidez del Infonavit.
Redesinficación	Fenómeno por el cual un espacio urbano consolidado se transforma o adapta con el fin de poder albergar nuevas infraestructuras, generalmente viviendas.
Reestructura	Renegociación del crédito otorgado por Infonavit entre éste y el o la acreditado(a); de la amortización mensual de la deuda.
R.E.P.	(Registered Education Provider) Proveedor de Educación Registrado. Organización aprobada por el PMI (Project Management Institute o Instituto de Gestión de Proyectos). Sistema mundial para reconocer a los proveedores de educación que siguen los criterios establecidos por el PMI. El programa se ha revisado y mejorado con el tiempo para ase-gurar que aquéllos que han obtenido el estado de R.E.P. sean capaces de brindar una capacitación efectiva.
Reserva de Recursos	Documento generado por SAP, que sirve para comprometer recursos financieros para determinado proyecto, actividad o contrato.
RF – OIC	Rendimientos financieros de la cuenta o subcuenta - Órgano Interno de Control
RIF	Régimen de Incorporación Fiscal
RISS	Régimen de Incorporación a la Seguridad Social

RIT	Reglamento Interno del Trabajo
RN/CN	Índice de Resultado Neto sobre Cartera Neta
ROA	Régimen Ordinario de Amortización: Régimen a través del cual los acreditados amortizan su crédito, cuando tienen una relación laboral.
RPP	Registro Público de la Propiedad
RSD	Revisión Secuencial del Dictamen
RSU	Residuos Sólidos Urbanos
Ruta de Solución	Metodología para el cobro que utilizan los asesores del despacho de cobranza durante la gestión de cobranza.
RUV	Registro Único de Vivienda
SACI	Sistema de Administración de la Cuenta Infonavit: Es un Sistema Integral para la Administración de Cuentas Individuales de los Trabajadores Afiliados al Infonavit.
Saldo Insoluto del Crédito	Es el Importe del saldo de capital que el trabajador adeuda al Infonavit, más los intereses devengados y no pagados y cualquier otro accesorio.
Saldos al Descubierto	En el caso de créditos que ya han sido liquidados, se refiere al saldo de intereses generados entre la fecha en la que el acreditado solicitó el monto de su adeudo y la fecha de pago del mismo.
SAOC	Sistema de Administración de Órganos Colegiados
SAP	(Systems Applications Products in Data Processing) Sistema Contable del Instituto, implantado en Finanzas y Contabilidad.
SAP Business Suite	Es un conjunto de programas que permiten a las empresas ejecutar y optimizar distintos aspectos como los sistemas de ventas, finanzas, operaciones bancarias, compras, fabricación, inventarios y relaciones con los clientes. Ofrece la posibilidad de realizar procesos específicos de la empresa o crear módulos independientes para funcionar con otro software de SAP o de otros proveedores. SAP está basado en una plataforma de tecnología integrada llamada NetWeaver. La suite puede soportar sistemas operativos, bases de datos, aplicaciones y componentes de hardware de casi cualquier proveedor.
SAP – HANA	Es la implementación de SAP con el uso de la tecnología de base de datos en memoria. Esta versión permite el manejo de grandes volúmenes y su acceso de manera rápida y eficiente.

SAR	Sistema de Ahorro para el Retiro
SARA	Sistema de Autorización de Recursos Automático
SAS	(Statistical Analysis System) Es un software desarrollado por SAS Institute para análisis avanzado de datos, análisis de multivariables, inteligencia de negocio, manejo de datos y análisis predicitivo.
SAT	Servicio de Administración Tributaria
SCV	Subcuenta de Vivienda. Cuenta personal, de cada derechohabiente del Infonavit, donde se depositan las aportaciones patronales correspondientes y los intereses generados y que forman parte de su ahorro. Ver Subcuenta de Vivienda.
SEC	Sistema de Evaluación Crediticia
SEDATU	Secretaria de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano
SELAI	Sistema Electrónico de Avalúos Inmobiliarios
SEPOMEX	Servicio Postal Mexicano, Correos de México
SGAC	Subdirección General de Administración de Cartera
SGAP	Subdirección General de Administración de Personas
SGCS	Subdirección General de Canales de Servicio
SGPF	Subdirección General de Planeación y Finanzas
SGyJ	Secretaría General y Jurídica
SharePoint Online	Microsoft SharePoint, también conocido como Microsoft SharePoint Products and Technologies, es una plataforma de colaboración empresarial, formada por productos y elementos de software que incluye, entre una selección cada vez mayor de componentes, funciones de colaboración, basado en el navegador web, módulos de administración de procesos, módulos de búsqueda y una plataforma de administración de documentos (gestión documental).
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SHF	Sociedad Hipotecaria Federal
SIC	Sociedades de Información Crediticia
SIDEP	Sistema Infonavit de Declaración Patrimonial

Siniestro Individual	Daño que implica la posible indemnización por parte de la compañía Aseguradora, lo cual está cubierto por la Póliza contratada, en donde se ve afectada solo una vivienda.
Siniestro Masivo	Daño que implica la posible indemnización por parte de la compañía Aseguradora lo cual está cubierto por la Póliza contratada por el Instituto, que afecta a 2 viviendas o más por un mismo riesgo.
SIPARE	Sistema de Pago Referenciado
SIPyD / SIPyDLI	Sistema Infonavit de Profesionalización y Desarrollo
Sisevive	Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde
Slogan	Término inglés que se utiliza en el medio de la publicidad, es esa frase o lema que acompaña a las marcas para referirse a una consigna que generalmente es de carácter comercial o político, formando parte de una campaña con el fin de crear y darle forma a una idea. Es importante que dicha frase sea sencilla, original y fácil de recordar para las personas. El slogan intenta transmitirle al público objetivo (o Target) el valor que tiene el producto o servicio, el beneficio que le ofrece y ayuda a la recordación de la marca. En unos casos es puramente descriptiva mientras que en otros trata de despertar una sensación.
SM	Salario Mínimo
SMS	(Short Message Service) Servicio de mensajes cortos que se envían a través de dispositivos móviles.
SNP	Subcomité de Nuevos Productos
SNTInfonavit	Sindicato Nacional de los Trabajadores del Infonavit
SOC	Sistema de Originación de Crédito
Software	Se refiere al equipo lógico o soporte lógico de un sistema informático, que comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas. Los componentes lógicos incluyen, entre muchos otros, las aplicaciones informáticas, el llamado software de sistema o sistema operativo, que básicamente permite al resto de los programas funcionar adecuadamente, facilitando también la interacción entre los componentes físicos y el resto de las aplicaciones, y proporcionando una interfaz con el usuario.

Solución a Tu Medida Social	Producto de Reestructura que apoya a los acreditados en el pago de su crédito disminuyendo su mensualidad; esta reestructura es temporal a un año a partir de la formalización, con renovación anual sujeta a revisión en caso de cumplimiento de acuerdo a lo establecido por la CNBV. Este producto aplica únicamente para créditos que se encuentren en el segmento de cobranza social.
Solucionador	Subgerente, Consultor Sr, Consultor Jr. o Jefe de Oficina de Mesa de Operación.
SPEI	Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios
Spot	Anuncio publicitario que se emite por televisión, cine o radio. El spot es un espacio corto pero entendible y cautivante con una duración promedio de 30 segundos, dedicado a promocionar un producto o servicio. Puede clasificarse en el grupo de avisos audiovisuales que integran audio e imágenes. El fin primordial del spot es dar a conocer un producto, un servicio, la propuesta política de un candidato, o un partido político y persuadir al receptor para que compre tal producto, utilice algún servicio, o que vote por un candidato o partido.
SSV	Saldo de la Subcuenta de Vivienda
STN	Sistema de Titulación Notarial
SUA	Sistema Único de Autodeterminación
Subasta de Vivienda	Esquema de venta de viviendas al mayoreo mediante el proceso de licitación a través de un esquema de Subasta abierta en el que pueden participar personas morales para la adquisición de bienes recuperados ubicados en el territorio Nacional cuya propiedad o titularidad ha sido transmitida al Infonavit mediante esquemas de recuperación.
Subcuenta de Vivienda	Una de las subcuentas que conforman la Cuenta Individual, de acuerdo con lo estipulado por el artículo 159 sección I de la Ley del Seguro Social. En la subcuenta de vivienda (SCV) se integran las aportaciones que los patrones realizan al Infonavit (sector privado) o el FOVISSSTE (sector público) y equivale al 5% del salario integrado del derechohabiente. (Fuente: Ley del Seguro Social).
Subsidio	Instrumento que establece una diferencia entre el precio real y el precio cobrado de bienes o servicios, utilizado para estimular su consumo o producción.
SUN	Sistema Urbano Nacional

Target	Público objetivo de una campaña de publicidad. Incluye características demográficas y psicográficas de ese segmento en especial.
Tasa de interés	Es la valoración del costo que implica un crédito. La tasa se interpreta como el costo que causa un crédito en cierto plazo, y que se expresa porcentualmente respecto al capital o monto del crédito que lo produce.
Tasa de reemplazo	La tasa de reemplazo es el cociente entre la pensión mensual que puede esperar un trabajador y su último sueldo al momento de la jubilación. La tasa de reemplazo del Infonavit representa un complemento a la pensión del trabajador, sin tomar en cuenta el ahorro para el retiro administrado por las Afores, se define también como la relación proporcional que existe entre el nivel de la pensión y el ingreso que un trabajador tuvo durante su vida laboral activa (típicamente se considera el último salario percibido).
Teaser	Formato de publicidad preventiva que está diseñada para despertar el interés sin revelar todo el tema. Funciona como anticipo de cualquier tipo de campaña, ofreciendo sólo parte de la información para dejar lo demás a la imaginación. Es una técnica habitual en el lanzamiento de un producto o servicio y puede adoptar diversos formatos, como por ejemplo, páginas web en desarrollo o anuncios en los que nunca se llega a desvelar el producto o servicio promocionado. En ciertos casos, crear expectativa y despertar la curiosidad ayudan a lograr mayor éxito en el lanzamiento de una campaña de un producto o servicio.
TED	Tablero de Evaluación de Delegaciones
TFJFA	Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa
TGE	Tablero de Generación Estratégica
TGI	(Target Group Index), estudio orientado al análisis y comprensión del comportamiento de compra, exposición y consumo de medios, productos, marcas, opiniones y actitudes. Permite realizar profundos “insights” para la realización de campañas de publicidad. Consiste en la aplicación de una encuesta sindicada que se realiza en tres olas (periodos de levantamiento de información) al año y, gracias a su metodología, permite reflejar las preferencias de los consumidores hasta 10 años atrás. La muestra anual de TGI, refleja las preferencias de las personas de 12 a 64 años de edad en 28 ciudades del país.
TIC	Infraestructura Tecnológica y de Comunicación
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte

Top of Mind	Se podría traducir como “el primero en mente”. En publicidad se refiere al grado de recordación más alto (puede ser de una campaña, una marca, un producto, un slogan, etc.). Se trata de la marca o producto que surge primero en la mente del consumidor al pensar en una industria en específico.
Transparencia	Obligación de dar publicidad a las deliberaciones y actos relacionados con sus atribuciones, así como dar acceso a la información que generen. Basado en la definición de Transparencia de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
TRM	(Tax and Revenue Management) Es el sistema contable en donde se registra la cuenta fiscal por cobrar y los pagos. Catálogo de patrones. Sistema de Control de Juicios (Tax and Revenue Managment).
TWRR	Time weighted rate of return (por sus siglas en inglés)
UDIs	Unidades de Inversión
UMA	Unidad de Medida y Actualización
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
Unidad de Valuación	Empresa registrada en el padrón de proveedores del Infonavit que colaboran para el sector hipotecario, realizando avalúos de acuerdo a lineamientos establecidos para determinar el valor de las viviendas. Persona moral que haya obtenido la inscripción ante la Sociedad Hipotecaria Federal para la certificación de avalúos para originación de crédito garantizado a la vivienda y que haya formalizado convenio para la Prestación del Servicio de Valuación Inmobiliaria con el Infonavit. La unidad de valuación elabora los avalúos que describen las características de la vivienda, del conjunto habitacional y del entorno en que se ubica, y también estiman el valor comercial de la propiedad que los derechohabientes van a adquirir con un crédito del Infonavit. (Fuente: SHF).
USS	Unidad de Solución Social
UVIE	Unidad Verificadora de Instalaciones Eléctricas

Valores	Son las acciones, partes sociales, obligaciones, bonos, instrumentos de renta fija, instrumentos de renta variable, títulos opcionales, certificados, pagarés, letras de cambio y demás títulos de crédito, nominados o innominados, inscritos o no en el Registro Nacional de Valores de la CNBV, susceptibles de circular en los mercados de valores a que se refiere la Ley del Mercado de Valores, que se emitan en serie o en masa y representen el capital social de una persona moral, una parte alícuota de un bien o la participación en un crédito colectivo o cualquier derecho de crédito individual, en los términos de las leyes nacionales o extranjeras aplicables.
VaR	Value at Risk (por sus siglas en inglés)
Venta con Reserva de Dominio (VRD)	Esquema de venta de vivienda recuperada que se ofrece a Poseedores de Buena fe, con el fin de regularizar la situación de la vivienda en que habitan y a No Poseedores interesados en adquirir una vivienda recuperada por el Instituto.
Venta por Conveniencia	Venta de contado que se hace a un particular interesado por una vivienda recuperada.
Verificadores de Obra	Verifican la construcción de la vivienda que los desarrolladores ofrecen a los trabajadores, para que cumplan con las especificaciones del proyecto autorizado. Los verificadores son contratados para llevar a cabo trabajo documental y de campo en el lugar mismo donde se construyen las vivienda y conjuntos habitacionales.
VIVE	(Venta e Intermediación de Vivienda Económica). Esquema de Comercialización de Vivienda que contempla la asignación de una vivienda recuperada en exclusiva a un tercero para su reparación, promoción y venta, bajo un programa de descuento al derechohabiente que adquiere.
Vivienda	Se entiende por vivienda lo que constituye la edificación material con sus mejoras y adaptaciones (crecimiento o ampliación de la vivienda conforme al diseño del proyecto ejecutivo), la infraestructura urbana, definida esta última como la composición de alumbrado público, electrificación, vialidades, redes de drenaje y agua potable, pavimentos y muros de contención, tal como se aprobó en los proyectos para este tipo de crédito; equipamiento, entendiéndose por este último concepto a: tanques elevados de agua potable, plantas de tratamiento de aguas negras, incluyendo sus equipos electromecánicos, equipos de bombeo y líneas de conducción más lo descrito en la definición de infraestructura urbana aquí mencionada, incluyendo las áreas comunes como son, escaleras, pasillos, indivisos en general y que correspondan al interés asegurable del Infonavit.

Vivienda Abandonada	Aquella propiedad que no se encuentra ocupada, sin mobiliario y sin mantenimiento; es decir, que muestra características intermedias de deterioro de la garantía, se observa el descuido del inmueble como pasto crecido, acumulación de correspondencia, desgaste de pintura.
Vivienda con Daños por Vandalismo	Toda aquella propiedad o inmueble que no está habitada y presenta daños físicos externos e internos (pintas en muros y deterioros) causados por terceros, así como el robo de elementos instalaciones y accesorios (puertas, ventanas, muebles de cocina y baños, accesorios hidráulicos y eléctricos, etc.) y que son de gran magnitud que hacen inhabitable la vivienda
Vivienda Deshabitada	Aquella que aunque no se encuentra ocupada, muestra características que aparentan estado de conservación aceptable de habitabilidad, como por ejemplo cortinas, registros y medidores colocados en su lugar, correspondencia debajo de la puerta, ventanas y puertas en buen estado, etc.
Vivienda Deteriorada	Toda aquella propiedad que se encuentre con afectaciones estructurales.
Viviendas Elegibles	Inmuebles asignados a venta a la USS sin ninguna restricción para su comercialización inmediata.
Vivienda Habitada	Toda aquella propiedad que se encuentre habitada por el acreditado o por un tercero con un poder otorgado por el acreditado a su favor.
Vivienda Habitada por Terceros	Toda aquella propiedad que esté habitada por un tercero que compruebe con un contrato privado haber realizado la sesión de los derechos y obligaciones con el acreditado original sobre el inmueble.
Vivienda Invadida	Toda aquella propiedad que esté habitada por un tercero sin relación familiar directa o sin algún contrato privado de sesión de derechos realizado con el acreditado.
Vivienda Nueva	Es aquel bien inmueble que nunca ha sido habitado o utilizado. Es aquella vivienda que va a ser habitada por primera vez no habiendo sido antes ocupada ni utilizada, cuyo proceso de construcción esté terminado con las instalaciones necesarias y acceso a la operación de los servicios de agua potable, drenaje, alcantarillado, energía eléctrica y alumbrado público (Fuente: SHF).
Vivienda Recuperada	Es la vivienda de la cual el Instituto cuenta con Poder Notarial Irrevocable para Actos de Dominio otorgado a su favor para realizar la venta con el fin de liquidar el crédito con el producto de dicha venta, o que mediante cualquier título traslativo de dominio se vuelve propiedad del Instituto, en cuyo caso debe estar escriturada a favor del Infonavit e inscrita o en proceso de inscripción en el RPP y asignada a la USS para venta.

Vivienda Usada	Es un bien inmueble que ya ha sido habitado, cuyo proceso de construcción esté terminado y cuente con las instalaciones operando en la vivienda y servicios en la zona (agua potable, drenaje, alcantarillado, energía eléctrica y alumbrado público), que el inmueble esté en buenas condiciones estructurales y de estabilidad, es decir, sin problemas de carácter técnico; que no esté ubicada en zonas de riesgo y garantice cuando menos la vida de la vigencia del crédito (30 años) conforme a los lineamientos establecidos en el Dictamen Técnico de Calidad. (Fuente: SHF).
Vivienda Vandalizada	Aquella que no se encuentra ocupada, no tiene mobiliario, no tiene mantenimiento, tiene ventanas o puertas dañadas y puede o no tener grafiti; es decir, que muestra evidencia de daños causados de forma deliberada.
Vmware	Basa su nombre en Virtual Machines (máquinas virtuales). Software de virtualización disponible para ordenadores de diversos tipos y marcas. Permite la creación de máquinas virtuales (Virtual Machines) en un equipo de cómputo.
VR	Visit Rate (Porcentaje de Visitas)
VSM	Veces Salarios Mínimos
VYD	Sistema Automatizado de Validación y Dictaminación
Warming Up	Término usado en publicidad para referirse a una etapa de calentamiento previa al lanzamiento de una campaña. Se trata de preparar el terreno, sensibilizar a la audiencia, para generar expectativa. Generalmente en esta etapa se utilizan campañas preventivas (teaser).
WAS	IBM WebSphere Application Server (WAS, servidor de aplicaciones WebSphere), un servidor de aplicaciones de software, de la familia WebSphere de IBM. WAS está construido usando estándares abiertos tales como J2EE, XML, y Servicios Web.
WEB	En informática, la Web o red informática mundial es un sistema de distribución de documentos de hipertexto o hipermedios interconectados y accesibles vía Internet. Con un navegador WEB, un usuario visualiza sitios web compuestos de páginas web que pueden contener textos, imágenes, videos u otros contenidos multimedia, y navega a través de esas páginas usando hiperenlaces.
WUF9	(Ninth Session of the World Urban Forum). Foro Urbano Mundial 9

CAPÍTULO 26

ANEXOS DOCUMENTALES

26. ANEXOS DOCUMENTALES

Anexos Generales

G-1. Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. DOF 24-01-2017

G-2 Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF)

G-3 Informe Anual de Actividades 2012 del Infonavit

G-4 Informe Anual de Actividades 2013 del Infonavit

G-5 Informe Anual de Actividades 2014 del Infonavit

G-6 Informe Anual de Actividades 2015 del Infonavit

G-7. Informe Anual de Actividades 2016 del Infonavit

G-8 Informe Anual de Actividades 2017 del Infonavit

Anexos por capítulo

7. TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

G-1 Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

8. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL COMO MECANISMO DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

8-1 Estudio de marca realizado por la empresa Deloitte

11. ADMINISTRACIÓN DE CARTERA Y GESTIÓN DE LA COBRANZA

11-1 Boletín núm. 058

12. RECAUDACIÓN Y COBRANZA FISCAL

12-1 Creación y Atención de Solicitudes, Origen Telefónico

12-2 Manual Crédito Fiscales y Adeudos.

12-3 Programa de Facilidades 2016 -2017

12-4 Atención Centralizada

12-5 Corrección de Información Fiscal

12-6 Constancia de Situación Fiscal

12-7 Empresas de Diez

14. GESTIÓN FINANCIERA

14-0 Lista de Anexos

14-1 Sesión 800 del Consejo de Administración

14-2 Marco de Gestión del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda a los Trabajadores (Fanvit)

14-3 Sesiones del Comité de Inversiones

14-4 Sesiones del Grupo de Trabajo de Inversiones

14-5 Política de Mejor Ejecución

14-6 Política de Traspasos de la Tesorería al Fanvit

14-7 Auditorías 2017-2018

14-8 Minuta de seguimiento a requerimientos

14-8-1 Seguimiento a requerimientos

14-9 Acta sesión ordinaria 750 Comité de Vigilancia

14-10 Resolución RCU-0665-03/16 sesión 125 Comité de Auditoría

14-11 Acta sesión ordinaria 144 Comité de Auditoría

14-12 Acta sesión ordinaria 145 Comité de Auditoría

14-13 Acta sesión ordinaria 146 Comité de Auditoría

14-14 Acta de la sesión ordinaria 149 Comité de Auditoría

14-15 Contrato despacho Orozco Waters Abogados

14-16 Contrato despacho Hamdan, Manzanero y Asociados

14-17 Sesión extraordinaria 01/2017 Comité Técnico Fideicomiso F/80715

14-18 Contrato Eduardo Luengo Creel

14-19 Instrucción 055/2018 Comité Técnico del Fideicomiso

14-20 Estados Financieros Dictaminados (2013-2017)

15. MOVILIDAD HIPOTECARIA

15-1 Convenio de colaboración.

15-2 Resolución RCA 4827 10 14

15-3 Declaración DCA 42580115 y Resolución RCA 4919 01 05

15-4 Dictamen del Comité de Riesgos CR

15-4-1 Dictamen del Comité de Riesgos CR1

15-5 Resolución RCA-4963-02/15

15-6 Contrato de Licencia de Marcas 2 03 15

15-6-1 Contrato de Licencia de Marcas 27-04-15

15-7 Contrato 28-04-2015

15-8 Oficio jurídico SGJ/076/2015

15-9 HCA Acta_769 Declaración DCA 4429-05/15

15-10 Contrato Plataforma 29/06/2015

15-11 Declaración DCT 0815 0715 y Resolución RCT 0398 07/15

15-12 Resolución RCT-0403-0915 CT

15-13 Opinión Jurídica de la SGJ

15-14 Resolución RCA 5188 0915

15-15 Contrato GSAJ-GC-CT-783-2015

15-15-1 Parte 1 del 15-15

15-15-2 Parte 2 del 15-15

15-16 Resolución RCA 5336 09/12/15

15-17 Recomendación de la Asamblea General HAG112-2.8 inciso B

15-18 Acuerdo de Suspensión Temporal del Contrato GSAJ-GC-CT-783-2015

15-19 Resolución RCA 4986 0315

15-20 REA Comité de Riesgos

15-21 Contrato GSAJ-GC-CT-0149-2016

15-21-1 Parte 1 del 15-21

15-21-2 Parte 2 del 15-21

15-22 Dictamen Jurídico PEÑA PALOMINO

15-23 Informe del Director General al HCA 24 05 2017

15-24 Terminación contratos

15-24 bis Oficio respuesta de TELRA

15-25 Contrato de Transacción con anexos

15-26 Acuerdo Radicación de Mediación 14 junio 2017

15-27 Acta Audiencia Mediación 16 junio 2017

15-28 Continuación Audiencia Mediación 23 junio 2017

15-29 Continuación Audiencia Mediación 7 julio 2017

15-30 Continuación Audiencia Mediación 28 julio 2017

15-31 Acta Cierre Audiencia Mediación 22 agosto 2017

15-32 Contrato de Transacción sujeto a Condición Suspensiva

15-33 (Anexo 3) del Contrato de Transacción de 22 agosto 2017

15-34 (Anexo 4) del Contrato de Transacción de 22 agosto 2017

15-35 Dictamen Jurídico PEÑA-PALOMINO (1)

15-36 Dictamen jurídico WHITE & CASE

15-37 Resumen Ejecutivo Reporte TELRA_ DELOITTE_1

15-38 Resumen Ejecutivo Reporte TELRA_ DELOITTE_2

15-39 Resumen Ejecutivo Reporte TELRA_ DELOITTE_3

15-40 Moore Stephens Valuación 1

15-41 Moore Stephens Valuación 2

15-42 Carta entrega Moore Stephens Valuación 2

15-43 Reporte de Valuación

15-44 Detrimento Patrimonial Perjuicios y Daños Incurridos por TELRA REALTY SAPI DE CV

15-45 Fundamento Jurídico Detrimento.

15-46 Escenarios de Movilidad

15-47 Resolución HCA.RCA 6025 0817

15-48 Finiquito sobre la terminación anticipada de los convenios y contratos

15-49 Pagos efectuados

15-49-1 Pago

15-49-2 Pago

15-49-3 Pago

15-49-4 Pago

15-49-5 Pago

15-49-6 Pago

15-50 Oficio de Responsabilidades No. CG/ GIS/109/2017, de fecha 23 de agosto de 2017

15-51 Denuncia Penal FED/CDMX/SPE/0001745/ 2018

15-52 Contrato de Cesión de Derechos TELRA

15-53 Estados Financieros Consolidados 2017

15-54 Acuerdo 2103 Asamblea General

17. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

17-1 Manual de Organización 17 de marzo de 2017

17-2 Manual de Adquisiciones julio 2018

18. ATENCIÓN A DESASTRES NATURALES

18-1 Boletín 080 del Infonavit del 17 de noviembre de 2013

18-2 Informe Anual de Sustentabilidad 2013 del Infonavit

18-3 Boletín 039 del Infonavit del 18 de septiembre de 2014

18-4 Documento de Ordenamiento Institucional de la USS de 2015

18-5 Guía DN

18-6 Boletín 014 del 27 de mayo de 2015

18-7 Informe_final_patricia

18-8 Boletín 058 del Infonavit del 28 de septiembre de 2017

19. CONTROL Y VIGILANCIA

19-1 Lineamientos Generales de Control Interno 2017

19-2 Manual General de Políticas de Seguridad de la Información

19-3 Políticas Institucionales de Control Interno

19-4 Manual General de Políticas de Control Interno

19-5 Modelo de Operación de la Contraloría General

19-6 Código de Ética del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

20. TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN

20-1 Lineamientos de Transparencia, Acceso a la Información, Protección de Datos Personales y Archivos del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

21. SOSTENIBILIDAD Y VIVIENDA DE CALIDAD

21-1 Diagnóstico de la situación actual

21-2 Memoria técnica sobre la generación del modelo digital de elevación para la simulación hidráulica Iber

21-3 Estudio geotécnico, geofísico y análisis de estabilidad de talud del bordo Miguel de la Madrid Hurtado

21-4 Análisis hidráulico de las zonas de peligro medio, alto o muy alto de inundación

21-5 Análisis hidrológico de las zonas de peligro medio, alto o muy alto de inundación

21-6 Análisis de las capacidades de los pozos de absorción de las obras de mitigación y la propuesta de reforzamiento del bordo Miguel de la Madrid Hurtado

21-7 Propuesta de nuevas obras de mitigación, estrategias de solución global y resumen ejecutivo

21-8 Estrategia de solución local

21-9 Colocación de créditos en Ciudad Juárez

21-10A 17Ago2018 URBI

21-10B 2108 2018 YVASA

21-10C Grupo SADASI v2

21-10D Presentación Aryve

21-10E Presentación RUBA 19Ago2018

21-11A 20180810 El Barreal v10

21-11B Lista de asistencia

21-11C Presentación El Barreal_Desarrolladores con comentarios

22. COORDINACIÓN GENERAL DE DELEGACIONES

22-1 Antecedentes, justificación y alcances de las propuestas de nuevos Lineamientos Generales de Organización y Operación de las Delegaciones Regionales del Infonavit

22-2 Lineamientos Generales de Organización y Operación de las Delegaciones Regionales del Infonavit

22-3 Descripción de los eventos en las giras del Director General

22-4 Manual de Imagen para giras y eventos

22-5 Check list de los puntos que habrán de asegurarse en las visitas de pre giras que realiza la Coordinación General de Delegaciones para los preparativos de los encuentros

22-6 Giras y Convenios 2018

22-7 Convenio Marco de Coordinación y Colaboración para el fomento y mejoramiento de la vivienda en el Estado de Hidalgo

22-8 Informe de Avance de Créditos a mayo de 2018

22-9 Modelo de Operación de la CGD

22-10 MO. Macro procesos y procesos de la CGD

22-11 Características y requisitos que debe cumplir el personal que ocupe mandos medios en la CGD

22-12 Descripción y Guía para la Elaboración de Análisis FODA en las Delegaciones Regionales del Infonavit

22-13 Análisis FODA Delegaciones Regionales 2017

22-14 Cumbre Infonavit 2018 de Financiamiento

22-15 Sugerencias de las Delegaciones Regionales de Modificación a la Ley del Infonavit. Octubre 11 de 2017

22-16 Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones

24. RETOS Y PROSPECTIVAS

24-1 Soporte del producto de SAP para grandes empresas (2)

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