











# Informe anual de actividades

---

Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

2012



## **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 2012</b>	<b>10</b>
<b>Introducción</b>	<b>17</b>
<b>Dimensión Humana</b>	<b>20</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 los proveedores y prestadores de servicios del Infonavit cuenten con capacidades, actitudes en cultura y niveles de servicio
<b>Dimensión Procesos</b>	<b>28</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 estrategia
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>86</b>
Objetivo once	Asegurar viabilidad financiera a largo plazo
Objetivo doce	Incrementar recursos disponibles para la atención a trabajadores
<b>Impacto de las dimensiones de causa en las dimensiones de efecto en 2012</b>	<b>93</b>
<b>Análisis de los resultados financieros 2012</b>	<b>107</b>
<b>Dictamen de los auditores independientes y estados financieros 2012 y 2011</b>	<b>115</b>
<b>Glosario</b>	<b>178</b>
<b>Índice de ilustraciones</b>	<b>185</b>
<b>Índice de gráficas</b>	<b>187</b>



## Tablero de Gestión Estratégica Institucional 2009-2013

Sobre el cimiento del tripartismo y la autonomía, contribuiremos a la prosperidad de México siendo...  
 ...la institución que materializa el esfuerzo de los trabajadores por **incrementar su patrimonio y bienestar**; al financiar sus requerimientos de vivienda en un entorno sostenible, propicio para desarrollar su potencial individual y en comunidad, mejorando así su calidad de vida.

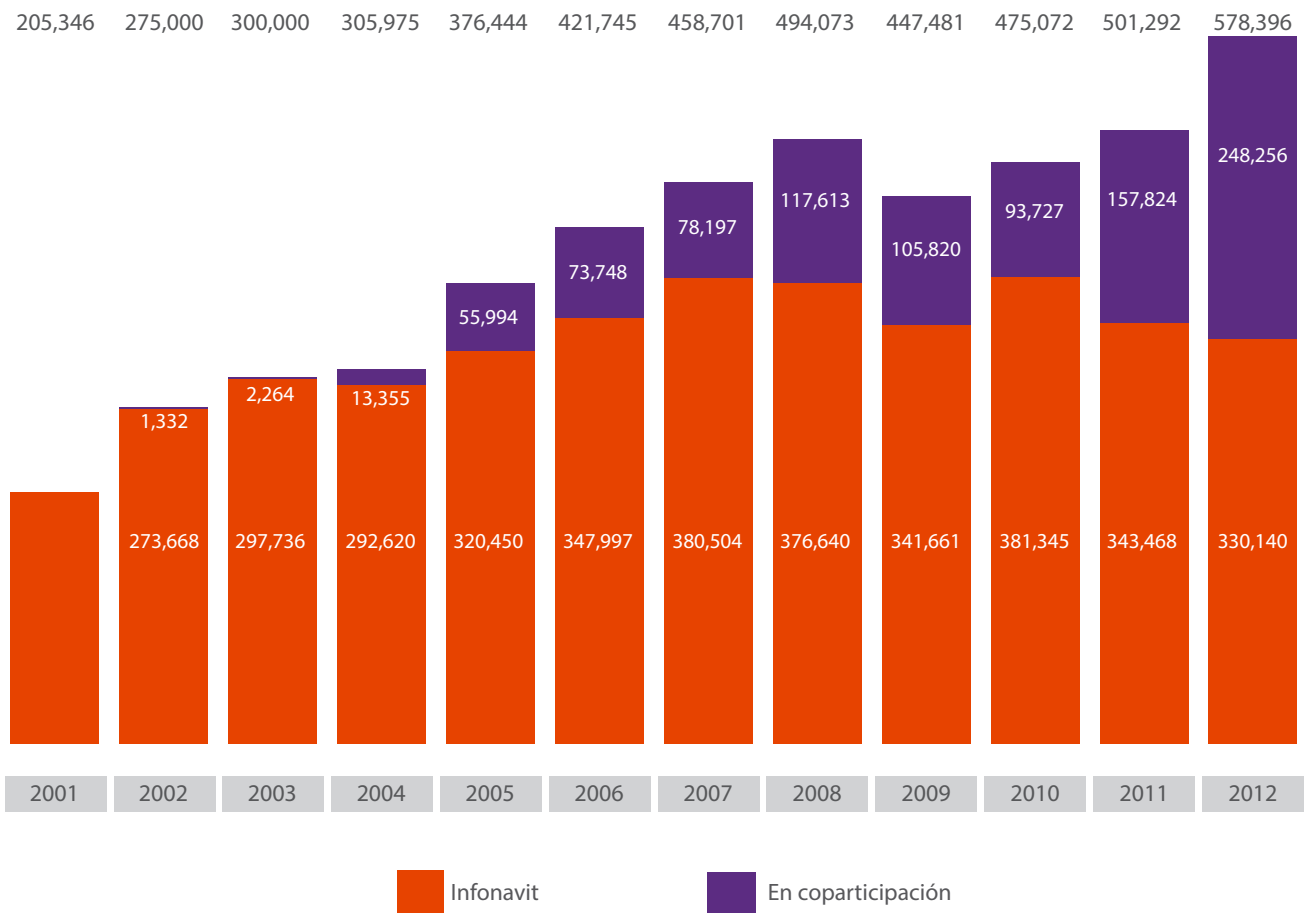
Dimensiones de causa			Dimensiones de efecto			
	 Humana	 Procesos	 Financiera	 Institucional y de servicio	 Comunidad	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-bottom: 10px; border: 1px solid #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente</li> <li style="margin-bottom: 10px; border: 1px solid #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Contar con la cultura de compromiso social y excelencia en el servicio</li> <li style="border: 1px solid #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Garantizar que los proveedores y prestadores de servicios del Infonavit cuenten con las capacidades y actitudes en cultura y niveles de servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-bottom: 10px; border: 1px solid #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable</li> <li style="margin-bottom: 10px; border: 1px solid #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios</li> <li style="margin-bottom: 10px; border: 1px solid #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia</li> <li style="border: 1px solid #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Aplicar las mejores prácticas para tener un gobierno institucional ejemplar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-bottom: 10px; border: 1px solid #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Enriquecer el conocimiento de nuestros derechohabientes y acreditados sobre la importancia de vivir en comunidades que generen bienestar social y plusvalía</li> <li style="margin-bottom: 10px; border: 1px solid #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano</li> <li style="border: 1px solid #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-bottom: 10px; border: 1px solid #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Asegurar viabilidad financiera a largo plazo</li> <li style="border: 1px solid #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Incrementar recursos disponibles para la atención a los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-bottom: 10px; border: 1px solid #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derechohabientes y acreditados</li> <li style="margin-bottom: 10px; border: 1px solid #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Mejorar la calidad de vida de nuestros derechohabientes en un entorno sustentable en el que puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos</li> <li style="border: 1px solid #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Beneficiar a los derechohabientes con rendimientos competitivos a sus ahorros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li style="border: 1px solid #e67e22; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Ser generadores de valor patrimonial y bienestar social, en comunidades competitivas y armónicas</li> </ul>

Fuente: Infonavit

# Resultados 2012

## Operativos

### Créditos otorgados



Fuente: Infonavit  
 Créditos en coparticipación: préstamo hipotecario en donde el Infonavit fondea una parte y una entidad financiera fondea la otra.

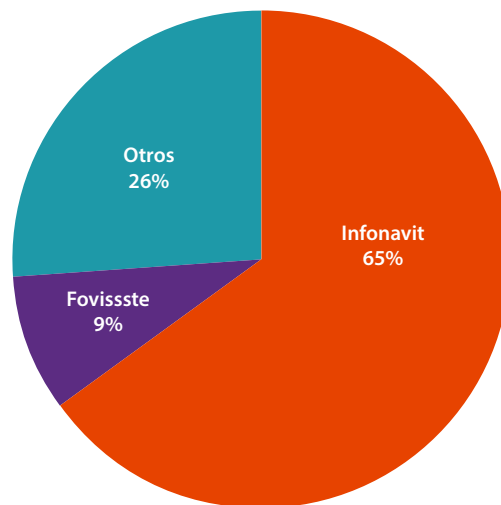


- En 2012, el Infonavit originó 578,396 créditos que, sumados a los otorgados desde su creación en 1972, ascienden a 6'992,339 créditos en total.
- La inversión asociada a la actividad crediticia del Infonavit durante 2012, fue de \$158 mil 681 millones, incluyendo la participación del sector financiero privado en el otorgamiento de crédito a sus derechohabientes; la derrama económica del sector financiero en el periodo se estima en \$49 mil 603 millones.
- Para cumplir su compromiso con los trabajadores de menores ingresos, el 63.5% de los créditos otorgados en 2012 fue aprovechado por derechohabientes que ganaban menos de \$7 mil 589 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 sus derechohabientes, desde la adquisición hasta las mejoras menores. Además, el 69% de los créditos otorgados fueron para adquirir vivienda verde, ya sea nueva o usada. Así, el Instituto continúa su compromiso con la sustentabilidad.
- En 2012, el programa Renueva Tu Hogar, llamado Mejora Tu Casa a partir del 2013, diseñado como una alternativa de financiamiento para que se puedan hacer mejoras como pintar, impermeabilizar, cambiar pisos y muebles de baño, cocina, entre otros, sin necesidad de hipotecar el inmueble, benefició con un crédito a 152 mil 171 derechohabientes.

## El Infonavit como originador de créditos

En 2012, el Infonavit otorgó 578 mil 396 créditos, el mayor número en la historia del Instituto; actualmente origina 65% de los créditos hipotecarios del país.

Mercado hipotecario en México

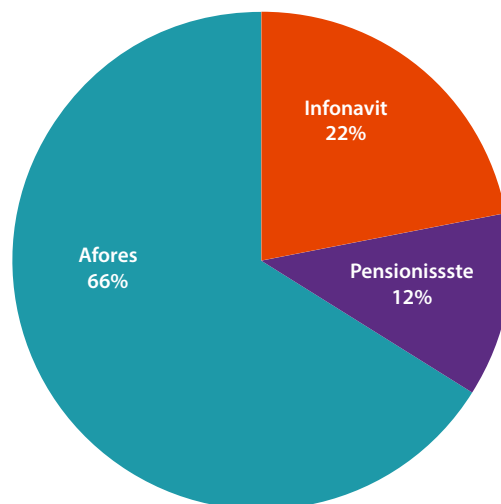


Fuente: Comisión Nacional de Vivienda (Conavi) Seguimiento del tren de vivienda, noviembre del 2012.

## El Infonavit como administrador de fondos para el retiro

El Infonavit juega un rol relevante como administrador de fondos complementarios para el retiro en México, con 22% de los activos.

Aportaciones del fondo para el retiro

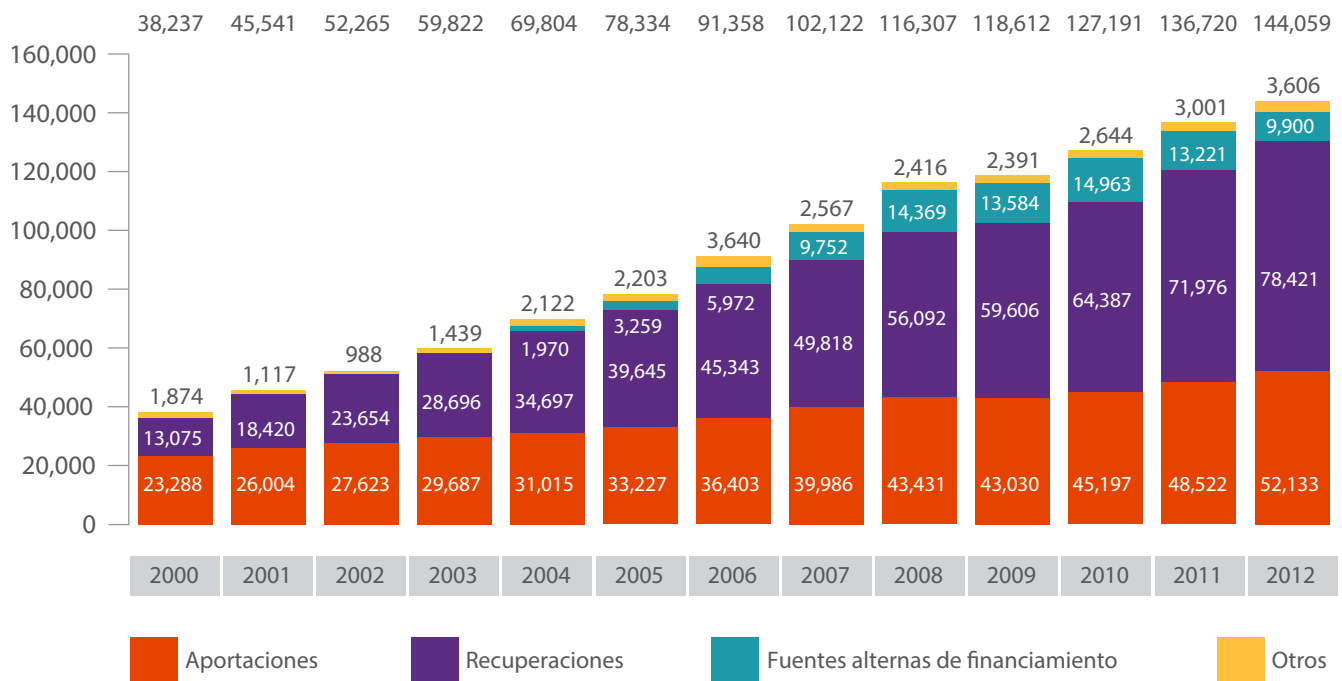


Fuente: Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar), diciembre del 2012.

## Resultados financieros

- Al cuarto trimestre del año el resultado neto fue de \$14,320 millones; 17.56% mayor al mismo periodo del año 2011.
- La cartera total al cuarto trimestre del 2012 asciende a \$858,099 millones, cifra superior en 9.58% a la del cierre del 2011.
- El índice de morosidad en número de créditos para diciembre del 2012 fue de 4.94%, lo cual representa una cifra inferior en 21 puntos base al reportado en el mismo periodo del 2011.
- El índice de cobertura de cartera vencida se ubicó en 297.66% a diciembre del 2012, mientras que en el mismo periodo del 2011 fue de 260.82%
- La razón de patrimonio/activos totales fue de 12.13% al cuarto trimestre del 2012 y de 11.19% al mismo periodo del 2011.
- Los ingresos totales en efectivo, sin considerar fuentes alternas de financiamiento, fueron por \$134,159 millones a diciembre del 2012, 9.03% mayores que lo recaudado en el mismo periodo del año anterior.

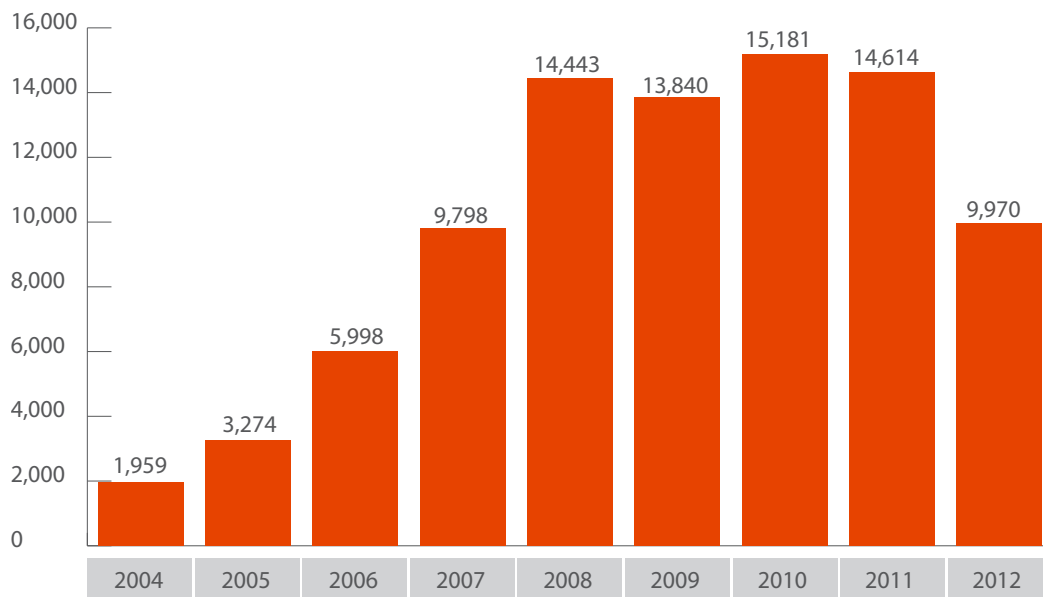
**Ingresos totales**  
en millones de pesos  
flujo de efectivo



\* Los ingresos por fuentes alternas de financiamiento son netos

- Los ingresos totales al cierre de diciembre del 2012 se ubicaron en \$144,059 millones, lo que representa un incremento anual de 5.37%. Además, si desagregamos el importe obtenido por fuentes alternas de financiamiento de este periodo, las entradas totales representarían \$134,159 millones, 9.03% mayores a lo observado en el mismo periodo del año anterior.
- Hubo una evolución positiva de las entradas provenientes de recuperaciones de créditos, que en diciembre del 2012 ascendieron a \$78,421 millones y representaron un incremento de 8.95% con relación al mismo periodo del 2011. Las entradas por recuperaciones representan 58.45% del total de las operaciones ordinarias del periodo, sin fuentes alternas de financiamiento.
- Como emisor de certificados respaldados por hipotecas, al cierre del 2012, el Infonavit ocupó el primer lugar con 39% del mercado mexicano; al considerar las emisiones HiTotal, la participación en el mercado nacional se incrementa a 44%
- El Instituto obtuvo en 2012 un ingreso bruto total por emisiones de \$9,970 millones, cifra que representa el 99.7% de la meta potencial establecida en el *Plan financiero 2012-2016*.
- Durante el año, el Infonavit emitió dos diferentes productos en los mercados, con una recaudación de los siguientes montos:
  - Cedevis, por \$4,973 millones
  - Cedevis Total, por \$4,997 millones
- En el primer trimestre del 2012, el Infonavit llevó a cabo la emisión Cedevis 12U por un monto de \$4,973 millones; fue la emisión de certificados bursátiles respaldados por hipotecas más grande en su historia.
- La emisión de Cedevis 12U por un monto de \$4,973 millones, se llevó a cabo en el primer trimestre del 2012 y fue la más grande en la historia de los certificados bursátiles respaldados por hipotecas.
- El 20 de agosto del 2012 el Infonavit llevó a cabo la readquisición del patrimonio del fideicomiso 80371 de fecha 11 de marzo del 2004, correspondiente a la emisión Cedevis 04, de acuerdo con lo establecido en el contrato de fideicomiso. Dicha emisión se convirtió en la primera dentro de su tipo en México que cumplió su ciclo.

Emisión de Cedevis  
en millones de pesos



Fuente: Infonavit

## Resultados de sustentabilidad

En 2012, gracias al programa de vivienda sustentable Vida Integral Infonavit:

- Fueron evaluadas, verificadas y certificadas 104,234 unidades como sustentables con al menos 17 de los 20 atributos de la vivienda, el entorno urbano y la comunidad.
- Fueron certificados 95 conjuntos habitacionales con mejoras en sus alrededores que impactan al trabajador y su familia en lo económico, ambiental y social.
- Se generó el esquema de aseguramiento de incentivos para los desarrolladores que individualizan viviendas con por lo menos 17 de los 20 atributos.

El proyecto Mis Vecinos y Mi Comunidad para rehabilitar desarrollos financiados por el Infonavit que presentaban problemas sociales y físicos, tuvo los siguientes logros:

- 64 conjuntos habitacionales rehabilitados.
- 35,562 viviendas.
- 142,000 personas beneficiadas.
- 71 obras físicas como parques infantiles, canchas deportivas multiusos y alumbrado público.

Se otorgaron 399,016 hipotecas verdes, las cuales representaron 94% de los créditos formalizados en las Líneas II, III, IV y complementos, y 69% del total de todos los créditos formalizados.

Las hipotecas verdes, según Enervalia, organización dedicada a la gestión ambiental, producen:

- Ahorros al gasto familiar por \$301 en promedio, por disminución en consumo de agua, gas y electricidad.
- Reducción de 0.82 millones de toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub>.
- 93.4 millones de metros cúbicos de agua ahorrados.
- \$1,442 millones ahorrados en el consumo de energía eléctrica.
- \$1,225 millones ahorrados en consumo de gas.
- Más de 10 millones de ecotecnologías financiadas.

Estos logros contribuyen a que el Infonavit se acerque a su Visión y mejore la calidad de vida de sus derechohabientes.

# Introducción

Entre 1972 y 2012, el Infonavit ha apoyado a cerca de 7 millones de trabajadores para incrementar su patrimonio a través de diversas soluciones de vivienda. Además, se ha consolidado como uno de los principales fondos complementarios para el retiro en el país, con 22% de participación del mercado, y ha garantizado en los últimos años rendimientos competitivos a los ahorros de los trabajadores.

Cumplir con la doble responsabilidad institucional, como hipotecaria social y como administrador de un fondo complementario para el retiro, implica encontrar un adecuado equilibrio entre los beneficios que se otorgan a quienes obtienen un crédito y a quienes ahorran para el retiro. Es por ello esencial, en la conformación y gestión de la estrategia institucional, entender a profundidad las necesidades presentes y futuras de vivienda de los trabajadores, así como el balance entre riesgo y rentabilidad de los créditos que se otorgan con recursos del Fondo Nacional de la Vivienda.

Adicionalmente, dado que el programa de crédito del Infonavit es un elemento importante en la formación de la política pública de vivienda en México y, en consecuencia, en el desarrollo de las ciudades y la calidad de vida que éstas dan a los habitantes, es necesario evaluar el impacto de la acción institucional a lo largo de estas líneas.

El cuerpo de este informe anual de actividades lo conforman los logros en cada uno de los proyectos estratégicos definidos en el *Plan de labores y de financiamientos 2012*, documento que contiene las prioridades estratégicas desarrolladas durante el año.

La revisión continua de la estrategia, sus objetivos, indicadores e 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 dirigirse hacia 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 proyectos estratégicos, 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.

El *Plan de labores y de financiamientos 2012* priorizó los proyectos estratégicos. Éstos se llevaron a cabo durante el año y obedecen al cumplimiento de una serie de 12 objetivos estratégicos, que se ordenan bajo las dimensiones humana, de procesos y financiera.

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 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 2012, 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 (*Ver el Tablero de Gestión Estratégica 2009-2013*).

El estado de la ejecución estratégica al corte de diciembre del 2012 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 aspiracional.
- El verde significa que el indicador tiene un desempeño que cumple o supera la meta establecida.

El TGE muestra mejoras con respecto al tablero del año 2011, como consecuencia de un esfuerzo coordinado entre las áreas que conforman al Instituto y, en muchos casos, gracias a la colaboración con los tres niveles de gobierno, entidades privadas y la sociedad. La mejora en el desempeño se dio por las acciones ejecutadas en los procesos institucionales y en el otorgamiento de un mejor rendimiento a la Subcuenta de Vivienda, derivado de una serie de medidas para gestionar la cartera vencida.

El Infonavit es una institución que ha entregado de manera consistente buenos resultados a los trabajadores y sus familias. El área de oportunidad más relevante es impactar en la calidad de vida de los derechohabientes. El Instituto focalizó y seguirá focalizando sus esfuerzos para incidir de manera positiva en los ejes social, económico y ambiental a través de acciones de vivienda.

Durante 2012 se consolidaron varios esfuerzos institucionales que servirán de base para construir nuevos esquemas crediticios, de ahorro y calidad de vida, en beneficio de los trabajadores y sus familias.



## Tablero de Gestión Estratégica Semaforizado

Sobre el cimiento del tripartismo y la autonomía, contribuiremos a la prosperidad de México siendo...  
 ...la institución que materializa el esfuerzo de los trabajadores por **incrementar su patrimonio y bienestar**; al financiar sus requerimientos de vivienda en un entorno sostenible, propicio para desarrollar su potencial individual y en comunidad, mejorando así su calidad de vida.

		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 nuestros derechohabientes y acreditados sobre la importancia de vivir en comunidades que generen bienestar social y plusvalía		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	Ser generadores de valor patrimonial y bienestar social, en comunidades competitivas y armónicas
	Garantizar que los proveedores y prestadores de servicios del Infonavit 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

# Dimensión humana

Contiene los objetivos estratégicos que ayudarán al Instituto a tener las 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 derechohabientes y acreditados.

## Tablero de Gestión Estratégica Institucional 2009-2013

Sobre el cimiento del tripartismo y la autonomía, contribuiremos a la prosperidad de México siendo...  
 ...la institución que materializa el esfuerzo de los trabajadores por **incrementar su patrimonio y bienestar**; al financiar sus requerimientos de vivienda en un entorno sostenible, propicio para desarrollar su potencial individual y en comunidad, mejorando así su calidad de vida.

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 los proveedores y prestadores de servicios del Infonavit 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 nuestros derechohabientes y acreditados sobre la importancia de vivir en comunidades que generen bienestar social y plusvalía	Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derechohabientes y acreditados	Ser generadores de valor patrimonial y 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		Mejorar la calidad de vida de nuestros derechohabientes en un entorno sustentable en el que puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos
	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
	Aplicar las mejores prácticas para tener un gobierno institucional ejemplar				

● Desempeño superado      ● Desempeño suficiente



## Objetivo

Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente

# 1

### 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, permitirá desarrollar mejor el trabajo.

### Indicadores que miden el objetivo

- Resultado de la encuesta de clima laboral

### Desempeño del objetivo

El Instituto se ha posicionado, con solidez, como uno de los mejores lugares para trabajar en México. En la calificación del Great Place to Work Institute®<sup>1</sup> (GPTWI), obtuvo 88 puntos, con lo que se superó la meta. Es importante señalar que el propio GPTWI considera alta esta calificación y que se tuvo la más nutrida participación del personal en la historia, con un 90%. Además, el Infonavit obtuvo el reconocimiento como la mejor organización para trabajar en México en el sector financiero, dentro de las organizaciones con más de mil colaboradores. Este logro es fruto de los esfuerzos coordinados con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Infonavit dentro del Acuerdo de Responsabilidad Social Compartida (ARSC).

La siguiente etapa en la evolución de este objetivo deberá enfocarse en tener a las personas indicadas en cada puesto.

<sup>1</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.

## Proyecto estratégico asociado a este objetivo

### 1. Acuerdo de Responsabilidad Social Compartida / Régimen de Convivencia Unificado (ARSC / RCU)

Es esencial mantener las buenas relaciones laborales y la confianza en las personas para construir ambientes más productivos, con buen clima, en una cultura de igualdad. El Instituto ha hecho cambios importantes en la forma de articular sus relaciones laborales y sindicales, fundamentadas en tres ideas principales:

- Los mismos derechos y obligaciones para todo el personal.
- Aplicar siempre y sin distinción las políticas institucionales, evitando la discrecionalidad.
- Únicamente se podrán y deberán hacer diferencias entre los trabajadores por la calidad de los resultados obtenidos, la responsabilidad asignada, las capacidades para hacer el trabajo encomendado, los comportamientos que salgan de lo ordinario, positivos o negativos.

Un elemento importante en esta cultura de igualdad es la evaluación del desempeño. A través del curso Reconocimiento: Aprender a evaluar y ser evaluado fueron difundidas las mejores prácticas en este rubro.

#### Logros

- Favorecer el desarrollo personal y profesional de los trabajadores con base en una retroalimentación sobre su desempeño y las actitudes mostradas.
- Definir objetivos y medir el nivel de logros, y en función de esto tomar decisiones sobre los trabajadores alineando sus objetivos con los de la organización.
- Transmitir la cultura corporativa y los valores de la organización.
- Se capacitaron 3,582 personas, lo que representa el 93% de todo el personal.

#### Curso Reconocimiento: Aprender a evaluar y ser evaluado





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

**Objetivo**

**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 se esté siempre en la búsqueda del desarrollo personal y la mejora de sus funciones con un alto compromiso y excelencia en el servicio.

transformaciones de actitudes, ajustes en la cultura de interacción con usuarios que permitan el avance hacia la excelencia en el servicio con foco social. Los usuarios han evaluado los servicios que ofrece el Instituto en los Cesi con 86% de satisfacción, con lo que se cumple la meta.

## Indicadores que miden el objetivo

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

## Desempeño del objetivo

Para el Infonavit es crítico impulsar la identificación, diseño e implantación de acciones de cambio, alineación de productos a necesidades y aspiraciones de usuarios, por ejemplo, modificaciones a procesos internos o externos,

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

Para mayor detalle ver objetivo estratégico *Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente.*

Por acuerdo entre la Subdirección General de Administración de Personas y la Subdirección General de Tecnologías y Excelencia en el Servicio, este proyecto será atendido en 2013 dentro del Modelo de Mejora y Gestión del Servicio, a cargo de la Gerencia de Mejora y Gestión del Servicio.



Garantizar que los proveedores y prestadores de servicios del Infonavit cuenten con las capacidades y actitudes en cultura y niveles de servicio

## Objetivo

# 3

### Descripción del objetivo

Un número importante de las interacciones que hacen los derechohabientes, acreditados o patrones se llevan a cabo por medio de terceros. Por ello es importante aplicar mecanismos de gestión operativa que apalancen resultados de desempeño y mantener una adecuada relación entre los gestores de proveedores y los proveedores y prestadores de servicios del Infonavit. También lo es fomentar la cultura institucional en estos últimos, a través de la generación de competencias, actitudes y conocimientos, para que impulsen un mejor desempeño y aseguren la satisfacción a los usuarios.

### Desempeño del objetivo

A lo largo de los años se han llevado a cabo importantes esfuerzos para robustecer la normativa, mejorar los niveles de servicio y desarrollar competencias en los proveedores y prestadores de servicios del Infonavit. Dado su tamaño, su gestión sigue presentando importantes retos operativos. Uno de ellos es la administración integral del ciclo de vida laboral del personal que lo conforma, por lo que se continuará trabajando para disminuir los riesgos inherentes. Este objetivo muestra un desempeño suficiente pero aún por debajo de la meta.

### Indicadores que miden el objetivo

- Consolidado INEX (Índice de Excelencia)
- Mitigación de riesgos laborales

## Proyecto estratégico asociado a este objetivo

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

El objetivo de este proyecto es asegurar los niveles de servicio de calidad y la cultura de excelencia de los proveedores y prestadores de servicios del Infonavit para que se cumplan o superen los estándares, buscando homologar competencias, calidad, oportunidad, eficiencia, eficacia y satisfacción del usuario.

#### Diseño del MIGP a través de cinco iniciativas

<b>Modelo de proceso institucional de gestión de proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelo de gestión de proveedores acorde al ciclo de vida de la relación laboral.</li><li>• Lineamientos para gestionar la relación de negocio con los proveedores y prestadores de servicios del Infonavit.</li></ul>	<b>1</b>
<b>Aspectos de control interno en la gestión de proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Guía de responsabilidad social.</li><li>• Evaluación comercial.</li><li>• Relación contractual.</li></ul>	<b>2</b>
<b>Transformación cultural y mejoras prácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación del programa cultural Infonavit por medio de cuatro cursos en Excelencia en el servicio, Orientación social, Desempeño ético y Cultura Infonavit.</li></ul>	<b>3</b>
<b>Gestión y medición del servicio entregado por proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perfil del gestor de proveedores.</li><li>• Métricas para medición de desempeño.</li><li>• Prácticas de evaluación y monitoreo.</li></ul>	<b>4</b>
<b>Certificación de proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Requisitos de certificación de procesos de los proveedores y prestadores de servicios del Infonavit.</li><li>• Compromisos de servicio y comité de evaluación.</li><li>• Desarrollo de competencias técnicas de los proveedores y prestadores de servicios del Infonavit.</li></ul>	<b>5</b>

El proyecto se ejecutó en tres segmentos que, por su valor agregado, son esenciales para el correcto funcionamiento del Instituto:

- Centro de contacto telefónico Infonatel.
- Proveedores de ecotecnologías.
- Verificadores de obra.

### Herramientas del modelo



D-U-N-S® es un código único de nueve dígitos que puede identificar y enlazar más de 73 millones de compañías.

\* El número D-U-N-S® se ha convertido en el estándar para localizar negocios en todo el mundo.



Para el caso del Infonatel, en el tema de servicio, se estableció el Modelo de Operación correspondiente y la matriz de sanciones que abarca los compromisos de servicio adquiridos para proporcionar de forma completa y correcta la información, con una atención cordial y respetuosa.

Con relación al desarrollo de competencias, se impartió de forma presencial el curso Ser Infonavit a los despachos que trabajan para el Instituto y se definió un perfil estándar

de gestión conformado por conocimientos generales y técnicos.

En lo que toca a normativa, fueron actualizados el proceso institucional Seguimiento de la operación de proveedores y el procedimiento institucional Administración de proveedores telefónicos, con base en el macroproceso de gestión y se establecieron los requisitos de contratación y de desarrollo aplicables al Infonatel para su inclusión en el contrato.

## Logros

- Contratación del administrador de la base de datos de los proveedores y prestadores de servicios del Infonavit, carga de datos y explotación de información del sistema SAI-PRES para responder a demandas por patrón sustituto y así gestionar de manera más eficiente el pasivo laboral correspondiente.
- Adquisición, instalación, carga de datos y explotación de la aplicación para identificar el perfil de honestidad de los proveedores y prestadores de servicios del Infonavit.
- Establecimiento de los estándares para la implementación en los segmentos.
- Publicación de la normatividad del perfil de honestidad.
- 1,500 exámenes validados de AMITAI (prueba de honestidad).
- Ejecución del Modelo de Operación de la Oficina de Gestión de Proveedores.
- Publicación del manual del gestor de proveedores para el personal del Instituto; propuesta de estándar nacional para gestor externo de operaciones.
- 3,500 registros en el sistema SAI-PRES.
- 4,488 personas capacitadas en Transformación Cultural.
- Implantación del tablero de control de gestión de proveedores.

# 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 2009-2013

Sobre el cimiento del tripartismo y la autonomía, contribuiremos a la prosperidad de México siendo...  
 ...la institución que materializa el esfuerzo de los trabajadores por **incrementar su patrimonio y bienestar**; al financiar sus requerimientos de vivienda en un entorno sostenible, propicio para desarrollar su potencial individual y en comunidad, mejorando así su calidad de vida.

		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 nuestros derechohabientes y acreditados sobre la importancia de vivir en comunidades que generen bienestar social y plusvalía	Asegurar viabilidad financiera a largo plazo	Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derechohabientes y acreditados	Ser generadores de valor patrimonial y 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 los proveedores y prestadores de servicios del Infonavit 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	
		Aplicar las mejores prácticas para tener un gobierno institucional ejemplar				

● 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, es necesario convencer a otras instituciones e instancias para 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.

### Indicadores que miden el objetivo

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

### Desempeño del objetivo

En 2012, el Infonavit celebró alianzas con diferentes actores y trabajó exitosamente en asuntos 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.

## Proyecto estratégico asociado a este objetivo

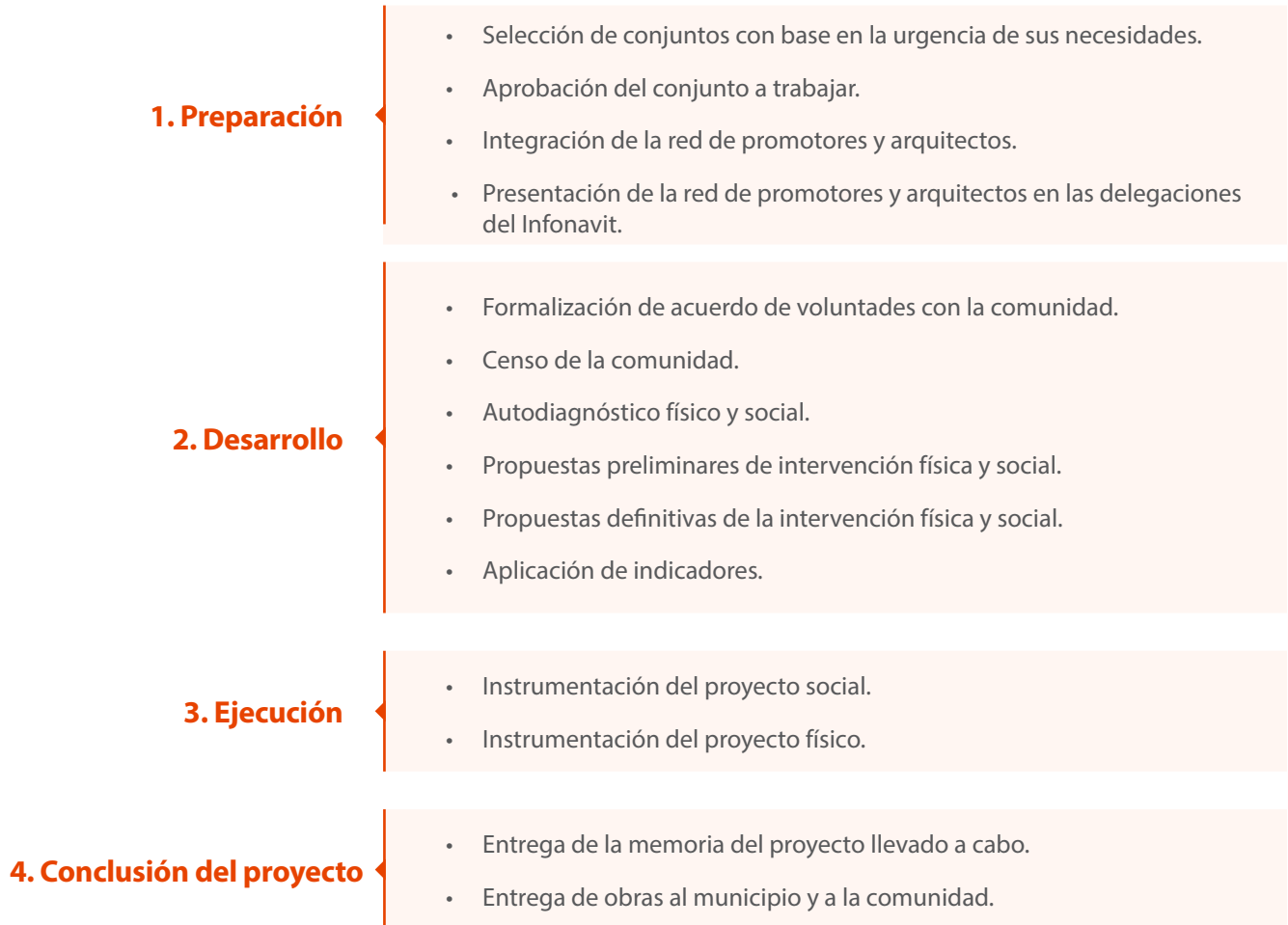
### 1. Mis vecinos y mi comunidad (rehabilitación de barrios)

Con el objetivo de aumentar el valor patrimonial y la calidad de vida en los desarrollos financiados por el Infonavit, se promovió el mejoramiento de los espacios públicos y el desarrollo del sentido de comunidad, como parte de la estrategia hacia los acreditados actuales.

#### Ejes y estrategias para rehabilitación de barrios

Ejes	Estrategias	
Comunidad	<p>Detonar procesos de planeación participativa, orientada a pequeñas pero significativas intervenciones tanto físicas como sociales, en 32 comunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Físicas:</b> Proyectos de mejoramiento del espacio público básicas o avanzadas que de acuerdo a su complejidad pueden requerir del pago de servicios a un tercero.</li><li>• <b>Social:</b> Organización vecinal (autodiagnóstico, nombramiento de representantes, plan de desarrollo comunitario y auto administración).</li></ul>	1
Vivienda, inclusión digital, cultura	<p>Brindar a la comunidad del conjunto, las iniciativas maduras de la Subdirección General de Sustentabilidad Social, como los paquetes de ecotecnologías, la instalación de aulas digitales y los cursos de educación y capacitación.</p>	2
Redes y alianzas	<p>Usar las alianzas nacionales y locales con agentes de la sociedad y los gobiernos, a fin de proveer a la comunidad de educación y capacitación, recreativa y cultural, microcrédito y proyectos productivos.</p>	3

El proceso operativo para la rehabilitación de barrios se divide en cuatro grandes fases:



### Logros

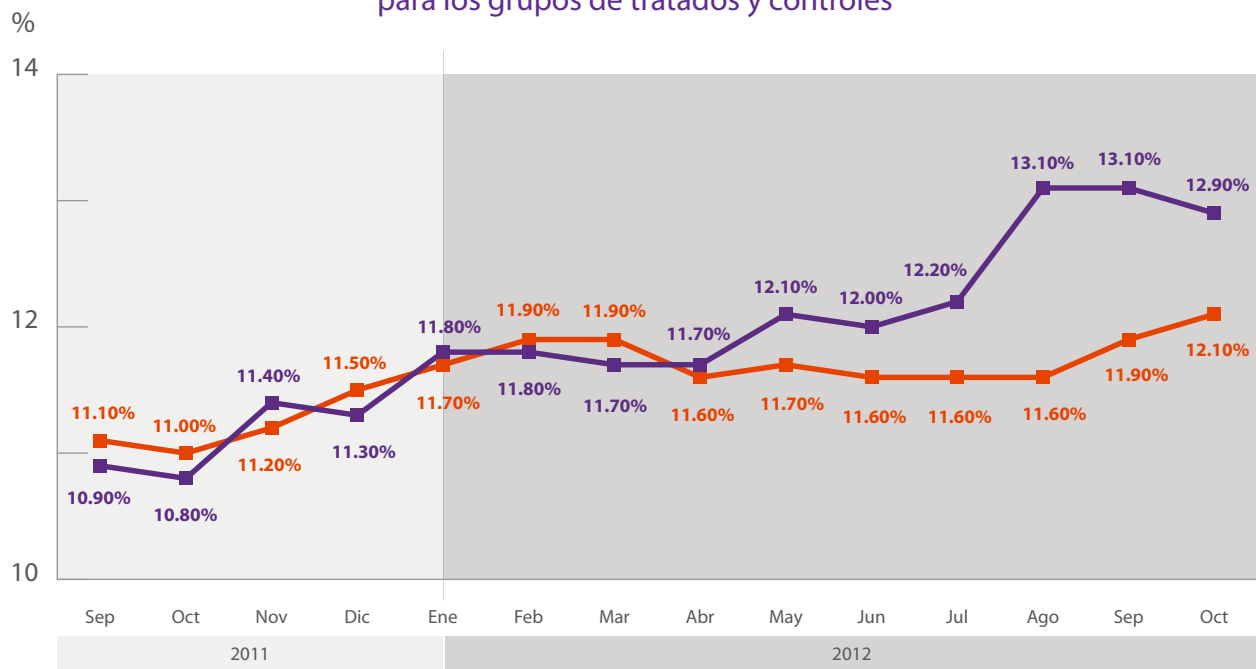
- Se rehabilitaron 64 barrios. Se fortalecieron las alianzas con los gobiernos municipales e instituciones federales, como la Sedesol, para unir esfuerzos y facilitar la ejecución del proyecto.
- Se midió el índice de cartera vencida (ICV) en los barrios rehabilitados y se comparó con un grupo de control. Se puede observar en la siguiente gráfica el efecto positivo de este proyecto en la cartera del Infonavit.

### Etapas del proyecto Mis vecinos y mi comunidad

Etapas	Proyectos
1	▶ Selección del conjunto.
2	▶ Contratación de red.
3	▶ Firmas de acuerdos.
4	▶ Conocimiento de la comunidad.
5	▶ Talleres participativos.
6	▶ Conformación de organización vecinal y elaboración de anteproyecto físico.
7	▶ Recaudación de fondos.
8	▶ Ejecución de planes sociales.
9	▶ Propuesta física definitiva.
10	▶ Ejecución del proyecto físico.
11	▶ Reconocimiento de la Organización Vecinal por el municipio.
12	▶ Conclusión del proyecto físico y social.

Fuente: Infonavit

### Comparativo en el Índice de Cartera Vencida (ICV) para los grupos de tratados y controles



Antes del proyecto Rehabilitación de Barrios
  Durante el proyecto Rehabilitación de Barrios
  Tratamiento
  Control

Fuente: Infonavit

A continuación se muestra un caso ilustrativo, el cual tuvo lugar en la Unidad Habitacional El Rosario, Municipio de San Sebastián Tutla, Oaxaca. Ahí se rehabilitaron espacios que operaban como depósitos de basura y presentaban problemas de seguridad. Se construyó una cancha deportiva multifuncional, dos salones para cafetería comunitaria con área de mesas, un área de juegos para niños y un área de gimnasio al aire libre.

Antes de la intervención



Después de la intervención



Otros casos ilustrativos del programa son la instalación de:

Juegos infantiles y aparatos de ejercicio en Villas San Juan, Guanajuato y  
pintura de fachadas en Villas Diamante, Guerrero



Parque recreativo en Gobernadores, Tabasco  
y cancha deportiva en Albero Cadereyta, Nuevo León





## 2. Modelo de Gestión Municipal

En México existen más de 2 mil 400 municipios con distinto grado de planeación territorial y urbana, así como diferentes herramientas normativas y de gestión para el crecimiento urbano de sus ciudades. La diversidad de criterios y la ausencia de lineamientos en materia de sustentabilidad (económica, social y ambiental) en el diseño y la ejecución de estas herramientas, han provocado un crecimiento fragmentado y desordenado de las ciudades mexicanas y ha repercutido de forma negativa en la calidad de vida de sus habitantes y en el valor patrimonial de sus viviendas.

Con la intención de coadyuvar al crecimiento ordenado y competitivo de las ciudades mexicanas y mejorar las condiciones del entorno de las viviendas financiadas por el Infonavit, se creó el Programa de Competitividad Municipal en Materia de Vivienda (PCMV) el cual, a través de una herramienta de evaluación y diagnóstico, identifica

y promueve las mejores prácticas locales referentes al desarrollo urbano y la sustentabilidad. El PCMV se compone de:

- Evaluación de municipios: evalúa características que definen la competitividad de vivienda y urbana.
- Modelo de gestión: con base en los resultados de la evaluación impulsa planes de acción en conjunto con municipios para explotar las áreas de oportunidad identificadas.

Desde la instrumentación de este programa, se han llevado a cabo dos evaluaciones para estimar el nivel de competitividad de los municipios con mayor originación de créditos del Infonavit y también mayores necesidades de vivienda.

### Fase I: Evaluación

Durante 2009 y 2010, la evaluación del programa funcionó con base en un autodiagnóstico compuesto de cinco prerequisites y 49 criterios, divididos en cuatro dimensiones relacionadas con la vivienda y el desarrollo urbano:

- Habitabilidad.
- Competitividad.
- Gestión y buen gobierno.
- Solvencia financiera.

Con base en el resultado de la evaluación, los municipios se clasificaron en municipios con grado básico de sustentabilidad y municipios sin grado básico de sustentabilidad, en materia de desarrollo urbano y vivienda. Al inicio de este proyecto, fueron evaluados 88 municipios. De ellos, 31 obtuvieron el grado básico.

## Fase II: **Incomuv**

En 2011, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) se encargó de llevar a cabo la Fase II de evaluación del PCMV, que incorporó a 402 municipios, donde se otorgó el 91% de los créditos del Infonavit durante 2010, y que además presentan las mayores necesidades de vivienda y los mayores índices de construcción.

Esta evaluación culminó en el desarrollo del primer Índice de Competitividad Municipal en Materia de Vivienda (Incomuv) un indicador claro y confiable de la situación actual de los municipios mexicanos en materia de vivienda y desarrollo urbano. Sus resultados fueron publicados en [www.comparadondevives.org](http://www.comparadondevives.org) y en más de dos mil libros y discos compactos.

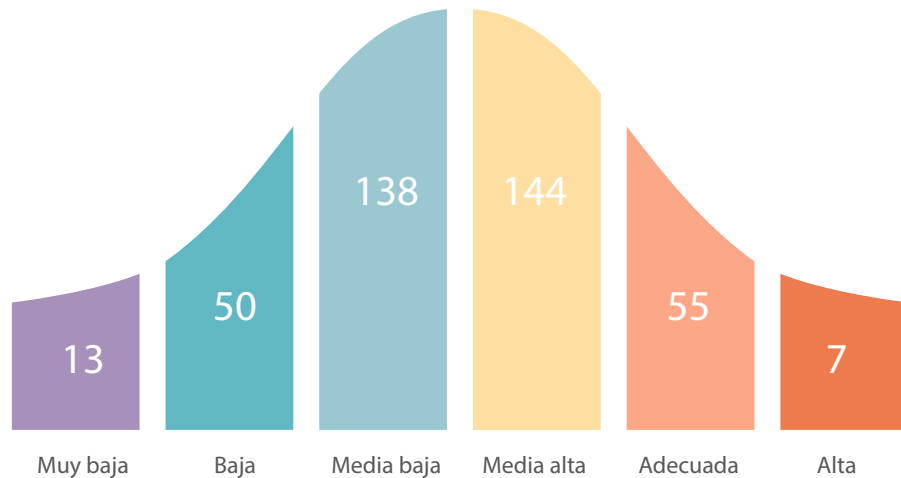
Como ya se dijo, el Incomuv estudia las características de los 402 municipios más importantes del país en materia de créditos hipotecarios. En conjunto, estos municipios constituyen las 115 ciudades o zonas urbanas del país y concentran el 66% de la población, 92% de la producción nacional, 80% de la demanda y 75% del financiamiento. Se conforma por 78 indicadores, la mayoría provenientes de fuentes de información oficiales, que se agrupan en tres pilares o subíndices:

- Normatividad y características de la vivienda.
- Contexto de la vivienda dentro de la ciudad.
- Contexto de la ciudad dentro del país.

### Distribución de competitividad en las delegaciones del Infonavit

Competitividad: la capacidad de un municipio para aumentar el valor de la vivienda en el largo plazo

Distribución de Competitividad de Municipios



Fuente: Infonavit

La consolidación del PCMV ha identificado las mejores prácticas locales en la materia, permitiendo así desarrollar un Modelo de Gestión Municipal que impulsa estos mecanismos a favor del crecimiento del valor patrimonial y la calidad de vida de los derechohabientes del Instituto. Este modelo identifica y promueve los principales atributos comunes en los municipios determinados como los más competitivos.

### Estándar competitivo

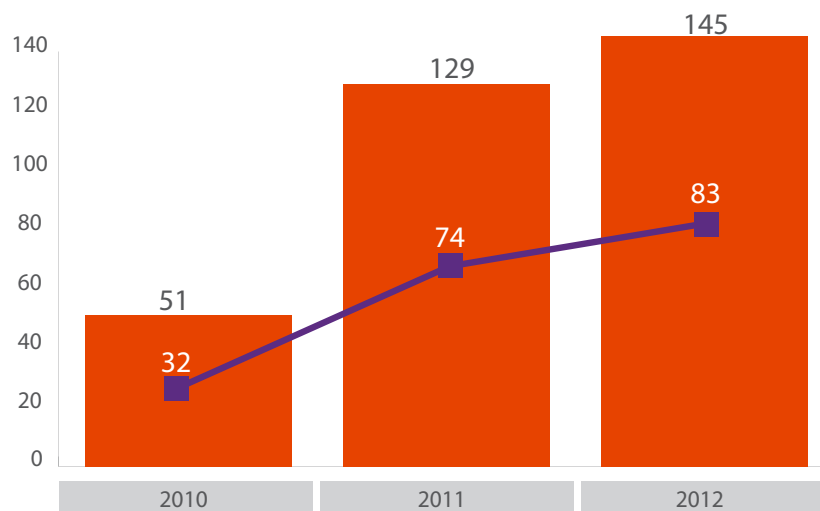


Fuente: Infonavit

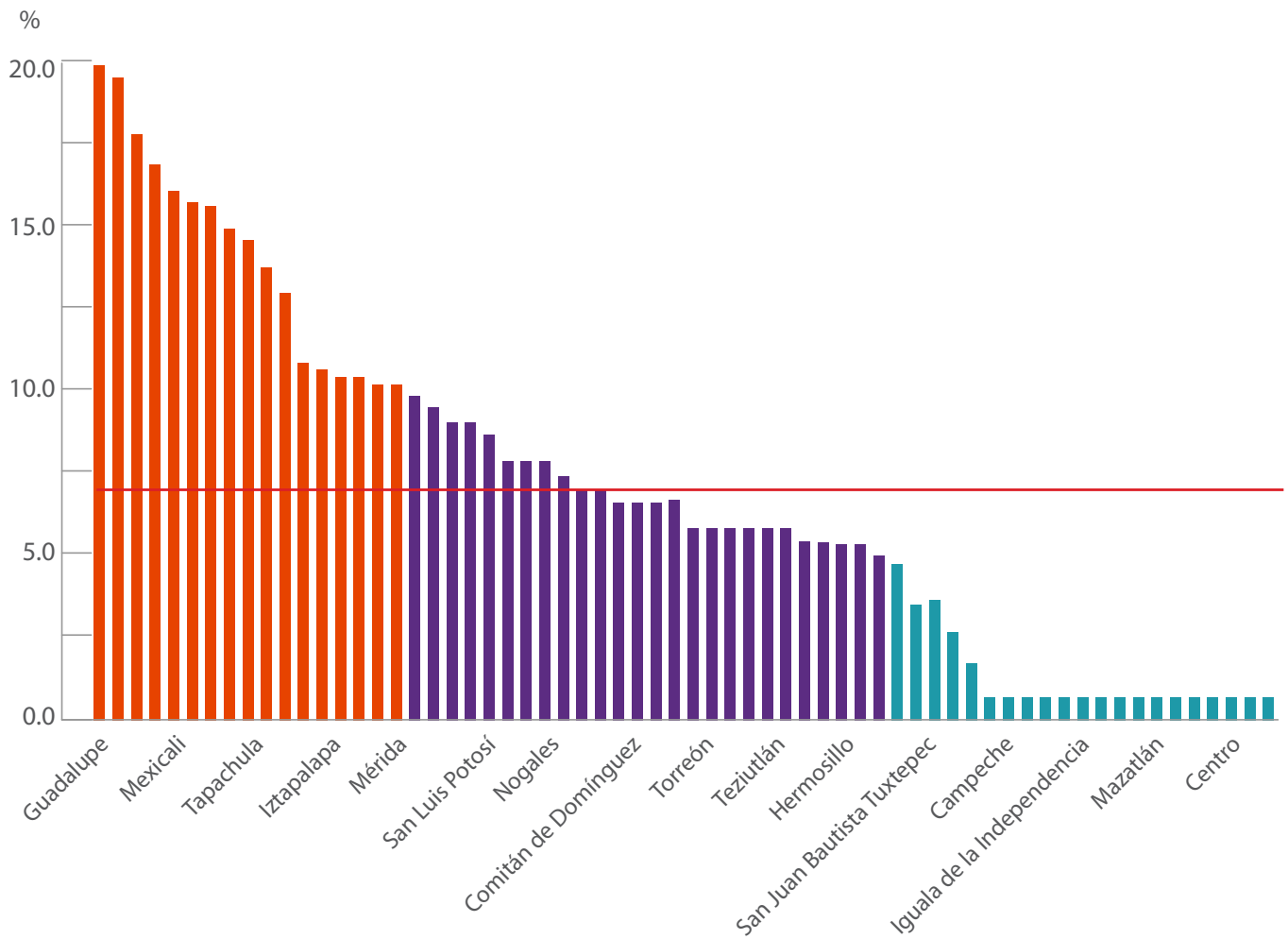
## Logros

- Instrumentación de 145 planes de acción en 83 municipios que generan 50% de los créditos del Infonavit.
- Elaboración de 17 propuestas de mejora de reglamentos y códigos de vivienda y desarrollo urbano:
  - 6 proyectos aprobados: Baja California Sur, Mérida, Oaxaca, Querétaro y las ciudades de Querétaro y Tapachula.
  - Visita técnica a Bogotá y Medellín, Colombia.
- Financiamiento de 25 instrumentos de planeación urbana:
  - 3 planes de desarrollo urbano en Quintana Roo terminados
- 1 mil 150 horas de capacitación impartidas a funcionarios en materia de vivienda, desarrollo urbano y movilidad sustentable.
- Instrumentación de nueve ventanillas únicas de vivienda instaladas para reducir costos indirectos
- Ejecución de tres proyectos de mejora de servicios públicos.
- Incremento promedio de competitividad de 6.9% para 83 municipios:
  - 17 municipios incrementaron su competitividad en más de 10%
  - 26 municipios, entre 5% y 10%
  - 21 municipios, entre 1% y 5%

Planes de acción y municipios participantes  
2010-2012



### Porcentaje de Incremento de competitividad por municipio



Fuente: Infonavit

### 3. Vivienda Sustentable (Vida Integral Infonavit)

La Subdirección General de Sustentabilidad Social enfrentaba a finales de 2010 el reto estratégico de definir y promover de forma activa un modelo de vivienda que incluyera todos los aspectos de la sustentabilidad, a saber, social, económico y ambiental.

Para lograrlo, se consideró relevante asegurar la calidad de vida y el valor patrimonial como aspectos que acompañen al acreditado, cuando menos, durante toda la vida de su crédito, y crear un estilo de vida permanente para los derechohabientes y sus familias, que coadyuve en el mantenimiento y la mejora de su economía familiar. Así, el impulso de una oferta de vivienda que integre de manera sinérgica las tres dimensiones de la sustentabilidad fue el eje del diseño y la implementación del programa “Vida Integral Infonavit”.

Este programa propone calificar a las viviendas financiadas para identificar e incentivar aquellas que aseguren un estándar destacado en cuanto a su calidad, la presencia de servicios esenciales a su alrededor y la dotación de los instrumentos adecuados para una convivencia auto reglamentada por los vecinos en los conjuntos habitacionales.

En 2011, el Instituto se propuso incentivar la vivienda sustentable<sup>2</sup> al considerar atributos de calidad en ésta y sus alrededores. El programa Vida Integral Infonavit contempla 20 atributos de la vivienda sustentable, que abarcan diferentes características e implican la participación proactiva de gobiernos locales, desarrolladores y derechohabientes, así como la articulación de los tres ejes para una solución de vivienda que proporcione calidad de vida y asegure valor patrimonial.

#### Sello del programa Vida Integral Infonavit



Fuente: Infonavit

<sup>2</sup> Vivienda sustentable se define como la vivienda o barrio con características de diseño y construcción orientados al ahorro de agua y energía, el confort, la accesibilidad, la seguridad y la creación de un desarrollo económico y social. El Infonavit fomenta la construcción de vivienda sustentable al certificar a las viviendas que cuentan con las características que le permitan conservar su valor en el tiempo y garantizar una mejor calidad de vida.

Durante 2012 dentro de este programa se llevó a cabo el mantenimiento y la mejora en los sistemas informáticos de la Vivienda Sustentable; su promoción con los derechohabientes, oferentes y autoridades locales; y la evaluación de impacto en el bienestar de los derechohabientes de la vivienda sustentable.

Manta en la entrada de desarrollos sustentables para que el derechohabiente ubique este tipo de viviendas



**Este desarrollo cuenta con Vivienda sustentable**

Entorno próspero	Vivienda de calidad	Comunidad solidaria y responsable
<b>Servicios en operación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kindergarten y primarias,</li> <li>Consultorio o centro médico,</li> <li>Transporte público,</li> </ul>	<b>Transitable</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vialidades pavimentadas,</li> <li>Banquetas,</li> <li>Alumbrado público,</li> </ul>	<b>Espacio comunitario</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Centro comunitario y canchas deportivas,</li> </ul>
<b>Otros servicios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado o súper,</li> <li>Jardín o plaza,</li> </ul>	<b>Compacta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alta densidad que permite el fácil acceso a los servicios,</li> </ul>	<b>Predial y mantenimiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comodidad en el pago de predial y mantenimiento,</li> </ul>
<b>Próspero</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Opciones de empleo cercano,</li> </ul>	<b>Cómoda</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie de construcción mayor a 38 m<sup>2</sup>,</li> </ul>	<b>Promotor Vecinal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo a las organizaciones de vecinos,</li> </ul>
<b>Planeado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejores servicios municipales,</li> </ul>	<b>Hipoteca Verde</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Con ecotecnologías que apoyen el ahorro familiar,</li> </ul>	<b>Capacitación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Taller "Saber para Decidir",</li> </ul>
<b>Armónico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>En municipios con crecimiento urbano equilibrado,</li> </ul>	<b>Internet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Viviendas adaptadas para el acceso a Internet.</li> </ul>	<b>Satisfactorio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollador bien calificado por los acreditados.</li> </ul>

www.infonavit.org.mx      Infonatel 9171 5050 • 01 800 008 3900      Siguenos en las redes sociales:   

Manual del participante del Taller Saber para decidir, que incentiva al derechohabiente a elegir vivienda sustentable



Con el fin de fortalecer el programa Vida Integral Infonavit: Vivienda Sustentable, fue creado un sistema de calificación, con el cual se genera información más robusta y confiable sobre la calidad de la vivienda para influir en las políticas de formalización de crédito del Instituto.

Se comprobó el buen comportamiento del crédito para viviendas del Programa Vida Integral Infonavit, pues un análisis demostró que la probabilidad de tener un crédito con tres bimestres sin pago es 0.08% en los conjuntos sustentables, mientras que es de 1.38% en el caso de los otros conjuntos de vivienda nueva no certificada. El programa se integró a otros esquemas de incentivos y comunicación, por ejemplo, la Asesoría Personalizada Infonavit (API) y el taller Saber para decidir.

## Logros

- Se consolidó el primer programa nacional:
  - ▶ El modelo integró los proyectos sustentables.
  - ▶ Se identificó e incentivó la vivienda que cumple con estándares de equipamiento, con el objetivo de mejorar la calidad de la oferta.
  - ▶ Diez de los 20 atributos fueron adoptados por la Conavi para el acceso a los subsidios “Ésta es tu casa”.
  - ▶ El modelo y la definición fueron adoptados por gremios locales de diferentes estados.
- Más de 210,000 unidades fueron calificadas como viviendas sustentables con el sello Vida Integral Infonavit.
  - ▶ En 2012 se formalizaron 101 mil viviendas que cumplieron con por lo menos 17 de los 20 atributos.
- Más de 100 desarrollos habitacionales fueron certificados como conjuntos Vida Integral Infonavit y participaron en el primer premio nacional del mismo nombre.





Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios

**Objetivo**

**5**

## Descripción del objetivo

Crear mecanismos que permitan interactuar, comunicar y sensibilizar al personal 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.

## Desempeño del objetivo

En 2012 fueron difundidos mensajes institucionales sobre la reforma a la Ley del Infonavit y otros de relevancia. Además, mejoró el funcionamiento de los canales de comunicación y servicio del Infonavit. Cabe señalar que los contenidos y mensajes difundidos en los canales de servicio incorporaron el uso de lenguaje ciudadano, basado en la sencillez y la comprensión del usuario. Como será mostrado a continuación, la difusión de mensajes fue efectiva y cubrió la meta planteada.

## Indicadores que miden el objetivo

- Porcentaje de inconsistencias en los canales de servicio (falta de homologación en la información que llega a los usuarios a través de los canales de servicio).

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Imagen institucional: rendición de cuentas

Con motivo del 40 aniversario de la creación del Infonavit, se generó un proyecto de comunicación para hacer un balance de las metas alcanzadas, compromisos cumplidos y resultados tangibles, así como la difusión de esta información a la población en general por medio de una campaña que abarcó todos los medios masivos de comunicación y las redes sociales.

Logotipo conmemorativo de los 40 años del Instituto



Fuente: Infonavit

Cartel de la campaña relativa al 40 aniversario



Fuente: Infonavit

## Manta informativa sobre la devolución de la Subcuenta de Vivienda

Si es pensionado y **nunca ha solicitado la devolución** de su saldo o bien, la solicitó pero obtuvo un **fallo en contra, esta información es para usted.**

**¿Qué pasos deberá seguir?**

- A partir de agosto ingrese al portal del Instituto [www.infonavit.org.mx](http://www.infonavit.org.mx)
- Acceda a la sección "Devolución de la Subcuenta de Vivienda" y dé clic en: "Quiero saber si me aplica la devolución".
- Capture su NSS (Número de Seguridad Social) y los datos que se le soliciten.

Con esto sabrá si cuenta con saldo en la Subcuenta de Vivienda y si es menor o mayor a 10 mil pesos.

Si su devolución es menor a 10 mil pesos																		
No será necesario acudir a las oficinas, ni realizar ningún trámite.																		
<p>Con el último dígito de su NSS (Número de Seguridad Social) identifique el mes en el que recibirá la devolución de su ahorro.</p> <table border="1"> <tr><th>Inicio</th><th>Finaliza</th></tr> <tr><td>0y1</td><td>2y3</td></tr> <tr><td>4y5</td><td>6y7</td></tr> <tr><td>8y9</td><td>2012</td></tr> </table>	Inicio	Finaliza	0y1	2y3	4y5	6y7	8y9	2012	<p>Con el último dígito de su NSS (Número de Seguridad Social) identifique el mes en el que deberá <b>hacer su solicitud de devolución.</b></p> <table border="1"> <tr><th>Inicio</th><th>Finaliza</th></tr> <tr><td>0y1</td><td>2y3</td></tr> <tr><td>4y5</td><td>6y7</td></tr> <tr><td>8y9</td><td>2012</td></tr> </table>	Inicio	Finaliza	0y1	2y3	4y5	6y7	8y9	2012	<p>Asista a su cita personalmente con su identificación oficial vigente (IFE) y una copia.</p> <p>Firme su carta de conformidad de devolución como se expone la cantidad a devolver.</p>
Inicio	Finaliza																	
0y1	2y3																	
4y5	6y7																	
8y9	2012																	
Inicio	Finaliza																	
0y1	2y3																	
4y5	6y7																	
8y9	2012																	
<p>El depósito se realizará automáticamente en la cuenta bancaria donde recibe su pensión mensualmente.</p>	<p>Lléve la solicitud de devolución que estará disponible en el portal de Internet del Infonavit o vía telefónica en Internet de acuerdo a la fecha que le corresponde.</p>	<p>Consulte el calendario de devoluciones para saber cuándo recibirá su pago, que será depositado en la cuenta bancaria donde recibe su pensión mensualmente.</p> <table border="1"> <tr><th>Inicio</th><th>Finaliza</th></tr> <tr><td>0y1</td><td>2y3</td></tr> <tr><td>4y5</td><td>6y7</td></tr> <tr><td>8y9</td><td>2012</td></tr> </table>	Inicio	Finaliza	0y1	2y3	4y5	6y7	8y9	2012								
Inicio	Finaliza																	
0y1	2y3																	
4y5	6y7																	
8y9	2012																	
<p>Si desea <b>compartir</b> de devolución es importante que llene el formulario del portal para que se lo envíemos a su domicilio.</p>	<p>Seleccione el lugar y la fecha para acudir a su cita en las instalaciones del Infonavit.</p> <table border="1"> <tr><th>Inicio</th><th>Finaliza</th></tr> <tr><td>0y1</td><td>2y3</td></tr> <tr><td>4y5</td><td>6y7</td></tr> <tr><td>8y9</td><td>2012</td></tr> </table>	Inicio	Finaliza	0y1	2y3	4y5	6y7	8y9	2012									
Inicio	Finaliza																	
0y1	2y3																	
4y5	6y7																	
8y9	2012																	

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

Síguenos en las redes sociales:

Fuente: Infonavit

## Cartel del Foro Internacional de Vivienda Sustentable 2012



Fuente: Infonavit

## Logros

- A esta campaña se agregó la difusión de información referente a las reformas a la Ley del Infonavit, incluyendo la devolución del Saldo en la Subcuenta de Vivienda (SSV), el segundo crédito, identificado bajo la marca Infonavit+crédito, y el crédito en pesos, sin dejar de lado el tema de la calidad de vida.
- Los indicadores propuestos para la campaña de comunicación sobrepasaron las metas al alcanzar 3,168.3 los UM<sup>3</sup> y mantenerse en un rango similar al del 2011, que fue de 3,224. El resultado fue que nueve de cada diez personas recordaron haberla visto, cuando la meta establecida para su recordación era de seis a diez.
- Por otro lado, cabe señalar que el Infonavit organiza, desde 2010, el Foro Internacional de Vivienda Sustentable con el fin de fomentar el desarrollo y adquisición de vivienda en entornos de ese tipo, así como generar valor patrimonial y bienestar para los derechohabientes. Del 6 al 7 de septiembre del 2012 se llevó a cabo la edición 40 aniversario de este evento, al cual asistieron más de mil personas y en donde tuvo lugar un enriquecedor intercambio de ideas entre los miembros de la comunidad de vivienda.

<sup>3</sup> Las UM miden la información no pagada que se publica en los medios, en este caso del Infonavit, forma positiva o negativa y su cuantificación de impacto y monetaria según el medio que la publique.

## 2. Estrategia de canales de servicio

El objetivo de este proyecto fue consolidar la atención multicanal y centrarla en la experiencia del usuario, facilitar la entrega oportuna del servicio en el canal adecuado, en el momento oportuno, de acuerdo con el perfil y las preferencias de cada tipo de usuario, mediante la implementación de un modelo de atención estandarizado en los Centros de Servicio Infonavit (Cesi) para mejorar los servicios que así lo requieran y la reestructura del portal del Infonavit.

### Modelo de operación

Durante el segundo semestre del 2011, con la participación de un consultor externo experto en el tema, se definió una estrategia para los canales de servicio basada en un diagnóstico de su estado en ese momento y las mejores prácticas internacionales en integración de canales. Esta estrategia contempló la propuesta para el Nuevo Modelo de Operación de los Cesi, que permitirá al Infonavit contar con un estándar de atención, así como una serie de recomendaciones para mejorar la experiencia del usuario en servicios considerados críticos.

Para estos servicios se emitieron 39 recomendaciones, las cuales fueron priorizadas en 2012 de acuerdo al impacto y a la dificultad para implementarlas. De éstas, 15 fueron consideradas de alta prioridad, gran impacto y fáciles de instrumentar para los siguientes servicios:

### Servicios considerados en el modelo de operación de canales de servicio

#### Servicio

- Pagos
- Estados de cuenta
- Garantías
- Liberación por autoseguro
- Renueva tu hogar \*
- Precalificación
- Reestructuras
- Devolución del Fondo de Ahorro

\* Durante 2013 Renueva tu hogar pasó a denominarse Mejora tu casa.

Fuente: Infonavit

## Logros

### Recomendaciones atendidas en los canales de servicio y resultados

Recomendación	Servicio	Cómo fue atendida
Proporcionar el monto y la fecha de los últimos pagos recibidos, en el menú automático de atención telefónica (IVR), por medio de mensajes de texto vía celular (SMS) y en el portal del Infonavit.	Pagos	Se llevó a cabo un piloto basado en el envío de mensajes vía correo electrónico con información de los pagos del crédito. Este piloto después se convirtió en una actividad recurrente.
Comunicar la información de pagos y saldo de manera proactiva: instalación del balance rápido en el menú automático de atención telefónica (IVR) y en la página de bienvenida del espacio personalizado Mi cuenta Infonavit.	Estado de cuenta	Se ingresó un balance rápido en el menú de atención telefónica del Infonatel (IVR) y en Mi cuenta Infonavit se incluyó la página de bienvenida, como parte del rediseño del portal.
Promover la consulta y el envío del estado de cuenta en el portal, el Infonatel y la telefonía celular.	Estado de cuenta	Se llevó a cabo una campaña para promocionar la consulta y el envío electrónico de estados de cuenta para créditos en Régimen Ordinario de Amortización (ROA) y en Régimen Especial de Amortización (REA).
Revisar los procesos de pago de principio a fin.	Pagos	Se revisaron y adecuaron los procesos de punta a punta y se elaboró una guía de atención para los asesores del Infonatel sobre aclaración de pagos.
Crear una opción en el menú automático de atención telefónica (IVR) para dar información para acreditados desempleados.	Garantías	Se concluyó la solicitud para que el área de sistemas atienda el requerimiento.

Recomendación	Servicio	Cómo fue atendida
<p>Notificar por medio de mensajes de texto vía celular y por correo electrónico cuando los documentos para la liberación por autoseguro han sido recibidos y cuándo no hayan llegado (24 horas después de abrir el caso).</p>	<p>Liberación por autoseguro</p>	<p>Después de analizarlo, el área de negocio encargada de la liberación por autoseguro determinó que no es viable enviar este tipo de notificaciones. La relación costo-beneficio no era la esperada.</p>
<p>Crear la opción para solicitar en línea un crédito Renueva tu Hogar*.</p>	<p>Renueva tu hogar*</p>	<p>Las prioridades institucionales, entre ellas la relativa a la integración como requisito de un taller de orientación para el otorgamiento de este producto, han desfasado la atención de esta recomendación para 2013.</p>
<p>Estandarizar la ruta hacia donde se transfiere a las personas para la precalificación en los canales digitales y promover la opción más conveniente.</p>	<p>Precalificación</p>	<p>La atención a esta recomendación quedó atendida implícitamente con los esfuerzos paralelos para la instrumentación del Modelo de Evaluación Integral, la puesta en marcha de los productos Infonavit+crédito (segundo crédito) y el crédito en pesos.</p>
<p>Elaborar guías de atención para los asesores de los Cesi y del Infonatel para promover los servicios de precalificación en los canales digitales y en el Infonatel.</p>	<p>Precalificación</p>	<p>Se elaboró y publicó en la Intranet institucional, en la sección que consultan los asesores del Infonatel y los Cesi, la guía de atención correspondiente.</p>
<p>Crear una página de Internet única para la precalificación.</p>	<p>Precalificación</p>	<p>La atención a esta recomendación quedó atendida implícitamente con los esfuerzos paralelos para la instrumentación del Modelo de Evaluación Integral, la puesta en marcha de los productos Infonavit+crédito (segundo crédito) y el crédito en pesos. Se elaboró y publicó en la Intranet institucional, en la sección que consultan los asesores del Infonatel y los Cesi, la guía de atención correspondiente.</p>

\* Durante 2013 Renueva tu hogar pasó a denominarse Mejora tu casa.

Recomendación	Servicio	Cómo fue atendida
Reformular la estrategia de los mensajes de texto vía celular para casos de reestructura.	Reestructuras	Se determinó que con la puesta en marcha de la Ruta de Solución (RDS) quedará atendida.
Crear una página en el portal con información detallada sobre casos de reestructura.	Reestructuras	El servicio se encuentra en la sección del portal Mi cuenta Infonavit.
Mandar confirmaciones por celular y correo electrónico con los números de casos de reestructura.	Reestructuras	El negocio determinó que no es necesario efectuar esta acción, ya que el número de caso de reestructura se proporciona en la llamada (Infonatel) al momento de solicitar el servicio. Lo que sí se hizo fue reforzar la capacitación con los asesores telefónicos para que no generen casos nuevos si ya existe uno.
Mandar números de referencia para la devolución del fondo de ahorro por teléfono celular y correo electrónico, al igual que publicarlos en el portal.	Devolución del Fondo de Ahorro	Se determinó como no viable por motivos de protección de datos personales. Además, se determinó que los usuarios de este servicio (personas de la tercera edad) no están familiarizados con estos canales. Cabe señalar que el área de Tesorería ya definió que todos los pagos a los trabajadores y acreditados se lleven a cabo por transferencia electrónica, previa autenticación del solicitante.
Crear guías para los asesores de los Cesi, que promuevan el uso de otros canales con el fin de obtener números de referencia para la devolución del Fondo de Ahorro.	Devolución del Fondo de Ahorro	Se elaboró y publicó en la Intranet institucional, en la sección que consultan los asesores del Infonatel y los Cesi, la guía de atención correspondiente.

## Reestructura del portal de Internet

Durante 2012 el portal del Infonavit se reestructuró bajo la premisa de que se trata de un medio de comunicación de alto impacto en la vida de los derechohabientes, que constituye el soporte de mayor alcance del discurso institucional y que este discurso se encuentra en constante evolución.

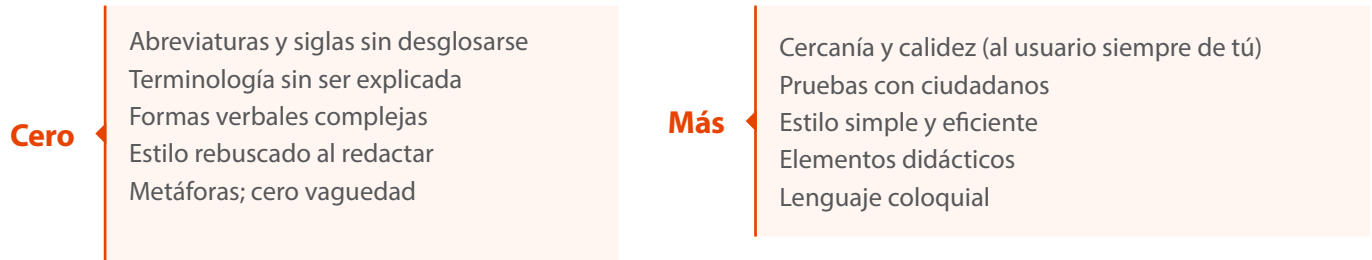
### Logros

El nuevo portal del Infonavit cuenta con las siguientes características:

- Es un portal centrado en el usuario.
- Su diseño fue elegido por sus principales audiencias (trabajadores, patrones, proveedores y prestadores de servicios del Infonavit, entre otros).
- Es un portal transaccional que ofrece a sus diferentes audiencias la posibilidad de llevar a cabo trámites en línea, sin necesidad de trasladarse a las oficinas del Instituto, de manera sencilla y segura, protegiendo sus datos personales en todo momento.
- Sus contenidos están enfocados por audiencia y fueron elaborados en lenguaje ciudadano.
- Los contenidos se centran en:
  - ▶ La orientación al derechohabiente y la educación financiera.
  - ▶ La transparencia y la rendición de cuentas.
  - ▶ La difusión de las acciones de sustentabilidad.
- Se da mayor visibilidad a los temas de interés de los derechohabientes en los momentos en que se tiene contacto con el Instituto: al comenzar a ser acreditados, al cumplir con los requisitos para obtener un crédito, al solicitarlo, al pagarlo, al liquidarlo y, finalmente, al retirar sus ahorros en el término de la vida laboral.



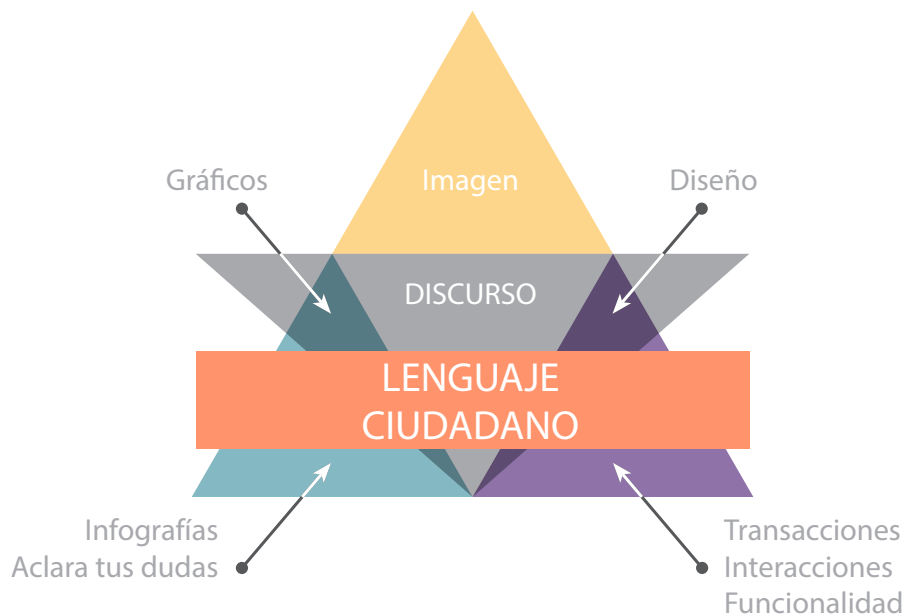
## El lenguaje ciudadano aplicado al diseño del nuevo portal del Infonavit



Fuente: Infonavit

- El nuevo portal del Infonavit une de manera armónica los elementos que conforman el discurso institucional. Se basa en el uso del lenguaje ciudadano, en el diseño sencillo y amigable, en una arquitectura eficiente y una navegación precisa que muestra elementos positivos de facilidad de uso (usability) y de comprensión apreciados por sus usuarios, pues, una vez liberado en diciembre del 2012, fue puesto a consideración de sus principales audiencias quienes lo calificaron de manera positiva.
- Resalta en el nuevo portal del Infonavit la sección Saber para decidir que, además de contener el taller del mismo nombre, los manuales del participante y diversos folletos e historietas, concentra en un mismo lugar toda la información necesaria para la educación financiera y la orientación al derechohabiente en el mejor uso y destino de su crédito.

### Elementos del discurso



Discurso = información + diseño + lenguaje + imagen + sentido + elementos tecnológicos + interacciones eficientes...

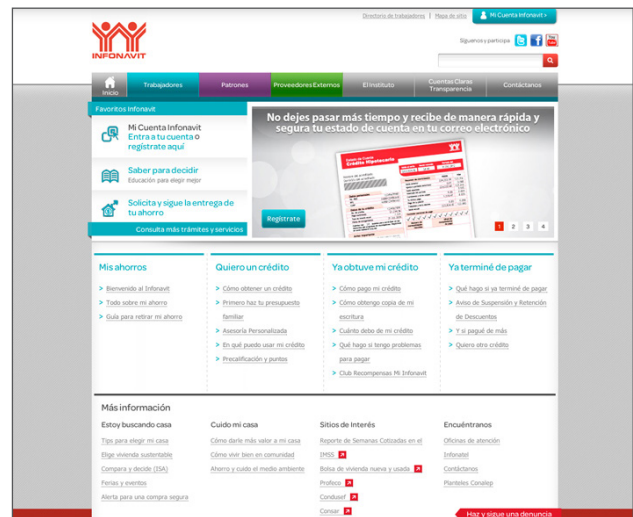
Se espera que durante 2013 el nuevo portal se consolide como activo estratégico, eje para la ejecución de los objetivos de negocio en información y servicios; también reducirá costos, pues hará que el Infonavit llegue de forma más efectiva a los usuarios con información de calidad y más servicios, absorberá también la atención del Infonatel y los Centros de Servicio Infonavit (Cesi).

Con estos elementos, el Infonavit cumple con el objetivo definido en materia de los canales de servicio: mejorar la experiencia del usuario para servirle mejor.

### Portal Anterior



### Nuevo Portal



Fuente: Infonavit



Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia

**Objetivo**

**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; así como con 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 brinden soporte tanto a los volúmenes de la operación como en su perspectiva de crecimiento.

## Indicadores que miden el objetivo

- Evaluación del Grupo de Evaluación de Proyectos de Tecnología

## Desempeño del objetivo

La medición de este objetivo comenzó un proceso de evolución para que se tomen en cuenta más elementos que inciden de manera directa en los servicios tecnológicos y que van de la mano con la capacidad de respuesta en la recepción, procesamiento y entrega de información de manera oportuna, rubros en donde existen áreas de oportunidad, razón por la cual se considera que todavía no se ha alcanzado un nivel esperado.

## Proyecto estratégico asociado a este objetivo

### 1. Proyecto Fénix

El objetivo del proyecto fue contar con una plataforma que permita mejorar la eficiencia 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. Este proyecto se divide en dos: Subcuenta de Vivienda SAFRE (SACI)<sup>4</sup>, y Actualización SAP TRM<sup>5</sup>.

### Subcuenta de Vivienda SAFRE (SACI)

El objetivo de este proyecto es mantener una plataforma tecnológica que permita mejorar la eficiencia 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.

### Logros

- Automatización de los procesos de dispersión, transferencia de acreditados y registro de pagos.
- Mejora en los tiempos del ciclo operativo de los procesos de anualidades garantizadas, transferencia de acreditados y créditos en garantía (Apoyo Infonavit).
- Se habilita la conciliación de saldos y movimientos con Procesar y Afores.
- Administración de la Subcuenta de Vivienda para Trabajadores y habilitación de nuevos servicios y productos.
- El derechohabiente podrá consultar el detalle de sus movimientos.
- Eliminación de la dependencia con otras instituciones para la generación de productos y servicios.
- Liberación de recursos humanos para dedicarlos al análisis de la operación y servicio de la administración de la cuenta individual del trabajador.
- Control riguroso de ingresos y egresos que afecten la cuenta individual de cada trabajador, el fondo de ahorro y la cuenta SAR92.
- Identificación de deudores abiertos por avance de pago al optimizar las interfaces de pago real, diferencia a favor y contra a partir de diciembre, en el proceso de dispersión.
- Disposición de recursos para las entidades financieras, después de la solicitud en los procesos de créditos en garantía 43 BIS y anualidades garantizadas.
- Mejor tiempo de respuesta a los patrones por sus solicitudes de devolución.

<sup>4</sup> Plataforma en la que se desarrolla el Sistema de la Administración de la Cuenta Individual y el Sistema de Administración del Fondo de Retiro Electrónico.

<sup>5</sup> Sistema que controla la cuenta por cobrar al patrón a nivel trabajador y permite de forma automatizada mejorar la ejecución y cierre de las transacciones financieras correspondientes a la tesorería, el cálculo de riesgo y rentabilidad.

## Procesos instrumentados en SAFRE

### Proceso

- Salida de pagos del aclaratorio
- Conciliación BDNSVIV
- Contabilidad
- Devolución por errores operativos (Afore)
- Devoluciones de pagos en exceso o indebidos (patrón)
- Dispersión
- Mandatos hipotecarios y de servicio
- Registro de aportaciones y amortizaciones
- Reintegro al SSV (devoluciones)
- Retiros
- Separación de cuentas
- Servicios al trabajador
- Transferencia de acreditados
- Traspasos Infonavit- Afore
- Unificación de cuentas
- Uso de garantía y anualidad garantizada

## Actualización SAP TRM

El objetivo de este proyecto es instrumentar la nueva versión tecnológica de los productos de los programas SAP TRM y SAP CRM<sup>6</sup> en sus ambientes de desarrollo y calidad para la administración de la cuenta patronal por cobrar. El esfuerzo se encaminó a tener el escenario de solución de TRM/CRM utilizando los procesos estándar de la herramienta.

El proyecto TRM se desarrolló en dos fases. El objetivo de la Fase I fue garantizar la operación actual del Infonavit con un mejor desempeño en desarrollos y contar con el soporte de los proveedores a las plataformas utilizadas, por medio de las siguientes actividades:

- Migración técnica con la misma funcionalidad.
- Soporte SAP versión ERP –TRM.
- Soporte IBM en base de datos DB2 8.0

## Logros de la Fase I

- Migración de base de datos DB2 a última versión.
- Actualización sistema operativo ZOS.
- Migración técnica para las plataformas de Recaudación Fiscal PSCD / CRM hacia la versión más actual al momento de iniciar el proyecto.
- Identificación y documentación de los programas utilizados en los procesos de Recaudación Fiscal.
- Depuración y optimización de los programas identificados.
- Interfaces con SAFRE y TRM.

La Fase II tuvo como objetivo desarrollar todos los productos de Recaudación Fiscal bajo las mejores prácticas de SAP TRM y con una mayor estandarización de los procesos, conforme a las siguientes actividades:

- Reingeniería de procesos en TRM.
- Migración a procesos estándar.
- Mejor desempeño del sistema.
- Operar bajo las mejores prácticas del producto.

El planteamiento de esta fase se llevó a cabo con base en un proceso evolutivo para generar entregables parciales en el menor tiempo posible y se desarrolló en paralelo a la Fase I, para lograr un mayor avance en ambas.

<sup>6</sup> Servicio de Atención al Cliente o Servicio al Cliente, permite analizar y automatizar los procesos de servicios, ventas y mercadeo.

## Logros de la Fase II

- Establecimiento de estructura de datos maestros.
- Contabilización estándar patrón y trabajadores.
- Ajuste de procesos actuales a nueva estructura.
- Construcción de procesos estándar en TRM.
- Implementación de otros procesos operativos en TRM.

## Logros globales del proyecto

- Plataforma actualizada que permite contar con soporte y asesorías del fabricante (SAP).
- Acceso a nuevas funcionalidad de la plataforma.
- Se creó la base para alinear la herramienta al estándar y poder ocupar las mejoras prácticas de la industria.



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.

## Indicadores que miden el objetivo

- Evaluación de un experto independiente

## Desempeño del objetivo

La colaboración entre los Órganos de Gobierno y la Administración se ha traducido en procesos eficientes de análisis, discusión y toma de decisiones que impactan de manera positiva a los trabajadores y sus familias.

En 2012, 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 significativo de excelencia y madurez. Una vez más, el Infonavit se mantuvo a la vanguardia en el mencionado rubro y esto se vio reflejado en el desempeño del objetivo.

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Evolución continua del gobierno institucional

El análisis de las necesidades y el diálogo no son un asunto limitado al equipo directivo del Infonavit. Los órganos de gobierno deben ser capaces de disponer de canales de comunicación para conocer los problemas, explicar los datos y plantear soluciones con el fin de promover el desempeño institucional. Esta colaboración es indispensable para lograr una buena administración y gestión organizacional, por tal motivo es importante consolidar las alianzas interinstitucionales y las redes de colaboración alineados a la visión y a los intereses, tanto de la administración del Infonavit como de sus Órganos de Gobierno, para asegurar la continuidad de la estrategia institucional más allá de las personas.

El objetivo del proyecto es consolidar un modelo de gobierno institucional que reúna y armonice las necesidades de la administración y de los Órganos de Gobierno, mediante la formación de alianzas interinstitucionales y redes de colaboración que permitan la alineación de intereses con impacto social sostenido hacia un futuro basado en el Instituto y no en las personas, que dé como resultado la continuidad de la estrategia.

Entre las mejores prácticas que se aplican dentro de este esfuerzo están:

- Inducción sobre la Comisión de Vigilancia para los nuevos miembros del H. Consejo de Administración.
- Programa de capacitación impartido a los nuevos miembros de los Órganos de Gobierno y funcionarios de la administración.
- Sesiones de los Órganos Colegiados llevadas a cabo en diversas ciudades del interior de la República.
- Sesiones vía remota entre los Órganos Colegiados y el equipo directivo de la administración.
- Reuniones estratégicas del equipo directivo de la administración y los Órganos Colegiados.

#### Logros

- Se sensibilizó a los miembros de los Órganos Colegiados y a los directores sectoriales sobre la factibilidad del proyecto, que redundaría en beneficio de los derechohabientes.
- Se llevó a cabo, con la participación de las distintas subdirecciones, la exposición de temas relevantes del Infonavit para que los miembros de los Órganos Colegiados conocieran todo lo que se está llevando a cabo en el Instituto. Las reuniones que se realizaron fueron Crédito y Cartera, Calidad de la Vivienda, Calidad de Vida y Proceso de Transición.
- La inducción a la Comisión de Vigilancia se llevó a cabo con temas específicos, de acuerdo a las responsabilidades de este Órgano Colegiado, con el objeto de tener mayor claridad sobre sus actividades, por ejemplo, manejo de reuniones efectivas, el control interno y el Código de Ética. Asimismo, se organizó un taller para la elaboración del plan de trabajo anual para este órgano.
- El tercer Programa de Actualización y Capacitación para los miembros de los Órganos Colegiados y funcionarios de la administración tuvo una duración de 18 meses, dio inicio en marzo del 2011 y concluyó en septiembre del 2012. En esta ocasión el programa combinó conferencistas de distintos ámbitos como el académico, político y social, con miembros del CIDE y del Colmex, principalmente, así como profesores del ITAM.
- Se nombró a un asesor experto para el Comité de Calidad y se iniciaron las acciones para sustituir al asesor del Comité de Riesgos.



## 2. Modelo de supervisión de cumplimiento legal

El Sistema de Cumplimiento Legal (SCL) permite llevar a cabo la gestión, administración, centralización y análisis del marco normativo externo, así como la comunicación con otros sistemas, para la asociación de los procesos del Instituto que son impactados por marco normativo, lo que posibilita identificar de manera oportuna oportunidades y llevar a cabo acciones preventivas como parte del cumplimiento institucional.

El proyecto tuvo como objetivo consolidar las actividades del cumplimiento legal, a través de la adquisición y puesta en marcha de una herramienta tecnológica que permite dar seguimiento a la identificación de leyes, reglamentos, circulares y en general el marco jurídico externo que impacte al Infonavit, con el fin de dar cumplimiento al mandato establecido en el Artículo 8 del Estatuto Orgánico, correspondiente a la Secretaría General y de Asuntos Jurídicos, que a la letra dice:

“Respecto al marco jurídico y de la transparencia y acceso a la información, aplicables al Infonavit, [la Secretaría General] deberá implementar los mecanismos necesarios para asegurar su cumplimiento y tendrá las siguientes facultades y funciones:

- I. Tener a su cargo la Secretaría del comité de cumplimiento legal y
- II. Detectar, identificar y alertar sobre los riesgos de que el Infonavit incumpla con leyes reglamentos, circulares y divulgar las mejores prácticas”.

### Logros

- Para dar cumplimiento a lo dispuesto se creó una estructura funcional, se implantó la metodología y, finalmente, se adquirió la herramienta para la gestión del cumplimiento legal (ORCA), además se capacitó a las 32 delegaciones, con foco en el área jurídica, y se comenzó a mapear y validar procesos bajo el enfoque de este proyecto.
- De esta forma, el sistema de cumplimiento legal permite almacenar el inventario de leyes, reglamentos y circulares aplicables al Instituto, el seguimiento puntual y el control de su cumplimiento, así como asegurar que las áreas impactadas estén llevando a cabo sus procesos en consecuencia de los cambios en la legislación, ya sea por implantación o mantenimiento.
- Gracias a la implementación del sistema ORCA se podrá llevar a cabo todo el registro de los cambios al marco normativo externo. Además, debido a la conexión con otros sistemas, se podrá administrar de forma centralizada el vínculo entre el marco normativo externo y los procesos, con la posibilidad de generar planes de cumplimiento o remediación para cerrar las brechas identificadas.



Enriquecer el conocimiento de nuestros derechohabientes y acreditados sobre la importancia de vivir en comunidades que generen bienestar social y plusvalía

## 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.

### Indicadores que miden el objetivo

- Comportamiento de pago en los acreditados que tomaron el taller Saber para decidir.
- Calificación de asistentes de la experiencia al haber tomado el taller Saber para decidir.
- Porcentaje de asistentes que modificó la decisión sobre su crédito después de haber tomado el taller.

### Desempeño del objetivo

El Instituto le ofrece a los trabajadores más y mejor información a través de más canales de comunicación y atención. Esto, además de enriquecer la experiencia del derechohabiente, le da mejores herramientas para la toma de decisiones sobre su patrimonio. Los comportamientos observados confirman que el camino trazado es el correcto.

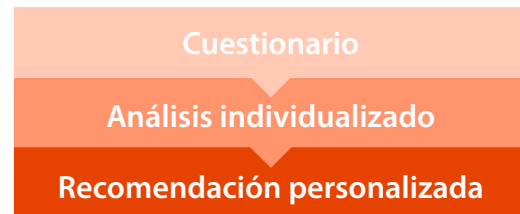
## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Fortalecimiento del proceso de originación (Asesoría Personalizada Infonavit, API)

En línea con lo descrito en el Informe anual 2011, el objetivo de este proyecto es contar con 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 del crédito del Infonavit, en términos de calidad de vida vinculada a la vivienda. Con esto se pretende lograr mayor calidad de vida, efectividad en la asignación de los subsidios y calidad crediticia.

En el año 2011 se ejecutó el piloto que dio pie en 2012 a la implantación masiva con definiciones y alcances más precisos de la Asesoría Personalizada Infonavit (API).

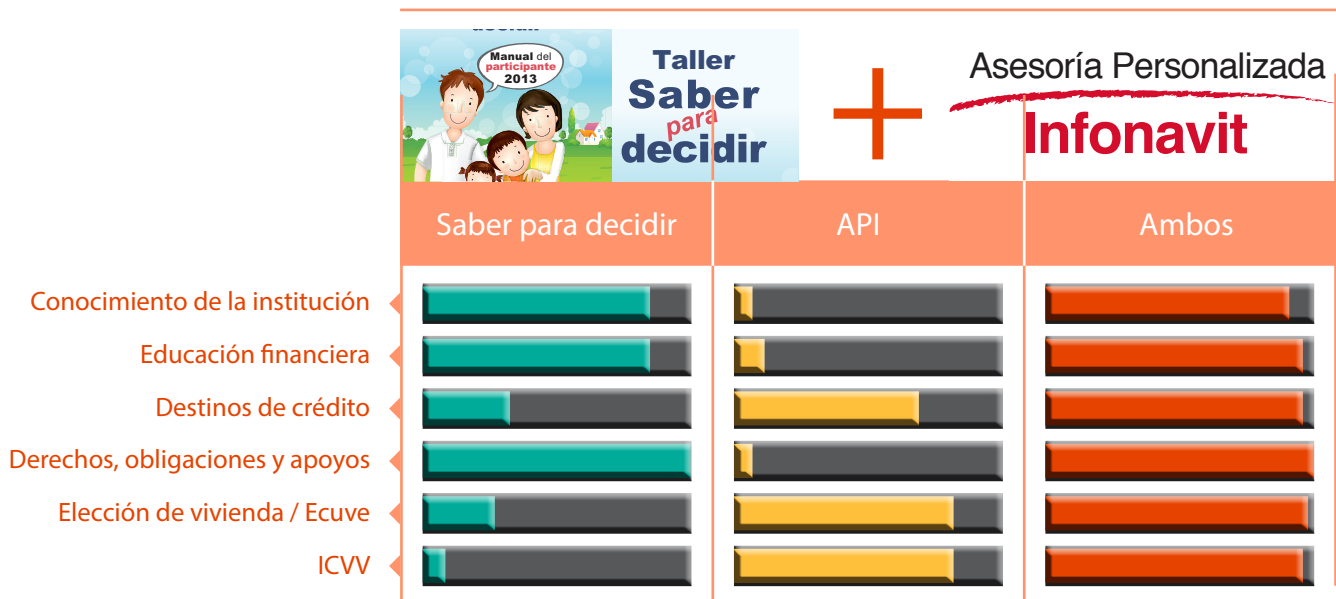
#### Modelo de la Asesoría Personalizada Infonavit (API)



Fuente: Infonavit

Con el fin de atraer de forma más robusta a los derechohabientes, la información necesaria para que tomen la decisión que mejore su calidad de vida y satisfaga sus necesidades de vivienda, se decidió integrar los esfuerzos correspondientes a la educación y la orientación, contenidos en el taller Saber para decidir y el cuestionario de la Asesoría Personalizada Infonavit (API).

#### Integración Asesoría Personalizada Infonavit (API) y taller Saber para decidir



Ecuve: Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno  
 ICVV: Índice de Calidad de Vida vinculado a la Vivienda

Fuente: Infonavit

## Logros

- Más de 85,000 asesorías personalizadas llevadas a cabo.
- Puesta en marcha de la asesoría en línea de autoservicio desde el portal.
- Integración con el taller Saber para decidir para generar sinergia, incluyendo un programa piloto presencial en planteles Conalep (piloto en planteles del Distrito Federal y el Estado de México).
- Aplicación de un esquema corporativo para invitar a los trabajadores de grandes empleadores.

## 2. Estrategia de canales de servicio

Ver objetivo estratégico *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

## Objetivo

# 9

### 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 diversidad en las preferencias de los derechohabientes. Mediciones del Infonavit indican que la mitad de los derechohabientes prefieren comprar una vivienda. El resto desea ahorrar, mejorar su vivienda actual, autoconstruir, rentar con opción a compra o comprar un terreno, por eso 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.
- Índice de nuevos segmentos atendidos.
- Porcentaje de satisfacción de calidad en servicio.
- Atención para la devolución del Saldo en la Subcuenta de Vivienda (SSV).

### Desempeño del objetivo

En 2012, se amplió la gama de productos de crédito para atender las necesidades de más derechohabientes. La meta fue alcanzada tanto en la medición de Excelencia en el Servicio (85% de aprobación) como en la efectividad de los nuevos productos lanzados.

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Aseguramiento de la calidad de las viviendas

En línea con lo descrito en el Informe anual 2011 y para asegurar que la vivienda cuente con los atributos de calidad y durabilidad que conserven el patrimonio de los trabajadores, se consideró necesario fortalecer el proceso de verificación y recepción de la vivienda.

El objetivo de este proyecto fue instrumentar mejoras en el aseguramiento de la calidad de las viviendas para que los trabajadores adquieran un hogar seguro, duradero, que cuente con todos los servicios básicos, independientemente del producto de crédito que utilicen; asimismo para proteger el valor de la garantía hipotecaria del Instituto y contribuir a elevar el nivel de satisfacción al habitar viviendas acordes a sus necesidades.

El proyecto se ejecutó en cinco ejes con el objetivo de masificar la aplicación de los esquemas definidos el año anterior:

- Verificación móvil.
- Verificación de vivienda usada y cofinanciamiento.
- Requerimientos mínimos.
- Acreditación de laboratorios de materiales.
- Verificación posterior a la entrega de la vivienda.

La verificación móvil hace eficiente la gestión en campo mediante una plataforma tecnológica que puede ser utilizada por las empresas para reportar los avances, calidad y hallazgos en el proceso de construcción de las viviendas.

En el caso de la verificación de vivienda usada y cofinanciamiento, se buscó ampliar el aseguramiento de calidad de viviendas. Así, se avanzó en generar esquemas para:

- Contribuir a que los trabajadores adquieran un hogar seguro, duradero y que cuente con todos los servicios básicos, independientemente del producto de crédito que utilicen.
- Elevar el nivel de satisfacción de los acreditados y sus familias al habitar viviendas acordes a sus necesidades.
- Proteger el valor de la garantía hipotecaria del Instituto.

Es importante señalar que el nuevo esquema del Seguro de Calidad, aprobado en 2012 por el H. Consejo de Administración, impacta en el alcance de los proyectos de aseguramiento de la calidad de las viviendas, por lo que en octubre se recomendó la suspensión de este proyecto hasta determinar los impactos.

## Logros

- Se concluyó el piloto de la verificación móvil con 43 empresas verificadoras en 32 delegaciones.
- Se comprobó la asignación de trabajo de las empresas a sus verificadores de campo.
- Se comprobó el envío de alertas sobre incidencias técnicas al repositorio de información del proveedor del servicio.
- Se puso en marcha un esquema para garantizar que las viviendas adquiridas a través de un crédito Infonavit cuenten con características de funcionamiento y calidad,
- Se hizo más eficiente la gestión de las verificadoras en campo mediante una plataforma tecnológica móvil que pueda ser utilizada por las empresas para reportar los avances, calidad y hallazgos en el proceso de construcción de las viviendas

## 2. Productos para nuevos segmentos

Este proyecto estuvo enfocado en la planeación y desarrollo de los productos Infonavit+crédito (segundo crédito) y crédito en pesos.

En el caso del Infonavit+crédito el objetivo fue dar cumplimiento a la modificación del Artículo 47 de la Ley del Infonavit, reforma publicada el 12 de enero del 2012 en el Diario Oficial de la Federación que señala:

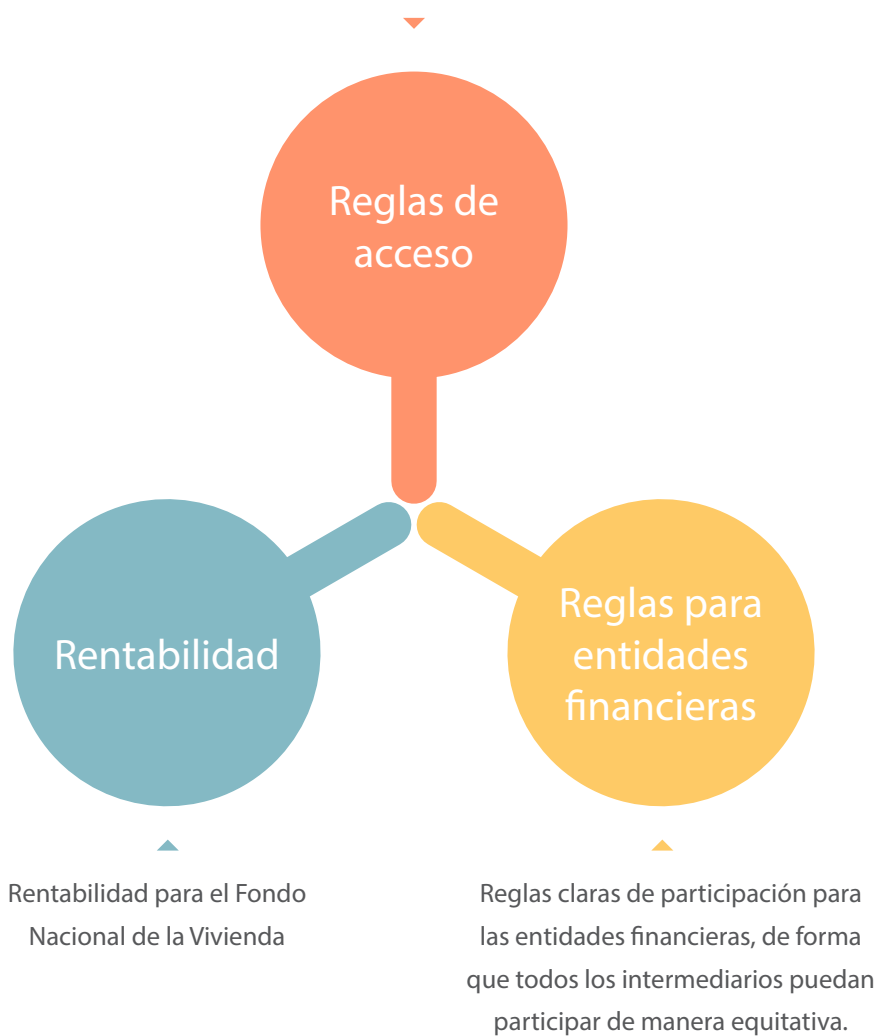
“El trabajador tiene derecho a recibir un crédito del Instituto, y una vez que lo haya liquidado podrá acceder a un nuevo financiamiento por parte del Instituto en coparticipación con entidades financieras.

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”.

Hasta antes de la modificación a su ley, el Instituto sólo podía otorgar un crédito por derechohabiente, por lo que todos sus procesos y sistemas operaban bajo esta regla. A partir de la reforma señalada, el Instituto adecuó, bajo las premisas que se muestran a continuación, sus sistemas y procesos para poder otorgar y administrar un segundo crédito, además de establecer los acuerdos con las instituciones financieras que participan en el esquema autorizado.

## Premisas definidas para otorgar un segundo crédito

Reglas claras de acceso para los trabajadores, es decir, que al cumplirse los requerimientos el crédito se otorgue sin mayores requisitos y con condiciones de financiamiento estandarizadas.





## Logros

### Créditos otorgados durante 2012 en el producto Infonavit+crédito (segundo crédito)

Se otorgaron 1,941 segundos créditos durante el último cuatrimestre del año

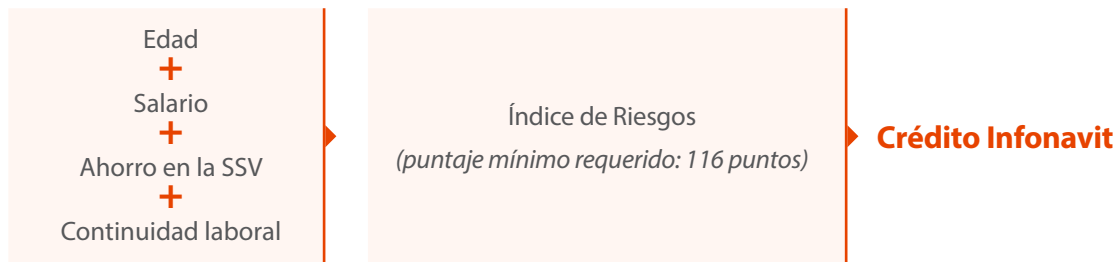
Entidad	Rango salarial				Total
	Menor a 2.00	De 2.00 a 3.99	De 4.00 a 10.99	De 11.00 y más	
Aguascalientes		3	22	18	43
Baja California		4	41	46	91
Baja California Sur		2	11	13	26
Campeche			1	4	5
Coahuila		5	48	72	125
Colima			8	9	17
Chiapas			3		3
Chihuahua	2	3	27	51	83
Distrito Federal			15	43	58
Durango		2	16	10	28
Guanajuato	1	3	40	36	80
Guerrero		1	7	15	23
Hidalgo		1	15	24	40
Jalisco		9	59	27	95
México		3	74	98	175
Michoacán	1	3	9	14	27
Morelos		1	10	15	26
Nayarit			9	7	16
Nuevo León		13	122	83	218
Oaxaca			2	1	3
Puebla			22	37	59
Querétaro	2	1	70	75	148
Quintana Roo			12	10	22
San Luis Potosí		5	52	57	114
Sinaloa		1	22	12	35
Sonora		6	53	48	107
Tabasco			5	6	11
Tamaulipas		5	26	38	69
Tlaxcala		1	3	5	9
Veracruz	2	3	46	46	97
Yucatán		3	30	44	77
Zacatecas		2	4	5	11
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>80</b>	<b>884</b>	<b>969</b>	<b>1,941</b>

Fuente: Infonavit

Como se mencionó en el Plan financiero 2013-2017, se espera una demanda aproximada de 50 mil créditos anuales para Infonavit+crédito (segundo crédito). Este producto vino acompañado de una serie adicional de mejoras para la administración crediticia. Cabe señalar

como antecedente, la simplificación del proceso de originación que tuvo lugar a partir de 2001, que garantiza el otorgamiento de crédito, público y transparente, para los derechohabientes que cumplen con el puntaje establecido.

### Asignación de puntaje para el otorgamiento de crédito



El Índice de Riesgos es una serie de métricas que el derechohabiente que desea adquirir un crédito debe superar.

Fuente: Infonavit

A lo largo de los años, se ha incrementado la capacidad de compra de los trabajadores, gracias a las facilidades para obtener subsidio del Gobierno Federal y a los rendimientos que el Instituto ha pagado al Saldo de la Subcuenta de Vivienda. Sin embargo, ante la sencillez del proceso, los trabajadores solicitan crédito para viviendas que no necesitan y que frecuentemente no habitan. En estos casos, la experiencia nos demuestra que la cartera vencida se incrementa en cuanto el acreditado pierde su empleo.

Como parte de las mejoras en los procesos de otorgamiento de crédito, se cuenta con una asesoría obligatoria para los derechohabientes solicitantes, que también tiene el objetivo de fortalecer el índice de riesgos, al consultar:

- El nivel de endeudamiento de los trabajadores con otras entidades, previo al ejercicio de crédito.
- El cumplimiento de obligaciones de pago contratadas con otras entidades.

La información obtenida, sumada a la que hoy se considera referente al trabajador y al patrón, proporcionará mayores elementos para:

- Determinar las condiciones de crédito especiales para cada trabajador.
- Establecer un esquema personalizado de administración de los créditos otorgados.

La experiencia internacional en crédito hipotecario muestra que la aportación de un ahorro inicial en la adquisición de viviendas es el mejor mecanismo para generar una mayor apropiación de los acreditados con respecto a su vivienda y, por consiguiente, generar una menor cartera vencida. Sin embargo, tomando en consideración la situación socioeconómica en el país, se considera que pueden existir alternativas para generar los mismos efectos positivos, entre ellas:

- Evaluación de la experiencia de crédito de los derechohabientes para la oferta de condiciones específicas de crédito.
- Uso de la Subcuenta de Vivienda como fuente alterna de pago en caso de desempleo.

## Logros

- El impacto al Índice de Riesgos, derivado del resultado de la consulta del historial crediticio, responde a los criterios que se muestran en la ilustración.

### Criterios de la consulta del historial crediticio

Nivel original del Índice de Riesgos	Relación pago	
	• Ingreso menor a 15%, y nivel de cumplimiento cero, 1 ó 2	Agrega puntos
	• Ingreso hasta 20% • Sin crédito hipotecario actual • Nivel de cumplimiento diferente a grupo 90 (fraudes / castigos) o sin referencias crediticias	Mantiene puntos
	• Ingreso mayor a 20% o crédito hipotecario actual o nivel de cumplimiento en el grupo 90	Reduce puntos

El nivel de cumplimiento muestra la oportunidad con la que el pago fue efectuado.  
En caso de atraso en el pago, se especifican los días de atraso contados a partir de la fecha límite de pago, hasta la fecha de actualización de la información.  
Aplica para Infonavit + crédito y cofinanciamientos.

Fuente: Infonavit

- Las condiciones financieras del crédito se ajustan de acuerdo con el resultado del Índice de Riesgos, incluyendo los resultados de la consulta del historial crediticio y de acuerdo con el puntaje.

### Niveles del Índice de Riesgos

Bueno	Tres bimestres de cotización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% monto del crédito</li> <li>• Condiciones actuales</li> </ul>
Medio	+ 116 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% monto del crédito</li> <li>• Garantía de 7.5% del valor de la vivienda</li> </ul>
Por mejorar	+ 116 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% monto del crédito</li> <li>• Garantía de 7.5% del valor de la vivienda</li> </ul>

Fuente: Infonavit

Los resultados del crédito en pesos, que arrancará en 2013, se reportarán en el Informe anual correspondiente a ese año.

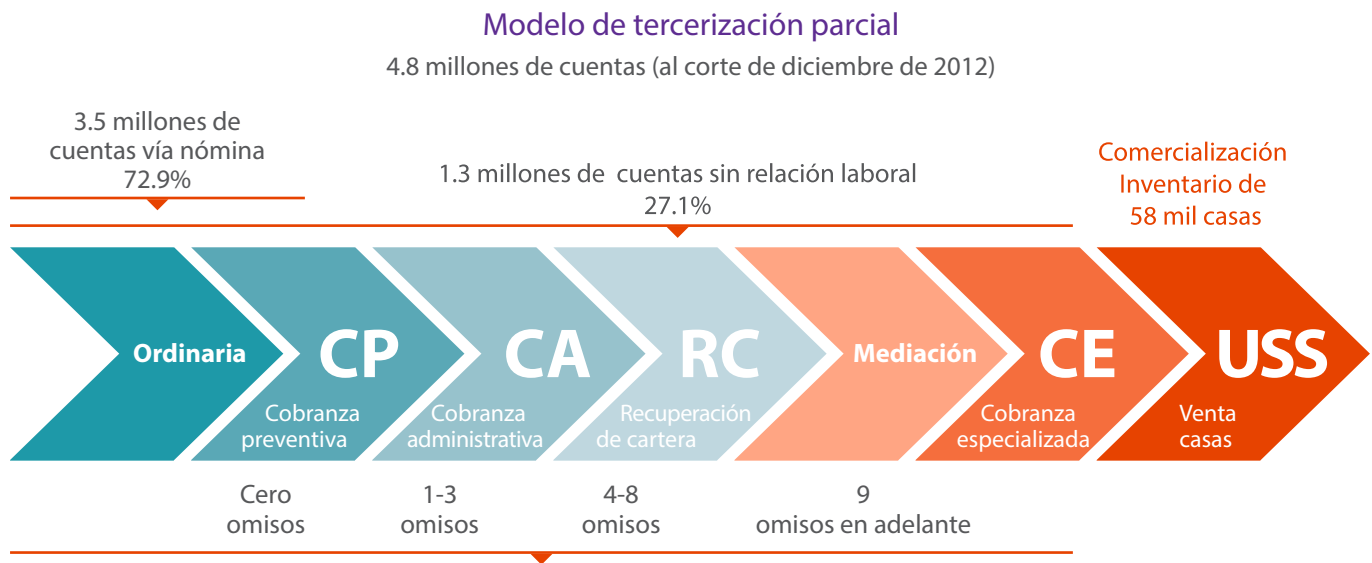
### 3. Fortalecimiento del proceso de cobranza

Este proyecto englobó las siguientes iniciativas principalmente:

- Modelo Integral de Gestión de Proveedores: Agencias de Cobranza (Modelo de Franquicia - Tercerización).
- Consolidación de la mediación.
- Cobranza Social Integral Fase II.
- Cobranza Multicanal y Ruta de Solución (RDS) en los canales de servicio.

#### Modelo Integral de Gestión de Proveedores - Agencias de Cobranza

Dentro del proceso de cobranza, el Infonavit ha tercerizado de manera parcial algunas de sus etapas, como se ilustra en la siguiente figura.



	Cobranza ordinaria	Cobranza preventiva	Cobranza administrativa	Recuperación de cartera	Cobranza especializada	Total
Vigente cero omisos	187,000	117,000			259,000	563,000*
Vigente con omisos			278,000		34,000	312,000
Vencidos				60,000	371,000	431,000
<b>Total</b>	<b>187,000</b> 14.3%		<b>455,000</b> 34.8%		<b>664,000</b> 50.9%	<b>1,306,000</b> 100%

\* El 88% de las cuentas fueron atendidas previamente por Cobranza social

Fuente: Infonavit

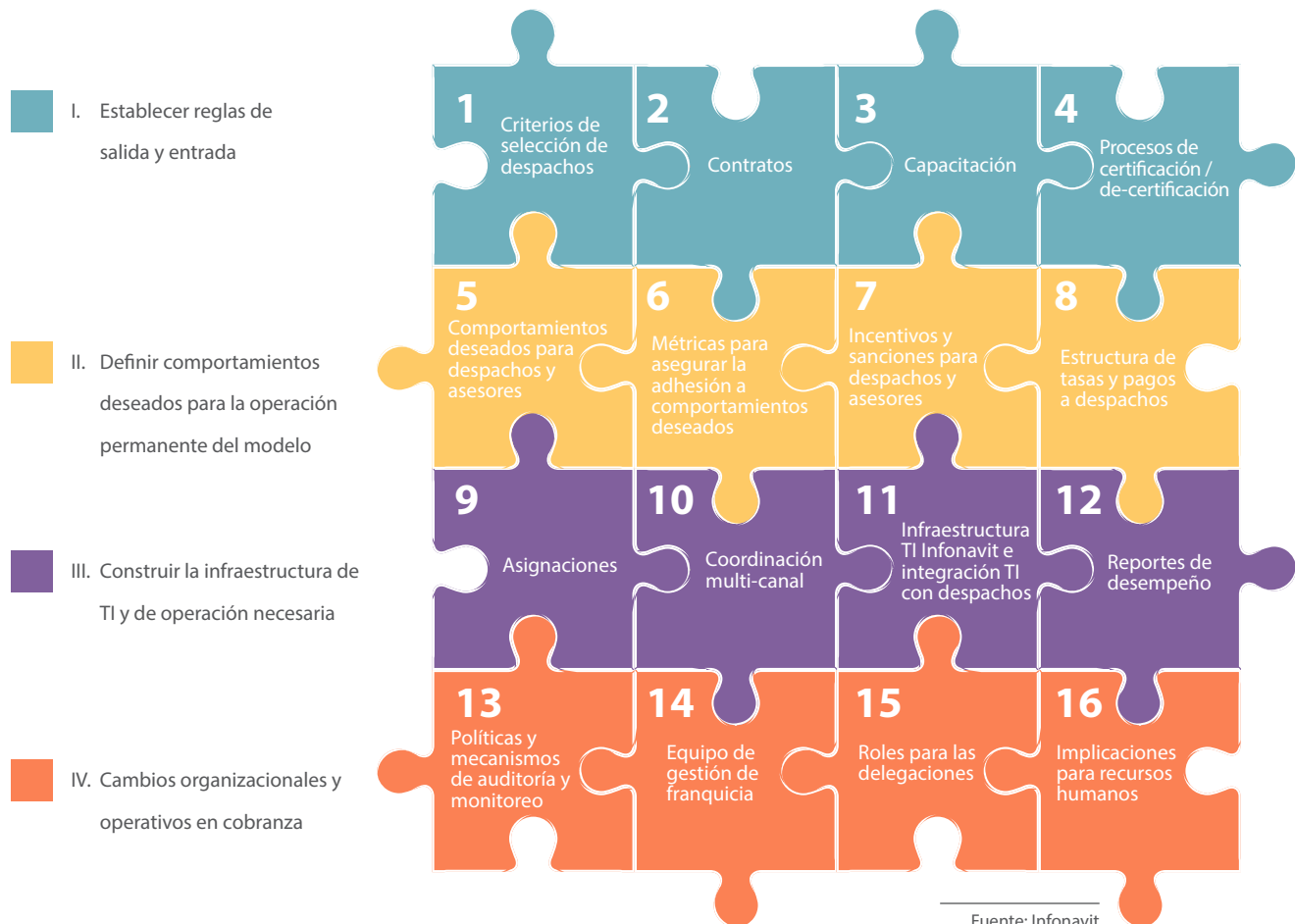
La incorporación de despachos en el proceso de cobranza, ha otorgado la flexibilidad necesaria para adaptarse de forma rápida al volumen de operaciones de cobranza de cada delegación, además de seleccionar a los despachos con el mejor desempeño para incrementar la efectividad de las operaciones en este rubro.

La estrategia de tercerización obedece al volumen esperado de acreditados bajo el Régimen Especial de Amortización (REA, cobranza que no se realiza vía nómina), el cual se estima en 33% del total de la cartera institucional, lo que implicaría administrar 1.7 millones de créditos para 2016. Es importante definir una estrategia de cobranza con el objetivo de descentralizar y flexibilizar este proceso.

Por esta razón, en 2012 se trabajó en el Modelo Integral de Gestión de Proveedores - Agencias de Cobranza, el cual busca estandarizar el modelo operativo de cobranza y asegurar que cada participante (despachos y asesores) se adhiera a los siguientes comportamientos y lineamientos generales:

- Reglas de entrada y salida.
- Asegurar el comportamiento deseado de las delegaciones, la cobranza social y las agencias.
- Coordinar la infraestructura para mejorar la eficiencia del proceso.
- Asegurar la administración y supervisión.

### Componentes del Modelo Integral de Gestión de Proveedores-Agencias de Cobranza



Con este modelo, los despachos funcionan de manera efectiva, estandarizada, alineados a los principios y estrategias del Instituto. Para 2013, el Modelo Integral de Gestión de Proveedores - Agencias de Cobranza deberá estar consolidado a la operación dentro de la Cobranza Social, y contar con una certificación de los proveedores a nivel nacional, así se integrará el modelo completo de recuperación de valor institucional.

El Modelo Integral de Gestión de Proveedores - Agencias de Cobranza, junto con la Ruta de Solución, crearán oportunidades estratégicas para el Infonavit, toda vez que se facilitará la tercerización del proceso de cobranza:

- El enfoque social del Infonavit formará parte del comportamiento del Modelo Integral de Gestión de Proveedores - Agencias de Cobranza.
- Los roles y responsabilidades, incluyendo los de cobranza central y las delegaciones, serán claramente definidos, lo que permitirá una fácil transición del Modelo Integral de Gestión de Proveedores - Agencias de Cobranza, al modelo de tercerización de un servidor externo.
- La tecnología se encontrará lista para la asignación efectiva de cuentas y el monitoreo del proceso de cobranza; permitirán al Infonavit migrar la cobranza a un tercero sin interrumpir la operación.

Para asegurar la operación, el control, la evaluación y el seguimiento de los prestadores de servicio del segmento de Cobranza Social y Especializada del Modelo Integral de Gestión de Proveedores - Agencias de Cobranza, se llevarán a cabo auditorías de la operación y se confirmará la estandarización, la disminución de riesgos y la variabilidad en la operación.

## Consolidación de la mediación

Este proyecto se llevó a cabo durante los años 2011 y 2012. Durante el primer periodo, la mediación sólo se operaba en la etapa de recuperación especializada y el portafolio susceptible para invitar era en promedio de 181,062 cuentas.

La instrumentación de este proyecto consideró la mediación en algunas delegaciones del Infonavit; ahí la efectividad de los convenios de mediación fue mayor que la de los convenios privados firmados por nuestros acreditados, es decir, los primeros tienen mejor comportamiento de pago que los convenios judiciales.

Por lo anterior, los esfuerzos se enfocaron en seguir ofreciendo esta alternativa con independencia de la legislación de cada estado, uno de los principales obstáculos encontrados durante 2011.

En síntesis, lo que se busca con este proyecto es atender por mediación todos los casos en que sí se encuentre al acreditado. Para lograr este objetivo, cada delegación debe determinar su estrategia y considerar la situación actual de la ley y la normatividad de mediación local.

## Logros

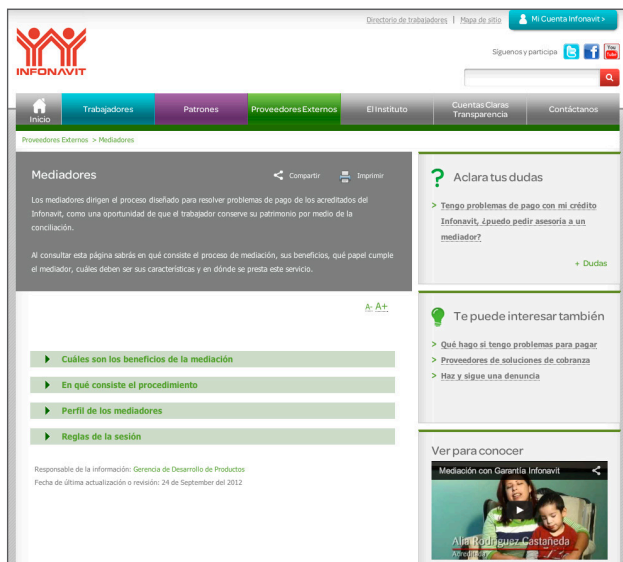
- Fueron contratados 255 de 300 mediadores.
- Se obtuvo como resultado la firma de 6,231 convenios de mediación a nivel nacional. Esto ayuda a disminuir la cantidad de cuentas que pasan a la etapa de Cobranza Especializada, lo cual apoya al acreditado a proteger su patrimonio y disminuye los costos de operación de administración.
- Se definió una propuesta de la estrategia de comunicación y se llevó a cabo la difusión de la estrategia en medios.
- Se distribuyó el material impreso de mediación para su difusión en las delegaciones.

## La mediación durante 2012



Fuente: Infonavit

## Difusión de la mediación en el portal del Infonavit



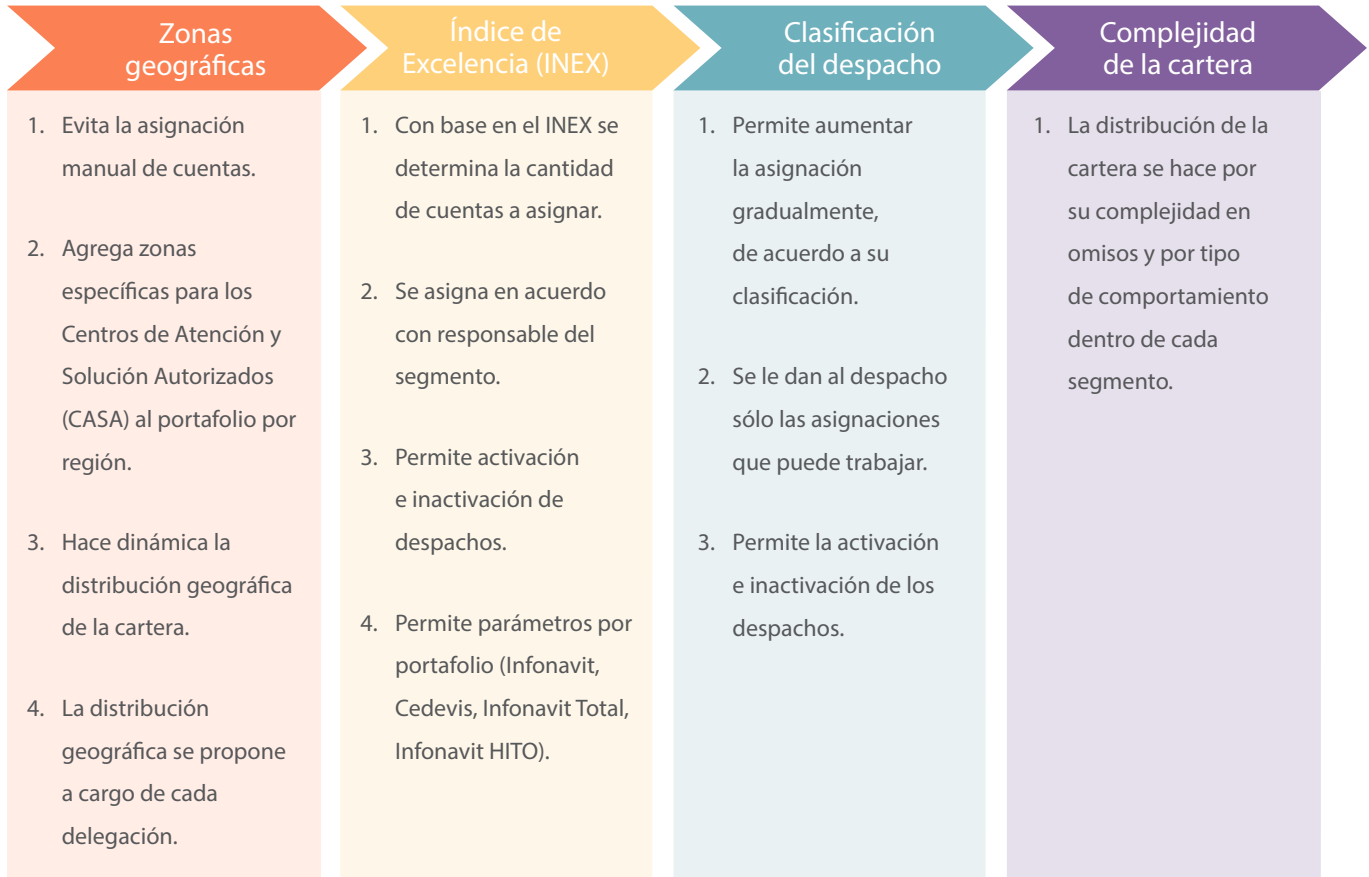
Fuente: Infonavit

## Cobranza Social Integral (CSI) Fase II

Este programa, identificado por las siglas CSI, tiene como objetivo continuar con la creación del nuevo modelo operativo de cobranza, ejemplo de transparencia, eficiencia, calidad y excelencia en el servicio. A través de la CSI se consolidará una plataforma tecnológica (SAP) que contemple los procesos internos y externos, tanto de la cobranza social como de la especializada, con objeto de integrar al Infonavit con los despachos y que se considere de punta a punta la operación y análisis del portafolio.



Procesos que se mejoraron con la implantación de la Cobranza Social Integral (CSI)



Con los cambios en los procesos, soportados por una solución tecnológica adecuada, flexible, se logra cobrar mejor y robustecer la administración Fondo Nacional de la Vivienda.

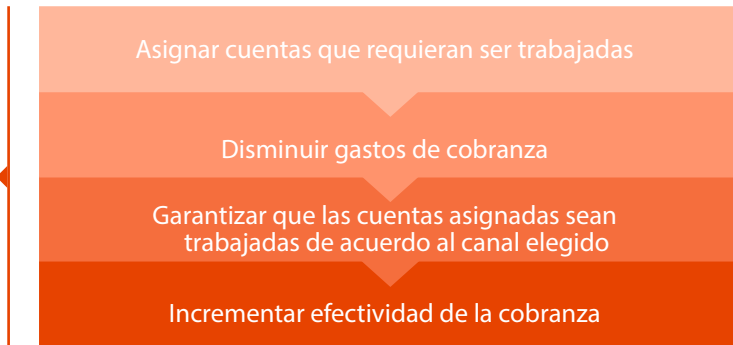
Logros

- Se integró el proceso de segmentación, la asignación de los segmentos de la cobranza social y la cobranza especializada.
- Se homologó y unificó la clasificación de la cartera.
- Se asignó de manera centralizada la relación de soluciones a ofrecer.
- Se podrá tener portabilidad de soluciones en fases futuras.

### Cobranza Multicanal y Ruta de Solución (RDS) en canales de servicio

El objetivo fue desarrollar un proceso de cobranza que permita elegir el tratamiento más adecuado para cada crédito, en función al nivel de riesgo que posee cada uno y de esta forma:

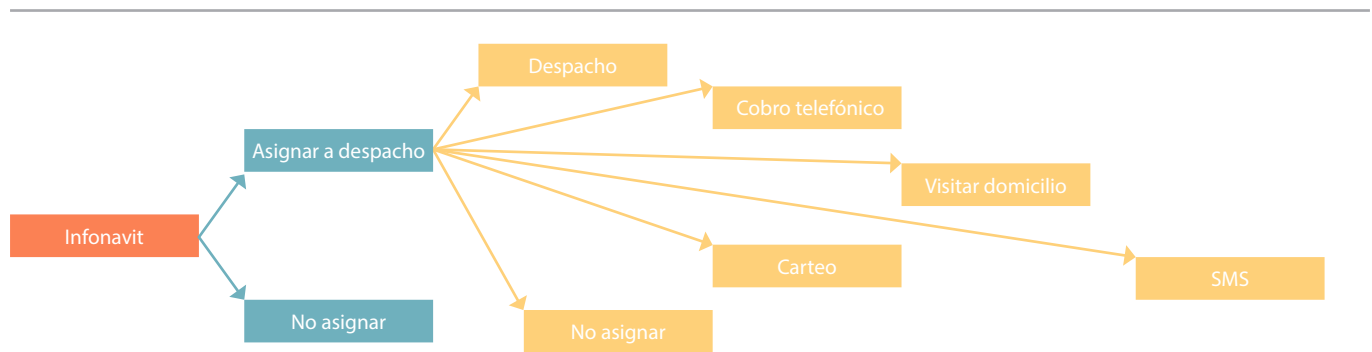
#### Objetivos de la Cobranza Social



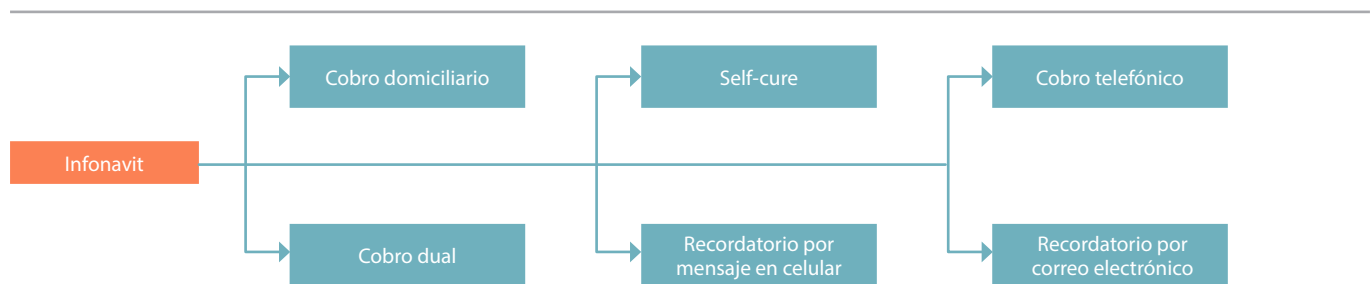
Fuente: Infonavit

#### Transición al modelo multicanal

Antes



2012 multicanal



Fuente: Infonavit

Además, se buscó que en los canales de servicio, sobre todo en el Infonatel, se ofreciera a los acreditados que buscan una solución, un servicio homologado y consistente, alineado con la estrategia establecida en la Cobranza Social Integral

(CSI). Ese servicio deberá estar basado en la Ruta de Solución (RDS) y garantizar que en la interacción con el acreditado se confirme y valide que previamente no se haya convenido otra solución en alguno de los canales.

## Logros

### Cobranza multicanal

- Se diseñaron las interacciones entre canales.
- Se cambió el guión telefónico por segmento.
- Se diseñaron mensajes de texto para telefonía celular.

### Ruta de Solución (RDS) en canales de servicio

- Se elaboraron las redefiniciones de la RDS para cada canal.
- Se elaboró un catálogo único de la RDS que contempla todas las cobranzas.
- Se desarrollaron las aplicaciones y consultas necesarias para la facturación de la CSI.
- Se generó el diagrama de flujo para el portal.
- Se generaron definiciones de llamadas de salida y de entrada en el Infonatel.



## Objetivo

Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente

# 10

### Descripción del objetivo

El Infonavit debe 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.

### Indicadores que miden el objetivo

- Calificación obtenida en atención de casos de la Presidencia de la República
- Observaciones de Auditoría.
- Eficiencia (ahorros).

### Desempeño del objetivo

En 2012 se concentraron los esfuerzos en robustecer el control interno desde el nivel estratégico al operativo y regional.

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Programa de Sistema de Control Interno

El objetivo 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 de la situación que guarda el Control Interno.

#### Logros

- Informe al Comité de Auditoría: se llevaron a cabo reuniones con las áreas involucradas para dar seguimiento a las recomendaciones de Auditoría Interna y Externa, con el propósito de entregar al Comité de Auditoría un informe sobre los avances en las acciones instrumentadas para atender las recomendaciones de Auditoría Interna y Externa, en materia de tecnología de la información y procesos; así como la estrategia a seguir para la evaluación e incorporación de recomendaciones al Mapa de Riesgos Institucional.
- Desarrollo de capacidades en control interno a dueños de procesos: se utilizaron los servicios de un despacho externo con el propósito de que impartiera talleres de control interno a 278 personas, entre dueños de proceso y soportes normativos, para desarrollar la competencia de identificación de riesgos y establecimiento de controles.
- Mejores Prácticas (ORCA): se cuenta en el programa Sistema de Autoevaluación y Verificación Automatizado del Control Interno (SAVACI) con el módulo para cargar los riesgos y controles de los procesos, con el propósito de que sus dueños y soportes normativos carguen directamente sus fichas de riesgos y controles.
- Monitoreo al Código de Ética: se tuvieron reuniones con personal de la Subdirección de Administración de Personas, con el propósito de formalizar la entrega del monitoreo al Código de Ética.
- Congruencia de funciones de puestos contra procedimientos: se convino con el área de administración de personas que proporcione catorcenalmente la información de SAP al área de normatividad institucional, arquitectura de procesos y Control Interno, con el propósito de tener la información suficiente para cuidar la alineación entre la estructura organizacional y los procedimientos institucionales.
- Agendas de Autocontrol en Delegaciones: de manera conjunta con cada delegación, se identificaron los procesos que operan en ella. Una vez que se tuvo la lista de las actividades se efectuaron reuniones con los gerentes de las áreas de la Delegación Metropolitana del Valle de México (DMVM) con el propósito validar dichas actividades y dar su opinión y sugerencias sobre cuáles deberían de incluirse en las agendas. Así, se elaboró una primera versión de las Agendas de Autocontrol, y se pidió a la DMVM que las aplicara. Los comentarios de esa Delegación sirvieron para efectuar mejoras a las agendas y preparar una segunda versión para ser aplicada en otras tres para posteriormente extenderlas a nivel nacional.
- Pruebas de efectividad a controles críticos: derivado de las verificaciones a los procesos críticos, se efectuaron las pruebas de efectividad a los controles identificados en los procesos, mismas que fueron registradas en el SAVACI.

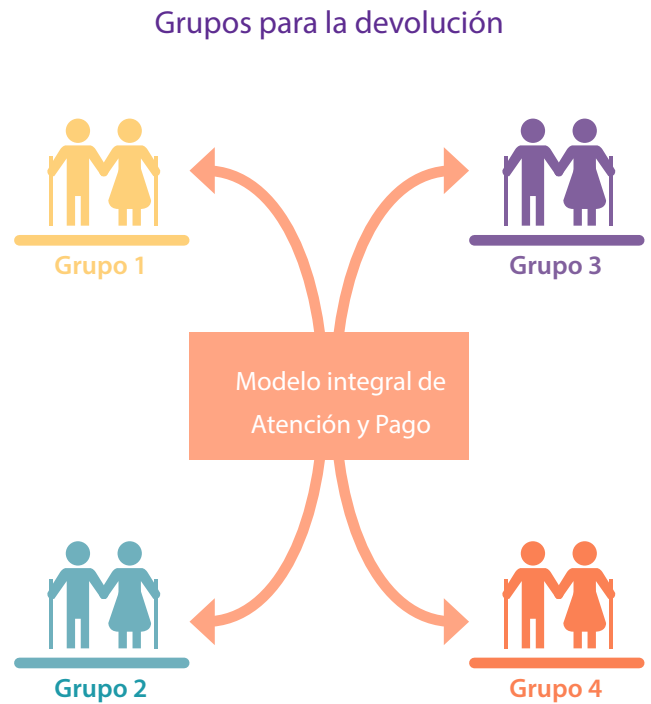
## 2. Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda (solución Artículo 8° Transitorio)

El objetivo fue devolver el Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV) a los pensionados a través de un proceso sencillo, ágil y amable, en los términos y plazos establecidos por la reforma de la Ley, que permita identificar y atender a las personas de forma ordenada y dosificada, garantizando servicio de excelencia y el cumplimiento de la oferta de pago.

Al inicio del proyecto fue necesario instrumentar procesos y herramientas contingentes para la atención y pago. Después se desarrollaron, documentaron y formalizaron los permanentes. Asimismo, se gestionaron acuerdos interinstitucionales para la operación de la ventanilla Infonavit. Los siguientes son algunos de los productos relevantes del proyecto:

- Implementación del proceso de atención contingente.
- Implementación del Modelo Integral de Atención y Pago.
- Apertura de casos en línea y sistema de citas desde el portal del Infonavit.
- Asesoría telefónica para el llenado de la solicitud.
- Puesta en marcha de la Solución Tecnológica Integral (interna y externa).
- Refuerzo de estructura (personas) e infraestructura (instalaciones).
- Gestión del pasivo a favor del Infonavit y disposiciones de carácter general.
- Implementación de esquema de información para los pensionados.

Como resultado del proyecto, el Infonavit tiene hoy en operación un Modelo Integral de Atención y Pago que brinda servicio a los cuatro grupos de pensionados contemplados en la reforma del Artículo 8° Transitorio de la Ley del Infonavit.



Fuente: Infonavit

**Grupo 1** ► Pensionados después de la entrada en vigor de la reforma a la Ley del 13 de enero de 2012 (fecha en la que entró en vigor la reforma a la Ley).

**Grupo 2** ► Pensionados con resolución a su favor de una demanda laboral o un amparo indirecto.

**Grupo 3** ► Pensionados con demanda laboral o un juicio de amparo indirecto en trámite que no cuentan con resolución y deben desistirse.

**Grupo 4** ► Pensionados que no han solicitado la devolución de la Subcuenta de Vivienda o demandaron y tienen resolución en contra; se subdividen en aquéllos con más o menos de \$10 mil de saldo a entregar.

## Proceso de la devolución de la Subcuenta de Vivienda



Fuente: Infonavit

El proyecto involucró un importante esfuerzo de difusión, tanto en acciones de prensa como de carácter publicitario:

- Más de 27 boletines de prensa y 75 entrevistas en diferentes medios de comunicación.
- Dos campañas de difusión en medios masivos (televisión, radio y prensa).
- Material punto de atención (folletería).
- Uso de redes sociales y videoclips explicativos.
- Presentaciones a las Comisiones Consultivas Regionales.
- Presentación al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (Profedet), Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), entre otras.

## Material punto de atención

**A partir de agosto iniciamos la devolución de sus aportaciones**

Si es **pensionado** y **nunca ha solicitado la devolución** de su saldo o bien, la solicitó pero obtuvo un **fallo en contra**, **esta información es para usted.**

**¿Qué pasos debe seguir?**

- 1 A partir de agosto ingrese al portal del Instituto **www.infonavit.org.mx**
- 2 Acceda a la sección **"Devolución de la Subcuenta de Vivienda"** y dé clic en **"Quiero saber si me aplica la devolución?"**
- 3 Capture su **NSS (Número de Seguridad Social)** y los datos que se le soliciten.

**Con estos pasos sabrá si aplica la devolución, el calendario de entrega y los requisitos.**

El procedimiento es muy sencillo, su dinero está seguro y será entregado a tiempo como lo marca la ley.

Infonatel 9171 5050 • 01 800 008 3900  
**www.infonavit.org.mx**

Síguenos en las redes sociales

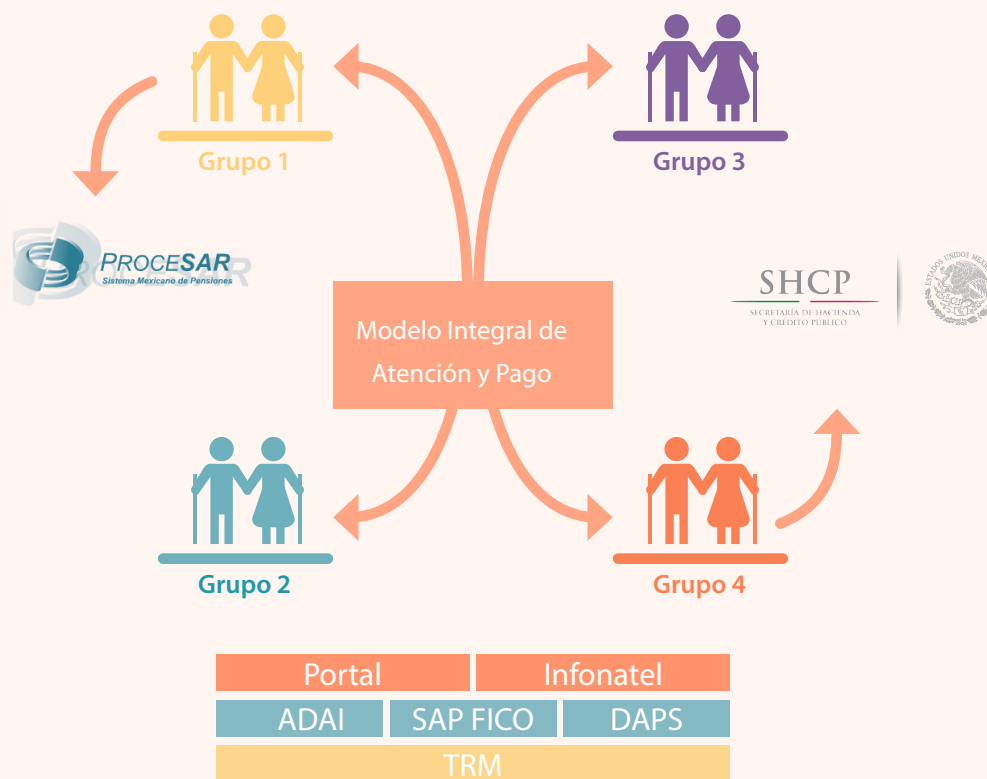


Fuente: Infonavit

## Logros

- Fue posible hacer que las citas se programaran en línea, así como abrir los casos en autoservicio desde el portal. También comenzó el proceso de asignación y administración. De esta forma, se abaten filas, se administra el flujo de personas y se permite estimar necesidades de personal.

### Solución tecnológica para la devolución de la Subcuenta de Vivienda



La solución tecnológica integra cuatro plataformas operativas así como la participación de los canales de atención y servicio en autoservicio y asistidos.

Asimismo incluye la coparticipación con sistemas y plataformas de terceros:

- **Grupo 1:** PROCESAR, AFORES
- **Grupo 4:** TESOFE (SIAFF)

Atención al Derechohabiente y Acreditado del Infonavit (ADAl)  
 Sistema de Finanzas y costos (SAP FICO)  
 Dispersión Automática de Pagos (DAPS)  
 Control de la cuenta por cobrar al patrón a nivel trabajador (TRM)

Fuente: Infonavit



## Logros

En la parte de infraestructura y personal de apoyo, este proyecto involucró:

- El traslado de funciones del área jurídica a Recaudación Fiscal.
  - La modificación de la estructura en las delegaciones y oficinas de apoyo.
  - Se tienen 32 analistas especializados que atienden y supervisan la operación diaria.
  - 98 personas contratadas por medio de un tercero durante un periodo estimado de 18 meses. Estas 98 personas se distribuyen en 32 abogados como apoyo a los procesos jurídicos.
  - 21 capturistas y 12 auxiliares administrativos y 133 asesores de Subcuenta de Vivienda.
  - Se remodelaron o adecuaron todas las oficinas de atención del Infonavit y se abrieron 15 Centros de Atención a Pensionados.
  - A diciembre, 87.5% de los casos de Profedet habían sido atendidos y pagados así como 57% de los casos del Instituto Federal de Defensoría Pública.
  - Se logró la emisión del Acuerdo de la SCJN del 20 de julio para ordenar el proceso de atención y pago ante juzgados, en donde se aceptará el comprobante de pago como prueba de cumplimiento de sentencia y, finalmente, la Dispersión Automática de Pago (DAP) como instrumento válido para el pago de pensionados.
- En julio se emitieron las Disposiciones de Carácter General para la Atención y Pago de los Pensionados del Grupo 4 por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
  - En estas disposiciones se incluyó el Modelo Integral de Atención y Pago del Infonavit y el pago automático a las cuentas de pensión.
  - En agosto se logró formar el pasivo de \$16,083 millones a favor del Infonavit como resultado de la conciliación de los recursos transferidos a la SHCP. Esto dio pie a operar cuatro pagos automáticos que beneficiaron a más de 380 mil pensionados, quienes no tuvieron que llevar a cabo ningún trámite.

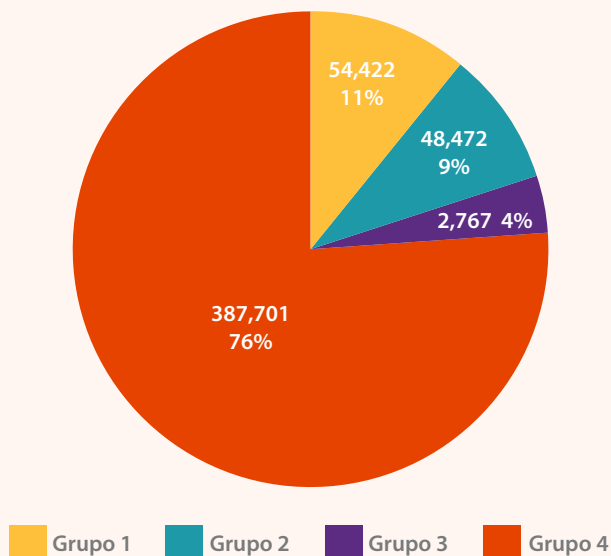
### Instalaciones y atención para pensionados



Fuente: Infonavit

## Logros

### Resultados de atención pagos por caso y grupo 2012



### Devolución del Saldo de la Subcuenta Vivienda 1997 en 2012

Pagados por grupo	Casos	Monto en pesos	Porcentaje
Grupo 1	54,422	3,077,403,113.64	35
Grupo 2	48,472	2,947,740,301.53	33
Grupo 3	22,767	1,328,473,956.83	15
Grupo 4 *	387,701	1,447,311,164.44	16
	<b>513,362</b>	<b>8,800,928,536.44</b>	

\* Primeros cuatro pagos masivos del Grupo 4 correspondientes a las terminaciones cero-1, 2-3, 4-5, 6 y 7

Fuente: Infonavit

### 3. Solución de conjuntos emproblemados

Este proyecto fue planteado originalmente por la Contraloría Interna. Dada su naturaleza y por un acuerdo con la Secretaría General y de Asuntos Jurídicos, el proyecto pasó a manos de esta última con carácter de actividad recurrente.

El objetivo es darle solución jurídica, sobre todo a través de subastas, a casos con rezago histórico representados, entre otros, por apisonamiento de Línea III.

#### Logros

- Al cierre de 2012 el avance de la atención de Línea III reportaba 1,963 créditos salidos de la gestión, lo que implica un avance total de 89%
- De estos 1,963 créditos, se han formalizado 961 y 1,002 se han cancelado.
- A solicitud de Auditoría Interna, el alcance de este esfuerzo se ha ampliado a efecto de dar seguimiento a las cancelaciones, de las cuales:
  - ▶ 290 créditos se encuentran demandados.
  - ▶ 271 están en gestión de recuperación por la delegación.
  - ▶ 348 se ha cancelado el deudor.
  - ▶ 46 se encuentran con convenio de pago por la constructora.
  - ▶ 35 se ha recibido la vivienda con poder.
  - ▶ 12 están en aclaración por la delegación.

# 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 2009-2013

Sobre el cimiento del tripartismo y la autonomía, contribuiremos a la prosperidad de México siendo...  
 ...la institución que materializa el esfuerzo de los trabajadores por **incrementar su patrimonio y bienestar**; al financiar sus requerimientos de vivienda en un entorno sostenible, propicio para desarrollar su potencial individual y en comunidad, mejorando así su calidad de vida.

Dimensiones de causa			Dimensiones de efecto		
Humana	Procesos	Financiera	Institucional y de servicio	Comunidad	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable</li> <li>Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios</li> <li>Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia</li> <li>Aplicar las mejores prácticas para tener un gobierno institucional ejemplar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enriquecer el conocimiento de nuestros derechohabientes y acreditados sobre la importancia de vivir en comunidades que generen bienestar social y plusvalía</li> <li>Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano</li> <li>Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar viabilidad financiera a largo plazo</li> <li>Incrementar recursos disponibles para la atención a los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derechohabientes y acreditados</li> <li>Mejorar la calidad de vida de nuestros derechohabientes en un entorno sustentable en el que puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos</li> <li>Beneficiar a los derechohabientes con rendimientos competitivos a sus ahorros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser generadores de valor patrimonial y bienestar social, en comunidades competitivas y armónicas</li> </ul>

● Desempeño superado      ● Desempeño suficiente



## Objetivo

Asegurar viabilidad financiera a largo plazo

# 11

### Descripción del objetivo

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

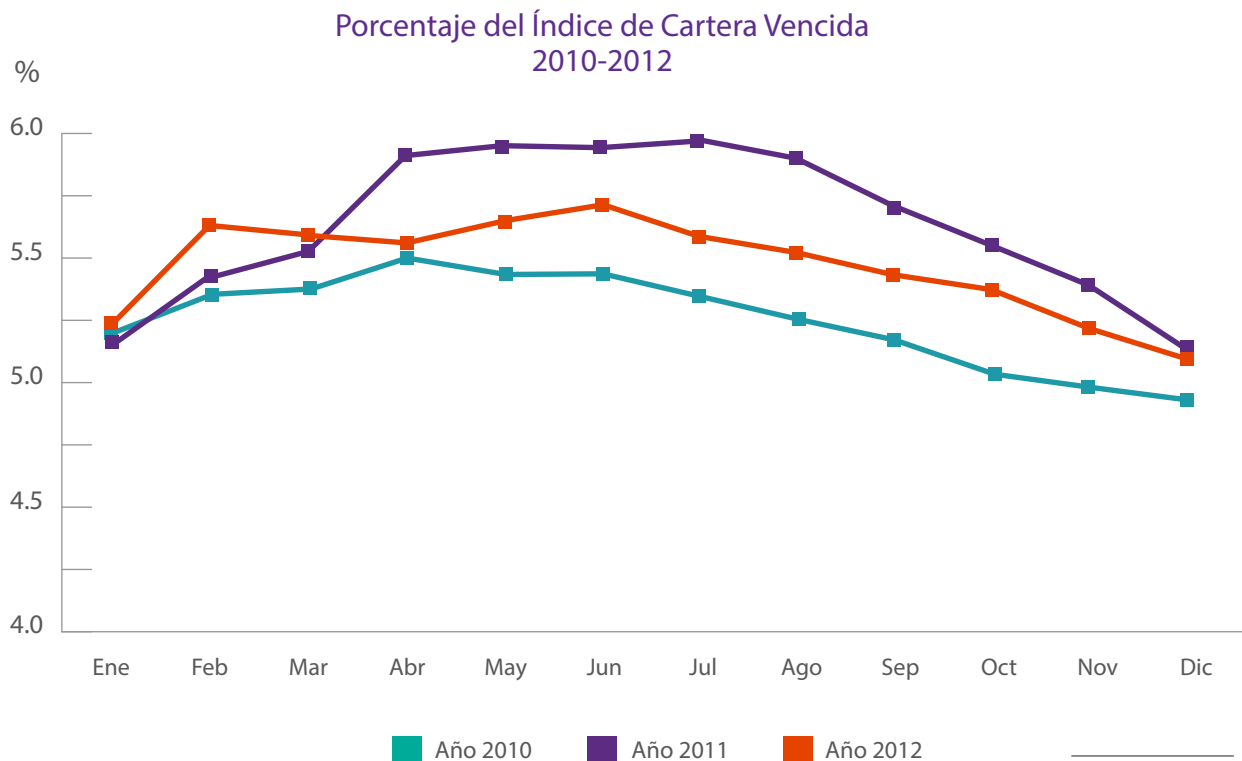
En la medida en que el Instituto cuente con finanzas sanas que le permitan capitalizarse y reducir el monto de las reservas, podrá servir a más derechohabientes y acreditados.

### Indicadores que miden el objetivo

- Índice de cartera vencida

### Desempeño del objetivo

Gracias a la correcta y oportuna puesta en marcha desde 2011 y a lo largo del 2012 de varias medidas para gestionar la cartera vencida, ésta fue de 4.94%; se rebasó la meta al estar por debajo de 5% y presentó un mejor comportamiento con respecto a años pasados.



## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Administración del portafolio reservado

Dado su avance en los últimos años, este programa tiene como objetivo consolidar 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 mecanismos 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.

#### Logros

- En delegaciones críticas:
  - ▶ Se concluyó con la implementación del modelo en el Estado de México e inició operaciones.
  - ▶ Se definió la estrategia a seguir para dar continuidad al modelo en otras delegaciones.
  - ▶ Se concluyeron las políticas de gestión de proveedores
- Cuentas asignadas 2006 y 2007 (se le dio prioridad a este periodo porque representa al grupo cerrado de cuentas con mayor rezago del portafolio reservado):
  - ▶ Se concluyó con el monitoreo para el mes de diciembre y enero, la aplicación de las estrategias definidas por parte de los despachos y delegaciones a fin de cumplir las metas.
  - ▶ Se analizaron los procedimientos existentes para proponer mejoras.
  - ▶ Se desarrolló el nuevo procedimiento de evaluación de la administración de cartera de parte de los proveedores.

## 2. Reasignación de Vivienda

Para continuar con la estrategia 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 el valor económico del Fondo Nacional de la Vivienda, los esfuerzos de la Unidad de Solución Social (USS) fueron enfocados en ventas individuales, ventas masivas y reasignación de viviendas. Las ventas individuales continúan el siguiente proceso:

### Proceso de ventas individuales



Fuente: Infonavit

El proyecto de ventas de este tipo a su vez se divide en:

- Sistema D3.
- Ventas individuales.
- Ventas con reserva de dominio (VRD), y
- Outlet.

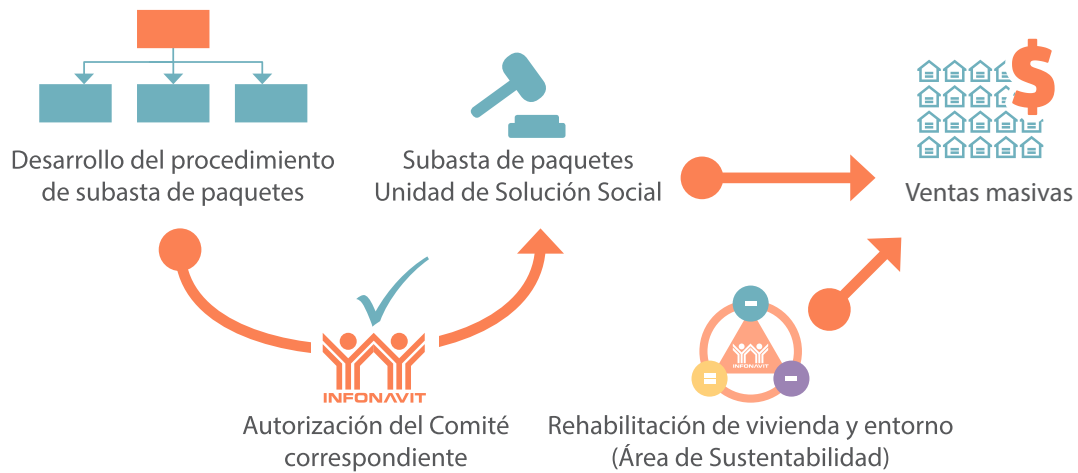
## Logros

- Ventas individuales:
  - ▶ 7,206 casos formalizados a través de promotores inmobiliarios.
- Sistema D3, comercialización de vivienda recuperada para ventas individuales:
  - ▶ Al corte de año, se cerró con un inventario de 45,151 viviendas, de las cuales 34,110 están disponibles para la venta y 11,041 apartadas para macro subasta, con un total de ventas acumulado anual de 9,106.
  - ▶ Se liberó el seguimiento de acceso a todos los usuarios del Sistema D3.
- Venta con reserva de dominio:
  - ▶ 66 casos formalizados.
  - ▶ Configuración de bancos (Scotiabank, Bancomer, Banorte, Banamex) para la recepción del ahorro mediante depósitos referenciados.
  - ▶ Definición del flujo operativo.
- Derivado del esquema de venta uno a uno, surge un nuevo esquema de venta denominado Outlet, que tiene como principal fin acelerar la venta de viviendas adjudicadas a través de una estrategia de descuento en precios y un sistema de promoción y colaboración efectivo. A través de la plataforma se garantiza la promoción y la colaboración entre promotores inmobiliarios. El objetivo inicial es desplazar viviendas que tienen tiempo en el inventario o con baja demanda.
  - ▶ Se ha formalizado la venta de 94 viviendas.
  - ▶ Se le han entregado al proveedor de la plataforma tecnológica 311 expedientes.
  - ▶ Se han incorporado 10 promotores inmobiliarios del Infonavit a la red del proveedor de plataforma tecnológica.
  - ▶ En el Outlet participaron las 32 delegaciones.



Las ventas masivas continúan el siguiente proceso:

### Proceso de ventas masivas



Fuente: Infonavit

## Logros

- 35,985 casos formalizados.
- 106 macrosubastas con 26,229 viviendas, con un promedio de 76.95% sobre valor avalúo.
- 55 subastas con 1,528 viviendas, con un promedio de 75.54% sobre valor de avalúo.
- El total de viviendas vendidas en todas las categorías de este proyecto de Reasignación de Vivienda fue de 43,351.

Los proyectos Régimen de inversión de excedentes y Gestión de activos y pasivos comenzaron a ser planeados en 2012 e iniciarán su ejecución en 2013.



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.

## Proyectos estratégicos asociados a este objetivo

### 1. Proyecto Fénix reservado

Ver objetivo estratégico *Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia.*

### 2. Reasignación de vivienda

Ver objetivo estratégico *Asegurar viabilidad financiera a largo plazo.*

## Indicadores que miden el objetivo

- Inversión crediticia

## Desempeño del objetivo

Al cierre del año, la inversión fue de \$158,681,329 con lo que se benefició a miles de trabajadores y sus familias.

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

## Tablero de Gestión Estratégica Institucional 2009-2013

Sobre el cimiento del tripartismo y la autonomía, contribuiremos a la prosperidad de México siendo...  
 ...la institución que materializa el esfuerzo de los trabajadores por **incrementar su patrimonio y bienestar**; al financiar sus requerimientos de vivienda en un entorno sostenible, propicio para desarrollar su potencial individual y en comunidad, mejorando así su calidad de vida.

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 los proveedores y prestadores de servicios del Infonavit 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 nuestros derechohabientes y acreditados sobre la importancia de vivir en comunidades que generen bienestar social y plusvalía	Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derechohabientes y acreditados	Ser generadores de valor patrimonial y 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		Mejorar la calidad de vida de nuestros derechohabientes en un entorno sustentable en el que puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos
	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

Como se mencionó, las dimensiones de causa son la Dimensión humana, la Dimensión de procesos y la Dimensión financiera. Los proyectos estratégicos llevados a cabo durante 2012 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. Cabe recordar que en estas dimensiones no hay proyectos estratégicos asociados.

Las dimensiones de efecto reflejan una evolución institucional, importantes resultados y a la vez 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.



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

**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

## Indicadores que miden el objetivo

- Créditos otorgados

## Desempeño del objetivo

En 2012 fueron otorgados 578,396 créditos, con lo que se superó la meta definida en el *Plan de labores y de financiamientos 2012* de 490,000 créditos. Fue la segunda vez que el Infonavit otorgó más de medio millón de préstamos. El 63.5% fue para derechohabientes que ganaban menos de cuatro salarios mínimos. El 43% de los préstamos se otorgaron en coparticipación con entidades financieras.

La capacidad operativa probada del Infonavit deberá servir como plataforma para garantizar que todos los créditos atiendan una necesidad real de vivienda y brinden más y mejores soluciones de vivienda a segmentos de la población no atendidos.



## Objetivo

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

# 14

### 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 permite al Infonavit hacer una rendición de cuentas periódica y 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 ésta se encuentra y los servicios con los que cuenta, así como el entorno social de esa comunidad; de esta manera orientará a la industria, instituciones y gobiernos dedicados al desarrollo, promoción y financiamiento de viviendas a identificar aquellos aspectos que más interesan a un solicitante.

### Indicadores que miden el objetivo

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

### Desempeño del objetivo

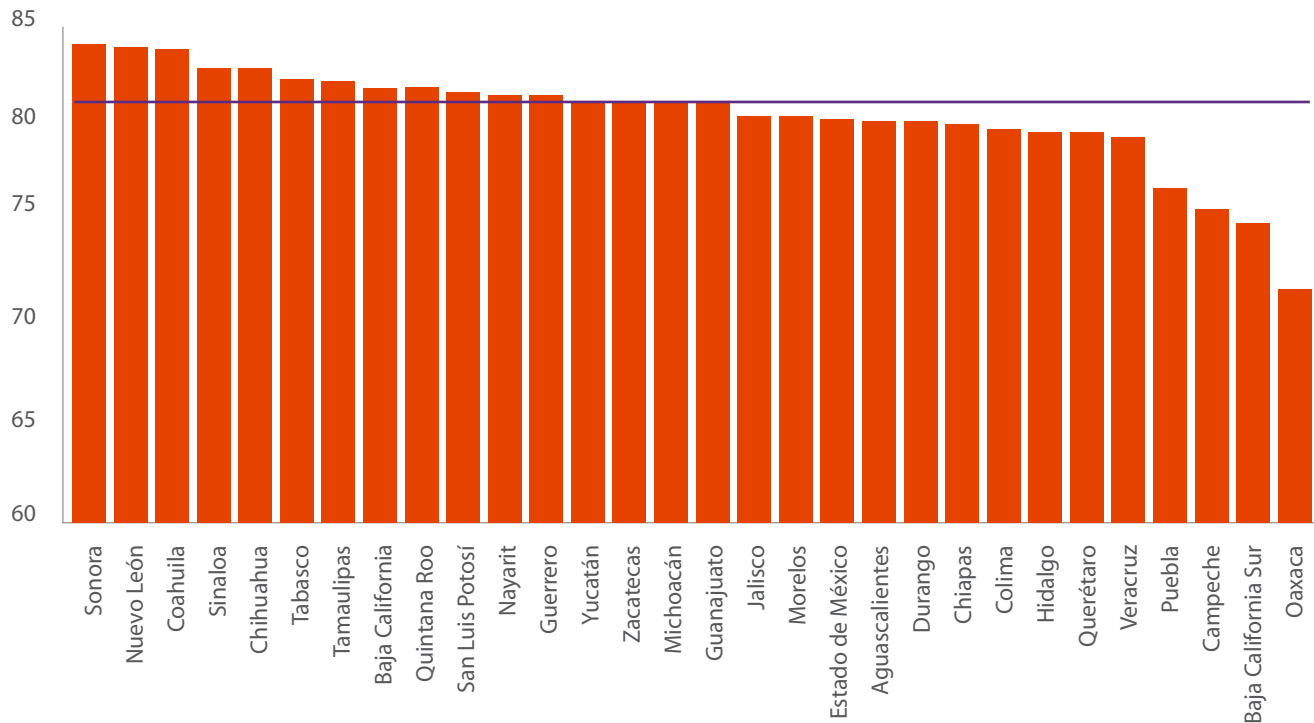
Como se ha mencionado, la medida del éxito en el Infonavit no sólo debe ser el número de créditos otorgados sino el mejorar la calidad de vida de las personas.

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, que fue lanzado en 2009 en alianza con una firma especializada, se construye con base en la opinión de los acreditados que tienen 11 meses de haber obtenido su crédito y de habitar su vivienda. 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.

En 2012, el ISA nacional fue de 80.83 puntos y prácticamente se alcanzó la meta.

### Índice de Satisfacción del Acreditado (ISA) desglosado por estado en 2012



Fuente: Infonavit

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

Este año fueron incorporados a la medición los municipios de Cautitlán Izcalli, Estado de México y Pachuca de Soto, Hidalgo. Los cinco municipios con el mejor ISA fueron General Zuazua, Nuevo León (88.26); Ramos Arizpe, Coahuila (87.43); Cadereyta de Jiménez, Nuevo León (86.65); Epazoyucan, Hidalgo (85.86) y Delicias, Chihuahua (85.82).

Los cinco desarrolladores con mejor ISA son Marfil (Nuevo León) con ISA de 89.35; Desarrollos Residenciales Lander (Sonora) con ISA de 87.58; Grupo Construcciones Gori y

Asociados (Tabasco) con ISA de 87.35; Fomento Empresarial Inmobiliario (Nuevo León y Tamaulipas) con ISA de 87.22 y Derex, Desarrollo Residencial (Sonora) con ISA de 87.09

Otros hallazgos a partir del ISA son:

- 80.90% de los encuestados afirma haber recibido la casa en la fecha comprometida.
- 97.6% de los encuestados afirma haber comprado una vivienda por primera vez en su vida.
- Nueve de cada diez de los encuestados consideran que viven mejor en su casa nueva que en la anterior.
- 75.4% de los encuestados volvería a comprar su vivienda con la misma empresa.

- 82.5% definitiva o probablemente recomendaría la compra de vivienda al mismo desarrollador. Los clientes más satisfechos muestran disposición a recomendar a quien les vendió.
- 85.2% de los encuestados califica entre ocho y diez la compra de su vivienda.

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 como bases de datos oficiales, indicadores establecidos, como el Índice de Satisfacción del Acreditado (ISA), el Índice de Calidad de Vivienda Infonavit (Icavi), el Índice de Competitividad Municipal de Vivienda (Incomuv), el Registro Único de Vivienda (RUV) y los avalúos.

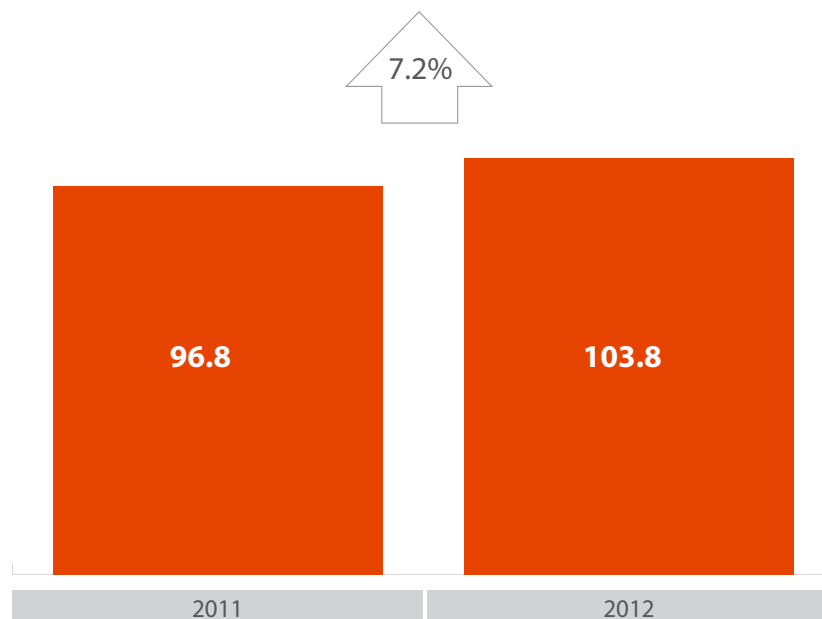
La ponderación de cada elemento proviene sobre todo de la percepción de las personas en combinación con la opinión de los expertos. Finalmente, el desarrollo de la Ecuve se logra a través de un esfuerzo interinstitucional en el que participan la Conavi, la Sedesol y el Infonavit.

Con base en el puntaje de la Ecuve (cero 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 y cercanía a familiares) y se identifican a tres niveles: alto, medio y bajo. La zona de alta Ecuve corresponde a viviendas con condiciones muy favorables para la calidad de vida. Ahí es en donde se encuentran aquellas que califican en el programa Vivienda Sustentable promovido por el Infonavit.

La Ecuve promedio de las viviendas financiadas por el Infonavit en 2012 fue de 103.8, lo que representa un incremento en calidad de las viviendas de 7.2% con respecto a las financiadas en 2011.

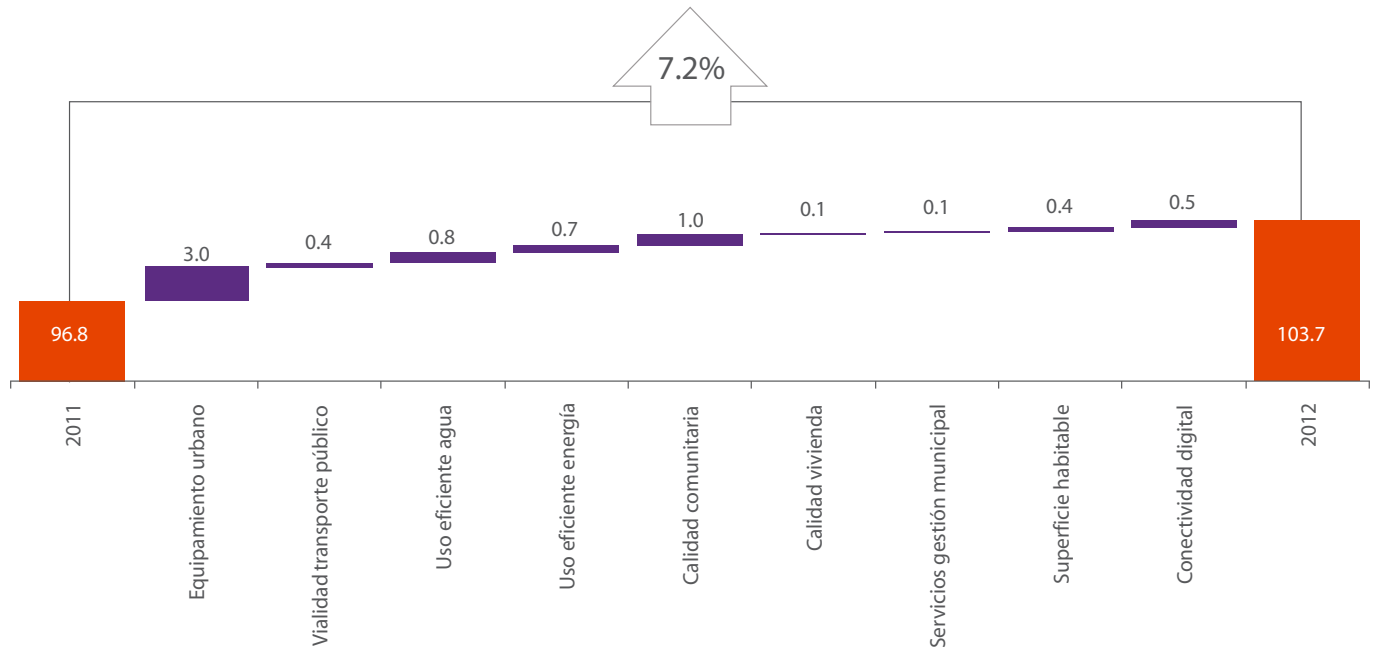
El incremento en los elementos de la vivienda como equipamiento urbano, vialidad, y gestión municipal son el reflejo de las acciones llevadas a cabo por el Infonavit, por ejemplo, los programas Vivienda Sustentable e Hipoteca Verde.

### Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve) 2012



Fuente: Infonavit

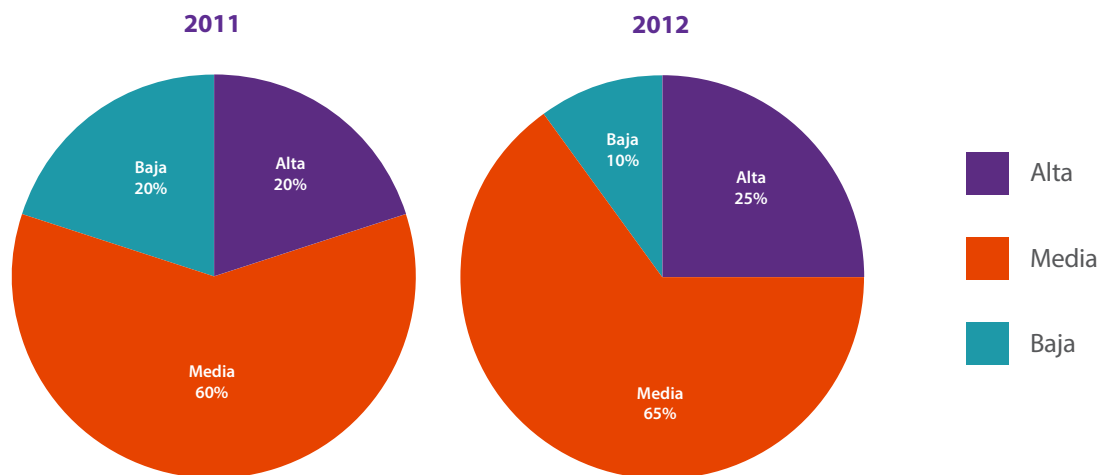
### Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve) 2012 vs 2011, incremento por elemento



Fuente: Infonavit

En 2012, 90% de los créditos otorgados para adquisición de vivienda tuvieron una calificación de media o alta Ecuve, un incremento significativo ya que en 2011 este porcentaje era 80%.

### Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve) 2011-2012



Fuente: Infonavit





## Objetivo

Beneficiar a los derechohabientes con rendimientos competitivos a sus ahorros

# 15

### 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 ahorro les permitirá con el tiempo, acceder a una mejor solución de vivienda o, en su caso, 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 ante la Ley del Infonavit.

### Desempeño del objetivo

En 2012, la disciplina financiera y operativa permitió otorgar a la Subcuenta de Vivienda un rendimiento de 1.5% por arriba del incremento del salario mínimo, el cual fue de 4.2%, cumpliendo la meta. Este rendimiento representa un incremento de 50 puntos base respecto al otorgado en 2011.

### Indicadores que miden el objetivo

- Tasa de rendimiento real a la Subcuenta de Vivienda.

# Dimensión comunidad



**Objetivo**  
Ser generadores de valor patrimonial y 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, impulsar el acceso del trabajador a una vivienda digna que cumpla con los estándares de calidad, ubicación y tamaño que aseguren su patrimonio, mediante programas que promuevan la plusvalía de la casa, la vida comunitaria y el respeto al medio ambiente.

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

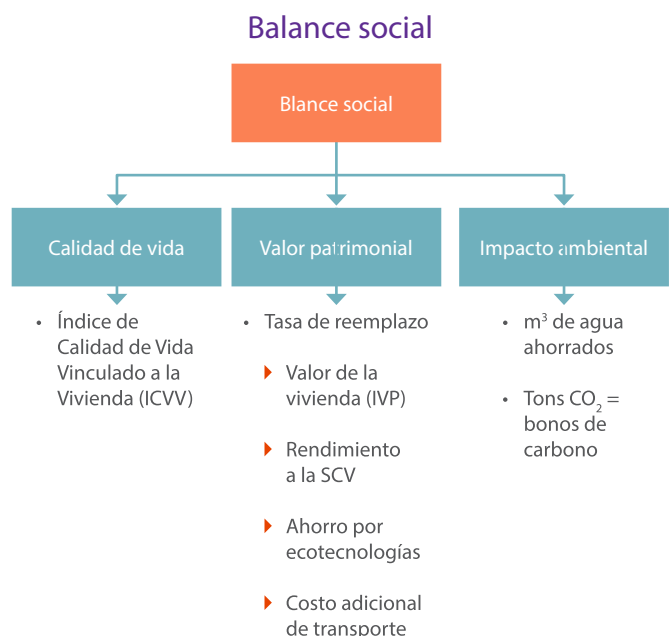
## Indicadores que miden el objetivo

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

## Desempeño del objetivo

Es relevante señalar que 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.

La información obtenida a la fecha indica que el Infonavit sí incide de manera positiva en la generación de bienestar social y que todavía existen grandes áreas de oportunidad en las comunidades donde el Instituto tiene presencia. Las mediciones asociadas a este objetivo han evolucionado y lo continuarán haciendo.



Fuente: Infonavit

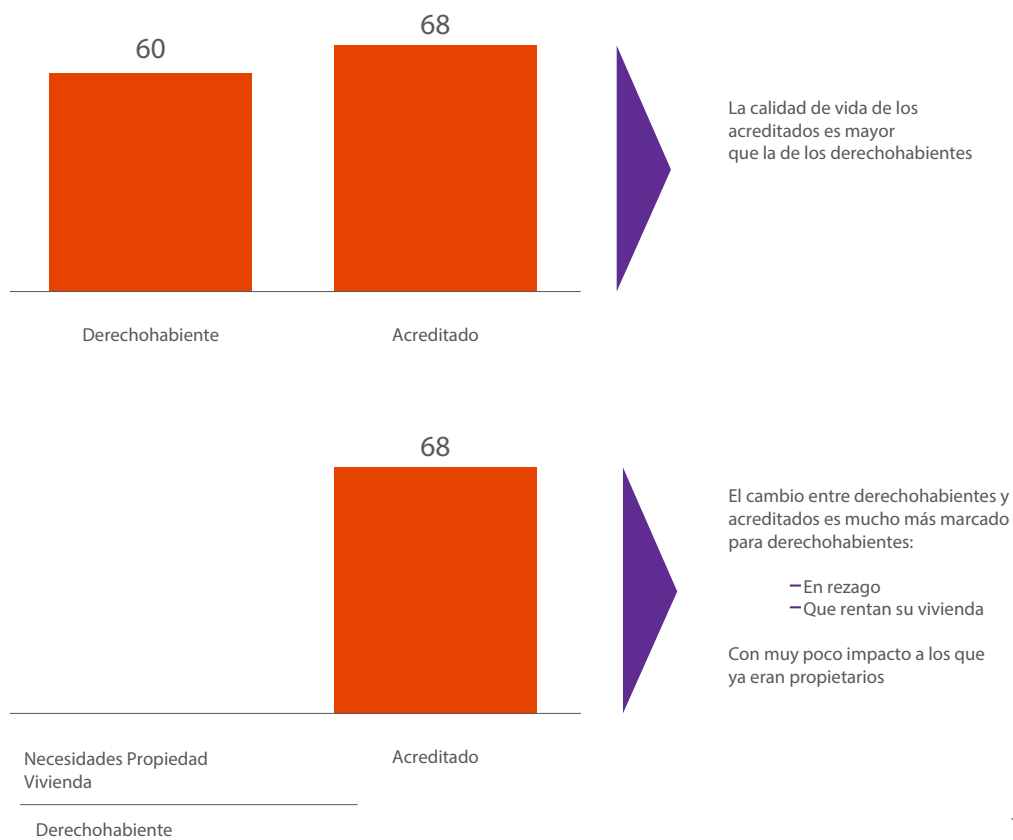
## Calidad de vida

La medición del impacto en la calidad de vida de los trabajadores, se basa en el Índice de Calidad de Vida Vinculado a la Vivienda (ICVV), un indicador diseñado y desarrollado al interior del Instituto. 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. 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, el entorno y la comunidad donde se encuentra y puede generar un resultado entre cero y cien.

A partir de su definición, el Infonavit ha calculado el ICVV para derechohabientes con y sin crédito, así como 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.

Es importante señalar que en 2012 comenzó la aplicación masiva de cuestionarios a través de la Asesoría Personalizada Infonavit (API) para obtener más y mejor información sobre la calidad de vida de los trabajadores. De esta forma, el Infonavit podrá atender de manera puntual las áreas de oportunidad detectadas.

### Mediciones del Índice de Calidad de Vida y Vivienda (ICVV)



## Valor patrimonial

Para construir la cuenta de valor patrimonial del Balance Social es necesario consolidar todos los efectos económicos que le produce al trabajador ser derechohabiente del Infonavit desde una óptica de desarrollo patrimonial, es decir, por acumulación de activo en el tiempo. De esta manera, en un principio se identifican algunos elementos que deberán ser considerados:

- El rendimiento a la Subcuenta de Vivienda.
- El subsidio al crédito otorgado por el Infonavit.
- La plusvalía de la vivienda y su renta, dispuesta o no erogada.
- Los beneficios económicos derivados de las acciones de sustentabilidad.

A través de los distintos beneficios económicos que pueda recibir un derechohabiente se busca reconocer el monto acumulado que obtiene durante su relación con el Infonavit y, si se llega al retiro, expresar dicho monto en términos del porcentaje de su último sueldo percibido o tasa de reemplazo.

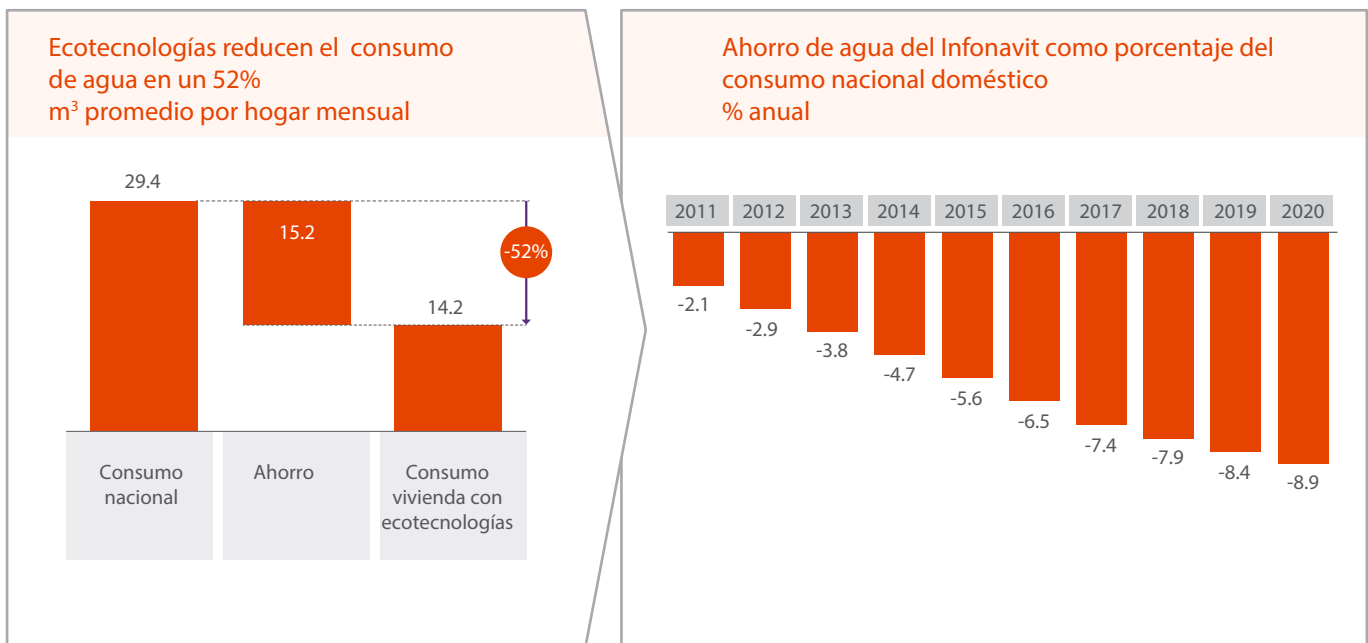
La generación de valor patrimonial estará ligada a las distintas etapas del ciclo del derechohabiente, el cual tiene como elementos torales el ahorro y el crédito. El reto de determinar el valor patrimonial que generan las viviendas de los acreditados, posterior al ejercicio del crédito, está en conocer de manera siempre actualizada el valor de sus viviendas, ya que todas las unidades financiadas cuentan con un avalúo que representa el punto inicial de medición de un Índice de Valor Patrimonial. Sin embargo, no se podría pensar en un esquema que censal y periódicamente reevaluara las viviendas.

Durante 2012, el Infonavit inició la construcción de un índice de valor patrimonial (IVP) para expresar de forma sencilla e intuitiva, cuál ha sido el cambio en el valor de una vivienda entre el momento en que ésta fue adquirida y distintos momentos posteriores. Se espera que para 2013 comience la medición formal del IVP.

## Impacto ambiental

En términos del impacto ambiental de la acción del Instituto, se observa que la Hipoteca Verde generará una importante contribución a la reducción del consumo de agua en México: se estima que en el año 2020 las viviendas financiadas por el Infonavit ahorrarán un 9% del consumo doméstico nacional de agua.

### Impacto ambiental de la acción del Infonavit en el consumo de agua



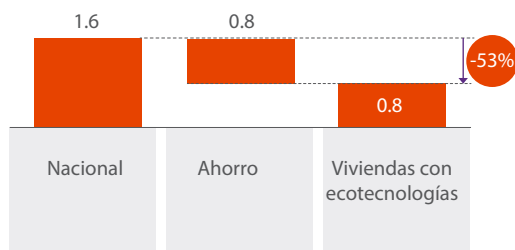
Fuente: Infonavit

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.

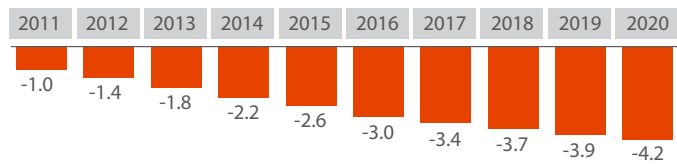
## Proyecciones de reducción en emisiones de bióxido de carbono como resultado de la aplicación del programa Hipoteca Verde

- Los bonos de carbono generados por ecotecnologías representan un ahorro económico<sup>1</sup> acumulado (2011 a 2020) de aproximadamente \$MNX 2 mil millones.
- Este ahorro podría fundear 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



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

<sup>1</sup> Se consideran 5 USD por tonelada de CO<sub>2</sub> como precio de mercado.

Fuente: Infonavit

Los hogares financiados por el Infonavit con ecotecnologías reducen emisiones de bióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) en más de la mitad, respecto a las viviendas que no cuentan con estas tecnologías. A futuro, 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. Las mediciones más recientes de un despacho externo confirman los beneficios tanto económicos como ambientales de que instalar ecotecnologías en las viviendas.

### Resumen ahorros de estudios 2009-2012

	Ahorro				Disminución en emisiones de CO <sub>2</sub>			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
	(Pesos)				(Toneladas)			
	Por vivienda al mes				Por vivienda al año			
Promedio ponderado	\$218	\$248	\$222	\$235	0.60	0.92	0.72	0.87
Promedio ponderado 2009 - 2012	\$231				0.77			

Notas:

- 1) El ahorro se da por disminución en consumo de agua, gas y electricidad.
- 2) Datos al mes de junio del 2012.

Fuente: Enervalia





# Análisis de los resultados financieros 2012

---

## Análisis de los resultados financieros 2012 en millones de pesos

- Las entradas totales de efectivo, sin considerar fuentes alternas de financiamiento, fueron por \$134,159 millones a diciembre del 2012, 9.03% mayores que lo recaudado en el mismo periodo del año anterior.
- El margen financiero a diciembre del 2012 fue de \$54,564 millones, 7.03% mayor al acumulado al cuarto trimestre del 2011.
- Dentro del Estado de Resultados, el Gasto de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) fue de \$7,401 millones al cuarto trimestre del 2012, es decir, 2.82% menor al programado para el periodo.
- Los intereses por rendimiento a la Subcuenta de Vivienda fueron de \$35,843 millones al mes de diciembre del 2012; 1.5% arriba del incremento al salario mínimo, lo cual representa una tasa nominal de 5.76%, superior en 62 pb a la tasa nominal del cierre del 2011.
- La cartera total al cuarto trimestre del 2012 asciende a \$858,099 millones, una cifra superior en 9.58% a la del cierre del 2011.
- El índice de morosidad en número de créditos para diciembre del 2012 fue de 4.94%, lo cual representa una cifra inferior en 21 puntos base al reportado en el mismo periodo del 2011.
- El índice de cobertura de cartera vencida se ubicó en 297.66% a diciembre del 2012, mientras que en el mismo periodo del 2011 fue de 260.82%.
- La razón de patrimonio/activos totales fue de 12.13% al cuarto trimestre del 2012 y de 11.19% al mismo periodo del 2011.

Flujo de efectivo  
en millones de pesos

	Diciembre		Variación %
	2012	2011	2011
<b>Existencia Inicial</b>	<b>7,440</b>	<b>1,374</b>	<b>441.48</b>
Entradas totales	144,059	136,720	5.37
Operaciones ordinarias (sin Cedevis)	134,159	123,045	9.03
Aportaciones	52,133	48,522	7.44
Recuperaciones de Créditos	78,421	71,976	8.95
Productos financieros	693	432	60.42
Otras entradas	2,912	2,115	37.68
Financiamiento Emisión Cedevis	9,900	13,675	-27.61
Salidas	141,929	130,654	8.63
Entrega de depósitos	9,833	5,071	93.91
Programa de financiamiento	117,450	111,801	5.05
Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV)	6,975	5,991	16.42
Otras salidas	7,670	7,791	-1.55
<b>Existencia final</b>	<b>9,570</b>	<b>7,440</b>	<b>28.63</b>

## Entradas

Las entradas totales al cierre de diciembre del 2012 se ubicaron en \$144,059 millones, lo que representa un incremento interanual de 5.37%. No obstante, si desagregamos el importe obtenido por fuentes alternas de financiamiento de este periodo<sup>7</sup>, las entradas totales representarían \$134,159 millones, 9.03% mayores a lo observado en el mismo periodo del año anterior.

Hubo una evolución positiva de las entradas provenientes de recuperaciones de créditos, que a diciembre del 2012 ascendieron a \$78,421 millones y representaron un incremento de 8.95% con relación al mismo periodo del 2011. Las entradas por recuperaciones representan 58.45% del total de las operaciones ordinarias del periodo (sin fuentes alternas de financiamiento).

<sup>7</sup> Los Cedevis son certificados bursátiles respaldados por hipotecas originadas por el Infonavit. Constituyen una fuente alterna de financiamiento del Instituto, ya que los recursos provenientes de su colocación se reinvierten en los nuevos créditos que se otorgan a los derechohabientes.

## Salidas

El total de salidas al cierre de diciembre de 2012 ascendieron a \$141,929 millones, 8.63% mayores a las registradas durante el mismo periodo del año anterior.

### Estado de resultados en millones de pesos

	Diciembre		Variación %
	2012	2011	2011
Margen financiero <sup>(1)</sup>	54,564	50,981	7.03
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-49,318	-42,553	15.90
Comisiones y tarifas, neto	2,775	2,119	30.96
Gastos generales	-7,401	-6,400	15.64
Resultado de la operación	620	4,147	-85.05
Otros productos (gastos)	13,700	8,034	70.52
Resultado neto	14,320	12,181	17.56

<sup>1</sup> El margen financiero de 2012 considera el pago de 1.5% de rendimiento adicional a la Subcuenta de Vivienda, mientras que el margen financiero 2011 considera el pago de 1.0% por el mismo concepto.

## Resultado neto

Al cuarto trimestre del año el resultado neto fue de \$14,320 millones, 17.56% mayor al mismo periodo del año 2011.

El rendimiento nominal del Fondo para este periodo fue de 5.76%, equivalente a \$35,843 millones. Se hace notar que el rendimiento de la Subcuenta de Vivienda para este periodo ha sido de 5.76% en tasa nominal (1.5 puntos porcentuales por arriba del crecimiento del salario mínimo), en comparación contra una tasa nominal de 5.14% para el mismo periodo del 2011, lo que representó un rendimiento de 1.0% a la Subcuenta de Vivienda por arriba del salario mínimo.

Adicionalmente, se están cubriendo las reservas necesarias en caso de riesgos crediticios, que al cierre de este periodo fueron de \$49,318 millones, y los gastos de administración, operación y vigilancia de \$7,401 millones.

## Margen financiero

Al mes de diciembre de 2012, el margen financiero fue de \$54,564 millones, lo que representa un incremento de 7.03% en comparación con el mismo periodo del 2011.

	Diciembre		Variación %
	2012	2011	2011
Ingresos por intereses	90,407	80,073	12.91
Gastos por intereses	-35,843	-29,092	23.21
Margen financiero	54,564	50,981	7.03
Activo productivo promedio <sup>8</sup>	779,105	703,523	10.74
Margen financiero/Activo productivo promedio	7.00%	7.25%	-25 pb

Los ingresos por intereses muestran un incremento de 12.91% con relación a lo mostrado en diciembre del 2011 y fueron de \$90,407 millones, mientras que el gasto por intereses se ubicó en \$35,843 millones, 23.21% mayor respecto al mismo mes del 2011.

## Gastos de administración, operación y vigilancia

Al cierre de diciembre del 2012 este rubro se ubicó en \$7,401 millones, 2.82% inferior al gasto presupuestado, y 15.64%<sup>9</sup> mayor al del 2011.

	Diciembre		Variación %
	2012	2011	2011
Gasto gestionable	6,912	5,948	16.21
Rentas, depreciación y amortización	489	452	8.19
Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV)	7,401	6,400	15.64

<sup>8</sup> Se refiere al promedio de disponibilidades, inversiones en valores y cartera hipotecaria vigente del año en curso, desde el inicio del año y hasta el cierre del periodo reportado.

<sup>9</sup> El aumento del Gasto de Administración Operación y Vigilancia (GAOV) para el año 2012 corresponde principalmente al presupuesto extraordinario necesario para ampliar la capacidad operativa del Instituto; pues la demanda de atención a los derechohabientes aumentó de manera significativa a partir de la modificación al Artículo 8º Transitorio de la Ley del Infonavit, el 13 de enero del 2012.

## Balance general

### Balance general en millones de pesos

	Diciembre		Variación %
	2012	2011	2011
Disponibilidades e Inversiones en valores	9,570	7,440	28.63
Cartera hipotecaria vigente	773,962	695,623	11.26
Prórroga	33,472	38,143	-12.25
Cartera vencida	50,665	49,339	2.69
<b>Cartera total</b>	<b>858,099</b>	<b>783,105</b>	<b>9.58</b>
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-150,808	-128,683	17.19
<b>Cartera neta</b>	<b>707,291</b>	<b>654,422</b>	<b>8.08</b>
Otros Activos	78,184	71,929	8.70
<b>Activo total</b>	<b>795,045</b>	<b>733,791</b>	<b>8.35</b>
Fondo de ahorro	9,990	10,232	-2.37
Sistema de ahorro para el retiro	637,959	586,000	8.87
Otros pasivos y cuentas por pagar	50,655	55,438	-8.63
<b>Pasivo total</b>	<b>698,604</b>	<b>651,670</b>	<b>7.20</b>
<b>Patrimonio total</b>	<b>96,441</b>	<b>82,121</b>	<b>17.44</b>
<b>Total pasivo más patrimonio</b>	<b>795,045</b>	<b>733,791</b>	<b>8.35</b>

## Cartera total

En diciembre del 2012, la cartera de crédito total se ubicó en \$858,099 millones, lo que representó un incremento de \$74,994 millones respecto al mismo mes del 2011. Sin considerar las prórrogas, la cartera vigente registró un aumento anual de 11.26%, siendo el otorgamiento de créditos el principal motor de su crecimiento. La cartera en prórroga registró una disminución interanual de 12.25%

Al cierre del cuarto trimestre del 2012, el porcentaje de número de créditos en cartera vencida es de 4.94% y se conforma por 200,610 créditos en cartera vencida de un total de 4,063,133 créditos.

## Estimación preventiva para riesgos crediticios

Al mes de diciembre del 2012, el nivel de reservas crediticias se ubicó en \$150,808 millones. Con esto, el índice de cobertura (estimación preventiva para riesgos crediticios/cartera vencida) fue de 297.66% al cuarto trimestre del 2012.

## Sistema de Ahorro para el Retiro

Este rubro mostró un incremento de 8.87% en comparación al cuarto trimestre del 2011, es decir, \$51,959 millones, lo que se explica, sobre todo, por las aportaciones de los patrones y el rendimiento otorgado a la Subcuenta de Vivienda, como se muestra a continuación:

Diciembre	
<b>2010</b>	<b>\$586,000</b>
(+) Aportaciones	52,218
(+) Intereses pagados (cantidad básica y de ajuste)	35,685
(-) Entregas por créditos	19,380
(-) Retiros	16,968
(-) Otros	405
<b>2011</b>	<b>\$637,959</b>

## Patrimonio

Al mes de diciembre del 2012, el patrimonio del Infonavit fue de \$96,441 millones, lo que representa un incremento de 17.44%, con relación al mismo periodo del 2011. La razón de patrimonio/activos totales se ubicó en 12.13% en diciembre del 2012 y en 11.19% en diciembre del 2011.





# Dictamen de los auditores independientes y estados financieros 2012 y 2011

---

Estados financieros por los años que terminaron el 31 de diciembre del 2012 y 2011 y Dictamen de los auditores independientes del 14 de marzo del 2013

Hemos auditado los estados financieros adjuntos del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (el "Infonavit"), los cuales comprenden los balances generales al 31 de diciembre del 2012 y 2011, los estados de resultados, de variaciones en el patrimonio y de cambios en la situación financiera, correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, así como un resumen de las principales políticas contables significativas y otra información explicativa.

**Responsabilidad de la Administración del Infonavit en relación con los estados financieros.** La Administración del Infonavit es responsable de la preparación de estos estados financieros de conformidad con los criterios contables establecidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México (la "Comisión") en las "Disposiciones de carácter general aplicables al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores" (los "Criterios Contables") publicados en el Diario Oficial de la Federación ("DOF") del 11 de mayo del 2007, y del control interno que la Administración del Infonavit considere necesario para permitirle preparar estados financieros que estén libres de incorrecciones importantes, debido a fraude o error.

**Responsabilidad del Auditor.** Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre los estados financieros con base en nuestras auditorías. Hemos llevado a cabo nuestras auditorías de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas exigen que cumplamos con los requerimientos de ética, así como que planifiquemos y ejecutemos la auditoría con el fin obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de incorrecciones importantes.

Una auditoría conlleva la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la evaluación de los riesgos de incorrección importantes en los estados financieros, debido a fraude o error. Al efectuar dichas evaluaciones del riesgo, el auditor tiene en cuenta el control interno relevante para la preparación de los estados financieros del Infonavit, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno del Infonavit. Una auditoría también incluye la evaluación de lo adecuado de las políticas contables aplicadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la Administración del Infonavit, así como la evaluación de la presentación de los estados financieros.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría.

**Opinión.** En nuestra opinión, los estados financieros del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores por los años que terminaron el 31 de diciembre del 2012 y 2011, han sido preparados en todos los aspectos materiales de conformidad con los Criterios Contables establecidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México publicados en el DOF del 11 de mayo del 2007.

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

**C.P.C. Rony García Dorantes**  
Registro en la Administración General  
de Auditoría Fiscal Federal Núm. 14409

14 de marzo del 2013

## Balances generales

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011  
en miles de pesos

Activo	2012	2011
Disponibilidades (Nota 4)	\$ 88,495	\$ 98,869
Inversiones en valores		
Títulos recibidos en reporto (Nota 5)	9,481,342	7,340,758
Cartera de crédito a la vivienda vigente		
Crédito a la vivienda (Nota 6)	773,961,775	695,623,137
Crédito a la vivienda en prórroga (Nota 6)	33,472,132	38,142,567
Total cartera de crédito a la vivienda vigente	807,433,907	733,765,704
Crédito a la vivienda vencida (Nota 6)	50,665,053	49,338,514
Total cartera de crédito	858,098,960	783,104,218
Menos		
Estimación preventiva para riesgos crediticios (Nota 6)	150,808,451	128,683,456
Cartera de crédito – Neta	707,290,509	654,420,762
Cuentas fiscales por cobrar, neto (Nota 7)	38,007,987	37,995,680
Otras cuentas por cobrar, neto	1,039,268	1,891,169
Reserva territorial, neto	11,214	11,917
Bienes adjudicados, neto (Nota 8)	5,898,676	2,697,712
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto (Nota 9)	451,839	452,166
Derechos fiduciarios, neto (Nota 10)	31,124,739	27,475,737
Otros activos, neto	1,651,224	1,405,853
<b>Total activo</b>	<b>\$ 795,045,293</b>	<b>\$ 733,790,623</b>

<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Aportaciones a favor de los trabajadores para fondo de vivienda (Nota 11)</b>		
Fondo de ahorro	\$ 9,990,089	\$ 10,232,015
Sistema de ahorro para el retiro	637,958,778	586,000,382
	<b>647,948,867</b>	<b>596,232,397</b>
Cuentas por pagar a desarrolladores (Nota 12)	496,666	3,177,394
Cuentas por pagar (Nota 13)	7,253,306	8,972,758
Acreeedores diversos	353,283	443,177
Convenios y aportaciones por aplicar (Nota 14)	22,264,765	24,744,150
Provisiones para obligaciones diversas (Nota 15)	8,593,312	8,089,614
Créditos diferidos y cobros anticipados (Nota 16)	11,694,357	10,010,091
<b>Total pasivo</b>	<b>698,604,556</b>	<b>651,669,581</b>
<b>Patrimonio (Nota 17)</b>		
Patrimonio contribuido	56,509,557	56,509,557
Patrimonio ganado		
Reservas de patrimonio	10,875,380	10,875,380
Resultado de ejercicios anteriores	14,736,105	2,554,715
Resultado neto	14,319,695	12,181,390
	<b>39,931,180</b>	<b>25,611,485</b>
<b>Total patrimonio</b>	<b>96,440,737</b>	<b>82,121,042</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ 795,045,293</b>	<b>\$ 733,790,623</b>
<b>Cuentas de orden (Ver Nota 22)</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Créditos comprometidos	\$ 579,899	\$ 2,005,037
Intereses de cartera vencida	3,494,737	2,985,509
Cartera de créditos certificados de vivienda	107,592,508	97,867,295
Créditos totalmente reservados	80,873,331	74,737,121
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	49,770,833	41,166,373
Cartera administrada Infonavit más crédito	461,209	-
Cartera administrada Renueva tu hogar*	3,216,865	1,101,023
Derechos fiduciarios de cartera	1,332,248	1,572,283
Aportaciones pendientes de traspasar al Sistema de Ahorro para el Retiro	37,503,355	35,780,519
<b>Total</b>	<b>\$ 296,934,090</b>	<b>\$ 269,324,265</b>

El monto nominal del patrimonio contribuido al 31 de diciembre del 2012 y 2011, asciende a \$20,086,436. Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

\* Durante 2013 Renueva tu hogar pasó a denominarse Mejora tu casa.

## Estados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre del 2012 y 2011

en miles de pesos

	2012	2011
Ingresos por intereses (Nota 6)	\$ 90,406,958	\$ 80,072,971
Gastos por intereses (Nota 18)	(35,842,712)	(29,091,506)
Margen financiero	54,564,246	50,981,465
Estimación preventiva para riesgos crediticios (Nota 6)	(49,317,634)	(42,553,828)
Margen financiero ajustado por riesgos crediticios	5,246,612	8,427,637
Comisiones y tarifas cobradas (Nota 19)	2,951,288	2,336,480
Comisiones y tarifas pagadas y otros gastos de la operación	(176,389)	(216,534)
Ingresos totales de la operación	8,021,511	10,547,583
Gastos de administración, operación y vigilancia	(7,401,391)	(6,399,516)
Resultado de la operación	620,120	4,148,067
Otros productos (Nota 20)	18,959,743	15,973,535
Otros gastos (Nota 21)	(5,260,168)	(7,940,212)
<b>Resultado neto</b>	<b>\$ 14,319,695</b>	<b>\$ 12,181,390</b>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

Con el fin de mejorar la exposición del Estado de variaciones en el patrimonio, esta página se ha dejado en blanco intencionalmente.

## Estados de variaciones en el patrimonio

Por los años que terminaron el 31 de diciembre del 2012 y 2011

en miles de pesos

	Patrimonio contribuido			
	Nominal	Actualización	Total	
Saldo al 31 de diciembre del 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 del 2011	<u>20,086,436</u>	<u>36,423,121</u>	<u>56,509,557</u>	
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 del 2012	<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	\$ (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>
	-	12,181,390	(12,181,390)	-	-
	10,875,380	14,736,105	-	25,611,485	82,121,042
	-	-	14,319,695	14,319,695	14,319,695
	<u>\$ 10,875,380</u>	<u>\$ 14,736,105</u>	<u>\$ 14,319,695</u>	<u>\$ 39,931,180</u>	<u>\$ 96,440,737</u>

## Estados de cambios en la situación financiera

Por los años que terminaron el 31 de diciembre del 2012 y 2011

en miles de pesos

	2012	2011
<b>Actividades de operación</b>		
Resultado neto	\$ 14,319,695	\$ 12,181,390
Partidas aplicadas a resultados que no requirieron (generaron) la utilización de efectivo		
Estimación preventiva para riesgos crediticios	49,317,634	42,553,828
Estimación preventiva (liberación) para cuentas fiscales	1,072,657	2,322,117
Estimación por baja de valor de bienes adjudicados	1,081,760	615,623
Estimación por baja de valor de derechos fiduciarios	(10,949)	15,721
Estimación por baja de valor de la reserva territorial	(10,301)	27,749
Estimación preventiva para deudores diversos	(76,397)	1,015,741
Cantidad básica y de ajuste aplicada a las subcuentas de vivienda	35,685,274	28,972,889
Indexación de cartera de créditos	(32,899,038)	(29,157,405)
Depreciaciones y amortizaciones	410,183	391,903
Costo laboral	580,158	1,581,386
	<b>69,470,676</b>	<b>60,520,942</b>
<b>Aumento o disminución de partidas relacionadas con la operación</b>		
Cartera de crédito, neto	(69,288,343)	(64,645,942)
Cuenta fiscal por cobrar	(1,084,964)	(36,660,005)
Otras cuentas por cobrar	928,297	(1,755,740)
Reserva territorial	11,004	533
Bienes adjudicados	(4,282,724)	(987,706)
Derechos fiduciarios	(3,638,053)	(4,935,966)
Aportaciones a favor de los trabajadores, neto	16,031,196	48,180,557
Cuentas por pagar a desarrolladores	(2,680,728)	1,023,422
Cuentas por pagar	(1,719,453)	1,270,161
Acreedores diversos	(89,893)	(44,322)
Convenios y aportaciones por aplicar	(2,479,385)	3,220,533
Provisiones para obligaciones diversas	(76,460)	(382,950)
Créditos diferidos y cobros anticipados	1,684,266	1,773,838
Recursos generados por actividades de operación	2,785,436	6,577,355
Recursos utilizados en actividades de inversión por adquisiciones de inmuebles, mobiliario y equipo y otros activos	(655,226)	(511,832)
Aumento de disponibilidades e inversiones en valores	2,130,210	6,065,523
<b>Disponibilidades e inversiones en valores</b>		
Al principio del año	7,439,627	1,374,104
Al final del año	<b>\$ 9,569,837</b>	<b>\$ 7,439,627</b>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

# Notas a los estados financieros

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011

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 del 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 2013.

La Administración está trabajando en el desarrollo de un modelo logístico de incumplimiento para determinar la Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios (Riesgo Crédito), en la que se incluirá los diferentes escenarios en los que incurre un acreditado; prórroga, pérdida de empleo y reestructura, la cual se estima se alineará a la del sector financiero y se someterá a la aprobación de la Comisión. La Administración se encuentra en proceso de evaluar el posible impacto.

## 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;
- ▶ 1° 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;
- ▶ 1° 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 del 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 Infonavit 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. Estos criterios contables se consideran un marco de información financiera general.

**Utilidad integral** - Es la modificación del patrimonio durante el ejercicio por conceptos que no son distribuciones y movimientos del patrimonio 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 del 2012 y 2011, 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.

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

**a. Reclasificaciones**

Los estados financieros por el año que terminó el 31 de diciembre del 2011 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2012.

**b. Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera**

A partir del 1 de enero del 2008 el Infonavit suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación de conformidad con las disposiciones de la NIF B-10. Hasta el 31 de diciembre del 2007, dicho reconocimiento resultó principalmente en ganancias o pérdidas por inflación sobre partidas no monetarias y monetarias que se presentan en los estados financieros como un incremento o decremento en rubros de patrimonio, así como en partidas no monetarias.

Como se mencionó anteriormente, los efectos de la inflación acumulados hasta el 31 de diciembre del 2007 se mantienen en los registros contables del balance general.

Los porcentajes de inflación por los años que terminaron el 31 de diciembre del 2012 y 2011 fueron del 3.57% y del 3.82%, respectivamente.

**c. Disponibilidades**

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

**d. 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.

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

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

e. **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, excepto por los créditos con Anualidades Garantizadas, los cuales se retiene una proporción que será aplicada en 5 anualidades al saldo del crédito. 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 y de acuerdo a la variabilidad de los mecanismos de cobranza, 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, atendiendo al periodo de facturación, 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.

### ***Evidencia de pago sostenido***

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.

### **f. 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 para el caso del riesgo de crédito en la emitida por la Comisión la cual estuvo vigente hasta el 31 de diciembre del 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 del 2012 y 2011, 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 <sup>10</sup>	Cartera <sup>11</sup>	
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%

10 Cartera de créditos a la vivienda otorgados a partir del 1° de junio del 2000.

11 Cartera de créditos a la vivienda otorgados con anterioridad al 1° de junio del 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, situación que se dio en 2006.

Asimismo, en los casos en que los acreditados no cuenten con una relación laboral vigente, y que la vivienda se encuentre deshabitada, abandonada, vandalizada u ocupada por terceros, considerando como mínimo 6 impagos, créditos sin garantía a favor del Infonavit y viviendas entregadas con poder notarial, 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, de igual manera estas recuperaciones se reconocen en cuentas de orden en el rubro de "Créditos totalmente reservados".

#### ***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 éste 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.

#### **g. 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.

El cálculo de la estimación para cuentas fiscales por cobrar, se determina conforme al saldo pendiente de cobro de las aportaciones y amortizaciones con crédito. Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, el Infonavit determinó la estimación para cuentas fiscales por cobrar por un monto de \$9,366,941 y \$8,294,284, respectivamente.

#### **h. Otras cuentas por cobrar, neto**

Este rubro se integra por préstamos al personal, deudores diversos, gastos por comprobar, deudores de operación, los cuales se reservan al 100% de acuerdo a su antigüedad, excepto los préstamos al personal, y los gastos de juicios relacionados a la cartera de crédito, los cuales en promedio se reservan al 70%.

**i. 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.

**j. 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 Disposiciones 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 del 2012 y 2011, 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".

**k. 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.

**l. Inmuebles, mobiliario y equipo, neto**

Los inmuebles, mobiliario y equipo se registran inicialmente al costo de adquisición y hasta el 31 de diciembre del 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.

#### m. 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 inicialmente 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 periódicamente 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”.

#### n. 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".

**o. 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.

Con fecha 12 de enero del 2012, con la reforma al artículo 8º transitorio de la Ley del Infonavit, se asume la devolución del Saldo de subcuenta de vivienda SAR 97, para aquellos trabajadores que ya se pensionaron y aquellos que lo hagan antes de la entrada en vigor del decreto, bajo el procedimiento de devolución por cuenta propia.

**p. 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 para los trabajadores que ingresaron antes del 1º de febrero del 2012 un régimen de jubilaciones y pensiones de beneficio definido en el que participan y se consideran inscritos todos los empleados 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 tres años de antigüedad en el régimen,
- Incapacidad total y permanente, con al menos tres 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.

Para 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.

#### q. Seguros

Con fecha 24 de marzo de 1973 y 25 de agosto de 1982, el Infonavit cuenta con la autorización de la Secretario 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.

#### *Autoseguro 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 destructible 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 6 meses de amortizaciones del crédito, la vigencia de las pólizas es de 5 años a partir de la fecha en que fueron emitidas, por lo que el vencimiento de éstas 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 del 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.

#### **r. 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.

#### **s. 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 del 2008, el Infonavit suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación debido a que se encuentra en un entorno económico no inflacionario.

#### **t. 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 del 2012 y 2011 fueron de 4.20% y 4.10%, 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.

#### **u. 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.

#### **v. 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.

#### **w. 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. Disponibilidades

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, se integran como sigue:

	2012	2011
Fondo fijo de caja	\$ 1,546	\$ 1,530
Bancos moneda nacional	86,949	97,339
<b>Total</b>	<b>\$ 88,495</b>	<b>\$ 98,869</b>

## 5. Inversiones en valores

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, los títulos recibidos en reporte se integran como sigue:

2012						
Emisora	Títulos recibidos en reporte	Costo de adquisición	Premio	Valor razonable	Días de plazo	Tasa anual
Gobierno Federal	Bonos	7,994,000	3,474	7,997,474	4	4.53
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.	Bonos	1,350,000	586	1,350,586	4	4.52
Nacional Financiera, S.N.C.	Bonos	133,260	22	133,282	3	4.48
<b>Subtotal</b>		<b>\$ 9,477,260</b>	<b>\$ 4,082</b>	<b>\$ 9,481,342</b>		

2011						
Emisora	Títulos recibidos en reporte	Costo de adquisición	Premio	Valor razonable	Días de plazo	Tasa anual
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, 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):

2011						
Emisora	Títulos recibidos en reporte	Costo de adquisición	Premio	Valor razonable	Días de plazo	Tasa anual
Gobierno Federal <sup>12</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>		

<sup>12</sup> 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 del 2012.

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, los premios ganados ascienden a \$693,329 y \$431,804, 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 al 31 de diciembre del 2012 y 2011 fue de 4.52% y 4.31%, respectivamente.

## 6. Cartera de crédito a la vivienda

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

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, 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) y se integra como sigue:

	2012			Total
	Vigente	Prórroga	Vencida	
Vivienda financiada (Línea I)	\$ 44,693,692	\$ 800,448	\$ 5,256,114	\$ 50,750,254
Compra a terceros (Línea II)	713,998,496	31,842,722	42,459,579	788,300,797
Construcción (Línea III)	23,857,699	631,409	2,177,788	26,666,896
Reparación, ampliación y mejoramiento (Línea IV)	5,502,859	111,263	213,195	5,827,317
Pago de pasivos (Línea V)	<u>3,582,110</u>	<u>86,290</u>	<u>205,332</u>	<u>3,873,732</u>
Subtotal	791,634,856	33,472,132	50,312,008	875,418,996
Partidas pendientes de individualizarse, neto	(18,177,740)	-	-	(18,177,740)
Financiamiento a desarrolladores y otros	<u>504,659</u>	<u>-</u>	<u>353,045</u>	<u>857,704</u>
<b>Total cartera de crédito</b>	<b>\$ 773,961,775</b>	<b>\$ 33,472,132</b>	<b>\$ 50,665,053</b>	<b>\$ 858,098,960</b>
Porcentaje de cartera vencida a cartera total			<u>5.90%</u>	

	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)	<u>3,421,890</u>	<u>125,876</u>	<u>193,074</u>	<u>3,740,840</u>
Subtotal	708,339,120	38,142,567	48,944,517	795,426,204
Partidas pendientes de individualizarse, neto	(12,715,983)	-	8,350	(12,707,633)
Financiamiento a desarrolladores y otros	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>385,647</u>	<u>385,647</u>
<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			<u>6.30%</u>	

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. A partir de julio del 2012, se incluyen los recursos a desarrolladores del programa de apoyo a vivienda vertical y vivienda horizontal sustentable.

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, 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 \$1,894 y \$1,818 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" al 31 de diciembre del 2012 y 2011, ascendió a \$32,899,038 y \$29,157,405, respectivamente.

La integración de la cartera vencida al 31 de diciembre del 2012 y 2011, de acuerdo con el plazo a partir de que ésta se consideró como tal, se integra como sigue.

2012	Días		Años		Total
	1 a 180	181 a 365	1 a 2	Más de 2	
Vivienda financiada	\$ 2,024,939	\$ 1,025,550	\$ 1,366,227	\$ 839,398	\$ 5,256,114
Compra a terceros	19,027,958	7,937,474	10,873,153	4,620,994	42,459,579
Construcción	991,234	422,225	481,243	283,086	2,177,788
Reparación, ampliación y mejoramiento	98,638	44,909	47,069	22,579	213,195
Pago de pasivos	112,779	38,922	42,412	11,219	205,332
Partidas pendientes de individualizarse, neto	-	-	-	-	-
Financiamiento a desarrolladores	-	-	-	353,045	353,045
<b>Total</b>	<b>\$ 22,255,548</b>	<b>\$ 9,469,080</b>	<b>\$ 12,810,104</b>	<b>\$ 6,130,321</b>	<b>\$ 50,665,053</b>

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
Partidas pendientes de individualizarse, neto	-	-	-	8,350	8,350
Financiamiento a desarrolladores	-	-	-	385,647	385,647
<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>

Los movimientos de la cartera vencida al 31 de diciembre del 2012 y 2011, se analizan como se muestran a continuación:

2012	Saldo inicial	Aplicación de reservas	Incremento (decremento) del año	Saldo final
Vivienda financiada	\$ 5,213,015	\$ (1,788,303)	\$ 1,831,402	\$ 5,256,114
Compra a terceros	41,115,578	(20,226,900)	21,570,901	42,459,579
Construcción	2,246,059	(783,115)	714,844	2,177,788
Reparación, ampliación y mejoramiento	176,791	(27,219)	63,623	213,195
Pago de pasivos	193,074	(57,721)	69,979	205,332
Subtotal	48,944,517	(22,883,258)	24,250,749	50,312,008
Financiamiento a desarrolladores	385,647	-	(32,602)	353,045
Otros	8,350	-	(8,350)	-
<b>Total cartera</b>	<b>\$ 49,338,514</b>	<b>\$ (22,883,258)</b>	<b>\$ 24,209,797</b>	<b>\$ 50,665,053</b>

2011	Saldo inicial	Aplicación de reservas	Incremento (decremento) del año	Saldo final
Vivienda financiada	\$ 5,579,448	\$ (1,869,245)	\$ 1,502,812	\$ 5,213,015
Compra a terceros	34,633,690	(13,985,544)	20,467,432	41,115,578
Construcción	2,241,216	(563,095)	567,938	2,246,059
Reparación, ampliación y mejoramiento	160,408	(45,768)	62,151	176,791
Pago de pasivos	177,727	(58,865)	74,212	193,074
Subtotal	42,792,489	(16,522,517)	22,674,545	48,944,517
Financiamiento a desarrolladores	415,104	(4,718)	(24,739)	385,647
Otros	8,722	-	(372)	8,350
<b>Total cartera</b>	<b>\$ 43,216,315</b>	<b>\$ (16,527,235)</b>	<b>\$ 22,649,434</b>	<b>\$ 49,338,514</b>

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 del 2012 y 2011 los ingresos por intereses están conformados de la siguiente forma:

	2012	2011
Ingresos por intereses y comisiones <sup>13</sup>	\$ 56,814,591	\$ 50,483,762
Indexación de cartera	32,899,038	29,157,405
Intereses sobre inversiones	693,329	431,804
<b>Total</b>	<b>\$ 90,406,958</b>	<b>\$ 80,072,971</b>

<sup>13</sup> 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 del 2012 y 2011, se conforma como se muestra a continuación:

	2012	2011
Cartera vigente	3,712,665	3,477,547
Cartera en prórroga	149,858	175,570
Cartera vencida	200,610	198,265
<b>Total</b>	<b>4,063,133</b>	<b>3,851,382</b>
Porcentaje de número de créditos en cartera vencida	4.94%	5.15%

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

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, 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:

2012	Cartera vigente			Total
	ROA	REA	Prórroga	
Vivienda financiada	\$ 22,509,388	\$ 22,184,304	\$ 800,448	\$ 45,494,140
Compra a terceros	584,196,056	129,802,440	31,842,722	745,841,218
Construcción	15,294,398	8,563,301	631,409	24,489,108
Reparación, ampliación y mejoramiento	4,429,027	1,073,832	111,263	5,614,122
Pago de pasivos	2,451,695	1,130,415	86,290	3,668,400
<b>Total</b>	<b>\$ 628,880,564</b>	<b>\$ 162,754,292</b>	<b>\$ 33,472,132</b>	<b>\$ 825,106,988</b>

2012	Cartera vencida			Total
	ROA	REA	Prórroga	
Vivienda financiada	\$ 325,642	\$ 4,903,565	\$ 26,907	\$ 5,256,114
Compra a terceros	5,293,601	36,991,972	174,006	42,459,579
Construcción	193,504	1,974,810	9,474	2,177,788
Reparación, ampliación y mejoramiento	19,860	192,058	1,277	213,195
Pago de pasivos	18,366	186,179	787	205,332
<b>Total</b>	<b>\$ 5,850,973</b>	<b>\$ 44,248,584</b>	<b>\$ 212,451</b>	<b>\$ 50,312,008</b>

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>\$ 746,481,687</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>

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, la clasificación por número de créditos a la vivienda conforme a su régimen de amortización, se muestra a continuación:

	2012			2011		
	ROA	REA	Prórroga	ROA	REA	Prórroga
Cartera vigente	3,041,919	670,746	149,858	2,880,093	597,454	175,570
Cartera vencida	28,798	170,889	923	13,692	184,573	-
<b>Total</b>	<b>3,070,717</b>	<b>841,635</b>	<b>150,781</b>	<b>2,893,785</b>	<b>782,027</b>	<b>175,570</b>

### c. Cartera reestructurada

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, el saldo de la cartera reestructurada se muestra a continuación:

2012	Vigente	Prórroga	Vencida	Total
Vivienda financiada	\$ 20,011,373	\$ 204,089	\$ 1,091,682	\$ 21,307,144
Compra a terceros	133,078,639	3,585,157	8,835,151	145,498,947
Construcción	8,889,041	152,417	465,825	9,507,283
Reparación, ampliación y mejoramiento	901,601	13,721	49,254	964,576
Pago de pasivos	965,186	15,585	50,634	1,031,405
Créditos a la vivienda	<u>\$ 163,845,840</u>	<u>\$ 3,970,969</u>	<u>\$ 10,492,546</u>	<u>\$ 178,309,355</u>

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
Créditos a la vivienda	<u>\$ 139,372,688</u>	<u>\$ 4,453,863</u>	<u>\$ 9,257,447</u>	<u>\$ 153,083,998</u>

El importe de la cartera reestructurada al 31 de diciembre de 2012 y 2011 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 \$12,243,531 y \$10,771,903, respectivamente.

**d. Programas de apoyo crediticio**

Como parte del Modelo de Cobranza Social, existe el programa de Garantía Infonavit que integra todos los apoyos y beneficios para los acreditados. Este programa tiene como objetivo ofrecer diversas alternativas de soluciones a los acreditados para que puedan mantener el pago de su crédito al corriente.

Entre algunos de los beneficios y apoyos se encuentran:

*"Seguro de desempleo"*- Todos los créditos originados a partir del 2007 cuentan con un seguro que ante la pérdida de empleo cubre hasta 6 mensualidades del pago del crédito. Para los créditos del 2009 en adelante, este apoyo se maneja a través del fondo de protección de pagos.

*"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 no se incrementa como en el caso de una 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 y del año de originación.

*"Programa de Recompensas"*- El programa de recompensas tiene como objetivo invitar a que los acreditados se regularicen y fomentar el pago continuo mediante un concurso de saldos y mensualidades. Los acreditados reciben un boleto de participación por cada mes de pago continuo, y 6 más por cada año de pago continuo. Adicionales por cada año 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, ofrecer una solución en el primer contacto con el acreditado e incrementar la efectividad de cobranza.

Adicionalmente, los acreditados pueden llamar a Infonatel, consultar la Garantía Infonavit en el Portal, o acudir al 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 del 2012 y 2011:

	2012	2011
Riesgo de extensión	\$ 103,277,140	\$ 90,542,207
Riesgo de crédito	36,348,296	35,487,311
Reservas adicionales <sup>14</sup>	10,000,000	1,300,000
Intereses de la cartera en prórroga	816,382	904,530
Créditos otorgados línea III <sup>15</sup>	13,588	55,522
	150,455,406	128,289,570
Reservas por financiamiento a desarrolladores	353,045	393,886
<b>Total estimación preventiva para riesgos crediticios</b>	<b>\$ 150,808,451</b>	<b>\$ 128,683,456</b>

<sup>14</sup> De acuerdo a las estimaciones de la Administración del Infonavit a partir del ejercicio 2011, decidió incorporar una reserva adicional para prevenir el posible impacto por la valuación de la nueva metodología de riesgo de crédito, tal como se menciona en la Nota 1 de los estados financieros.

<sup>15</sup> 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 2012 y 2011, 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	2012			
	Importe de la cartera evaluada	Estimación de crédito	Estimación riesgo de extensión	Estimación requerida
0	\$ 759,831,890	\$ 2,721,457	\$ 91,409,246	\$ 94,130,703
1	36,750,571	558,777	7,174,680	7,733,457
2	21,928,122	901,109	3,577,740	4,478,849
3	8,279,331	1,372,662	948,343	2,321,005
4	4,597,631	1,483,920	107,963	1,591,883
5	3,911,020	1,375,417	45,040	1,420,457
6	2,973,411	1,085,570	14,128	1,099,698
7 a 47	35,424,139	25,126,503	-	25,126,503
48 o más	1,722,881	1,722,881	-	1,722,881
<b>Total</b>	<b>\$ 875,418,996</b>	<b>\$ 36,348,296</b>	<b>\$ 103,277,140</b>	<b>\$ 139,625,436</b>

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>

A continuación se muestran las estimaciones de crédito y de extensión requeridas al 31 de diciembre de 2012 y 2011, por línea de crédito.

	2012			
	Importe de la cartera evaluada	Estimación de crédito	Estimación riesgo de extensión	Estimación requerida
Vivienda financiada	\$ 50,750,254	\$ 3,744,115	\$ 28,250,246	\$ 31,994,361
Compra a terceros	788,300,797	30,775,310	66,108,619	96,883,929
Construcción	26,666,896	1,521,215	7,363,302	8,884,517
Reparación, ampliación y mejoramiento	5,827,317	162,653	1,141,555	1,304,208
Pago de pasivos	3,873,732	145,003	413,418	558,421
<b>Total</b>	<b>\$ 875,418,996</b>	<b>\$ 36,348,296</b>	<b>\$ 103,277,140</b>	<b>\$ 139,625,436</b>

	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	3,740,840	137,096	363,303	500,399
<b>Total</b>	<b>\$ 795,426,204</b>	<b>\$ 35,487,311</b>	<b>\$ 90,542,207</b>	<b>\$ 126,029,518</b>

El análisis de los movimientos de la estimación preventiva para riesgos crediticios, al 31 de diciembre del 2012 y 2011.

	2012	2011
Saldo al inicio del año	\$ 128,683,456	\$ 105,886,576
Reservas creadas en el ejercicio	49,317,634	42,553,828
Aplicaciones:		
De créditos vencidos reservados al 100%	(22,883,258)	(16,522,517)
Créditos liquidados por término de plazo	(562,737)	(542,919)
Programas de apoyo y adjudicaciones	(3,746,644)	(2,691,512)
<b>Saldo al final del año</b>	<b>\$ 150,808,451</b>	<b>\$ 128,683,456</b>

## 7. Cuentas fiscales por cobrar, neto

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, el rubro de “Cuentas fiscales por cobrar”, se integra como se muestra a continuación:

Cuentas por cobrar (sexto bimestre del año en curso)	2012	2011
Amortizaciones de créditos otorgados	\$ 11,398,490	\$ 10,436,732
Aportaciones de trabajadores con crédito	3,222,199	3,276,781
Aportaciones de trabajadores sin crédito	9,161,058	8,469,225
<b>Subtotal</b>	<b>23,781,747</b>	<b>22,182,738</b>
<b>Créditos fiscales (bimestres anteriores al año en curso, respectivamente)</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Amortizaciones de crédito <sup>16</sup>	9,303,587	6,534,511
Aportaciones de trabajadores con crédito	1,704,319	1,759,773
Aportaciones de trabajadores sin crédito <sup>16</sup>	12,537,084	15,687,800
<b>Subtotal</b>	<b>23,544,990</b>	<b>23,982,084</b>
Convenios de pagos en parcialidades celebrados con patrones	48,191	125,142
Estimación preventiva para cuentas fiscales <sup>17</sup>	(9,366,941)	(8,294,284)
<b>Total</b>	<b>\$ 38,007,987</b>	<b>\$ 37,995,680</b>

<sup>16</sup> El incremento en las Amortizaciones de crédito corresponden a las cuentas pendientes de cobro a patrones, las cuales son determinadas en la emisión patronal de los bimestres correspondientes y los importes recuperados; por otro lado la disminución en las aportaciones sin crédito corresponde principalmente a la cancelación de cuentas fiscales irre recuperables.

<sup>17</sup> Está integrada por el saldo pendiente de cobro de las aportaciones y amortizaciones con crédito, a la fecha de valuación, las cuales la Administración del INFONAVIT reserva al 84% (reserva al 100% para 2011), según se indica en la Nota 3 a los estados financieros.

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 \$620,111 y \$553,959 al 31 de diciembre del 2012 y 2011 respectivamente, y se encuentran registrados dentro del rubro de “Gastos de administración, operación y vigilancia”, en el estado de resultados.

## 8. Bienes adjudicados, neto

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, se integran como sigue:

	2012	2011
Bienes adjudicados	\$ 6,714,034	\$ 2,268,893
Bienes recibidos en dación en pago	2,426,286	2,588,703
	9,140,320	4,857,596
Menos- Estimación para baja de valor de bienes inmuebles	(3,241,644)	(2,159,884)
<b>Total</b>	<b>\$ 5,898,676</b>	<b>\$ 2,697,712</b>

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011 el Infonavit registró 21,694 y 10,443 adjudicaciones y daciones de bienes inmuebles, respectivamente.

## 9. Inmuebles, mobiliario y equipo, neto

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, el saldo de inmuebles, mobiliario y equipo, se analiza como sigue:

	2012	2011
Inmuebles destinados a oficinas	\$ 579,438	\$ 579,438
Equipo de cómputo	465,486	425,254
Mobiliario y equipo	285,632	317,294
Vehículos	65,689	59,782
	1,396,245	1,381,768
Menos: depreciación acumulada	(944,406)	(929,602)
<b>Total</b>	<b>\$ 451,839</b>	<b>\$ 452,166</b>

La depreciación cargada en los resultados por los periodos terminados el 31 de diciembre del 2012 y 2011, ascendió a \$104,479 y \$99,675, respectivamente.

## 10. 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 con buen comportamiento de pago, denominados en VSM y originados a tasa fija o variable según el año de originación. 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 del 2008, solo se emitía una constancia de derechos fiduciarios. A partir del 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 el 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. Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, se reconocieron ingresos por comisiones cobradas en el estado de resultados por la administración de dicha cartera por \$964,876 y \$785,197, respectivamente, en el rubro de “Comisiones y tarifas cobradas”.

La Comisión estableció el requerimiento a ciertas entidades que divulgan su información financiera al público a través de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) para que a partir del año 2012 elaboren y divulguen obligatoriamente su información financiera con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por su siglas en inglés) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en Inglés).

Con base en lo anterior los estados financieros que emitirán los fideicomisos emisores de los Cedevís por el año terminado el 31 de diciembre de 2012 serán los primeros estados financieros anuales que de acuerdo con las disposiciones anteriores cumplan con IFRS.

El valor de la Constancia que el Infonavit reconoce en el rubro de “Derechos fiduciarios, neto”, se determina conforme a los estados financieros de las asociadas preparados con base en los criterios y políticas contables aplicables al Infonavit. Por lo tanto la información financiera que será publicada en la BMV de los Cedevís diferirá de la que el Infonavit tomó como base para reconocer el deterioro en el valor de dichas constancias en los casos en que existió.

A continuación se detallan algunas de las características de los títulos emitidos por el cesionario al 31 de diciembre del 2012.

Fecha de colocación	Emisión	Denominación	Tasa anual	Plazo en años	Monto de emisión original
12/11/2004	Cedevis 04U	UDIS	5.65%	18	\$ 1,208,855
15/07/2005	Cedevis 05U	UDIS	5.94%	20	1,164,042
07/10/2005	Cedevis 05-2U	UDIS	5.90%	20	1,057,800
09/12/2005	Cedevis 05-3U	UDIS	5.66%	22	1,052,423
28/04/2006	Cedevis 06U	UDIS	5.80%	22	1,200,831
19/06/2006	Cedevis 06-2U	UDIS	6.25%	22	1,004,123
13/10/2006	Cedevis 06-3U	UDIS	5.09%	22	1,545,276
13/11/2006	Cedevis 06-4U	UDIS	4.95%	22	2,247,488
26/04/2007	Cedevis 07U	UDIS	4.35%	22	2,426,209
16/07/2007	Cedevis 07-2U	UDIS	4.28%	22	2,700,056
01/10/2007	Cedevis 07-3U	UDIS	4.56%	22	2,334,994
02/10/2007	Cedevis 07VSM A-1	VSM	5.41%	22	1,766,594
02/10/2007	Cedevis 07VSM A-2	Pesos	9.08%	22	570,318
11/04/2008	Cedevis 08 y 2U	UDIS	4.62%	22	3,128,460
12/06/2008	Cedevis 08-3U y 4U	UDIS	4.94%	22	3,500,158
29/08/2008	Cedevis 08-5U y 6U	UDIS	4.99%	22	1,999,994
24/10/2008	Cedevis 08-7U y 8U	UDIS	5.96%	22	3,654,832
23/12/2008	Cedevis 08-9U y 10U	UDIS	5.90%	22	2,160,000
25/05/2009	Cedevis 09U	UDIS	5.65%	22	2,020,942
06/07/2009	Cedevis 09-2U	UDIS	5.70%	22	2,588,799
21/08/2009	Cedevis 09-3U	UDIS	5.62%	22	1,500,027
01/10/2009	Cedevis 09-4U	UDIS	5.50%	22	2,684,253
23/11/2009	Cedevis 09-5U	UDIS	5.40%	22	2,533,348
11/12/2009	BONHITO I5426	UDIS	5.40%	15	2,512,631
12/03/2010	Cedevis 10U y 10-2U	UDIS	4.72%	28	4,926,806
18/06/2010	Cedevis 10-3U y 10-4U	UDIS	4.48%	28	4,216,216
10/09/2010	Cedevis 10-5U	UDIS	4.19%	28	1,500,004
29/10/2010	Cedevis 10-6U	UDIS	4.15%	28	3,037,656
10/12/2010	Cedevis Hitotal 10U	UDIS	5.00%	30	1,500,000
14/04/2011	Cedevis Hitotal 10U	UDIS	5.00%	30	2,500,001
04/03/2011	Cedevis 11U	UDIS	4.95%	28	3,665,708
03/06/2011	Cedevis 11-2U	UDIS	4.75%	28	3,852,328
29/07/2011	CDVITOT 11U *	UDIS	4.50%	28	909,185
13/10/2011	Cedevis Hitotal 10U	UDIS	5.00%	30	1,500,000
09/12/2011	CDVITOT 113U	UDIS	4.45%	28	1,096,347
10/02/2012	Cedevis 12U	UDIS	4.50%	28	4,973,431
23/03/2012	CEDEVIT 12U	UDIS	4.60%	28	3,102,025
08/06/2012	CEDEVIT 12-2U	UDIS	4.20%	28	1,895,124
<b>Total</b>					<b>\$ 87,237,284</b>

A partir del 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 del 2012 y 2011, se han emitido certificados por \$5,500,000.

A continuación se detallan los saldos por redimir al 31 de diciembre del 2012 y 2011, de cada una de las constancias fiduciarias.

Fecha de colocación	2012		
	Valor reexpresado	Deterioro	Valor neto
12-11-2004	\$ 503,448	\$ -	\$ 503,448
15-07-2005	449,215	-	449,215
07-10-2005	404,886	-	404,886
09-12-2005	398,768	-	398,768
28-04-2006	501,202	(50,335)	450,867
19-06-2006	420,785	(47,385)	373,400
13-10-2006	503,798	-	503,798
13-11-2006	731,812	-	731,812
26-04-2007	869,033	-	869,033
16-07-2007	755,716	-	755,716
01-10-2007	690,131	-	690,131
02-10-2007	548,640	(33,089)	515,551
11-04-2008	1,024,263	(29,038)	995,225
12-06-2008	1,308,722	(105,723)	1,202,999
29-08-2008	783,190	(28,548)	754,642
24-10-2008	1,429,089	-	1,429,089
23-12-2008	1,050,562	-	1,050,562
25-05-2009	912,358	-	912,358
06-07-2009	1,111,893	-	1,111,893
21-08-2009	641,789	-	641,789
29-09-2009	1,207,346	-	1,207,346
23-11-2009	1,108,735	-	1,108,735
11-12-2009	829,632	-	829,632
12-03-2010	1,909,453	-	1,909,453
18-06-2010	1,663,322	-	1,663,322
10-09-2010	604,089	-	604,089
29-10-2010	1,152,970	-	1,152,970
08-12-2010	1,568,508	-	1,568,508
04-03-2011	1,497,036	-	1,497,036
03-06-2011	1,533,797	-	1,533,797
29-07-2011	260,273	-	260,273
09-12-2011	287,782	-	287,782
10-02-2012	1,488,246	-	1,488,246
23-03-2012	824,322	(54,409)	769,913
08-06-2012	506,573	(46,862)	459,711
Derechos fiduciarios (RUV) <sup>18</sup>	35,201	-	35,201
Otros derechos fiduciarios	3,543	-	3,543
<b>Total</b>	<b>\$ 31,520,128</b>	<b>\$ (395,389)</b>	<b>\$ 31,124,739</b>

<sup>18</sup> 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	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>19</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>

<sup>19</sup> 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.

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

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, las aportaciones de los trabajadores, se integran como sigue:

	2012	2011
Fondo de ahorro 1972 a febrero 1992	\$ 7,861,934	\$ 8,029,442
Devolución adicional del fondo de ahorro <sup>20</sup>	2,128,155	2,202,573
	9,990,089	10,232,015
SAR vivienda	626,527,846	577,106,378
SAR vivienda marzo 1992 a junio 1997	13,824,969	13,260,968
Saldo de la subcuenta de vivienda que complementó el monto de los créditos, pendiente de aplicar por las Afores <sup>21</sup>	(2,394,037)	(4,366,964)
	637,958,778	586,000,382
	<b>\$ 647,948,867</b>	<b>\$ 596,232,397</b>

<sup>20</sup> 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.

<sup>21</sup> Corresponde a los saldos de las subcuentas de vivienda pendientes de recibir de las Afores por los créditos otorgados a los trabajadores.

## 12. 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 del 2012 y 2011, ascienden a \$7,738,000 y \$7,678,000, respectivamente.

Durante el 2012, se amplió el PECV para incluir garantías de pago por parte del Infonavit de operaciones anticipadas de crédito, para aquellos desarrolladores de viviendas verticales y horizontales sustentables.

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, la cuenta por pagar asciende a \$496,666 y \$3,177,394, respectivamente.

### 13. Cuentas por pagar

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, las cuentas por pagar se integran como se muestra a continuación:

	2012	2011
Amortizaciones y aportaciones liquidadas en exceso	\$ 1,852,206	\$ 1,809,836
Otras cuentas por pagar	1,615,617	1,450,975
Provisiones de gastos y proveedores	1,230,662	1,059,520
Créditos formalizados en proceso de pago	1,214,208	2,074,701
Acreedores por otorgamiento de crédito	631,596	1,652,835
Flujos por pagar a fideicomisos	308,224	283,311
Servicios por verificación de obra	325,650	477,962
Programas de ahorro de derechohabientes	75,143	67,447
Primas de seguros recuperadas	-	96,171
	<b>\$ 7,253,306</b>	<b>\$ 8,972,758</b>

### 14. Convenios y aportaciones por aplicar

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, el rubro se integra como sigue:

	2012	2011
Aportaciones de trabajadores del sexto bimestre	\$ 9,161,058	\$ 8,469,225
Aportaciones de trabajadores en créditos fiscales	12,537,084	15,687,800
Aportaciones pendientes de individualizar en convenios de pagos en parcialidades	190,793	271,500
Aportaciones de trabajadores (no individualizadas)	375,830	315,625
	<b>\$ 22,264,765</b>	<b>\$ 24,744,150</b>

## 15. Provisiones para obligaciones diversas

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, las provisiones para obligaciones diversas se analizan como sigue:

	2012	2011
Autoseguro de crédito <sup>22</sup>	\$ 4,857,851	\$ 4,508,273
Reserva para siniestros no cobrados al asegurador	956,694	271,763
Pensiones y jubilaciones, beneficios posteriores y terminación de relación laboral	671,461	1,092,208
Provisión para escrituración de créditos	510,914	500,289
Prima de antigüedad	474,857	388,731
Contingencia conjuntos habitacionales	463,708	464,415
Prestaciones al personal	293,052	229,567
Programa de prejubilación	267,763	312,811
Provisión de contingencias legales	97,012	125,332
Provisión programa "Contrátalos con incentivo"	-	196,225
	<b>\$ 8,593,312</b>	<b>\$ 8,089,614</b>

<sup>22</sup> 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"), por lo que al 31 de diciembre de 2012 y 2011 la RRC asciende a \$2,000,130 y \$1,918,960, respectivamente, y la RSONR asciende a \$2,857,721 y \$2,589,313, 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 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 fondear el 100% de las obligaciones del plan de pensiones.

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.

A partir del mes de febrero del 2012, para el personal de nuevo ingreso y con carácter opcional para el resto del personal, fue creado el Plan de Contribución definida, el cual se encuentra en proceso de instrumentación.



**Flujos de efectivo**

Las aportaciones y los beneficios pagados fueron como sigue:

	Aportaciones a los fondos		Beneficios pagados	
	2012	2011	2012	2011
Terminación	\$ -	\$ -	\$ 29,476	\$ 154,556
Retiro	658,261	20,292	152,753	462,909
	<u>\$ 658,261</u>	<u>\$ 20,292</u>	<u>\$ 182,229</u>	<u>\$ 617,465</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 del 2012 y 2011.

Los componentes del costo neto al 31 de diciembre del 2012 y 2011, son los siguientes:

	2012			2011		
	Terminación	Retiro	Total	Terminación	Retiro	Total
<b>Costo neto del periodo</b>						
Costo laboral del servicio actual	\$ 37,690	\$ 43,273	\$ 80,963	\$ 22,908	\$ 34,897	\$ 57,805
Costo financiero	42,526	151,904	194,430	25,767	93,791	119,558
Rendimiento de los activos del plan	-	(91,624)	(91,624)	-	(89,453)	(89,453)
Pérdidas actuariales y modificaciones al plan	47,288	247,587	294,875	320,811	1,172,665	1,493,476
<b>Costo neto del periodo</b>	<u>\$ 127,504</u>	<u>\$ 351,140</u>	<u>\$ 478,644</u>	<u>\$ 369,486</u>	<u>\$ 1,211,900</u>	<u>\$ 1,581,386</u>

Incluye \$389,963 y \$1,493,476 de pérdidas actuariales amortizables que fueron reconocidas en su totalidad en los resultados de los años terminados al 31 de diciembre del 2012 y 2011, 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	
	2012	2011
Costo neto del periodo <sup>23</sup>	<u>\$ 27,226</u>	<u>\$ (75)</u>

<sup>23</sup> Incluye \$20,794 de pérdida y \$6,513 de ganancia actuarial amortizable que fueron reconocidas en su totalidad en los resultados al 31 de diciembre de 2012 y 2011, respectivamente.

**Pasivo laboral**

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

31 de diciembre de 2012	Beneficios			Otros beneficios posteriores al retiro
	Terminación	Retiro	Total	
Importe de las obligaciones por beneficios definidos	\$ 664,328	\$ 2,335,270	\$ 2,999,598	\$ 110,757
Activos del plan a valor razonable	-	(1,964,037)	(1,964,037)	-
<b>Pasivo neto proyectado</b>	<b>\$ 664,328</b>	<b>\$ 371,233</b>	<b>\$ 1,035,561</b>	<b>\$ 110,757</b>

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)	-
<b>Pasivo neto proyectado</b>	<b>\$ 566,301</b>	<b>\$ 831,107</b>	<b>\$ 1,397,408</b>	<b>\$ 83,531</b>

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

	Beneficios		Otros beneficios posteriores al retiro	
	2012	2011	2012	2011
Tasa de descuento nominal utilizada para reflejar el valor presente de las obligaciones	7.00%	7.70%	7.00%	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	7.00%	8.00%	7.00%	8.00%
Vida laboral promedio remanente de los trabajadores (en años)	18.56	18.90	-	-

## 16. Créditos diferidos y cobros anticipados

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, el rubro se integra como sigue:

	2012	2011
Comisiones por apertura de créditos <sup>24</sup>	\$ 11,672,337	\$ 9,907,205
Otros conceptos diferidos	22,020	102,886
	<b>\$ 11,694,357</b>	<b>\$ 10,010,091</b>

<sup>24</sup> Corresponde al saldo pendiente de diferir por las comisiones cobradas del portafolio propiedad del Infonavit.

## 17. 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.

## 18. 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 de rendimiento anual a otorgar al cierre del ejercicio a la subcuenta de vivienda de los trabajadores, es 5.76% en 2012 y 5.14% en 2011; dichas tasas incluyen la tasa anual aplicada para determinar la cantidad de ajuste del 1.5% y 1.0% autorizadas por el H. Consejo de Administración y el incremento al salario mínimo del 4.20% y 4.10% en 2012 y 2011, respectivamente.

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

	2012	2011
Cantidad básica	\$ 25,557,090	\$ 23,142,402
Cantidad de ajuste	10,128,184	5,830,487
Intereses complementarios subcuenta de vivienda	157,438	118,617
<b>Remanente repartible</b>	<b>\$ 35,842,712</b>	<b>\$ 29,091,506</b>

## 19. Comisiones y tarifas cobradas

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, el rubro de "Comisiones y tarifas cobradas" se integra como sigue:

	2012	2011
Ingresos por administración de cartera	\$ 1,386,602	\$ 1,043,571
Intereses y valuación de constancias Cedevis	1,554,448	1,251,536
Cuotas cobradas	10,186	31,814
Utilidad en cambios	52	9,559
<b>Total</b>	<b>\$ 2,951,288</b>	<b>\$ 2,336,480</b>

## 20. Otros productos

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, el rubro de "Otros productos" se integra como sigue:

	2012	2011
Recuperaciones de créditos <sup>25</sup>	\$ 16,747,048	\$ 14,451,693
Ingresos por recargos, actualizaciones y multas	942,140	754,112
Ingresos en el proceso de daciones, adjudicaciones y ventas	625,845	364,693
Otros	497,623	385,618
Liberación de estimación por incobrabilidad de deudores diversos	76,397	-
Utilidad en venta de reserva territorial	49,440	17,419
Liberación de deterioro de constancias fiduciaria	10,949	-
Liberación de estimación por baja de valor de la reserva territorial	10,301	-
	<b>\$ 18,959,743</b>	<b>\$ 15,973,535</b>

<sup>25</sup> Como se indica en la Nota 6, las recuperaciones de créditos previamente segregados se reconocen en "Otros productos", tal como se establece en los Criterios Contables.

## 21. Otros gastos

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, el rubro se integra como sigue:

	2012	2011
Autoseguro de crédito	\$ 2,152,371	\$ 1,609,289
Estimación por incobrabilidad de bienes adjudicados	1,081,760	615,623
Estimación para cuentas fiscales por cobrar	1,072,657	2,322,117
Erogaciones de carácter fortuito	402,639	254,138
Pérdidas actuariales y ajustes por modificaciones al plan	389,963	1,540,290
Gastos relacionados con reserva territorial, bienes adjudicados y recibidos en dación	116,530	483,521
Proyecto de regularización de expedientes	39,409	49,243
Supervisión de obra	4,839	6,780
Estimación por baja de valor de la reserva territorial	-	27,749
Deterioro de constancias fiduciaria	-	15,721
Estimación por incobrabilidad de deudores diversos	-	1,015,741
	<b>\$ 5,260,168</b>	<b>\$ 7,940,212</b>

## 22. Cuentas de orden

### a. Créditos comprometidos

El Infonavit cuenta con compromisos para otorgar créditos al 31 de diciembre del 2012 y 2011 por \$579,899 y \$2,005,037, respectivamente.

### b. Intereses de cartera vencida

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, los intereses de cartera vencida se integran como se muestra a continuación:

	2012	2011
Intereses cartera hipotecaria vencida	\$ 2,946,404	\$ 2,323,039
Intereses normales y moratorios de cartera vencida a desarrolladores	548,333	662,470
	<b>\$ 3,494,737</b>	<b>\$ 2,985,509</b>

### c. Cartera de créditos Cedevis

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 del 2012 y 2011, asciende a \$107,592,508 y \$97,867,295, 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
		2012	2011		
19-03-2004 <sup>(1)</sup>	80371	\$ -	\$ 263,971	9.15%	12
12-11-2004	80423	1,127,859	1,178,392	5.65%	18
15-07-2005	80459	1,082,570	1,126,907	5.94%	20
07-10-2005	80467	997,901	1,038,866	5.90%	20
09-12-2005	80472	1,070,526	1,108,851	5.66%	22
28-04-2006	80484	1,292,318	1,333,289	5.80%	22
19-06-2006	80492	1,090,193	1,125,333	6.25%	22
13-10-2006	80498	1,571,889	1,627,905	5.09%	22
13-11-2006	80500	2,290,289	2,374,557	4.95%	22
26-04-2007	80512	2,876,043	2,933,521	4.35%	22
16-07-2007	80518	3,017,216	3,085,208	4.28%	22
01-10-2007	80523	2,664,523	2,718,579	4.56%	22
02-10-2007	80522	2,558,741	2,617,736	4.91%	22
11-04-2008	80548	3,655,740	3,741,876	4.62%	22
12-06-2008	80550	4,391,769	4,459,242	4.94%	22
29-08-2008	80557	2,559,995	2,603,241	4.99%	22
24-10-2008	80561	4,991,560	5,100,425	5.96%	22
23-12-2008	80569	2,914,484	2,979,982	5.90%	22
25-05-2009	80582	2,533,750	2,605,842	5.65%	22
06-07-2009	80584	3,184,672	3,286,818	5.70%	22
21-08-2009	80590	1,868,199	1,928,222	5.62%	22
29-09-2009	80596	3,494,847	3,575,843	5.50%	22
23-11-2009	80600	3,299,897	3,375,704	5.40%	21
11-12-2009	80601	3,165,324	3,244,075	5.40%	15
12-03-2010	80608	6,043,858	6,195,541	4.72%	27
18-06-2010	80613	5,476,414	5,543,837	4.48%	28
10-09-2010	80619	1,965,672	1,989,972	4.16%	28
29-10-2010	80621	3,962,676	4,014,194	4.15%	28
08-12-2010	80625	6,665,226	6,775,310	5.00%	30
04-03-2011	80628	4,864,903	4,887,780	5.50%	28
03-06-2011	80630	5,156,058	5,198,233	5.32%	28
29-07-2011	80632	2,384,274	2,446,634	5.50%	28
09-12-2011	80640	1,308,645	1,381,409	4.45%	28
10-02-2012	80648	6,073,899	-	4.50%	28
23-03-2012	80650	3,681,966	-	4.60%	28
08-06-2012	80652	2,308,612	-	4.20%	28
		<b>\$ 107,592,508</b>	<b>\$ 97,867,295</b>		

**d. Créditos totalmente reservados**

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, el comportamiento de los créditos totalmente reservados, se integra a continuación:

	2012	2011
Saldo al inicio del año	\$ 74,737,121	\$ 72,666,297
Incrementos	22,883,258	16,522,517
Recuperaciones	(16,747,048)	(14,451,693)
	<b>\$ 80,873,331</b>	<b>\$ 74,737,121</b>

**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 del 2012 y 2011, 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 del 2012 y 2011 es de \$11,742,478 en ambos años.

**g. Cartera administrada Infonavit total**

El saldo al 31 de diciembre del 2012 y 2011 es de \$49,770,833 y \$41,166,373, 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:

	2012	2011
Banamex, S.A.	\$ 48,912,391	\$ 40,286,057
Santander, S.A.	858,442	880,316
<b>Total</b>	<b>\$ 49,770,833</b>	<b>\$ 41,166,373</b>

**h. Cartera administrada renueva tu hogar**

El saldo al 31 de diciembre del 2012 y 2011 es de \$3,216,865 y \$1,101,023, respectivamente y 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:

	2012	2011
Banco ABC Capital, S.A.	\$ 1,324,053	\$ 531,582
Banco Monex, S.A.	1,094,244	569,441
Banco Mifel, S. A.	798,568	-
<b>Total</b>	<b>\$ 3,216,865</b>	<b>\$ 1,101,023</b>

**i. Cartera administrada Infonavit más crédito**

El saldo al 31 de diciembre del 2012 es de \$461,209 y 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 más crédito, se integra de la siguiente manera:

	2012
Banamex, S.A.	\$ 245,858
Banorte, S.A.	105,181
Banco Mifel, S. A.	110,170
<b>Total</b>	<b>\$ 461,209</b>

**j. Derechos fiduciarios de cartera**

El Infonavit tiene constituidos al 31 de diciembre del 2012 y 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 2012 y 2011, el importe neto de los derechos fiduciarios asciende a \$1,332,248 y \$1,572,283, respectivamente.

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

El saldo presentado al 31 de diciembre del 2012 y 2011, asciende a \$37,503,355 y \$35,780,519, respectivamente.



## 23. Gastos de administración, operación y vigilancia (“GAOV”)

Al 31 de diciembre del 2012 y 2011, la relación que existe entre el importe de GAOV y los recursos totales determinada bajo los lineamientos del H. Consejo de Administración es de 0.224% y 0.236%, respectivamente, la cual es inferior al 0.550% que establece como máximo la Ley del Infonavit. Por separado con fecha 14 de marzo del 2013, nuestros auditores independientes emitieron su dictamen sobre el ejercicio del presupuesto de GAOV por el período comprendido del 1° de enero al 31 de diciembre del 2012.

## 24. 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 del 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 del 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 del 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 del 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 del 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***

Para adoptar las mejores prácticas internacionales para Administración de Riesgos, en 2011 la Subdirección General de Planeación y Finanzas propuso adoptar la normativa de carácter prudencial emitida por la Comisión, quien regula en México a las instituciones financieras y que entre algunas de sus funciones, valida que las entidades estimen las posibles pérdidas crediticias y las reserven a fin de enfrentarlas.

En esta fecha se inició, entonces, el registro Reservas Preventivas por Riesgo Crédito. A continuación se agregaron las reservas por "Riesgo de Extensión" que reconocen la pérdida que se observará cuando se cumpla el plazo legal de los créditos y quede una parte del saldo sin pagar. (El plazo es de 240 meses o 360 meses según la fecha de originación). El plazo legal está establecido por el artículo 41 de la Ley del Infonavit.

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 del 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 exitosamente estos cambios de la ley.

#### ***Riesgo Operacional***

Se continúan con los esfuerzos necesarios para fortalecer la base de datos de incidencias por riesgo operacional, incluyendo a partir del 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 facilitaran 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 a finales del 2013.

### *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 cinco 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 \$5,300,000.

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.

## 25. 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 del 2012 y 2011 por un importe de \$92,321 y \$120,606, respectivamente y un número de 67 y 74, respectivamente, los cuales tienen su origen en demandas por extrabajadores del Infonavit.

## 26. Hechos posteriores

### *Emisión Cedevi 13u*

Con fecha 31 de enero de 2013, el Infonavit realizó una bursatilización de Cedevís con la serie, Cedevís 13-U, denominada en UDIS a una tasa cupón estimada de colocación del 3.30%, lo que equivale a una sobretasa estimada de 196 pbs. El plazo legal máximo es de 28 años. El cruce se realizó el 1° de febrero de 2013 en la Bolsa Mexicana de Valores.

La serie recibió la calificación más alta de AAAmex/Aaa.mx por parte de las agencias Fitch y Moody's, respectivamente.

## 27. Pronunciamientos normativos

### *Nuevos pronunciamientos contables*

Con el objeto de converger la normatividad internacional, durante 2012 el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C., se encuentra auscultando algunas NIF, Interpretaciones a las Normas de Información Financiera (INIF) y mejoras a las NIF, y que en caso de ser promulgados entrarían en vigor a partir del 1 de enero del 2013.

## 28. Autorización

Los estados financieros adjuntos fueron autorizados para su emisión el 14 de marzo del 2013, por el Mtro. Alejandro Murat Hinojosa, Director General; el Lic. Vicente Mendoza Téllez Girón, Subdirector General de Planeación y Finanzas; el L.F. Jerzy Jan Skoryna-Lipski Martinez, Gerente Sr. de Finanzas, y el C.P. Juan Gabriel Fregoso Flores, Contador General, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha.

# Glosario

---

<b>API</b>	Asesoría Personalizada Infonavit. Tiene como objetivo brindar información y asesoría a los derechohabientes con el fin que les permita tomar la mejor decisión en el uso de su crédito y, por consiguiente, incrementar su calidad de vida.
<b>Bluemessaging</b>	Concepto que integra los eventos y transacciones que ocurren en campo con los sistemas de comunicación electrónicos más usados como chat, mensajes en celulares, voz por internet y correo electrónico, con reglas de negocio inteligentes que soportan un flujo de trabajo y permitirán al Instituto ser más ágil, competitivo y rentable. La comunicación unificada interactuando con las aplicaciones móviles generan un ambiente colaborativo oportuno sin importar donde se encuentren las personas involucradas. Las transacciones en campo deben ser soportadas por varias instancias e interlocutores en el Instituto. Estos recursos permiten, a su vez, el control y la toma de decisiones. La actual convergencia de software, hardware y tecnologías de red permiten optimizar los procesos empresariales y ofrecer un sistema de comunicación integrado y sin fisuras.
<b>Cantidad básica</b>	Rendimiento de los recursos de la Subcuenta de Vivienda, la cual se determina con base en el incremento al salario mínimo del Distrito Federal (SM) aprobado por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.
<b>Cantidad de ajuste</b>	Rendimiento adicional de los recursos de la Subcuenta de Vivienda, el cual se otorga en función de los remanentes de la operación del Instituto y es determinado por su H. Consejo de Administración.
<b>Cedevis</b>	Certificados de Vivienda Infonavit, bonos emitidos por un fideicomiso, cuya fuente de pago son los flujos, de interés y principal, de un conjunto de créditos hipotecarios originados por el Infonavit y cedidos hacia dicho fideicomiso. Los bonos son vendidos al público inversionista a través de una subasta.

---



---

<b>Cesi</b>	Centro de Servicio Infonavit.
<b>Cobranza Social</b>	Gestión de la cobranza en el Infonavit que se basa en el principio de “siempre que exista voluntad de pago, habrá una solución”.
<b>Costo de fondeo</b>	Es el rendimiento que el Instituto espera pagar en promedio por todas sus fuentes de financiamiento.
<b>Costo operativo</b>	Es el gasto por la administración, operación y vigilancia (GAOV) que señala la Ley del Infonavit. El tope máximo de gastos como porcentaje de los activos es 0.55%
<b>Descalce</b>	Es el riesgo que proviene del desajuste entre los valores del activo y del pasivo del balance general.
<b>Ecuve</b>	Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno: indicador que valúa el cumplimiento de las viviendas a una serie de atributos propios y de su entorno, los cuales impactan directamente en la calidad de vida de sus posibles residentes. Los atributos y su importancia dentro del indicador fueron definidos con base en la opinión de derechohabientes, acreditados, expertos en materia de vivienda y funcionarios públicos.
<b>GAOV</b>	Gastos por concepto de Administración, Operación y Vigilancia.
<b>Garantía Infonavit</b>	Conjunto de beneficios, apoyos, soluciones y defensoría a favor de los acreditados. Este esquema es la mejor práctica internacional en el mercado de servicios y es el único en su tipo, dentro del mercado hipotecario mexicano.
<b>Gestión móvil</b>	Ayuda a controlar la gestión por parte de los asesores de cobranza, al ser necesario que los asesores presenten evidencia de la visita a la vivienda, por medio de georeferencias y fotos del lugar, a través de uso de dispositivos móviles (Bluemessaging).

---

---

<b>Hipoteca Verde</b>	Consiste en un monto adicional al crédito del Infonavit para que el derechohabiente adquiera viviendas equipadas con ecotecnologías que generan ahorros en el gasto familiar por la disminución en el consumo de energía eléctrica, agua y gas.
<b>Icavi</b>	Índice de Calidad de Vivienda Infonavit: evaluación de las características de las viviendas de los conjuntos habitacionales acorde a la información del avalúo efectuado para otorgar el crédito. Se usa una escala del cero al 100.
<b>Incomuv</b>	Índice de Competitividad Municipal de Vivienda: medición de las condiciones de sustentabilidad de la vivienda y entorno urbano.
<b>Índice de cobertura de cartera vencida</b>	Es la cantidad de recursos reservados entre el saldo de la cartera vencida.
<b>Índice de morosidad</b>	Véase Índice de Cartera Vencida.
<b>ICV</b>	Índice de Cartera Vencida: se refiere a la razón entre el número de créditos en cartera vencida y la cartera total administrada.
<b>ICVV</b>	Índice de Calidad de Vida Vinculado a la Vivienda: indicador que valúa la calidad de vida vinculada a la vivienda de una persona o familia con base en la concordancia entre las características de la vivienda y su entorno, y aquellas de la persona o familia que la habita. Las características y grados de concordancia fueron definidos con base a la opinión de derechohabientes, acreditados, expertos en materia de vivienda y funcionarios públicos.
<b>Indexación</b>	Mecanismo mediante el cual los precios fijados en un contrato se van ajustando de acuerdo a los cambios del salario mínimo.
<b>ISA</b>	Índice de Satisfacción del Acreditado: es la calificación que otorgan los compradores de vivienda nueva a la desarrolladora que les vendió el inmueble. Se obtiene de encuestas a acreditados del Instituto que habitan en una casa nueva a los 11

---

---

meses de haber sido adquirida. Mide el nivel de satisfacción que los habitantes tienen con la vivienda, el desarrollo habitacional, la atención y el servicio que les brindaron, así como la relación entre precio pagado y valor recibido. Mientras más alto es el ISA, más satisfechos están quienes le compraron a la empresa calificada. La máxima calificación que se puede obtener es de 100 puntos.

---

**IVP**

Índice de Valor Patrimonial: indicador que permite estimar la plusvalía de las viviendas financiadas en periodos anteriores con base en las observaciones registradas (avalúos) en el último periodo.

---

**Líneas de crédito Infonavit**

- Línea I:** Créditos para el financiamiento de la construcción de conjuntos habitacionales para ser adquiridas por los trabajadores.
  - Línea II:** Créditos para la adquisición de vivienda.
  - Línea III:** Créditos para la construcción de vivienda en terreno propio.
  - Línea IV:** Créditos para la reparación, ampliación o mejoras de vivienda en terreno propio.
  - Línea V:** Créditos otorgados para el pago de pasivos contraídos por el acreditado, por cualquiera de los conceptos anteriores.
- 

**PAE**

Procedimiento Administrativo de Ejecución: mecanismo legal mediante el cual el Infonavit, en colaboración con municipios, puede recuperar de manera ágil y económica las viviendas cuando están abandonadas o vandalizadas.

---

**Proveedores y prestadores de servicios del Infonavit**

Apoyan con sus conocimientos y experiencia al Instituto para potenciar su capacidad operativa, sin aumentar su plantilla y gasto fijo. Las tareas que cumplen son indispensables para asegurar que los beneficios del Instituto lleguen oportunamente a sus derechohabientes y acreditados, con apego a la normatividad que rige sus funciones. Entre ellos están asesores certificados, despachos de cobranza, notarios, unidades de valuación y verificadores de obras.

---

---

<b>Puntos base (pb)</b>	Es la centésima parte (1/100) de un punto porcentual, es decir, 1 pb = 0.01%
<b>RDS</b>	Ruta de Solución: es una gestión de cobranza con un proceso de decisión determinado; ofrece soluciones de manera eficiente, transparente y ágil, con el propósito de mejorar las tasas de contacto con los acreditados y llevar a cabo ejecuciones tempranas, lo que permitirá disminuir la proporción de acreditados que van a cobranza especializada.
<b>REA</b>	Régimen Especial de Amortización: cobranza que no se lleva a cabo vía nómina.
<b>Rendimiento diferenciado a la Subcuenta de Vivienda</b>	Propuesta por el cual se considera la carrera laboral del trabajador, así como sus necesidades de vivienda, en el otorgamiento del rendimiento a la Subcuenta de Vivienda.
<b>Reserva de rendimiento adicional</b>	Es un componente de la cantidad de ajuste reservada para contingencias que puedan afectar el patrimonio del Instituto.
<b>Riesgo crediticio</b>	Pérdida potencial, producto del incumplimiento de los acreditados de sus compromisos de pago.
<b>Riesgo de prepago</b>	Riesgo generado por la posibilidad de que algunos créditos se liquiden de forma anticipada, disminuyendo los ingresos por intereses.
<b>Riesgo operativo</b>	Riesgo al que está expuesto el Instituto por pérdidas que pueden ocurrir por cuatro factores: personas, procesos, sistemas y factores externos.
<b>ROA</b>	Régimen Ordinario de Amortización: cobranza que se realiza vía nómina.

---

---

<b>RUV</b>	Registro Único de Vivienda: plataforma central para dar seguimiento a la oferta de vivienda a nivel nacional y servir de base para simplificación administrativa y planeación urbana, además de ser un elemento clave para el desarrollo de nuevas funcionalidades.
<b>Saber para decidir</b>	Esquema educativo que da elementos para una mejor comprensión de los conceptos asociados al crédito, con el propósito de educar al acreditado para evitar malas decisiones en el uso de su crédito y elección de vivienda. El esfuerzo se lleva a cabo por medio de un taller que se imparte como requisito obligatorio a todo acreditado y también por medio de una sección del portal de Internet <a href="http://www.infonavit.org.mx">www.infonavit.org.mx</a>
<b>SCV</b>	Subcuenta de Vivienda: cuenta personal de cada derechohabiente del Infonavit en la cual son depositadas las correspondientes aportaciones patronales e intereses generados.
<b>Seguro de vida e incapacidad</b>	Es el costo anual como porcentaje de los activos totales, por el uso del seguro de vida e incapacidad que otorga el Instituto a sus acreditados.
<b>SSV</b>	Saldo de la Subcuenta de Vivienda: cantidad de recursos monetarios con la que cuenta el derechohabiente en su Subcuenta de Vivienda.
<b>Subsidios de tasas de interés</b>	Con el propósito de que los derechohabientes con bajos ingresos puedan acceder a una vivienda, el Infonavit otorga subsidio al momento de la originación, a través de la tasa de interés. Consiste en cobrar tasas de interés inferiores a la tasa costo del Instituto.
<b>TACC</b>	Tasa Anual de Crecimiento Constante: se refiere a la tasa de crecimiento entre los valores de inicio y fin de una serie dada, expresada como promedio geométrico anual.

---

---

<b>Tasa costo</b>	Es la tasa que cubre los costos marginales de financiamiento, operación y pérdida esperada, así como la remuneración al capital que soporta la pérdida no esperada del portafolio hipotecario.
<b>TGE</b>	Tablero de Gestión Estratégica: metodología de ejecución de la estrategia usada en el Infonavit. Se basa en los conceptos del Balanced Scorecard.
<b>TIR</b>	Tasa Interna de Rendimiento: es la tasa que equipara el valor de los pagos esperados con el saldo insoluto del crédito.
<b>TRV</b>	Tasa de Rendimiento al Vencimiento: es la tasa que equipara el valor de los pagos esperados con el saldo insoluto del crédito.
<b>USS</b>	Unidad de Solución Social: área del Infonavit especializada en la recuperación de viviendas abandonadas, con el fin de resolver los activos improductivos a través de estrategias y esquemas de recuperación que maximicen el valor de los activos, pero que consideren en todo momento la vocación social del Instituto.
<b>VSM</b>	Veces Salario Mínimo: múltiplo usado en diversos cálculos de actividades hipotecarias del Infonavit.

---

# Índice de ilustraciones

Nombre de la ilustración	Página
Tablero de Gestión Estratégica (TGE)	9
Tablero de Gestión Estratégica(TGE) semaforizado	19
Tablero de Gestión Estratégica (TGE)-dimensión humana	20
Curso “Reconocimiento: evaluar y ser evaluado”	22
Diseño del MIGP a través de cinco iniciativas	25
Herramientas del modelo	26
Tablero de Gestión Estratégica (TGE) - dimensión procesos	28
Ejes y estrategias para rehabilitación de barrios	30
Etapas del proyecto “Mis vecinos y mi comunidad”	32
Antes de la intervención	33
Después de la intervención	33
Juegos infantiles y aparatos de ejercicio en Villas San Juan, Guanajuato y pintura de fachadas en Villas Diamante, Guerrero	34
Parque recreativo en Gobernadores, Tabasco y cancha deportiva en Albero Cadereyta, Nuevo León	34
Distribución de competitividad en las delegaciones del Infonavit	37
Estándar competitivo	37
Planes de acción y municipios participantes 2010-2012	38
Porcentaje de incremento de competitividad por municipio	39
Sello del Programa Vida Integral Infonavit	40
Manta en la entrada de desarrollos sustentables para que el derechohabiente ubique este tipo de viviendas	41
Manual del participante del taller Saber para decidir, que incentiva al derechohabiente a elegir vivienda sustentable	41
Logotipo conmemorativo del 40 aniversario del Infonavit	44
Cartel de la campaña relativa al 40 aniversario	44
Manta informativa sobre la devolución de la Subcuenta de Vivienda	45
Cartel del Foro Internacional de Vivienda Sustentable 2012	45
El lenguaje ciudadano aplicado al diseño del nuevo portal del Infonavit	51
Elementos del discurso	51
Muestra de la página de inicio, nuevo portal del Infonavit	52
Modelo de Asesoría Personalizada Infonavit (API)	61
Integración Asesoría Personalizada Infonavit (API) y el taller Saber para decidir	61
Premisas definidas para otorgar un segundo crédito	66

Nombre de la ilustración	Página
Asignación de puntaje para el otorgamiento de crédito	68
Criterios de la consulta del historial crediticio	69
Niveles de índice de riesgo	69
Modelo de tercerización parcial	70
Componentes del Modelo Integral de Gestión de Proveedores – Agencias de Cobranza	71
La mediación durante 2012	73
Difusión de la mediación en el portal del Infonavit	74
Objetivos de la cobranza social	76
Transición al modelo multicanal	76
Grupos para la devolución	80
Proceso de la devolución de la Subcuenta de Vivienda	81
Material punto de atención	81
Solución tecnológica para la devolución de la Subcuenta de Vivienda	84
Instalaciones y atención a pensionados	83
Resultados de atención	84
Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda 1997 en 2012	84
Tablero de Gestión Estratégica (TGE) - dimensión financiera	86
Porcentaje del índice de Cartera Vencida 2010-2012	87
Proceso de ventas individuales	89
Proceso de ventas masivas	91
Tablero de Gestión Estratégica (TGE) - dimensiones de efecto	93
Índice de Satisfacción del Acreditado (ISA) desglosado por estado en 2012	96
Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve) 2012	97
Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve) 2012 vs 2011 incremento por elemento	98
Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve) 2011-2012	98
Balance social	100
Mediciones del Índice de Calidad de Vida y Vivienda (ICVV)	101
Impacto ambiental de la acción del Infonavit en el consumo de agua	103
Proyecciones de reducción en emisiones de bióxido de carbono como resultado de la aplicación del programa Hipoteca Verde	104



# Índice de tablas

Nombre de la tabla	Página
Servicios considerados en el modelo de operación de Canales de Servicio	46
Recomendaciones atendidas en los Canales de Servicio y resultados	47
Procesos instrumentados en SAFRE	55
Créditos otorgados durante 2012 en el producto Infonavit+crédito (segundo crédito)	67
Procesos que se mejoraron con la implantación de la Cobranza Social Integral (CSI)	75
Resumen ahorros de estudios 2009-2012	105
Flujo de efectivo	109
Estado de resultados	110
Margen financiero	111
Gasto de administración, operación y vigilancia	111
Balance general	112
Sistema de Ahorro para el Retiro	113

## 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 el Centro de información Documental - Biblioteca Infonavit.

## Responsable de la edición

### **BMD**

Bojalil • Multimedia • Diseño





**INFONAVIT**

Lo logra contigo

[www.infonavitpublica.org.mx](http://www.infonavitpublica.org.mx)