

El Informe anual de actividades 2011 del Infonavit se encuentra en su versión original interactiva en el sitio [www.infonavitpublica.org.mx](http://www.infonavitpublica.org.mx) (con acceso también desde [www.infonavit.org.mx](http://www.infonavit.org.mx)). El micrositio está dedicado a la publicación de los documentos obligatorios ante la Ley del Infonavit. Esta es una impresión fiel al original en línea descargable en PDF.



# Informe anual de actividades

---

En materia de transparencia y acceso a la información  
Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

2011

# Directorio

Víctor Manuel Borrás Setién	<i>Director General</i>
Abelardo Carrillo Zavala	<i>Director Sectorial de los Trabajadores</i>
Sebastián B. Fernández Cortina	<i>Director Sectorial Empresarial</i>
Román Álvarez Varea	<i>Subdirector General de Hipotecaria Social</i>
Jorge Cherit Galindo	<i>Subdirector General de Administración de Personas</i>
Joaquín Escamilla Orozco	<i>Subdirector General de Recaudación Fiscal</i>
José de Jesús Gómez Dorantes	<i>Subdirector General de Planeación y Finanzas</i>
José A. Morteo Baez	<i>Subdirector General de Control Interno y Excelencia en el Servicio</i>
Víctor Núñez Martín	<i>Subdirector General de Tecnologías</i>
Víctor Eduardo Pérez Orozco	<i>Subdirector General de Sustentabilidad Social</i>
Jorge Pulido Vázquez	<i>Secretario General y de Asuntos Jurídicos</i>
Alfredo Rabell Mañón	<i>Coordinador General de Crédito y Operación Hipotecaria</i>
Vicente Rodríguez Woog	<i>Subdirector General de Canales de Servicio</i>
Mayela Vázquez Ávila	<i>Coordinadora General de Comunicación y Apoyo</i>
Rafael Riva Palacio Pontones	<i>Secretario General del Sindicato Nacional de Trabajadores del Infonavit</i>

# Misión

Contribuir al bienestar integral de los trabajadores al:

- Ofrecer soluciones accesibles de crédito, para que resuelvan su necesidad de vivienda en entornos sustentables y comunidades competitivas.
- Pagar rendimientos competitivos a la Subcuenta de Vivienda.
- Ofrecer información y asesoría sobre su ahorro, crédito y elección de vivienda para que constituyan un patrimonio.

# Visión

Coadyuvar al progreso de México siendo la institución que acompaña al trabajador durante toda su vida laboral, ofreciéndole alternativas de financiamiento que satisfagan sus diferentes necesidades de vivienda, impulsando el bienestar y calidad de vida de las comunidades.

# Objetivos institucionales

- Ser generadores de bienestar social, en comunidades competitivas y armónicas.
- Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derechohabientes y acreditados.
- Mejorar la calidad de vida de nuestros derechohabientes en un entorno sustentable en el que puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos.
- Beneficiar a los derechohabientes con rendimientos competitivos a sus ahorros.
- Asegurar viabilidad financiera a largo plazo.
- Incrementar los recursos disponibles para la atención a los trabajadores.



# Índice






<b>Resultados 2011</b>	<b>16</b>
<b>Carta del Director General</b>	<b>16</b>
<b>Introducción</b>	<b>19</b>
<b>Dimensión Humana</b>	<b>24</b>
Objetivo uno: Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente	
Objetivo dos: Contar con la cultura de compromiso social y excelencia en el servicio	
Objetivo tres: Garantizar que las personas del Infonavit Ampliado cuenten con capacidades, actitudes en cultura y niveles de servicio	
<b>Dimensión Procesos</b>	<b>37</b>
Objetivo cuatro: Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable	
Objetivo cinco: Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios	
Objetivo seis: Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la nestrategia	
Objetivo siete: Aplicar las mejores prácticas para tener un gobierno institucional ejemplar	
Objetivo ocho: Enriquecer el conocimiento de los trabajadores para que tomen mejores decisiones en el ciclo ahorro, crédito, vivienda, comunidad y retiro	
Objetivo nueve: Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano	
Objetivo diez: Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente	
<b>Dimensión Financiera</b>	<b>87</b>
Objetivo once: Asegurar viabilidad financiera a largo plazo	
Objetivo doce: Incrementar recursos disponibles para la atención a trabajadores.	
Impacto de las dimensiones de causa en las dimensiones de efecto en 2011	
<b>Estados financieros dictaminados</b>	<b>123</b>





## Tablero de Gestión Estratégica Institucional 2009-2013

Coadyuvar al progreso de México siendo la institución que acompaña al trabajador durante toda su vida laboral, ofreciéndole alternativas de financiamiento que satisfagan sus diferentes necesidades de vivienda, impulsando el bienestar y calidad de vida de las comunidades.

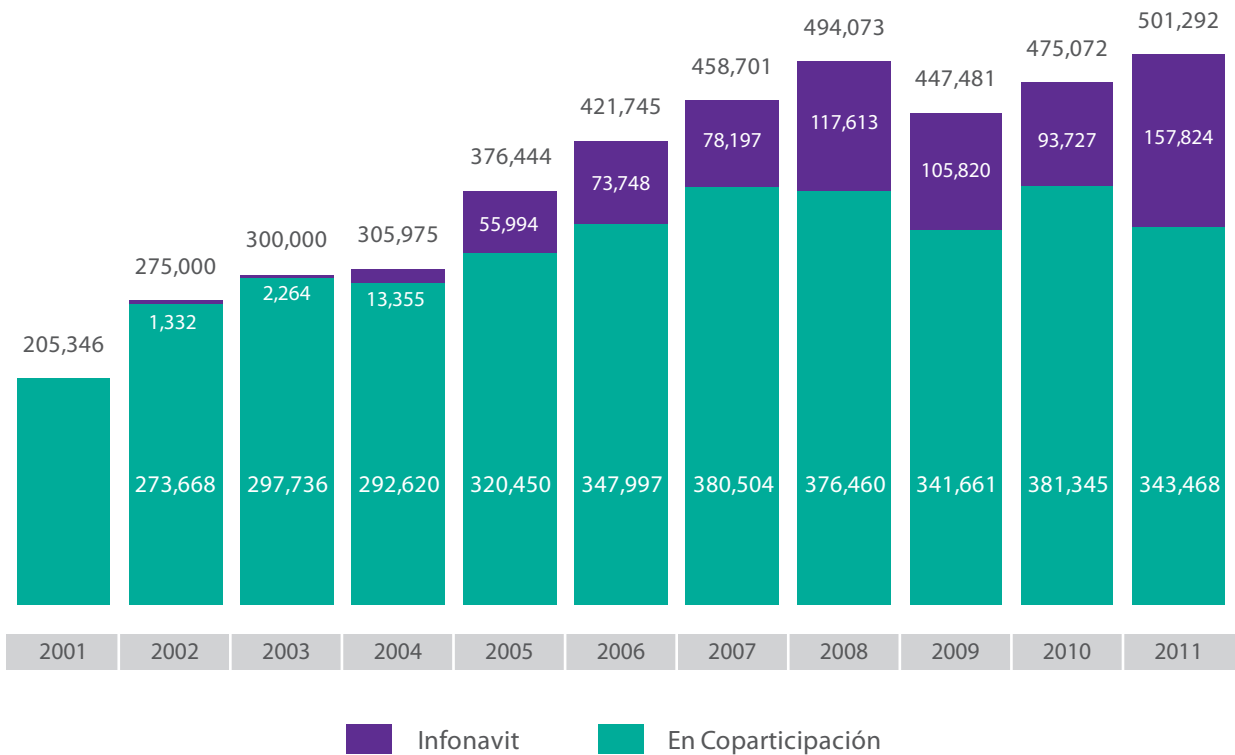
		Dimensiones de causa		Dimensiones de efecto		
		 Humana	 Procesos	 Financiera	 Institucional y de servicio	 Comunidad
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente	Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable	Enriquecer el conocimiento de los trabajadores para que tomen mejores decisiones en el ciclo ahorro, crédito, vivienda, comunidad y retiro	Asegurar viabilidad financiera a largo plazo	Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derechohabientes y acreditados	Ser generadores de bienestar social, en comunidades competitivas y armónicas
	Contar con la cultura de compromiso social y excelencia en el servicio	Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios	Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano		Mejorar la calidad de vida de nuestros derechohabientes en un entorno sustentable en el que puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos	
	Garantizar que las personas del Infonavit Ampliado cuenten con las capacidades y actitudes en cultura y niveles de servicio	Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia	Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente		Incrementar recursos disponibles para la atención a los trabajadores	

Fuente: Infonavit

# Resultados 2011

## Operativos

### Créditos otorgados



Fuente: Infonavit

- En 2011, el Infonavit originó 501,292 créditos que, sumados a los otorgados en desde la creación del Instituto en 1972, ascienden a un total de 6'413,943 créditos.
- La inversión asociada a la actividad crediticia del Infonavit durante 2011, fue de \$156 mil 253 millones, incluyendo la participación del sector financiero privado en el otorgamiento de crédito a derechohabientes del Instituto; la derrama económica del sector financiero en el periodo se estima de \$41 mil 744 millones.
- En línea con su compromiso con los trabajadores de menores ingresos, el 63% de los otorgados en 2011 fue aprovechado por derechohabientes que ganaban menos de \$7 mil 284 mensuales, es decir, con ingresos por debajo de los cuatro salarios mínimos.
- El Infonavit continuó otorgando soluciones para atender las diversas necesidades de vivienda de los derechohabientes, desde adquisición hasta mejoras menores. Además, el 75.2% de los créditos otorgados fueron para vivienda verde,

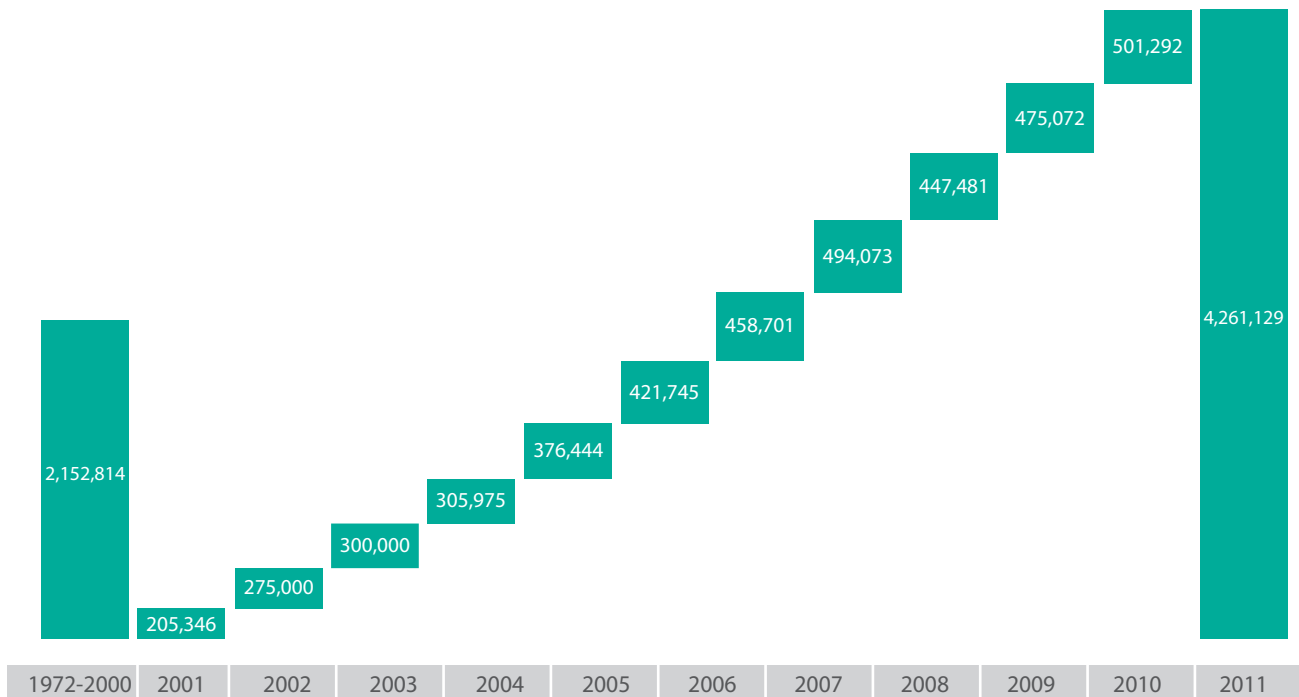
nueva o usada. Con esto, el Instituto continúa su compromiso con la sustentabilidad.

- En mayo de 2011, se puso en marcha el programa Renueva Tu Hogar, que se diseñó como una alternativa de financiamiento para que los derechohabientes del Instituto puedan hacer

mejoras, como pintar, impermeabilizar, cambiar pisos y muebles de baño, cocina, entre otros, sin necesidad de hipotecar el inmueble. Desde su lanzamiento a nivel nacional y hasta el cierre de año, 53 mil 292 derechohabientes del Infonavit ejercieron su crédito Renueva Tu Hogar.

## El Infonavit como originador de créditos

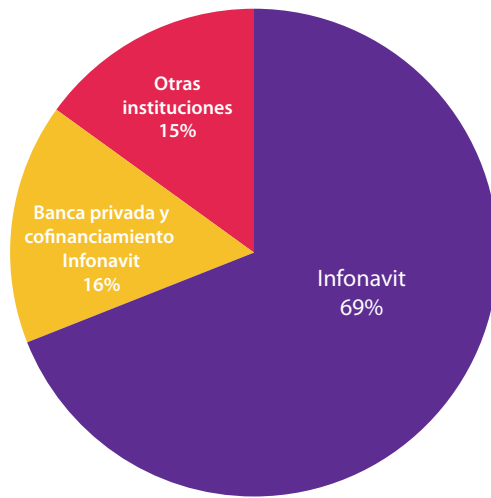
### Formalización de créditos



Fuente: Infonavit

Desde 2001 y hasta 2012, el Infonavit otorgó casi el doble de créditos de los que había financiado durante sus primeros 28 años. Actualmente origina 69% de los créditos hipotecarios del país.

### Mercado hipotecario en México

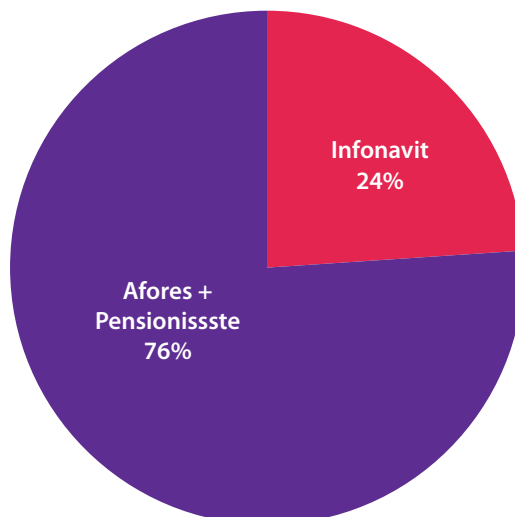


Fuente: Seguimiento del Tren de Vivienda, Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI), noviembre 2011

### El Infonavit como administrador de fondos para el retiro

El Infonavit es el administrador de fondos para el retiro más grande de México, con 24% de los activos.

### Aportaciones de fondos para el retiro



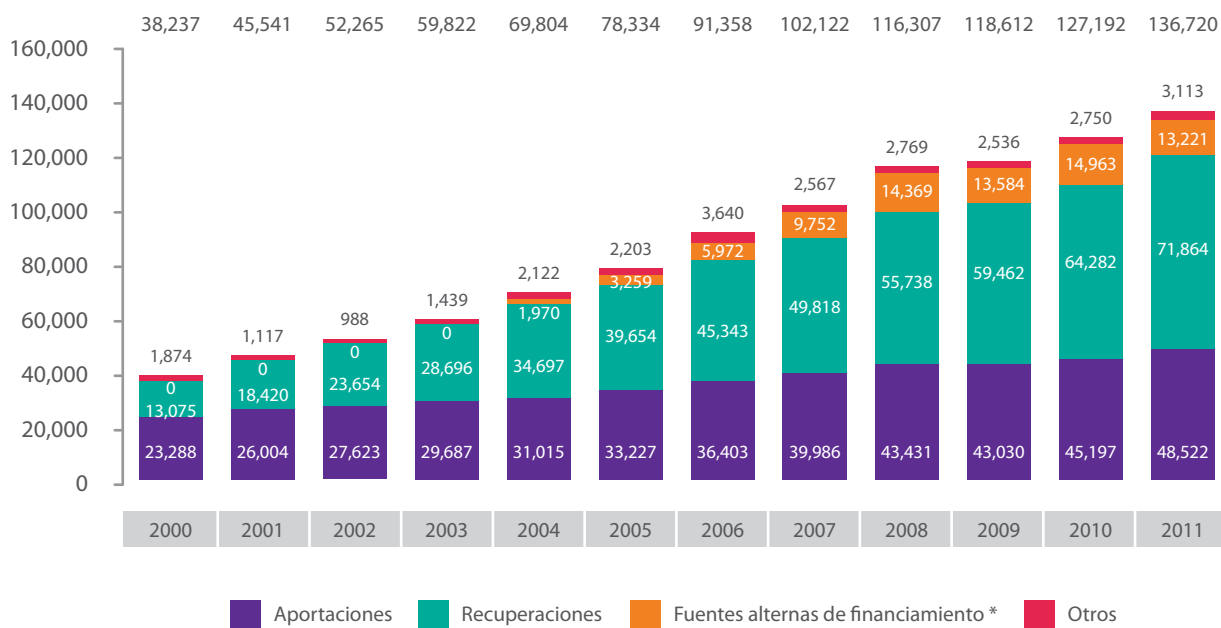
Fuente: Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), diciembre 2011

## Resultados financieros

- El resultado neto al cierre del año fue por \$12,181 millones; 18.8% superior al reportado al cierre del año anterior.
- La cartera total de \$783,104 millones a diciembre de 2011 fue 10.4% superior a lo registrado en el mismo periodo del año anterior.
- El índice de morosidad en número de créditos fue de 5.15% en el periodo reportado.
- El índice de cobertura de cartera vencida se ubicó en 260.8% a diciembre de 2011, mientras que en el mismo periodo del año anterior fue de 245.0%.
- La razón de patrimonio/activos totales fue de 11.2% al cierre de 2011 y de 10.5% al cierre de 2010.
- Al cierre de 2011, los ingresos totales en efectivo, sin considerar fuentes alternas de financiamiento, fueron \$123,499 millones; 10.0% mayor que lo recaudado en el mismo periodo del año anterior.
- Los ingresos totales del Infonavit durante el año, incluyendo los generados con fuentes alternas de financiamiento fueron de \$136,720 millones.

### Ingresos totales

en millones de pesos



\* Los ingresos por fuentes alternas de financiamiento son netos

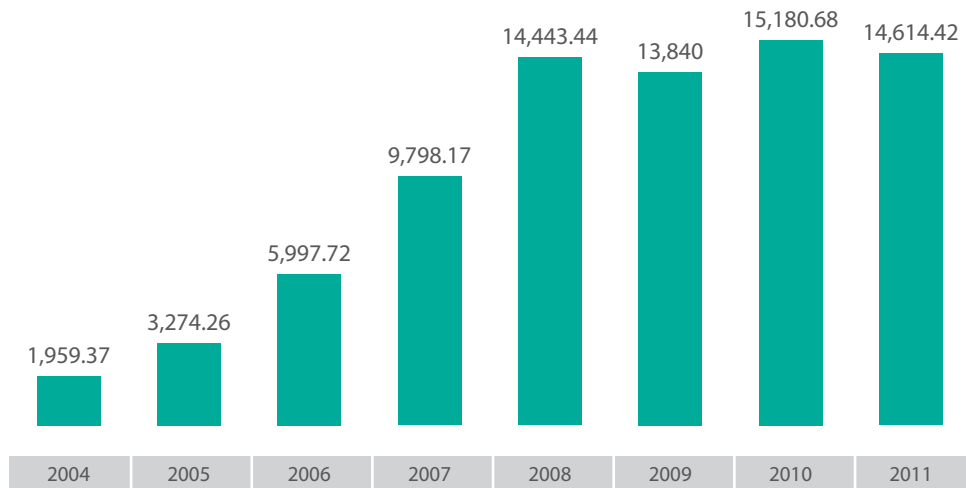
Fuente: Infonavit

- Los ingresos provenientes de aportaciones de cotizantes sin crédito crecieron 7.4%, principalmente porque en 2011 cotizaron 623 mil trabajadores más que en 2010, en promedio.
- Los ingresos por recuperaciones crecieron en 11.8%, a consecuencia de una mayor

originación de crédito y fueron 58.3% de los ingresos ordinarios, mientras que en 2010 representaban 57.4%. Las recuperaciones de cartera constituyen cada vez más la principal fuente de ingresos del Instituto.

### Emisiones Infonavit

en millones de pesos



Fuente: Infonavit

- Como emisor de certificados respaldados por hipotecas, al cierre de 2011, el Infonavit ocupó el primer lugar con 32% del mercado nacional; al considerar las emisiones respaldadas por créditos Infonavit Total e HiTotal, la participación en el mercado nacional se incrementa a 55%
- El Instituto obtuvo en 2011 un ingreso bruto total por emisiones de \$14,614 millones, cifra que representa el 87% de la meta potencial establecida en el Plan Financiero 2011-2015.
- Durante el año, el Infonavit emitió tres diferentes productos en los mercados, con recaudación de los siguientes montos:
  - Cedevis, por \$7,518 millones de pesos.
  - Cedevis Total, por \$3,096 millones de pesos.
  - Cedevis HiTotal, con dos reaperturas por \$4,000 millones de pesos.
- El Infonavit innovó en la forma de hacer emisiones al respaldar el Cedevis Total con cartera del producto de crédito Infonavit Total:
  - En la primera emisión de Cedevis Total, en julio, el Infonavit fue cofideicomitente en conjunto con una institución financiera privada La administración y cobranza de los créditos que soportan la cartera quedaron a cargo del Infonavit.
  - En la segunda emisión de Cedevis Total, celebrada en diciembre, el Infonavit hizo por primera vez una estructura con nivel de aforo objetivo, prolongando así la vida de ésta.
  - HiTotal consistió en dos reaperturas de la emisión de diciembre 2010, con el fin de consolidar este producto en el mercado.
  - Adicionalmente, el Infonavit llevó a cabo la venta, vía cesión de derechos, de la constancia preferente (bono mezzanine) de la emisión de Cedevis 08-7U, a un fideicomiso fondeado con recursos que obtuvo de un crédito que le otorgó el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por un monto de \$438 millones

# Carta del director general

En 2011 se demostró que es posible concentrar esfuerzos en temas estratégicos y en los de coyuntura para seguir avanzando en los diferentes retos del quehacer institucional. Los resultados del Instituto permiten una vez más rendir buenas cuentas a los trabajadores y sus familias

Fue superada la meta crediticia comprometida con la H. Asamblea General de 480 mil créditos, concluyendo el ejercicio con 501 mil 292 préstamos formalizados; es la primera vez en la historia del Instituto que se supera el medio millón de préstamos. La actividad crediticia del Infonavit se tradujo en una derrama económica a nivel nacional de \$156 mil 252 millones, considerando la participación de las instituciones financieras.

Durante el primer trimestre del año, se rebasó la marca de los 2 millones de créditos acumulados desde diciembre de 2006. De este modo, se superó lo realizado durante la pasada Administración Federal.

Para lograr las metas de colocación fue clave el resultado de la recaudación. Se superó la meta planteada en más \$3 mil 600 millones, con lo que los ingresos totales del Instituto ascendieron a \$136 mil 719 millones, incluyendo los provenientes de mercados financieros.

En materia de Recaudación Fiscal, también cabe destacar un esfuerzo sin precedentes que permitió aumentar la atención de los derechohabientes que solicitan retirar su fondo de ahorro, además de haber establecido una relación con más dinámica con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Las fuentes alternas de financiamiento también fueron elemento clave para la consecución de la meta crediticia. Los ingresos brutos totales provenientes de estas fuentes sumaron \$14 mil 614 millones. Conviene destacar los nuevos productos de fondeo de mercado desarrollados en 2011 como Cedevis Total y el programa de colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

En línea con su orientación social, el Instituto continuó con el objetivo de otorgar créditos de forma prioritaria a los trabajadores de menores ingresos. El 63% del total fue aprovechado por trabajadores que ganan menos de \$7 mil mensuales, incrementando esta proporción en 1.5 puntos porcentuales respecto a 2010; dentro de este grupo de acreditados, alrededor de 93 mil familias se beneficiaron del subsidio federal.

Ante el reto de la cartera vencida, se fortaleció el modelo de Cobranza Social lo que permitió cerrar el año con un índice de 5.15%.

También para hacer frente a este reto, se logró la aprobación de medidas como Ruta de Solución y Gestión Móvil.

En materia de sustentabilidad, durante 2011 fueron financiadas 376 mil 815 viviendas con ecotecnologías, lo que representa 75% del total de los créditos originados. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el marco de la XXXV Semana Nacional de Energía Solar, otorgó al Infonavit un reconocimiento como la Mejor Práctica en la Aplicación de Calentadores



Solares de Agua en la categoría de Vivienda por el proyecto de Hipoteca Verde.

Como parte del Programa de Competitividad Municipal en Materia de Vivienda (PCMV), se desarrolló, en conjunto con la Comisión Nacional de Vivienda (Conavi) y la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) el primer Índice de Competitividad Municipal en Materia de Vivienda (INCOMUV) elaborado por el IMCO (Instituto Mexicano de la Competitividad). El INCOMUV evaluó las condiciones de sustentabilidad de la vivienda y entorno urbano en 402 municipios que concentran el 94% de los créditos generados por el Infonavit. De los municipios evaluados, 62 obtuvieron un grado de competitividad alto o adecuado.

Por primera vez en el Instituto, se trabajó en el proyecto de Rescate de Barrios a fin de aumentar el valor patrimonial y la calidad de vida en los desarrollos financiados por el Infonavit en años anteriores.

El Infonavit vivió dos momentos muy importantes que sentarán las bases para mejorar la atención a sus derechohabientes y acreditados, así como para proponer con mayor claridad el camino a seguir en el futuro: la aprobación de las reformas a la Ley del Infonavit y la construcción de una agenda institucional de largo plazo.

A finales de 2011, el H. Congreso de la Unión aprobó la reforma a la Ley del Infonavit, que comprende:

- La devolución de la Subcuenta de Vivienda 97 a pensionados en una sola exhibición y sin necesidad de demandar.

- Otorgar un segundo crédito en coparticipación con otras entidades financieras a aquellos acreditados que ya hayan liquidado el primero.
- Otorgar créditos en pesos a tasa nominal.
- Contar con un régimen de inversión de largo plazo de los recursos excedentes

La reforma representa una gran oportunidad para ayudar a más trabajadores a satisfacer sus necesidades de vivienda a lo largo de su ciclo de vida, pero también constituye un nuevo reto que implica adaptar a la organización y desarrollar las capacidades necesarias para cumplir de manera eficiente con estos nuevos mandatos de ley. Será necesario desarrollar nuevos mecanismos de operación, productos y canales para ofrecer mejores soluciones.

Junto con el H. Consejo de Administración, se desarrolló una agenda estratégica institucional de largo plazo con carácter tripartita y que comprende 10 programas:

- Desarrollo de nuevo modelo de atención.
- Fortalecimiento del proceso de originación.
- Fortalecimiento del proceso de cobranza.
- Creación de unidad de promoción de vivienda Infonavit.
- Fortalecimiento de la estrategia de sustentabilidad (calidad de vivienda y calidad de vida).
- Apoyo a desarrollos con deterioro en calidad de vida.
- Políticas para el fondo de vivienda.
- Políticas para el fondo de ahorro.
- Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la organización.
- Coordinación de esfuerzos con el sector vivienda.

Esta agenda tiene el potencial para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que se vislumbran en el largo plazo. Ante los cambios en la dinámica de la demanda de vivienda y del empleo formal en México, y la necesidad de articular de mejor manera las políticas públicas de vivienda y desarrollo urbano del país, se deberá continuar atendiendo las necesidades de vivienda y formación patrimonial de los trabajadores,

en comunidades armónicas que propicien una mayor calidad de vida.

2012 será un año para consolidar e institucionalizar la transformación que ha tenido el Infonavit, de manera que éste siga sirviendo a los trabajadores mexicanos por muchos años con el firme soporte de sus Órganos de Gobierno.

Víctor Manuel Borrás Setién  
Director general

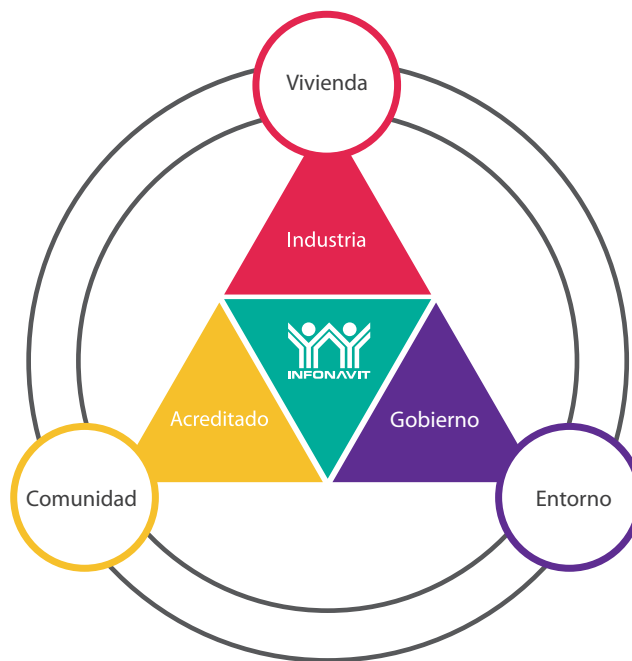
# Introducción

De 2001 a 2011, el Infonavit otorgó 4, 261, 129 créditos con una derrama que rebasa el billón de pesos. Estos resultados han beneficiado a millones de trabajadores en todo el país y fueron alcanzados gracias a la capacidad financiera y operativa que el Infonavit ha construido y mejorado en los últimos años.

Sin embargo, el reto institucional no está más en simplemente otorgar más créditos hipotecarios o en pagar rendimientos competitivos al ahorro de los trabajadores, sino en tener mayor impacto en el bienestar de los derechohabientes y las comunidades en donde éstos habitan.

A partir del año 2009, tras la adopción de una nueva Visión institucional, el Infonavit busca tener un mayor impacto en la calidad de vida de los trabajadores a través de la creación de espacios habitacionales sustentables y competitivos que generen bienestar social y sean propicios para el desarrollo de comunidades más humanas y armónicas.

Esta Visión se materializa en diversas iniciativas denominadas “Vivir Infonavit” que a lo largo de tres ejes buscan generar mejores condiciones para la vida de los trabajadores y sus familias: vivienda, entorno y comunidad.

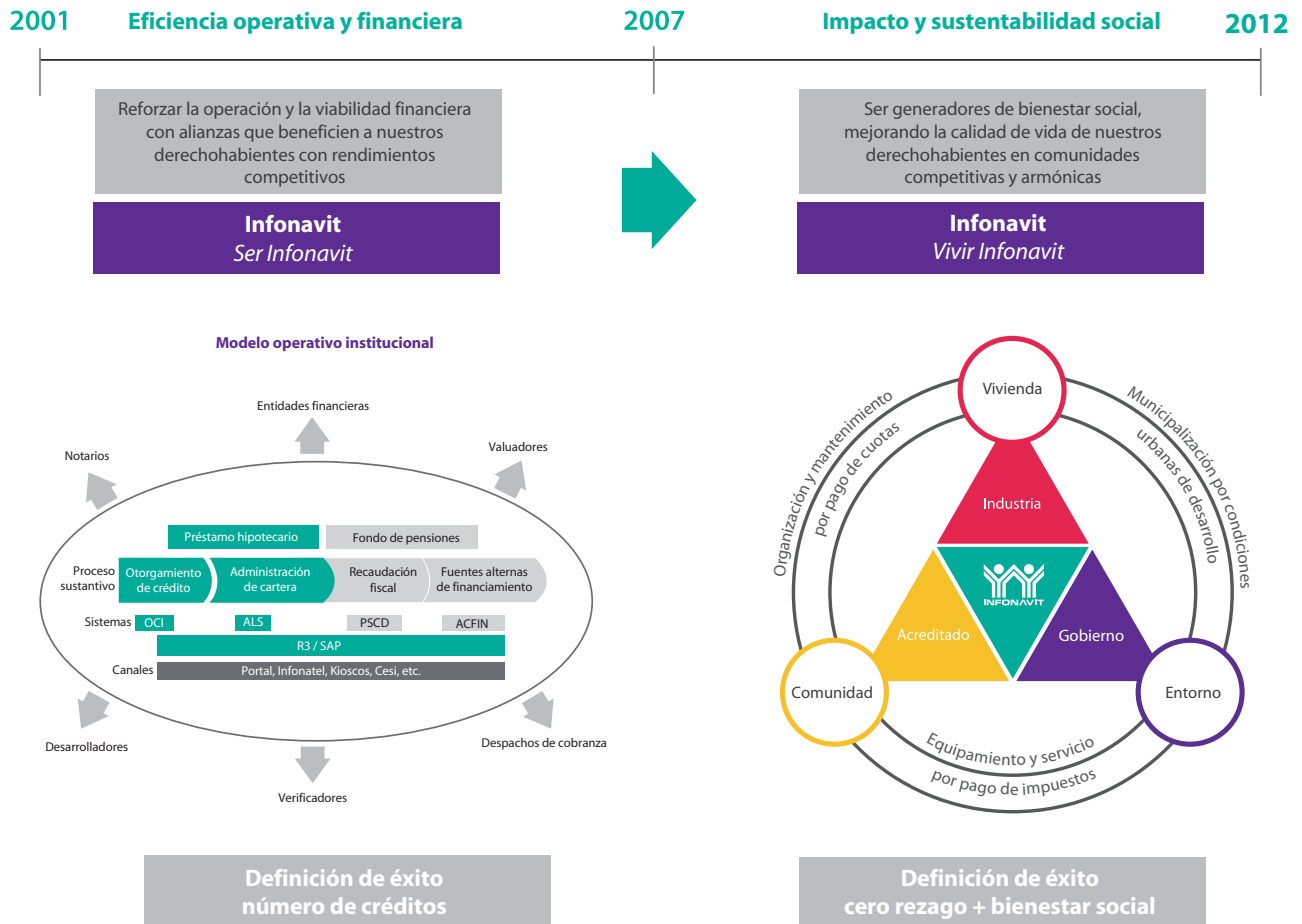


Fuente: Infonavit

Es decir, el Infonavit ha venido reorientando su estrategia institucional para utilizar la plataforma operativa y la fortaleza financiera construidas a partir de 2001 como un medio para generar mejores oportunidades y que los trabajadores tengan mayor bienestar.

Esta reorientación estratégica implica incluso la redefinición de éxito en el quehacer del Infonavit: de número de créditos otorgados al abatimiento del rezago habitacional de los trabajadores y el bienestar social generado, lo que significa que la medida del éxito del Instituto, a futuro, dependerá de lograr alcanzar resultados que equilibren la sustentabilidad económica, social y ambiental.

### Redefinición de éxito



Fuente: Infonavit

## Proyectos estratégicos y el Tablero de Gestión Estratégica (TGE)

El cuerpo de este informe anual de actividades lo conforman los logros obtenidos en cada uno de los proyectos estratégicos definidos en el *Plan de Labores y de Financiamientos 2011*, documento que contiene las prioridades estratégicas desarrolladas durante el año.

La revisión continua de la estrategia, sus objetivos, indicadores y las iniciativas estratégicas contenidos en el Tablero de Gestión Estratégica (TGE) ayuda a alinear los esfuerzos necesarios para modificar procesos, capacidades y cultura, para adaptarlos a los cambios en el entorno, aprovechar oportunidades y fortalezas previniendo los riesgos que se presenten durante la ejecución. De esta manera, el ajuste a las prioridades estratégicas permite enfocar recursos en los asuntos más críticos, con el fin de cumplir con los Objetivos Institucionales y con la Misión. Esta capacidad de adaptación le permite al Infonavit ir hacia la consecución de su Visión.

Las dimensiones contenidas en el TGE, que agrupan un conjunto de objetivos estratégicos diferenciándolos por su impacto, se dividen en “de causa” y “de efecto”. Las primeras, aquellas en las que es posible incidir de forma directa mediante la toma de decisiones y la ejecución de iniciativas estratégicas, son la Dimensión Humana, la Dimensión de Procesos y la Dimensión Financiera. Sus

resultados deben impactar sobre los objetivos de las dimensiones de efecto: la Dimensión Institucional y de Servicio y la Dimensión de Comunidad.

*Los Planes de labores y de financiamientos 2011* priorizaron los proyectos estratégicos que se llevaron a cabo durante el año y obedecen al cumplimiento de una serie 12 objetivos estratégicos, que se ordenan bajo las dimensiones Humana, de Procesos, Financiera, e Institucional y de Servicios.

Al ser el TGE la herramienta guía para ejecución de la estrategia institucional también se plantea como el marco bajo el cual se reportan las actividades en este Informe anual. Cada iniciativa o proyecto estratégico que se llevó a cabo, impacta directamente en uno o varios objetivos estratégicos de alguna de las dimensiones del TGE y así se señala en cada caso.

Para una mejor comprensión de los resultados y logros expuestos en este informe, debe seguirse el TGE 2011, pues éste condensa, a manera de marco de referencia, la estrategia que siguió el Infonavit para encaminarse a cumplir su Visión, en beneficio de los trabajadores y de sus familias, y bajo el fin último de lograr una mejor calidad de vida para los mexicanos.

## Tablero de Gestión Estratégica Institucional 2011

Coadyuvar al progreso de México siendo la institución que acompaña al trabajador durante toda su vida laboral, ofreciéndole alternativas de financiamiento que satisfagan sus diferentes necesidades de vivienda, impulsando el bienestar y calidad de vida de las comunidades.

		Dimensiones de causa			Dimensiones de efecto	
		Humana	Procesos	Financiera	Institucional y de servicio	Comunidad
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente	Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable	Enriquecer el conocimiento de los trabajadores para que tomen mejores decisiones en el ciclo ahorro, crédito, vivienda, comunidad y retiro	Asegurar viabilidad financiera a largo plazo	Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derechohabientes y acreditados	Ser generadores de bienestar social, en comunidades competitivas y armónicas
	Contar con la cultura de compromiso social y excelencia en el servicio	Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios	Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano		Mejorar la calidad de vida de nuestros derechohabientes en un entorno sustentable en el que puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos	
	Garantizar que las personas del Infonavit Ampliado cuenten con las capacidades y actitudes en cultura y niveles de servicio	Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia	Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente		Incrementar recursos disponibles para la atención a los trabajadores	

Fuente: Infonavit

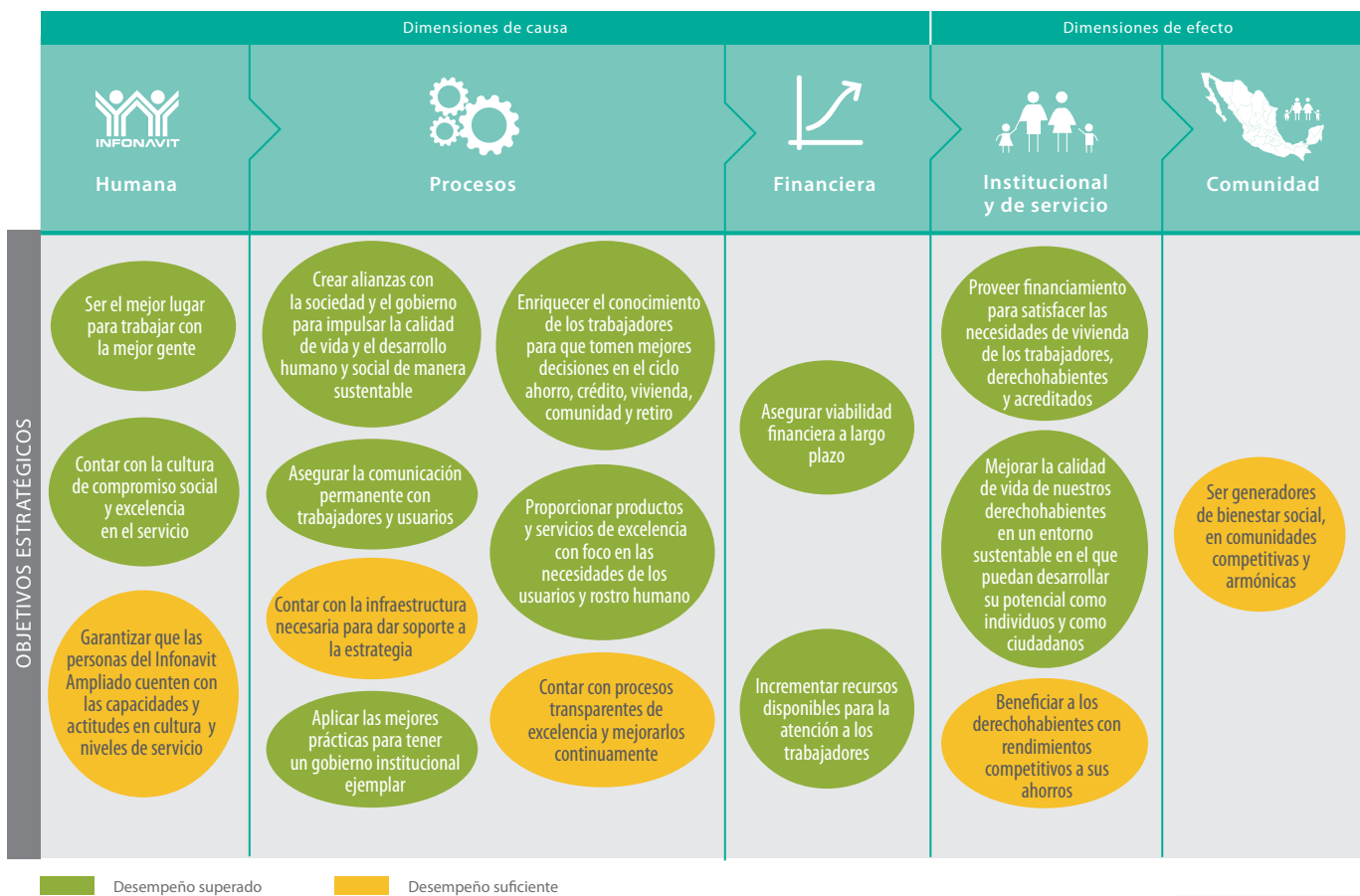
Por otro lado, el Infonavit comunica de manera voluntaria a derechohabientes, acreditados, trabajadores, miembros del Infonavit Ampliado, colaboradores y comunidad en general, sobre las prácticas sustentables que lleva a cabo de manera exitosa. Lo hace desde 2009 apegándose a la metodología del *Global Reporting Initiative* (GRI por sus siglas en inglés)<sup>1</sup>. El informe de sustentabilidad del Infonavit, estructurado bajo la metodología GRI, forma parte de este micrositio. De esta forma, el Instituto reporta la alineación de sus actividades a las mejores prácticas internacionales en cuanto a rendición de cuentas en materia sustentable.

<sup>1</sup>Conocido en español como *Informes de sustentabilidad*.

El estado al corte de diciembre 2011 de la ejecución estratégica en el Infonavit y los proyectos asociados a los objetivos estratégicos son presentados a continuación, bajo el siguiente código de colores: el indicador del objetivo estratégico puesto en rojo muestra un desempeño insuficiente; el amarillo significa que el indicador del objetivo estratégico tiene un desempeño suficiente pero aún por debajo de la meta; el verde significa que el indicador tiene un desempeño que cumple o supera la meta.

### Tablero de Gestión Estratégica Institucional 2011

Coadyuvar al progreso de México siendo la institución que acompaña al trabajador durante toda su vida laboral, ofreciéndole alternativas de financiamiento que satisfagan sus diferentes necesidades de vivienda, impulsando el bienestar y calidad de vida de las comunidades.



Fuente: Infonavit

Las dimensiones Humana, de Procesos y Financiera son las que muestran en general un desempeño satisfactorio. Las dimensiones Institucional y de Servicio y de Comunidad muestran que aún es necesario tener más impacto en la calidad de vida de los derechohabientes. Por lo anterior, durante 2011 varios proyectos estratégicos impulsaron la Visión, entre ellos Sustentabilidad sin límites, Comunidad Sustentable y Programa de revitalización de unidades habitacionales del Infonavit, por mencionar algunos.

# Dimensión Humana

Contiene los objetivos estratégicos que ayudarán al Instituto a tener capacidades, habilidades y actitudes necesarias en su personal y en sus proveedores para ejecutar los procesos con excelencia, así como mostrar congruencia y empatía con la búsqueda de la mejora en la calidad de vida de los derechohabientes y acreditados.

## Tablero de Gestión Estratégica Institucional 2011

Coadyuvar al progreso de México siendo la institución que acompaña al trabajador durante toda su vida laboral, ofreciéndole alternativas de financiamiento que satisfagan sus diferentes necesidades de vivienda, impulsando el bienestar y calidad de vida de las comunidades.

		Dimensiones de causa		Dimensiones de efecto	
Humana		Procesos	Financiera	Institucional y de servicio	Comunidad
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente	Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable	Enriquecer el conocimiento de los trabajadores para que tomen mejores decisiones en el ciclo ahorro, crédito, vivienda, comunidad y retiro		Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derechohabientes y acreditados
	Contar con la cultura de compromiso social y excelencia en el servicio	Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios	Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano	Asegurar viabilidad financiera a largo plazo	Mejorar la calidad de vida de nuestros derechohabientes en un entorno sustentable en el que puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos
	Garantizar que las personas del Infonavit Ampliado cuenten con las capacidades y actitudes en cultura y niveles de servicio	Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia	Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente	Incrementar recursos disponibles para la atención a los trabajadores	Beneficiar a los derechohabientes con rendimientos competitivos a sus ahorros

■ Desempeño superado
 ■ Desempeño suficiente

Fuente: Infonavit





## Objetivo

# 1

Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente

### Descripción del objetivo

Contar con personal motivado, con base en las mejores prácticas dentro de una organización que permita el desarrollo personal, profesional y familiar de los trabajadores del Infonavit. Es decir, tener a las personas con capacidades y actitudes adecuadas en los puestos adecuados, lo que permitirá desarrollar mejor el trabajo.

### Indicadores que miden el objetivo

- Calificación del *Great Place To Work (GPTW)*
- Porcentaje de cumplimiento de competencias en el personal

### Desempeño del objetivo

Este objetivo estratégico tiene dos vertientes: la primera consiste en ser el mejor lugar para trabajar y la segunda en contar con la mejor gente.

En el caso de la primera, el Infonavit se ha consolidado como uno de los mejores lugares para trabajar en México con base en la calificación obtenida por parte del *Great Place to Work Institute*<sup>2</sup> (*GPTWI*), 88 puntos superando la meta. Es importante señalar que esta calificación se considera alta por el propio GPTWI. Esto es fruto de los esfuerzos coordinados con el Sindicato de Trabajadores del Infonavit dentro del Acuerdo de Responsabilidad Social Compartida (ARSC).

En la segunda vertiente, se realizaron varias acciones estratégicas para contar con una arquitectura organizacional dinámica, que apoye la consecución de metas institucionales y que contribuya al crecimiento de las personas. Además, fueron robustecidas las competencias con especial foco en el liderazgo. Para el Instituto es sumamente importante permanecer como una organización que atraiga, desarrolle y retenga talento.

<sup>2</sup> Instancia que año con año emite un listado para facilitar la gestión del conocimiento y compartir experiencias entre las organizaciones que saben que la manera de conseguir buenos resultados es mejorar la calidad de los lugares de trabajo.

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Evolución permanente de la arquitectura organizacional alineada a la nueva Visión.

Este proyecto tiene como objetivo promover la conformación de estructuras organizacionales flexibles del Instituto a través de la gestión estratégica de costos, específicamente con la asignación de un porcentaje de reducción del costo de nómina, de forma que sus estructuras sean flexibles y se aproveche el capital humano.

Los logros obtenidos por este proyecto son:

- Optimización de las estructuras en el Instituto, con la menor afectación a los empleados activos
- Entrega a los líderes de una herramienta que les permita bosquejar sus estrategias de estructura organizacional
- Desincorporación de personal que se unió al plan de retiro voluntario.

#### Personal que se unió al plan de retiro voluntario

Área	% de reducción de personal derivada de plan de retiro voluntarios
Delegaciones	7.9
Áreas de Apoyo	9.2
<b>Total</b>	<b>8.4</b>

Fuente: Infonavit

### 2. Programa de fortalecimiento del capital humano

Para ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente, el Instituto se preocupa por cuidar al personal de impacto de manera que tanto en el mediano como en el largo plazo se cumplan los objetivos estratégicos y, a su vez, se desarrolle una cultura de liderazgo e identificación de nuevas competencias. Con esta iniciativa se fortalece el capital humano y se asegura la continuidad de la operación.

Los logros obtenidos fueron:

- Se visitaron varias empresas para estudiar el modelo de liderazgo
- Se creó el buzón Jefe Infonavit.
- Se elaboró y presentó el Decálogo de Liderazgo.
- Se desarrollaron los contenidos del curso presencial de liderazgo.
- Se llevó a cabo la campaña de difusión del programa de liderazgo.



# El Líder Infonavit

## 1 GENERA CONFIANZA Y RESPETO, ES EMPÁTICO, SENCILLO Y FACILITA UNA COMUNICACIÓN ABIERTA



- Genera un ambiente de apertura siendo atento y escuchando las ideas de sus colaboradores.
- Establece acuerdos y compromisos en los cuales todos los involucrados se benefician.
- Es agradable en su trato y respetuoso con sus colaboradores, sin emitir juicios de valor.
- Modela con el ejemplo las conductas deseables en sus colaboradores, sin emitir juicios de valor.
- Modifica con el ejemplo las conductas desechables en sus colaboradores, generando confianza y credibilidad.

## 2 MOTIVA E IMPULSA A SUS COLABORADORES PARA OBTENER RESULTADOS POSITIVOS



- Realiza su trabajo con entusiasmo y profesionalismo.
- Evalúa justamente el desempeño individual y por equipo.
- Establece metas claras y propicia que sus colaboradores las conozcan.
- Reconoce resultados, esfuerzos adicionales y sanciona justamente.

## 3 MANTIENE LA AUTOESTIMA DE SU EQUIPO Y PROCURA EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS



- Promueve oportunidades de movilidad interna.
- Tiene confianza en su equipo y los incentiva a buscar por ellos mismos su propio desarrollo.
- Los alienta a ser más competitivos con respeto con confianza hacia sus compañeros.
- Los motiva a entender los cambios ante la adversidad.

## 4 RECONOCE LA DIGNIDAD DE LAS PERSONAS Y RESPETA A OTROS LÍDERES



- Negocia previamente con sus colegas la movilidad de la gente.
- Genera la integración con otros líderes, conciliando la diversidad de opiniones y valorando las diferencias individuales.
- Es puntual y respetuoso del tiempo de los demás, promueve que sus juntas sean efectivas.

## 5 ACTÚA CON JUSTICIA, EQUITAD Y NO DISCRIMINA



- Reconoce y dignifica a cada integrante de su equipo.
- Es congruente con la cultura del Instituto en la igualdad de derechos.
- Actúa de forma imparcial y sin favoritismo.
- Valora a todas las personas y genera trato respetuoso e igualdad de oportunidades, independientemente de su condición de afiliación o no al Sindicato.
- Atiende con excelencia a sus usuarios internos, externos y a los miembros del Infonavit Ampliado.

## 6 TIENE UNA VISIÓN CLARA DE HACIA DÓNDE VA EL INSTITUTO Y DE CÓMO LOGRARLO



- Busca soluciones para superar las dificultades del entorno en el corto, mediano y largo plazo.
- Se involucra en el logro de los objetivos del Instituto, tomándolos como si fueran propios.
- Fomenta que su personal se involucre con profesionalismo, entusiasmo y excelencia ante los nuevos retos.

## 7 EJECUTA SUS LABORES PROFESIONALES CON UN ALTO COMPONENTE ÉTICO QUE INCLUYE DISCRECIÓN, HONRADEZ Y HONESTIDAD, ANTEPONIENDO LOS INTERESES DEL INSTITUTO A LOS PROPIOS



- Reconoce sus errores y trabaja para corregirlos sin culpar a otros por ellos.
- Se conduce con apego a la cultura organizacional sin abusar de la jerarquía o puesto que ocupa.
- Mantiene un alto nivel de discreción respecto al impacto de sus funciones.

## 8 COMUNICA CLARAMENTE PLANES Y OBJETIVOS DEL EQUIPO, MOTIVANDO Y FACULTANDO A SUS COLABORADORES PARA SU REALIZACIÓN



- Propicia actitudes positivas entre su grupo de trabajo.
- Influye en su equipo logrando que asuman con compromiso y entusiasmo sus responsabilidades y acepten positivamente los cambios.
- Retroalimenta consistentemente en forma objetiva y propositiva.
- Celebra oportunamente los logros de su equipo.

## 9 TIENE UNA ACTITUD DE BÚSQUEDA Y MEJORA CONSTANTE QUE LE PERMITE INDAGAR E INTRODUCIR ELEMENTOS NUEVOS A SOLUCIONES ANTERIORES PARA MEJORARLAS Y MODERNIZARLAS



- Cuestiona, investiga, genera soluciones originales y novedosas.
- Fomenta en su equipo, una actitud de apertura al cambio, modernidad e innovación.
- Busca continuamente metodología o tecnología de punta que aporten novedades para eficientar el trabajo y los comparte con su equipo.

## 10 ACTÚA CON AUSTRERIDAD Y PLANEA CON ANTICIPACIÓN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS



- Planea, presupuesta, administra y controla los recursos de acuerdo a las prioridades identificadas en la planeación estratégica.
- Compara, selecciona e implementa la mejor alternativa para la optimización de los recursos.
- Detecta oportunidades y propone mejoras a los procesos, productos o servicios de su área buscando la optimización de costos y tiempos.
- Es transparente en el uso y la aplicación de los recursos a su cargo.
- Respeta la cultura y dignifica la imagen del Instituto con su actuar, no es proponente ni ostentoso.

**El Líder Infonavit**  
**1 GENERA CONFIANZA Y RESPETO, ES EMPÁTICO, SENCILLO Y FACILITA UNA COMUNICACIÓN ABIERTA**

*Definición (entendido desde la perspectiva de un colaborador):* Genera un ambiente de apertura siendo atento y escuchando las ideas de sus colaboradores. Establece acuerdos y compromisos en los cuales todos los involucrados se benefician. Es agradable en su trato y respetuoso con sus colaboradores, sin emitir juicios de valor. Modifica con el ejemplo las conductas desechables en sus colaboradores, generando confianza y credibilidad.

**El Líder Infonavit**  
**5 ACTÚA CON JUSTICIA, EQUITAD Y NO DISCRIMINA**

*Definición (entendido desde la perspectiva de un colaborador):* Reconoce y dignifica a cada integrante de su equipo. Es congruente con la cultura del Instituto en la igualdad de derechos. Actúa de forma imparcial y sin favoritismo. Valora a todas las personas y genera trato respetuoso e igualdad de oportunidades, independientemente de su condición de afiliación o no al Sindicato. Atiende con excelencia a sus usuarios internos, externos y a los miembros del Infonavit Ampliado.

**El Líder Infonavit**  
**8 COMUNICA CLARAMENTE PLANES Y OBJETIVOS DEL EQUIPO, MOTIVANDO Y FACULTANDO A SUS COLABORADORES PARA SU REALIZACIÓN**

*Definición (entendido desde la perspectiva de un colaborador):* Propicia actitudes positivas entre su grupo de trabajo. Influye en su equipo logrando que asuman con compromiso y entusiasmo sus responsabilidades y acepten positivamente los cambios. Retroalimenta consistentemente en forma objetiva y propositiva. Celebra oportunamente los logros de su equipo.

**El Líder Infonavit**  
**10 ACTÚA CON AUSTRERIDAD Y PLANEA CON ANTICIPACIÓN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS**

*Definición (entendido desde la perspectiva de un colaborador):* Planea, presupuesta, administra y controla los recursos de acuerdo a las prioridades identificadas en la planeación estratégica. Compara, selecciona e implementa la mejor alternativa para la optimización de los recursos. Detecta oportunidades y propone mejoras a los procesos, productos o servicios de su área buscando la optimización de costos y tiempos. Es transparente en el uso y la aplicación de los recursos a su cargo. Respeto la cultura y dignifica la imagen del Instituto con su actuar, no es proponente ni ostentoso.

### 3. Continuidad del Acuerdo de Responsabilidad Social Compartida (ARSC)

Para ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente, es necesario mantener una relación cordial entre la administración y el sindicato, con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos institucionales. De esta manera, se asegura el seguimiento a lo establecido en el Acuerdo de Responsabilidad Social Compartida (ARSC) y se llega a un entendimiento común de los objetivos institucionales con el compromiso de alcanzar su cumplimiento, asegurando así mejores condiciones de trabajo y fortalecimiento en las capacidades y actitudes del personal.

Entre los logros sobresalientes están:

- Difusión de la Cultura de Igualdad y del contenido del RCU (Régimen de Convivencia Unificado) en todos los niveles de la organización, estratégico, táctico y técnico.



Fuente: Infonavit

- Lanzamiento de “Ser un solo Infonavit a través de la igualdad”.
- Se elaboró el diagnóstico y expectativas del programa de libre afiliación sindical.
- Publicación del folleto explicativo de libre afiliación sindical

Compromisos	<p><b>¿Qué obligaciones contempla la libre afiliación?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la productividad, los resultados y el logro de los objetivos</li> <li>• Actuar con apego al Código de Ética y normatividad institucional.</li> <li>• Modernidad en el Proceso Disciplinario, con reglas claras, transparentes y equitativas, contenidas en el Régimen Convivencia Unificado y Manual de Conductas</li> <li>• Conciencia y compromiso de autodesarrollo</li> <li>• Asumir sanciones justas por bajo desempeño, así como acciones y conductas que estén desalineadas de la Misión y Visión del Instituto</li> <li>• Descuento catorcenal del 2% del salario tabular o el que se acuerde conforme a los estatutos</li> <li>• Asistencia a las asambleas sindicales a las cuales seas convocado, las cuales se llevan fuera de horario de trabajo</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir con los estatutos vigentes</li> </ul>	<p><b>¿Qué derechos contempla la libre afiliación?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad de oportunidades dentro del ámbito laboral, para todos los colaboradores del Infonavit, facilitando el desarrollo profesional</li> <li>• Recibir reconocimientos por alto desempeño, así como acciones y actitudes que contribuyan de forma extraordinaria a lo que el Infonavit requiere de todos y cada uno de sus colaboradores</li> <li>• Solicitar la desafiliación al SNTINFONAVIT, sin ninguna represalia ni consecuencia, destacando que de tener lugar ésta, es permanente</li> </ul> <p><b>¿Cambian las responsabilidades y condiciones laborales del personal que decide sindicalizarse?</b></p> <p>No, éstas continúan siendo las mismas</p>
		

Este proyecto continúa en 2012. Para mayor detalle referirse a los Planes de labores y de financiamientos 2012.



Objetivo  
Contar con la cultura de compromiso social y excelencia en el servicio

2

## Descripción del objetivo

Asegurar que las personas de la organización demuestren actitudes y acciones consistentes con los valores y la cultura del Instituto; que esté siempre en la búsqueda del desarrollo personal y la mejora de sus funciones con un alto compromiso y excelencia en el servicio.

## Indicador que mide el objetivo

- Encuestas de satisfacción en los Cesi (Centro de Servicio Infonavit)

## Desempeño del objetivo

Para el Infonavit es crítico impulsar la identificación, diseño e implantación de acciones de cambio, como

alineación de productos a necesidades y aspiraciones de usuarios, modificaciones a procesos internos o externos, transformaciones de actitudes, ajustes en la cultura de interacción con usuarios, que permitan el avance de la institución hacia el logro de la excelencia en el servicio con foco social. Los usuarios han evaluado los servicios que brinda el Instituto en los Cesi con 94.7% de satisfacción, cumpliendo la meta.

En este sentido, en 2011 se trabajó en la implantación, medición y evaluación del sistema integral de gestión que engloba las características antes mencionadas. La validación de los procesos relacionados con este sistema se dio a través de una certificación externa.

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Gestión integral rumbo a la excelencia "Certificación de servicio Tu Infonavit"

Para tener la certeza de que el Instituto ofrece un servicio de excelencia que supere las expectativas de los usuarios, se busca obtener una certificación de los niveles de

satisfacción, por medio de un ente certificador reconocido y avalado por los usuarios. Este proyecto ha evolucionado desde 2009 de la siguiente manera.



Fuente: Infonavit

### Recertificación ISO 9001:2008

Área	Procesos
Subdirección General de Recaudación Fiscal	Cobranza Fiscal, Recaudación y Servicio al Patrón, Retiro del Fondo de ahorro 72-92, Planeación y Gestión y Operación de Recaudación Fiscal
Subdirección General de Hipotecaria Social	Implementación de productos de crédito, Originación de Crédito, Estrategias de Promoción, Cobranza Preventiva, Cobranza Administrativa, Recuperación de Cartera y Recuperación Especializada
Subdirección General de Canales de Servicio	Atención a quejas, implementación de servicios y soporte a Cesis y Delegaciones
Subdirección General de Tecnologías	Desarrollo e implementación de servicios, soporte y entrega de servicios, gestión de la mejora, planeación tecnológica e innovación, gestión interna de innovación y calidad y administración de programas y proyectos estratégicos, el sistema de gestión de calidad institucional y medición y evaluación de productos y servicios
Secretaría General y Asuntos Jurídicos	Administración de órganos colegiados y comisiones consultivas regionales, transparencia y acceso a la información, administración de poderes, administración y gestión de juicios y atención a denuncias e investigaciones especiales
Subdirección General de Administración de Personas	Integración del capital humano (reclutamiento y selección), desarrollo del capital humano (formación y certificación) y separación (separación voluntaria)
Coordinación General de Comunicación y Apoyo	Definición de estrategias con medios de comunicación
Contraloría Interna	Gestión de observaciones y hallazgos
Subdirección General de Planeación y Finanzas	Planeación Estratégica
Los procesos operativos en Delegaciones: Recaudación Fiscal, Originación y Cobranza Social	

Fuente: Infonavit

Los beneficios de la certificación son:

- Valida la conformidad de los requisitos del estándar contra lo implementado por el Instituto.
- Valida la implementación de la normatividad en la operación de las delegaciones.
- Arroja áreas de oportunidad y brechas entre la operación y la normativa, base para la generación de mejoras (por ejemplo, el desapego normativo en algunos procesos).





## Objetivo

# 3

Garantizar que las personas del Infonavit Ampliado cuenten con las capacidades y actitudes en cultura y niveles de servicio

### Descripción del objetivo

Un número importante de las interacciones que hacen los derechohabientes, acreditados o patronos son a través de terceros. Por ello es importante aplicar mecanismos de gestión operativa para apalancar resultados de desempeño y mantener una adecuada relación entre los gestores de proveedores y el Infonavit Ampliado. También lo es fomentar la cultura Infonavit en el personal que labora para el Infonavit Ampliado, a través de la generación de competencias, actitudes y conocimientos, para que impulsen un mejor desempeño y aseguren la satisfacción a los usuarios.

### Indicador que mide el objetivo

- Índice de personal del Infonavit Ampliado contratado con formación en el Ser Infonavit

### Desempeño del objetivo

Es importante señalar que, si bien han sido encaminados varios esfuerzos estratégicos a este objetivo, en especial en el tema de fomento de la Cultura Infonavit entre los proveedores, se considera que todavía hay áreas de oportunidad, sobre todo en la de cobertura de los mecanismos de gestión operativa con el Infonavit Ampliado. Es por esto que este objetivo muestra un desempeño suficiente pero aún por debajo de la meta.

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Modelo Integral de Gestión de Proveedores (MIGP)

La red de proveedores conocida como Infonavit Ampliado es un elemento crítico en la operación del Instituto. Para asegurar los niveles de servicio, calidad y cultura de excelencia en el Infonavit Ampliado, se impulsa la implementación del Modelo Integral de Gestión de Proveedores (MIGP), el cual contempla aspectos de control interno, procesos, mejores prácticas, alineación normativa y cultural, de forma que pueda propiciarse la mejora de la relación, al homologar competencias, calidad, oportunidad, eficiencia y satisfacción del usuario y lograr los objetivos Institucionales.

Las herramientas y requisitos que integran este modelo han sido divididas en tres ejes de acción fundamentales:

- Normativa: considera los lineamientos y cláusulas contractuales que se deben seguir en el Instituto para norma la relación con los proveedores del Infonavit Ampliado.
- Excelencia en el servicio: incluye las herramientas necesarias para gestionar el contrato y el desempeño de los proveedores.
- Desarrollo de competencias: incluye la capacitación y desarrollo de habilidades que se necesitan para que el modelo pueda operar dentro y fuera del Instituto.

### Herramientas y requisitos del MIGP

Excelencia en el Servicio	Normativa	Desarrollo de Competencias
Tablero de Indicadores del Proveedor	DUN	Cultura Infonavit
Tablero de Indicadores del Gestor	Normativa gestión de proveedores	Estándar de competencias
Encuestas de Satisfacción UF / proveedor / Cliente	Matriz de requisitos de contratación y de desarrollo	Perfil de gestores de proveedores
Compromisos de servicio	Contratos	Entrenamiento en materia de gestión de proveedores

Fuente: Infonavit

Con el propósito de tener más control y organización en los proveedores del Infonavit Ampliado, se ha hecho necesario instrumentar este modelo de gestión que asegure la calidad y el servicio en la cadena de operación. Por ello, en 2011 tuvo lugar la instrumentación en los siguientes segmentos:

- Infonatel (SGC).

- Cobranza especializada, (SGHS/Cartera).
- Auditores fiscales (SGRF).
- Verificadores de obra (SGSS).
- Proveedores de ecotecnologías (SGSS).

El siguiente tablero muestra el estado del proyecto al cierre de 2011:

Tablero de Seguimiento del MIGP		Audidores (RF)	Verificadores	Eco tecnologías	Infonatel	Cobranza Especializada
Excelencia en el Servicio	Tablero de Indicadores del Proveedor	●	○	●	●	●
	Tablero de Indicadores del Gestor	●	●	●	●	●
	Encuestas de Satisfacción UF / proveedor / Cliente	●	●*	●	●	●
	Compromisos de servicio	●	●*	●	●	○
Normativa	DUN	●	●	●	●	●
	Normativa gestión de proveedores	●	○	●	●	●
	Matriz de requisitos de contratación y de desarrollo	●	●	●	●	●
	Contratos	●	●	●	●	○
Desarrollo de Competencias	Cultura Infonavit	●	●	●	●	●
	Estándar de competencias	○	*	●	○	○
	Perfil de gestores de proveedores	●	●	●	●	●
	Entrenamiento en materia de gestión de proveedores	●	●	●	●	●

●	Implementado	●	En proceso
○	Alineado	●	No implementado

Fuente: Infonavit

Los círculos verdes hacen referencia a las herramientas instaladas en los segmentos, los círculos blancos con borde verde, consideran herramientas que ya existían en el segmento y que fueron alineadas al modelo. Los círculos amarillos son herramientas en proceso de implementación y los círculos grises corresponden a herramientas que a finales de diciembre 2011 no había iniciado su implementación.

El cierre de las instrumentaciones está programada para el primer trimestre del año en Infonatel, auditores y cobranza especializada; para el segundo trimestre en proveedores de ecotecnologías y verificadores de obra.

Los dos indicadores que se monitorean en el modelo son el número de proveedores con evaluación comercial (DUNS<sup>3</sup>) terminada y el número de proveedores capacitados en el Ser Infonavit, cuyos valores ascienden a:

- 1,195 proveedores con DUNS.
- 5,501 personas del Infonavit Ampliado capacitados en "Ser Infonavit".



Algunos de los beneficios (cualitativos) percibidos por las áreas operativas que han instrumentado el modelo son:

- Se alinean y se norman a través de un convenio/ contrato, todas las responsabilidades que el Infonavit Ampliado debe cumplir con Infonavit.
- Se identifican requisitos referentes a sistemas de calidad que los proveedores deben incorporar en su operación y que les permita crecer y desarrollarse a lo largo del tiempo.
- Las encuestas de satisfacción y los resultados del INEX (Índice de Excelencia en el Servicio) pueden identificar, analizar y provocar un cambio en el desempeño de los proveedores.
- Han disminuido las dudas y quejas de los proveedores, fomentando la transparencia y sistematización de las métricas de desempeño; los proveedores tienen igualdad de oportunidades para desempeñarse con base en los estándares esperados y, por ende, recibir una asignación de trabajo en base a resultados.

Este proyecto continúa en 2012. Para mayor detalle referirse al Plan de Labores y Financiamientos 2012.

<sup>3</sup> Es un código único de nueve dígitos que puede identificar y enlazar más de 73 millones de compañías en todo el mundo. El número DUNS, se ha convertido en el estándar para localizar negocios en todo el mundo.

# Dimensión de Procesos

Esta dimensión se enfoca en el desarrollo de infraestructura y la modificación de los procesos y productos necesarios para crear el valor agregado que la Visión requiere para generar bienestar social. En otras palabras, la dimensión de procesos es *lo que hace el Infonavit*.

## Tablero de Gestión Estratégica Institucional 2011

Coadyuvar al progreso de México siendo la institución que acompaña al trabajador durante toda su vida laboral, ofreciéndole alternativas de financiamiento que satisfagan sus diferentes necesidades de vivienda, impulsando el bienestar y calidad de vida de las comunidades.

		Dimensiones de causa			Dimensiones de efecto	
		Procesos	Financiera	Institucional y de servicio	Comunidad	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Humana	<p>Humana</p>	<p>Procesos</p>	<p>Financiera</p>	<p>Institucional y de servicio</p>	<p>Comunidad</p>
	<p>Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente</p>	<p>Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable</p>	<p>Enriquecer el conocimiento de los trabajadores para que tomen mejores decisiones en el ciclo ahorro, crédito, vivienda, comunidad y retiro</p>	<p>Asegurar viabilidad financiera a largo plazo</p>	<p>Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derechohabientes y acreditados</p>	<p>Ser generadores de bienestar social, en comunidades competitivas y armónicas</p>
	<p>Contar con la cultura de compromiso social y excelencia en el servicio</p>	<p>Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios</p>	<p>Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano</p>		<p>Mejorar la calidad de vida de nuestros derechohabientes en un entorno sustentable en el que puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos</p>	
	<p>Garantizar que las personas del Infonavit Ampliado cuenten con las capacidades y actitudes en cultura y niveles de servicio</p>	<p>Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia</p>	<p>Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente</p>	<p>Incrementar recursos disponibles para la atención a los trabajadores</p>	<p>Beneficiar a los derechohabientes con rendimientos competitivos a sus ahorros</p>	
	<p>Aplicar las mejores prácticas para tener un gobierno institucional ejemplar</p>					

Desempeño superado

Desempeño suficiente

Fuente: Infonavit



## Objetivo

# 4

Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable

### Descripción del objetivo

Crear redes e influir en las decisiones de los agentes económicos, sociales, públicos y privados, para propiciar el ordenamiento territorial y el desarrollo de comunidades urbanas sustentables, asegurar equipamiento urbano y servicios públicos municipales, generar calidad de vida, desarrollo humano y social continuo, con alto respeto por el medio ambiente y en beneficio de los trabajadores.

Al gestionar e instrumentar convenios, se requiere convencer a otras instituciones e instancias a comprometerse con la Visión del Infonavit, a creer en ella como un fin compartido en beneficio de las personas. Por ejemplo, donde se cuenta con oferta de vivienda con características sustentables es porque el municipio fomentó los elementos necesarios, el desarrollador

construyó bajo determinadas características y la comunidad que la habita se comprometió a cuidar y mantener su patrimonio y sabe cómo hacerlo.

### Indicador que mide el objetivo

- Nivel de cumplimiento de los acuerdos de las alianzas ya firmadas

### Desempeño del objetivo

En 2011, el Infonavit se alió con diferentes actores y se trabajó exitosamente en temas relacionados con los atributos de la vivienda, el dinamismo, cohesión y revitalización de las comunidades, así como en el marco normativo que promueva una mayor competitividad en materia de vivienda sustentable. Esto dio como resultado un buen desempeño en el objetivo.

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Sustentabilidad sin límites (vivienda sustentable)

En 2011, el Instituto se propuso incentivar la Vivienda Sustentable (VS) que incluya atributos de calidad de la vivienda, de sus alrededores y que favorezca la toma de responsabilidad de los vecinos con su entorno y comunidad. Enmarcado en la Visión y Misión institucionales, articulado en tres ejes – la vivienda, su entorno y la comunidad –, el proyecto Sustentabilidad sin límites contempla la Vivienda Sustentable y sus 20 atributos, que abarcan diferentes temas e implican la participación proactiva de los gobiernos locales, desarrolladores y derechohabientes así como la articulación de los tres ejes en una solución de vivienda que proporcione calidad de vida y asegure valor patrimonial.

El Infonavit incentiva el desarrollo de viviendas que tengan la mayoría de las características siguientes:

- Bien ubicada. Una vivienda con acceso a: I) Servicios públicos básicos en función (escuela primaria y/o kínder, consultorio médico y centro de atención en un radio de dos kilómetros y servicio de transporte a menos de 800 metros). II) Equipamiento urbano esencial (un área tipo plaza o jardín a 300 metros de la vivienda y grupos de por lo menos cinco locales comerciales o un súper mercado dentro de dos kilómetros).
- Cómoda. I) Una vivienda de superficie total habitable de por lo menos 38 metros cuadrados. II) Un conjunto amigable para los peatones, al contar con alumbrado público, banquetas y vialidades pavimentadas. III) Una densidad habitacional por arriba del promedio que facilita el acceso rápido a los servicios del conjunto habitacional con por lo menos 50 viviendas por hectáreas.
- Moderna. Una vivienda equipada para el acceso a la red de Internet y con tecnologías eficientes para el ahorro energético.
- En una comunidad solidaria y responsable, que cuente con una hipoteca que incluya lo siguiente. I) Un mecanismo para facilitar el correcto pago del predial y/o del mantenimiento. II) Con el apoyo de un Promotor Vecinal Certificado (PVC). III) Equipada con un centro comunitario en fraccionamientos de más de 1,250 viviendas, o una cancha deportiva cuando sea mayor a 350 viviendas. IV) Conformada por derechohabientes que al momento de ejercer su crédito cuenten con la mejor información, la cual debió ser otorgada en el taller de orientación “Saber para decidir”.
- Construida por los mejores desarrolladores en un marco de planeación urbana: una vivienda edificada. I) Por los desarrolladores con un Índice de Satisfacción del Acreditados (ISA) mayor a 75, o con un Índice de Calidad de la Vivienda (Icavi) mayor a 72. II) En municipios sin altos niveles de vivienda no ocupada por los derechohabientes medida once meses después de la originación del crédito. III) En municipios competitivos: la suma de los municipios evaluados por el Infonavit con Grado Básico de Sustentabilidad (GBS) y de los municipios evaluado por el Instituto Mexicano de Competitividad (Imco) con competitividad alta o adecuada.

## Mosaico de los atributos de la Vivienda Sustentable

Entorno próspero		Vivienda de calidad		Comunidad solidaria y responsable	
	Servicios	1) Primaria o kinder < 2 Km, 2) Consultorio o centro médico más grande < 2 Km, 3) Servicio de transporte < 0.8 Km,		Viable	8) Vialidad pavimentada, 9) Banqueta, 10) Alumbrado público,
	Equipada	4) Mercado o súper < 2 Km, 5) Jardín o plaza < 0.3 Km,		Compacta	11) En área con densidad de vivienda mayor a 50 por hectáreas, o "Vivienda Vertical",
	Próspera	6) Vivienda ubicada en códigos postales con empleo formal,		Cómoda	Mezcla de créditos sustentables por desarrollar plaza hacia: 12) por lo menos 40% < 4 VSM y dentro del 40%, 13) por lo menos 10% < 2 VSM,
	Municipio competitivo	En municipio evaluado con Grado Básico de Sustentabilidad (GBS)		Incluyente	14) Superficie de construcción mayor a 38 m <sup>2</sup> ,
	Prioritaria	7) No en los 15 municipios con mayor nivel de vivienda deshabitada, salvo tener GBS,		Verde plus	15) Hipoteca Verde con o sin subsidio (vivienda ecológica),
				Digital	16) Hogar Digital,
				Espacio comunitario	17) A < 2 Km, centro comunitario para fraccionamiento > 1250 viviendas o por lo menos cancha deportiva para fraccionamiento
				Hipoteca con servicios	El acreditado autoriza de manera voluntaria, a que el Infonavit retenga las cuotas de:
				Predial	18) Mantenimiento y/o predial**, superado por una asociación de vecinos y coordinado por un Promotor Vecinal certificado,
				Mantenimiento	
				Promotor vecinal	
				Curso	19) Taller de inducción a derechohabientes,
<b>Mejores desarrolladores</b>					
	Satisfactoria	20) desarrollador con ISA > "75" o ICAVI > "72".			Cumplidos
		* A la fecha no es requisito. ** Requisito solo en los municipios en GBS.			

Fuente: Infonavit

Se otorgaron 28,801 créditos para vivienda bajo los estándares de este concepto. Además, se obtuvieron los siguientes logros que permitirán que Sustentabilidad sin límites beneficie a más derechohabientes:

- Herramientas de gestión liberadas:
  - Reporte de vivienda en tubería.
  - Reporte de vivienda nueva y usada.
  - Reporte de avance para metas.
- Operación de herramienta CASIA liberada para la atención de quejas y dudas de los desarrolladores.
- Establecimiento de estrategia de difusión para incentivar oferta de vivienda sustentable e informar a derechohabientes para que tomen una mejor decisión.

Este proyecto continúa en 2012. Para mayor detalle referirse a los Planes de labores y de financiamientos 2012.

## 2. Comunidad Sustentable Infonavit

La Comunidad Sustentable Infonavit busca crear entornos económicamente sustentables, donde los habitantes de los desarrollos vivan en armonía, tengan oportunidad de mejorar su educación y la de sus hijos, tengan acceso a trabajos dignos con transporte económicamente accesible, estén incluidos en la conectividad global con el Internet y protejan su vivienda para que su patrimonio pueda crecer. Los logros de este proyecto son:

- Modelo instrumentado en desarrollos habitacionales



## Temas abordados con el modelo en desarrollos habitacionales

Fase I. Desarrollador	Fase II. Comunidad
Vida en comunidad	Vida en comunidad
Espacios públicos y áreas verdes	Empleo
Banda ancha Internet	Abandono
Vivienda	Desocupación
Transporte	Mantenimiento
Servicios Básicos	Salud
Seguridad	Educación
Abastos y servicios	
Imagen urbana	

- Involucramiento y participación activa de los desarrolladores en la iniciativa de Comunidades Sustentables Infonavit
- Herramienta de autodiagnóstico de Comunidad Sustentable Infonavit instalada en el portal Infonavit para que los desarrolladores de vivienda hagan una evaluación de sus desarrollos en beneficio de la calidad de vida de los vecinos de esa comunidad

Fuente: Infonavit



Real de Cid  
Tecamac, Estado de México



Lomas de Anza  
Nogales, Sonora



Hacienda Sotavento  
Veracruz, Veracruz

### 3. Programa de revitalización de unidades habitacionales de Infonavit (Rescate de barrios)

Este proyecto tiene como objetivo aumentar el valor patrimonial y la calidad de vida en los desarrollos financiados por el Infonavit, con antigüedad promedio de entre cinco y 10 años y que presenten deterioro físico notable. En este proyecto se llevan a cabo dos tipos de intervenciones:

- Intervención física: a través de talleres participativos con los vecinos y un arquitecto de barrio, se define el tipo de mejora de los espacios públicos y áreas comunes a rehabilitar. Para llevar a cabo la ejecución de los proyectos físicos y mejorar el entorno de la comunidad, se hicieron alianzas con instituciones públicas y privadas para obtener recursos económicos.
- Intervención de tipo social: se desarrolla el sentido de comunidad con el objetivo de autogestión, que les permita a los habitantes

identificar sus necesidades y problemas, así como generar acciones para resolverlas por sí mismos. Esta labor se llevó a cabo a través de un Promotor Vecinal Certificado con la participación activa de la comunidad.

El proyecto permitió desarrollar un modelo de 12 pasos de intervención física y social replicable y dirigido a los desarrollos habitacionales que presenten deterioro físico notable y falta de integración social. Cabe señalar que el modelo también contempla el financiamiento de diversas fuentes públicas y privadas.

Se llevaron a cabo 32 intervenciones físicas y sociales que apoyaron a mejorar la calidad de vida de los acreditados y a mejorar su entorno físico.

Físico	Social
16 parques con juegos infantiles y plazas	Conformación de 84 organizaciones vecinales
10 canchas deportivas	Elaboración de 32 planes de desarrollo comunitario
7 áreas verdes	Impartición de 287 cursos y talleres comunitarios para atender las necesidades identificadas
7 obras de vialidad, bardas y cubiertas	Lanzamiento de 82 campañas de limpieza, reforestación y actividades de convivencia
3 centros comunitarios y aulas	

Fuente: Infonavit



Fuente: Infonavit

### Organización vecinal



Fuente: Infonavit

Este proyecto continúa en 2012. Para mayor detalle referirse al Plan de Labores y Financiamientos 2012.

#### 4. Promoción ante autoridades locales de un modelo de gestión municipal para el fomento de la vivienda sustentable

Este proyecto busca fomentar un entorno urbano competitivo en materia de habitabilidad y mejora de las condiciones de sustentabilidad de la vivienda y competitividad del entorno urbano en municipios participantes del Programa de Competitividad Municipal en Materia de Vivienda (PCMV), a través de planes de acción en áreas de oportunidad primordiales

Los logros de este proyecto son:

- Publicación del primer Índice de Competitividad Municipal en Materia de Vivienda (Incomuv) que analiza las condiciones urbanas y de vivienda de 402 municipios del país, 66 de los cuales muestran competitividad alta y adecuada.



Fuente: Infonavit

- Liberación del sitio [www.comparadondevives.org](http://www.comparadondevives.org) en donde son publicados los resultados del Incomuv por municipio.



Fuente: Infonavit

- Implementación de 129 planes de acción a nivel nacional para mejorar la competitividad de gestión local en materia de desarrollo urbano y sustentabilidad de la vivienda en municipios donde se originan el 50% de los créditos.
  - 1,050 horas de capacitación a funcionarios en temas de vivienda, comunidad, entorno urbano y movilidad sustentable.
  - 11 ventanillas únicas de vivienda operando una Red de Intercambio de Información (RII).
  - Financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) de tres Planes de Desarrollo Urbano en el Estado de Quintana Roo.
  - 30 mil créditos con predial a nivel nacional en Tijuana, Mexicali, General Zuazua, Cajeme, Hermosillo y Nogales.
- Creación del comité técnico para impulsar la competitividad municipal conformado por Conavi, SHF e Infonavit
- 19 municipios y seis estados del país participaron en el primer taller Construyendo ciudades amables y competitivas a través de la renovación del marco normativo.
  - 15 municipios participaron de la estrategia para mejoramiento de la legislación urbana local, en donde recibieron asesoría técnica y jurídica.
    - Diagnóstico y visita a 7 municipios para implementar mejoras a su normatividad urbana.
- Arranque de la estrategia piloto para la mejora en la provisión de servicios públicos municipales.

Este proyecto continúa en 2012. Para mayor detalle referirse al Plan de Labores y Financiamientos 2012.



**Objetivo**  
Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios

**5**

## Descripción del objetivo

Crear mecanismos que permitan interactuar, comunicar y sensibilizarse con derechohabientes, acreditados, usuarios, y con la comunidad en general, sobre necesidades y expectativas, lo cual le permitirá al Instituto focalizar esfuerzos hacia un mayor impacto social, hacer más eficaz la implementación de mejoras, aumentar la confianza y la percepción de la transparencia, así como fomentar que existan ciudadanos más activos y comprometidos.

## Indicador que mide el objetivo

- Interacciones bajo el modelo de Paneles Infonavit.

## Desempeño del objetivo

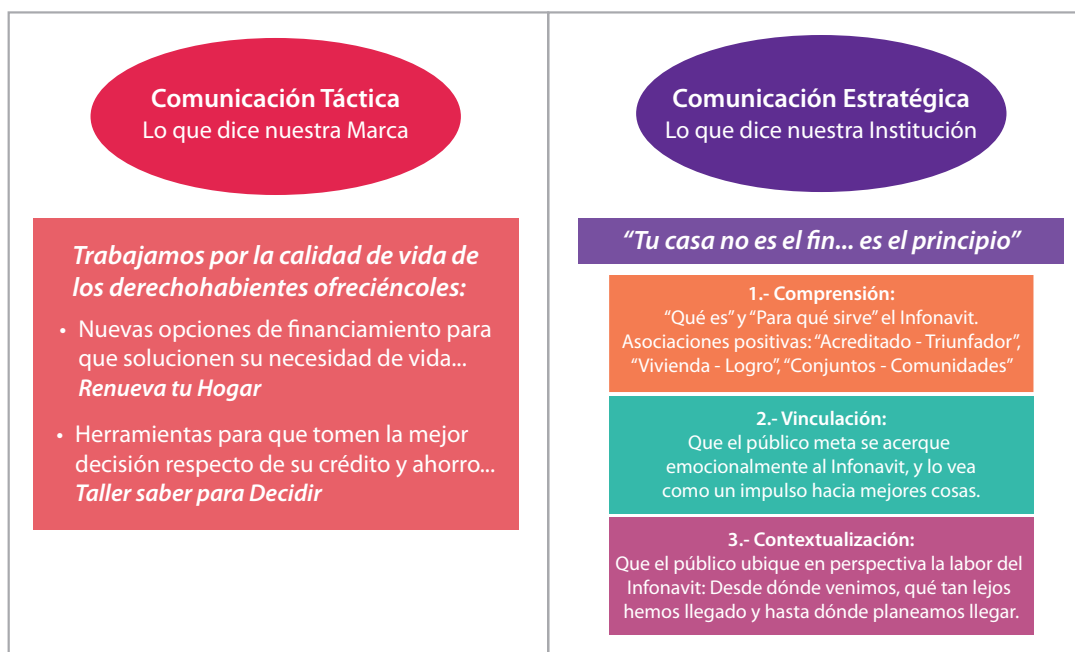
En 2011 fueron difundidos mensajes para crear conciencia en los derechohabientes y acreditados sobre la importancia de la calidad de vida. También se recabó información de primera mano sobre diversos temas de necesidades de vivienda y servicio. Como será mostrado a continuación, la difusión de mensajes fue efectiva y cubrió la meta planteada.

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Estrategia de comunicación para mantener el posicionamiento del Infonavit e incorporar el mensaje de calidad de vida

Desarrollar campañas de comunicación que apoyen la estrategia del Instituto vinculada a mejorar la calidad de vida de los derechohabientes es el eje principal de este proyecto.

En 2011 las campañas desarrolladas fueron para el taller Saber para decidir, el producto Renueva Tu Hogar y el tema de calidad de vida.



Fuente: Infonavit

## Taller Saber para decidir

Se lanzó una campaña en radio, prensa, cartelera, Mupi (muelle urbano para la presentación de información) en tiendas de autoservicio y en el metro en las plazas de DF y Zona Metropolitana, Jalisco, Guanajuato, Coahuila, Yucatán, Oaxaca, Hidalgo, Veracruz y Chiapas. El mensaje central fue que el Instituto no sólo ofrece crédito, sino también da información para que se tomen mejores decisiones sobre crédito y patrimonio.”

### Ejemplos de anuncios del taller Saber para decidir en publicaciones varias



Fuente: Infonavit

### Ejemplos de anuncios del taller Saber para decidir en cartelera y Mupi

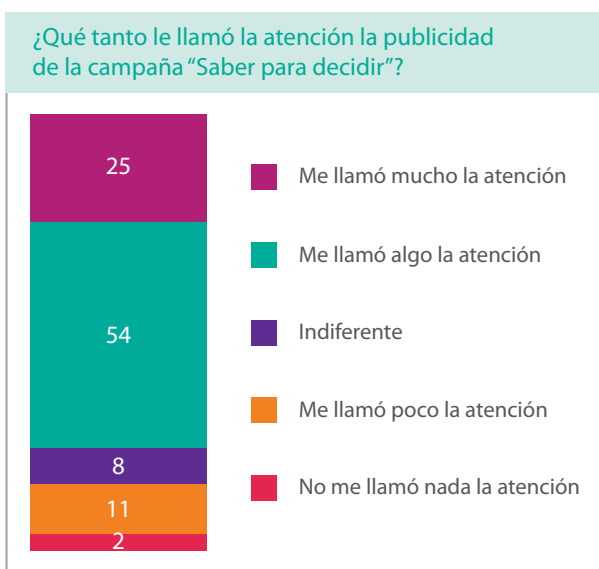
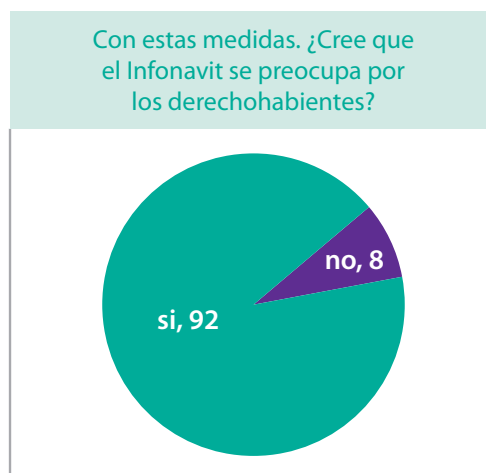
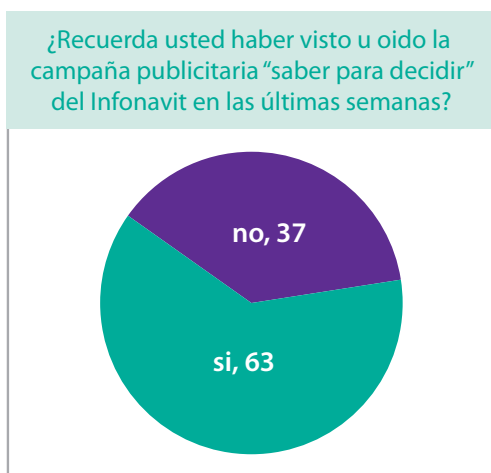


Fuente: Infonavit



### Resultados de la campaña

- Todos los aspirantes a crédito están enterados de la necesidad de tomar el taller Saber para decidir previo a la aprobación de cualquier operación. Además, seis de cada 10 personas recuerdan la campaña.



Fuente: Infonavit

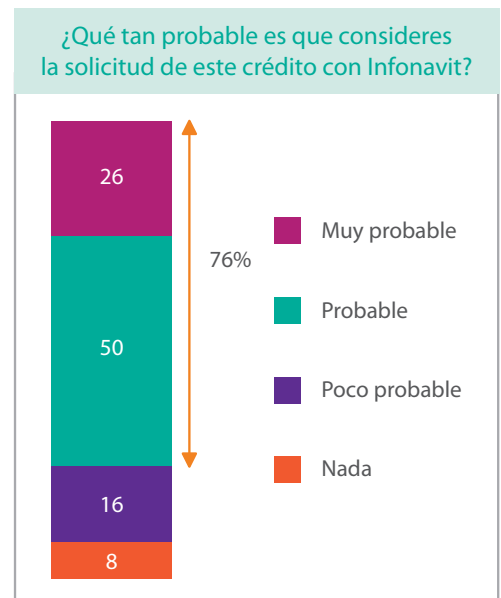
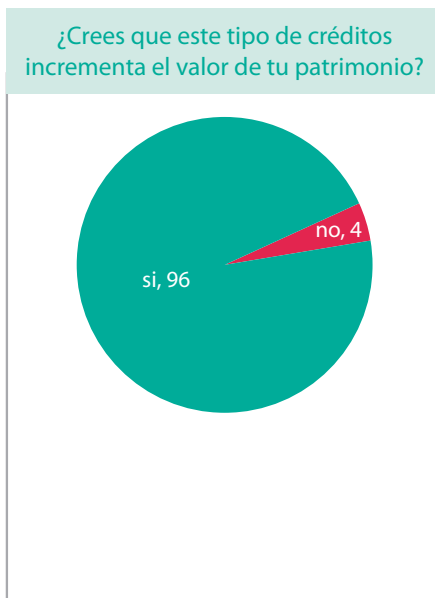
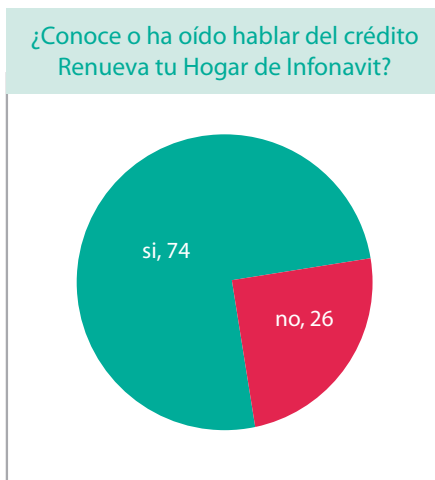
## Renueva Tu Hogar

Se lanzó una campaña para dar a conocer este producto a nivel nacional, su utilidad, sus beneficios y los elementos que lo hacen diferente de otros productos. Esto a su vez para generar tráfico hacia los medios de contacto para buscar aperturas. El mensaje central fue que existe un producto de crédito destinado específicamente a mejoras o reparaciones en el hogar actual.

La campaña tuvo lugar en Internet, radio, prensa, carteleras, Mupi (mueble urbano para la presentación de información) en tiendas de autoservicio, en el metro y en el metrobús en las plazas de DF, Estado de México, Jalisco, Nuevo León, Sinaloa, Sonora, Baja California, Tamaulipas, Chihuahua y Guanajuato.

### Resultados de la campaña

- Las mediciones hechas muestran que siete de cada 10 personas recuerdan la campaña.



## Calidad de vida

La campaña fue lanzada a nivel nacional en televisión, internet, radio, prensa, cartelera, Mupi, metro y tren suburbano. El mensaje central fue que Infonavit es una institución que da impulso al bienestar de las familias de la clase trabajadora, a través de soluciones de crédito para la adquisición de viviendas sustentables y la creación de condiciones para el crecimiento personal, familiar y comunitario de sus acreditados.

### Ejemplo de imagen usada en campaña



**INFONAVIT**

*¡Muy bien! Ya tienes una casa propia.  
Pero este no es el final de tu historia...  
sólo es el principio.  
¡Vamos por más!*

**Muchas cosas buenas comienzan con tu crédito y tu casa nueva:**

- Tu patrimonio familiar crece y se asegura,
- Mejoras las condiciones de vida de tu familia en salud, educación, seguridad y medio ambiente,
- Al tener una sana convivencia, tu familia se mantiene unida. Las familias fortalecen las comunidades y las comunidades, a nuestro país,
- Eres más productivo en tu trabajo, lo que te permite progresar, ganar más.

Tener crédito Infonavit es un gran impulso...  
y empieza con una casa.

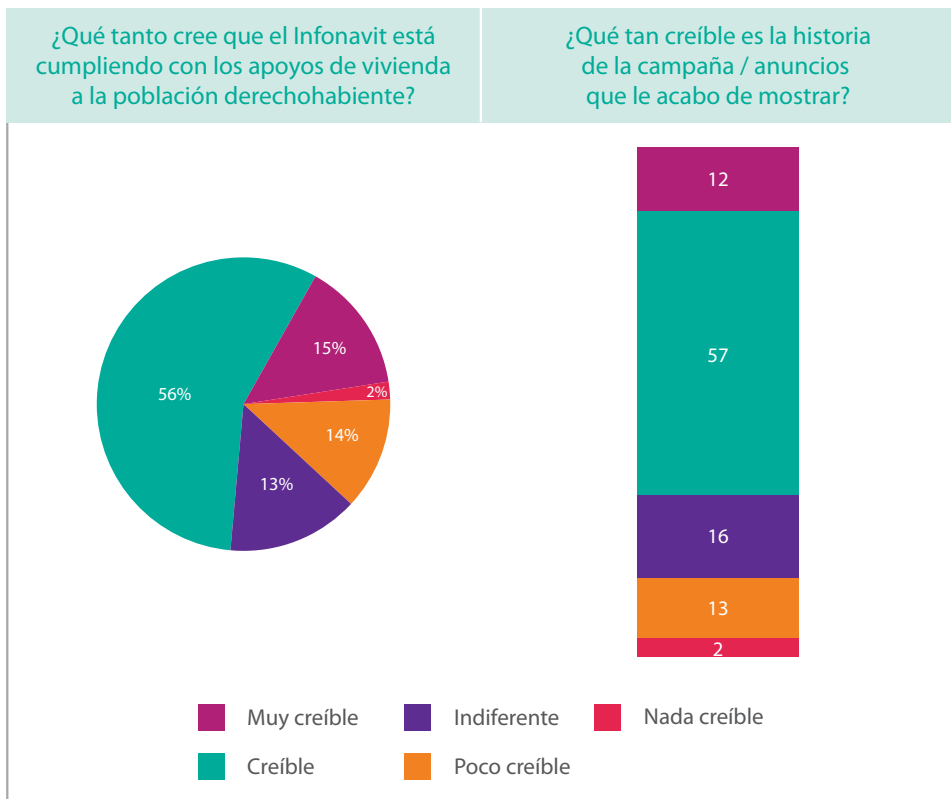
**¡Aprovéchalo! Creemos en ti.**

[www.infonavit.org.mx](http://www.infonavit.org.mx)    **Infonatel** 9171 5050 • 01 800 008 3900    Siguenos en:  **@Infonavit**

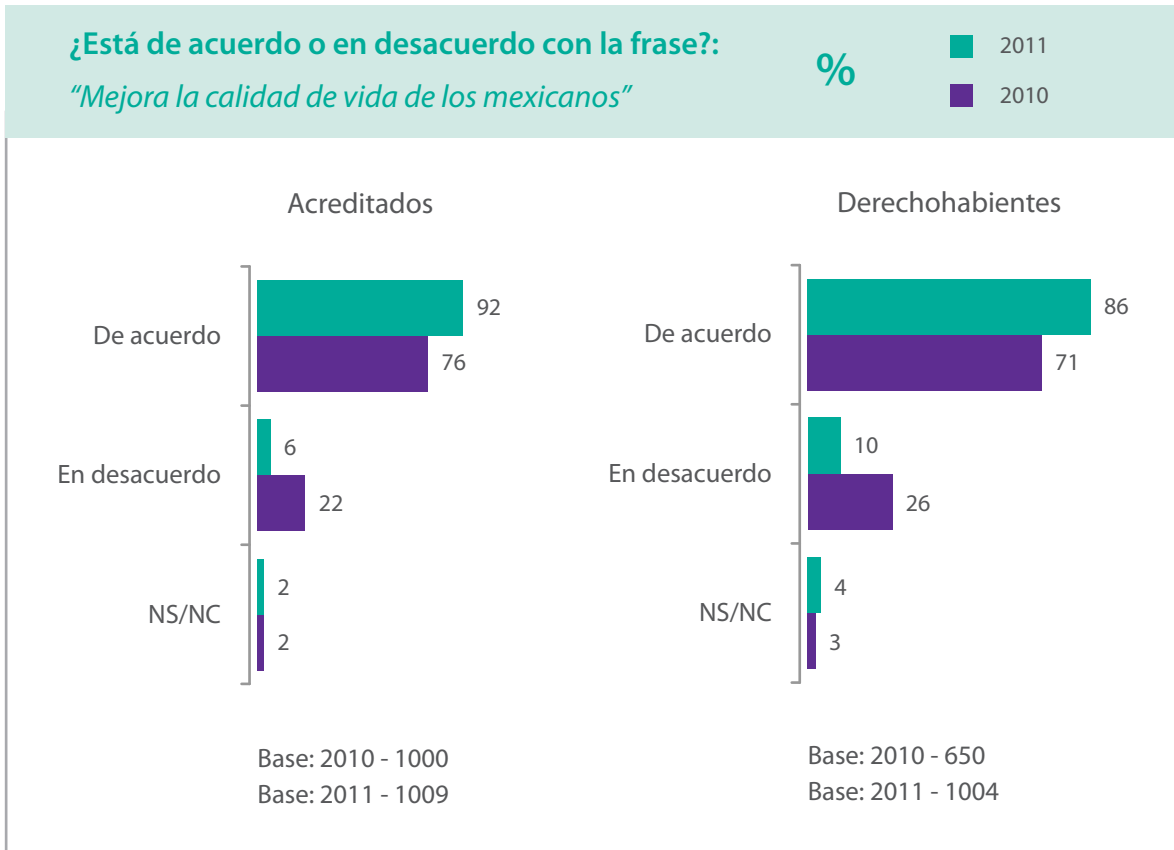
Fuente: Infonavit

### Resultados de la campaña

- Las mediciones muestran que ocho de cada 10 personas recuerdan la campaña.



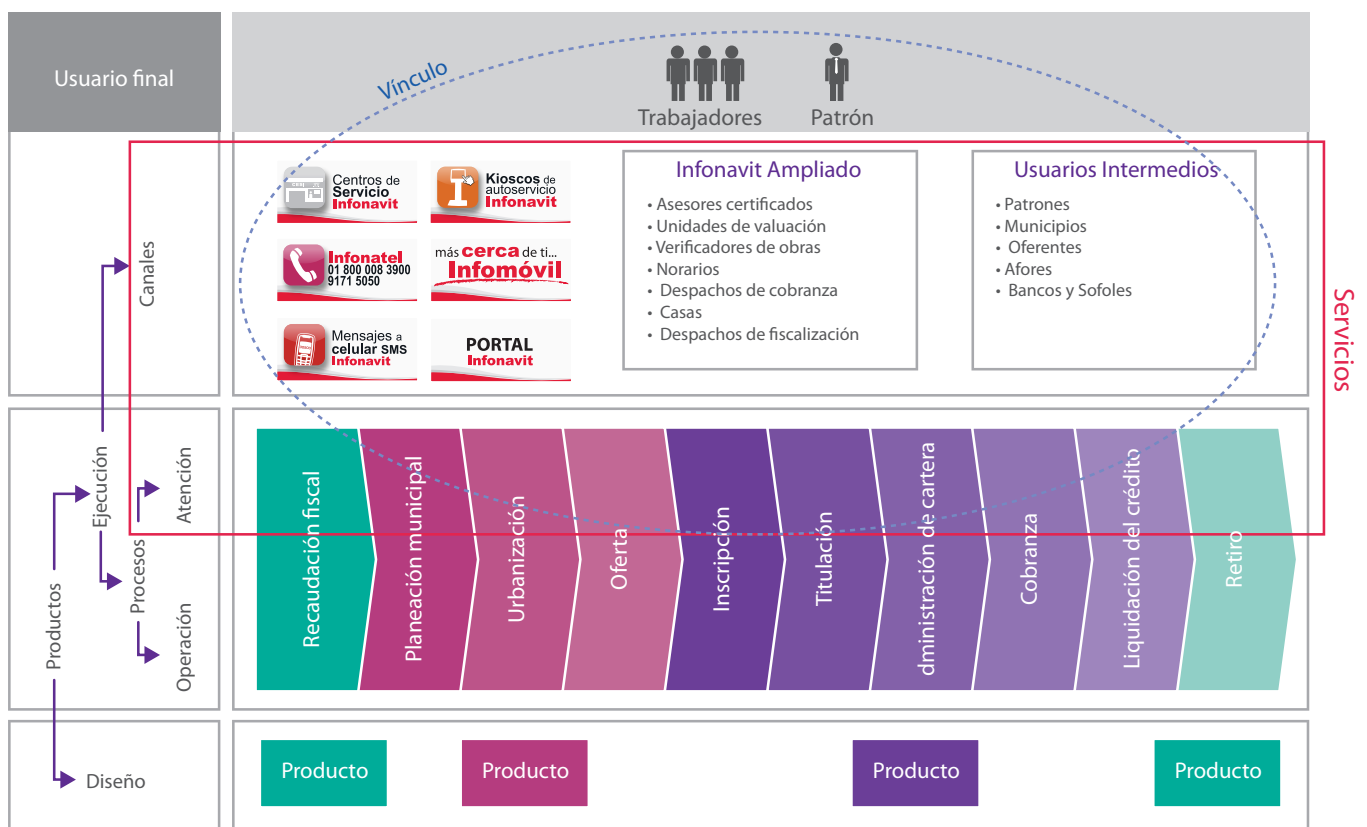
Fuente: Infonavit



Fuente: Infonavit

## 2. Modelo de relacionamiento con el usuario (MRCU)

El objetivo de este proyecto es instrumentar un modelo que asegure un eficiente intercambio de información entre el usuario y el Infonavit que detone una mejora continua de los procesos relacionados con la atención al usuario (otorgamiento de crédito, cobranza y recaudación, por mencionar algunos).



Fuente: Infonavit

Este proyecto fue integrado al proyecto “Estrategia de Canales” en 2012. Ver el Plan de Labores y Financiamientos 2012.

Es importante señalar que el logro principal de este proyecto fue crear un catálogo de servicios que da Infonavit, complementándolo con un diagnóstico. Esto sirvió de insumo para el otro proyecto antes mencionado.

### Ejemplo de catálogo de servicios:

Área	Proceso	Subproceso (MP3)	Procedimiento	Servicio	Tipo	Catálogo / Fuente	Producto
RF	Cobranza Fiscal	Atención y Servicio a patrones	PES_00084 Emisión de Constancias de Situación Fiscal del patrón	Recibir solicitud de Constancia de Situación Fiscal	Transacción	Morelos / Estado de México	Constancia de Situación Fiscal
		Auditorías	PES_00116 Revisión de Gabinete	Entregar Oficio de Conclusión al Contribuyente		TB / Estado de México	Revisión de Gabinete

Fuente: Infonavit





Objetivo  
Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia

6

## Descripción del objetivo

Asegurar que el Infonavit cuente con infraestructura tecnológica para el desarrollo óptimo de las funciones, que permita administrar y explotar la información necesaria para la toma de decisiones; información confiable y oportuna sobre los derechohabientes y acreditados para su eficiente aplicación en la estrategia, así como infraestructura no tecnológica para soportar los procesos actuales.

El éxito de la estrategia institucional implica contar con la tecnología necesaria para que los procesos se desarrollen de manera adecuada y se soporten tanto los volúmenes de la operación como su perspectiva de crecimiento.

## Indicador que mide el objetivo

- Índice de infraestructura adquirida / infraestructura identificada como necesaria o utilizada.

## Desempeño del objetivo

En 2011 se presentó un incremento del índice de cartera vencida que evidenció la necesidad de fortalecer la infraestructura operativa en la materia. Si bien se robustecieron las plataformas tecnológicas de algunos procesos sustantivos, fue necesario afinar el enfoque de los mecanismos de respuesta ante eventos no previstos, lo cual dio un desempeño satisfactorio pero por debajo de la meta.

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Plataformas de Recaudación Fiscal

El objetivo de este proyecto es mantener una plataforma que permita eficientar y transparentar la operación de los procesos de recaudación fiscal, para la administración de la cuenta individual de los trabajadores y la administración de la cuenta patronal así como estar preparados para futuras necesidades.

Las plataformas de Recaudación Fiscal se dividen en dos:

- SAP TRM (procesos de recaudación).
- SAFRE (procesos de administración de la Subcuenta de Vivienda).

#### Logros SAP TRM 2011

- Contratación de servicios profesionales para apoyar la migración técnica del Sistema SAP PSCD 4.7 a SAP TRM 6.0 Eph5 y del Sistema SAP CRM 4.0 a CRM 7.0
- Contratación de servicios para la actualización de las plataformas tecnológicas de Recaudación Fiscal SAP TRM y SAP CRM.

- Migración técnica de los ambientes de desarrollo y QA de PSCD

#### Logros SAFRE 2011

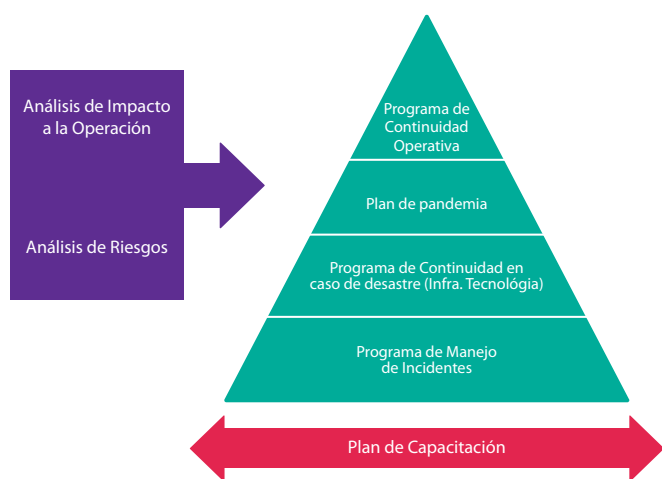
- Contratación de licencias del programa SAFRE Vivienda y los servicios especializados para la administración de la cuenta individual del trabajador.
- Establecimiento de acuerdo administrativo del proyecto, plan de trabajo, análisis y diseño de la arquitectura de la solución y dimensionamiento de infraestructura.
- Levantamiento y primera propuesta para el acoplamiento de procesos y documentación (seis de 15 procesos): registro de pagos, mandatos, dispersión, traspasos, devolución por errores operativos (Afores) y servicios.
- Implantación de componentes técnicos desarrollo.

Este proyecto continúa en 2012. Para mayor detalle referirse al Plan de Labores y Financiamientos 2012.

## 2. Continuidad funcional y operativa

El objetivo de este proyecto es desarrollar, implementar y dar mantenimiento al Programa de Continuidad Operativa del Infonavit –basado en las mejores prácticas mundiales en la materia— con la finalidad de preparar al Instituto a reaccionar de manera eficiente ante un evento no planeado que interrumpa sus operaciones críticas, por ejemplo un terremoto o una pandemia.

### Programa de Continuidad Operativa



Fuente: Infonavit

Los logros obtenidos en este proyecto son:

- Plan de Continuidad Operativa (*BCP*, por sus siglas en inglés).
- Se concluyó el plan de respuesta ante pandemias.
- Se concluyó la actualización de plan de manejo de incidentes.
- Análisis de brechas y plan de acción para obtención de certificación *BCP* (Norma BS25999<sup>4</sup>).
- Programa de culturización conceptos *BCP*.
- Plan de Recuperación Operativa (*BRP*, por sus siglas en inglés).
  - Se concluyeron los planes de recuperación de la operación.
  - Se cargaron planes de recuperación de la operación en el *Software* de Administración de planes de recuperación LDRPS.
- Plan de Recuperación de Tecnologías de la Información (*DRP*, por sus siglas en inglés).
  - Se concluyó la prueba del *DRP*.
  - Se realizó la actualización de procedimientos de recuperación de infraestructura de computo y comunicaciones.

<sup>4</sup> Norma certificable gestión o plan de la continuidad de la operación enfocado a la disponibilidad de la información, uno de los activos más importantes hoy en día para cualquier organización.



Aplicar las mejores prácticas para tener un gobierno institucional ejemplar

## Objetivo

# 7

### Descripción del objetivo

Fortalecer la toma de decisiones críticas del Infonavit mediante un modelo de gobierno institucional que proporcione las herramientas, la información y el soporte necesarios para evolucionar el proceso y asegurar la continuidad de la estrategia institucional más allá de las personas.

### Indicador que mide el objetivo

- Cumplimiento legal y mejores prácticas de gobierno institucional

### Desempeño del objetivo

La colaboración entre los Órganos de Gobierno y la Administración se ha traducido en beneficios concretos y medibles para la sociedad, que colocan a los derechohabientes en el centro de atención, como actor principal y motivo esencial de la gestión.

En 2011, se continuó trabajando con éxito para robustecer el modelo de operación y el marco normativo bajo el cual opera el Gobierno Institucional para mantenerlo en un nivel de excelencia y madurez significativo. Una vez más el Infonavit se mantuvo a la vanguardia en este tema y esto se reflejó en el desempeño del objetivo.

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Evolución continua del gobierno institucional

Este proyecto ha permitido coadyuvar a la consolidación del Infonavit como organismo autónomo y tripartita, a través de un modelo de gobierno institucional que reúna las mejores prácticas para armonizar las necesidades de la administración y los Órganos de Gobierno, con redes de comunicación y alianzas interinstitucionales que permitan la continuidad de la estrategia institucional.

Los Órganos Colegiados son un activo estratégico del Infonavit y promotores del desempeño que ha contribuido colectiva e individualmente a su éxito en el largo plazo. Los logros alcanzados por este proyecto son:

- Aprobación por el H. Consejo de Administración y los respectivos Comités de las agendas estratégicas.
- Aprobación por el H. Consejo de Administración de las bases de funcionamiento de los Comités.
- Aprobación por la H. Asamblea General de Reglas de Operación de la Comisión de Vigilancia.
- Evaluación del director general entregada a los miembros del Consejo de Administración.
- Celebración de sesiones inter-órganos, públicas y foráneas en los casos de los comités de Transparencia y Auditoría.
- Celebración de Jornada de Transparencia con conferencias sobre la Ley de Datos Personales, y sobre la organización y administración de archivos
- Cumplimiento de la agenda estratégica en 31 estados.
- Capacitación a 52 nuevos integrantes de las Comisiones Consultivas Regionales (CCR).
- Establecimiento de programa para Consejeros y funcionarios de la Administración ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México)-COLMEX

(Colegio de México)-CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económicas).

Este proyecto continúa en 2012. Para mayor detalle referirse al Plan de Labores y Financiamientos 2012.

Como complemento, se presenta el siguiente:

### Informe de actividades de los Órganos Colegiados

Los Órganos Colegiados del Infonavit representan una forma peculiar de gobierno institucional en virtud de su conformación tripartita. Si bien funcionan de ese modo desde la creación del Instituto, no es sino hasta hace pocos años que éstos han sufrido transformaciones sustantivas por la tendencia a seguir las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo, entre las que destacan:

- Existencia de miembros expertos independientes.
- Aprovechamiento de herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus funciones.
- Autoevaluaciones en los casos de los comités de Auditoría y de Transparencia.
- Comunicación y colaboración estrecha con la administración para hacer más eficientes los procesos de toma de decisiones.

Otro factor que impacta en un mejor desempeño de los Órganos del Instituto es la capacidad personal y la experiencia de sus miembros que, encabezados por los directores sectoriales, redundan en una capacidad colectiva y procesos con efectos positivos en un ambiente de entendimiento que facilita los acuerdos, calidad

y efectividad de las decisiones. Durante 2011, algunos de estos Órganos llevaron a cabo actividades novedosas y altamente productivas, por ejemplo:

- Sesiones conjuntas entre Transparencia, Auditoría y Vigilancia.
- Sesiones en las sedes regionales del Instituto, con el propósito de interactuar con los delegados y su personal.

Algunas de las acciones importantes que se han puesto en marcha en el Infonavit han sido el resultado de propuestas generadas en los citados foros, como el Modelo de Gestión de Delegaciones, independientemente del desahogo de los asuntos programados y el conocimiento cercano de las representaciones estatales.

Órgano Colegiado	Número de sesiones	Acuerdos emitidos	Datos y temas relevantes
Consejo de Administración	Sesionó en 12 ocasiones: de la sesión 717 a la 728 <i>La sesión del mes de octubre se realizó en Puerto Vallarta, Jalisco</i>	426 Resoluciones 329 Declaraciones	Se aprobaron 106 temas, en las sesiones del Consejo de Administración
Comisión de Vigilancia	Sesionó en 12 ocasiones: de la sesión 674 a la 685	24 Resoluciones 130 Declaraciones 17 Acuerdos	Se realizó la revisión periódica de la actuación de los Órganos Colegiados y el buen funcionamiento del Instituto
Comité de Auditoría	Sesionó en 11 ocasiones: de la sesión 64 a la 74	53 Resoluciones 84 Declaraciones 18 Acuerdos	Se realizó la revisión y supervisión de la administración de riesgos, control interno, información financiera, auditoría interna, auditoría externa, cumplimiento regulatorio, ética e información patrimonial
Comité de Transparencia y Acceso a la Información	Sesionó en 12 ocasiones: de la sesión 60 a la 71 <i>La sesión 62 del mes de marzo, se realizó en Monterrey, Nuevo León y la sesión 66 del mes de julio, se realizó en Mérida, Yucatán</i>	44 Resoluciones 102 Declaraciones 5 Acuerdos	Se dio atención a los asuntos sobre la protección de datos personales y manejo de archivos y documentos
Comisión de Inconformidades	Sesionó en 47 ocasiones	2,416 acuerdos	En el año 2011 se resolvieron 2,798 recursos de inconformidad, de los cuales: Trabajadores: 1,286 Empresas: 1,512
55 Comisiones Consultivas Regionales	515 sesiones <i>La reunión de las CCR's se realizó en Puerto Vallarta</i>	Tuvieron un total de 3,791 asistencias: Empresarios: 1,378 Trabajadores: 1,521 Gobierno: 862	Se otorgó el reconocimiento a 9 Comisiones Consultivas, por los resultados obtenidos en la gestión de la Agenda  Se continuó con el Programa de Capacitación para Nuevos Integrantes de las Comisiones Consultivas Regionales

Fuente: Infonavit



Enriquecer el conocimiento de los trabajadores para que tomen mejores decisiones en el ciclo ahorro, crédito, vivienda, comunidad y retiro

## Objetivo

# 8

### Descripción del objetivo

Crear mecanismos que generen conciencia y conocimiento del cumplimiento de las obligaciones de los acreditados, la garantía de sus derechos, la importancia del mantenimiento de sus comunidades, la preservación del ambiente, el fortalecimiento de su patrimonio, la administración de sus ingresos y ahorros, así como las ventajas de una convivencia armónica.

A raíz de la recomendación de la H. Asamblea General en su Sesión Ordinaria del 28 de abril de 2010, se estableció que todos los trabajadores “participen en un taller de inducción al Infonavit, donde se aborden los temas sobre educación financiera, el funcionamiento del Instituto, las opciones de crédito, vivienda, vida en comunidad y entorno habitacional, así como sus derechos y obligaciones al adquirir una casa y los apoyos

que les debe otorgar el Infonavit si enfrentan problemas para pagar su crédito”.

### Indicador que mide el objetivo:

- Derechohabientes formados de forma presencial.

### Desempeño del objetivo

A partir de julio de 2011 se hizo obligatorio tomar el taller gratuito Saber para decidir para todo derechohabiente que desee un crédito. Éste fue un paso importante en la consolidación del modelo educativo del Infonavit. El índice de capacitación a derechohabientes alcanzó su nivel máximo. Además, se comenzó a incidir en el diseño y operación de algunos procesos hipotecarios en beneficios del derechohabiente y acreditado.

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Rediseño de procesos hipotecarios con enfoque de sustentabilidad

Ver objetivo estratégico “Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente” para mayor detalle”.

### 2. Taller Saber para decidir

El Infonavit ha incorporado conceptos de educación para enriquecer el conocimiento de los trabajadores y sus familias en temas de ahorro, crédito, patrimonio, retiro y cultura, sobre la importancia de vivir en comunidades que generen bienestar social y plusvalía

en un entorno sostenible, propicio para desarrollar su potencial individual y en comunidad y así mejorar su calidad de vida.

Por lo anterior, en 2011 comenzó a operar el taller Saber para decidir, con el propósito de que los derechohabientes tomen una mejor decisión al ejercer su crédito. En el taller aprenden sobre finanzas, el funcionamiento del Instituto y de la Subcuenta de Vivienda, sus opciones de crédito, cómo elegir una casa, así como sus derechos y obligaciones al ejercer un crédito y los apoyos que les ofrece el Infonavit si enfrentaran dificultades para pagarlo. En 2011 este taller se convirtió en requisito obligatorio para obtener un crédito.



Fuente: Infonavit



El taller Saber para decidir puede ser físico o virtual:

- La cobertura geográfica y capacidad operativa del Conalep (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica) han sido fundamentales para el avance de este esfuerzo institucional.

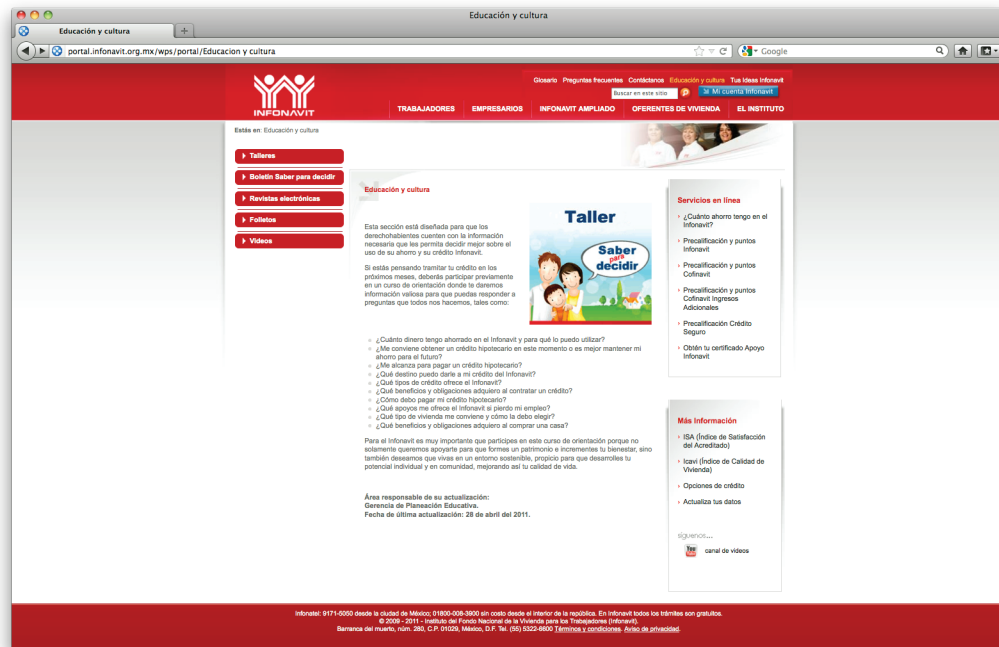


Infraestructura del Conalep

inscripcionesgrupales@infonavit.org.mx

Fuente: Infonavit

- El Internet ha permitido que este taller pueda ser tomado en cualquier lugar y en cualquier momento, lo cual ha incrementado la cobertura.



Fuente: Infonavit

247,744 derechohabientes tomaron el taller durante 2011; de éstos, 113,575 lo hicieron de manera presencial en los planteles del Conalep y 134,169 en línea, en el portal del Infonavit.



## Objetivo

# 9

Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano

### Descripción del objetivo

Generar productos adecuados a las necesidades de cada segmento de derechohabientes, acreditados y usuarios, proporcionando un servicio atento y profesional. Se reconoce que la demanda de soluciones de vivienda ha cambiado, con una diversidad en las preferencias de los derechohabientes. Mediciones que ha hecho el Infonavit indican que la mitad de los derechohabientes prefieren una vivienda nueva. El resto prefiere ahorrar, mejorar su actual vivienda, autoconstruir, rentar con opción a compra o comprar un terreno. Es por eso que se ha puesto foco en segmentos de derechohabientes que no pueden ser atendidos de manera tradicional.

### Indicadores que miden el objetivo

- Índice de Excelencia en el Servicio en 32 delegaciones con 75% de métricas en objetivo o con tendencia de mejora (CAV).
- Porcentaje de nuevos segmentos con producto/ servicio implantado.

### Desempeño del objetivo

En 2011, se lanzaron productos relacionados con vivienda de uso temporal y con mejoras menores a las viviendas que habitan los derechohabientes. Tanto en la medición de Excelencia en el Servicio (85.4% de aprobación) como en la efectividad de los nuevos productos lanzados, fue alcanzada la meta.

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Estrategia de portafolio de crédito

Este proyecto busca generar productos adecuados a las necesidades de cada segmento de derechohabientes, acreditados y usuarios, con un servicio atento y profesional. Los productos que integraron a este proyecto son:

- **Vivienda de uso temporal**
  - Producto de crédito que aplica para trabajadores que adquieran vivienda vacacional o de fin de semana con condiciones diferenciadas en menor monto de crédito, aportación de ahorro voluntario y tasa fija.

Los resultados fueron:

- Se elaboraron las políticas para este producto.
- Se elaboró la presentación general para capacitación en el producto.

En el año 2012 comenzarán las operaciones crediticias correspondientes

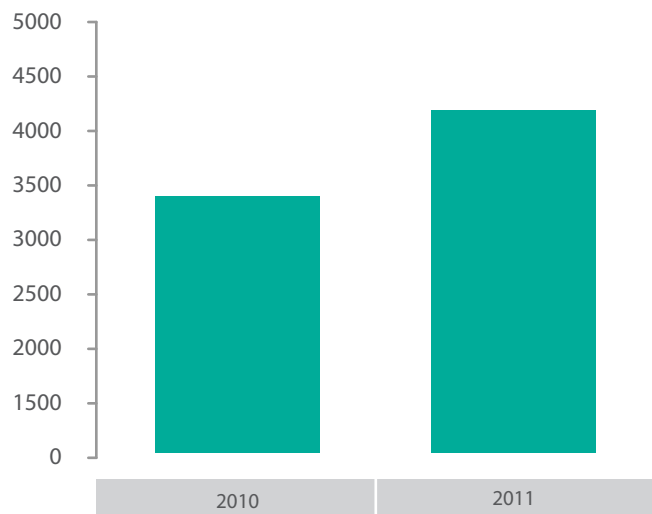
- **Línea IV**
  - Beneficia a derechohabientes de todos los segmentos salariales, propietarios de viviendas que no han ejercido un crédito.
  - Ofrece soluciones de crédito que apoyen la remodelación, ampliación y mejora de vivienda usada en zonas donde hay una limitada oferta de vivienda nueva.

- Apoya la estrategia de desarrollo sustentable al usar la infraestructura y servicios de las zonas metropolitanas y evitar la movilidad de las familias, lejos de su tejido familiar y laboral.
- Completa el programa de crédito 2011 en el rubro de otros destinos de crédito, cuya meta de ampliación, remodelación y mejora es de 9,000 acciones.

Resultados

- La ampliación de opciones dentro de este grupo de créditos se vio reflejada en un incremento de 28.4% en el número de operaciones con respecto a 2010

**Créditos Línea IV 2011**



Fuente: Infonavit

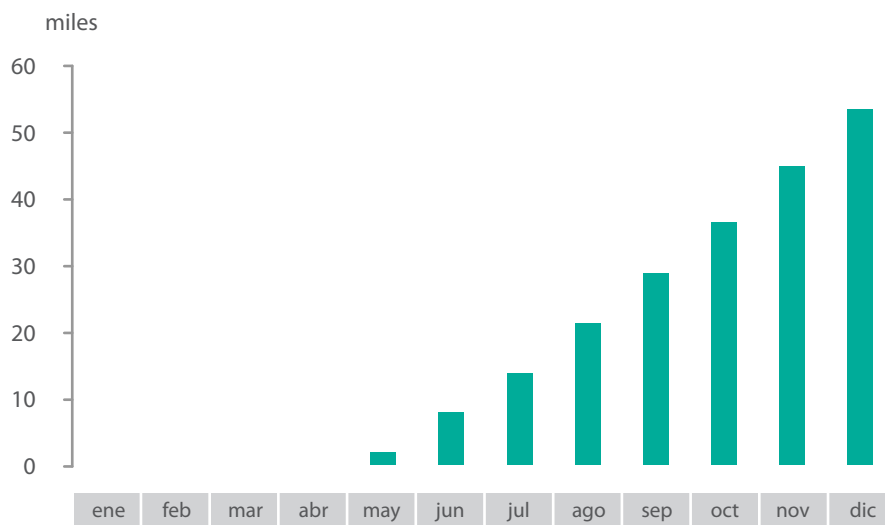
• **Renueva Tu Hogar**

- Nuevo producto para que los derechohabientes y acreditados del Infonavit puedan obtener financiamiento de una entidad financiera para mejoras menores a las viviendas que habitan, con la garantía del saldo de la Subcuenta de Vivienda.

Resultados

- Este producto tuvo una gran aceptación. En su primer año de operación fueron financiados 53,292 créditos, lo que representó 10.6% del total de créditos otorgados.

**Créditos acumulados Renueva Tu Hogar 2011**



Fuente: Infonavit

Este proyecto continúa en 2012 con foco en otros productos de crédito. Para mayor detalle referirse al Plan de Labores y Financiamientos 2012.

## 2. Fortalecimiento del Proceso de Originación de Crédito

El objetivo es implementar un sistema de evaluación y asesoría sobre la necesidad de vivienda del solicitante, el producto de ahorro/crédito/subsidio que mejor le convenga, y la vivienda que selecciona para su nuevo hogar con el fin de crear un estándar de evaluación que permita medir el impacto social, en términos de calidad de vida vinculada a la vivienda. Con esto se pretende:

- Más efectividad en los créditos.
- Más calidad de vida.
- Mejor efectividad en la asignación de los subsidios.
- Mayor calidad crediticia.

El sistema de evaluación y asesoría fue denominado Asesoría Personalizada Infonavit (API). El modelo de operación propuesto es:



Fuente: Infonavit



### 3. Cobranza Social Integral

La administración de la cartera adquirió mayor relevancia en 2011 por los niveles de cartera vencida alcanzados a mediados de año. Para atender este tema integralmente, la organización unió esfuerzos para robustecer el programa de Cobranza Social, integrado

por la plataforma de Cobranza Social Integral (CSI), Ruta de Solución (RDS) y Gestión Móvil (GM) y cuyo objetivo global es conjuntar acciones para mitigar tanto las debilidades como las amenazas que inciden en el alza de la cartera vencida

#### Expansión de Cobranza Social Integral

Objetivo	Objetivo	Objetivo
<p>Integrar, consolidar y automatizar los procesos de cobranza de las áreas centrales, de delegaciones y de los despachos de cobranza considerando de punta a punta la operación y el análisis del portafolio.</p>	<p>Implementar un método de oferta de soluciones al acreditado que considera analizar las diversas causas que pueden interferir en el pago del crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Situación de la vivienda y el entorno.</li><li>• Expectativas del acreditado con respecto a la vivienda y al pago del crédito.</li><li>• Situación laboral del acreditado.</li><li>• Situación del crédito.</li></ul>	<p>Integrar, consolidar y automatizar los procesos de cobranza de las áreas centrales, de delegaciones y de los despachos de cobranza considerando de punta a punta la operación y el análisis del portafolio.</p>
CSI	RDS	GM

Fuente: Infonavit

En cuanto a los resultados del programa, el Instituto desplegó recursos a nivel nacional del programa CSI en cuestión de meses.





La metodología Ruta de Solución, junto con Gestión Móvil, permiten al Infonavit ofrecer soluciones a la medida para cada acreditado, estandarizar el proceso de cobranza y monitorear las actividades de los despachos de cobranza.

### Beneficios de CSI, RDS y GM





- Productos/soluciones disponibles para cada acreditado
- Versión más reciente del árbol RDS con guía para seguir el scrip
- Funcionalidad para actualizar datos de contacto



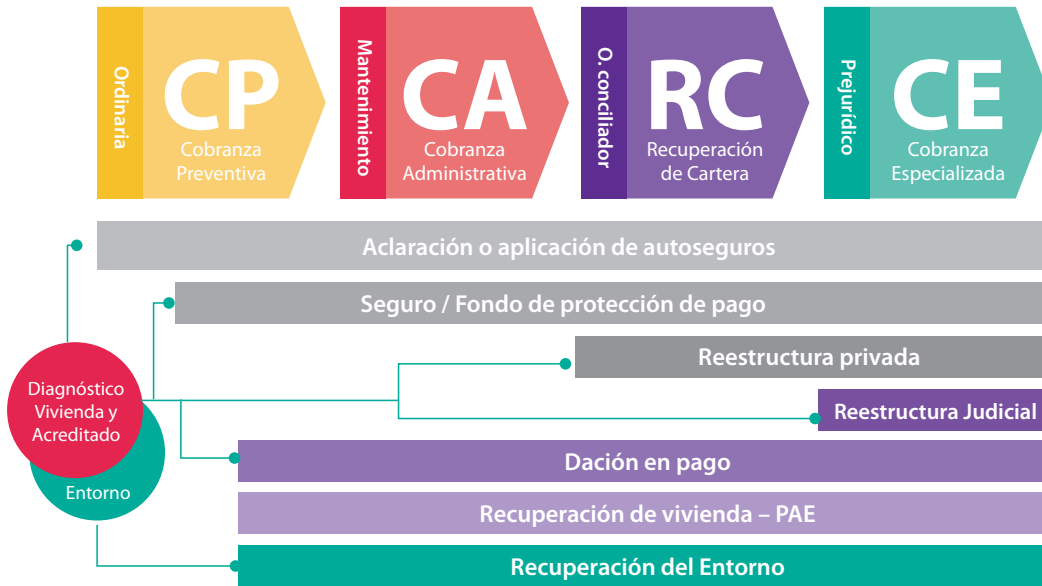
- Etiqueta GPS para verificar que el asesor realizó la visita
- Coordenadas GPS para validar la ubicación de la vivienda



- Instrucciones para que el asesor toma todas las fotos que el Infonavit requiera
- Cámara para documentar el estado de la vivienda

Fuente: Infonavit

### Proceso de cobranza



Fuente: Infonavit

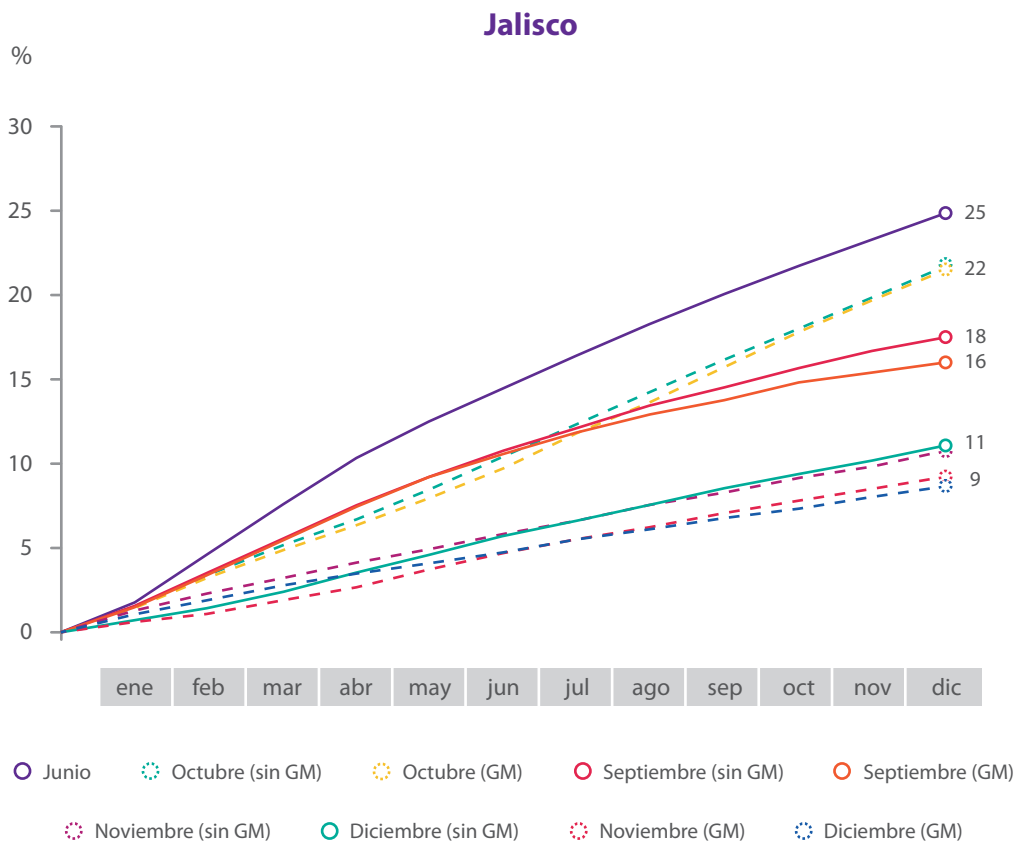
La mejora en la efectividad de la cobranza se debió a que al conjuntar la aplicación de la Ruta de Solución con el uso de la tecnología móvil fue posible hacer un análisis integral del acreditado, considerando la situación de la vivienda y su entorno, la situación financiera del crédito y las expectativas del acreditado

con respecto al uso y conservación de la vivienda; al contar con esta información, es posible que los asesores de cobranza sin necesidad de que conozcan con profundidad los productos de cobranza, recomienden al acreditado la mejor solución para preservar su patrimonio.

Los resultados obtenidos después de la ejecución del programa de Cobranza Social Integral, medidos términos de las cuentas que llegaron a la etapa de Cobranza Especializada, indica que a mayor cobertura del programa, menor es el porcentaje de éstas que se proyecta llegará a la etapa mencionada (se muestran las plazas más representativas).

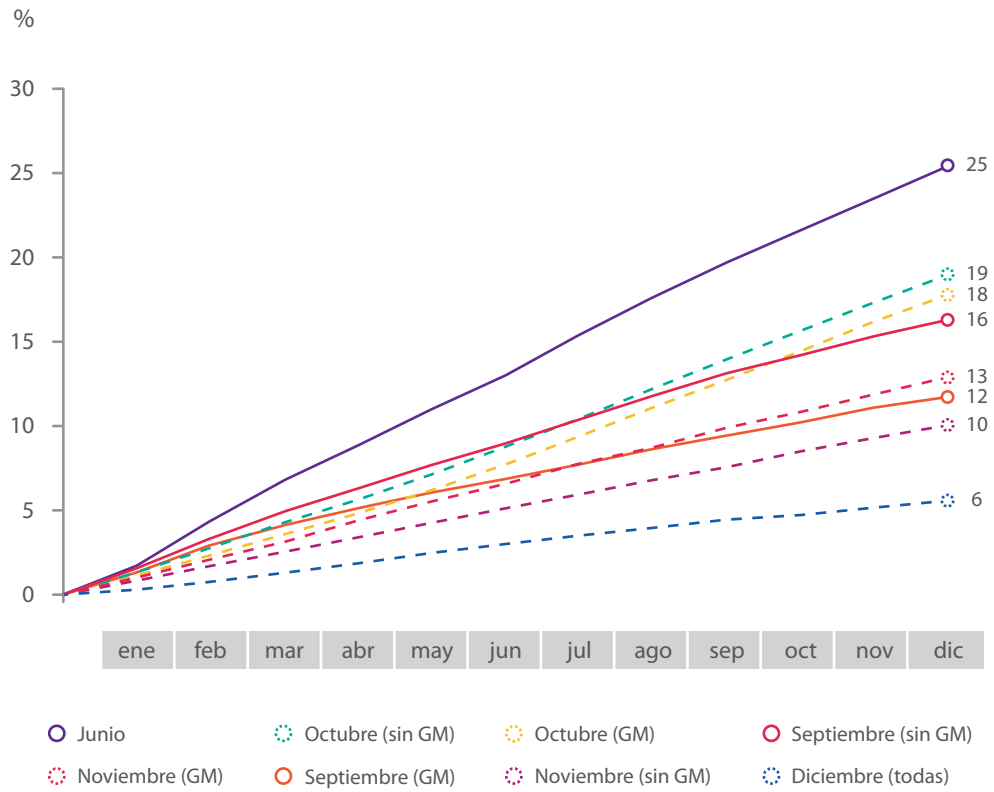
Es importante señalar que con este esfuerzo institucional, junto con otros proyectos, el índice de cartera vencida regresó a los niveles que tenía a principios del año 2011.

Porcentaje de cuentas que llegaron a etapa de Cobranza Especializada en el tiempo.



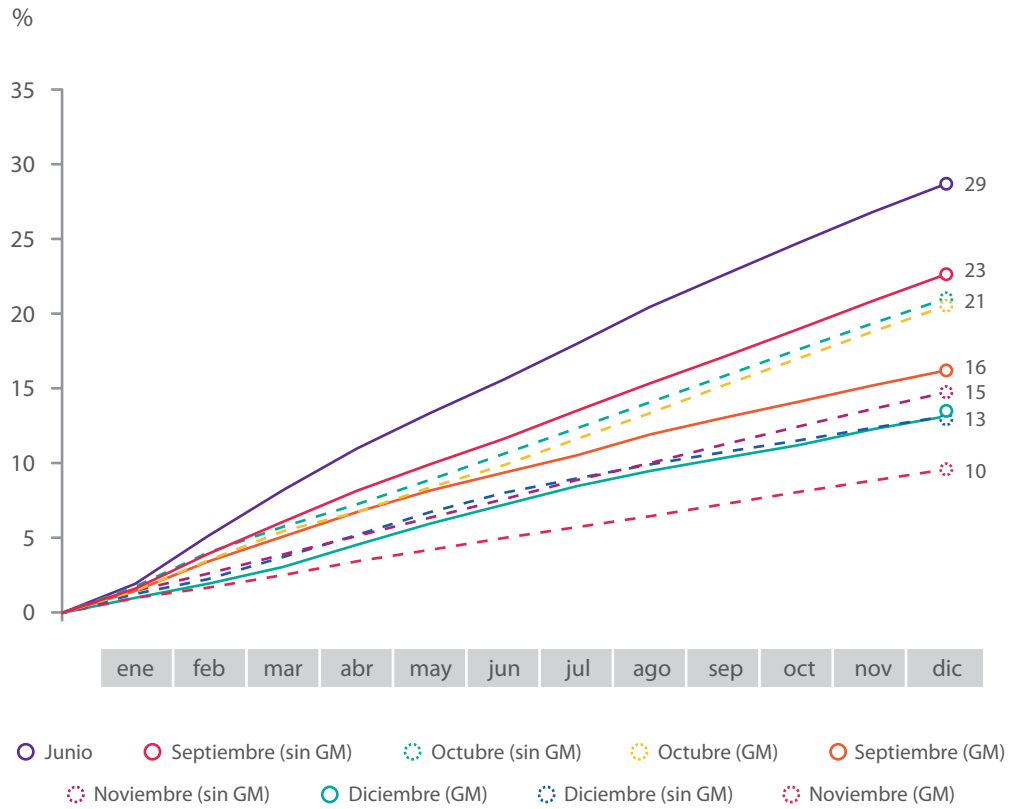
Fuente: Infonavit

### Nuevo León



Fuente: Infonavit

### Distrito Federal



Fuente: Infonavit

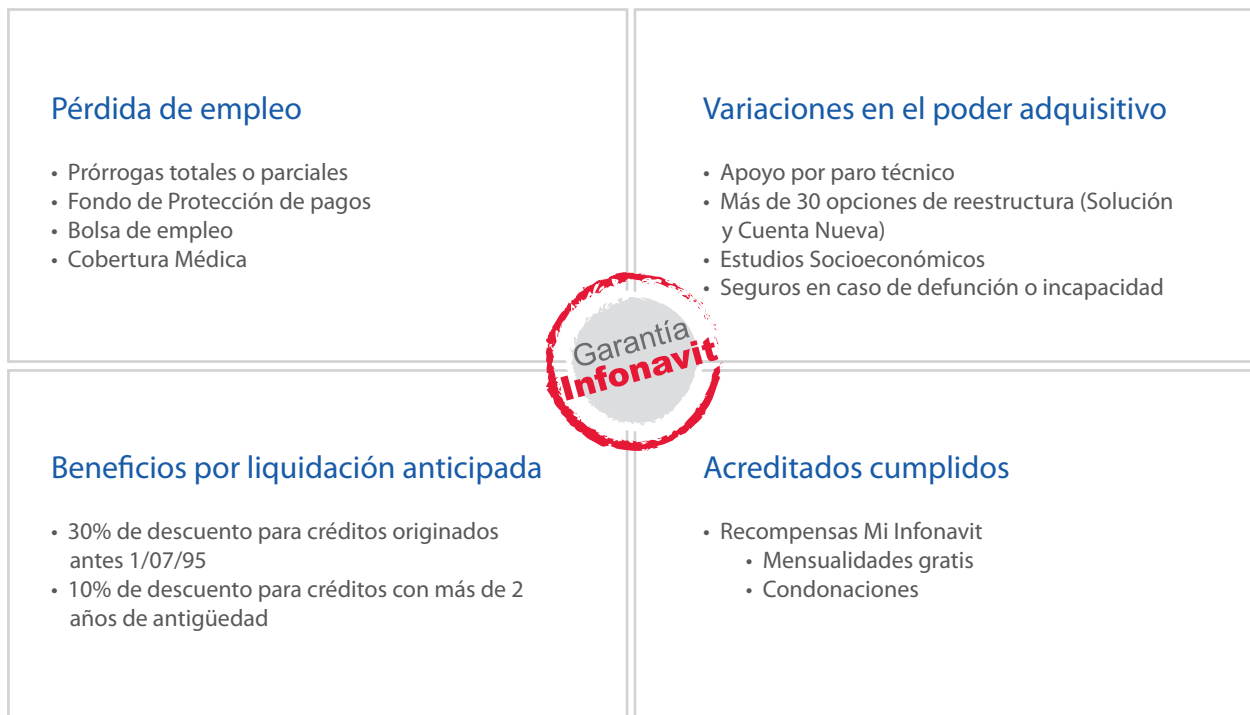
Este proyecto continúa en 2012. Para mayor detalle referirse al Plan de labores y de financiamientos 2012.

## 4. Garantía Infonavit

Junto con el modelo de Cobranza Social, el programa Garantía Infonavit ha permitido en los últimos tres años atender a más de un millón de acreditados que por diversas circunstancias han requerido de apoyo para mantener al corriente el pago de su crédito y continuar formando un patrimonio

Con Garantía Infonavit se trabaja de forma continua en mejorar las habilidades y actitud del personal que atiende a los acreditados y en las alternativas de ejercer los beneficios, apoyos y soluciones para el pago de los créditos que ofrece Garantía Infonavit de forma sostenible a corto, mediano y largo plazo.

La Garantía Infonavit considera todas las situaciones que puede enfrentar un trabajador, además de ofrecer beneficios:



Fuente: Infonavit

Desde 2009, a partir del inicio de la crisis financiera global que ha afectado al empleo en México, más de un millón de acreditados han sido beneficiados con alguno de los apoyos de Garantía Infonavit

Tipo de solución	2009	2010	2011	Total
Prórroga total	139,139	146,949	108,031	349,119
Prórroga parcial	13,330	16,654	25,806	55,790
Apoyo en paros técnicos	17,809	389	0	18,198
Seguro de protección de pagos	15,092	9,429	13,721	38,242
Fondo de protección de pagos	-	-	20,126	20,126
Liquidación Hasta un 10%	6,858	12,435	14,018	33,311
Liquidación 10%	779	1,533	1,727	4,039
Liquidación 30%	1,711	5,028	6,494	13,233
Créditos liquidados por defunción	3,918	6,734	7,234	17,886
Créditos liquidados por incapacidad	191	535	2,469	3,195
Solución y cuenta nueva	147,983	166,199	245,144	559,326
Convenios privados y judiciales	19,639	45,591	49,973	115,203
<b>Total</b>	<b>366,449</b>	<b>411,476</b>	<b>494,743</b>	<b>1,272,668</b>

Fuente: Infonavit



better work, better life



Manpower®  
Professional

**Contrátalos con  
Incentivo Infonavit**

Se ha apoyado a miles de acreditados a que recuperen su empleo formal o a que cuenten con servicios de salud:

- 38,623 trabajadores recontratados
- Se puso en marcha un programa para abatir el rezago educativo y mejorar la empleabilidad. Cuando concluye la primera y secundaria, el trabajador recibe el saldo equivalente a una mensualidad de su crédito que se abona como pago a capital.



- 269,510 acreditados tienen cobertura médica en 20 estados y 22 módulos



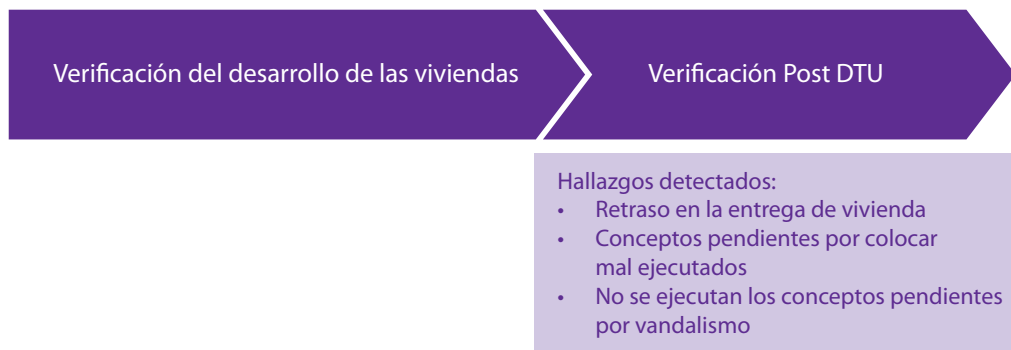


## 5. Aseguramiento de la calidad de las viviendas

Para asegurar que la vivienda cuente con los atributos de calidad y durabilidad para conservar el patrimonio de los trabajadores es necesario fortalecer el proceso de verificación y recepción de la vivienda. Los resultados alcanzados para este proyecto son:

- Definición de la mezcla de seguro-verificación y de los atributos mínimos para financiamiento del Infonavit, para garantizarle al derechohabiente que su vivienda cumple con la calidad.
- Contar con un esquema de sanciones establecido para alinear a los objetivos institucionales el trabajo de los proveedores externos con el fin de incentivar las mejores prácticas y el nivel que están presentado al Instituto.
- Contar con el proceso de cierre posterior al DTU<sup>5</sup> definido para garantizar al derechohabiente que los conceptos pendientes por ejecutar permitidos por el Instituto cumplan con la calidad una vez que se haya emitido el DTU.

### Ejemplos de hallazgos en verificación post DTU



Fuente: Infonavit

<sup>5</sup> Dictamen Técnico Único-Verificación de habitabilidad realizada por la empresa verificadora que valida la terminación de la(s) vivienda(s) o que están preparadas para la recepción o instalación de los conceptos pendientes por ejecutar; el cumplimiento a las especificaciones y características arquitectónicas, urbanas y de infraestructura señaladas en la presentación y registro de la oferta (proyecto electrónico y proyecto ejecutivo autorizado) y constata que se cuenta con las autorizaciones oficiales. En su conjunto se entenderá como las condiciones físicas de la vivienda; asegura la dotación y uso de los servicios de agua, drenaje, electrificación y alumbrado público necesarios para que los acreditados las habiten y cuyo cumplimiento se registra en el sistema RUV (Registro Único de Vivienda).

- Contar con una plataforma tecnológica móvil (fotografía y de geolocalización) de las viviendas que estandariza y mejora los procesos de gestión de verificación de obra en campo para reportar en tiempo real los avances, calidad y hallazgos durante la construcción de las viviendas.

Este proyecto continúa en 2012. Para mayor detalle referirse al Plan de Labores y Financiamientos 2012.

## 6. Canales de afiliación y promoción

Este proyecto se plantea crear y desarrollar los canales de promoción y afiliación que le servirán para promover los productos y servicios que el Instituto requiera. Sus logros son:

- Capacitación y evaluación de asesores telefónicos y presenciales.
- Elaboración de reportes de aprovechamiento para monitorear desempeño de asesores.
- Administración y cumplimiento del esquema de compensaciones.
- Establecimiento de canal de comunicación y soporte continuo.
- Creación y difusión de material de apoyo a promoción.

Al corte de 2011, la fuerza de ventas estuvo integrada por:

- 125 promotores presenciales en 31 delegaciones, con foco en promoción de Renueva Tu Hogar.
- 92 asesores del centro de atención telefónica que dan soporte a las campañas de Línea IV, Renueva Tu Hogar y Asesoría Personalizada Infonavit (API).



## Objetivo

Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente

# 10

### Descripción del objetivo

El Infonavit debe de asegurar que sus procesos estén integrados, sean eficientes, transparentes, se basen en las mejores prácticas y se mejoren de manera continua. Estos procesos deben contener un componente humano que permita relacionarse y potenciar capacidades.

Mediante la mejora de los procesos, se cubre la brecha que permitirá construir el futuro sin poner en riesgo el cumplimiento y el desempeño del Instituto y así estar en posibilidades de alcanzar su Visión.

### Indicador que mide el objetivo

- Índice de procesos autoevaluados (GPC).

### Desempeño del objetivo

En 2011, se trabajó en robustecer el control interno para monitorear el desempeño de los procesos institucionales y, en su caso, implementar medidas preventivas y correctivas. También se rediseñaron algunos procesos relacionados con el otorgamiento de crédito para dar mayor soporte a los productos de Sustentabilidad Social en beneficios de los derechohabientes y acreditados.

Sin embargo, es importante señalar que, ante el incremento del índice de cartera vencida, los procesos hipotecarios tuvieron que ser ajustados de manera reactiva. En línea con lo sucedido en el objetivo estratégico de infraestructura tecnológica, se tuvo un desempeño satisfactorio pero por debajo de la meta.

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Programa de fortalecimiento del ambiente de control interno

El propósito de este proyecto es atender las áreas de oportunidad identificadas en las hipótesis del Mapa de Riesgos, así como las derivadas de los informes del Comité de Auditoría sobre el control interno, mediante proyectos relacionados con acciones de mejora y mecanismos de control interno a los procesos, para cumplir con los lineamientos y políticas de control interno institucionales.

Este proyecto se divide en dos: Fortalecimiento del Ambiente de Control y Sistema de Control Interno.

#### Logros del Fortalecimiento del Ambiente de Control

- Segunda autoevaluación de Control Interno a 290 procesos con un nivel de madurez institucional de 3.67 (nivel capaz).
- Presentación de informe al Comité de Auditoría de la estrategia de atención de recomendaciones relacionadas con Tecnología de la Información.
- Capacitación a dueños de procesos y personal que documenta la normativa.

- Mejoramiento y actualización de cuestionarios aplicados en la autoevaluación.
- Capacitación a dueños de procesos y normativos en matrices de riesgo control del sistema Savaci.
- Impartición del curso de capacitación a los soportes normativos en cuanto a la carga de riesgos y controles.
- Conclusión de las pruebas de Calidad de las matrices de riesgos y controles de Savaci.
- Mejoras a los procedimientos de comportamiento ético.

#### Logros del Sistema de Control Interno

- Identificación de acciones en los proyectos de Mapa de Riesgos.
- Definición del plan de verificación de procesos críticos.
- Definición de los procesos críticos.
- Desarrollo de la verificación de Control Interno a procesos críticos.
- Inicio del piloto de las agendas de autocontrol.
- Verificación de 20 procesos críticos.

#### Procesos críticos

PRO_00119 Gastos a comprobar	PRO_00603 Administración de la reserva territorial
PRO_00626 Transferencia del Saldo de la Subcuenta de Vivienda	PRO_00485 Notificación
PRO_00461 Retiro del Saldo de la Subcuenta de Vivienda	PRO_00470 Dispersión de pagos y excepciones
PRO_00482 Retiro del fondo de ahorro 72/92	PRO_00481 Actualización datos maestros
PRO_00228 Reasignación de vivienda recuperada	PRO_00217 Generación de declaración de impuestos
PRO_00683 Monitoreo y control del Infonavit Ampliado	PRO_00434 Cálculo impuesto mensual sobre nóminas
PRO_00548 Administración de empresas de verificación	PRO_00490 Ejecución fiscal
PRO_00551 Dictamen técnico	PRO_00055 Origenación de crédito
PRO_00433 Pagos por transferencia electrónica	PRO_00016 Cobranza Judicial
PRO_00473 Instancias administrativas	PRO_00480 Devolución de pagos indebidos en exceso

Fuente: Infonavit

## 2. Rediseño de procesos hipotecarios con enfoque de sustentabilidad

Este proyecto busca rediseñar los procesos hipotecarios para que, con eficacia y agilidad, se incorporen subprocesos que contribuyan a obtener resultados sociales sustentables.

En el caso del crédito asociado al proyecto Sustentabilidad sin límites, se rediseñaron los procesos hipotecarios necesarios para identificar de manera clara, objetiva, confiable y operable una vivienda sustentable, para poder darle un tratamiento de crédito preferencial.

El proceso de otorgamiento de crédito fue modificado en la parte de la gestión de la atribución de los recursos. Ahora todos los créditos que cumplen con 17 atributos de 20, son pagados de inmediato. Esto en beneficio para los desarrolladores por formalizar viviendas sustentables.

El proceso de generación y validación de la información para la calificación de los atributos de la vivienda se instrumentó dentro del sistema RUV (Registro Único de Vivienda). En particular, se creó una sección en RUV donde los desarrolladores cargan la información sobre la vivienda, el entorno y los programas comunitarios que piensan llevar a cabo en los conjuntos, información que se corrobora por medio de una revisión físicas de los verificadores, valuadores, así como un cálculo automatizado u otra información contenida dentro de la boleta del crédito.

## 3. Escisión del Registro Único de Vivienda (RUV)

El objetivo de este proyecto fue consolidar el Registro Único de Vivienda (RUV) como herramienta para la industria. Para dar cumplimiento a la resolución del H. Comité de Calidad de Vida en su sesión 016, celebrada el 16 de noviembre de 2010, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Se registraron los derechos de autor del programa del RUV ante el Registro Público de Derechos de Autor, formalizando el registro el 9 de febrero de 2011.
- Se instalaron las oficinas del RUV fuera del Infonavit en la Torre Diamante, Insurgentes Sur 1685, Sexto Piso, Col. Guadalupe Inn.
- El 13 de octubre de 2011, se constituyó un fideicomiso de administración sin fines de lucro donde Nacional Financiera, S.N.C Institución de Banca de Desarrollo es la Fiduciaria, el Infonavit es el fideicomitente y el Infonavit y la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) son los fideicomisarios. Este fideicomiso tiene las características de:
  - La participación del Infonavit es 70% y la de la SHF es 30%
  - Se aportaron al fideicomiso la titularidad de los derechos, licencias y elementos de software que integran el RUV y los derechos de cobro derivados de la operación del RUV.
  - El objetivo principal de este fideicomiso es convertir al RUV en una herramienta al servicio

de la industria de vivienda que facilite la toma de decisiones de todos los participantes de dicha industria, incrementando y mejorando la eficiencia del mercado de vivienda, la planeación urbana, la productividad del sector y el diseño de políticas en materia de vivienda, ofreciendo niveles de servicio óptimos de acuerdo a los requerimientos de todos los usuarios.

- Se definió la creación de un Comité Técnico con seis miembros propietarios, tres miembros representando a los tres sectores del Infonavit, un miembro de SHF y dos miembros independientes.
- Este comité tiene como obligación evaluar las propuestas estratégicas y planes de desarrollo que encaminen las acciones del RUV.
- Se diseñó de un mecanismo para incorporar las necesidades de la industria a través de un Consejo Consultivo.
- Separación de los canales de contacto del RUV.
  - Se separó el Centro de Atención Telefónica del RUV.
  - Se contrató el número 01800 -01(800) 077 RUV- donde se brinda atención telefónica de asesoría y soporte de temas relacionados a la operación del RUV.
- Se reclutó personal para formar su propia estructura organizacional compuesta por 19 empleados; la totalidad de la operación se absorbió por esta estructura al 31 de diciembre de 2011.
- Se reubicaron todo el sistema RUV y sus bases de datos a un centro de datos externo al Infonavit, seleccionado mediante una licitación pública.

# Dimensión Financiera

En esta dimensión están los objetivos que buscan instrumentar acciones para asegurar los recursos que den continuidad al programa de crédito del Instituto, pagar rendimiento a la subcuenta de vivienda e incrementar el alcance de los beneficios otorgados a más trabajadores.

## Tablero de Gestión Estratégica Institucional 2011

Coadyuvar al progreso de México siendo la institución que acompaña al trabajador durante toda su vida laboral, ofreciéndole alternativas de financiamiento que satisfagan sus diferentes necesidades de vivienda, impulsando el bienestar y calidad de vida de las comunidades.

Dimensiones de causa			Dimensiones de efecto		
Humana	Procesos	Financiera	Institucional y de servicio	Comunidad	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<p>Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable</p>	<p>Enriquecer el conocimiento de los trabajadores para que tomen mejores decisiones en el ciclo ahorro, crédito, vivienda, comunidad y retiro</p>	<p>Asegurar viabilidad financiera a largo plazo</p>	<p>Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derechohabientes y acreditados</p>	<p>Ser generadores de bienestar social, en comunidades competitivas y armónicas</p>
	<p>Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios</p>	<p>Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano</p>		<p>Mejorar la calidad de vida de nuestros derechohabientes en un entorno sustentable en el que puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos</p>	
	<p>Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia</p>	<p>Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente</p>		<p>Beneficiar a los derechohabientes con rendimientos competitivos a sus ahorros</p>	
	<p>Aplicar las mejores prácticas para tener un gobierno institucional ejemplar</p>				
<p>Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente</p>					
<p>Contar con la cultura de compromiso social y excelencia en el servicio</p>					
<p>Garantizar que las personas del Infonavit Ampliado cuenten con las capacidades y actitudes en cultura y niveles de servicio</p>					

■ Desempeño superado      ■ Desempeño suficiente

Fuente: Infonavit



## Objetivo

Asegurar viabilidad financiera a largo plazo

# 11

### Descripción del objetivo

Garantizar que el Instituto maneje responsablemente ingresos y egresos para que pueda cumplir con sus obligaciones manteniendo su enfoque social. Esto se logra a través de mecanismos que permitan la recaudación eficiente, recuperación de los créditos otorgados, el ahorro en la operación del Instituto, una adecuada administración del riesgo y de la operación.

En la medida en la que el Instituto cuente con finanzas sanas que le permitan capitalizarse y reducir el monto de las reservas, podrá servir a más derechohabientes y acreditados.

### Indicador que mide el objetivo

- Índice de cartera vencida.
- Gasto en reservas - recuperaciones de crédito.

### Desempeño del objetivo

Antes de que terminara el primer semestre de 2011, se presentó un incremento en el índice de cartera vencida. Este evento lanzó una señal de acción en el Instituto.

En junio de 2011, tuvo lugar una reunión estratégica especial que contó con la presencia de los miembros del Consejo de Administración, Comité de Auditoría,

direcciones sectoriales y funcionarios de la administración del Infonavit para analizar la situación y tomar acciones para mitigarla. El Instituto propuso una serie de medidas para hacer frente a este reto y explicar las mejoras necesarias en:

- Productos
- Procesos
- Canales

Se dio una respuesta institucional con foco en:

- Originación de créditos
- Administración y cobranza de cartera
- Creación de la Unidad de Solución Social (USS)

Se robusteció el modelo de originación y administración de la cobranza de cartera para mejorar su efectividad, así como la oferta de productos de solución y su costo para obtener los resultados esperados. A lo largo de este informe anual de actividades han sido reportados los resultados de esta serie de esfuerzos.

Estas acciones son posibles gracias al apoyo del H. Consejo de Administración. A continuación se muestran ejemplos de las aprobaciones que dio este órgano a las medidas para solucionar el tema de la cartera vencida:

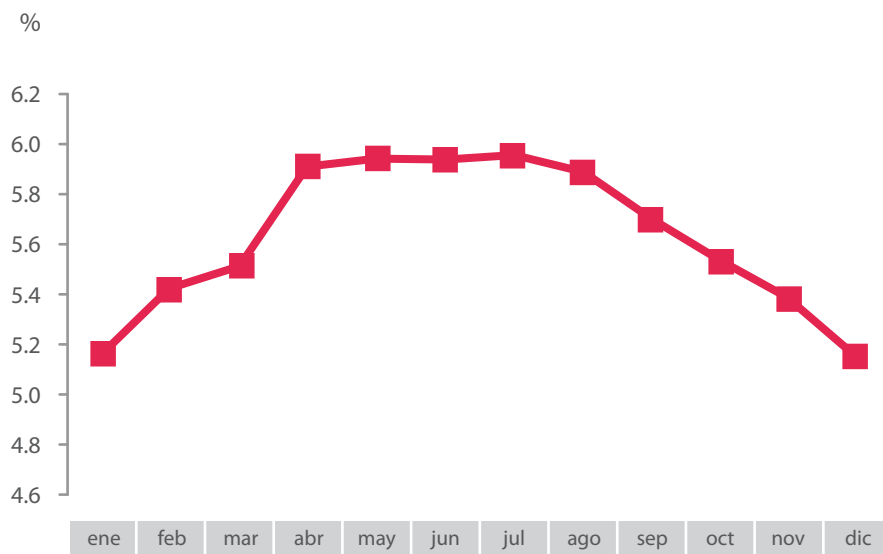


<b>Junio 2011</b>	
<b>Resolución</b>	<b>Tema</b>
RCA-3407-06/11	Se aprueba la operación del producto "Mejoras menores y equipamiento de las viviendas habitadas por los trabajadores y sus familias"
<b>Agosto 2011</b>	
<b>Resolución</b>	<b>Tema</b>
RCA-3483-08/11	Se aprueba que el Comité de Riesgos estudie y apruebe, en su caso, la propuesta de inversión en la rehabilitación de las viviendas, su entorno e integración social
RCA-3487-08/11	Se aprueba la propuesta de modificación del producto de crédito para la adquisición de vivienda cuando ésta sea considerada vivienda de uso temporal
<b>Septiembre 2011</b>	
<b>Resolución</b>	<b>Tema</b>
RCA-3514-09/11	Se aprueba la propuesta de metodología para la determinación del precio de indiferencia, que forma parte de las iniciativas de solución para atender el fenómeno de cartera vencida del Instituto
<b>Octubre 2011</b>	
<b>Resolución</b>	<b>Tema</b>
RCA-3555-10/11	Se aprueba la propuesta de solución para poseionarios con deseo de regularizarse (venta con reserva de dominio), que forma parte de las iniciativas de solución para atender el fenómeno de cartera vencida del Instituto
RCA-3407-06/11	Se aprueba en lo general la propuesta de inversión en la rehabilitación de las viviendas, su entorno e integración social
<b>Noviembre 2011</b>	
<b>Resolución</b>	<b>Tema</b>
RCA-3598-11/11	Se aprueba la propuesta de estrategia de fortalecimiento de la originación del crédito, que forma parte de las iniciativas de solución para atender el fenómeno de cartera vencida del Instituto

Fuente: Infonavit

Las acciones emprendidas por el Infonavit, combinadas con mejoras operativas descritas anteriormente, lograron que el índice de cartera vencida disminuyera y alcanzara niveles que tenía a principios de 2011.

### Índice de cartera vencida 2011



Fuente: Infonavit

Para mayor detalle de la situación del índice de cartera vencida en el 2011, ver el Plan Financiero 2012-2016.

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Administración del portafolio reservado

Este programa tiene como objetivo modificar el modelo de operación de recuperación especializada para mitigar pérdidas de crédito para a su vez reducir el monto usado de reservas, a través de:

- Mejorar la efectividad y eficiencia del proceso de recuperación especializada.
- Establecer mecanismo de atención a no derechohabientes.
- Establecer esquemas de coparticipación con gobiernos estatales y municipales para recuperar y reasignar viviendas a ocupantes irregulares.
- Depuración de cuentas por cobrar.

Los proyectos que integran a este programa y sus objetivos son:

- Mediación: instalar mediación en todas las delegaciones
- Desarrollo de proveedores: estandarización y sistematización de gestión a nivel de oficina local de operación (proveedores).
- Delegaciones críticas: estandarización y sistematización de gestión a nivel de oficina local de operación (proveedores).
- Depuración de cuentas incobrables: dar castigo operativo a cuentas incobrables.
- Gestión de expediente de crédito: construir los mecanismos necesarios para la gestión requerida para obtener documentos hipotecarios correspondientes a créditos otorgados y formalizados durante los años 1972 a 2002 a nivel nacional, para minimizar el riesgo patrimonial.
- Sistematización del diagnóstico: determinar la situación actual de los acreditados, de las garantías hipotecarias y del entorno.

- Mediación:
  - Se logró obtener un convenio de colaboración con el Instituto de Justicia Alternativa del Estado de Jalisco para iniciar mediación con los acreditados.
- Desarrollo de proveedores:
  - Se terminó de uniformar y credenciar a los asesores certificados.

### Credencial asesor certificado



Fuente: Infonavit

- Delegaciones críticas:
  - Se observa una tendencia positiva en las soluciones de la cartera judicial en las delegaciones críticas, respecto al resto de delegaciones.
- Sistematización del diagnóstico:
  - Se ha implementado la Gestión Móvil y Ruta de Solución en todas las delegaciones.

Este proyecto continúa en 2012 Para mayor detalle referirse al Plan de Labores y Financiamientos 2012.

## 2. Proyectos de la Unidad de Solución Social

Una de las acciones que tomó Infonavit para enfrentar a la situación de cartera vencida que se presentó en 2011 fue la creación de la Unidad de Solución Social, encargada de agilizar los procesos de recuperación y desplazamiento de la vivienda abandonada y evitar el deterioro del entorno en los desarrollos habitacionales, así como recuperar valor económico del Fondo Nacional de la Vivienda. Esta área desarrolló varios proyectos durante el año. Sus objetivos fueron:

### Ventas masivas

- Incrementar el desplazamiento de la vivienda adjudicada.
- Satisfacer las necesidades de las comunidades que habita los desarrollos más deteriorados, a fin de motivar su permanencia y voluntad de pago, con la participación, entre otros, de las autoridades (en sus tres niveles), sociedad civil y entidades de fomento.

### Ventas individuales

- Comercialización vivienda recuperada para ventas individuales (Sistema D3).
  - Agilizar y controlar la venta de vivienda recuperada.

- Venta con reserva de dominio.
  - Implementar y poner en operación una solución para los poseedores con deseo de regularizarse.

### Logros

En 2011 fueron desplazadas 8,002 viviendas a través de:

### Ventas masivas

- Subasta de paquetes (venta en paquete).
  - 19 subastas exitosas llevadas a cabo a la fecha por 475 viviendas, incluyen 56 viviendas invadidas.
- Esquema para la rehabilitación de los desarrollos y su entorno (recuperación del entorno).
  - Diseño del esquema para la inversión en la rehabilitación de las viviendas, su entorno e integración social.
  - Encuesta diseñada para la determinación del abandono de los desarrollos, en conjunto con el área de Sustentabilidad Social, de la cual se desprenderá los planes de rehabilitación del entorno.

### Ventas individuales

- Comercialización vivienda recuperada para ventas individuales (Sistema D3).
  - Sistema instalado en las 32 delegaciones.
  - Se ha comenzado la centralización a través de un solo sistema de venta de inmuebles recuperados.
  - Se tiene un mayor control en el inventario de inmuebles recuperados y en la creación de expedientes electrónicos.
  - Se promueve la transparencia de venta de inmuebles recuperados, debido a que quedan registradas todas las operaciones.
- Venta con reserva de dominio
  - Producto diseñado para dar una solución a los poseedores con deseos de regularizarse.
  - Producto presentado y aprobado por el Subcomité de Nuevos Productos, para continuar con el desarrollo de Venta con reserva de dominio.
  - Producto presentado y aprobado por el Comité de Riesgos y al H. Comité de Auditoría para continuar con el desarrollo de Venta con reserva de dominio.

Los proyectos de la Unidad de Solución Social continuarán en 2012 como parte de la Subdirección General de Hipotecaria Social.



Incrementar recursos disponibles para la atención a los trabajadores

Objetivo

12

## Descripción del objetivo

Consolidar el aumento de los recursos a través de fuentes tradicionales y alternas de financiamiento para que más trabajadores obtengan un crédito hipotecario.

La búsqueda constante de recursos que permitan atender a un mayor número de trabajadores con mecanismos de cofinanciamiento, fondeo en mercados e ingresos adicionales, ha permitido involucrar a un mayor número de participantes, tanto instituciones financieras privadas como inversionistas en Cedevis, para alcanzar de manera constante los niveles planeados de fondeo con un costo controlado, lo que constituye un elemento crítico para el desempeño satisfactorio de este objetivo.

## Indicador que mide el objetivo

- Derrama total (incluye participación de entidades financieras y Apoyo Infonavit).

## Desempeño del objetivo

Este objetivo ha cumplido la meta. La captación de recursos ha crecido consistentemente y es crucial para el otorgamiento de créditos y la viabilidad financiera del Instituto.

- Al cierre de 2011, los ingresos totales en efectivo, sin considerar fuentes alternas de financiamiento, fueron \$123,499 millones; 10.0% mayor que lo recaudado en el mismo periodo del año anterior.
- Adicionalmente, vía mercados financieros, fueron captados recursos por \$14,614 millones.
- Los ingresos totales del Infonavit durante el año, incluyendo los generados con fuentes alternas de financiamiento fueron de \$136,719 millones, lo que representa un incremento de 10.7% con respecto a 2010.

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Nuevos productos de fondeo de mercado

Esta iniciativa busca diversificar el portafolio de productos de financiamiento por fuentes alternas para acceder a mercados financieros e incrementar el alcance a inversionistas, tanto nacionales como internacionales a un costo de fondeo menor, y con ello aumentar la atención a la demanda de derechohabientes que no cuentan con un crédito.

En 2011 se pudo constatar el historial y la penetración que ha logrado construir el Infonavit y su producto Cedevis. En dicho año se llevaron a cabo siete diferentes operaciones, todas con buena aceptación del mercado:

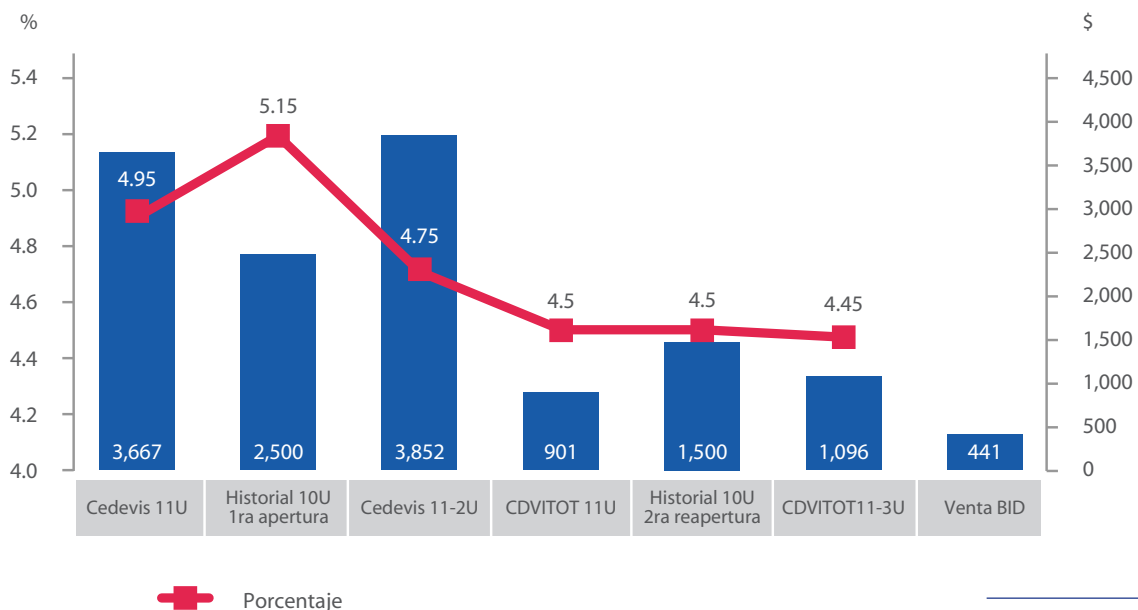
- Dos emisiones de Cedevis con estructura tradicional.
- Una emisión de Cedevis Total en conjunto con una institución financiera privada, incorporando

en la estructura un aforo objetivo que permite al Infonavit mejorar el rendimiento de la constancia subordinada.

- Dos reaperturas del HiTotal, primeras reaperturas sobre un producto totalmente diferente que ofrece un pago programado al inversionista.
- Una emisión de Cedevis Total, respaldado con cartera Infonavit Total originada sólo por el Infonavit.
- Venta de constancia preferente, vía cesión de derechos, al Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Es la primera operación del este tipo para el BID en México.

En la gráfica se aprecia, a través de la tasa cupón, que el mercado no castigó las nuevas emisiones de Infonavit, a pesar de ser las primeras en su tipo y desconocer su potencial liquidez.

Tasa cupón y monto de emisiones 2011



Fuente: Infonavit

Tipo de emisión	Características	Beneficios que ofrece
Cedevis Tradicional	Está respaldado por créditos del producto tradicional y tiene una estructura de amortización acelerada	Ampliamente conocido por los inversionistas por lo que puede ofrecer mayor liquidez
Hitotal	Respaldada por créditos Infonavit Total con pocos meses de originación. Tiene una estructura de pago programado y todas las emisiones se hacen bajo un mismo bono que va aumentando de tamaño	Ofrece un pago conocido al inversionista y mayor duración que el Cedevis. Tiene mayor diversificación en la cartera al ser un macro bono que va creciendo con cada reapertura
Cedevis Total	Respaldada por créditos Infonavit Total que pudieron haber sido co-fondeados con alguna institución bancaria o sólo por el Infonavit. Incluye una estructura con aforo objetivo.	Ofrece a los bancos que participan en el producto Infonavit Total una forma de hacer líquida su participación o darle revolvencia. Ofrece mayor duración a los inversionistas al tener un tope en el crecimiento del aforo. Otorga mayor rendimiento a la constancia de Infonavit al permitirle retirar flujos antes de vencimiento del Cedevis.
Venta, vía cesión de derechos, de constancia a BID	La constancia en poder de Infonavit se cede a un fideicomiso, mismo que recibe un crédito del BID para comprarla. Infonavit la vende a valor nominal al fideicomiso y recibe flujos remanentes en cada pago cupón lo cuales aumentan su rendimiento	Proporciona a Infonavit un mecanismo eficiente para vender las constancias de la mano de un socio estratégico de la región. Infonavit obtiene el valor a mercado de la constancia a pesar de no existir un mercado para estos instrumentos.

Fuente: Infonavit

Por lo anterior, durante 2011 se consolidaron los esfuerzos llevados a cabo en años anteriores para ofrecer al inversionista alternativas que agreguen valor y al Instituto, mecanismos que permitan aportar mayor rendimiento al Fondo Nacional de la Vivienda y sus derechohabientes.



# Impacto de las dimensiones de causa en las dimensiones de efecto en 2011

## Tablero de Gestión Estratégica Institucional 2011

Coadyuvar al progreso de México siendo la institución que acompaña al trabajador durante toda su vida laboral, ofreciéndole alternativas de financiamiento que satisfagan sus diferentes necesidades de vivienda, impulsando el bienestar y calidad de vida de las comunidades.

Dimensiones de causa			Dimensiones de efecto		
Humana	Procesos	Financiera	Institucional y de servicio	Comunidad	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente Contar con la cultura de compromiso social y excelencia en el servicio Garantizar que las personas del Infonavit Ampliado cuenten con las capacidades y actitudes en cultura y niveles de servicio	Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable	Enriquecer el conocimiento de los trabajadores para que tomen mejores decisiones en el ciclo ahorro, crédito, vivienda, comunidad y retiro	Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derechohabientes y acreditados	Ser generadores de bienestar social, en comunidades competitivas y armónicas	
	Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios	Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano	Asegurar viabilidad financiera a largo plazo		
	Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia	Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente	Incrementar recursos disponibles para la atención a los trabajadores		Mejorar la calidad de vida de nuestros derechohabientes en un entorno sustentable en el que puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos
	Aplicar las mejores prácticas para tener un gobierno institucional ejemplar				Beneficiar a los derechohabientes con rendimientos competitivos a sus ahorros

■ Desempeño superado
 ■ Desempeño suficiente

Fuente: Infonavit

Como se ha mencionado, las dimensiones “de causa” son la Dimensión Humana, la Dimensión de Procesos y la Dimensión Financiera. Los proyectos estratégicos llevados a cabo durante 2011 en cada una de ellas fueron planteados y desarrollados con el fin de que sus resultados impacten en los objetivos estratégicos y en las dimensiones “de efecto o resultados”, es decir, en las dimensiones Institucional y de Servicio y de Comunidad.

Las dimensiones de efecto reflejan una evolución institucional y muestran que aún es necesario avanzar en tener más impacto en la calidad de vida de los derechohabientes.

# Dimensión Institucional y de Servicio

Esta dimensión es uno de los elementos críticos de la estrategia del Infonavit porque engloba los objetivos derivados del mandato de ley, además de relacionarse con el fomento de un entorno sustentable que permita el desarrollo individual y en comunidad de los derechohabientes.



Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derechohabientes y acreditados

Objetivo

13

## Descripción del objetivo

Este objetivo estratégico representa uno de los pilares del Infonavit, pues atiende uno de los dos mandatos de ley que tiene el Instituto: el otorgamiento de crédito. En línea con su Visión, el Infonavit además busca abatir el rezago habitacional a través del financiamiento de soluciones de vivienda.

## Indicador que mide el objetivo

- Créditos otorgados.
- Cobertura de rezago.

## Desempeño del objetivo

Mediante las acciones desarrolladas en el año, se ha logrado proveer de financiamiento a los derechohabientes para satisfacer sus necesidades de vivienda, para lo cual se ofrecen cada día más productos y opciones que amplían el abanico que se centraba

en la vivienda nueva. Con una cifra de 501,292 créditos, la meta definida en el Plan de Labores y de Financiamientos 2011 fue rebasada. Es la primera vez que el Infonavit otorga más de medio millón de créditos.

Si bien se tuvo un desempeño sobresaliente, hay una clara conciencia de la existencia del rezago habitacional, sobre todo en algunos segmentos que no han sido atendidos debidamente, como es el de los trabajadores rurales, entre otros. Estudios que ha hecho el Infonavit señalan que dos terceras partes de los créditos que otorga contribuyen a abatir el rezago (el resto va a vivienda de uso secundario). Por lo tanto, es necesario identificar durante el otorgamiento de un crédito si éste va dirigido a la atención de un derechohabiente en rezago y generar los incentivos necesarios en las condiciones del crédito para impulsar que cada vez que sea otorgado uno, atienda una necesidad real de vivienda.



## Objetivo

# 14

Mejorar la calidad de vida de nuestros derechohabientes en un entorno sustentable en el que puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos

### Descripción del objetivo

Poder medir cómo se ve afectada la calidad de vida de un derechohabiente al ejercer su crédito y durante la vida del mismo no solamente permite al Infonavit hacer una rendición de cuentas periódica sino también apoyar al derechohabiente a tomar una mejor decisión que asegure una mayor calidad de vida en términos de la calidad de la vivienda, el entorno urbano en la que esta se encuentra y los servicios con los que cuenta así como el entorno social de esa comunidad; y de esta manera orientar a industria, instituciones y gobiernos dedicados al desarrollo, promoción y financiamiento de viviendas a identificar aquellos aspectos que más interesan a un solicitante.

### Indicador que mide el objetivo

- Índice de Satisfacción del Acreditado (ISA).
- Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve).

### Desempeño del objetivo

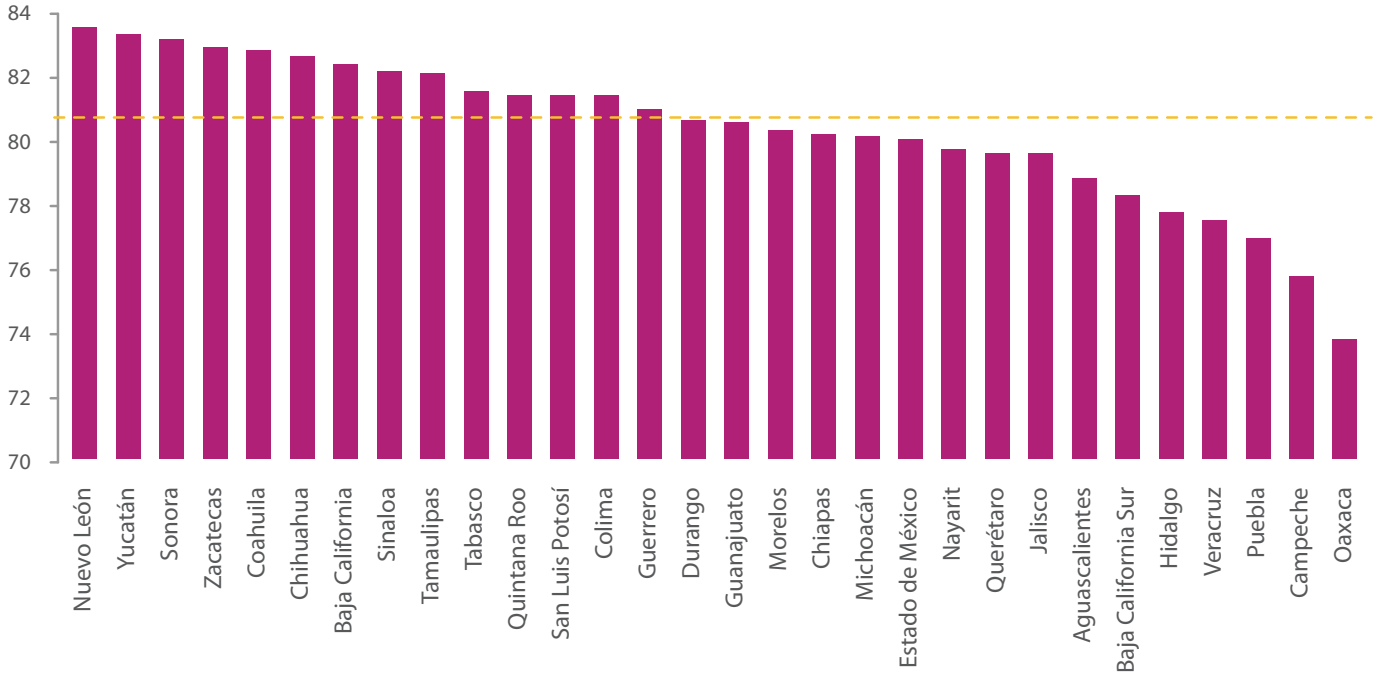
Como se ha mencionado con anterioridad, la medida del éxito en el Infonavit no sólo debe ser el número de créditos otorgados sino el mejorar la calidad de vida de

las personas. De ahí la importancia de los programas que vinculan los tres ejes de la sustentabilidad, el social, el económico y el ambiental, como Sustentabilidad sin Límites y el Programa de Competitividad Municipal en Materia de Vivienda (PCMV).

La satisfacción de las necesidades de vivienda del trabajador no puede desligarse de la calidad de vida. Es necesario fomentar la generación de oferta de vivienda con características de sustentabilidad y no desde un punto de vista teórico o documental, sino a partir de la satisfacción del acreditado. El logro del objetivo está medido con el Índice de Satisfacción del Acreditado (ISA) y la Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve).

El ISA, lanzado en 2009 en alianza con una firma especializada, se construye con base en la opinión de los acreditados del Instituto que tienen 11 meses de haber obtenido su crédito. Los trabajadores califican variables relativas a la vivienda y su entorno, como: calidad de la mano de obra y materiales; diseño de la casa; infraestructura del conjunto habitacional; cercanía de servicios; atención de la empresa y la relación precio/valor percibido, entre otras. En 2011, el ISA fue de 80.83 puntos, prácticamente alcanzando la meta.

### ISA desglosado por Estado.



Fuente: Infonavit

Como se puede apreciar en la gráfica, los cinco estados con mayor ISA fueron Nuevo León, Yucatán, Sonora, Zacatecas y Coahuila.

Se cuenta con 126 municipios calificados, incorporando a Cosoleacaque y Xalapa en Veracruz.

Los cinco municipios con el mejor ISA fueron: La Paz, Baja California Sur (88.2); General Zuazua, Nuevo León (88.16); Camargo, Chihuahua (87.07); Guaymas, Sonora (86.38) y Carmen, Nuevo León (71.8).

Los cinco desarrolladores con mejor ISA son: Marfil (Nuevo León) con ISA de 87.45; Fomento Empresarial Inmobiliario (Nuevo León y Tamaulipas) con ISA de 87.21; Constructora e Inmobiliaria Villacruz (Colima) con ISA de 87.03; Desarrollos y Construcciones del Centro (Aguascalientes) con ISA de 86.74 y Residencial Villamagna (Guanajuato) con ISA de 86.71.

Entre los efectos positivos del taller Saber para decidir, destaca una consulta cada vez mayor del ISA. Mientras que durante el primer semestre del 2011 el ISA fue

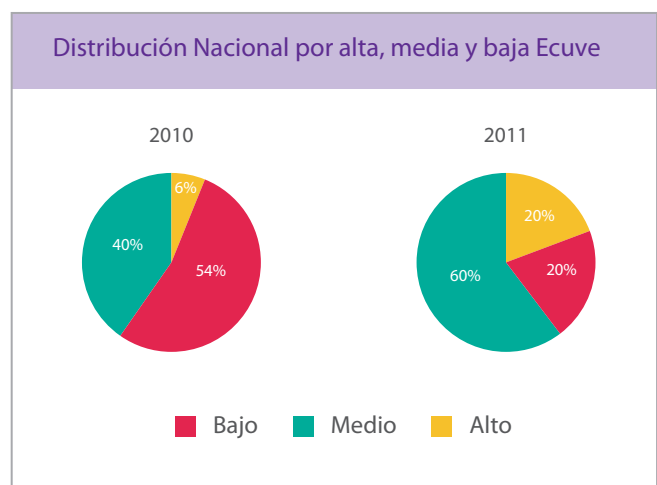
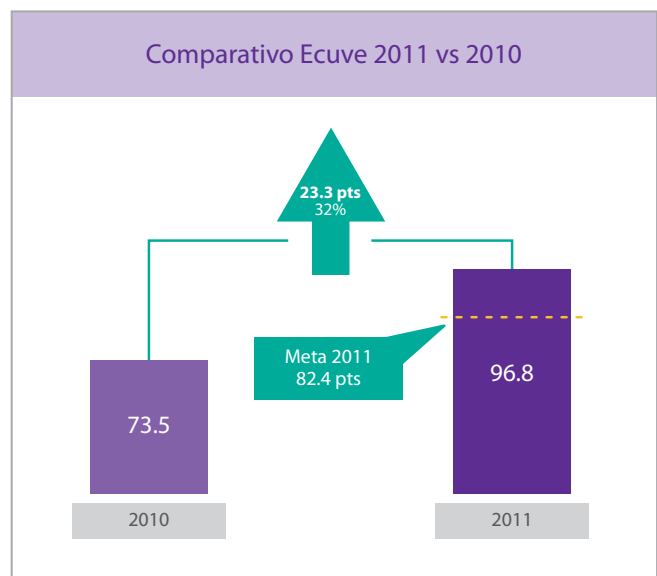
consultado por más de 92 mil personas, durante el segundo setre las consultas sumaron más de 265 mil. Esta herramienta se ha consolidado y ha empoderado a los compradores para que tomen mejores decisiones respecto a su futuro patrimonial.

La Ecuve, que fue lanzada en 2010, es un indicador que permite evaluar individualmente los atributos de cada vivienda incluyendo los de su entorno urbano y social (comunidad) con información procedente de diversas fuentes, por ejemplo bases de datos oficiales, indicadores establecidos (ISA, ICAVI, INCOMUV), así como datos del RUV o del avalúo.

La ponderación de cada elemento proviene principalmente de la percepción de las personas en combinación con la opinión de los expertos. Finalmente, el desarrollo de la Ecuve se logra a través de un esfuerzo interinstitucional en el que participan Conavi, Sedesol e Infonavit.

Con base en el puntaje de la Ecuve (0 a 180 puntos) se clasifica la calidad de vida vinculada a las viviendas financiadas por el Infonavit, sin considerar las particularidades que podrían variar de un derechohabiente a otro (por ejemplo, tamaño de familia, cercanía a familiares, por ejemplo) y se identifican en tres niveles: alto, medio y bajo. La zona de alta Ecuve corresponde a viviendas con condiciones muy favorables para la calidad de vida es donde se encuentran aquellas que califican en el programa Vivienda Sustentable promovido por el Infonavit.

En 2011, 80% de las viviendas financiadas obtuvieron una calificación media o alta superando significativamente la situación comparable de 2010 (46%). En consecuencia, el número de viviendas en zona de baja Ecuve disminuyó de 54% al 20% entre 2010 y 2011.



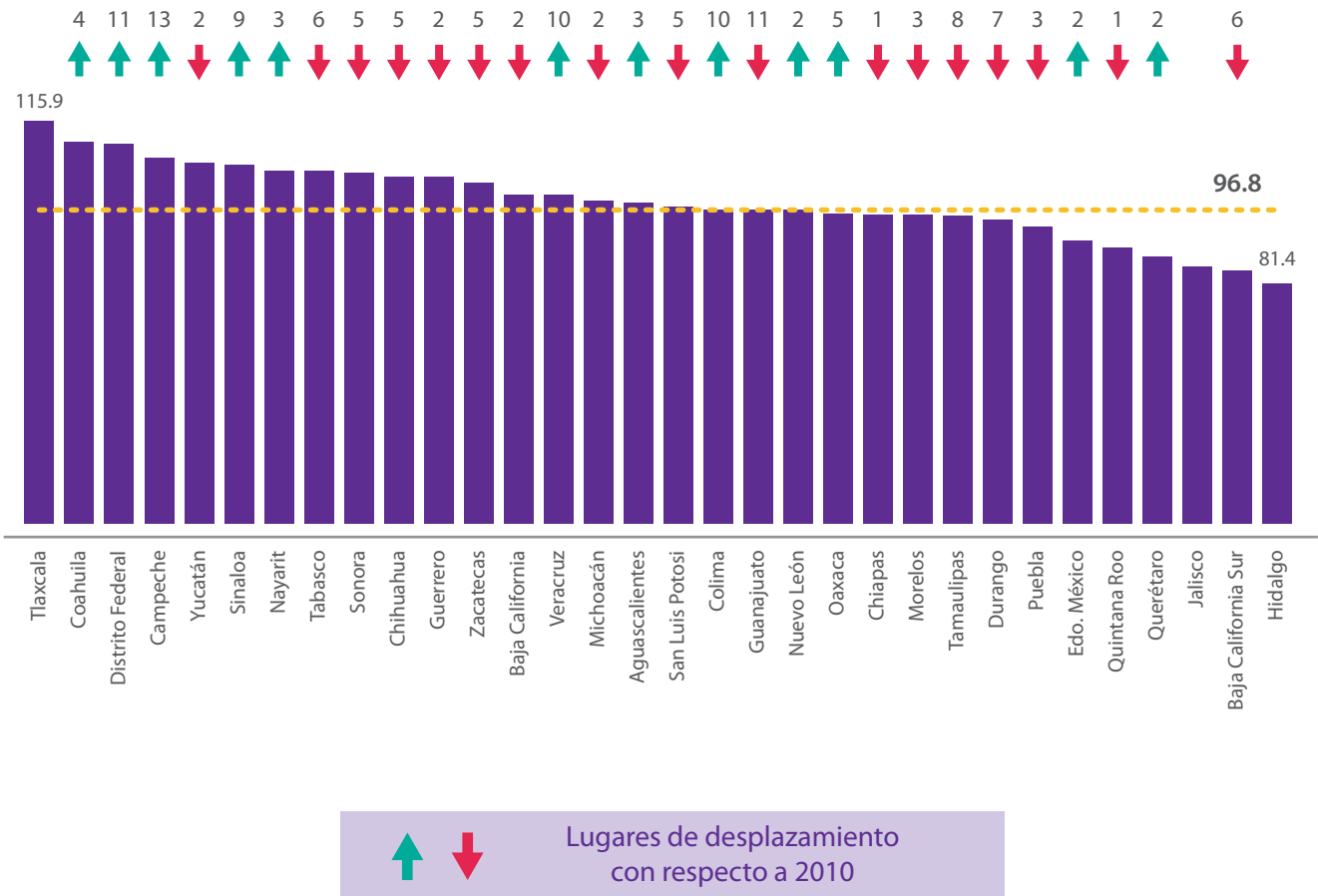
Fuente: Infonavit

La mayor concentración de viviendas en zonas de media y alta propició un incremento del 32% en la Ecuve con respecto al nivel de 2010 pasando de 73.5 a 97.4 puntos, superando significativamente la meta establecida para 2011 (82.4 puntos). Las principales contribuciones hacia estos efectos se obtuvieron de:

- La penetración del programa Hipoteca Verde por obligatoriedad a partir del 2011 provocando un incremento de 9.1 puntos con respecto a 2010.

- La vivienda usada en la mezcla financiada.
- Un incremento consistente de garantías en la oferta de vivienda y esfuerzos por dotar de equipamiento aledaño a los desarrollos (escuelas y hospitales).

La gráfica muestra los cinco estados con mayor Ecuve fueron Tlaxcala, Coahuila, Distrito Federal, Campeche y Yucatán.



Fuente: Infonavit

Como se menciona en el Plan financiero 2012-2016, el Infonavit reforzará su estrategia de aseguramiento de la calidad de las viviendas a través de limitar el financiamiento a viviendas con baja calificación en la Ecuve, entre otras acciones.

En 2012, el Infonavit se propondrá no financiar vivienda con Ecuve bajo (menor a 75 puntos), con lo que se dejaría de financiar aproximadamente el 25% de viviendas con mala evaluación cualitativa.

Como se menciona en las notas del objetivo estratégico anterior, una manera de potenciar el impacto en la calidad de vida de los acreditados es asegurando que cada vez sea mayor la proporción de los créditos otorgados que se destina a hogares en rezago, es decir, se reduce la utilización de los créditos para usos secundarios de la vivienda.



## Objetivo

# 15

Beneficiar a los derechohabientes con rendimientos competitivos a sus ahorros

### Descripción del objetivo

Los derechohabientes que han tomado la decisión de no ejercer su crédito y disponer de su Subcuenta de Vivienda (SCV) para fines de retiro son también un segmento crítico para la estrategia institucional, ya que el crecimiento de su SCV le permitirá con el tiempo acceder a una mejor solución de vivienda o en su caso a incrementar los recursos disponibles al momento de su retiro. La adecuada administración de los rendimientos a la SCV es indispensable en el cumplimiento del mandato del Infonavit.

### Indicador que mide el objetivo

- Tasa de rendimiento real a la subcuenta de vivienda

### Desempeño del objetivo

El elemento clave del equilibrio entre los beneficios económicos otorgados a los acreditados (subsidios en tasa) y los derechohabientes que no toman crédito (rendimiento pagado a la Subcuenta de Vivienda) es

el nivel de cartera vencida del Fondo Nacional de la Vivienda, ya que éste determina el gasto económico en reservas que debe hacer el Fondo y, en consecuencia, el rendimiento que se le pueda pagar a los ahorradores.

Es por esto que el principal reto que enfrentó el Infonavit durante 2011 en términos del riesgo y rentabilidad de su actividad crediticia fue el nivel de cartera vencida: el cumplimiento cabal de su doble responsabilidad como hipotecaria social y como fondo de ahorro, que depende de la adecuada gestión de esta cartera, ya que a mayor nivel de cartera vencida, mayor el gasto neto en reservas como porcentaje de los activos totales, y por lo tanto, menor el rendimiento pagado a la Subcuenta de Vivienda.

En 2011, el Infonavit dio un rendimiento a la Subcuenta de Vivienda de 1% sobre el incremento en el salario mínimo. Con este rendimiento se contribuyó a la viabilidad financiera del Instituto; sin embargo el nivel obtenido quedó debajo de la meta.



# Dimensión Comunidad



## Objetivo

Ser generadores de bienestar social, en comunidades competitivas y armónicas

# 16

### Descripción del objetivo

Este objetivo presenta el fin último de la estrategia del Instituto -ser generadores de bienestar social, en comunidades competitivas y armónicas- y asegura que la interacción con los diferentes elementos que inciden en el bienestar social esté contemplada.

Hacer patente el compromiso social del Infonavit y a través del financiamiento a la vivienda, impulsar el acceso del trabajador a una vivienda digna que cumpla con los estándares de calidad, ubicación y tamaño y que aseguren su patrimonio, mediante programas que promuevan: plusvalía de la casa, vida comunitaria, y respeto al medio ambiente.

Adicionalmente, busca apoyar el desarrollo personal de los trabajadores facilitando una mejor toma de decisiones patrimoniales (vivienda y pensión) e impulsando iniciativas que generen mejores condiciones para el empleo formal.

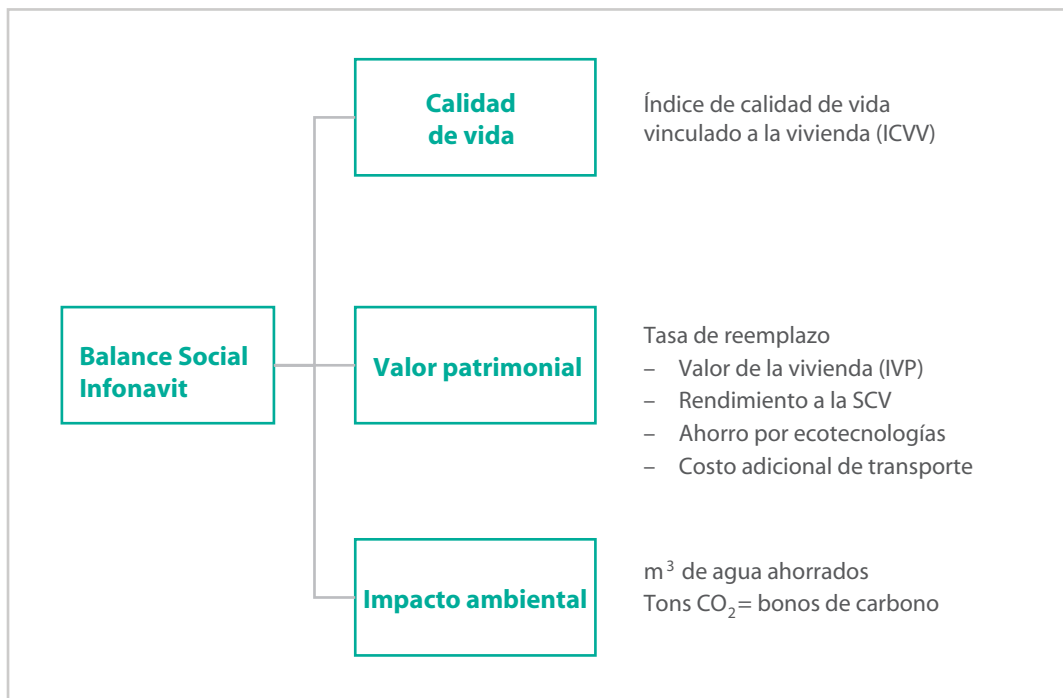
### Indicador que mide el objetivo

- Balance social.
- Calidad de vida.
- Valor patrimonial.
- Impacto ambiental.

## Desempeño del objetivo

La medición per se del objetivo representa un reto porque pocas organizaciones en el mundo se han puesto como meta última entregar este tipo de valor a la sociedad. Las mediciones asociadas a este objetivo han evolucionado y lo continuarán haciendo; la información obtenida a la fecha indica que Infonavit sí incide positivamente en la generación de bienestar social, pero que todavía existen grandes áreas de oportunidad en las comunidades en donde el Instituto tiene presencia.

El Infonavit desde hace tiempo trabaja en la medición del impacto social de sus acciones. En el Plan Financiero 2011-2015 incluye un capítulo que habla de “La Medición del Impacto Social en el Infonavit” y plantea el desarrollo de un Balance Social integrado a partir de tres subcuentas: Calidad de Vida, Valor Patrimonial, e Impacto Ambiental. Mediante la creación del Balance social, el Infonavit pretende rendir cuentas a la sociedad sobre el cumplimiento de sus objetivos sociales, y no solamente operativos y financieros.



Fuente: Infonavit

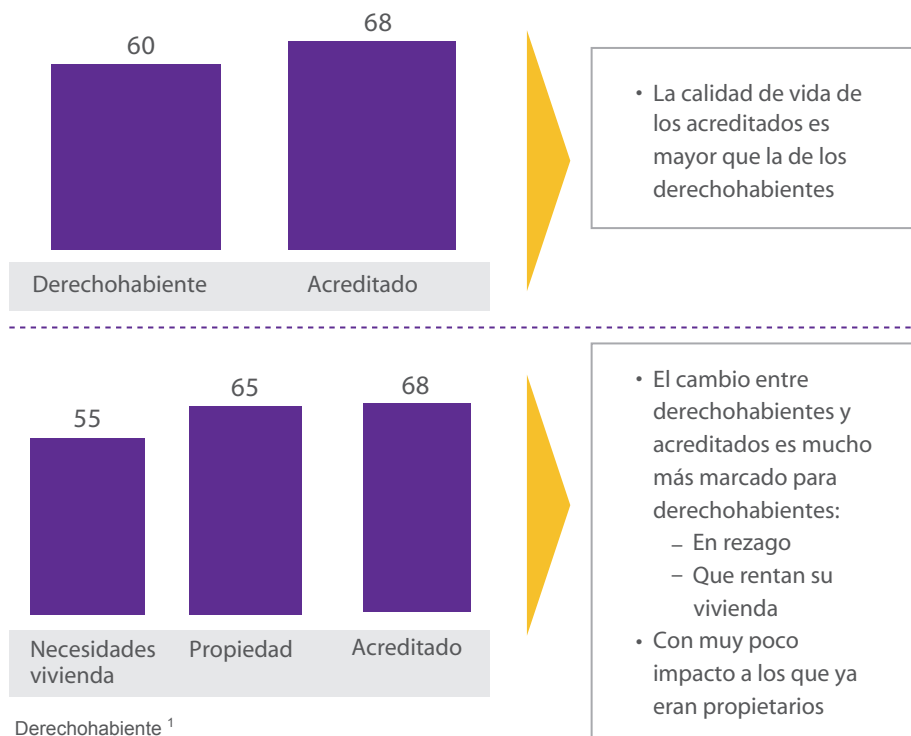
## Calidad de vida

La medición del impacto en la calidad de vida de los trabajadores definida por Infonavit se basa en el Índice de Calidad de Vida Vinculado a la Vivienda (ICVV), que es un indicador diseñado y desarrollado por Infonavit. El ICVV, lanzado en 2010, fue definido a partir de una serie de encuestas a trabajadores, acreditados y derechohabientes, para definir qué significa calidad de vida. A partir de los resultados de dichas encuestas, el ICVV se robusteció con la opinión de un panel de expertos externos en materia de vivienda y desarrollo urbano. Como resultado de este ejercicio, se construyó un índice que mide 17 aspectos relacionados con la vivienda y su ubicación, entorno y la comunidad donde se encuentra y puede generar un resultado entre cero y 100.

Es conveniente señalar que el ICVV podría recalibrarse a futuro para incluir menos o dar más peso a atributos que se consideren deseables en términos de la calidad de vida, como puede ser el acceso a Internet, como un vehículo que contribuye al desarrollo educativo de la sociedad.

A partir de la definición del ICVV, Infonavit ha calculado éste para derechohabientes con y sin crédito y para aquellos que están en rezago habitacional. Los principales resultados muestran que el impacto en la calidad de vida de los trabajadores es significativo si, al obtener un crédito para vivienda, éstos se encuentran en rezago. En contrapartida, si los trabajadores ya tienen satisfecha su necesidad de vivienda, el impacto es marginal.

### Mediciones ICVV



Fuente: Infonavit

A partir de esta situación de partida en la condición habitacional de los trabajadores, los principales hallazgos del ICVV son los siguientes:

- El programa de crédito del Instituto tiene una contribución positiva importante en términos de calidad de vida al hacer propietarios a trabajadores.
- También tienen un impacto positivo la posibilidad que ofrecen las viviendas de ser ampliadas a futuro, para adecuarlas a las necesidades conforme crezca la familia y la disponibilidad de ecotecnologías que generan ahorros al hogar.
- Sin embargo, se tiene una contribución menor en la calidad de vida por la ubicación de las viviendas y la disponibilidad asociada a servicios y transporte público.

Lo anterior posiblemente señala que los trabajadores, al adquirir una vivienda con crédito del Infonavit, están intercambiando el ir a vivir a una casa que no está bien

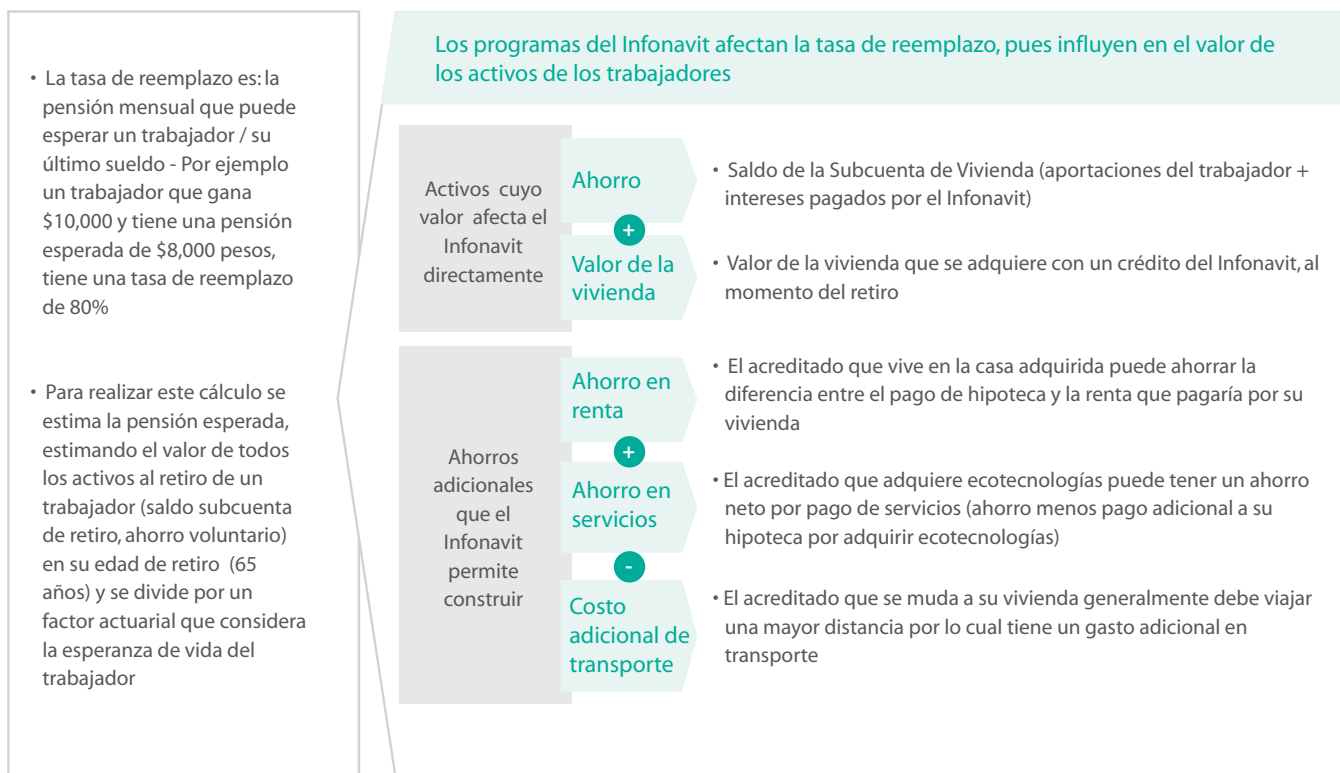
ubicada (o con servicios públicos adecuados) por la posibilidad de ser propietarios.

Una manera en que el Infonavit puede tener un mayor impacto en el ICVV es estableciendo una estrategia que asegure la calidad de las viviendas que permita que la contribución de este atributo y del ICVV sea aún mayor. Esta estrategia deberá abarcar distintas líneas de acción: políticas y procesos, disponibilidad de seguros y de información para la toma de decisiones.

### Valor patrimonial

La medición del impacto económico o patrimonial de la acción del Instituto se hace a través de la tasa de reemplazo. Esta representa la pensión mensual que obtendría un trabajador con relación al sueldo que tiene al momento de su retiro y para calcularla se incluye el valor de todos sus activos, incluyendo la vivienda y su Subcuenta de Vivienda.

## Tasa de reemplazo



La proyección de la tasa de reemplazo de los trabajadores se hace en 3 escenarios: aquellos que solo ahorran y no compran una vivienda con su crédito, aquellos que si compran una vivienda y la habitan y, por último, aquellos que compran una vivienda y no la habitan.

Los resultados de esta proyección son claros: el peor escenario para los trabajadores, en términos patrimoniales, es adquirir una vivienda y no habitarla; en contrapartida, la opción de comprar una casa y habitarla

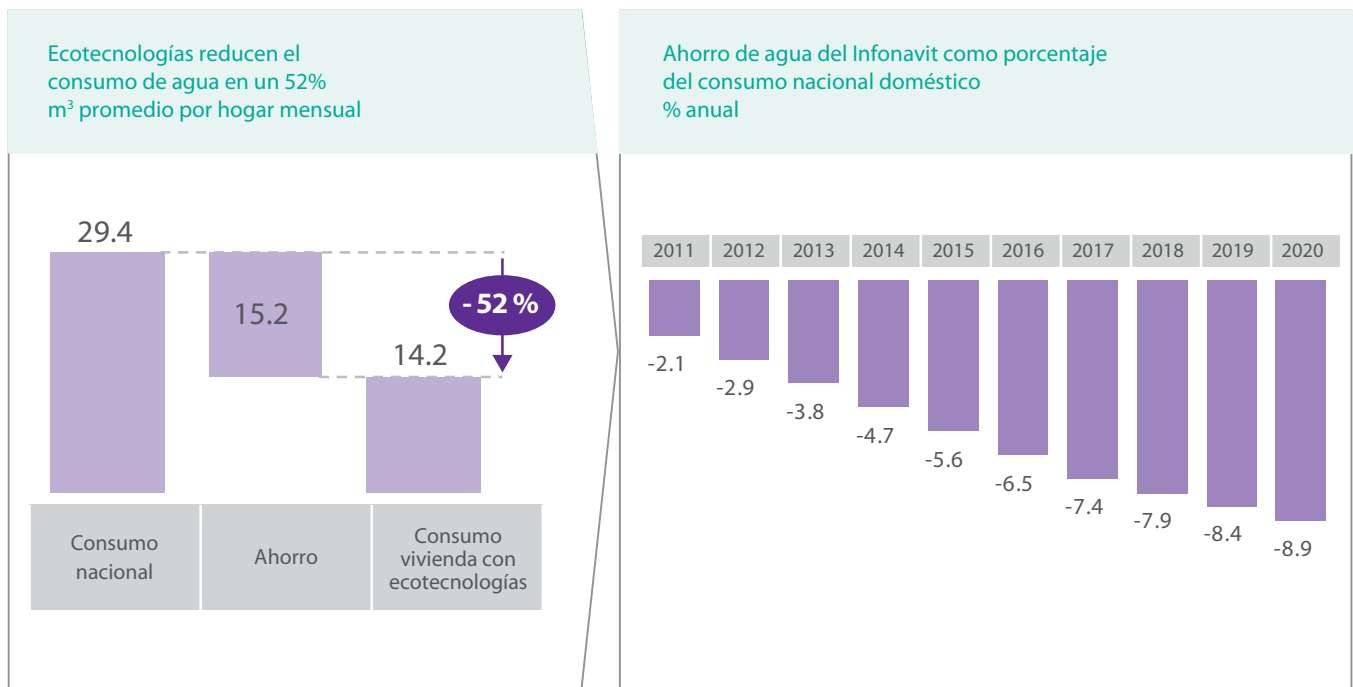
es la mejor opción. De ahí la importancia de ofrecer herramientas para que los trabajadores tomen la mejor decisión respecto de su ahorro y crédito.

Existen diversas formas en las que la tasa de reemplazo se puede incrementar a partir de la acción del Instituto. Las que mayor impacto tienen son el financiar viviendas bien ubicadas para reducir los gastos de transporte, así como el que todos los acreditados habiten su vivienda.

## Impacto ambiental

En términos del impacto ambiental de la acción del Instituto, se observa que el programa de hipoteca verde generará una importante contribución a la reducción del consumo de agua en México.

### En el 2020 las viviendas del Infonavit ahorrarán un 9% del consumo doméstico nacional de agua



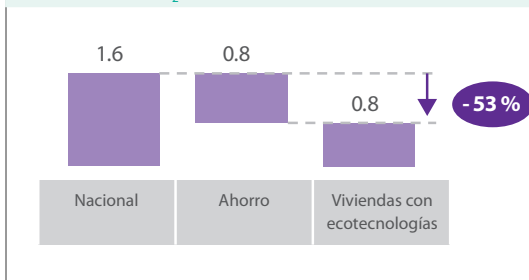
Fuente: Infonavit

En materia de consumo de energía, las ecotecnologías incluidas en la hipoteca verde permiten reducir también las emisiones de CO<sub>2</sub>, pero el impacto de éstas puede perderse cuando los acreditados tienen que desplazarse una mayor distancia de sus viviendas a los centros de trabajo.

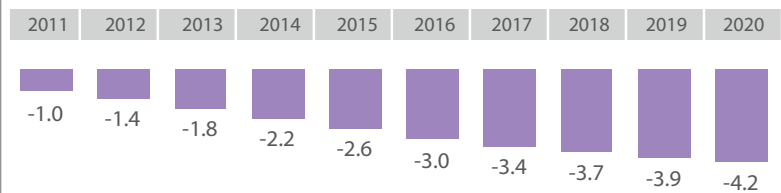
## Las viviendas financiadas por el Infonavit con ecotecnologías reducen emisiones de CO<sub>2</sub> en más de la mitad

- Los bonos de carbono generados por ecotecnologías representan un ahorro económico<sup>1</sup> acumulado (2011 a 2020) de aproximadamente \$MXN 2 mil millones
- Este ahorro podría fondear aproximadamente 18 mil subsidios a trabajadores de menos de 2 VSM

Ecotecnologías reducen emisiones 53%  
Emisiones CO<sub>2</sub> promedio por hogar anual



Emisiones abatidas por el Infonavit como porcentaje de emisiones nacionales



Dado el programa de Hipoteca Verde, el Infonavit contribuye a una reducción importante de emisiones de CO<sub>2</sub> a nivel nacional

<sup>1</sup> Tomando cinco dólares americanos por tonelada de CO<sub>2</sub> como precio de mercado

Fuente: Infonavit

Sería conveniente explorar la monetización de los ahorros en emisiones de CO<sub>2</sub> en el mercado de bonos de carbono para financiar nuevos proyectos institucionales.

En conclusión, el Infonavit va en la dirección correcta hacia constituirse en un generador de bienestar social por medio de fomentar e incidir en la creación de comunidades cada vez más armónicas, como se ha descrito en este *Informe anual de actividades 2011*.

Cabe destacar, finalmente, que varias de las acciones llevadas a cabo en materia de sustentabilidad, serán reportadas bajo la metodología *Global Reporting Initiative (GRI)* en la que el Infonavit busca ser reconocido y que se describe a continuación.

## Aplicación del Infonavit ante el Global Reporting Initiative (GRI)

De manera voluntaria el Infonavit comunica a derechohabientes, acreditados, trabajadores, Infonavit Ampliado, colaboradores y comunidad en general, sobre las prácticas sustentables que lleva a cabo de manera exitosa. Lo hace desde 2009 apegándose a la metodología del *Global Reporting Initiative* (GRI por sus siglas en inglés)<sup>6</sup>, práctica de la que hoy en día empresas y organizaciones a nivel mundial se benefician.

La *Global Report Initiative* o *Iniciativa del Reporte Global* es una organización creada en 1997; su misión es mejorar la calidad, el rigor y la utilidad de los reportes de

sustentabilidad, con base en la instrumentación del triple balance económico, social y ambiental. Por medio de los informes de sustentabilidad, también conocidos como memorias de sostenibilidad, las entidades miden, divulgan y rinden cuentas frente a sus grupos de interés<sup>7</sup>, internos y externos, con relación a su desempeño y la búsqueda de un desarrollo sustentable a lo largo del tiempo.

El GRI no es una certificación, sino el nivel o grado de aplicación que se obtiene de acuerdo al contenido que se decide informar de forma voluntaria. En 2011 el Instituto obtuvo el grado "A+" con la verificación de un externo.

Nivel de aplicación de memoria		C	C+	B	B+	A	A+
Contenidos básicos	Información sobre el Perfil según la G3 <b>PRODUCTO</b>	Informa sobre: 1.1 2.1 - 2.10 3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12 4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15	Verificación externa de la Memoria	Informa sobre todos los criterios enumerados en el Nivel Cademás de: 1.2 3.9, 3.12 4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17	Verificación externa de la Memoria	Los mismos requisitos que para el Nivel B	Verificación externa de la Memoria
	Información sobre el Enfoque de Gestión según la G3 <b>PRODUCTO</b>	No es necesario		Información sobre el Enfoque de Gestión para cada Categoría de Indicador		Información sobre el Enfoque de Gestión para cada Categoría de Indicador	
	Indicadores de Desempeño según la G3 & Indicadores de Desempeño de los Suplementos Sectoriales <b>PRODUCTO</b>	Informa sobre un mínimo de 10 Indicadores de Desempeño, y como mínimo uno de cada dimensión: Económica, social y Ambiental.		Informa sobre un mínimo de 20 Indicadores de Desempeño y como mínimo uno de cada dimensión: Económico, Ambiental, Derechos Humanos, Prácticas laborales, Sociedad, Responsabilidad sobre productos.		Informa sobre cada Indicador principal y sobre los Indicadores de los Suplementos Sectoriales* de conformidad con el principio de materialidad ya sea: a) informando sobre el indicador o b) explicando el motivo de su omisión.	

\*Versión final del Suplemento Sectorial

Fuente: Niveles de aplicación del Global Report Initiative (GRI)

<sup>6</sup> Conocido en español como informes de sustentabilidad.

<sup>7</sup> Aquellas entidades o individuos a los que pueden impactar de manera significativa las actividades, productos y servicios de una organización, cuyas acciones pueden influenciar a la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos.



Los indicadores a reportar bajo el grado "A" son más de 120 y van desde el perfil del Instituto, su enfoque de gestión, indicadores de desempeño económico, ambiental, de prácticas laborales y ética del trabajo, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos. La guía se adopta siguiendo los indicadores que marca el estándar, pero éstos no son limitativos pues se puede reportar más si se considera pertinente. Entre las ventajas de usar la metodología GRI, se encuentran:

- Relevancia en la información.
- Comparabilidad.
- Los informes son auditables.
- Enfocados en el desempeño.
- Ayuda a las instituciones a presentar una visión equilibrada y razonable de su actuación económica, ambiental y social.

Hacer un informe bajo la metodología GRI es, además, un factor de competitividad y de reconocimiento pues incentiva la transparencia y la rendición de cuentas sustentables. Entre las empresas y organizaciones más representativas a nivel mundial que han adoptado esta práctica en sus informes de responsabilidad social o sustentabilidad, se encuentra Pemex, Petrobras, Cemex, Repsol YPF, ING, MetLife, BBVA, Adecco, AEON, Air France, KLM, Homex, Geo, Axa, Caja Madrid y La Caixa.

Como se ha señalado, el Infonavit obtuvo el grado A+ de la metodología GRI. El cumplimiento de los siguientes indicadores GRI se reportará en un informe de sustentabilidad que se integrará a este Informe anual de actividades 2011, dentro del micrositio donde se publicarán los documentos que responden a las obligaciones de la Administración ante la Ley del Infonavit y con acceso a través del portal [www.Infonavit.org.mx](http://www.Infonavit.org.mx).

## Indicadores GRI

Contenidos GRI	
<b>1. Estrategia y análisis</b>	
1.1	Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización sobre la relevancia de la responsabilidad social para la organización y su estrategia.
1.2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.
<b>2. Perfil de la organización</b>	
2.1	Nombre de la organización.
2.2	Principales marcas, productos y/o servicios.
2.3	Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos (joint ventures).
2.4	Localización de la sede principal de la organización.
2.5	Número de países en los que opera la organización y nombre de los países en los que desarrolla actividades significativas o los que sean relevantes específicamente con respecto a los aspectos de sostenibilidad tratados en la memoria.
2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.
2.7	Mercados servidos: Incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes/beneficiarios
2.8	Dimensiones de la organización informante, incluido: <ul style="list-style-type: none"><li>• Número de empleados</li><li>• Ventas netas</li><li>• Capitalización total, desglosada en términos de deuda y patrimonio neto</li><li>• Cantidad de productos o servicios prestados</li></ul>
2.9	Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la organización.
2.10	Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo.
<b>3. Parámetros de la memoria</b>	
<b>Perfil de la memoria</b>	
3.1	Periodo cubierto por la información contenida.
3.2	Fecha de la memoria anterior más reciente.
3.3	Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.).
3.4	Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido.
<b>Alcance y cobertura de la memoria</b>	
3.5	Proceso de definición del contenido de la memoria
3.6	Cobertura de la memoria
3.7	Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura de la memoria.

3.8 La base para incluir información en el caso de negocios conjuntos (joint ventures), filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar significativamente a la comparabilidad entre periodos y/o entre organizaciones

3.9 Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, incluidas las hipótesis y técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y demás información de la memoria.

3.10 Descripción del efecto que pueda tener los cambios de información perteneciente a memorias anteriores, junto con las razones que los han motivado.

3.11 Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en la memoria.

#### Índice del contenido del gri

3.12 Tabla que indica la localización de los Contenidos básicos en la memoria.

#### Verificación

3.13 Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria.

### 4. Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés

#### Gobierno

4.1 Estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas tales como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización.  
Mandato y composición (incluyendo el número de miembros independientes y de miembros no ejecutivos) de dichos comités e indicar su responsabilidad directa sobre el desempeño económico, social y ambiental.

4.2 Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo (y, de ser así, su función dentro de la dirección de la organización y las razones que la justifiquen).

4.3 Número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.

4.4 Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.

4.5 Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos (incluidos los acuerdos de abandono del cargo) y el desempeño de la organización (incluido su desempeño social y ambiental).

4.6 Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.

4.7 Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para poder guiar la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos.

4.8 Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación.

4.9 Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades relacionadas, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios.

4.10 Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.

#### Compromisos con iniciativas externas

4.11 Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.

4.12 Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.

4.13 Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya como miembros a nivel de organización

#### Participación de los grupos de interés

4.14 Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.

4.15 Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.

4.16 Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.

4.17 Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.

### 5. Enfoque de gestión e Indicadores de desempeño

#### Dimensión económica

##### Indicadores del desempeño económico

##### Aspecto: Desempeño económico

PRINCIPAL	EC1	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.
PRIN	EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.
PRIN	EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.
PRIN	EC4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.

##### Aspecto: Presencia en el mercado

ADICIONAL	EC5	Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.
PRINCIPAL	EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.
PRINCIPAL	EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas .

##### Aspecto: Impactos económicos indirectos

PRINCIPAL	EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.
ADIC	EC9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.

<b>Dimensión ambiental</b>	
<b>Indicadores del desempeño ambiental</b>	
<b>Aspecto: Materiales</b>	
PRIN	EN1 Materiales utilizados, por peso o volumen.
PRIN	EN2 Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.
<b>Aspecto: Energía</b>	
PRIN	EN3 Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.
PRIN	EN4 Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.
ADIC	EN5 Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.
ADICIONAL	EN6 Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.
ADIC	EN7 Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.
<b>Aspecto: Agua</b>	
PRIN	EN8 Captación total de agua por fuentes.
ADIC	EN9 Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.
ADIC	EN10 Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.
<b>Aspecto: Biodiversidad</b>	
PRINCIPAL	EN11 Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados, de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.
PRINCIPAL	EN12 Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.
ADIC	EN13 Hábitats protegidos o restaurados.
ADIC	EN14 Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.
ADICIONAL	EN15 Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.
<b>Aspecto: Emisiones, vertidos y residuos</b>	
PRIN	EN16 Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.
PRIN	EN17 Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.
ADICIONAL	EN18 Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.
PRIN	EN19 Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.
PRIN	EN20 NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.

PRIN	EN21 Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.
PRIN	EN22 Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.
PRIN	EN23 Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.
ADICIONAL	EN24 Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.
ADICIONAL	EN25 Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante.
<b>Aspecto: Productos Y Servicios</b>	
PRIN	EN26 Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.
PRINCIPAL	EN27 Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.
<b>Aspecto: Cumplimiento Normativo</b>	
PRINCIPAL	EN28 Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.
<b>Aspecto: Transporte</b>	
ADICIONAL	EN29 Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.
<b>Aspecto: General</b>	
ADIC	EN30 Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.
<b>Desempeño social</b>	
Indicadores del desempeño de Prácticas laborales y ética del trabajo	
<b>Aspecto: Empleo</b>	
PRIN	LA1 Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.
PRIN	LA2 Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.
ADICIONAL	LA3 Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal.
<b>Aspecto: Relaciones empresa/trabajadores</b>	
PRIN	LA4 Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.
PRINCIPAL	LA5 Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.
<b>Aspecto: Salud y seguridad en el trabajo</b>	
ADICIONAL	LA6 Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud en el trabajo.

PRINCIPAL	LA7 Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.
PRINCIPAL	LA8 Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves .
ADIC	LA9 Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.
<b>Aspecto: Formación y educación</b>	
PRIN	LA10 Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.
ADICIONAL	LA11 Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.
ADIC	LA12 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.
<b>Aspecto: Diversidad e igualdad de oportunidades</b>	
PRINCIPAL	LA13 Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.
PRIN	LA14 Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.
<b>Derechos Humanos</b>	
Indicadores del desempeño de Derechos Humanos	
<b>Aspecto: Prácticas de inversión y abastecimiento</b>	
	HR1 Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.
PRINCIPAL	HR2 Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.
ADICIONAL	HR3 Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados.
<b>Aspecto: No discriminación</b>	
PRIN	HR4 Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.
<b>Aspecto: Libertad de asociación y convenios colectivos</b>	
PRINCIPAL	HR5 Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.
<b>Aspecto: Explotación infantil</b>	
PRINCIPAL	HR6 Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.
<b>Aspecto: Trabajos forzados</b>	
PRINCIPAL	HR7 Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.

<b>Aspecto: Prácticas de seguridad</b>	
ADICIONAL	HR8 Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.
<b>Aspecto: Derechos de los indígenas</b>	
ADIC	HR9 Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.
Sociedad	
PRINCIPAL	SO1 Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa .
<b>Aspecto: Corrupción</b>	
PRIN	SO2 Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.
PRIN	SO3 Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización.
PRIN	SO4 Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.
<b>Aspecto: Política pública</b>	
PRIN	SO5 Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying".
ADIC	SO6 Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.
<b>Aspecto: Comportamiento de competencia desleal</b>	
ADIC	SO7 Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.
<b>Aspecto: Cumplimiento normativo</b>	
PRINCIPAL	SO8 Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones .
<b>Responsabilidad sobre productos</b>	
Indicadores del desempeño de la Responsabilidad sobre productos	
<b>Aspecto: Salud y seguridad del cliente</b>	
PRINCIPAL	PR1 Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.
ADICIONAL	PR2 Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.
<b>Aspecto: Etiquetado de productos y servicios</b>	



PRINCIPAL	PR3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.
ADICIONAL	PR4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes .
ADIC	PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.
<b>Aspecto: Comunicaciones de marketing</b>		
PRINCIPAL	PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.
ADICIONAL	PR7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.
<b>Aspecto: Privacidad del cliente</b>		
ADICIONAL	PR8	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.
<b>Aspecto: Cumplimiento normativo</b>		
PRINCIPAL	PR9	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.



# Estados financieros dictaminados

---

## Análisis de los resultados financieros del Infonavit diciembre 2011

en millones de pesos

- Los ingresos totales en efectivo, sin considerar fuentes alternas de financiamiento, fueron por \$123,499 millones a diciembre de 2011, 10.0% mayores que lo recaudado en el mismo periodo del año anterior.
- El margen financiero a diciembre de 2011 fue de \$50,981 millones, 31.5% mayor al del cierre de 2010.
- Dentro del Estado de Resultados, el gasto de administración, operación y vigilancia fue de \$6,400 millones al cierre de 2011.
- El rendimiento nominal a la Subcuenta de vivienda al cuarto trimestre fue de 5.14% (1 punto porcentual por arriba del crecimiento del salario mínimo), equivalente a \$28,973 millones.
- La cartera total de \$783,104 millones al cuarto trimestre del año fue 10.4% superior a lo registrado en diciembre del año pasado.
- El índice de morosidad en número de créditos fue de 5.15% en el periodo reportado.
- El índice de cobertura de cartera vencida se ubicó en 260.8% a diciembre de 2011, mientras que en el mismo periodo del año anterior fue de 245.0%
- **La razón de patrimonio/activos totales fue de 11.2% al cierre de 2011 y de 10.5% al cierre de 2010.**

## Flujo de efectivo

en millones de pesos

	Diciembre		Var. %
	2011	2010	2010
<b>Existencia Inicial</b>	<b>1,374</b>	<b>5,660</b>	
Ingresos	136,720	127,191	7.5
Ingresos (sin Cedevis)	123,499	112,228	10.0
Aportaciones	48,522	45,197	7.4
Recuperaciones de Créditos	71,976	64,387	11.8
Emisión Cedevis	13,221	14,963	-11.6
Productos financieros	432	419	3.1
Otros ingresos	2,569	2,225	15.5
Egresos	130,654	131,477	-0.6
Entrega de depósitos	5,071	6,903	-26.5
Programa de financiamientos	111,801	113,266	-1.3
Gasto (GAOV)	5,991	4,857	23.3
Otros egresos	7,791	6,451	20.8
<b>Esistencia Final</b>	<b>7,440</b>	<b>1,374</b>	

### Ingresos

Los ingresos totales al cierre de diciembre de 2011 se ubicaron en \$136,720 millones, lo que representa un incremento interanual de 7.5%. No obstante, si desagregamos el importe obtenido por fuentes alternas de financiamiento de este periodo, los ingresos totales representarían \$123,499 millones, 10.0% mayores a lo observado en el mismo periodo del año anterior.

Hubo una evolución positiva de los ingresos provenientes de recuperaciones de créditos, que hasta diciembre de 2011 ascendieron a \$71,976 millones y representaron un

incremento de 11.8% con relación al mismo periodo de 2010. La marcha positiva es atribuible al crecimiento de la cartera. Los ingresos por recuperaciones representan el 58.3% del total de los ingresos ordinarios del periodo, sin fuentes alternas de financiamiento.

### Egresos

Los egresos totales al cierre del año ascendieron a \$130,654 millones, 0.6% menores a los registrados durante el mismo periodo del año anterior.

## Estado de resultados

### Estado de resultados

en millones de pesos

	Diciembre		Var. %
	2011	2010	2010
Margen financiero	50,981	38,774	31.5
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-42,554	-32,318	31.7
Ingresos no financieros	2,116	1,671	26.7
Gastos de administración, operación y vigilancia	-6,400	-5,601	14.3
Resultado de la operación	4,145	2,526	64.1
Otros productos (gastos)	8,037	7,729	4.0
Resultado neto	12,181	10,255	18.8

### Resultado neto

Al cuarto trimestre del año el resultado neto fue de \$12,181, 18.8% mayor que el mismo periodo del año anterior. El rendimiento nominal del Fondo para este periodo fue de 5.14%, equivalente a \$28,973 millones. Adicionalmente, se están cubriendo las reservas necesarias en caso de riesgos crediticios, que en este periodo fueron por \$42,554 millones, y los gastos de administración, operación y vigilancia por \$6,400 millones.

### Margen financiero

Al mes de diciembre de 2011, el margen financiero fue de \$50,981 millones, lo que representa un incremento de 31.5% en comparación con el mismo periodo de 2010.

	Diciembre		Var. %
	2011	2010	2010
Ingresos por intereses	80,073	77,273	3.6
Gastos por intereses	-29,092	-38,499	-24.4
Margen financiero antes de repomo	50,981	38,774	31.5
Resultado por posición monetaria neto (repomo)			
Margen financiero	50,981	38,774	31.5
Activo productivo promedio <sup>8</sup>	704,210	637,984	10.4
Margen financiero antes repomo / Activo productivo promedio	7.2%	6.1%	19.1
Margen financiero / Activo productivo promedio	7.2%	6.1%	19.1

Los ingresos por intereses muestran un incremento de 3.6% con relación a lo mostrado en diciembre de 2010 y fueron de \$80,073 millones, mientras que el gasto por intereses se ubicó en \$29,092 millones (incluye intereses complementarios), 24.4% menor respecto a 2010.

<sup>8</sup> Se refiere al promedio de disponibilidades e inversiones en valores junto con la cartera hipotecaria vigente del año en curso y el año anterior.

## Gastos de administración, operación y vigilancia (GAOV)

Los gastos de administración, operación y vigilancia se refieren a las erogaciones derivadas del manejo y control del Fondo Nacional de la Vivienda, así como las de recuperación de los créditos que otorgue el Instituto. De acuerdo a la Ley del Infonavit, estos gastos no deben exceder del 0.550% de los recursos totales que maneje. Al cierre de 2011, la relación GAOV-Recursos fue de 0.236%.

### Gastos de Administración, Operación y Vigilancia

(GAOV) contra Recursos Totales

	Diciembre	
	2011	2010
Gastos de administración	6,400	5,601
+Comisiones y tarifas pagadas, verificación de obra, regularización	262	297
+Gastos relacionados con Reserva territorial, bienes adjudicados	484	142
-Recuperación de gastos	5,155	4,533
Gastos de administración, operación y vigilancia	1,990	1,506
Recursos Totales (promedio de Activos Brutos)	842,046	758,705
Relación GAOV Recursos	0.236%	0.199%



**Balance general**

en millones de pesos

	Diciembre		Var. %
	2011	2010	2010
Disponibilidades e Inversiones en valores	7,440	1,374	441.5
Cartera hipotecaria vigente	695,623	637,278	9.2
Prórroga	38,143	28,563	33.5
Cartera vencida	49,339	43,216	14.2
<b>Cartera total</b>	<b>783,104</b>	<b>709,057</b>	<b>10.4</b>
Estimación preventiva riesgos crediticios	-128,683	-105,886	21.5
<b>Cartera neta</b>	<b>654,421</b>	<b>603,171</b>	<b>8.5</b>
Otros activos	71,930	60,442	10.3
<b>Activo Total</b>	<b>733,791</b>	<b>664,987</b>	<b>10.3</b>
Fondo de ahorro	10,232	10,540	-2.9
Sistema de ahorro para el retiro	586,000	537,512	9.0
Otros pasivos y cuentas por pagar	55,437	46,995	18.0
<b>Pasivo Total</b>	<b>651,670</b>	<b>595,047</b>	<b>9.5</b>
<b>Patrimonio Total</b>	<b>82,121</b>	<b>69,940</b>	<b>17.4</b>
<b>Total Pasivo más Patrimonio</b>	<b>733,791</b>	<b>664,987</b>	<b>10.3</b>

**Cartera total**

En diciembre de 2011, la cartera de crédito total se ubicó en \$783,104 millones, lo que representa un incremento de \$74,047 millones respecto al mismo mes de 2010. Sin considerar las prórrogas, la cartera vigente registró un aumento anual de 9.2%, siendo el otorgamiento de créditos el principal motor de su crecimiento. La cartera en prórroga tuvo un crecimiento interanual de 33.5%

Al cierre del cuarto trimestre de 2011, el porcentaje de número de créditos en cartera vencida es de 5.15% y se conforma por 198,265 créditos en cartera vencida de un total de 3,851,382 créditos.

## Estimación preventiva para riesgos crediticios

Al mes de diciembre de 2011, el nivel de provisiones crediticias se ubicó en \$128,683 millones. Con esto, el índice de cobertura (estimación preventiva para riesgos crediticios/cartera vencida) fue de 260.8% al cierre de 2011.

La estimación preventiva para cubrir los riesgos de cartera, constituida al cierre del cuarto trimestre de 2011, se compone de la siguiente manera: \$35,487 millones a riesgo crédito, \$90,542 millones a riesgo de extensión, \$2,260 millones a intereses de la cartera en prórroga y reservas adicionales y \$394 millones a financiamiento a desarrolladores y otros.

## Sistema de Ahorro para el Retiro

Este rubro mostró un incremento de 9.0% en comparación al cuarto trimestre de 2010, es decir, \$48,488 millones, lo que se explica, principalmente, por las aportaciones de los patrones y el rendimiento otorgado a la Subcuenta de Vivienda, como se muestra a continuación:

<b>dic-10</b>	<b>\$537,512</b>
(+) Aportaciones	47,375
(+) Intereses pagados (cantidad básica y de ajuste)	29,092
(-) Entregas por créditos	-22,650
(-) Retiros	-5,210
(-) Otros	-119
<b>dic-11</b>	<b>\$586,000</b>

## Patrimonio

Al mes de diciembre de 2011, el patrimonio del Instituto fue de \$82,121 millones, lo que representa un incremento de 17.4%, con relación al mismo periodo del año anterior. La razón de patrimonio/activos totales se ubicó en 11.2% en diciembre de 2011 y en 10.5% en diciembre de 2010.

# Dictamen de los auditores independientes y estados financieros 2011 y 2010

---

Estados financieros por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010 y Dictamen de los auditores independientes del 29 de febrero de 2012

## Dictamen de los auditores independientes al H. Consejo de Administración del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

Hemos examinado el balance general del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (el “Infonavit”) al 31 de diciembre de 2011, y sus relativos estados de resultados, de variaciones en el patrimonio y de cambios en la situación financiera, por el año terminado en esa fecha. Dichos estados financieros son responsabilidad de la Administración del Infonavit. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos, con base en nuestra auditoría. Los estados financieros al 31 de diciembre de 2010 y por el año terminado en esa fecha, que se presentan para fines comparativos, fueron examinados por otros auditores, quienes en su informe fechado el 30 de marzo de 2011, expresaron una opinión sin salvedad.

Nuestro examen fue realizado de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes y de que están preparados de acuerdo con los criterios contables establecidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (la “Comisión”). La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones en los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de los criterios de contabilidad utilizados, de las estimaciones significativas efectuadas por la Administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestro examen proporciona una base razonable para sustentar nuestra opinión.

En las Notas 1 y 3 a los estados financieros, se describen las operaciones del Infonavit y las condiciones del entorno económico y regulatorio que afectan al mismo, así como sus requerimientos de información financiera que están regulados por la Comisión de acuerdo con los criterios contables establecidos en las “Disposiciones de carácter general aplicables al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores” (las “Disposiciones”) publicados en el Diario Oficial de la Federación (“DOF”) del 11 de mayo de 2007. En la Nota 4 se señalan las principales diferencias entre los criterios contables establecidos por la Comisión y las normas de información financiera mexicanas, aplicadas comúnmente en la preparación de estados financieros para otro tipo de sociedades no reguladas.

En nuestra opinión, los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores al 31 de diciembre de 2011, los resultados de sus operaciones, las variaciones en su patrimonio y los cambios en su situación financiera, por el año terminado en esa fecha, de conformidad con los criterios contables aplicables al Infonavit establecidos por la Comisión.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.  
Miembro de *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*

C.P.C. Rony García Dorantes

29 de febrero de 2012

## Balances generales

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010

En miles de pesos

Activo	2011	2010
Disponibilidades (Nota 5)	\$ 98,869	\$ 200,922
Inversiones en valores:		
Títulos recibidos en reporto (Nota 6)	7,340,758	1,173,182
Cartera de crédito a la vivienda vigente:		
Crédito a la vivienda (Nota 7)	695,623,137	637,278,242
Crédito a la vivienda en prórroga (Nota 7)	38,142,567	28,563,262
Total cartera de crédito a la vivienda vigente	733,765,704	665,841,504
Crédito a la vivienda vencida (Nota 7)	49,338,514	43,216,315
Total cartera de crédito	783,104,218	709,057,819
Menos:		
Estimación preventiva para riesgos crediticios (Nota 7)	128,683,456	105,886,576
Cartera de crédito – Neta	654,420,762	603,171,243
Cuentas fiscales por cobrar, neto (Nota 8)	37,995,680	32,630,681
Otras cuentas por cobrar, neto	1,891,169	1,151,170
Reserva territorial, neto	11,917	40,199
Bienes adjudicados, neto (Nota 9)	2,697,712	2,325,629
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto (Nota 10)	452,166	477,974
Derechos fiduciarios, neto (Nota 11)	27,475,737	22,555,492
Otros activos, neto	1,405,853	1,260,116
<b>Total activo</b>	<b>\$ 733,790,623</b>	<b>\$ 664,986,608</b>

<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Aportaciones a favor de los trabajadores para fondo de vivienda (Nota 12):</b>		
Fondo de ahorro	\$ 10,232,015	\$ 10,539,559
Sistema de Ahorro para el Retiro	<u>586,000,382</u>	<u>537,512,281</u>
	<b>596,232,397</b>	<b>548,051,840</b>
Cuentas por pagar a desarrolladores (Nota 13)	1,971,001	1,500,610
Cuentas por pagar (Nota 14)	10,179,151	8,355,959
Acreedores diversos	443,177	487,499
Convenios y aportaciones por aplicar (Nota 15)	24,744,150	21,523,617
Provisiones para obligaciones diversas (Nota 16)	8,089,614	6,891,178
Créditos diferidos y cobros anticipados (Nota 17)	<u>10,010,091</u>	<u>8,236,253</u>
Total pasivo	<b>651,669,581</b>	<b>595,046,956</b>
<b>Patrimonio (Nota 18)</b>		
Patrimonio contribuido	56,509,557	56,509,557
Patrimonio ganado		
Reservas de patrimonio	10,875,380	10,875,380
Resultado de ejercicios anteriores	2,554,715	(7,700,064)
Resultado neto	<u>12,181,390</u>	<u>10,254,779</u>
	<b>25,611,485</b>	<b>13,430,095</b>
<b>Total patrimonio</b>	<b><u>82,121,042</u></b>	<b><u>69,939,652</u></b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b><u>\$ 733,790,623</u></b>	<b><u>\$ 664,986,608</u></b>

<b>Cuentas de orden (Ver Nota 23)</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Créditos comprometidos	\$ 2,005,037	\$ 3,120,151
Intereses de cartera vencida	2,985,509	2,222,070
Cartera de créditos certificados de vivienda	97,867,295	80,523,575
Créditos totalmente reservados	74,737,121	72,666,297
Créditos castigados autorizados por el H. Consejo de Administración	366,627	366,627
Cartera de crédito vendida	11,742,478	11,742,478
Cartera administrada Infonavit total	41,166,373	30,157,500
Cartera administrada Renueva tu Hogar	1,101,023	-
Derechos fiduciarios de cartera	1,572,283	1,743,374
Aportaciones pendientes de traspasar al Sistema de Ahorro para el Retiro	<u>35,780,519</u>	<u>33,992,322</u>
<b>Total</b>	<b><u>\$ 269,324,265</u></b>	<b><u>\$ 236,534,394</u></b>

El monto nominal del patrimonio contribuido al 31 de diciembre de 2011 y 2010, asciende a \$20,086,436.

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros

# Estados de resultados

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010

En miles de pesos

	2011	2010
Ingresos por intereses (Nota 7)	\$ 80,072,971	\$ 77,272,614
Gastos por intereses (Nota 19)	(29,091,506)	(38,498,577)
Margen financiero	50,981,465	38,774,037
Estimación preventiva para riesgos crediticios (Nota 7)	(42,553,828)	(32,317,937)
Margen financiero ajustado por riesgos crediticios	8,427,637	6,456,100
Comisiones y tarifas cobradas (Nota 20)	2,332,999	1,886,681
Comisiones y tarifas pagadas y otros gastos de la operación	(216,534)	(215,563)
Ingresos totales de la operación	10,544,102	8,127,218
Gastos de administración, operación y vigilancia	(6,399,516)	(5,600,743)
Resultado de la operación	4,144,586	2,526,475
Otros productos (Nota 21)	15,977,016	12,355,860
Otros gastos (Nota 22)	(7,940,212)	(4,627,556)
<b>Resultado neto</b>	<b>\$ 12,181,390</b>	<b>\$ 10,254,779</b>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

## Estados de variaciones en el patrimonio

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010

En miles de pesos

	Patrimonio contribuido			
	Nominal	Actualización	Total	
Saldo al 31 de diciembre de 2009	\$ 20,086,436	\$ 36,423,121	\$ 56,509,557	
Movimientos inherentes a las decisiones de la Asamblea General:				
Aplicación del resultado de ejercicio anterior	-	-	-	
<b>Total</b>	20,086,436	36,423,121	56,509,557	
Movimientos inherentes al reconocimiento de la utilidad integral				
Resultado neto	-	-	-	
Saldo al 31 de diciembre de 2010	20,086,436	36,423,121	56,509,557	
Movimientos inherentes a las decisiones de la Asamblea General:				
Aplicación del resultado de ejercicio anterior	-	-	-	
<b>Total</b>	20,086,436	36,423,121	56,509,557	
Movimientos inherentes al reconocimiento de la utilidad integral				
Resultado neto	-	-	-	
Saldo al 31 de diciembre de 2011	<u>\$ 20,086,436</u>	<u>\$ 36,423,121</u>	<u>\$ 56,509,557</u>	

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.



Patrimonio ganado					
	Reservas de patrimonio	Resultado de ejercicios anteriores	Resultado neto	Total	Total patrimonio
	\$10,875,380	\$(18,867,903)	\$11,167,839	\$3,175,316	\$59,684,873
	-	11,167,839	(11,167,839)	-	-
	10,875,380	(7,700,064)	-	3,175,316	59,684,873
	-	-	10,254,779	10,254,779	10,254,779
	10,875,380	(7,700,064)	10,254,779	13,430,095	69,939,652
	-	10,254,779	(10,254,779)	-	-
	10,875,380	2,554,715	-	13,430,095	69,939,652
	-	-	12,181,390	12,181,390	12,181,390
	<u>\$ 10,875,380</u>	<u>\$ 2,554,715</u>	<u>\$ 12,181,390</u>	<u>\$ 25,611,485</u>	<u>\$ 82,121,042</u>

## Estados de cambios en la situación financiera

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010

En miles de pesos

	2011	2010
<b>Actividades de operación:</b>		
Resultado neto	\$ 12,181,390	\$ 10,254,779
Partidas aplicadas a resultados que no requirieron (generaron) la utilización de efectivo:		
Estimación preventiva para riesgos crediticios	42,553,828	32,317,937
Estimación preventiva (liberación) para cuentas fiscales	2,322,117	(241,482)
Estimación por baja de valor de bienes adjudicados	615,623	881,042
Estimación por baja de valor de derechos fiduciarios	15,721	(441,120)
Estimación por baja de valor de la reserva territorial	27,749	2,051
Estimación preventiva para deudores diversos	1,015,741	462,360
Cantidad básica y de ajuste aplicada a las subcuentas de vivienda	28,972,889	38,223,198
Indexación de cartera de créditos	(29,157,405)	(31,120,302)
Depreciaciones y amortizaciones	391,903	376,170
Costo laboral	1,581,386	211,503
	<b>60,520,942</b>	<b>50,926,136</b>
<b>Aumento o disminución de partidas relacionadas con la operación:</b>		
Cartera de crédito, neto	(64,645,942)	(61,452,697)
Cuenta fiscal por cobrar	(36,660,005)	(42,167,153)
Otras cuentas por cobrar	(1,755,740)	(277,825)
Reserva territorial	533	(3,405)
Bienes adjudicados	(987,706)	85,356
Derechos fiduciarios	(4,935,966)	(6,104,442)
Aportaciones a favor de los trabajadores, neto	48,180,557	52,492,148
Cuentas por pagar a desarrolladores	470,391	(809,625)
Cuentas por pagar	1,823,192	282,975
Acreedores diversos	(44,322)	9,217
Convenios y aportaciones por aplicar	3,220,533	1,179,015
Provisiones para obligaciones diversas	(382,950)	316,288
Créditos diferidos y cobros anticipados	1,773,838	1,647,355
Recursos generados (utilizados) por actividades de operación	6,577,355	(3,876,657)
Recursos utilizados en actividades de inversión por adquisiciones de inmuebles, mobiliario y equipo y otros activos	(511,832)	(409,476)
Aumento (disminución) de disponibilidades e inversiones en valores	6,065,523	(4,286,133)
Disponibilidades e inversiones en valores:		
Al principio del año	1,374,104	5,660,237
Al final del año	<b>\$ 7,439,627</b>	<b>\$ 1,374,104</b>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

# Notas a los estados financieros

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010

En miles de pesos

## 1. Actividad y entorno regulatorio de operación

*Actividad -*

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en su Artículo 123 la obligación por parte de los patrones, de proporcionar habitaciones cómodas e higiénicas a los trabajadores, esta obligación se cumple mediante las aportaciones que realizan los patrones al Fondo Nacional de la Vivienda para constituir depósitos a favor de sus trabajadores y al establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a los mismos crédito accesible y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones; para atender este mandato, la Ley Federal del Trabajo da origen al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores ("Infonavit") como un organismo para administrar el citado fondo.

El Infonavit es un organismo de servicio social con personalidad jurídica y patrimonio propio, constituido el 24 de abril de 1972, por decreto presidencial. El Infonavit, de conformidad con el Artículo 3 de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (la Ley del Infonavit), tiene por objeto:

- Administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda el cual está constituido con las aportaciones recibidas de los patrones, equivalentes al 5% sobre el salario integrado mensual de los trabajadores a su servicio, limitado a una base de 25 veces el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal.

- Establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito accesible y suficiente para:
  - a) La adquisición en propiedad de habitaciones cómodas e higiénicas,
  - b) La construcción, reparación, ampliación o mejoramiento de sus habitaciones; y
  - c) El pago de pasivos contraídos por los conceptos anteriores bajo ciertas condiciones.
- Coordinar y financiar programas de construcción de habitaciones destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores.

### **Proyecto de Disposiciones de Carácter General aplicables al Infonavit**

Con fecha 31 de marzo de 2011 fue recibida en la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER), el proyecto de Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF) elaborada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la cual se espera sea publicada durante el 2012.

*Entorno regulatorio -*

La Ley del Infonavit se ha reformado y ha tenido modificaciones desde su creación, siendo las más importantes las siguientes:

- 24 de febrero de 1992 - Con el fin de establecer nuevos procedimientos administrativos y financieros para que opere como Institución hipotecaria dedicada al financiamiento de vivienda para sus derechohabientes;
  - 1o. de julio de 1997 - Con el propósito de adecuar su orden normativo con la nueva Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) y brindar mayor protección al patrimonio de los trabajadores derechohabientes;
  - 1o. de junio de 2005, se incluyen disposiciones orientadas a:
    - La implementación y perfeccionamiento de mecanismos e instrumentos internos y externos de fiscalización, a través del establecimiento de un Comité de Auditoría.
    - La institucionalización de un Comité de auditoría.
    - La rendición de cuentas e informes y la reglamentación en la designación del auditor externo.
    - El fortalecimiento de las facultades de la H. Asamblea General en relación a la decisión de políticas de crédito y a la ratificación de integrantes de los Órganos Internos del Infonavit.
    - La obligación del Infonavit a la aplicación de la normatividad emitida por la Comisión en materia de registro contable de sus operaciones y creación de estimaciones sobre sus activos.
  - Obligaciones y responsabilidades, mayor difusión en el rendimiento de cuentas, publicando en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el balance general anual y fortaleciendo y reorientando la Comisión de Inconformidades.
- Con fecha 12 de enero de 2012, se reformaron los Artículos 43,44 y 47 de la Ley del Infonavit y el Octavo transitorio del “Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley del Infonavit, publicado en el DOF el 6 de enero de 1997”, tal como se muestra a continuación:
1. *Los trabajadores que se pensionen en los términos previstos en la Ley del Seguro Social de 1973, recibirán en una sola exhibición el saldo acumulado en su subcuenta de vivienda 97 - Para aquellos trabajadores que ya se pensionaron y aquellos que lo hagan antes de la entrada en vigor del decreto, el procedimiento de devolución será el siguiente:*
    - a) Quienes demandaron la devolución de los recursos y obtuvieron una resolución favorable pero aún no han recibido sus recursos, y aquellos cuyo juicio aún se encuentre en trámite y se desistan del mismo, recibirán su ahorro en una sola exhibición.
    - b) Quienes demandaron y obtuvieron una resolución negativa y aquellos que no han solicitado dicha devolución, recibirán sus recursos en un plazo máximo de 18 meses, conforme a los procedimientos que determine la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y que deberá expedir en un plazo máximo de 180 días naturales contados a partir de la entrada en vigor de la reforma.

2. *Los trabajadores podrán solicitar créditos en pesos a tasa nominal* - Los trabajadores podrán solicitar su crédito en pesos a tasa nominal o en veces salarios mínimos. Se garantiza que las condiciones financieras que se establezcan para los créditos a tasa nominal no sean más altas que las actuales.
3. *Los trabajadores podrán solicitar un segundo crédito* - Los derechohabientes que hubieran ejercido un crédito Infonavit bajo cualquiera de sus modalidades y lo hubieran liquidado, podrán acceder a un nuevo financiamiento por parte del Instituto en coparticipación con entidades financieras.
4. Dotar al Infonavit de un régimen de inversión de largo plazo que garantice el rendimiento a la subcuenta de vivienda.

## 2. Bases de presentación

Los estados financieros adjuntos están preparados, con fundamento en la Ley del Infonavit y de acuerdo con los criterios de contabilidad que le son aplicables, establecidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (la "Comisión"), quien tiene a su cargo la inspección y vigilancia del Infonavit, así como la revisión de su información financiera.

**Utilidad integral** - Es la modificación del patrimonio durante el ejercicio por conceptos que no son distribuciones y movimientos del capital contribuido; se integra por el resultado neto más otras partidas que representan una ganancia o pérdida del mismo periodo, las cuales se presentan directamente en el patrimonio sin afectar el estado de resultados. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, el resultado integral está representado por el resultado neto.

## 3. Resumen de las principales políticas contables

Las políticas contables que sigue el Infonavit, están de acuerdo con los criterios contables establecidos por la Comisión en las "Disposiciones de Carácter General Aplicables al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores" (las "Disposiciones"), los cuales requieren que la Administración efectúe ciertas estimaciones y utilice ciertos supuestos para determinar la valuación de algunas de las partidas incluidas en los estados financieros y efectuar las revelaciones que se requieran en los mismos. Aun cuando pueden llegar a diferir de su efecto final, la Administración considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias.

De acuerdo con el criterio contable A-1 de la Comisión, la contabilidad del Infonavit se ajustará a las normas de información financiera aplicables en México ("NIF"), definidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A.C. ("CINIF"), excepto cuando a juicio de la Comisión sea necesario aplicar una normatividad o un criterio contable específico, tomando en consideración que el Infonavit realiza operaciones especializadas.

### **Cambios en políticas contables -**

#### *Cambios en las NIF emitidas por el CINIF aplicables al Infonavit*

Los siguientes pronunciamientos contables fueron promulgados por el CINIF durante el ejercicio de 2010 y entraron en vigor a partir del 1º de enero de 2011:

NIF C-5, Pagos anticipados - Establece como una característica básica de los pagos anticipados el que

estos no le transfieren aún a la Compañía los riesgos y beneficios inherentes a los bienes y servicios que está por adquirir o recibir; requiere que se reconozca deterioro cuando pierdan su capacidad para generar dichos beneficios y su presentación en el balance general, en el activo circulante o largo plazo.

NIF C-6, Propiedades, planta y equipo - Incorpora el tratamiento del intercambio de activos en atención a la sustancia comercial; incluye las bases para determinar el valor residual de un componente, considerando montos actuales; elimina la regla de asignar un valor determinado con avalúo a las propiedades, planta y equipo adquiridas sin costo alguno o a un costo que es inadecuado; establece la regla de continuar depreciando un componente cuando no se esté utilizando, salvo que se utilicen métodos de depreciación en función a la actividad.

Adicionalmente durante diciembre de 2010, el CINIF emitió las "Mejoras a las NIF 2011", documento mediante el cual se incorporan cambios o precisiones a las NIF con la finalidad de establecer un planteamiento normativo más adecuado. Estas mejoras se clasifican en dos secciones de acuerdo con lo siguiente:

- a. Mejoras a las NIF que generan cambios contables, que son modificaciones que generan cambios contables en valuación, presentación o revelación en los estados financieros. Las NIF que sufren este tipo de mejoras son:

NIF B-1, Cambios contables y correcciones de errores  
NIF C-3, Cuentas por cobrar

- b. Mejoras a las NIF que no generan cambios contables, que son modificaciones para hacer

precisiones a las mismas, que ayuden a establecer un planteamiento normativo más claro y comprensible; por ser precisiones, no generan cambios contables en los estados financieros. Las NIF que sufren este tipo de mejoras son:

NIF C-9, Pasivos, provisiones, activos y pasivos contingentes y compromisos

Los principales criterios contables que sigue el Infonavit se resumen a continuación:

*a. Reconocimiento de los efectos de la inflación -*

La inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores al 31 de diciembre de 2011 y 2010, es 12.26% y 14.48%, respectivamente; por lo tanto, el entorno económico califica como no inflacionario en ambos ejercicios y consecuentemente, no se reconocen los efectos de la inflación en los estados financieros adjuntos. Los porcentajes de inflación por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010 fueron 3.82% y 4.40%, respectivamente.

A partir del 1 de enero de 2008, el Infonavit suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros; sin embargo, los activos y pasivos no monetarios y el patrimonio incluyen los efectos de reexpresión reconocidos hasta el 31 de diciembre de 2007.

*b. Disponibilidades -* Este rubro se compone de efectivo y saldos bancarios a la vista en moneda nacional.

*c. Inversiones en valores -* De acuerdo con lo establecido en el Artículo 43 de la Ley del Infonavit, los recursos disponibles de la captación

de aportaciones y amortizaciones de crédito, en tanto no se destinen a los fines señalados en el Artículo 42 de la citada Ley, se invierten en valores a cargo del Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos (Gobierno Federal) e instrumentos de la Banca Mexicana de Desarrollo.

Consecuentemente, el rubro de inversiones en valores comprende valores gubernamentales y otros valores de renta fija emitidos por la Banca Mexicana de Desarrollo, que se clasifican como títulos recibidos en reporto. Dichas inversiones se adquieren con la finalidad de invertir los excedentes de liquidez, en las que el Infonavit actúa solamente como reportadora.

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

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

#### *d. Cartera de crédito a la vivienda -*

##### *Cartera vigente -*

Representa el saldo insoluto de los créditos otorgados e incluye los intereses devengados no cobrados sobre los créditos que se encuentran al corriente en sus pagos o con atraso menor a 90 días respecto de su último pago.

Al momento del otorgamiento del crédito, el saldo de la subcuenta de vivienda de la cuenta individual se le entrega al trabajador, conjuntamente con el

monto del crédito autorizado para la adquisición de la vivienda de su elección. Las aportaciones patronales del 5% posteriores al otorgamiento del crédito, junto con los pagos del crédito por parte del acreditado, forman parte de la amortización de dichos créditos.

El Régimen Ordinario de Amortización (ROA) comprende aquellos acreditados que tienen una relación laboral y cuya amortización del crédito es descontada del salario del trabajador por su patrón. En el Régimen Extraordinario de Amortización (REA) se encuentran los acreditados, que habiendo perdido su relación laboral, cubren directamente y de forma mensual el pago de sus amortizaciones.

De conformidad con las políticas del Infonavit se considera un límite de tolerancia de pago, esto es, que si el pago recibido rebasa el 5% del pago originalmente pactado tratándose de ROA, o del 95% tratándose de REA no se registran dichos pagos como vencidos u omisos sino que se considerará que fueron cubiertos, sin embargo, los pagos hechos bajo la política de tolerancia de pagos no se consideran pagos efectivos para efectos de cálculo de reserva de extensión al no haber sido cubiertos al 100%.

##### *Cartera en prórroga -*

La cartera en prórroga representa el saldo de los créditos vigentes de trabajadores que perdieron su relación laboral y que les fue otorgada una prórroga en sus pagos atendiendo a lo que establece el Artículo 41 de la Ley del Infonavit, que menciona que las prórrogas no podrán exceder de 12 meses cada una, ni exceder de 24 meses en su conjunto. La prórroga se otorga de

forma automática a partir del ejercicio 2007, una vez que el Infonavit identifica la pérdida de la relación laboral a través de los avisos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), sin embargo, si después de transcurridos seis meses a partir de la aplicación automática de la prórroga, el acreditado no ha iniciado una relación laboral con un patrón inscrito o no ha aceptado uno de los productos de reestructura que le ofrece el Infonavit, debe solicitar explícitamente se extienda el periodo de la misma prórroga hasta cumplir doce meses, durante dicho periodo de prórroga los intereses ordinarios que se generen se capitalizan al saldo de principal del crédito.

#### *Cartera vencida -*

Los saldos insolutos de capital e intereses, se clasifican como vencidos cuando sus amortizaciones no hayan sido liquidados en su totalidad en los términos pactados originalmente y los adeudos en los que los pagos periódicos parciales de principal e intereses presenten 90 días o más de vencidos, tanto para los créditos que se encuentran en ROA como para los que están en REA. Tratándose de créditos en prórroga, al plazo antes mencionado una vez que vence la misma.

El traspaso de los créditos de cartera vencida a vigente se realiza cuando se liquiden totalmente los saldos pendientes de pago o que siendo créditos reestructurados, cumplan con el pago sostenido del crédito.

Se considera que existe evidencia de pago sostenido, cuando se liquidan sin retraso y en su totalidad, tanto el monto total exigible de capital e intereses, como mínimo de una exhibición en los

créditos bajo el esquema ROA y para los créditos bajo el esquema REA de tres amortizaciones consecutivas del esquema de pagos del crédito, o en caso de créditos con amortizaciones que cubran periodos mayores a 60 días naturales, el pago de una exhibición.

#### *Reestructuración -*

Es aquella operación que se deriva de cualquiera de las siguientes situaciones:

- a) ampliación de garantías que amparan el crédito de que se trate, o bien
- b) modificaciones a las condiciones originales del crédito o al esquema de pagos, entre las cuales se encuentran:
  - cambio de la tasa de interés establecida para el plazo remanente del crédito, o
  - concesión de un plazo de espera respecto del cumplimiento de las obligaciones de pago conforme a los términos originales del crédito, salvo que dicha concesión se otorgue al vencimiento del crédito, en cuyo caso se tratará de una renovación.

Los créditos vencidos que se reestructuren permanecerán dentro de la cartera vencida, en tanto no exista evidencia de pago sostenido.

El Infonavit no realiza renovaciones.

#### *e. Estimación preventiva para riesgos crediticios -*

La estimación preventiva para riesgos crediticios es determinada con base en la metodología establecida por la Administración del Infonavit basada en la emitida por la Comisión la cual estuvo vigente hasta el 31 de diciembre de 2010, a juicio



de la Administración es suficiente para cubrir cualquier pérdida que pudiera surgir por la porción del crédito que se estima no tendrá viabilidad de cobro.

#### *Reserva por riesgo de crédito -*

Las estimaciones relativas a la reserva por riesgos de crédito se basan en estudios que analizan y clasifican la cartera en función al número de amortizaciones vencidas.

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la estimación preventiva para riesgos crediticios se crea conforme al grado de riesgo asignado al crédito por el número de amortizaciones vencidas, el nivel de probabilidad de incumplimiento y un factor de severidad de la pérdida.

Número de amortizaciones vencidas	Porcentaje de probabilidad de incumplimiento		Porcentaje de severidad de pérdida
	Cartera (1)	Cartera (2)	
0	1%	1%	35%
1	3%	5%	35%
2	7%	15%	35%
3	25%	50%	35%
4	50%	90%	35%
5	95%	95%	35%
6	98%	98%	35%
7 a 47	100%	100%	70%
48 y mas	100%	100%	100%

(1) Cartera de créditos a la vivienda otorgados a partir del 1o. de junio de 2000.

(2) Cartera de créditos a la vivienda otorgados con anterioridad al 1o. de junio de 2000, o que habiendo sido otorgados con posterioridad a esa fecha ya hubieran sido objeto de alguna reestructuración.

El Infonavit crea adicionalmente una reserva complementaria equivalente a los intereses devengados de la cartera en prórroga.

Los créditos calificados como irrecuperables se castigan afectando la estimación preventiva cuando se determina la imposibilidad práctica de recuperación, previa autorización del H. Consejo de Administración a propuesta del H. Comité de Auditoría.

Asimismo, en los casos en que los acreditados no cuenten con una relación laboral vigente, y que hayan pasado por el proceso de "cobranza social" (preventiva, administrativa y de recuperación), se opta por cancelar el saldo insoluto de dichos créditos contra la estimación preventiva, reconociéndose en cuentas de orden el importe de éstos en el rubro de "Créditos totalmente reservados" ("cartera segregada o eliminada").

Las recuperaciones de créditos de cartera castigada o cartera eliminada, se reconocen en el estado de resultados en el rubro de "Otros productos". Los créditos que se reestructuren y que hubieran estado eliminados, se restituyen nuevamente como cartera en el balance general por el monto de la reestructura, reconociendo como contrapartida un ingreso en el rubro "Otros productos" una vez que se cumpla con el pago sostenido del crédito reestructurado, constituyendo el monto de sus reservas de acuerdo a las metodologías del Infonavit para determinar la estimación preventiva para riesgos crediticios.

#### *Reserva por riesgo de extensión -*

Se crea una estimación para cubrir el riesgo de extensión, el cual se genera en los casos que, no obstante que el acreditado pague regularmente su crédito, al término del plazo legal no se hubiera amortizado el mismo en su totalidad, en virtud de la obligación que tiene el Infonavit de liberar al acreditado de su pago una vez que este cumpla con 360 pagos mensuales efectivos siempre y cuando su crédito se encuentre vigente, tal como lo establece el Artículo 41 de la Ley del Infonavit.

El cálculo de la estimación correspondiente al riesgo de extensión, se realiza considerando el importe del pago mensual contractual de cada crédito, su tasa de interés, plazo remanente, y bajo el supuesto que se mantendrá al corriente en el pago de sus amortizaciones, se estima un "saldo teórico" del crédito, el cual se compara con su saldo contable a la fecha de cálculo; si este último es mayor, la diferencia es considerada como riesgo de extensión, al cual se le aplican los porcentajes de probabilidad de cumplimiento que se obtienen

partiendo de los porcentajes de probabilidad de incumplimiento establecidos por la Administración del Infonavit para el cálculo de las reservas de riesgo de crédito, indicados anteriormente.

El plazo remanente se calcula sobre la base de 360 pagos efectivos que no incluyen los periodos de prórroga que el acreditado haya utilizado, ni los pagos parciales recibidos conforme a la política de tolerancia de pagos.

*f. Cuentas fiscales por cobrar, neto* - Incluye aportaciones y amortizaciones pendientes de enterar al Infonavit por los patrones relativas al último bimestre de cada año, aportaciones y amortizaciones pendientes de bimestres anteriores y convenios de pago de aportaciones patronales para la cuenta de vivienda del trabajador.

La estimación para cuentas fiscales por cobrar se genera al reservar el saldo pendiente de cobro de las aportaciones y amortizaciones con crédito al 100%.

*g. Otras cuentas por cobrar, neto* - Este rubro se integra por préstamos al personal, deudores diversos, gastos por comprobar y deudores de operación, estos últimos son reservados al 100%.

*h. Reserva territorial, neto* - Los terrenos en breña que aún no cuentan con condiciones de infraestructura básica y que fueron adquiridos con anterioridad a 1992 y los urbanizados, se encuentran registrados a su valor histórico de adquisición o inversión realizada, hasta en tanto se vendan o se destinen a construcción de vivienda. En la enajenación de la reserva territorial, el remanente que se origina al comparar el precio de venta contra el costo

histórico se registra dependiendo del resultado en "Otros productos" u "Otros gastos", hasta el momento en que se vendan.

Por aquellos terrenos que se encuentran invadidos o en proceso de regularización, la Administración, de manera preventiva cuenta con la política de reservar el total del valor en libros, para hacerle frente a posibles pérdidas.

- i. Bienes adjudicados, neto* - Los bienes adjudicados se registran al menor entre el valor de adjudicación y su valor neto de realización, mientras que los bienes recibidos mediante dación en pago se registran en la fecha en que se firme la escritura de dación, o en la que se haya dado formalidad a la transmisión de la propiedad del bien. Las diferencias, en el caso de que los valores estimados sean inferiores al importe de los préstamos, neto de estimaciones, que se cancelan, se reconocen en los resultados del ejercicio en el rubro de "Otros

gastos". Cuando el importe de los préstamos, neto de estimaciones, que se cancelan sea inferior al valor del bien, el valor del bien se ajusta al valor neto del préstamo y la utilidad en venta de este tipo de bienes, en caso de que existiera, se registra hasta el momento en que se realiza.

Tratándose de bienes adjudicados provenientes de cartera castigada o eliminada, se reconoce como una recuperación en el rubro de "Otros productos" el menor entre el valor de realización de los bienes, neto de gastos de venta, y el valor de los bienes adjudicados (valor convenido en el caso de los bienes cedidos mediante dación en pago).

Asimismo, la Administración del Infonavit crea una estimación por baja de valor de acuerdo a las tablas establecidas en las "Disposiciones de carácter general aplicables a instituciones de crédito" que se muestra a continuación:

Meses transcurridos a partir de la adjudicación o dación en pago	Porcentaje de reserva	
	Bienes inmuebles	Bienes muebles
Más de:		
6	-	10
12	10	20
18	10	45
24	15	60
30	25	100
36	30	100
42	35	100
48	40	100
54	50	100
60	100	100

Adicionalmente, al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la Administración del Infonavit ha realizado un análisis sobre el posible deterioro en los activos de larga duración, mediante la incorporación del efecto de ajuste al valor del bien adjudicado, y establece una estimación adicional para reducirlos a su valor de recuperación. En opinión de la Administración esta reserva es suficiente para cubrir el posible deterioro identificado de conformidad con la NIF C-15 "Deterioro en el valor de los activos de larga duración".

*j. Deterioro de activos de larga duración en uso -*

El Infonavit revisa el valor en libros de los activos de larga duración en uso, ante la presencia de algún indicio de deterioro que pudiera indicar que el valor en libros pudiera no ser recuperable, considerando el mayor del valor presente de los flujos netos de efectivo futuros o el precio neto de venta en el caso de su eventual disposición. El deterioro se registra si el valor en libros excede al mayor de los valores antes mencionados.

*k. Inmuebles, mobiliario y equipo, neto -* Los inmuebles, mobiliario y equipo se registran inicialmente al costo de adquisición y hasta el 31 de diciembre de 2007, se actualizaron mediante factores derivados de la UDI. La depreciación se calcula por el método de línea recta, con base en las vidas útiles, estimada por la administración del Infonavit de los activos correspondientes.

Las tasas anuales de depreciación de los principales activos se mencionan a continuación:

	Porcentaje de depreciación anual
Inmuebles destinados a oficinas	5
Mobiliario y equipo de oficina	10
Equipo de transporte	25
Equipo de cómputo	30

Los gastos de mantenimiento o reparaciones menores se registran en los resultados cuando se incurren.

*l. Derechos fiduciarios -* El Infonavit con el objeto de incrementar la colocación de créditos, utiliza como fuente alterna para obtener liquidez las emisiones de Certificados de Vivienda ("Cedevis"); dichos certificados son bursatilizados y se encuentran respaldados por créditos hipotecarios originados por el Infonavit.

En cada una de las emisiones de Cedevis, el Infonavit recibe un porcentaje de derechos fiduciarios representados por medio de constancias expresadas en pesos, UDIS y veces salario mínimo mensual ("VSMM"); las denominadas en UDIS se reexpresan mensualmente conforme al cambio en el valor de la UDI y tratándose de las denominadas en VSMM, anualmente conforme al valor del salario mínimo mensual, reconociendo el efecto en el estado de resultados en el rubro de "Comisiones y tarifas cobradas".

Las bursatilizaciones se consideran como operaciones de transferencia de propiedad de la cartera de crédito que el Infonavit cede a los fideicomisos de bursatilización. Los derechos

fiduciarios resultantes de estas operaciones se registran a su valor nominal en el rubro de "Derechos fiduciarios" y se valúan mediante el método de recuperación de costo; es decir, los remanentes que reciba el Infonavit del fideicomiso reducirán el derecho fiduciario hasta agotar su saldo por lo que las recuperaciones posteriores se reconocerán en resultados.

La Administración evalúa con base al porcentaje recibido en cada emisión mediante el método de participación los valores de las constancias fiduciarias para determinar que no excedan su valor de recuperación, si determina que los valores de las constancias fiduciarias exceden el valor de recuperación, el Infonavit registra las estimaciones necesarias para reflejar el deterioro, las cuales se reconocen en resultados dentro del rubro de "Otros gastos".

*m. Gastos por amortizar* - Los gastos de instalación efectuados en oficinas centrales y sedes regionales propias, así como los relativos a la instalación de los Centros de Servicio del Infonavit ("CESI"), son amortizados en línea recta a la tasa del 10% anual. Asimismo, los gastos por amortizar provenientes de intangibles de vida definida (software, licencias, etc.) se amortizan en línea recta atendiendo al tiempo estimado de uso. Ambos gastos por amortizar se incluyen en el de rubro de "Otros activos".

*n. Aportaciones a favor de los trabajadores para fondo de vivienda* - Se integra por las aportaciones que los patrones entregan al Infonavit para ser abonadas a la subcuenta individual de vivienda de cada trabajador, en los términos de la Ley del Infonavit.

El interés anual que se acredita a las subcuentas de vivienda de conformidad a lo que establece el Artículo 39 de la Ley del Infonavit, se integra con los intereses que equivalen al porcentaje del incremento en el salario mínimo (cantidad básica), los cuales se acreditan mensualmente a las cuentas individuales de cada derechohabiente. Adicionalmente se acredita a las cuentas individuales una tasa adicional (cantidad de ajuste), una vez autorizada por el H. Consejo de Administración. Ambos importes se reconocen dentro del rubro "Gastos por intereses" en el estado de resultados del ejercicio.

De acuerdo a las reformas de la Ley del Infonavit de 1992, el trabajador que cumpla 65 años de edad o adquiera el derecho a disfrutar una pensión por cesantía en edad avanzada, vejez, invalidez, incapacidad permanente total o incapacidad permanente parcial del 50% o más, en los términos de la Ley del IMSS o de algún plan de pensiones establecido por su patrón o derivado de contratación colectiva, tendrá derecho a que las Administradoras de Fondos para el Retiro ("Afores") autorizadas que lleven su cuenta individual de ahorro para el retiro, reciban por cuenta del Infonavit, los fondos de la subcuenta de vivienda constituidos por aportaciones de marzo de 1992 a junio de 1997, o bien, directamente por el Infonavit por aquellas cuentas no administradas por las Afores.

A partir de julio de 1997, las devoluciones se realizan directamente por las Afores y las mismas se validan y registran con base en la información recibida por conducto de PROCESAR, S. A. de C. V., Empresa Operadora de la Base de Datos Nacional SAR.

*o. Beneficios a los empleados* - Los beneficios al retiro, posteriores al retiro y por terminación por causas distintas a la reestructuración a que tienen derecho los empleados del Infonavit, se reconocen en los resultados de cada ejercicio, con base en cálculos actuariales del valor presente de estas obligaciones, basados en el método de crédito unitario proyectado, utilizando tasas de interés nominales con base a lo que establece la NIF D-3.

El Infonavit tiene establecido un régimen de jubilaciones y pensiones de beneficio definido en el que participan y se consideran inscritos todos los empleados mismos que contribuyen con el 2.5% de su salario tabular, dicho régimen cubre lo siguiente:

- Cesantía en edad avanzada, al cumplir al menos 60 años de edad con un mínimo de 10 años de antigüedad,
- Vejez, al cumplir 65 años de edad con al menos 10 años de antigüedad,
- Invalidez definitiva, con al menos 3 años de antigüedad en el régimen,
- Incapacidad total y permanente, con al menos 3 años de antigüedad en el régimen,
- Incapacidad parcial permanente del 50% o más siempre que haya producido la disolución de la relación de trabajo y siempre y cuando los trabajadores cuenten con más de tres años de antigüedad en el régimen,
- Cuando el empleado tenga cumplidos por lo menos 35 años al servicio del Infonavit.

En el supuesto de que por cualquier motivo un empleado deje de prestar sus servicios al Infonavit sin haber obtenido una jubilación o pensión en los términos del régimen señalado, tendrá derecho a

la devolución de las aportaciones del 2.5% de su salario tabular que hubiere efectuado.

Los empleados activos del Infonavit tienen derecho a la prima de antigüedad que se determina en relación a los años de servicio de los empleados, de acuerdo a lo que establece la Cláusula 19° del Convenio Complementario del Contrato Colectivo de Trabajo.

En adición, existen las obligaciones relativas a los beneficios posteriores al retiro relativos a ayuda de despensa y ayuda para lentes.

Por el régimen de jubilaciones y pensiones se ha constituido un fideicomiso irrevocable en el que se administran los activos del fondo.

La ganancia o pérdida actuarial de beneficios al retiro al igual que en el caso de beneficios a la terminación se reconocen conforme se devengan en el mismo periodo en el que se generen.

*p. Seguros* - Con fecha 24 de marzo de 1973 y 25 de agosto de 1982, el Infonavit cuenta con la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ("SHCP") para constituir una caja de seguros, otorgar el seguro de incapacidad total, permanente o por muerte y para operar el autoseguro de daños, respectivamente.

*Auto seguro de crédito* -

De acuerdo al Artículo 51 de la Ley del Infonavit, el Infonavit cubre a los acreditados para que en los casos de incapacidad total permanente, incapacidad del 50% o más, o de muerte, los libere a ellos o a sus beneficiarios, de los créditos

pendientes de amortización que se les hayan otorgado. El riesgo lo retiene el Infonavit, por lo que crea una estimación con base en cálculos actuariales para hacer frente a dicha situación. Este pasivo se incluye dentro del rubro "Provisiones para obligaciones diversas".

#### *Seguro de daños -*

Las viviendas financiadas por el Infonavit cuentan con un seguro contra daños que cubre la parte destruible de la vivienda a consecuencia de fenómenos naturales, como son terremoto y fenómenos hidrometeorológicos. Este seguro no representa un costo para el Infonavit ya que el costo lo cubre el acreditado mediante cargos bimestrales.

#### *Seguro de protección de pagos -*

Este seguro cubre a los trabajadores que recibieron crédito hipotecario del Infonavit entre los años 2007 y 2008 de la pérdida involuntaria del empleo durante los primeros cinco años de vida del crédito, con el objetivo de garantizar el pago de las amortizaciones del crédito hipotecario al Infonavit cubriendo el pago hasta por seis meses de amortizaciones del crédito, la vigencia de las pólizas es de cinco años a partir de la fecha en que fueron emitidas, por lo que el vencimiento de estas se dará durante 2012 y 2013.

#### *Fondo de protección de pagos -*

Cobertura contra la pérdida involuntaria del empleo a través de un fondo que cubre a los acreditados que recibieron crédito hipotecario a partir del 1º de enero 2009. El beneficio consiste

de seis pagos mensuales de amortización cada cinco años, durante toda la vida del crédito. El fondo se constituye con el 2% sobre el pago contractual durante toda la vida del crédito a cargo del acreditado. La administración del fondo está regulada por lineamientos aprobados por el H. Consejo de Administración del Infonavit, a través de un fideicomiso que fue establecido para tal fin en HSBC México, S. A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC.

- q. Créditos diferidos y cobros anticipados* - Las comisiones cobradas por el otorgamiento inicial de créditos se registrarán como un crédito diferido, el cual se amortizará contra los resultados del ejercicio como un ingreso por intereses, bajo el método de línea recta durante la vida promedio del crédito.
- r. Actualización del patrimonio* - Hasta el 31 de diciembre de 2007, se determinó multiplicando las aportaciones del patrimonio y las reservas por factores derivados de las UDIS, que midieron la inflación acumulada desde las fechas en que se realizaron las aportaciones o se generaron los remanentes hasta el cierre del ejercicio 2007. Como resultado de la adopción de la NIF B-10, a partir del 1o. de enero de 2008, el Infonavit suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación debido a que se encuentra en un entorno económico no inflacionario.
- s. Reconocimiento de ingresos* -

**Ingresos por intereses** - Los intereses generados por los préstamos otorgados se reconocen en resultados conforme se devengan, incluyendo los intereses de cartera en prórroga. La acumulación

de los intereses, desde el punto de vista contable, se suspende al momento en que el crédito es considerado como cartera vencida y a partir de ese momento se registran en cuentas de orden, y se reconocen en resultados como "Ingresos por intereses" hasta que se cobran. Se reinicia el reconocimiento de intereses cuando el acreditado cumple las condiciones para el traspaso de cartera vencida a cartera vigente.

**Ingresos por indexación de cartera de crédito -**

A partir de 1987, los créditos se otorgan en VSM, por lo que al momento de un incremento en los salarios mínimos, se actualiza anualmente el saldo insoluto de dichos créditos generando un ingreso por indexación, que se reconoce conforme se devenga en los resultados del ejercicio en el rubro de "Ingresos por intereses". Los incrementos al salario mínimo en los años de 2011 y 2010 fueron de 4.10% y 4.85%, respectivamente.

**Ingresos por comisiones** - Las comisiones cobradas por el otorgamiento inicial de créditos se registran en el rubro de "Créditos diferidos y cobros anticipados" los cuales se amortizan contra los resultados del ejercicio en el rubro de "Ingreso por intereses", bajo el método de línea recta durante la vida promedio del crédito.

- t. **Comisiones y tarifas cobradas** - Las comisiones y tarifas cobradas principalmente incluye las comisiones relacionadas con la administración de cartera.

El Infonavit en su carácter de administrador de los activos financieros de fideicomisos de

bursatilización, de la cartera de entidades financieras participantes en el producto "Infonavit Total", y del programa "Renueva Tu Hogar", reconoce en los resultados de cada ejercicio en el rubro de "Comisiones y tarifas cobradas", los ingresos que se derivan de la prestación de dichos servicios conforme se prestan los mismos.

- u. **Contingencias** - Las obligaciones o pérdidas importantes relacionadas con contingencias se reconocen cuando es probable que sus efectos se materialicen y existan elementos razonables para su cuantificación. Si no existen estos elementos razonables, se incluye su revelación en forma cualitativa en las notas a los estados financieros. Los ingresos, utilidades o activos contingentes se reconocen hasta el momento en que existe certeza prácticamente absoluta de su realización.
- v. **Régimen fiscal** - De acuerdo con el Artículo 70 de la Ley del Infonavit, no es sujeto de contribuciones federales, salvo los derechos de carácter federal correspondientes a la prestación de servicios públicos. Por otro lado el Artículo 36 de la misma Ley, establece que las aportaciones realizadas por los patrones a favor de los trabajadores y los intereses de la subcuenta de vivienda están exentos de toda clase de impuestos.

#### 4. Principales diferencias con normas de información financiera mexicanas

Los estados financieros han sido preparados de conformidad con los criterios contables establecidos por la Comisión, los cuales, en los siguientes casos, difieren de las Normas de Información Financiera



("NIF") emitidas por el CINIF, aplicadas comúnmente para la preparación de estados financieros para otro tipo de sociedades no reguladas:

- El Infonavit presenta el estado de cambios en la situación financiera tal como lo requieren los criterios contables aplicables para el Infonavit emitidos por la Comisión, lo cual difiere de las NIF, las que requieren la presentación del estado de flujos de efectivo. Asimismo, el Infonavit presenta el estado de resultados tal como lo requieren los citados criterios, mientras que las NIF, requieren la presentación del estado de resultados clasificando los ingresos y gastos en ordinarios y no ordinarios.
- La Ley del Infonavit establece la posibilidad de prórroga en sus pagos a los créditos de trabajadores que perdieron su relación laboral; mientras que para las NIF y los criterios aplicables a la Banca, dicha cartera sería considerada como vencida en tanto no se reciba el pago (en un plazo de 90 días) de acuerdo a las condiciones estipuladas originalmente o bien se reestructure, el Infonavit considera la cartera en prórroga como no vencida mientras el acreditado tenga derecho a la prórroga. Asimismo, el Infonavit considera una tolerancia de pago que acepta, en ciertas circunstancias, un monto de pago menor al originalmente pactado considerándolo como pago cubierto y consecuentemente dicho crédito no se considera como vencido.
- Se suspende la acumulación de los intereses devengados de las operaciones crediticias, en el momento en que el saldo insoluto del crédito sea considerado como vencido. En tanto el crédito se mantenga en cartera vencida, el control de los intereses devengados se registra en cuentas de orden. Cuando dichos intereses vencidos son cobrados, se reconocen directamente en los resultados del ejercicio en el rubro de "Ingresos por intereses". A partir de enero de 2010, las NIF establecen que no deben reconocerse en los estados financieros, los intereses o rendimientos devengados de las cuentas por cobrar derivados de cuentas de difícil recuperación debido a que deben considerarse como activos contingentes, por lo que para 2011 esta práctica no difiere de las NIF.
- De conformidad con el criterio contable C-1 "Transferencia de activos financieros" de las Disposiciones aplicables al Infonavit, el Infonavit con base en las características de las operaciones de transferencia de activos financieros se clasifica como transferencia de propiedad, y esta reconoce en sus estados financieros la salida de dichos activos. Por lo contrario de acuerdo con la NIF B-8 "Estados Financieros Consolidados o Combinados", en los casos en los que una entidad ejerza control sobre una Entidad de Propósito Específico ("EPE"), esta debe considerarse como una subsidiaria y deben consolidarse sus estados financieros con los de la controladora, y aplicar este cambio de manera retrospectiva.

## 5. Disponibilidades

Al 31 de diciembre, se integran como sigue:

	2011	2010
Fondo fijo de caja	\$ 1,530	\$ 1,517
Bancos moneda nacional	97,339	199,405
<b>Total</b>	<b>\$ 98,869</b>	<b>\$ 200,922</b>

## 6. Inversiones en valores

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, los títulos recibidos en reporto se integran como sigue:

Emisora	Títulos recibidos en reporto	2011				
		Costo de adquisición	Premio	Valor razonable	Días de plazo	Tasa anual
Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.	Bonos	\$ 439,000	\$ 105	\$ 439,105	2	4.31
Gobierno Federal	Bonos	4,100,000	948	4,100,948	2	4.31
<b>Subtotal</b>		<b>\$ 4,539,000</b>	<b>\$ 1,053</b>	<b>\$ 4,540,053</b>		

Inversiones en valores (destinadas a cubrir obligaciones específicas):

Emisora	Títulos recibidos en reporto	Costo de adquisición	Premio	Valor razonable	Días de plazo	Tasa anual
Gobierno Federal <sup>(1)</sup>	Bonos	2,800,000	705	2,800,705	2	4.31
<b>Total</b>		<b>\$ 7,339,000</b>	<b>\$ 1,758</b>	<b>\$ 7,340,758</b>		

(1) Mediante Oficio No. D00/100/002/2011 de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Administración del Infonavit, considera necesario reservar el recurso para cubrir con el pago de la devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda 97, de acuerdo al decreto del 25 de enero de 2012.

Emisora	2010					
	Títulos recibidos en reporte	Costo de adquisición	Premio	Valor razonable	Días de plazo	Tasa anual
Sociedad Hipotecaria Federal	Bonos	\$ 333,140	\$ 72	\$ 333,212	2	4.77
Nacional Financiera, S.N.C.	94Nafin10	166,860	36	166,896	2	4.77
Sociedad Hipotecaria Federal	Bonos	300,000	33	300,033	1	4.75
Gobierno Federal	Bonos M10	373,000	41	373,041	1	4.67
<b>Total</b>		<b>\$ 1,173,000</b>	<b>\$ 182</b>	<b>\$ 1,173,182</b>		

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010, los premios ganados ascienden a \$431,804 y \$419,291, respectivamente, mismos que se incluyen en el estado de resultados dentro del rubro de "Ingresos por intereses". La tasa anual promedio de las inversiones que generaron dichos premios por los años 2011 y 2010 fue de 4.31% y 4.62%, respectivamente.

## 7. Cartera de crédito a la vivienda

### a. Clasificación de la cartera por tipo de préstamo -

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la cartera de crédito a la vivienda por línea, dentro de la cual se incluyen las partidas pendientes de individualizarse y el financiamiento a desarrolladores, esta última se encuentra reservada (ver inciso e) se integra como sigue:

	2011			Total
	Vigente	Prórroga	Vencida	
Vivienda financiada (Línea I)	\$ 44,105,385	\$ 974,680	\$ 5,213,015	\$ 50,293,080
Compra a terceros (Línea II)	633,799,248	36,078,584	41,115,578	710,993,410
Construcción (Línea III)	23,506,991	854,880	2,246,059	26,607,930
Reparación, ampliación y mejoramiento (Línea IV)	3,505,606	108,547	176,791	3,790,944
Pago de pasivos (Línea V)	3,421,890	125,876	193,074	3,740,840
<b>Subtotal</b>	<b>708,339,120</b>	<b>38,142,567</b>	<b>48,944,517</b>	<b>795,426,204</b>
Partidas pendientes de individualizarse, neto	(12,715,983)	-	8,350	(12,707,633)
Financiamiento a desarrolladores y otros	-	-	385,647	385,647
<b>Total cartera de crédito</b>	<b>\$ 695,623,137</b>	<b>\$ 38,142,567</b>	<b>\$ 49,338,514</b>	<b>\$ 783,104,218</b>
Porcentaje de cartera vencida a cartera total			6.30%	

	2010			Total
	Vigente	Prórroga	Vencida	
Vivienda financiada (Línea I)	\$ 43,646,708	\$ 766,177	\$ 5,579,448	\$ 49,992,333
Compra a terceros (Línea II)	569,394,262	26,846,928	34,633,690	630,874,880
Construcción (Línea III)	23,251,036	757,128	2,241,216	26,249,380
Reparación, ampliación y mejoramiento (Línea IV)	3,055,879	89,288	160,408	3,305,575
Pago de pasivos (Línea V)	3,336,799	103,741	177,727	3,618,267
Subtotal	642,684,684	28,563,262	42,792,489	714,040,435
Partidas pendientes de individualizarse, neto	(5,406,442)	-	-	(5,406,442)
Financiamiento a desarrolladores y otros	-	-	423,826	423,826
Total cartera de crédito	\$ 637,278,242	\$ 28,563,262	\$ 43,216,315	\$ 709,057,819
Porcentaje de cartera vencida a cartera total			6.09%	

A continuación se incluye una explicación de los tipos de préstamos incluidos por línea de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 42 fracción II de la Ley:

- Por lo que respecta a los créditos a la vivienda "Línea I", éstos incluían financiamiento a desarrolladores para la construcción de habitaciones para ser adquiridas por los trabajadores mediante créditos que les otorgue el Infonavit. Estos financiamientos sólo se concedían por licitación, tratándose de programas habitacionales aprobados por el Infonavit y que cumplan con las disposiciones aplicables en materia de construcción.
- Tratándose de créditos a la vivienda "Línea II", se incluyen aquellos créditos otorgados directamente a los trabajadores que sean titulares de depósitos constituidos en el

Infonavit a su favor para la adquisición en propiedad de habitaciones.

- En los créditos a la vivienda "Línea III", se incluyen aquellos créditos otorgados directamente a los trabajadores que sean titulares de depósitos constituidos en el Infonavit a su favor para la construcción de vivienda en terreno propiedad del trabajador, mismo que se proporciona mediante ministraciones al trabajador.
- Los créditos a la vivienda correspondientes a la "Línea IV", incluyen aquellos créditos otorgados directamente a los trabajadores que sean titulares de depósitos constituidos en el Infonavit a su favor para la remodelación de la vivienda del trabajador, y que de igual forma se entrega al trabajador mediante ministraciones.

- En los créditos a la vivienda correspondientes a la "Línea V", se incluyen aquellos créditos otorgados directamente a los trabajadores que sean titulares de depósitos constituidos en el Infonavit a su favor para el pago de pasivos originados por créditos hipotecarios del trabajador.

Las "Partidas pendientes de individualizarse, neto" se componen principalmente de los pagos que se esperan recibir por la recaudación bimestral; una vez que se recibe el pago en el mes siguiente, se lleva a cabo la individualización correspondiente. El "Financiamiento a desarrolladores y otros", corresponde a saldos remanentes de los financiamientos para la construcción de conjuntos habitacionales para ser adquiridos por los trabajadores, los cuales están reservados totalmente.

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la cartera de crédito que se encontraba denominada en Veces Salario Mínimo ("VSM"), está valorizada utilizando el salario mínimo vigente mensual del Distrito Federal de \$1,818 y \$1,747 para cada año. El efecto por la indexación de la cartera de crédito denominada en VSM, reconocido en la cartera de crédito y en el rubro de "Ingresos por intereses" por los años terminados al 31 de diciembre de 2011 y 2010, ascendió a \$29,157,405 y \$31,120,302, respectivamente.

La integración de la cartera vencida al 31 de diciembre de 2011 y 2010, de acuerdo con el plazo a partir de que ésta se consideró como tal, se integra como sigue.

2011	Días		Años		Total
	1 a 180	181 a 365	1 a 2	Más de 2	
Vivienda financiada	\$ 2,098,043	\$ 1,414,428	\$ 1,264,057	\$ 436,487	\$ 5,213,015
Compra a terceros	16,513,713	12,432,945	10,422,249	1,746,671	41,115,578
Construcción	928,723	571,245	563,935	182,156	2,246,059
Reparación, ampliación y mejoramiento	84,540	47,306	35,928	9,017	176,791
Pago de pasivos	104,223	53,728	30,824	4,299	193,074
Financiamiento a desarrolladores	-	-	-	393,997	393,997
<b>Total</b>	<b>\$ 19,729,242</b>	<b>\$ 14,519,652</b>	<b>\$ 12,316,993</b>	<b>\$ 2,772,627</b>	<b>\$ 49,338,514</b>

2010	Días		Años		Total
	1 a 180	181 a 365	1 a 2	Más de 2	
Vivienda financiada	\$ 3,104,497	\$ 1,539,172	\$ 703,406	\$ 232,373	\$ 5,579,448
Compra a terceros	20,602,810	9,933,424	3,363,328	734,128	34,633,690
Construcción	1,284,167	567,604	249,402	140,043	2,241,216
Reparación, ampliación y mejoramiento	101,848	40,567	14,309	3,684	160,408
Pago de pasivos	119,461	47,555	8,881	1,830	177,727
Financiamiento a desarrolladores	-	-	-	423,826	423,826
<b>Total</b>	<b>\$ 25,212,783</b>	<b>\$ 12,128,322</b>	<b>\$ 4,339,326</b>	<b>\$ 1,535,884</b>	<b>\$ 43,216,315</b>

Los movimientos de la cartera vencida durante los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010, se analizan como se muestran a continuación:

2011	Saldo inicial	Aplicación de reservas	Incremento (decremento) del año	Saldo final
Vivienda financiada	\$ 5,579,448	\$ (1,866,382)	\$ 1,499,949	\$ 5,213,015
Compra a terceros	34,633,690	(13,964,126)	20,446,014	41,115,578
Construcción	2,241,216	(562,233)	567,076	2,246,059
Reparación, ampliación y mejoramiento	160,408	(45,698)	62,081	176,791
Pago de pasivos	177,727	(58,775)	74,122	193,074
Subtotal	42,792,489	(16,497,214)	22,649,242	48,944,517
Financiamiento a desarrolladores	423,713	(25,303)	(4,524)	393,886
Otros	113	-	(2)	111
<b>Total cartera</b>	<b>\$ 43,216,315</b>	<b>\$ (16,522,517)</b>	<b>\$ 22,644,716</b>	<b>\$ 49,338,514</b>

2010	Saldo inicial	Aplicación de reservas	Incremento (decremento) del año	Saldo final
Vivienda financiada	\$ 5,652,056	\$ (3,273,838)	\$ 3,201,230	\$ 5,579,448
Compra a terceros	29,316,025	(17,363,026)	22,680,691	34,633,690
Construcción	2,266,196	(1,108,223)	1,083,243	2,241,216
Reparación, ampliación y mejoramiento	149,167	(70,304)	81,545	160,408
Pago de pasivos	161,673	(83,376)	99,430	177,727
Subtotal	37,545,117	(21,898,767)	27,146,139	42,792,489
Financiamiento a desarrolladores	466,809	-	(43,096)	423,713
Otros	10,633	-	(10,520)	113
Total cartera	\$ 38,022,559	\$ (21,898,767)	\$ 27,092,523	\$ 43,216,315

Los créditos otorgados hasta el 31 de julio de 1987, se originaron en moneda nacional a una tasa fija de interés anual del 4%; después de esa fecha y hasta el año de 1992, se otorgaron sobre la base de VSM sin intereses; a partir de 1993 se otorgan en VSM más una tasa de interés anual que fluctúa entre el 4% y el 10%, según el periodo de otorgamiento y los ingresos del acreditado.

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 los ingresos por intereses están conformados de la siguiente forma:

	2011	2010
Ingresos por intereses y comisiones (1)	\$ 50,483,762	\$ 45,733,021
Indexación de cartera	29,157,405	31,120,302
Intereses sobre inversiones	431,804	419,291
Total	\$ 80,072,971	\$ 77,272,614

(1) Dentro de este concepto se incluyen las comisiones de los activos transferidos por el producto Infonavit Total, una vez que la operación fue efectuada, la participación del Infonavit, se difiere en la vida promedio del crédito.

El número de créditos a la vivienda al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se conforma como se muestra a continuación:

	2011	2010
Cartera vigente	3,477,547	3,285,336
Cartera en prórroga	175,570	139,762
Cartera vencida	198,265	184,220
Total	3,851,382	3,609,318
Porcentaje de número de créditos en cartera vencida	5.15%	5.10%

*b. Clasificación de la cartera por régimen de amortización -*

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la cartera de créditos a la vivienda, por régimen de amortización, antes de las amortizaciones pendientes de individualizarse y financiamiento a desarrolladores, se muestra a continuación:

2011	Cartera vigente			Total
	ROA	REA	Prórroga	
Vivienda financiada	\$ 23,007,680	\$ 21,097,705	\$ 974,680	\$ 45,080,065
Compra a terceros	526,499,384	107,299,864	36,078,584	669,877,832
Construcción	15,602,696	7,904,295	854,880	24,361,871
Reparación, ampliación y mejoramiento	2,535,147	970,459	108,547	3,614,153
Pago de pasivos	2,406,642	1,015,248	125,876	3,547,766
<b>Total</b>	<b>\$ 570,051,549</b>	<b>\$ 138,287,571</b>	<b>\$ 38,142,567</b>	<b>\$ 46,481,687</b>

2011	Cartera vencida		Total
	ROA	REA	
Vivienda financiada	\$ 249,520	\$ 4,963,495	\$ 5,213,015
Compra a terceros	2,846,347	38,269,231	41,115,578
Construcción	168,316	2,077,743	2,246,059
Reparación, ampliación y mejoramiento	10,061	166,730	176,791
Pago de pasivos	8,141	184,933	193,074
<b>Total</b>	<b>\$ 3,282,385</b>	<b>\$ 45,662,132</b>	<b>\$ 48,944,517</b>

2010	Cartera vigente			Total
	ROA	REA	Prórroga	
Vivienda financiada	\$ 24,089,625	\$ 19,557,083	\$ 766,177	\$ 44,412,885
Compra a terceros	473,464,705	95,929,557	26,846,928	596,241,190
Construcción	16,271,140	6,979,896	757,128	24,008,164
Reparación, ampliación y mejoramiento	2,221,172	834,707	89,288	3,145,167
Pago de pasivos	2,449,679	887,120	103,741	3,440,540
<b>Total</b>	<b>\$ 518,496,321</b>	<b>\$ 124,188,363</b>	<b>\$ 28,563,262</b>	<b>\$ 671,247,946</b>



2010	Cartera vencida		Total
	ROA	REA	
Vivienda financiada	\$ 809,028	\$ 4,770,420	\$ 5,579,448
Compra a terceros	7,339,378	27,294,312	34,633,690
Construcción	503,694	1,737,522	2,241,216
Reparación, ampliación y mejoramiento	31,593	128,815	160,408
Pago de pasivos	31,272	146,455	177,727
<b>Total</b>	<b>\$ 8,714,965</b>	<b>\$ 34,077,524</b>	<b>\$ 42,792,489</b>

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la clasificación por número de créditos a la vivienda conforme a su régimen de amortización, se muestra a continuación:

	2011			2010		
	ROA	REA	Prórroga	ROA	REA	Prórroga
Cartera vigente	2,880,093	597,454	175,570	2,726,517	558,819	139,762
Cartera vencida	13,692	184,573	-	38,260	145,960	-
<b>Total</b>	<b>2,893,785</b>	<b>782,027</b>	<b>175,570</b>	<b>2,764,777</b>	<b>704,779</b>	<b>139,762</b>

### c. Cartera reestructurada -

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, el saldo de la cartera reestructurada se muestra a continuación:

2011	Vigente	Prórroga	Vencida	Total
Vivienda financiada	\$ 18,494,996	\$ 233,306	\$ 1,022,475	\$ 19,750,777
Compra a terceros	111,073,918	3,988,387	7,620,479	122,682,784
Construcción	8,151,869	192,398	535,169	8,879,436
Reparación, ampliación y mejoramiento	807,234	14,812	37,637	859,683
Pago de pasivos	844,671	24,960	41,687	911,318
<b>Créditos a la vivienda</b>	<b>\$ 139,372,688</b>	<b>\$ 4,453,863</b>	<b>\$ 9,257,447</b>	<b>\$ 153,083,998</b>

2010	Vigente	Prórroga	Vencida	Total
Vivienda financiada	\$ 16,633,192	\$ 189,108	\$ 1,418,281	\$ 18,240,581
Compra a terceros	91,934,302	3,274,017	11,046,949	106,255,268
Construcción	7,159,922	172,226	841,146	8,173,294
Reparación, ampliación y mejoramiento	674,300	12,772	60,781	747,853
Pago de pasivos	716,583	17,256	55,932	789,771
<b>Créditos a la vivienda</b>	<b>\$ 117,118,299</b>	<b>\$ 3,665,379</b>	<b>\$ 13,423,089</b>	<b>\$ 134,206,767</b>

El importe de la cartera reestructurada durante los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010 que había sido eliminada del balance general conforme a la política de cartera segregada y que fue restituida en el balance general contra el rubro de "Otros productos"; una vez que se cumplió con el pago sostenido del crédito reestructurado, ascendió a \$10,771,903 y \$7,910,315, respectivamente.

*d. Programas de apoyo crediticio -*

Existen productos de solución y estímulo para la recuperación de cartera, los cuales permiten realizar quitas al saldo y la disminución de la mensualidad de los acreditados. El objetivo de estos programas es contar con productos de prevención y recuperación de cartera que permitan adecuar las condiciones del crédito que aseguren, tanto la cobranza de la cartera, como la calidad del activo y mejorar las condiciones de pago para el acreditado. El importe de apoyo crediticio por los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010, asciende a \$2,686,794 y \$2,087,888, respectivamente.

A continuación se mencionan las características de los principales programas de apoyo:

*"Seguro de desempleo"*- Todos los créditos originados de 2007 a la fecha cuentan con un seguro de protección de pagos que cubre hasta 6 mensualidades del crédito.

*"Productos de solución y cuenta nueva"*- En casos de variación en el poder adquisitivo familiar, se puede

ajustar el pago mensual de acuerdo a la capacidad de cada acreditado. Para determinar la capacidad de pago se aplican estudios socioeconómicos a través de las universidades estatales o de la Universidad Nacional Autónoma de México ("UNAM").

*"Prórroga 50/50"*- Para mitigar el efecto de la capitalización de intereses de la prórroga, que incrementa el saldo y amplía el plazo de amortización del crédito, los acreditados cuentan con la alternativa de la prórroga 50/50. Mediante un pago de aproximadamente \$650 pesos al mes, durante el periodo de la prórroga, la mitad de los intereses no cubiertos con el pago son absorbidos por el Infonavit. De esta manera el acreditado mantiene una cultura de pago y el saldo de su crédito y se incrementa como en el caso de la prórroga.

*"Liquidación anticipada"*- En este programa se ofrecen descuentos que van del 5% al 30% sobre el saldo del crédito si se liquida anticipadamente en su totalidad. El descuento depende de las características de cada crédito.

*"Acreditados cumplidos"*- Para incentivar a que los acreditados se regularicen y motivarlos a que se mantengan al corriente existe el programa de recompensas en el cual los acreditados pueden ganar desde la condonación de una mensualidad hasta el saldo completo de su crédito. Los acreditados reciben un boleto de participación por cada mes de pago continuo.

Todos los acreditados que muestran algún problema con el pago de su crédito son visitados

por un promotor de solución quien lo asesorará de manera gratuita en las alternativas disponibles. En el 2011 se implementó la metodología "Ruta de Solución" para estandarizar el proceso de atención e incrementar la efectividad de los promotores de solución.

Adicionalmente, los acreditados pueden llamar a Infonatel, consultar la Garantía Infonavit en el Portal, o acudir a los Centros de Servicio Infonavit ("CESI") más cercano para recibir la asesoría adecuada sobre el pago de su crédito.

*e. Estimación preventiva para riesgos crediticios -*

A continuación, se muestra la integración de la estimación preventiva para riesgos crediticios al 31 de diciembre de 2011 y 2010:

	2011	2010
Riesgo de crédito	\$ 35,487,311	\$ 26,997,524
Riesgo de extensión	90,542,207	77,774,113
Intereses de la cartera en prórroga	904,530	564,226
Reservas adicionales <sup>(1)</sup>	1,355,522	127,000
	128,289,570	105,462,863
Reservas por financiamiento a desarrolladores <sup>(2)</sup>	393,886	423,713
<b>Total estimación preventiva para riesgos crediticios</b>	<b>\$ 128,683,456</b>	<b>\$ 105,886,576</b>

(1) De acuerdo a las estimaciones de la Administración del Infonavit en diciembre de 2011, decidió incorporar una reserva adicional para prevenir el posible efecto de las viviendas abandonadas, vandalizadas y deshabitadas.

(2) De acuerdo a la resolución del H. Consejo de Administración del Infonavit del 1º de julio de 2010, se autorizó la constitución de una reserva adicional destinada exclusivamente a la solución de créditos otorgados en línea III.

A continuación se muestran las estimaciones de crédito y de extensión requeridas al 31 de diciembre de 2011 y 2010, por número de amortizaciones mensuales vencidas, la cual no incluye las reservas adicionales, intereses de la cartera en prórroga, ni la reserva por financiamiento a desarrolladores, respectivamente.

Número de amortizaciones mensuales vencidas	2011			
	Importe de la cartera evaluada	Estimación de crédito	Estimación riesgo de extensión	Estimación requerida
0	\$ 691,764,085	\$ 2,488,264	\$ 79,064,023	\$ 81,552,287
1	33,187,195	516,997	7,436,789	7,953,786
2	15,354,507	683,570	3,017,520	3,701,090
3	6,325,154	1,021,918	857,104	1,879,022
4	5,027,115	1,549,941	116,994	1,666,935
5	3,710,566	1,321,454	37,704	1,359,158
6	2,777,586	1,023,851	12,073	1,035,924
7 a 47	35,849,858	25,445,430	-	25,445,430
48 o más	1,430,138	1,435,886	-	1,435,886
<b>Total</b>	<b>\$ 795,426,204</b>	<b>\$ 35,487,311</b>	<b>\$ 90,542,207</b>	<b>\$ 126,029,518</b>

Número de amortizaciones mensuales vencidas	2010			
	Importe de la cartera evaluada	Estimación de crédito	Estimación riesgo de extensión	Estimación requerida
0	\$ 615,509,211	\$ 2,200,150	\$ 68,557,284	\$ 70,757,434
1	35,793,584	424,807	5,837,527	6,262,334
2	21,180,230	624,101	2,490,475	3,114,576
3	7,486,243	864,758	683,846	1,548,604
4	6,274,366	1,617,959	145,040	1,762,999
5	4,082,672	1,292,824	39,770	1,332,594
6	5,867,535	2,113,951	20,171	2,134,122
7 a 47	17,759,701	17,045,697	-	17,045,697
48 o más	86,893	813,277	-	813,277
<b>Total</b>	<b>\$ 714,040,435</b>	<b>\$ 26,997,524</b>	<b>\$ 77,774,113</b>	<b>\$ 104,771,637</b>

A continuación se muestran las estimaciones de crédito y de extensión requeridas al 31 de diciembre de 2011 y 2010, por línea de crédito.

	2011			
	Importe de la cartera evaluada	Estimación de crédito	Estimación riesgo de extensión	Estimación requerida
Vivienda financiada	\$ 50,293,080	\$ 3,764,680	\$ 26,945,845	\$ 30,710,525
Compra a terceros	710,993,410	29,820,653	55,950,779	85,771,432
Construcción	26,607,930	1,634,147	6,769,387	8,403,534
Reparación, ampliación y mejoramiento	3,790,944	130,735	512,893	643,628
Pago de pasivos	<u>3,740,840</u>	<u>137,096</u>	<u>363,303</u>	<u>500,399</u>
<b>Total</b>	<b>\$ <u>795,426,204</u></b>	<b>\$ <u>35,487,311</u></b>	<b>\$ <u>90,542,207</u></b>	<b>\$ <u>126,029,518</u></b>

	2010			
	Importe de la cartera evaluada	Estimación de crédito	Estimación riesgo de extensión	Estimación requerida
Vivienda financiada	\$ 49,992,333	\$ 3,534,820	\$ 25,610,504	\$ 29,145,324
Compra a terceros	630,874,880	21,867,101	45,378,919	67,246,020
Construcción	26,249,380	1,387,571	6,082,989	7,470,560
Reparación, ampliación y mejoramiento	3,305,575	101,686	400,466	502,152
Pago de pasivos	<u>3,618,267</u>	<u>106,346</u>	<u>301,235</u>	<u>407,581</u>
<b>Total</b>	<b>\$ <u>714,040,435</u></b>	<b>\$ <u>26,997,524</u></b>	<b>\$ <u>77,774,113</u></b>	<b>\$ <u>104,771,637</u></b>

El análisis de los movimientos de la estimación preventiva para riesgos crediticios, por los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010.

	2011	2010
Saldo al inicio del año	\$ 105,886,576	\$ 98,200,044
Reservas creadas en el ejercicio	42,553,828	32,317,937
Aplicaciones:		
De créditos vencidos reservados al 100%	(16,522,517)	(21,898,767)
Créditos liquidados por término de plazo	(542,919)	(638,529)
Aplicación de reservas en adjudicaciones	(4,718)	(6,221)
Programas de apoyo	<u>(2,686,794)</u>	<u>(2,087,888)</u>
<b>Saldo al final del año</b>	<b>\$ <u>128,683,456</u></b>	<b>\$ <u>105,886,576</u></b>

## 8. Cuentas fiscales por cobrar, neto

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, el rubro de "Cuentas fiscales por cobrar", se integra como se muestra a continuación:

Cuentas por cobrar (sexto bimestre del año en curso, respectivamente):	2011	2010
Amortizaciones de créditos otorgados	\$ 10,436,732	\$ 8,962,967
Aportaciones de trabajadores con crédito	3,276,781	2,510,057
Aportaciones de trabajadores sin crédito	8,469,225	7,981,201
<b>Subtotal</b>	<b>22,182,738</b>	<b>19,454,225</b>

Créditos fiscales (bimestres anteriores al año en curso, respectivamente):	2011	2010
Amortizaciones de crédito	6,534,511	4,063,106
Aportaciones de trabajadores con crédito	1,759,773	1,909,061
Aportaciones de trabajadores sin crédito	15,687,800	13,039,670
<b>Subtotal</b>	<b>23,982,084</b>	<b>19,011,837</b>
Convenios de pagos en parcialidades celebrados con patrones	125,142	136,786
Estimación preventiva para cuentas fiscales (1)	(8,294,284)	(5,972,167)
<b>Total</b>	<b>\$ 37,995,680</b>	<b>\$ 32,630,681</b>

(1) Está integrada por el saldo pendiente de cobro de las aportaciones y amortizaciones con crédito a la fecha de la evaluación, las cuales la Administración del Infonavit reserva al 100%.

El Instituto Mexicano del Seguro Social ("IMSS") emite las liquidaciones a los patrones en el Sistema Único de Autodeterminación ("SUA") por las aportaciones de vivienda que constituyen las cuentas por cobrar a cambio de una retribución. Los gastos pagados por el Infonavit por este servicio, incluyendo los pagados a PROCESAR y a entidades receptoras de recaudación, ascendieron a \$553,959 y \$544,370 en 2011 y 2010 respectivamente, y se encuentran registrados dentro del rubro de "Gastos de administración, operación y vigilancia", en el estado de resultados.

## 9. Bienes adjudicados, neto

Al 31 de diciembre, se integran como sigue:

	2011	2010
Bienes adjudicados	\$ 2,268,893	\$ 974,788
Bienes recibidos en dación en pago	2,588,703	2,895,102
	4,857,596	3,869,890
Menos- Estimación por baja de valor de bienes inmuebles	(2,159,884)	(1,544,261)
<b>Total</b>	<b>\$ 2,697,712</b>	<b>\$ 2,325,629</b>

Durante el 2011 y 2010 el Infonavit registró 10,443 y 6,825 adjudicaciones y daciones de bienes inmuebles, respectivamente.

## 10. Inmuebles, mobiliario y equipo, neto

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, el saldo de inmuebles, mobiliario y equipo, se analiza como sigue:

	2011	2010
Inmuebles destinados a oficinas	\$ 579,438	\$ 579,438
Equipo de cómputo	425,254	381,393
Mobiliario y equipo	317,294	311,054
Vehículos	59,782	62,865
	1,381,768	1,334,750
Menos: depreciación acumulada	(929,602)	(856,776)
<b>Total</b>	<b>\$ 452,166</b>	<b>\$ 477,974</b>

La depreciación cargada en los resultados por los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010, ascendió a \$89,857 y \$78,480, respectivamente.

## 11. Derechos fiduciarios, neto

El Infonavit, como fuente alterna para obtener liquidez, ha llevado a cabo bursatilizaciones de cartera con transferencia de propiedad mediante la emisión de certificados de vivienda ("Cedevis"). Los activos bursatilizados para las emisiones de Cedevis consisten en créditos hipotecarios de alta calidad crediticia, denominados en VSM y originados a tasa fija. Los fondos que se reciben a través del programa de Cedevis complementan aquellos provenientes de las contribuciones patronales y de las amortizaciones de créditos que son utilizados en el otorgamiento de nuevos créditos hipotecarios.

La cartera bursatilizada de cada emisión es cedida a un fideicomiso constituido en Nacional Financiera, S. N. C., como contraprestación, el Infonavit recibe el efectivo producto de la colocación entre el gran público inversionista y una constancia fiduciaria que acredita la titularidad de los derechos que tiene el Infonavit de recibir el monto remanente del patrimonio del fideicomiso. Esta constancia representa un sobrecolateral inicial para los tenedores de los Cedevis de entre el 16% y el 30% de los activos iniciales del Fideicomiso.

Cada certificado emitido por el fideicomiso representa, para el tenedor, el derecho en primer lugar al cobro del principal e intereses, adeudados por el fiduciario como emisor de los títulos, de acuerdo con los términos del fideicomiso. La constancia fiduciaria acredita la titularidad de los derechos que tiene el

Infonavit, como fideicomisario en segundo lugar, de recibir el monto remanente del patrimonio del fideicomiso después del pago total y cancelación de los certificados bursátiles, en caso de que lo hubiera. Los Cedevis se pagarán únicamente con los recursos existentes en el patrimonio del fideicomiso.

Antes de 2008, solo se emitía una constancia de derechos fiduciarios. A partir de 2008, para mejorar la estructura de los Cedevis, la constancia se dividió en dos partes: "la constancia preferente", también llamada "tramo mezanine", y la "constancia subordinada". El tramo mezanine, recibe pagos de intereses en las mismas fechas que el Cedevis respecto del cual representa la colateralización, una vez pagado el interés a los tenedores de los Cedevis. La amortización del principal de este tramo mezanine no comienza a efectuarse hasta que los Cedevis han sido completamente amortizados.

El Infonavit es el administrador único de la cartera de créditos bursatilizados y de acuerdo con el contrato de administración, el Fiduciario nombra al Infonavit como su agente para llevar a cabo la administración y cobranza de los créditos hipotecarios, de los inmuebles adjudicados, así como, efectuar reclamaciones bajo los seguros o fondos de protección de pagos, según corresponda. Por los años terminados al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se reconocieron ingresos por comisiones cobradas en el estado de resultados por la administración de dicha cartera por \$785,197 y \$619,561, respectivamente, en el rubro de "Comisiones y tarifas cobradas".



A continuación se detallan algunas de las características de los títulos emitidos por el cesionario al 31 de diciembre de 2011.

Fecha de colocación	Emisión	Denominación	Tasa anual	Plazo en años	Monto de emisión original
19-03-2004	Cedevis 04	Pesos	9.15%	12	\$ 750,514
12-11-2004	Cedevis 04U	UDI	5.65%	18	1,208,855
15-07-2005	Cedevis 05U	UDI	5.94%	20	1,164,042
07-10-2005	Cedevis 05-2U	UDI	5.90%	20	1,057,799
09-12-2005	Cedevis 05-3U	UDI	5.66%	22	1,052,422
28-04-2006	Cedevis 06U	UDI	5.80%	22	1,200,830
19-06-2006	Cedevis 06-2U	UDI	6.25%	22	1,004,122
13-10-2006	Cedevis 06-3U	UDI	5.09%	22	1,545,276
13-11-2006	Cedevis 06-4U	UDI	4.95%	22	2,247,487
26-04-2007	Cedevis 07U	UDI	4.35%	22	2,426,208
16-07-2007	Cedevis 07-2U	UDI	4.28%	22	2,700,055
01-10-2007	Cedevis 07-3U	UDI	4.56%	22	2,334,993
02-10-2007	Cedevis 07-VSMA1	VSM	5.41%	22	1,766,593
02-10-2007	Cedevis 07-VSMA1	Pesos	9.08%	22	570,318
11-04-2008	Cedevis 08U y 2U	UDI	4.62%	22	3,128,460
12-06-2008	Cedevis 08-3U y 4U	UDI	4.94%	22	3,500,157
29-08-2008	Cedevis 08-5U y 6U	UDI	4.99%	22	1,999,994
24-10-2008	Cedevis 08-7U y 8U	UDI	5.96%	22	3,654,832
23-12-2008	Cedevis 08-9U y 10U	UDI	5.90%	22	2,160,000
25-05-2009	Cedevis 09U	UDI	5.65%	22	2,020,942
06-07-2009	Cedevis 09U-2U	UDI	5.70%	22	2,588,799
21-08-2009	Cedevis 09-3U	UDI	5.62%	22	1,500,027
29-09-2009	Cedevis 09-4U	UDI	5.50%	22	2,684,253
23-11-2009	Cedevis 09-5U	UDI	5.40%	21	2,533,348
11-12-2009	Macrocrédito	UDI	5.40%	15	2,512,631
12-03-2010	Cedevis 10 U-10 2U	UDI	4.72%	27	4,926,805
18-06-2010	Cedevis 10 03U Y 10 04U	UDI	4.48%	28	4,216,217
10-09-2010	Cedevis 10 05U	UDI	4.16%	28	1,500,007
29-10-2010	Cedevis 10 06U	UDI	4.15%	28	3,037,656
10-12-2010	Cedevis Hitotal 10U	UDI	5.00%	30	1,500,000
04-03-2011	Cedevis 11U	UDI	4.95%	28	3,665,700
14-04-2011	Cedevis Hitotal 10U	UDI	5.00%	30	2,500,001
03-06-2011	Cedevis 11 2U	UDI	5.32%	28	3,852,300
29-07-2011	Cedevis 11 3U	UDI	5.50%	28	1,999,900
13-10-2011	Cedevis Hitotal 10U	UDI	5.00%	30	1,500,000
09-12-2011	Cedevis 11 4U	UDI	4.45%	28	1,096,000
<b>Total</b>					<b>\$ 79,107,543</b>

A partir de 2010, el Infonavit realizó una operación con HiTo, S. A. P. I. de C. V., para el otorgamiento de créditos a los derechohabientes por montos superiores al monto máximo del producto de crédito tradicional del Infonavit, los créditos así originados, una vez que se recibe la primera amortización, son vendidos a un fideicomiso que lleva a cabo su bursatilización mediante la emisión de certificados de vivienda (Cedevis Hitotal 10U). Este programa tiene un monto autorizado de emisión de \$30,000,000, de los cuales al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se han emitido certificados por \$4,000,001 y \$1,500,000, respectivamente.

A continuación se detallan los saldos por redimir al 31 de diciembre de 2011 y 2010, de cada una de las constancias fiduciarias.

Fecha de colocación	2011		
	Valor reexpresado	Deterioro	Valor neto
19-03-2004	\$ 78,751	\$ -	\$ 78,751
12-11-2004	484,516	-	484,516
15-07-2005	432,323	(5,626)	426,697
07-10-2005	389,660	-	389,660
09-12-2005	383,772	-	383,772
28-04-2006	482,355	(54,488)	427,867
19-06-2006	404,961	(59,113)	345,848
13-10-2006	484,853	-	484,853
13-11-2006	704,293	-	704,293
26-04-2007	836,353	-	836,353
16-07-2007	727,297	(4,700)	722,597
01-10-2007	664,179	-	664,179
02-10-2007	526,546	(65,727)	460,819
11-04-2008	975,638	(36,759)	938,879
12-06-2008	1,246,773	(88,880)	1,157,893
29-08-2008	753,738	(19,883)	733,855
24-10-2008	1,375,349	-	1,375,349
23-12-2008	1,011,056	-	1,011,056
25-05-2009	878,049	-	878,049
06-07-2009	1,070,080	-	1,070,080
21-08-2009	617,654	-	617,654
29-09-2009	1,161,945	-	1,161,945
23-11-2009	1,067,042	-	1,067,042
11-12-2009	876,029	-	876,029
12-03-2010	1,837,648	-	1,837,648
18-06-2010	1,600,773	-	1,600,773
10-09-2010	581,372	-	581,372
29-10-2010	1,109,613	-	1,109,613
08-12-2010	1,648,692	(13,596)	1,635,096
04-03-2011	1,440,741	(30,280)	1,410,461
03-06-2011	1,476,119	(23,882)	1,452,237
29-07-2011	250,486	-	250,485
09-12-2011	276,960	-	276,960
Derechos fiduciarios (RUV) <sup>(1)</sup>	19,646	-	19,646
Otros derechos fiduciarios	3,410	-	3,410
<b>Total</b>	<b>\$ 27,878,672</b>	<b>\$ (402,934)</b>	<b>\$ 27,475,737</b>

(1) El Registro Único de Vivienda ("RUV") es un fideicomiso, el cual tiene como función principal proporcionar información estadística sobre la oferta de las viviendas a nivel nacional para que así los acreditados puedan encontrar una mejor vivienda que cubra sus necesidades.

Fecha de colocación	2010		
	Valor reexpresado	Deterioro	Valor neto
19-03-2004	\$ 78,751	\$ -	\$ 78,751
12-11-2004	467,474	-	467,474
15-07-2005	417,117	-	417,117
07-10-2005	375,954	-	375,954
09-12-2005	370,274	-	370,274
28-04-2006	465,389	(41,065)	424,324
19-06-2006	390,718	(43,402)	347,316
13-10-2006	467,799	-	467,799
13-11-2006	679,521	-	679,521
26-04-2007	806,936	-	806,936
16-07-2007	701,716	(11,214)	690,502
01-10-2007	640,818	-	640,818
02-10-2007	505,773	(9,136)	496,637
11-04-2008	941,322	(32,797)	908,525
12-06-2008	1,202,920	(60,305)	1,142,615
29-08-2008	727,227	(6,334)	720,893
24-10-2008	1,761,572	-	1,761,572
23-12-2008	975,494	-	975,494
25-05-2009	847,166	-	847,166
06-07-2009	1,032,442	-	1,032,442
21-08-2009	595,930	-	595,930
29-09-2009	1,121,075	-	1,121,075
23-11-2009	1,029,511	-	1,029,511
11-12-2009	934,438	-	934,438
12-03-2010	1,773,013	(38,003)	1,735,010
18-06-2010	1,544,469	(73,200)	1,471,269
10-09-2010	560,924	(28,208)	532,716
29-10-2010	1,070,584	(43,549)	1,027,035
08-12-2010	456,378	-	456,378
<b>Total</b>	<b>\$ 22,942,705</b>	<b>\$ (387,213)</b>	<b>\$ 22,555,492</b>

## 12. Aportaciones a favor de los trabajadores para fondo de vivienda

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, las aportaciones de los trabajadores, se integran como sigue:

	2011	2010
Fondo de ahorro 1972 a febrero 1992	\$ 8,029,442	\$ 8,256,834
Devolución adicional del fondo de ahorro <sup>(1)</sup>	<u>2,202,573</u>	<u>2,282,725</u>
	10,232,015	10,539,559
SAR vivienda	577,106,378	528,081,754
SAR vivienda marzo 1992 a junio 1997	13,260,968	12,834,702
Saldo de la subcuenta de vivienda que complementó el monto de los créditos, pendiente de aplicar por las Afores <sup>(2)</sup>	<u>(4,366,964)</u>	<u>(3,404,175)</u>
	<u>586,000,382</u>	<u>537,512,281</u>
	<u>\$ 596,232,397</u>	<u>\$ 548,051,840</u>

(1) La provisión para cubrir la devolución adicional del fondo de ahorro se determina con base en cálculos actuariales para hacer frente a la obligación del Infonavit de devolver un importe igual al que se encuentra ahorrado en el "Fondo de Ahorro 1972 a febrero 1992" en los casos de muerte, incapacidad, invalidez y cesantía en edad avanzada. La provisión necesaria para cubrir la obligación se calcula considerando la población viva y activa al cierre del año y el monto total de las aportaciones pendientes de entrega.

(2) Corresponde a los saldos de las subcuentas de vivienda pendientes de recibir de las Afores por los créditos otorgados a los trabajadores.

## 13. Cuentas por pagar a desarrolladores

El saldo de esta cuenta se refiere a las operaciones de crédito del Programa de Entrega Continua de Vivienda ("PECV"), a través del cual se da la formalización del crédito entre el acreditado y el Infonavit, pero este último difiere el pago de la vivienda al desarrollador de la misma, documentando la obligación de pago mediante una cuenta por pagar, misma que el desarrollador puede ceder a los intermediarios financieros al amparo de un convenio con NAFINSA con el fin de obtener recursos de forma anticipada a través de una operación de descuento. El monto máximo autorizado para este programa con la participación de NAFINSA y otros intermediarios financieros al 31 de diciembre de 2011 y 2010, asciende a \$7,678,000 y \$7,185,000, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la cuenta por pagar asciende a \$1,971,001 y \$1,500,610, respectivamente.

#### 14. Cuentas por pagar

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, las cuentas por pagar se integran como se muestra a continuación:

	2011	2010
Créditos formalizados en proceso de pago	\$ 3,281,094	\$ 2,500,180
Amortizaciones y aportaciones liquidadas en exceso	1,809,836	1,500,004
Acreedores por otorgamiento de crédito	1,652,835	1,852,206
Provisiones de gastos y proveedores	1,059,520	740,951
Servicios por verificación de obra	477,962	546,704
Flujos por pagar a fideicomisos	283,311	302,206
Primas de seguros recuperadas	96,171	93,890
Programas de ahorro de derechohabientes	67,447	60,032
Otras cuentas por pagar	1,450,975	759,786
	<b>\$ 10,179,151</b>	<b>\$ 8,355,959</b>

#### 15. Convenios y aportaciones por aplicar

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, el rubro se integra como sigue:

	2011	2010
Aportaciones de trabajadores del sexto bimestre	\$ 8,469,225	\$ 7,981,201
Aportaciones de trabajadores en créditos fiscales	15,687,800	13,039,670
Aportaciones pendientes de individualizar en convenios de pagos en parcialidades	271,500	322,550
Aportaciones de trabajadores (no individualizadas)	315,625	180,196
	<b>\$ 24,744,150</b>	<b>\$ 21,523,617</b>

## 16. Provisiones para obligaciones diversas

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, las provisiones para obligaciones diversas se analizan como sigue:

	2011	2010
Autoseguro de crédito (1)	\$ 4,508,273	\$ 4,290,849
Pensiones y jubilaciones, beneficios posteriores y terminación de relación laboral	1,092,208	333,503
Provisión para escrituración de créditos	500,289	767,260
Contingencia conjuntos habitacionales	464,415	432,449
Programa de prejubilación	312,811	340,087
Prima de antigüedad	388,731	203,698
Reserva para siniestros no cobrados al asegurador	271,763	97,605
Prestaciones al personal	229,567	172,601
Provisión Programa "Contrátalos con incentivo"	196,225	196,225
Provisión de contingencias legales	125,332	56,901
	<u>\$ 8,089,614</u>	<u>\$ 6,891,178</u>

(1) El Infonavit analiza los 3 escenarios determinados por el actuario, y constituye la reserva de acuerdo al escenario moderado mencionado dentro de la valuación actuarial de la Reserva de Riesgo en Curso ("RRC") y de la Reserva por Siniestros Ocurredos No Reportados ("RSONR"), al 31 de diciembre de 2011 y 2010 la RRC asciende a \$1,918,960 y \$1,322,111, respectivamente, y la RSONR asciende a \$2,589,313 y \$2,968,738, respectivamente.

### **Beneficios a empleados -**

El Infonavit tiene un plan de pensiones de beneficios definidos que cubre a su personal en el que participan y se consideran inscritos todos los empleados mismos que contribuyen con el 2.5% de su salario tabular. Los beneficios se basan en los años de servicio y en el monto de la compensación de los empleados. La política del Infonavit es fondar el plan de pensiones al 100%.

En adición al plan de pensiones de beneficios definidos, el Infonavit patrocina otros beneficios posteriores al retiro tales como ayuda de despensa y reembolso para compra de lentes y anteojos.

*Flujos de efectivo*

Las aportaciones y los beneficios pagados fueron como sigue:

	Aportaciones a los fondos		Beneficios pagados	
	2011	2010	2011	2010
Terminación	\$ -	\$ -	\$ 154,556	\$ 48,131
Retiro	20,292	141,160	462,909	88,830
	<u>\$ 20,292</u>	<u>\$ 141,160</u>	<u>\$ 617,465</u>	<u>\$ 136,961</u>

El costo, las obligaciones y otros elementos de los planes de pensiones, primas de antigüedad, otros beneficios al retiro y remuneraciones al término de la relación laboral distintas de reestructuración, se determinaron con base en cálculos preparados por actuarios independientes al 31 de diciembre de 2011 y 2010.

Los componentes del costo neto de los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010, son los siguientes:

	2011			2010		
	Terminación	Retiro	Total	Terminación	Retiro	Total
Costo neto del periodo:						
Costo laboral del servicio actual	\$ 22,908	\$ 34,897	\$ 57,805	\$ 20,903	\$ 29,015	\$ 49,918
Costo financiero	25,767	93,791	119,558	24,501	92,857	117,358
Rendimiento de los activos del plan	-	(89,453)	(89,453)	-	(76,107)	(76,107)
Pérdidas actuariales y modificaciones al plan	320,811	1,172,665	1,493,476	40,553	79,781	120,334
Costo neto del periodo	<u>\$ 369,486</u>	<u>\$ 1,211,900</u>	<u>\$ 1,581,386</u>	<u>\$ 85,957</u>	<u>\$ 125,546</u>	<u>\$ 211,503</u>

Incluye \$1,493,476 y \$120,334 de pérdidas actuariales amortizables que fueron reconocidas en su totalidad en los resultados del ejercicio de 2011 y 2010, respectivamente, derivado principalmente en 2011 del programa "Plan Voluntario Jubilatorio y Prejubilatorio con Carácter Temporal" autorizado por el H. Consejo de Administración.

	Otros beneficios posteriores al retiro	
	2011	2010
Costo neto del periodo (1)	<u>\$ (75)</u>	<u>\$ 20,600</u>

(1) Incluye \$6,513 de ganancia y \$15,459 de pérdida actuarial amortizable que fueron reconocidas en su totalidad en los resultados del ejercicio de 2011 y 2010, respectivamente.



**Pasivo laboral -**

A continuación se detalla el valor presente de las obligaciones por los beneficios de los planes:

31 de diciembre de 2011	Beneficios			Otros beneficios posteriores al retiro
	Terminación	Retiro	Total	
Importe de las obligaciones por beneficios definidos	\$ 566,301	\$ 2,052,840	\$ 2,619,141	\$ 83,531
Activos del plan a valor razonable	-	(1,221,733)	(1,221,733)	-
Pasivo neto proyectado	\$ 566,301	\$ 831,107	\$ 1,397,408	\$ 83,531

31 de diciembre de 2010	Beneficios			Otros beneficios posteriores al retiro
	Terminación	Retiro	Total	
Importe de las obligaciones por beneficios definidos	\$ 351,371	\$ 1,251,235	\$ 1,602,606	\$ 83,606
Activos del plan a valor razonable	-	(1,148,826)	(1,148,826)	-
Pasivo neto proyectado	\$ 351,371	\$ 102,409	\$ 453,780	\$ 83,606

Los supuestos más importantes utilizados en la determinación del costo neto del periodo de los planes son los siguientes:

	Beneficios		Otros beneficios posteriores al retiro	
	2011	2010	2011	2010
Tasa de descuento nominal utilizada para reflejar el valor presente de las obligaciones	7.70%	7.70%	7.70%	7.70%
Tasa de incremento nominal en los niveles de sueldos futuros	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
Tasa nominal esperada de rendimiento de los activos del plan	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
Vida laboral promedio remanente de los trabajadores (en años)	18.90	19.45	-	-

## 17. Créditos diferidos y cobros anticipados

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, el rubro se integra como sigue:

	2011	2010
Comisiones por apertura de créditos (1)	\$ 9,907,205	\$ 8,125,181
Otros conceptos diferidos	102,886	111,072
	<u>\$ 10,010,091</u>	<u>\$ 8,236,253</u>

(1) Corresponde al saldo pendiente de diferir por las comisiones cobradas que se mencionan en la Nota 7

## 18. Patrimonio

El patrimonio del Infonavit se integra de conformidad con el Artículo 5 de la Ley del Infonavit, como sigue:

- Con las aportaciones en numerario, servicios y subsidios que proporcione el Gobierno Federal.
- Con las cantidades y comisiones que obtenga por los servicios que preste, los cuales se determinarán en los términos de los reglamentos respectivos.
- Con los montos que se obtengan de las actualizaciones, recargos, sanciones y multas.
- Con los bienes y derechos que adquiera por cualquier título, y
- Con los rendimientos que se obtengan de la inversión de los recursos.

## 19. Interés aplicado a las subcuentas de vivienda

De acuerdo al Artículo 39 de la Ley del Infonavit, la determinación de la cantidad básica será el resultado de aplicar al saldo de las subcuentas de vivienda, la tasa de incremento del salario mínimo del Distrito Federal que resulte de la revisión que para ese año haya aprobado la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, así mismo la cantidad de ajuste se determinara una vez que el Consejo de Administración apruebe el remanente de operación del Infonavit, al cual, se le disminuirá la cantidad básica para obtener la cantidad de ajuste resultante. Dicha cantidad de ajuste se acreditará en las subcuentas de vivienda a más tardar en el mes de marzo del año siguiente al de su cálculo.

Las tasas anuales de rendimiento otorgadas a la subcuenta de vivienda de los trabajadores, fueron 5.14% en 2011 y 7.47% en 2010; dichas tasas incluyen la tasa anual aplicada para determinar la cantidad de ajuste del 1.0 % y 2.5% y el incremento al salario mínimo del 4.10% y 4.85% en 2011 y 2010, respectivamente.

La cantidad básica (incremento VSM) y de ajuste se muestra a continuación:

	2011	2010
Cantidad básica	\$ 23,142,402	\$24,225,382
Cantidad de ajuste	5,830,487	13,997,816
Intereses complementarios subcuenta de vivienda	118,617	275,379
Remanente repartible	\$ 29,091,506	\$ 38,498,577

## 20. Comisiones y tarifas cobradas

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, el rubro de "Comisiones y tarifas cobradas" se integra como sigue:

	2011	2010
Ingresos por administración de cartera	\$ 1,040,090	\$ 792,442
Intereses y valuación de constancias Cedevis	1,251,536	1,048,332
Cuotas cobradas	31,814	43,488
Utilidad en cambios	9,559	2,419
Total	\$ 2,332,999	\$ 1,886,681

## 21. Otros productos

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010, el rubro de "Otros productos" se integra como sigue:

	2011	2010
Recuperaciones de créditos	\$ 14,451,693	\$ 10,624,191
Ingresos por recargos, actualizaciones y multas	754,112	559,387
Utilidad en venta de reserva territorial	17,419	4,158
Liberación de estimación para cuentas fiscales por cobrar	-	241,482
Liberación de deterioro de los Cedevis	-	441,120
Otros	753,792	485,522
	\$ 15,977,016	\$ 12,355,860

## 22. Otros gastos

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010, el rubro se integra como sigue:

	2011	2010
Estimación para cuentas fiscales por cobrar	\$ 2,322,117	\$ -
Autoseguro de crédito	1,609,289	1,485,061
Pérdidas actuariales y ajustes por modificaciones al plan <sup>(1)</sup>	1,540,290	148,123
Estimación por incobrabilidad de deudores diversos	1,015,741	462,360
Estimación por incobrabilidad de bienes adjudicados	615,623	881,042
Gastos relacionados con reserva territorial, bienes adjudicados y recibidos en dación	483,521	141,507
Deterioro de constancias fiduciaria	15,721	-
Erogaciones de carácter fortuito	254,138	1,417,772
Proyecto de regularización de expedientes	49,243	80,643
Estimación por incobrabilidad de reserva territorial	27,749	2,051
Supervisión de obra	6,780	8,997
	<u>\$ 7,940,212</u>	<u>\$ 4,627,556</u>

(1) Incluye el efecto por \$390,256 de haber de retiro liquidado en el "Plan Voluntario Jubilatorio y Prejubilatorio con Carácter Temporal".

## 23. Cuentas de orden

### a. Créditos comprometidos -

El Infonavit cuenta con compromisos para otorgar créditos al 31 de diciembre de 2011 y 2010 por \$2,005,037 y \$3,120,151, respectivamente.

### b. Intereses de cartera vencida -

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, los intereses de cartera vencida se integran como se muestra a continuación:

	2011	2010
Intereses cartera hipotecaria vencida	\$ 2,323,039	\$ 1,601,339
Intereses normales y moratorios de cartera vencida a desarrolladores	662,470	620,731
	<u>\$ 2,985,509</u>	<u>\$ 2,222,070</u>

### c. Cartera de créditos Cedevís -

Se refiere al saldo insoluto de la cartera cedida a los fideicomisos de bursatilización quienes colocan mediante

oferta pública certificados bursátiles. La cartera cedida al 31 de diciembre de 2011 y 2010, asciende a \$97,867,295 y \$80,523,575, respectivamente. A continuación se muestra el detalle de los saldos de la cartera cedida a los fideicomisos:

Fecha de colocación	Fideicomiso	Saldo insoluto de cartera en los fideicomisos		Tasa anual	Plazo original en años
		2011	2010		
19-03-2004	80371	\$ 263,971	\$ 304,109	9.15%	12
12-11-2004	80423	1,178,392	1,224,843	5.65%	18
15-07-2005	80459	1,126,907	1,176,013	5.94%	20
07-10-2005	80467	1,038,866	1,081,989	5.90%	20
09-12-2005	80472	1,108,851	1,150,752	5.66%	22
28-04-2006	80484	1,333,289	1,375,227	5.80%	22
19-06-2006	80492	1,125,333	1,158,747	6.25%	22
13-10-2006	80498	1,627,905	1,687,018	5.09%	22
13-11-2006	80500	2,374,557	2,461,309	4.95%	22
26-04-2007	80512	2,933,521	2,971,319	4.35%	22
16-07-2007	80518	3,085,208	3,127,978	4.28%	22
01-10-2007	80523	2,718,579	2,761,719	4.56%	22
02-10-2007	80522	2,617,736	2,657,209	4.91%	22
11-04-2008	80548	3,741,876	3,795,457	4.62%	22
12-06-2008	80550	4,459,242	4,498,814	4.94%	22
29-08-2008	80557	2,603,241	2,622,946	4.99%	22
24-10-2008	80561	5,100,425	5,177,243	5.96%	22
23-12-2008	80569	2,979,982	3,023,968	5.90%	22
25-05-2009	80582	2,605,842	2,661,613	5.65%	22
06-07-2009	80584	3,286,818	3,375,455	5.70%	22
21-08-2009	80590	1,928,222	1,984,243	5.62%	22
29-09-2009	80596	3,575,843	3,635,237	5.50%	22
23-11-2009	80600	3,375,704	3,439,205	5.40%	21
11-12-2009	80601	3,244,075	3,310,233	5.40%	15
12-03-2010	80608	6,195,541	6,325,792	4.72%	27
18-06-2010	80613	5,543,837	5,598,852	4.48%	28
10-09-2010	80619	1,989,972	2,012,689	4.16%	28
29-10-2010	80621	4,014,194	4,061,328	4.15%	28
08-12-2010	80625	6,775,310	1,862,268	5.00%	30
04-03-2011	80628	4,887,780	-	5.50%	28
03-06-2011	80630	5,198,233	-	5.32%	28
29-07-2011	80632	2,446,634	-	5.50%	28
09-12-2011	80640	1,381,409	-	4.45%	28
		<u>\$ 97,867,295</u>	<u>\$ 80,523,575</u>		

**d. Créditos totalmente reservados -**

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, el comportamiento de los créditos totalmente reservados, se integra a continuación:

	2011	2010
Saldo al inicio del año	\$ 72,666,297	\$ 61,391,721
Incrementos	16,522,517	21,898,767
Recuperaciones	(14,451,693)	(10,624,191)
	<u>\$ 74,737,121</u>	<u>\$ 72,666,297</u>

**e. Créditos castigados autorizados por el H. Consejo de Administración -**

El saldo presentado en la cuenta proviene del ejercicio de 2006, por lo que el importe al 31 de diciembre de 2011 y 2010, asciende a \$366,627 en ambos años.

**f. Cartera de crédito vendida -**

El saldo presentado en la cuenta proviene del ejercicio de 2006, por lo que el importe al 31 de diciembre de 2011 y 2010 es de \$11,742,478 en ambos años.

**g. Cartera administrada Infonavit total -**

El saldo al 31 de diciembre de 2011 y 2010 es de \$41,166,373 y \$30,157,500, respectivamente, representa el valor de la cartera administrada por el Infonavit por cuenta de las instituciones financieras participantes en la originación de créditos del producto denominado Infonavit Total, cuyo objetivo es maximizar la capacidad crediticia de los acreditados, la cual incluye capital e intereses y se integra de la siguiente manera:

	2011	2010
Banamex, S.A.	\$ 40,286,057	\$ 29,519,516
Santander, S.A.	880,316	637,984
Total	<u>\$ 41,166,373</u>	<u>\$ 30,157,500</u>

**h. Cartera administrada Renueva Tu Hogar -**

El saldo al 31 de diciembre de 2011 es de \$1,101,023, representa el valor de la cartera administrada por el Infonavit por cuenta de las instituciones financieras participantes en la originación de créditos del producto denominado Renueva Tu Hogar, se integra de la siguiente manera:

	2011	2010
Banco Monex, S.A.	\$ 569,441	\$ -
Banco ABC Capital, S.A.	531,582	-
<b>Total</b>	<b>\$ 1,101,023</b>	<b>\$ -</b>

**i. Derechos fiduciarios de cartera -**

El Infonavit tiene constituidos al 31 de diciembre de 2011, en NAFIN, dos fideicomisos a los cuales aportó, cedió y transmitió los derechos sobre los flujos de cobranza de ciertos créditos previamente reservados al 100% y eliminados del activo (créditos segregados), los cuales se encontraban demandados por vía judicial (créditos demandados), con la finalidad de contar con un esquema más eficiente para la administración y recuperación.

Los derechos fiduciarios están representados por el monto de los flujos de cobranza estimada que tiene derecho a recibir el Infonavit, respecto a los créditos demandados fideicomitados, los citados derechos se disminuyen por la aplicación de los flujos recibidos de los fideicomisos. Asimismo, el Infonavit reconoce dichos flujos en el estado de resultados en el rubro de "Otros productos". Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, el importe neto de los derechos fiduciarios asciende a \$1,572,283 y \$1,743,374, respectivamente.

**j. Aportaciones pendientes de traspasar al Sistema de Ahorro para el Retiro -**

El saldo presentado al 31 de diciembre de 2011 y 2010, asciende a \$35,780,519 y \$33,992,322, respectivamente.

**24. Gastos de administración, operación y vigilancia ("GAOV")**

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2011 y 2010, la relación que existe entre el importe de GAOV y los recursos totales determinada bajo los lineamientos del H. Consejo de Administración es de 0.236% y 0.199%, respectivamente, la cual es inferior al 0.550% que establece como máximo la Ley del Infonavit. Por separado con fecha 29 de febrero de 2012, nuestros auditores independientes emitieron su informe sobre el ejercicio del presupuesto de GAOV por el periodo comprendido del 1° de enero al 31 de diciembre de 2011.

## 25. Administración de riesgos (no auditado)

Con el fin de cumplir con la doble Misión del Infonavit de financiar vivienda y administrar las subcuentas de vivienda que forman parte del ahorro para el retiro de los trabajadores, se requieren políticas balanceadas en la administración de riesgos para asegurar la calidad del portafolio de créditos originados.

Para cumplir estos objetivos de manera eficaz y satisfacer los requerimientos regulatorios que actualmente se exigen a las instituciones financieras, el Infonavit ha desarrollado e implementado modelos de medición para los riesgos que enfrenta, con base en las mejores prácticas, utilizando técnicas del análisis económico y de la estadística matemática.

### Funciones

Entre las funciones que desempeña la Administración de Riesgos se encuentran:

- Identificar a los trabajadores solicitantes de crédito cuyo perfil genere buena expectativa de pago (mediante los Sistemas de Calificación);
- Estimar porcentaje de incumplimiento y pérdida esperada;
- Analizar la variabilidad del desempleo y su impacto en la cartera del Infonavit;
- Calcular los requerimientos de reservas;
- Apoyar en el diseño de productos de crédito para asegurar que sean adecuados y contengan los rendimientos esperados;
- Normar y coordinar las acciones derivadas del Subcomité de Nuevos Productos y
- Proponer límites para los riesgos a los que está expuesto el Infonavit.

### Creación del área de Riesgos

Hasta diciembre de 2002, el Infonavit no contaba con un área de administración de riesgos, que apoyara en la optimización de las decisiones relativas a la operación, prevención de pérdidas y protección de su patrimonio a través de la correcta identificación, medición, monitoreo y control de los riesgos.

Dado el interés de la Administración de contar con prácticas sólidas de administración de riesgos consistentes con las recomendaciones formuladas a nivel internacional, la Subdirección General de Planeación y Finanzas propuso adoptar las disposiciones de carácter prudencial en materia de administración integral de riesgos, emitida por la CNBV en la Circular Única Bancaria ("CUB").

Así se creó la Coordinación de Riesgos (ahora Gerencia Sr. de Riesgos), bajo un enfoque normativo, cuya función específica es normar y administrar los riesgos a los que se encuentra expuesto el Infonavit (Riesgo de Crédito, Activos y Pasivos y Operacional, que comprende el Legal y Tecnológico).

### Creación del Comité de Riesgos

En febrero de 2006, se aprobó la creación del Comité de Riesgos que es tripartito, integrado por Consejeros propuestos por la representación del Gobierno Federal y de los Directores Sectoriales de los trabajadores y patrones. Adicionalmente, participa en el Comité un experto independiente en Riesgos, propuesto por la Administración a petición de los tres sectores, quien tiene la función de asesorar al Comité sobre la adopción de las mejores prácticas en materia de Administración de Riesgos.



En su primera sesión de 2008, el H. Consejo de Administración resolvió incorporar al Comité de Riesgos, con voz pero sin voto, al Auditor Interno del Infonavit, así como a los miembros del H. Comité de Auditoría.

En abril de 2009 se modificaron las bases de funcionamiento del Comité de Riesgos con el fin de facultarlo para que éste pueda analizar y proponer, para autorización del H. Consejo de Administración, las nuevas operaciones, productos y servicios que el Infonavit pretenda ofrecer a derechohabientes, acreditados, empresarios y participantes del Infonavit ampliado, una vez que éstos se encuentren debidamente autorizados por el Subcomité de Nuevos Productos.

### **Subcomité de Nuevos Productos**

Por lo anterior, en noviembre de 2009, el H. Consejo de Administración aprobó las modificaciones a las Políticas y Lineamientos para Nuevos Productos, con el propósito de robustecer el marco normativo que rige al Subcomité de Nuevos Productos, grupo de trabajo que además de apoyar las labores encomendadas al Comité de Riesgos en materia de nuevos productos, también aporta una visión integral e institucional en el diseño, análisis, implementación y desempeño de los mismos.

### **Límites y Niveles de tolerancia de Riesgo**

En 2009, el H. Consejo de Administración autorizó los límites de exposición al riesgo y los niveles de tolerancia. Respecto a los riesgos operacionales, se cuenta con niveles de tolerancia por tipo de riesgo y por área, bajo umbrales que permitan visualizar si la exposición es aceptable, tolerable o por arriba de

la tolerancia; además de contar con una tolerancia máxima en el impacto al patrimonio del Infonavit por eventos de riesgo operacional, y un nivel de tolerancia global. Los riesgos que cuentan con los niveles de tolerancia antes mencionados son: i) Riesgo legal; ii) Transparencia y acceso a la información; iii) Retiros y traspasos SAR 92, iv) Código de ética; v) Cartera en prórroga y, vi) Políticas y procedimientos relativos a la administración.

### **Manuales**

En 2011 el H. Consejo de Administración autorizó los manuales de Riesgo Crédito, Tecnológico, Legal, Operacional así como el de Administración de Activos y Pasivos que documentan las metodologías para cada riesgo. Estas metodologías se ven alineadas a las políticas del Infonavit y sus necesidades mediante el Mapa de Riesgos.

### **Mapa de Riesgos**

El Mapa de Riesgos es una herramienta dinámica que le ha permitido al Infonavit desde 2007 a la fecha visualizar los principales riesgos de negocio que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos Institucionales, misión y visión; asimismo da la pauta para focalizar los esfuerzos en aquellos riesgos que son de alta prioridad y relevancia para el Infonavit. Este proyecto ha sido un foro importante para la Infonavit para atender situaciones de riesgo y lograr permear e incrementar en el Infonavit una cultura de riesgos.

La metodología del Mapa de Riesgos abarca cada uno de los pasos relacionados con la gestión del riesgo: identificación, cuantificación, medición y monitoreo, contemplando cada una de las áreas que integra el

Infonavit lo que permite equilibrar y focalizar una correcta toma de decisiones.

La Gerencia Sr. de Riesgos es responsable de construir el Mapa de Riesgos a través de la identificación y evaluación de los riesgos más relevantes a que está expuesto el Infonavit, determinando así el portafolio de riesgos institucional y comunicando los resultados a la Dirección General y diversas áreas del Infonavit.

Los líderes asignados para atender cada riesgo son responsables de establecer e implementar las acciones necesarias para mitigar los factores de riesgo asociados, con el fin de evitar la materialización de los mismos y a su vez contribuir a la disminución del impacto dentro del Infonavit.

Aunque la Gerencia Sr. de Riesgos no se encarga de dar seguimiento y controlar los riesgos, si se ocupa de encausar la atención de los riesgos identificados en el Mapa de Riesgos, de proponer indicadores asociados a dichos riesgos y de informar de forma recurrente al Comité de Riesgos sobre el comportamiento de los mismos, de las desviaciones observadas, así como de las acciones que se emprenden en las diversas áreas del Infonavit para recuperar niveles aceptables.

También durante 2011, los indicadores se han rediseñado y en algunos casos creado, siempre apegados a las mejores prácticas internacionales. Mensualmente, presentan información relevante sobre:

- La calidad crediticia de la cartera
- Comportamiento y costo de las estimaciones preventivas crediticias
- Indicadores de liquidez y capital
- Exposición por demandas derivadas de la operación

- Cumplimiento del código de ética
- Tiempo y atención de respuesta en solicitudes de información según lineamientos de Transparencia y Acceso a la información.
- Impacto por retiros y traspasos del SAR-92
- Cifras de adjudicación de vivienda

Las modificaciones se realizan periódicamente para reflejar mejor la dinámica y variabilidad de los factores reportados.

A continuación se describe las principales actividades llevadas a cabo para cada tipo de riesgo:

### **Riesgo Crédito**

Referente a la originación de créditos mantiene mejoras continuas a los modelos de originación y participa en las modificaciones que pudieran afectar a la cartera, minimizando los factores de riesgo que pudieran degradar la calidad de los créditos otorgados. Se mantiene como participante activo en análisis del perfil de acreditados que representan una oportunidad de mejora para diversas áreas del Infonavit.

Acorde a las mejores prácticas, realiza el cálculo de pérdida esperada, da seguimiento a la estimación de reservas preventivas y analiza las variaciones significativas de estos cálculos, explicando las causas y reportando los hallazgos.

Las modificaciones realizadas a la Ley Infonavit contempladas en el Diario Oficial de la Federación el pasado 12 de enero de 2012 permitirán al Infonavit otorgar, a solicitud del trabajador créditos, en pesos o veces en salarios mínimos, conforme a las reglas que al efecto determine su

Consejo de Administración. También se estipula que el trabajador tiene derecho a recibir un crédito del Infonavit, y una vez que lo haya liquidado podrá acceder a un nuevo financiamiento por parte del Infonavit en coparticipación con entidades financieras. Para este segundo crédito el trabajador podrá disponer de los recursos acumulados en la subcuenta de vivienda y su capacidad crediticia estará determinada por la proyección de aportaciones subsecuentes. La Gerencia Sr. de Riesgos a través de la Gerencia de Riesgo de Crédito está apoyando al área de Crédito, en los análisis correspondientes para lograr implementar estos cambios a la ley.

### **Riesgo Operacional**

Se continúan con los esfuerzos necesarios para fortalecer la base de datos de incidencias por riesgo operacional, incluyendo a partir de 2011 aquellos eventos identificados como actos ilícitos que potencialmente pueden generar una pérdida para el Infonavit.

Las incidencias por riesgo operacional en el Infonavit están clasificadas principalmente por pérdidas de tipo de procesos, fraude interno, fraude externo y acontecimientos externos.-. Nota: el incremento de las incidencias se debe al aumento de las fuentes de información utilizadas para recopilar incidencias y eventos por este tipo de riesgo, tales como: deudores, cuentas contables e informes por investigaciones especiales.

Como parte de la gestión de riesgos en el Infonavit, se realiza de manera sistemática la gestión de los riesgos que pueden afectar su misión, visión y objetivos a través de la identificación, evaluación,

mitigación y monitoreo. En consecuencia, durante el 2011 se desarrollaron las medidas de acción o respuestas a los riesgos clasificados como priorizados y no priorizados con la finalidad de establecer los controles necesarios. Como ejemplo podemos mencionar que para el riesgo de “Calidad en los Avalúos” se implementó un procedimiento de monitoreo de avalúos con la finalidad de evaluar la calidad de los mismos, así mismo se determinó el esquema de sanciones a unidades de valuación lo cual permite promover la disminución de malas prácticas en avalúos. Por otro lado, del riesgo “Requerimientos de TI y Calidad de la Información” se conformó el Grupo de Evaluación de Proyectos Tecnológicos cuyo objetivo es evaluar mediante una visión integral e institucional las iniciativas de mejora y los programas de negocio existentes en las áreas del Infonavit que requieren de soluciones de tecnología.

### **Riesgo Tecnológico**

Durante el 2011, se tuvo la necesidad de alinear la gestión de riesgo tecnológico con las prácticas adoptadas en el Infonavit. Esta necesidad requirió que se definiera el modelo de gestión de riesgos con COBIT (sistema para administración de riesgo tecnológico y de información: “Control Objectives for Information and related Technology”). El resultado de las acciones emprendidas fue presentado y aprobado por el H. Consejo de Administración.

Dado que la tecnología es primordial para el Negocio, las mejoras establecidas en la gestión de riesgo facilitarían su identificación, evaluación y priorización; mejorando la infraestructura de control del Infonavit.

En este esfuerzo se visualizó la importancia de involucrar a la alta dirección del Infonavit, lo cual dio origen a la creación del Comité de Evaluación de Proyectos Tecnológicos en el que participan los Subdirectores del Infonavit, cuyo objetivo es evaluar mediante una visión integral e institucional las iniciativas de mejora y de los programas de negocio existentes en las áreas del Infonavit que requieran de soluciones de tecnología con resultados satisfactorios.

Con este razonamiento, se requirió iniciativas para tener una cultura de prevención de los riesgos tecnológicos, estableciendo la integración de la gestión de riesgos tecnológicos en las metodologías de administración de proyectos y de soluciones tecnológicas, así como, en los procesos de entrega y soporte de servicio; dicha integración concluirá en el 2012.

### **Riesgo de Balance**

El Infonavit ha venido realizando anualmente la valuación y proyección de sus activos y pasivos considerando múltiples escenarios macroeconómicos y de flujos de efectivo con el fin de garantizar la viabilidad financiera en el largo plazo.

Acorde a los resultados obtenidos en el estudio realizado en 2011, no se observa bajo ningún escenario que el Infonavit presente dificultades para:

- a) Enfrentar sus obligaciones de pasivo, al menos en los siguientes 30 años.

- b) Mantener y alcanzar el nivel objetivo de Patrimonio establecido en la Estrategia de Capitalización plasmada en el Plan Financiero 2012-2016.

El Infonavit cuenta con tres líneas de crédito de corto plazo con diferentes Instituciones financieras para enfrentar cualquier contingencia de liquidez de corto plazo que pudiera presentarse. Dichos montos se incrementaron este año a un total de \$3,300 millones de pesos.

Adicionalmente se reporta mensualmente la proyección de liquidez de corto plazo del Infonavit y se realizan pruebas de estrés a modo de anticipar cualquier contingencia de liquidez.

Las disponibilidades están distribuidas en diversas instituciones a fin de diversificar el portafolio y minimizar el riesgo, dichos flujos están invertidos en depósitos bancarios y operaciones de reporto de corto plazo, normalmente a 1 día, las cuales representan menos del 2% del activo y son conservadas a su vencimiento, por lo que la exposición de riesgo de mercado es mínima. Aunado a lo anterior, se reporta periódicamente el riesgo de incumplimiento de las contrapartes.

El fortalecimiento del patrimonio del Infonavit le permitirá afrontar la volatilidad en la economía sin impactar de manera sustancial en su operación. Para los próximos años, se plantea superar un Índice de Capitalización del 12%, acorde a la estrategia financiera plasmada en el Plan

Financiero 2012-2016, el cual se mide la relación de Patrimonio sobre Activos Totales.

## 26. Compromisos y contingencias

En el curso normal de sus operaciones, el Infonavit ha sido objeto de juicios y reclamaciones; sobre aquellos que espera se tenga un efecto desfavorable se constituyen las provisiones correspondientes. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, el número total de juicios es de 74 y de 66, respectivamente, los cuales tienen su origen en demandas por ex-trabajadores del Infonavit.

Adicionalmente al 31 de diciembre de 2011 y 2010, existen 151,796 y 90,449 juicios, respectivamente, promovidos por derechohabientes del Infonavit solicitando la devolución de la subcuenta de vivienda o fondo de ahorro.

## 27. Hechos posteriores

*Cuenta por cobrar (sexto bimestre de 2011):*

Al 31 de diciembre de 2011, se reconoció una cuenta por cobrar dentro del rubro de "Cuentas fiscales por cobrar, neto" que corresponde a el ingreso estimado del 6º bimestre de 2011, el cual ascendió a \$22,182,738 de los cuales fueron cobrados \$21,037,920, correspondiente a las Amortizaciones de créditos otorgados y a las Aportaciones de trabajadores con y sin crédito.

*Reformas a la Ley:*

Como se menciona en la Nota 1, con fecha 12 de enero de 2012, se reformaron los Artículos 43, 44, 47 y 8º transitorio.

*Bursatilizaciones:*

Con fecha 10 de febrero de 2012, el Infonavit realizó una bursatilización de Cedevis por un monto de \$4,973 millones, siendo esta la mayor colocación registrada desde que arrancó el programa en 2004.

La cartera de créditos que conforma esta emisión está financiada solamente por el Infonavit, tiene una edad promedio de 30 meses, una tasa promedio de la cartera de 9.02% en veces salarios mínimos y los acreditados reportan 6 años de cotización.

En la transacción participó la banca privada y patrimonial, fondos de pensiones privados, empresas aseguradoras, tesorerías y Afores, en un total de 78 posturas y una sobredemanda de 1.41 veces el monto ofertado, mostrando la penetración que ha logrado construir este producto.

A diferencia de las emisiones de Cedevis anteriores, esta estructura es innovadora al ofrecer un esquema de amortización acelerada que permite alcanzar un nivel de protección objetivo de 40.0%, con lo que se alarga la vida media del instrumento, se mantienen las

garantías y los niveles de protección que ofrecen todas las emisiones del Infonavit.

## 28. Pronunciamientos normativos

### *NIF emitidas por la CINIF*

Con el objetivo de converger la normatividad mexicana con la normatividad internacional, durante 2011 el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera promulgó las siguientes NIF, Interpretaciones a las Normas de Información Financiera ("INIF") y mejoras a las NIF, que entran en vigor a partir del 1 de enero de 2012, como sigue:

B-3, Estado de resultado integral

B-4, Estado de cambios en el capital contable

C-6, Propiedades, planta y equipo

Mejoras a las Normas de Información Financiera 2012

Algunos de los principales cambios que establecen estas normas, son:

*NIF B-3, Estado de resultado integral.-* Establece la opción de presentar a) un solo estado que contenga los rubros que conforman la utilidad o pérdida neta, así como los otros resultados integrales ("ORI") y la participación en los ORI de otras entidades y denominarse estado de resultado integral o b) en dos estados; el estado de resultados, que debe incluir únicamente los rubros que conforman la utilidad o pérdida neta y el estado de otros resultados integrales, que debe

partir de la utilidad o pérdida neta y presentar enseguida los ORI y la participación en los ORI de otras entidades. Adicionalmente establece que no deben presentarse en forma segregada partidas como no ordinarias, ya sea en el estado financiero o en notas a los estados financieros.

*NIF B-4, Estado de cambios en el capital contable.-* Establece las normas generales para la presentación y estructura del estado de variaciones en el capital contable como mostrar los ajustes retrospectivos por cambios contables y correcciones de errores que afectan los saldos iniciales de cada uno de los rubros del capital contable y presentar el resultado integral en un solo renglón, desglosado en todos los conceptos que lo integran, según la NIF B-3.

*NIF C-6, Propiedades, planta y equipo.-* Establece la obligación de depreciar componentes que sean representativos de una partida de propiedades, planta y equipo, independientemente de depreciar el resto de la partida como si fuera un solo componente.

*Mejoras a las NIF 2012.-* Las principales mejoras que generan cambios contables que deben reconocerse en forma retrospectiva en ejercicios que inicien a partir del 1 de enero de 2012, son:

*Boletín B-14, Utilidad por acción.-* Establece que la utilidad por acción diluida sea calculada y revelada cuando el resultado por operaciones continuas sea una pérdida, sin importar si se presenta una utilidad neta.

*NIF C-1, Efectivo y equivalentes de efectivo.-* Requiere que en el balance general el efectivo y equivalentes de efectivo restringidos se presenten a corto plazo, siempre que dicha restricción expire dentro de los doce meses siguientes a la fecha del balance general; si la restricción expira en fecha posterior, dicho rubro debe presentarse en el activo a largo plazo.

*Boletín C-11, Capital contable.-* Elimina la regla de registrar como parte del capital contable contribuido las donaciones que reciba una entidad, debiéndose registrar como ingreso en el estado de resultados, de conformidad con la NIF B-3, Estado de resultados.

*Boletín C-15, Deterioro en el valor de los activos de larga duración y su disposición.-* Elimina: a) la restricción de que un activo no esté en uso para poderse clasificar como destinado para la venta y b) la reversión de pérdidas por deterioro del crédito mercantil. Asimismo, establece que las pérdidas por deterioro en el valor de los activos de larga duración deben presentarse en el estado de resultados en los renglones de costos y gastos que correspondan y no como otros ingresos y gastos o como partida especial.

*NIF D-3, Beneficios a los empleados.-* Requiere que la PTU causada y diferida se presente en el estado de resultados en los rubros de costos y gastos que correspondan y no en el rubro de otros ingresos o gastos.

Asimismo, se emitieron mejoras a las NIF 2012 que no generan cambios contables y que principalmente establecen mayores requisitos de revelación sobre supuestos clave utilizados en las estimaciones y en la valuación de activos y pasivos a valor razonable, que pudieran originar ajustes importantes en dichos valores dentro del periodo contable siguiente. A la fecha de emisión de estos estados financieros, el Infonavit está en proceso de determinar los efectos de estos criterios y normas en su información financiera.

## 29. Autorización

Los estados financieros adjuntos fueron autorizados para su emisión el 29 de febrero de 2012, por el C.P. Víctor Manuel Borrás Setién, Director General; el Ing. José de Jesús Gómez Dorantes, Subdirector General de Planeación y Finanzas; el L.F. Jerzy Jan Skoryna-Lipski Martínez, Gerente de Finanzas, y el C.P. Juan Gabriel Fregoso Flores, Contador General, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha.

## Responsable de la elaboración

La coordinación, integración y revisión de esta obra estuvo a cargo de la Subdirección General de Planeación y Finanzas y la edición al cuidado de la Coordinación de Comunicación y Apoyo y la Subdirección General de Canales de Servicio.

## Responsable de la edición

### **Gárgola Ediciones**

Luz María Gómez Álvarez Icaza

Ramón Marlon Duran Miranda

*Diseño gráfico*

Anna Backström Aceves

María de Lourdes Téllez de Jesús

Eric Backström Aceves

Fabián Alpuing Landizábal

*Desarrollo web*

María de la Luz Orozco Hernández

*Coordinadora editorial*

Sergio Rivero Beneitez

*Fotografía*