



Informe Anual de Actividades 2014

Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

Directorio

<i>Alejandro Ismael Murat Hinojosa</i>	<i>Director General del Infonavit</i>
<i>Abelardo Carrillo Zavala</i>	<i>Director Sectorial de los Trabajadores</i>
<i>Sebastián B. Fernández Cortina</i>	<i>Director Sectorial Empresarial</i>
<i>Héctor Franco Rey</i>	<i>Secretario General</i>
<i>Vicente Mendoza Téllez Girón</i>	<i>Subdirector General de Planeación y Finanzas</i>
<i>Fernando Diarte Martínez</i>	<i>Subdirector General de Recaudación Fiscal</i>
<i>Jorge Gallardo Casas</i>	<i>Subdirector General de Crédito</i>
<i>Juan Cristóbal Gil Ramírez</i>	<i>Subdirector General de Administración de Cartera</i>
<i>Donato Casas Escamilla</i>	<i>Subdirector General de Administración de Personas</i>
<i>Octavio Tinajero Zenil</i>	<i>Subdirector General Jurídico</i>
<i>Carlos Zedillo Velasco</i>	<i>Subdirector General de Sustentabilidad</i>
<i>Luis Gonzaga Sarabia Ramírez</i>	<i>Subdirector General de Tecnologías</i>
<i>Luis Argüelles Rabell</i>	<i>Subdirector General de Canales de Servicio</i>
<i>Alfonso Martínez Córdoba</i>	<i>Subdirector General de Comunicación y Apoyo</i>
<i>Gerardo de la Peña Hernández</i>	<i>Subdirector General de Control Interno</i>
<i>José Manuel Pelayo Cárdenas</i>	<i>Subdirector General de Riesgos</i>
<i>Alberto Walker López</i>	<i>Coordinador General de Asesores</i>

Estrategia Infonavit

Visión

Contribuir a la prosperidad de México siendo la institución que acompaña al trabajador a lo largo de su ciclo de vida, ofreciéndole soluciones que permitan incrementar el patrimonio y el bienestar de su familia y su comunidad.

Misión

Generar valor para los trabajadores, sus familias y comunidades, a través de soluciones que les permitan incrementar su patrimonio y su calidad de vida de una forma sustentable, a lo largo de su vida laboral y durante su retiro, con base en el tripartismo y la autonomía.

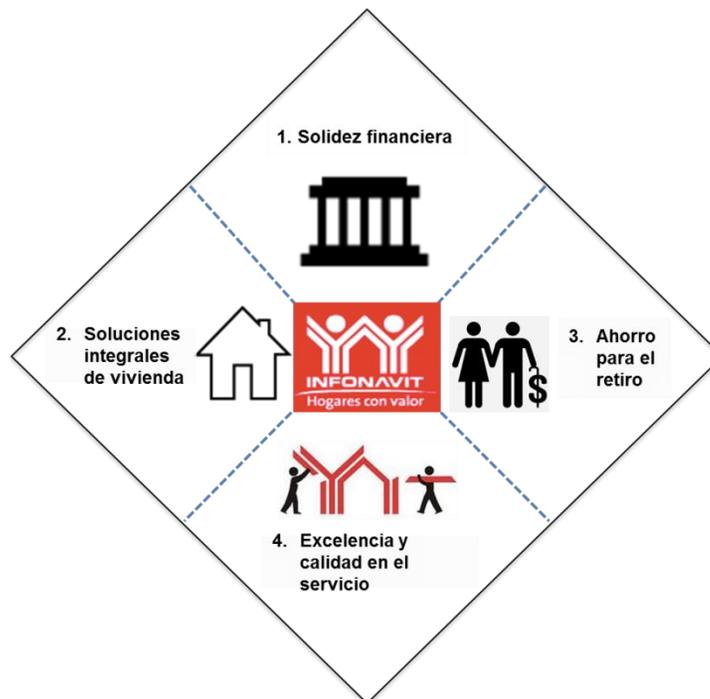
Objetivos Institucionales

- Preservar **la viabilidad financiera del Instituto en el largo plazo.**
- Proveer **soluciones financieras adecuadas a lo largo del ciclo de vida del trabajador** que protejan e incrementen el valor de su patrimonio.
- Fomentar **soluciones integrales de vivienda que mejoren la calidad de vida de los trabajadores**, sus familias y comunidades, y que promuevan un desarrollo sustentable.
- Otorgar **rendimientos eficientes** a la Subcuenta de Vivienda mediante esquemas **que complementen la conformación del ahorro para el retiro** de cada trabajador de acuerdo con sus necesidades, expectativas y decisiones.
- Generar **bienestar económico, social y ambiental** en entornos donde los trabajadores puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos.

Ejes estratégicos

1. Fortalecer la **solidez financiera** del Instituto con una visión de largo plazo, a través de una mejor gestión y administración de los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda.
2. Ofrecer las mejores **soluciones integrales de vivienda** para los trabajadores y sus familias, acompañándolos en cada momento de su vida laboral.
3. Otorgar rendimientos eficientes a la Subcuenta de Vivienda mediante esquemas que complementen la conformación del **ahorro para el retiro** de cada trabajador de acuerdo con sus necesidades expectativas y decisiones.
4. Ser un equipo enfocado en generar valor a través de una cultura de **excelencia y calidad en el servicio**.

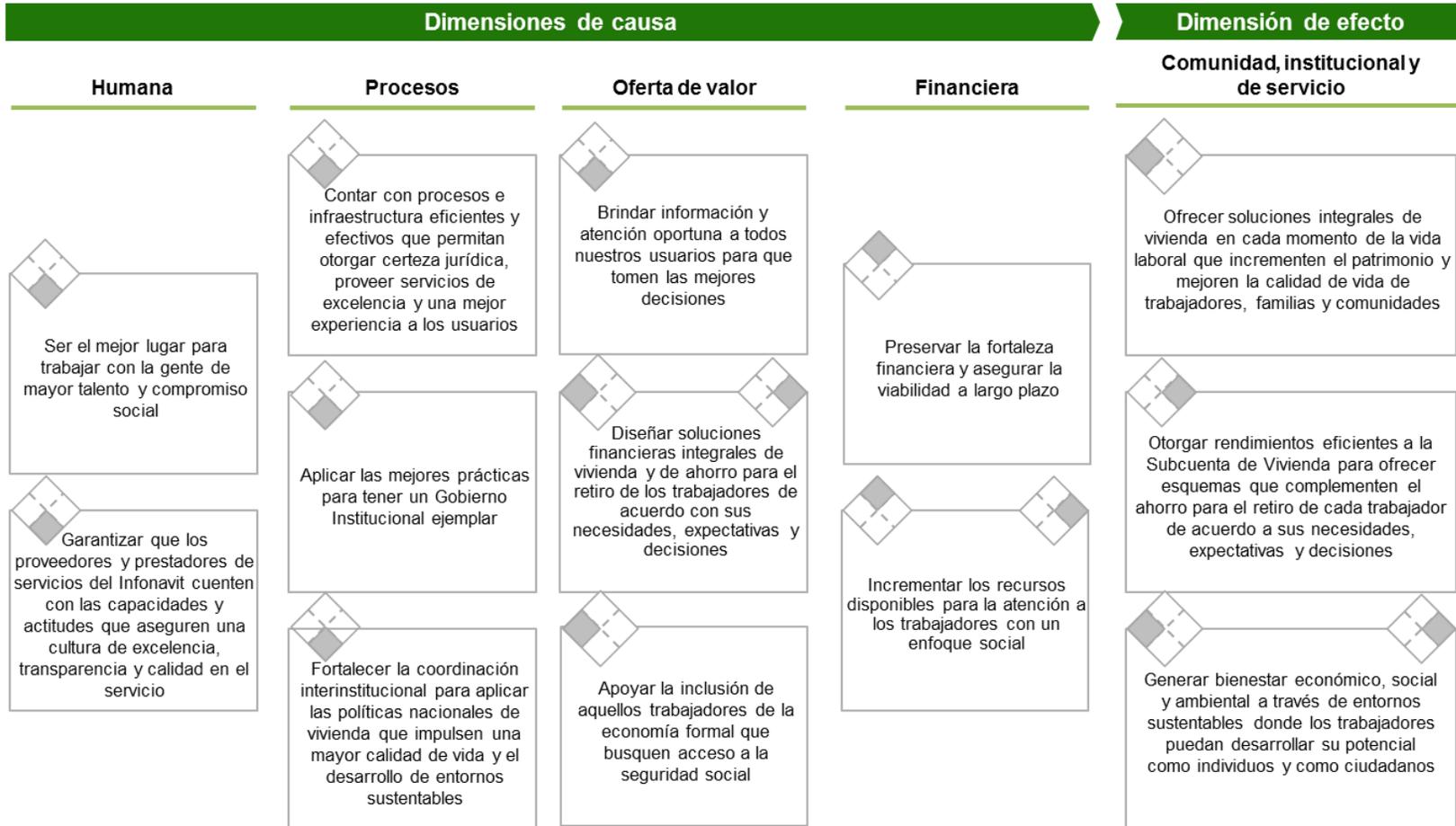
Ilustración 1: Ejes estratégicos del Infonavit



Fuente: Infonavit.

Ilustración 2: Tablero de Gestión Estratégica (TGE)

Sobre el cimiento del tripartismo y la autonomía, contribuimos a la prosperidad de México siendo la institución que con solidez financiera materializa el esfuerzo de los trabajadores para incrementar el patrimonio y la calidad de vida de sus familias y comunidades; a través del compromiso social y de una cultura de excelencia y calidad en el servicio impulsamos soluciones integrales de vivienda y de ahorro para el retiro generando bienestar social, económico y ambiental en un entorno sustentable donde los trabajadores desarrollan al máximo su potencial.



Contenido

Introducción	11
I. Resultados operativos	15
Subdirección General de Crédito	17
Subdirección General de Administración de Cartera.....	20
Subdirección General de Recaudación Fiscal	22
Subdirección General de Sustentabilidad	24
Subdirección General de Planeación y Finanzas.....	27
Subdirección General de Canales de Servicio	31
II. Acciones relevantes por área	33
Subdirección General de Crédito	35
Subdirección General de Administración de Cartera.....	38
Subdirección General de Recaudación Fiscal	40
Subdirección General de Sustentabilidad	46
Subdirección General de Planeación y Finanzas.....	54
Subdirección General de Canales de Servicio	62
Subdirección General de Riesgos.....	64
Subdirección General de Tecnologías.....	67
Subdirección General de Administración de Personas	76
Subdirección General Jurídica	78
Subdirección General de Control Interno	81
Secretaría General.....	83
III. Estados financieros dictaminados	85
IV. Conclusión	95
V. Anexo: descripción de proyectos estratégicos por área	99
Subdirección General de Crédito	101
Subdirección General de Administración de Cartera.....	115
Subdirección General de Recaudación Fiscal	123
Subdirección General de Sustentabilidad	135
Subdirección General de Canales de Servicio	153
Subdirección General de Planeación y Finanzas.....	161
Subdirección General de Riesgos.....	175
Subdirección General de Tecnologías.....	177

Subdirección General de Administración de Personas	181
Subdirección General Jurídica	183
Subdirección General de Control Interno	184
Secretaría General.....	191
VI. Glosario	193
VII. Índice de ilustraciones, tablas y gráficas	207

Introducción

Durante 2014, el Instituto avanzó con firmeza hacia la consolidación de los cambios emprendidos desde 2013. Los primeros dos años de la actual administración del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) representan el inicio de su transformación como institución de seguridad social orientada a fomentar la formación de patrimonio por parte de los trabajadores y a mejorar su calidad de vida.

El Infonavit lleva a cabo esta transformación a través del cumplimiento efectivo de sus dos mandatos. El primer mandato consiste en operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para la adquisición o construcción, reparación, ampliación o mejoramiento de sus habitaciones¹; el segundo establece que el saldo de las subcuentas de vivienda causará intereses a una tasa superior al incremento del salario mínimo del Distrito Federal².

Los cambios emprendidos también se encuentran estrechamente vinculados con la implementación de la Política Nacional de Vivienda del Gobierno de la República, que fortalece la coordinación interinstitucional y la regulación del sector. Esta política privilegia el desarrollo urbano sustentable, el ordenamiento territorial y la calidad de la vivienda, materializando el derecho constitucional de tener una vivienda digna.

La adopción de los lineamientos de la Política Nacional de Vivienda, como parte de la estrategia del Infonavit, ha permitido iniciar la transición de un modelo hipotecario de financiamiento a gran escala, a uno que prioriza el valor patrimonial y la calidad de vida de los trabajadores. Esto se traduce en la posibilidad de acceder a viviendas de mayor calidad, mejor ubicadas, con acceso a servicios básicos, contando así con un patrimonio digno y de mayor valor para los trabajadores y sus familias. Este esfuerzo ha sido posible gracias a la voluntad y decidida participación de los tres sectores que conforman los Órganos de Gobierno del Instituto.

Durante 2014, el sector de la vivienda enfrentó retos importantes. La primera parte del año se caracterizó por la baja actividad en la industria de la construcción. Adicionalmente, el sector ha presentado cambios en la demanda de vivienda, debido en parte a las mejores condiciones del financiamiento hipotecario que ofrece la banca comercial, la cual diversificó las opciones financieras disponibles para la adquisición de vivienda.

Durante el segundo semestre de 2014, la industria de la construcción tuvo una recuperación derivada principalmente del crecimiento en la edificación, principal componente de la construcción, acompañado de un proceso más ágil en la originación de crédito a la vivienda, de un mayor flujo de subsidios del Gobierno Federal y de una estrategia de promoción del crédito con trabajadores y empresas.

¹ Artículo 3, fracción II de la Ley del Infonavit.

² Artículo 39 de la Ley del Infonavit.

En este contexto, el Infonavit cumplió de manera efectiva su primer mandato, en 2014 originó 389,627 créditos hipotecarios, que representaron 75% del total de los financiamientos otorgados a nivel nacional, consolidándose como el proveedor más grande de hipotecas en México. Esta cifra equivale a un monto de inversión del Instituto de 107.2 mil millones de pesos (mdp). Adicionalmente, se originaron 166,234 créditos de mejoramiento. Atendiendo el carácter social del Infonavit, 63% de los créditos totales (adquisición, mejoramiento y ampliación) se otorgaron a derechohabientes con ingresos mensuales menores a 4 Veces el Salario Mínimo.

Respecto al segundo mandato, al cierre de 2014, los recursos acumulados en las subcuentas de vivienda administrados por el Instituto representaron 21% del total de los registrados en las Administradoras de Fondos para el Retiro (Afores). Recursos que, aun considerando su gran magnitud, durante 2014 recibieron un rendimiento nominal de 6.5% (2.5% por encima del aumento al salario mínimo) gracias a la sólida situación financiera del Infonavit y a una gestión responsable y cuidadosa de ambos mandatos. Es importante destacar que este nivel de rendimiento es comparable al rendimiento promedio obtenido por la Sefore Básica 1 en los últimos años.

Para el Infonavit, 2014 representó un año de ejecución, aprendizaje y ajuste. Ahora se cuenta con mayor claridad de cara a la consolidación del nuevo modelo de operación del Instituto y del nuevo ordenamiento del sector. Algunos de los resultados que confirman la fortaleza financiera del Infonavit son:

- La recaudación alcanzó un monto histórico superior a los 166 mil mdp al cierre de 2014, y superó en 9.5% y 19.5% a los montos recaudados en 2013 y 2012, respectivamente. Asimismo, durante el mismo periodo, la cobranza fiscal de adeudos vencidos al Instituto fue mayor a los 7.5 mil mdp, monto superior en 26.2% y 19.9% a lo cobrado en 2013 y 2012, respectivamente.
- El reflejo de la buena administración de la cartera hipotecaria se observa en el Índice de Cartera Vencida, el cual, basado en el número de créditos, se ubicó al cierre del año en 5.29%; calculado con base en saldos de cartera, el índice ascendió a 6.90%. Estas cifras se comparan favorablemente con los niveles observados al inicio de la actual administración, considerando la evolución y maduración del portafolio.
- Los indicadores de Patrimonio sobre activos totales e Índice de cobertura sobre cartera vencida, observados al cierre de 2014, fueron 13.82% y 264.98%, respectivamente. Niveles que reflejan la buena solvencia financiera del Instituto, en cumplimiento de las mejores prácticas regulatorias.

Con el objetivo de lograr mayor profundidad en la implementación de la nueva estrategia, el Infonavit se dio a la tarea de innovar y rediseñar su oferta de soluciones de vivienda. De esta manera, se ofrece mayor flexibilidad a los derechohabientes y se satisfacen de mejor manera sus necesidades y expectativas, en función de su ciclo de vida laboral. Destacan las siguientes acciones impulsadas:

- Se implementó el crédito en pesos para todos los rangos salariales, lo que permite reducir el saldo de la hipoteca desde la primera mensualidad, mantener un esquema de pago fijo durante la vida del crédito y brindar mayor protección al acreditado ante los incrementos anuales al salario mínimo.
- Se incrementó en 76%, hasta 850 mil pesos, el monto máximo de otorgamiento del Crédito Tradicional para adquisición de vivienda, a fin de procurar viviendas de mayor calidad y con mejor ubicación, como lo indica la Política Nacional de Vivienda.
- Se definieron mejores condiciones de crédito para los trabajadores que terminaron de pagar su primer crédito hipotecario y soliciten un segundo préstamo. Se redujeron los años de cotización continua necesarios para ejercer el segundo crédito de cinco a dos años y se redujo de un año a seis meses el tiempo transcurrido entre la liquidación del primer crédito y la solicitud del segundo.
- Con el fin de generar un mayor entendimiento del mercado de renta en México, el Infonavit implementó un programa piloto para fomentar el mercado de arrendamiento. Esta iniciativa busca atender a segmentos específicos de derechohabientes, incluyendo aquellos que han pospuesto la decisión de adquirir una vivienda, o bien, que presenten una alta movilidad, lo que se traduce en soluciones de vivienda con mayor flexibilidad. Aunque la demanda ha sido limitada, se trabaja en un replanteamiento del programa con base en el entendimiento del mercado y los aprendizajes clave obtenidos a lo largo del último año.

El Instituto es consciente de la importancia de conservar e incrementar el valor patrimonial de los trabajadores, a través de la protección y conservación de sus viviendas y el entorno de las mismas. Por lo tanto, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Por primera vez en la historia de México, a partir del 1 de julio de 2014, mediante el Seguro de Calidad instrumentado por el Infonavit, todas las viviendas nuevas financiadas por el Instituto cuentan con coberturas contra daño estructural y filtración de agua, asegurando el valor y la calidad de estas viviendas.
- El programa Hipoteca con Servicios ha facilitado el pago del impuesto predial y el cobro de cuotas de mantenimiento de viviendas financiadas por el Instituto, con la finalidad de que los entornos en donde habitan las familias de los derechohabientes cuenten con servicios públicos y mantenimiento adecuados.
- Se ha impulsado el programa Hipoteca Verde, mediante el cual los acreditados acceden a un monto adicional de crédito para la instalación de ecotecnologías, generando ahorros para los hogares y contribuyendo a la mitigación del cambio climático. También se trabajó para que en 2015, el programa incluya la adquisición de electrodomésticos de bajo consumo de energía.

- Se impulsaron acciones de regeneración urbana, por medio de la intervención en unidades habitacionales a través de los programas Pintemos México, Rehabilitación de Barrios, Recompensa Digital y Lee con Infonavit. Estos programas amplían la oferta de valor, toda vez que contribuyen al mantenimiento de las unidades habitacionales y a la reconstrucción del tejido social.

Con el fin de maximizar el valor económico y social del Fondo Nacional de la Vivienda, se implementó un nuevo régimen de inversión que permite otorgar rendimientos eficientes a los ahorros de los trabajadores. El nuevo régimen brinda mayor valor económico a los recursos líquidos del Fondo Nacional de la Vivienda, a través de una estructura normativa robusta, flexible y moderna que permite generar ingresos adicionales para beneficiar de manera directa a los dos mandatos que por ley el Instituto debe atender.

Para mejorar la experiencia de los usuarios, durante 2014, se llevó a cabo la mejora de diversos procesos tecnológicos y de los canales de atención. Muestra del compromiso de otorgar un mejor servicio fue la puesta en marcha de un sistema de citas a nivel nacional, logrando una mejor y más rápida atención a los trabajadores. También se incluyeron los sábados en los días de atención en los Centros de Servicio Infonavit (Cesi), lo que tuvo un gran impacto en la satisfacción del usuario y la originación de créditos.

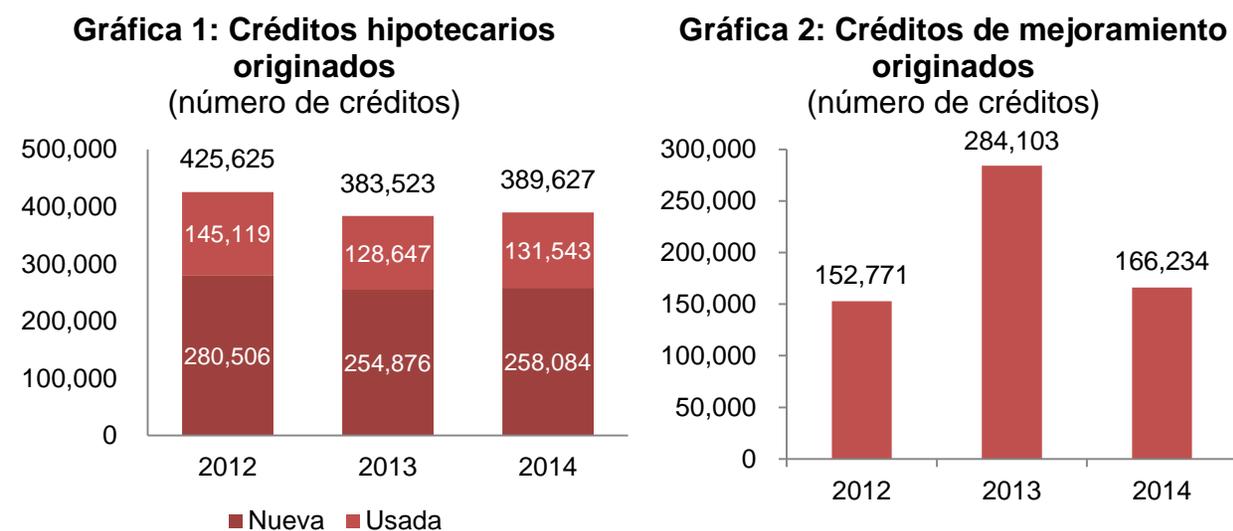
Este Informe Anual presenta una síntesis de los trabajos llevados a cabo durante 2014, que conforman la base de la transformación del Instituto, derivada del diagnóstico realizado en 2013 y considerando lo programado en el Plan de Labores y de Financiamientos 2014. Todas las acciones descritas en el presente informe han sido posibles gracias a la solidez financiera del Infonavit, al gran compromiso social de su administración y de los tres sectores representados en el H. Consejo de Administración y la Asamblea General del Instituto. Estas acciones son muestra del valor generado para los derechohabientes y de la participación activa de esta institución en el desarrollo de México.

I. Resultados operativos

Subdirección General de Crédito

Desde la fundación del Instituto en 1972 y hasta el cierre de 2014, se han formalizado 8 millones 215 mil 829 financiamientos al cierre de diciembre. Asimismo, el instituto cuenta con una cartera hipotecaria de 4.4 millones de créditos, que equivale a un valor en saldos de 991 mil mdp.

Al cierre de 2014, se formalizaron cerca de 556 mil créditos a derechohabientes para la adquisición, mejoramiento y ampliación de vivienda. La originación del año incluyó más de 389 mil créditos hipotecarios y 166 mil créditos de mejoramiento. Los créditos formalizados representaron una inversión total cercana a los 159 mil millones de pesos (mdp) tomando en cuenta el financiamiento otorgado a través de la banca comercial.



Fuente: Infonavit.

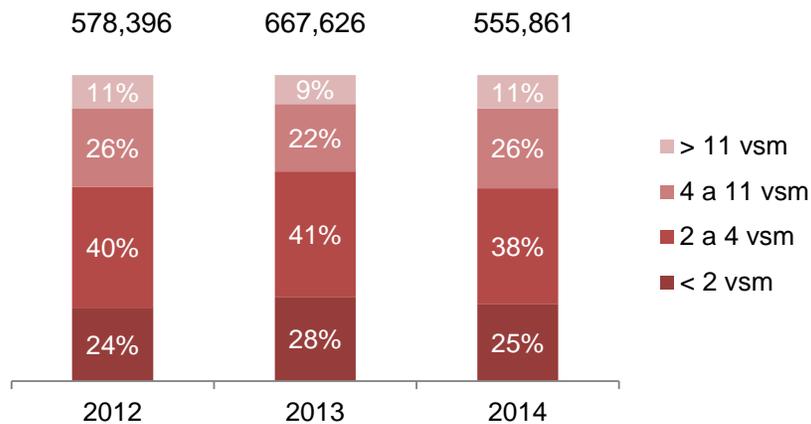
La evolución del financiamiento observado durante los últimos años responde a cambios en la demanda, al abatimiento del rezago habitacional y a la disponibilidad de subsidios federales.

La originación de crédito en 2014 conlleva varios logros, entre los que destacan:

- La originación de 389,627 créditos hipotecarios en 2014, representa un avance de 102.5% sobre la meta del Programa Operativo Anual. Esta cifra también es 1.6% mayor a la observada en 2013.
- La originación de créditos hipotecarios implicó una inversión por parte del Infonavit de 107,167 mdp, cifra 10.5% mayor a la observada en 2013.
- En cuanto al financiamiento de vivienda nueva, se originaron 258,084 créditos, que representaron 98.5% de la meta y un monto de inversión de 69,227 mdp.

- El Infonavit ha ampliado la diversidad en la oferta de soluciones de financiamiento de vivienda, facilitando la disponibilidad de crédito para vivienda usada y para mejoramiento de vivienda.
- Se otorgaron 131,543 financiamientos para adquisición de vivienda usada, resultado que ascendió a 111.5% de la meta, con un monto de inversión asociado de 41,005 mdp.
- Se formalizaron 166,234 créditos para mejoramiento de vivienda. El monto de inversión asociado con este programa, llevado a cabo por la banca privada, fue de 4,292 mdp.
- El 63% de los créditos para adquisición, mejoramiento y ampliación se otorgó a derechohabientes con ingresos menores a 4 Veces Salarios Mínimos y el 82.7% de los créditos hipotecarios se otorgó mediante un crédito tradicional, en el cual el Instituto financia el total del crédito.

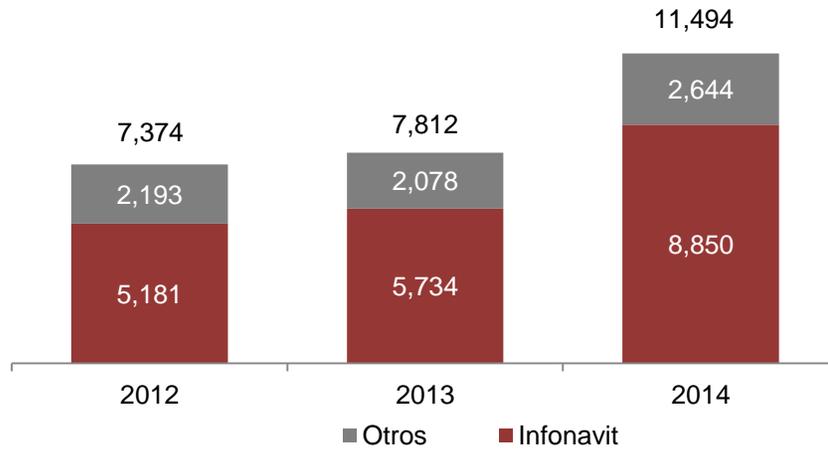
Gráfica 3: Créditos originados por cajón salarial
(número de créditos)



Fuente: Infonavit.

- En 2014, el Programa de Esquemas de Financiamiento y Subsidio Federal para Vivienda, coordinado por la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu) a través de la Conavi, ejerció un monto de 8,850 mdp, lo que representa una cifra histórica 54% superior a la observada en 2013.
- Los subsidios federales permitieron beneficiar a más de 152 mil familias de trabajadores derechohabientes. El Infonavit dispersó 77% (8,850 mdp) de los recursos totales del programa, lo que lo confirma como el principal canal de distribución.

Gráfica 4: Distribución de subsidio federal para vivienda
(millones de pesos)



Fuente: Infonavit.

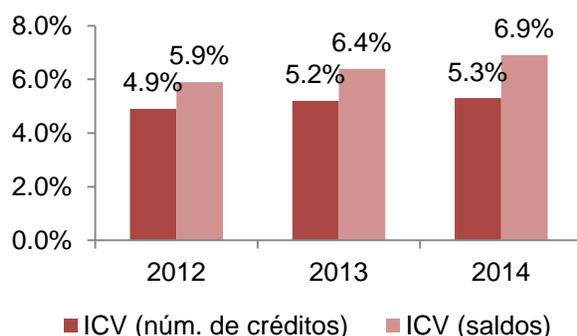
En suma, pese a la complejidad de las transformaciones que el sector vivienda siguió aplicando en 2014, la Administración del Infonavit logró mantener el ritmo del tren de la vivienda, cumpliendo con éxito sus metas operativas hipotecarias e impulsando ajustes e innovaciones para facilitar el desarrollo ordenado de la industria y la satisfacción inteligente y eficiente de la demanda, con productos crediticios acorde a sus necesidades y bajo un nuevo modelo hipotecario que se enfoca principalmente a brindar un mayor valor patrimonial.

Subdirección General de Administración de Cartera

El Infonavit es el administrador hipotecario más grande de América Latina³. Al cierre de 2014, la cartera de crédito contó con más de 4.4 millones de créditos, equivalentes a un saldo de 991 mil mdp. A esa fecha, el Infonavit presentó un Índice de Cartera Vencida de 5.29%⁴ en número de créditos y 6.90% en saldos. En términos de cuentas, el índice mejoró en 21 puntos base la meta anual programada.

Estos resultados se lograron a pesar de contar con un portafolio más maduro, con un mayor número de acreditados sin relación laboral, y también a pesar de las dificultades presentadas en la cobranza por eventos coyunturales como el huracán Odile, que afectó al estado de Baja California Sur.

Gráfica 5: Índice de Cartera Vencida (ICV)



Fuente: Infonavit.

Los resultados de otros indicadores de operación destacados son:

- Se logró un cumplimiento de 116.4% del indicador “caídas a vencido”, que mide el esfuerzo para asegurar que los créditos hipotecarios no avancen en su morosidad y transiten a estatus vencido con más de tres pagos omisos.
- Se regularizaron 201 mil créditos vencidos, con lo que se alcanzó una eficiencia de 92.9% respecto a la meta establecida para el cierre del año. Los productos de regularización obedecieron a la política institucional de cobranza social, siempre con el objetivo de ofrecer soluciones financieramente viables a los acreditados con dificultades económicas y de proteger el patrimonio del Fondo Nacional de la Vivienda.
- La “contención de omisiones tempranas”⁵ mostró un desempeño de 96.2% de la meta establecida para el cierre del año. Este indicador mide la efectividad de acercarse con oportunidad a los acreditados y encontrar soluciones a su problemática de pago.

³ En número de créditos.

⁴ Consiste en la cartera vencida entre cartera total, acorde a las reglas establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

⁵ Una omisión temprana es aquella que tiene entre uno y tres pagos pendientes. Es importante contener las omisiones tempranas debido a que con cuatro pagos pendientes, el crédito se vuelve cartera vencida.

En cuanto a la cobranza social, los resultados más sobresalientes fueron:

- La firma de 873 mil reestructuras y 562 prórrogas en apoyo a los acreditados que enfrentaron problemas con el pago de su crédito.
- En agosto de 2014, fue lanzado el producto Solución a tu Medida que otorga un pago complementario, de acuerdo a las condiciones de cada crédito, y aplica un ajuste al factor de pago para acreditados sin relación laboral y para aquéllos que, con relación laboral, sufrieron una disminución salarial. Al cierre del año, se beneficiaron casi 92 mil familias al recibir una reestructura de su crédito, sobrepasando el nivel de otras soluciones ya maduras.
- El otorgamiento de 34 mil beneficios por el programa Recompensas que premia a los acreditados cumplidos, por un monto equivalente a 307 millones de pesos.
- La firma de 26 mil convenios de mediación para evitar recurrir a tribunales judiciales.
- El programa Mensualidades con Descuento⁶ benefició a 15 mil acreditados al dar facilidades para la regularización de créditos y permitió ahorros en reservas por 258 mdp.
- Se otorgaron más de 11 mil apoyos a viviendas derivados del seguro de daños, equivalente a más de 209 millones de pesos.

En lo que respecta a la administración de vivienda recuperada, los resultados de mayor relevancia fueron:

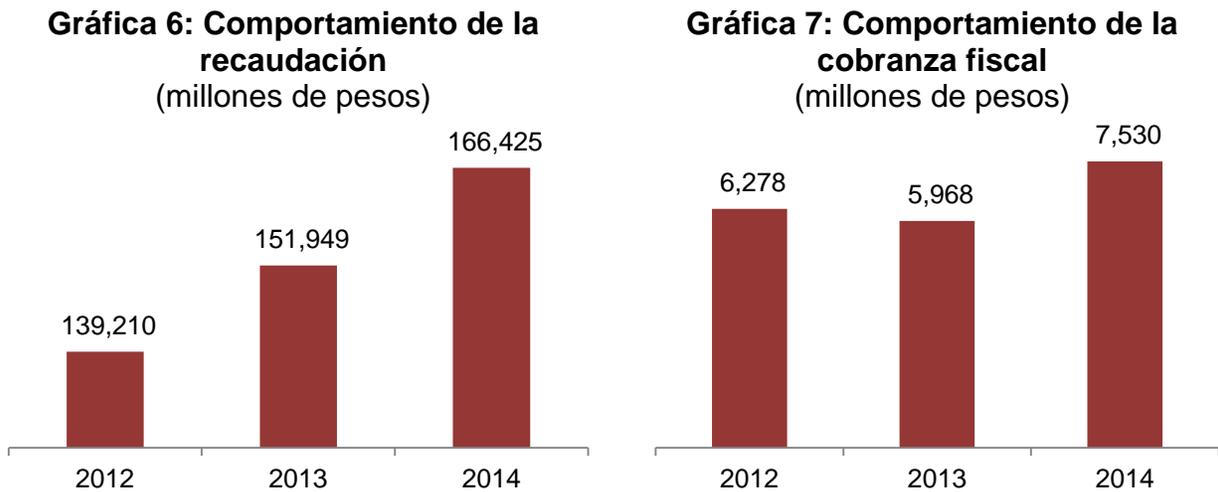
- Se desplazaron 8,491 viviendas a través de diferentes canales. En el segundo semestre, se registró un récord histórico semestral al superar las 6,176 viviendas vendidas, al tiempo que el desplazamiento de vivienda recuperada promedio se incrementó a 23 casas diarias entre enero 2013 y diciembre 2014. Esta cifra es más del doble de lo observado en el periodo entre 2005 y 2012, que fue de diez casas diarias.
- En conjunto con la Fundación Hogares, se desarrolló el programa Regeneración Urbana y Social, el cual se complementa con el Programa de Acompañamiento al Acreditado y beneficiará a diez polígonos con problemas de deterioro en la calidad de vida de los derechohabientes, a la disminución del valor de su patrimonio y del Instituto, y a incrementar el riesgo de la cartera crediticia.

Es importante resaltar que los resultados de la Administración de Cartera están ligados con el desempeño económico en 2014, el cual fue complejo y a pesar de ello se obtuvieron resultados favorables. Esto ha sido posible gracias al éxito de la cobranza social, concepto que es definido por primera vez en la Ley del Infonavit en su artículo 71.

⁶ Antes Programa “Buen Fin”.

Subdirección General de Recaudación Fiscal

Al cierre de 2014, la recaudación alcanzó un monto histórico de 166 mil 425 mdp, superando en 19.5% lo recaudado en 2012⁷. Por otro lado, la cobranza fiscal superó los 7 mil 530 mdp, monto superior en 19.9% a lo recaudado en 2012.



Fuente: Infonavit.

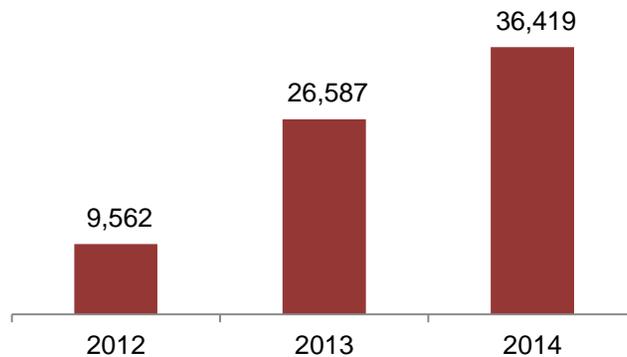
Durante 2014, con el fin de apoyar a las empresas aportantes a cumplir sus obligaciones con eficacia, se otorgaron mayores facilidades que se han traducido en una mayor capacidad de cobro, mayor efectividad en la fiscalización, mejor coordinación interinstitucional y de juicios fiscales, lo que permite salvaguardar el ahorro de los derechohabientes.

En lo que respecta a la devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda SAR97, con base en el Artículo Octavo Transitorio de la Ley del Infonavit, durante 2014 se devolvieron 9,830 mdp en favor de 170,493 pensionados.⁸

⁷ Esta cifra considera aportaciones de trabajadores sin crédito, cobranza de los créditos bajo el Régimen Ordinario de Amortización (ROA), así como la cobranza de los créditos de los terceros administrados por el Instituto.

⁸ Diferencia entre el acumulado en 2013 y 2014.

Gráfica 8: Avance de la devolución del SSV 1997
(cifras acumuladas en mdp)



Fuente: Infonavit.

Estos resultados han sido posibles gracias al fortalecimiento del modelo operativo de recaudación, que permite al Instituto contar con mayor autoridad fiscal y dar más facilidades de pago a las empresas aportantes.

En cuanto a la administración de la Subcuenta de Vivienda, se realizaron las unificaciones masivas acordadas con la Consar, el IMSS, las Afores y Procesar, lo que benefició a 464 mil registros, y se realizaron las correcciones e unificaciones de 2,967 casos. Por otro lado, de un universo de 3,522 casos relacionados con transferencias del Saldo de la Subcuenta de Vivienda y dispersión de pagos, se cerraron 2,522 casos (72%) y 926 (26%) fueron canalizados a las áreas respectivas para su atención, quedando sólo 72 casos pendientes (2%).

En lo que respecta a los juicios contenciosos, durante 2014, se resolvieron 4,994 juicios, de los cuales 566 han sido favorables al Instituto; 3,118 son susceptibles de reincorporación al proceso de cobro y 1,310 asuntos son nulidades definitivas, destinadas a incobrabilidad. Por lo tanto, tres de cada cuatro asuntos fueron considerados favorables y/o con reincorporación al proceso de cobro.

Subdirección General de Sustentabilidad

La Subdirección General de Sustentabilidad trabaja para posicionar al Instituto como agente de cambio social, a través del diseño y la implementación de acciones en materia de vivienda y desarrollo urbano sustentable, que incidan en la calidad de vida de los acreditados y en el valor patrimonial. A continuación se presentan las principales iniciativas y los avances relevantes observados durante 2014:

- El programa Hipoteca Verde se traduce en ahorros para los derechohabientes y en beneficios para el medio ambiente. Destaca que 95% de los créditos hipotecarios incluyeron financiamiento de ecotecnologías que permiten el consumo eficiente de agua, luz y gas. Cada vivienda financiada bajo este programa cuenta con un ahorro anual promedio de 2,556 pesos, derivados de consumos más eficientes. En términos generales, este programa está asociado con el ahorro anual de más de mil millones de Kwh en electricidad, 35 millones de metros cúbicos de agua y la mitigación de 396 mil toneladas de dióxido de carbono, equivalentes a plantar 1.2 millones de árboles.
- Para contabilizar este tipo de ahorros se cuenta con un Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde (Sisevive- Ecocasa). Por lo tanto, se capacitaron a todas las empresas de verificación a nivel nacional (aproximadamente 750 asistentes) y a 648 empresas desarrolladoras en el uso de herramientas del Sisevive-Ecocasa. Adicionalmente, se logró la integración del Módulo Sisevive-Ecocasa en la plataforma del RUV para automatizar el proceso de evaluación, mismo que registró 8,704 viviendas al cierre de 2014.
- Brindar soluciones integrales de vivienda implica asegurar la calidad del entorno en el que se encuentran las viviendas financiadas por el Instituto. Por ello, se impulsó la implementación del programa Hipoteca con Servicios que facilita la recaudación oportuna del impuesto predial y el pago de cuotas de mantenimiento y conservación, en conjunto con el pago de los créditos ofrecidos por el Infonavit.
 - En el caso del predial, se han firmado 84 convenios a nivel nacional con los municipios que presentan mayor colocación de créditos hipotecarios. De éstos, 65 se encuentran operando con la participación de 93,485 acreditados, de los cuales 21,909 fueron incorporados en 2014.
 - Respecto al mantenimiento, existen 120,546 acreditados a nivel nacional que aportan la cuota de conservación en conjunto con el pago del crédito. En 2014, se incorporaron 34,106 créditos al programa, el cual también contribuye al fortalecimiento de la Hacienda Municipal.
- El programa Mejorando la Unidad, que da cumplimiento al Compromiso 200 del Presidente de la República, consiste en rehabilitar 210 unidades habitacionales en la Ciudad de México. El Infonavit actúa como un brazo técnico en el desarrollo de este programa. De esta forma, se atienden las necesidades de mejoramiento y rehabilitación de los conjuntos habitacionales seleccionados financiados por el Infonavit en el Distrito Federal, trabajando en conjunto con los residentes, generando así una cultura de cuidado de las obras realizadas. Durante 2014, se

rehabilitaron diez unidades habitacionales en donde se han realizado 20,000 m² de pavimentación, 231,400 m² de pintura de fachadas y 58,800 m² de impermeabilización; adicionalmente se instalaron 553 luminarias, 64 juegos infantiles, 20 bebederos, 30 estacionamientos, ocho canchas deportivas y se dispone de Internet gratuito. Estos resultados han sido posibles gracias a la colaboración con la Sedatu, Conavi, Gobiernos Delegacionales y entidades educativas como la UNAM. Como parte del programa, se firmaron convenios con distintos organismos, un convenio marco entre Sedatu – Fovi – Conavi, un convenio marco Fovi – Infonavit, siete convenios con Delegaciones Políticas del Distrito Federal y dos convenios con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

- Además, se ha ampliado la oferta de soluciones de vivienda a través de varios programas. En este sentido, se han impulsado 211 acciones de regeneración urbana, distribuidas en las 32 entidades federativas, a través de los programas Pintemos México, Rehabilitación de Barrios, Recompensa Digital y Lee con Infonavit. Esto ha permitido dar mantenimiento a las unidades habitacionales, facilitar el acceso a servicios como Internet, reestablecer el tejido social y, por lo tanto, mejorar la calidad de vida de más de 422 mil personas.
 - Pintemos México: contribuye a la conservación del patrimonio de los acreditados y de la garantía hipotecaria del Infonavit en conjuntos habitacionales deteriorados, a través de talleres participativos que promueven la integración y la organización de la comunidad. Con este programa se han impermeabilizado y pintado más de 4 mil viviendas. Además, se pintaron 64 murales, en 72 unidades habitacionales, beneficiando a 19,536 habitantes.
 - Rehabilitación de Barrios: se intervinieron 32 conjuntos habitacionales a través de diversas mejoras que incluyen principalmente, módulos de luz y sombra, parques, cárcamos, huertos urbanos, talleres y desarrollo de organizaciones vecinales.
 - Lee con Infonavit: se entregaron 6 mil bibliotecas familiares y se habilitaron 52 salas de lectura, con un total de 350,000 personas beneficiadas.
 - Recompensa Digital: se entregaron 5 mil tabletas con Internet gratis por un año a los acreditados al corriente en el pago de su crédito y que participan activamente en el programa de Mis Vecinos y Mi Comunidad.
- Se continúa consolidando la posición del Infonavit como una institución impulsora de una plataforma de organización vecinal y social, retomando el origen de su vocación social. A través de la formación comunitaria, se han instalado códigos de convivencia y comisiones de cultura vecinal en seis unidades habitacionales. De igual manera, se propició la participación de las instancias y entidades públicas y privadas en la articulación para la solución de las necesidades de la comunidad.
- En su conjunto, los resultados anteriores han permitido que la Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve) de las viviendas financiadas en 2014 aumente 2% respecto a 2013, rebasando la meta establecida de 108 puntos. El número de viviendas con Ecuve baja disminuyó de 7% a 5%,

trasladando viviendas a los segmentos de Ecueve mediana y alta. Esta reducción es significativa, ya que se tiene evidencia de que 42% de la vivienda abandonada (para créditos otorgados desde 2010) presenta una evaluación baja y solamente 8% de la evaluada de forma alta se abandona.

- El Instituto ha brindado atención oportuna a los acreditados cuyas viviendas fueron afectadas por fenómenos meteorológicos en 2013 y 2014 en los estados de Guerrero, Sinaloa, Oaxaca y Baja California Sur. La atención fue llevada a cabo a través de un protocolo de acción ante desastres naturales.
 - Por las afectaciones de los fenómenos Ingrid y Manuel se rehabilitaron 4,470 viviendas en los estados de Oaxaca (99) Sinaloa (1,510) y Guerrero (2,211). Además, se realizaron 4,373 pagos por concepto de apoyo adicional por un monto superior a 36.2 mdp; así como 744 Dispersiones Automáticas de Pagos (DAP) por un monto de 7.4 mdp.
 - Por las afectaciones del fenómeno Odile en Baja California Sur, se rehabilitaron 4,437 viviendas por un monto mayor a los 60 mdp, 2,218 de las viviendas fueron terminadas y verificadas. Se realizaron 4,570 DAP por un monto de 5.5 mdp. Como parte del apoyo brindado, el Infonavit participó en el programa de empleo temporal apoyando con un monto total de 5 mdp.

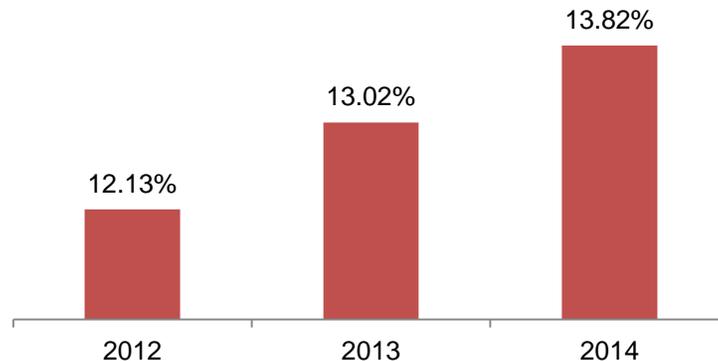
Subdirección General de Planeación y Finanzas

La Subdirección General de Planeación y Finanzas administra los recursos financieros y los seguros del Infonavit. Lleva a cabo la planeación y el seguimiento de programas, el control financiero, la mejora de procesos, la administración de los recursos materiales y servicios, la captación de recursos a través de fuentes alternas, la identificación de necesidades de los usuarios y la administración de iniciativas para ofrecer mayor valor a los derechohabientes del Instituto.

Con el objetivo de cumplir de mejor manera con su mandato, en 2014 la Subdirección General de Planeación y Finanzas, en un esfuerzo conjunto entre las distintas áreas del Instituto presentó los siguientes logros principales:

- Durante 2014, se ha mantenido la solidez financiera del Instituto, la cual se ve reflejada a través de indicadores financieros como la relación Patrimonio / Activos y el Índice de cobertura Reservas / Cartera Vencida; así como con el buen desempeño en las calificaciones crediticias. Estos factores han permitido cumplir con los dos mandatos del Instituto.
- Durante 2014, el patrimonio del Infonavit se incrementó en más de 19 mil mdp, alcanzando un valor de 133 mil mdp. Por otra parte, los activos del Instituto pasaron de 874 mil mdp en 2013 a 962 mil mdp en 2014, lo que permitió que la razón de patrimonio sobre activos totales aumentara a 13.82%, nivel superior en 80 puntos base a lo registrado en 2013 y 169 por encima de 2012.

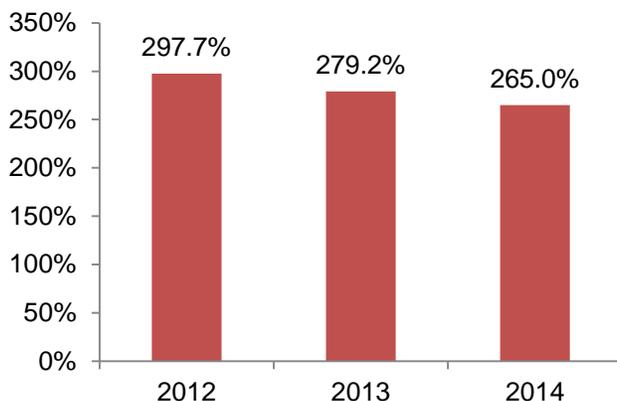
Gráfica 9: Relación Patrimonio / Activos



Fuente: Infonavit.

- Siguiendo la misma práctica que en años anteriores, las reservas requeridas por riesgo de crédito se constituyeron al 100%. Al cierre de 2014, se alcanzó un índice de cobertura sobre cartera vencida de 265.0%.

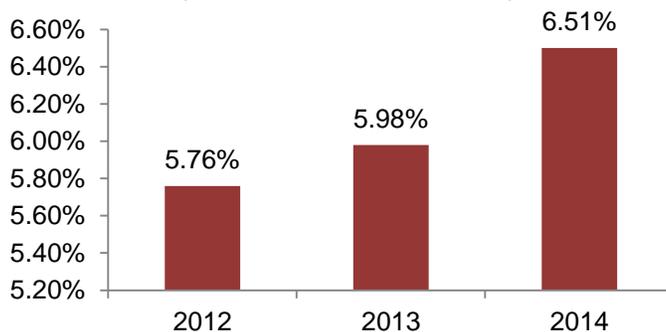
Gráfica 10: Índice de cobertura Reservas / Cartera Vencida (%)



Fuente: Infonavit.

- El Infonavit administra más de 54 millones de Subcuentas de Vivienda de los trabajadores, por un monto de más de 765 mil mdp⁹. Esta administración ha fortalecido el ahorro de los trabajadores a través de la generación de rendimientos eficientes a la Subcuenta de Vivienda. El rendimiento otorgado, adicional al incremento del salario mínimo, pasó de 1.5% en 2012, a 2.0% en 2013 y alcanzó un valor de 2.5% en 2014. En términos nominales, el rendimiento de 2014 representa una tasa de 6.51%. Es importante destacar que este nivel de rendimiento es comparable al rendimiento promedio obtenido por la Siefore Básica 1 en los últimos años.

Gráfica 11: Rendimiento Nominal al Saldo de la Subcuenta de Vivienda (en términos nominales)



Fuente: Infonavit.

- Como parte de las acciones encaminadas al fortalecimiento financiero del Infonavit y con el fin de dar cabal cumplimiento a sus dos mandatos, en 2014 se implementó un nuevo Régimen de Inversión denominado Marco de Gestión del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit).¹⁰

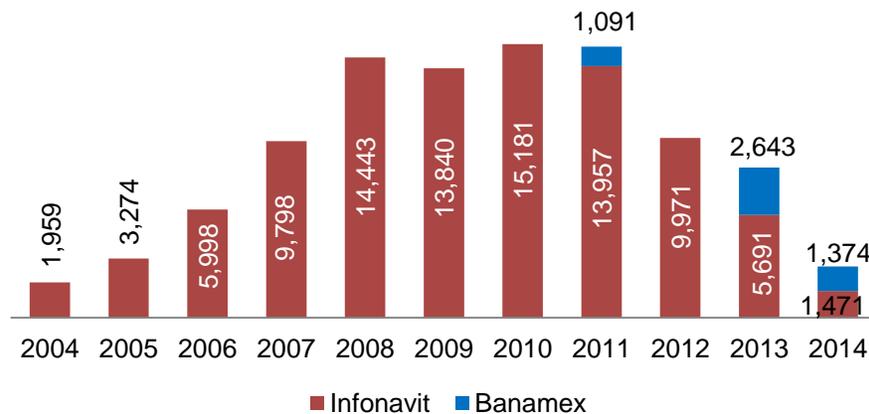
⁹ Los 765 mil mdp considera lo registrado en el Sistema de Ahorro para el Retiro y el Fondo de Ahorro.

¹⁰ Los detalles de esta iniciativa pueden ser consultados en la sección de Acciones relevantes por área.

El nuevo régimen brinda mayor valor económico a los recursos líquidos del Fondo Nacional de la Vivienda. Desde el inicio de operaciones, el 16 de julio de 2014, y hasta el cierre del año, se realizaron inversiones en el Fanvit por un total de 40,360 mdp, generando rendimientos por 397.4 mdp. De esta forma, al cierre de 2014, el valor de su patrimonio alcanzó un valor de 40,757 mdp. Durante su operación en 2014 obtuvo consistentemente rendimientos superiores a los observados en la Tesorería.

- Al cierre de 2014, el Infonavit ha emitido Cedevis por un monto acumulado superior a los 100 mil mdp desde el inicio de este programa, con una participación de 36% del mercado de bonos respaldados con hipotecas en México. En 2014, el Infonavit realizó una emisión de Cedevis del producto Cedevis Total, participando con Banamex como co-fideicomitente. El ingreso bruto total obtenido fue de 2,845 mdp, de los cuales 51.7% corresponden al Infonavit. La emisión CDVITOT 14U, denominada en UDIS, tuvo una tasa cupón de 2.49%, la menor en la historia del mercado de bonos respaldados por hipotecas en México. La transacción tuvo una sobredemanda de 5.7 veces el monto ofertado, mostrando una importante penetración de mercado y confirmando la confianza del público inversionista en la visión estratégica del programa Cedevis.

Gráfica 12: Emisión histórica de certificados de vivienda Cedevis
(millones de pesos)



Fuente: Infonavit.

- El Infonavit posee las más altas calificaciones institucionales en escala local otorgadas por las calificadoras Fitch y Standard & Poor's: AAA(mex) y mxAAA, respectivamente. Estas calificaciones han sido confirmadas cada año. En mayo de 2014, la calificadora Fitch Ratings confirmó la calificación nacional de largo y corto plazo ('AAA(mex) / F1+(mex)') y la calificación global de largo plazo en moneda extranjera y local ('BBB+ / A-'). Por su parte, en noviembre, la calificadora S&P confirmó las calificaciones de crédito de contraparte en escala nacional ('mxAAA / mxA-1+') y en escala global en moneda extranjera ('BBB+ / A-2') y en moneda local ('A- / A-2'). El racional detrás de las reiteraciones anteriores refleja la perspectiva estable del Infonavit en su rol y vínculo con el

- gobierno, un desempeño financiero adecuado y su alto grado de importancia al ser el principal originador de hipotecas en México y demuestra:
- El rol crítico en el desarrollo e implementación de la política pública de vivienda del gobierno mexicano.
 - La fuerte generación de Flujo de Efectivo del portafolio hipotecario y de las aportaciones de derechohabientes sin crédito.
 - La fuerte generación de ingresos financieros, lo que le ha permitido ofrecer un rendimiento mayor a los recursos en el Fondo Nacional de la Vivienda, y continuar absorbiendo una proporción significativa de las reservas para pérdidas crediticias.
 - Los adecuados niveles de capitalización y significativos niveles de reservas para pérdidas crediticias, que representan 18.3% de la cartera en balance.
- En su papel como administrador de créditos hipotecarios, el Infonavit mantiene su calificación en el rango más alto en la escala de evaluación otorgada por Moody's: SQ1- (SQ1 menos). Esta calificación es también la más alta en América Latina y se fundamenta en la estabilidad operativa del Infonavit, la fortaleza recaudadora y la solidez financiera, además de las innovaciones tecnológicas utilizadas en los procesos de cobranza. Los servicios prestados al usuario y las habilidades de cobranza del Infonavit se consideran por encima del promedio.
 - Los procesos de cobranza incorporan tecnología de vanguardia y el personal cuenta con experiencia significativa.
 - Se observa consistencia en el buen desempeño de las campañas de mitigación de pérdidas.
 - Se han fortalecido las políticas y procedimientos del Infonavit en su calidad de autoridad fiscal.
 - El área de servicio al usuario es capaz de implementar procedimientos de mejora de servicio, los cuales involucran a diferentes divisiones del Infonavit.
 - En septiembre de 2014, la revista World Finance, con sede en Londres, Inglaterra, reconoció al Infonavit como la institución financiera más sustentable de México (Most Sustainable Bank - México). El premio fue otorgado al evaluar la solidez financiera del Instituto, la innovación constante para la mejora de procesos y productos en un marco de sustentabilidad económica, social y ambiental, y la generación de soluciones de vivienda de vanguardia para los trabajadores de México.

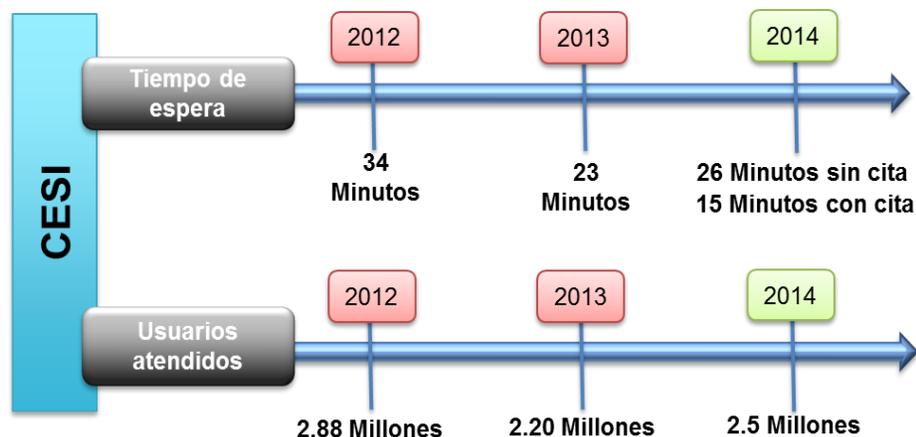
Subdirección General de Canales de Servicio

Los Canales de Servicio son el medio de comunicación para atender las necesidades de los derechohabientes, acreditados, patrones y usuarios en general. En ellos se asegura la entrega de los productos y servicios del Infonavit y se fomenta una cultura de excelencia y calidad. La Subdirección General de Canales de Servicio tiene como objetivo brindar el mejor servicio a los derechohabientes a través de los distintos puntos de contacto. Como resultado del cumplimiento de dicho objetivo, se obtuvieron los siguientes resultados.

Al cierre de 2014, el Instituto atendió a 2.5 millones de personas en los Centros de Servicio Infonavit (Cesi), recibió 9.7 millones de llamadas en Infonatel y 39.4 millones de personas visitaron el portal institucional.

Debido a la implementación del sistema de citas en los Cesi, los derechohabientes tienen un tiempo de espera promedio menor al observado en 2013. Mientras que en 2013 el tiempo de espera promedio fue de 23 minutos, en 2014 los derechohabientes que solicitan una cita observan un tiempo promedio de espera de sólo 15 minutos.

Ilustración 3: Indicadores Cesi

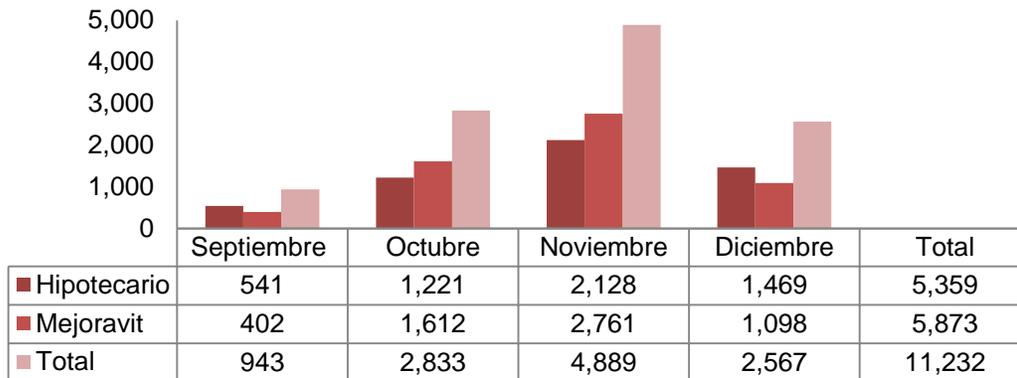


Fuente: Infonavit.

En septiembre de 2014, se inició la apertura de los Cesi durante los sábados, teniendo un impacto significativo en la atención y la originación de créditos, con los siguientes resultados:

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

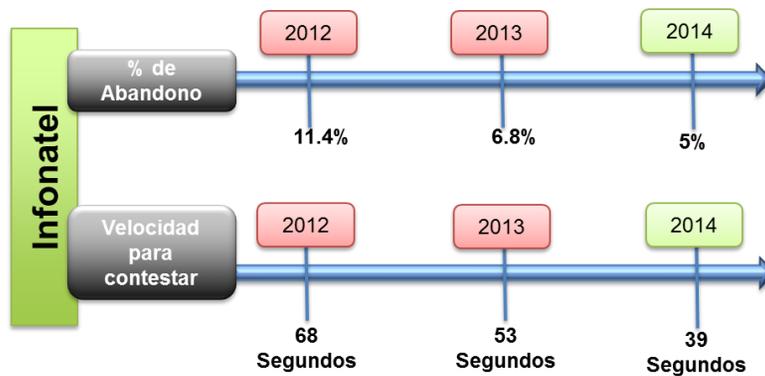
Gráfica 13: Originación de créditos en sábado
(número de créditos)



Fuente: Infonavit.

En el Infonatel, se instrumentó el nuevo menú de atención telefónica (IVR), con 50 segundos de reducción en la navegación y un aumento de 13% de usuarios canalizados con un asesor. Por otra parte, la tasa de abandono disminuyó a 5%. Ésta tasa se compara favorablemente con la observada en 2012 de 11.4% y con la de 2013 de 6.8%. Además, la velocidad para contestar mejoró considerablemente. El tiempo promedio para contestar en 2014 fue de 39 segundos, mientras que en 2012 fue de 68 segundos y en 2013 de 53 segundos. Estas métricas son el reflejo de un proceso permanente orientado a brindar un mejor servicio.

Ilustración 4: Indicadores Infonatel



Fuente: Infonavit.

Durante 2014, se emprendió un proyecto de mejora de contenidos del portal institucional con el propósito de facilitar la comprensión de las temáticas de mayor interés para derechohabientes (solicitud de crédito), acreditados (administración del crédito) y pensionados (el retiro del ahorro).

En conjunto, estas acciones son reflejo de que el Infonavit está trabajando con determinación para ser una institución de vanguardia al brindar atención de calidad y servicios de excelencia, que superen las expectativas de los usuarios.

II. Acciones relevantes por área

Este capítulo está integrado por un resumen de las actividades más importantes llevadas a cabo durante 2014 por las Subdirecciones Generales y la Secretaría General que integran al Infonavit. El detalle de los proyectos, eventos y convenios puede consultarse en el Anexo de este Informe anual de actividades.

Subdirección General de Crédito

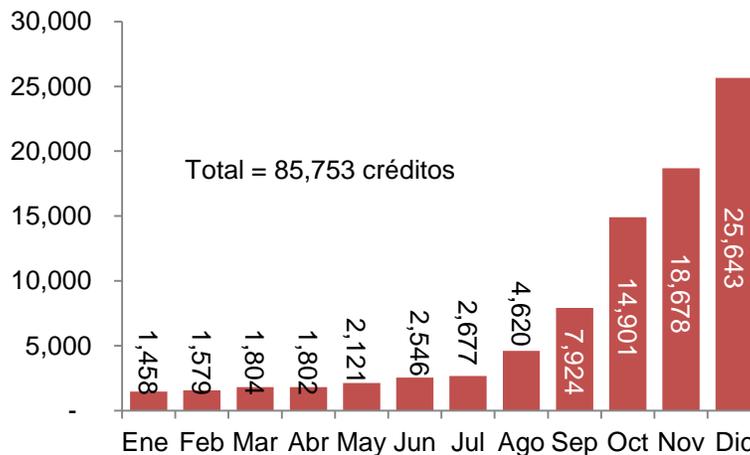
La Subdirección General de Crédito es el área que ofrece productos y servicios financieros adecuados para satisfacer las necesidades habitacionales de los trabajadores y mejorar su calidad de vida y la de sus familias, bajo los principios de innovación, calidad y responsabilidad social.

Además de los resultados operativos relacionados con el programa de otorgamiento, presentados en la sección anterior, la Subdirección General de Crédito participó en las siguientes iniciativas.

Crédito en pesos

La implementación de la iniciativa fue llevada a cabo por la Subdirección General de Crédito. Al 31 de diciembre de 2014, se otorgaron 85,753 créditos en pesos, por un monto de 23 mil mdp¹¹.

Gráfica 14: Colocación mensual de crédito en pesos durante 2014*
(número de créditos)



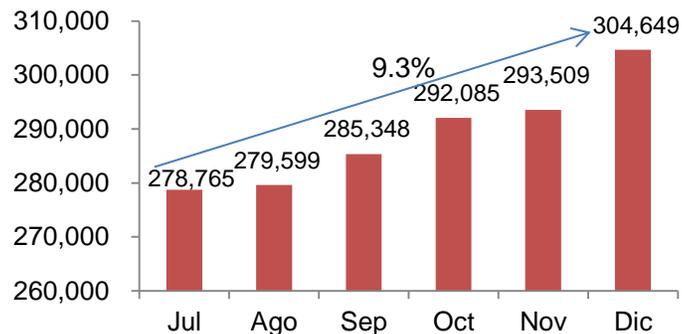
Fuente: Infonavit.
*Incluye Segundo Crédito.

¹¹ Incluye Segundo Crédito.

Aumento al monto máximo de crédito

La implementación de la iniciativa fue llevada a cabo por la Subdirección General de Crédito. Desde el inicio de operación de esta iniciativa en julio de 2014, el monto promedio de crédito otorgado se ha incrementado en 9.3%. Al 31 de diciembre de 2014, se otorgaron 4,624 créditos con montos por encima de 236 VSM, por un valor de 3,134 mdp.

Gráfica 15: Monto promedio de crédito hipotecario, mensual (pesos)



Fuente: Infonavit.

Segundo crédito

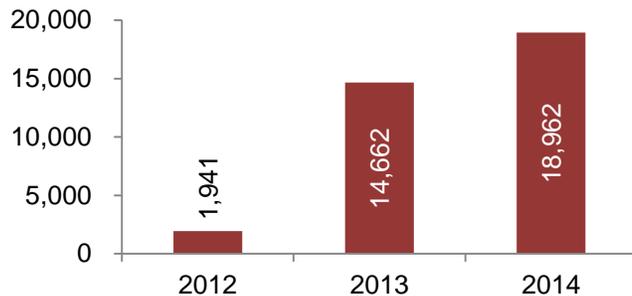
Este programa ofrece la oportunidad a derechohabientes del Instituto de solicitar un segundo crédito del Infonavit, siempre y cuando hayan pagado en su totalidad el primero y no hayan tenido incumplimientos. Con las modificaciones implementadas se busca incrementar la demanda potencial del producto y, en consecuencia, contribuir con la reactivación del sector vivienda en nuestro país.

El 29 de enero de 2014, el H. Consejo de Administración aprobó que se modificara el producto Segundo Crédito. Con esto, se redujeron los años de cotización continua necesarios para ejercer el crédito de cinco a dos años. De igual manera, se redujo de uno año a seis meses el tiempo transcurrido entre la liquidación del primer crédito y la solicitud del Segundo Crédito. El requisito de no haber generado quebrantos, es decir, nunca haber dejado de pagar durante la vida del primer crédito, permaneció sin cambios.

A diciembre de 2014, se formalizaron 18,962 créditos de este producto, lo cual significa un incremento de 29% respecto al número colocado en 2013 y de 877% con relación a 2012.

Asimismo, en 2014, el monto promedio del segundo crédito fue de 545,200 pesos, incluyendo el financiamiento del Infonavit y el de la banca privada, lo que representó una inversión total en este producto de más de 4,333 mdp.

Gráfica 16: Segundo Crédito
(número de créditos)



Fuente: Infonavit.

Mejoravit

Con el fin de ofrecer a los derechohabientes una opción de financiamiento para el mejoramiento o ampliación de su vivienda, que eleve su calidad de vida y aumente el valor de su patrimonio familiar y sin comprometer el ahorro que se tenga en la Subcuenta de Vivienda, el Infonavit rediseñó el producto crédito para mejoramiento de vivienda. El producto fue denominado Mejoravit y entró en funcionamiento a partir del 18 de julio de 2014, ofreciendo mayores beneficios a los trabajadores.

Se implementaron controles para fortalecer el proceso de inscripción y operación del producto con el fin de mitigar y eliminar las malas prácticas y tener un producto de mayor calidad, de igual manera se incorporaron dos entidades financieras para fondeo de créditos.

Con este rediseño, el Saldo de la Subcuenta de Vivienda ya no se utiliza como garantía de pago y las aportaciones patronales subsecuentes se destinan en su totalidad al incremento del ahorro acumulado, generando mayores rendimientos.

Entre los principales beneficios de este producto se encuentran:

- El ahorro en Saldo en la Subcuenta de Vivienda ya no limita el monto del crédito, sólo se toma en cuenta la capacidad de pago mensual del trabajador, con lo que más derechohabientes tendrán acceso a dicho crédito.
- La implementación de la consulta a Sociedades de Información Crediticia con el fin de salvaguardar el bienestar de los derechohabientes, evitar el sobreendeudamiento y garantizar el sano comportamiento financiero del programa.
- Se puede utilizar este crédito las veces que el trabajador lo requiera, siempre y cuando haya pagado de forma puntual el crédito anterior, únicamente se deberá dejar pasar un bimestre.

En 2014, se colocaron 166,234 créditos de mejoramiento, Mejora tu Casa (95,254) y Mejoravit (70,980), por un monto de 4,292 mdp. Debido a que el monto máximo de crédito ya no está sujeto al ahorro en el SSV, con Mejoravit el monto promedio de financiamiento aumentó de 21,000 a 28,700 pesos.

Subdirección General de Administración de Cartera

El Infonavit busca contar con la mejor administración de la cartera por medio de procesos robustos y eficientes, con el personal interno y externo capacitado de forma adecuada. La complejidad en la administración de cartera plantea retos relevantes para la viabilidad financiera del Infonavit, dado su perfil altamente social, la dependencia existente en la generación del margen financiero para dar rendimiento al Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV) y la necesidad de brindar un servicio de clase mundial.

El Infonavit, como hipotecaria social, ha otorgado aproximadamente dos terceras partes de sus créditos a trabajadores con ingresos menores a 4 VSM. Ante esta situación, el principal riesgo en el proceso de cobranza, se presenta cuando los acreditados pierden su empleo, ya que en este caso el cumplimiento de sus pagos depende por completo de su capacidad y voluntad. Adicionalmente, la variabilidad en sus ingresos, las enfermedades, los gastos catastróficos en su hogar y la vulnerabilidad social se encuentran identificados como causas que impiden al acreditado cumplir con sus obligaciones de pago. Ante esto, el Modelo de Cobranza Social ofrece soluciones financieramente viables para la institución y factibles para los acreditados que atraviesan por dificultades económicas.

El portafolio observa un proceso de envejecimiento, pues cada vez representan una mayor proporción los créditos viejos, con lo cual se corre el riesgo de que un mayor número de derechohabientes pierda su relación laboral formal y transite hacia la cartera vencida. Este proceso de envejecimiento podría verse acelerado si se origina una menor cantidad de créditos hipotecarios durante los próximos años. Para el cierre de 2015, se espera una mayor proporción de acreditados sin relación laboral dentro del portafolio en Balance del Instituto, con tendencia creciente y estimando que alcancen una participación de 28.3%.

Durante 2014, se llevaron a cabo diversas acciones que permitieron la administración eficiente de la cartera, mantener el enfoque social institucional y la calidad en el servicio, además de asegurar la rentabilidad tanto del portafolio como del Fondo Nacional de la Vivienda.

En 2014, los objetivos de las acciones llevadas a cabo por la Subdirección General de Administración de Cartera fueron los siguientes:

- Contar con un proceso eficiente de cobranza, a través de métricas de desempeño, así como optimizar el proceso de asignación y definir incentivos para despachos.
- Fortalecer los procesos de toma de decisiones a través de un Modelo de Inteligencia para la administración de cartera, que permita monitorear a los diferentes actores involucrados y de esta manera contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Instituto.

- Diseñar e implementar un portafolio de soluciones y servicios a los acreditados, con foco en las necesidades de los usuarios para incrementar la efectividad en el pago y, al mismo tiempo, hacer más eficiente el gasto en el que se incurre.
- Consolidar la organización y el modelo de comercialización de vivienda recuperada, para disminuir el tiempo de rotación del inventario, incrementar la productividad y aumentar la cantidad de viviendas desplazadas.

Como resultado global, el Índice de Cartera Vencida (ICV) medido en número de créditos, cerró en 5.29% en 2014, por debajo de la meta establecida de 5.5%. Con estas acciones, el Infonavit refuerza su papel de generador de bienestar social a través de una cobranza que busca que los trabajadores y sus familias cuenten con un hogar digno y mantengan su patrimonio.

Subdirección General de Recaudación Fiscal

La Subdirección General de Recaudación Fiscal tiene como objetivo administrar el ahorro de los trabajadores en la Subcuenta de Vivienda, así como la recaudación de sus aportaciones y amortizaciones.

Durante 2014, con el fin de ejecutar de mejor manera las facultades de órgano fiscal que le confiere la ley y asegurar la efectividad operativa, el Infonavit llevó a cabo una serie de proyectos en materia de recaudación fiscal orientados a contar con modelo de cobranza inteligente con base en esquemas de riesgo y mecanismos de seguimiento y control. Estas iniciativas se describen a continuación.

Programa de Regularización de Adeudos Fiscales Cumplamos Juntos 2014

Este programa atiende las necesidades de los aportantes con adeudos fiscales ante el Infonavit y facilita su regularización considerando la capacidad de pago, el plazo requerido y el tipo de aportante. Al cierre de 2013, se recaudaron 198 mdp con el Programa de Facilidades de ese ejercicio, incorporándose 1,073 empresas. En 2014, se reestructuró e implementó el nuevo modelo del Programa de Regularización de Adeudos Fiscales. Esto permitió que los ingresos recaudados con corte al cierre de diciembre de 2014 ascendieran a más de 823 mdp, incorporándose 4,942 empresas y 58 órganos públicos.

Gráfica 17: Ingresos del programa Cumplamos Juntos 2014
(mdp)



Fuente: Infonavit.

Afiliación de más trabajadores para incrementar la recaudación

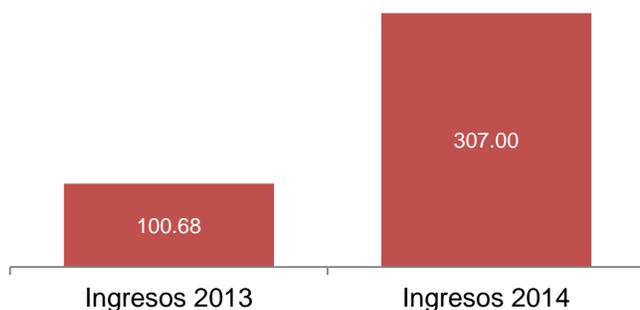
Durante 2014, se llevaron a cabo las siguientes acciones para promover la afiliación de más trabajadores:

- Afiliación de trabajadores de Organismos Públicos Descentralizados: al cierre de 2014 se contaba con una base de más de 80,000 trabajadores de los cuales 12% cuentan con un crédito, estos trabajadores generan un ingreso de \$120 mdp bimestrales.
- Programa para estados y municipios: se liberó la plataforma para registro de los trabajadores así como la implementación de servicio al usuario.
- Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS): para el régimen obligatorio entró en operación a partir del 1 de julio y para el régimen voluntario a partir del 8 de septiembre.
- Infonavit para todos: se diseñaron las soluciones para devolución a patrones, traspasos de saldo, dispersión del crédito y depuración de la cuenta por cobrar.
- Bienvenida al Infonavit: se diseñó el modelo conceptual, así como el del proceso para identificar a los nuevos derechohabientes y asegurar el cumplimiento de los patrones respecto a sus aportaciones.

Inmovilización, transferencia y des-inmovilización de recursos

Con la finalidad de optimizar el cobro coactivo de créditos fiscales determinados a favor del Infonavit, se buscan prácticas eficientes que incrementen la recuperación de las aportaciones omitidas a su favor. Por tal motivo, se incorporó el embargo de cuentas bancarias dentro de las estrategias de cobranza fiscal coactiva. Como resultado de las nuevas estrategias implementadas en las inmovilizaciones de cuentas bancarias, así como las transferencias electrónicas y en coordinación con las Delegaciones Regionales, se logró obtener ingresos históricos, con corte al 31 de diciembre de 2014, por un monto de 307 mdp, incrementándose los ingresos en un 203% respecto a 2013.

Gráfica 18: Ingresos por inmovilización de cuentas bancarias
(mdp)

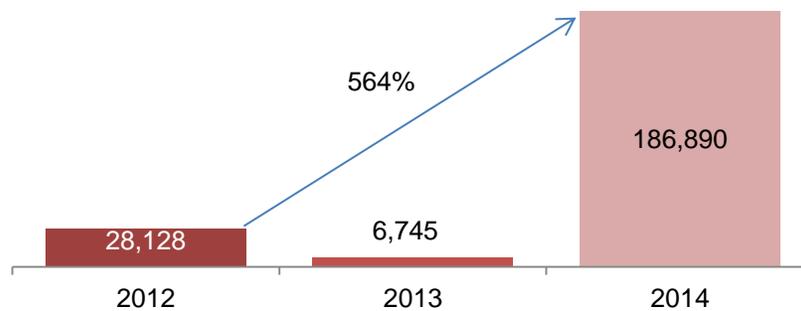


Fuente: Infonavit.

Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE)

En 2014, se emitieron 186,890 PAE, por un monto de 5,138 mdp, cifra histórica de acciones fiscales coactivas. Asimismo, en julio de 2014, se generó la primera emisión sistematizada del PAE a través del sistema de Administración de Recaudación y Cobranza Especializada (ARCE), que garantiza que la información del proceso se encuentre registrada en los sistemas institucionales, para continuar con el seguimiento de las acciones fiscales. Para reforzar el proceso de notificación y el PAE se desarrolló el Programa de Capacitación, con el que se capacitó a 1,430 notificadores y 473 ejecutores del PAE en todo el país.

Gráfica 19: PAE ejecutados



Fuente: Infonavit.

Incremento en las acciones fiscales por notificación

Derivado de la necesidad de incrementar la presencia fiscal del Instituto con los patrones omisos y tener un mejor control del proceso de notificación de actos de autoridad, se trabajó en la automatización de diversos productos de notificación de créditos fiscales. Esto permitió la realización de 1,179,579 acciones fiscales por notificación, logrando incrementar en 80,604 (7.66%) los actos de autoridad llevados a cabo en 2014, respecto a 2013.

Descarga electrónica de las Constancias de Situación Fiscal

Con el fin de dar facilidades a las empresas aportantes, se implementó la descarga electrónica de la constancia de situación fiscal a través del Portal Empresarial. Con esta plataforma los solicitantes obtienen la constancia desde el portal del Infonavit mediante un control de acceso seguro y efectivo, sin necesidad de acudir a las Delegaciones Regionales y de presentar documentación, por lo que el trámite se hace en menos de dos minutos. De julio a diciembre de 2014, se descargaron 22,840 constancias.

Gráfica 20: Solicitudes de emisión de constancias electrónicas



Fuente: Infonavit.

Mejoras al servicio a través del Centro de Atención Empresarial (Portal Empresarial)

Con la finalidad de dar un mejor servicio a las empresas aportantes, se llevaron a cabo las siguientes mejoras:

- Se implementó el servicio electrónico de asociación de Números de Registros Patronales (NRP) a través del Portal Empresarial, lo que permite al aportante agrupar todos los NRP en un único registro.
- A partir del 21 de octubre de 2014, se notificó de manera bimestral a los patrones de trabajadores que se encuentran pagando un crédito Infonavit, que están a un año de concluir el pago de su crédito, mediante el aviso de suspensión denominado Próximo a Liquidar. Esto beneficia al patrón y a sus trabajadores para que dejen de realizar con oportunidad la retención de las amortizaciones correspondientes.
- En agosto de 2014, se liberó la aplicación que permite a los patrones con más de 100 trabajadores, descargar de manera masiva los avisos de retención, suspensión y modificación de descuentos, a través del Portal Empresarial.
- En el año, se formalizaron las reglas de operación para atender 39 causales de aclaración a través del Portal Empresarial, automatizando la atención de las principales cuatro causales (pago realizado, incapacidades, ausentismos y primera vez en cédula). Asimismo, se modificaron con lenguaje ciudadano los textos de respuesta de las aclaraciones.

Nuevo Modelo Integral de Supervisión de Proveedores de Cobranza Fiscal

El modelo mejora la cadena de valor de la cobranza fiscal a través de la supervisión de los proveedores y prestadores de servicios. Este modelo se creó e implementó en conjunto con los proveedores a cargo de las notificaciones de créditos fiscales. Los principales logros son los siguientes:

- Durante el periodo comprendido entre el 2 de marzo y el 30 de noviembre de 2014, se realizaron 98 visitas de verificación a 23 proveedores en 32 Delegaciones Regionales, logrando con ello mejoras en la implementación de mecanismos de control de los proveedores en el monitoreo de su operación y resguardo de la información.
- Al cierre de 2014, el importe global de las sanciones asciende a 189,000 pesos (no incluye IVA) correspondiente a malas prácticas realizadas por los proveedores de Notificación de Créditos Fiscales.
- Se realizó el primer descuento en la facturación de los proveedores de notificación de créditos fiscales correspondiente a deducción de trabajos efectuados con mala calidad, la cual representó un importe global de 400,912 pesos (no incluye IVA).
- Se ha logrado la participación de las Delegaciones Regionales en el desarrollo de visitas a domicilios de contribuyentes, que fueron reportados con estatus “no localizado” y que son susceptibles de notificar, con la finalidad de disminuir las malas prácticas en el desarrollo del proceso de notificación.

Nuevo Modelo de Supervisión de Proveedores del Procedimiento Administrativo de Ejecución

Se creó e implementó con los proveedores especializados en el PAE, el Nuevo Modelo Integral de Supervisión de Proveedores de Cobranza Fiscal, el cual ha logrado en su primera fase, lo siguiente:

- De agosto a noviembre de 2014, se realizaron 20 visitas de verificación a 11 proveedores, en 13 Delegaciones Regionales.
- Inicio de un proceso integral de mejoras al PAE, con la finalidad de contar con un procedimiento que no sea objeto de medios de defensa.
- Se comenzó la implementación del PAE mediante el embargo de la negociación, nombrando depositario interventor con cargo a caja, dentro del plan estratégico de cobranza coactiva.
- Se implementó del (INEX) Indicador de Excelencia en el Servicio del PAE mediante el embargo de la negociación.

Publicación de las notificaciones por estrados

Con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en los artículos 134, fracción III, y 139 del Código Fiscal de la Federación¹², en diciembre de 2014, se implementaron las notificaciones por estrados en las Delegaciones que fueron seleccionadas como piloto (Baja California, Chiapas, Puebla y Querétaro). Se cuenta con la infraestructura tecnológica y estrados físicos en las Delegaciones para realizar esta actividad y se llevaron a cabo capacitaciones para las Delegaciones Regionales. Al cierre de 2014, se

¹² Documento que señala que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, como Organismo Fiscal Autónomo, realizará la notificación por estrados de las diligencias, en un sitio abierto al público de las oficinas de la autoridad, durante quince días hábiles consecutivos. Adicionalmente, estas notificaciones se publicarán en su página electrónica.

contó con 186,051 requerimientos “no localizados y por oposición”, los cuales se les puede dar continuidad al proceso de cobro a través de la notificación por estrados y representan un monto total de 1,301 mdp, correspondientes a requerimientos fiscales, comprendidos entre el primer bimestre de 2010 y el quinto bimestre de 2014.

El Infonavit como entidad recaudadora

Hasta 2014 se utilizaban las herramientas del IMSS (SUA y SIPARE) para ingresar los recursos individualizados que los aportantes pagan al Infonavit. A partir de noviembre de 2014, se liberó el proceso del Infonavit como entidad recaudadora, lo que permite utilizar un canal independiente para realizar el cobro e individualización de pagos de los patrones a las cuentas de sus trabajadores. Este logro sienta las bases para desarrollar una oferta de valor más atractiva y más diversa para los derechohabientes del Instituto.

Subdirección General de Sustentabilidad

Los objetivos de la Subdirección General de Sustentabilidad establecen el cumplimiento de las condiciones, normas y productos para aumentar la calidad de vida de los trabajadores, transformar los elementos deteriorados en oportunidades de regeneración urbana, económica y social, y diseñar metodologías de evaluación, medición e intervención social y cultural. Esto con el fin de posicionar al Instituto como un agente de cambio social en el diseño e implementación de políticas públicas de vivienda y desarrollo urbano sustentable. Dentro de las iniciativas desarrolladas en 2014, destacan las siguientes.

Hipoteca Verde

Es un monto adicional al crédito hipotecario para que el derechohabiente adquiriera una vivienda con tecnologías que consuman de manera eficiente la energía eléctrica, gas y agua en la vivienda y les ayuden a disminuir el gasto familiar, así como a optimizar el uso de los recursos y a mitigar las emisiones de CO₂.

Durante 2014 la colocación de más de 370 mil créditos con Hipoteca Verde, reafirma este programa como el mecanismo de financiamiento más exitoso en México para incorporar tecnologías que contribuyan a la eficiencia energética, al uso racional del agua en la vivienda y a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero del sector.

En 2014, cada vivienda financiada bajo este programa cuenta con un ahorro anual promedio de 2,556 pesos derivados de consumos más eficientes. En términos generales, este programa está asociado con el ahorro anual de más de mil millones de Kwh en electricidad, 35 millones de metros cúbicos de agua, y la mitigación de 396 mil toneladas de dióxido de carbono, equivalentes a plantar 1.2 millones de árboles.

Cabe señalar que durante 2014 se fortaleció el esquema operativo para viviendas de mercado abierto individual, a través de la implementación de mejoras operativas, normativas y de información, con el fin de asegurar el buen desempeño de los proveedores de ecotecnologías, así como concientizar a los trabajadores sobre la relevancia de incorporarlas a sus viviendas.

Nueva plataforma de avalúos

Con la finalidad de contar con un proceso de calidad en la elaboración, seguimiento y control de avalúos, se inició el desarrollo de una nueva plataforma. Este sistema de monitoreo inteligente y automatizado permite contar con estimaciones adecuadas sobre el valor de las garantías que respaldan los créditos hipotecarios otorgados, contribuye a optimizar la cobranza con sentido social, robustece la originación y apoya en el proceso de mitigación de riesgos.

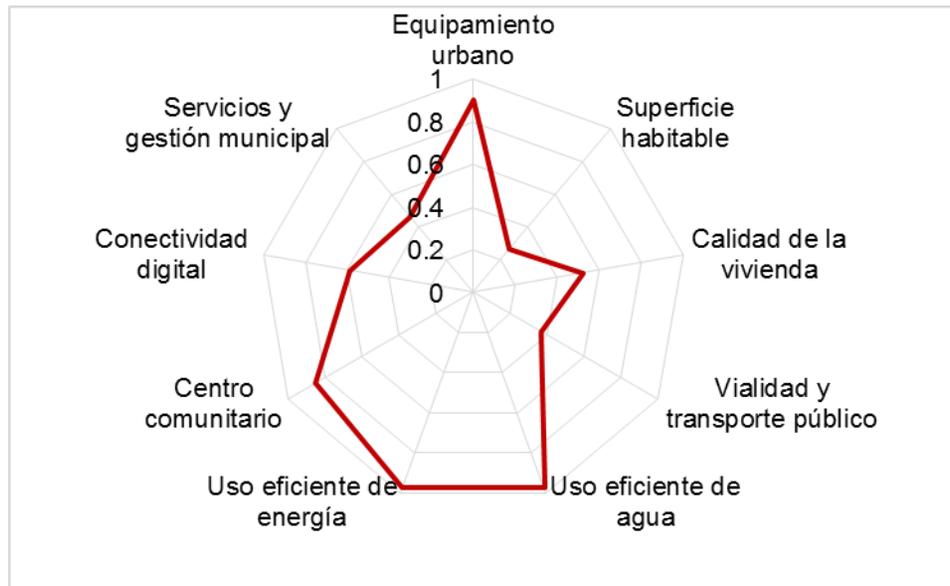
Durante 2014, y a partir de la observación del proceso de valuación, se establecieron directrices en materia de valuación de bienes inmuebles, para asegurar la estandarización y cumplimiento de parámetros de calidad y confiabilidad, dirigidas a las unidades de valuación, los especialistas en avalúos, los gestores inmobiliarios, así como áreas del Instituto involucradas en el proceso de avalúos. De esta manera se diseñó una plataforma en línea para la generación y acceso a valuaciones que identifican propiedades similares y comparables mediante algoritmos inteligentes y detectan sobrevaluación por zona, obtienen métricas de desempeño y georeferencias similares. Además, se elaboró un manual único de avalúo, se actualizó el convenio de prestación de servicio inmobiliario, se cuenta con nuevas medidas de control y se mejoraron los niveles de servicio.

Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno

Se planteó la posibilidad de evaluar la vivienda y su entorno de manera individual, por medio de atributos consistentes con la información del avalúo, como elemento del balance social que le permite al Instituto calificar la condición cualitativa de las viviendas, con los siguientes resultados:

- El promedio del nivel de la Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve) de las viviendas financiadas durante 2014 aumentó 2% respecto al mismo periodo de 2013, lo que rebasa la meta establecida de 108 puntos.
- El número de viviendas evaluadas a la baja en la Ecuve disminuyó de 7% a 5%, trasladando vivienda a los segmentos de mediana y alta calificación.
- Esta reducción es significativa ya que se tiene evidencia de que 42% de la vivienda abandonada (para créditos otorgados desde 2010) presenta una evaluación baja y solamente 8% de la evaluada de forma alta se abandona.
- Los principales puntos a la alza se registran en equipamiento urbano, conectividad digital, superficie habitable y calidad comunitaria.

Gráfica 21: Distribución de atributos de la Ecuve



Fuente: Infonavit.

Mejoras a indicadores institucionales

Con el objetivo de reflejar el nuevo modelo de operación del Infonavit y sus nuevas prioridades, se redefinió el marco conceptual de los indicadores institucionales.

- Para impulsar la construcción de vivienda con atributos deseables, se cuenta con un simulador que permite a los desarrolladores entender qué cambios podrían hacer en términos de vivienda, entorno y comunidad para calificar mejor a los verificadores en el INEX (Índice de Excelencia en el Servicio).
- Se diseñaron reportes personalizados que permiten orientar a los constructores de vivienda en sus principales áreas de oportunidad.
- El Índice de Calidad de Vida Vinculado a la Vivienda (ICVV) fue reajustado metodológicamente para fortalecerlo y generar información que oriente la decisión de compra de los derechohabientes.
- El Índice de Satisfacción del Acreditado (ISA) fue rediseñado incorporando elementos que permiten saber de manera más efectiva qué tan satisfechos están los acreditados del Infonavit con su nueva vivienda, con relación al lugar donde residían antes. Asimismo se incorporaron preguntas para saber si recomendarían al desarrollador o volverían a comprar con él, elementos mundialmente aceptados para medir la satisfacción con una compra.

- Se diseñó una estrategia para difundir información que explique de forma clara los índices y promueva su uso para orientar a los derechohabientes en la compra de su vivienda.

Red Latinoamericana y el Caribe de Vivienda Sustentable – Red Lac

En 2014, el Infonavit creó una red de conocimiento sobre mecanismos y programas para fortalecer el sector de la vivienda sustentable en América Latina y el Caribe, así como para incentivar la cooperación regional y el intercambio de conocimientos y lecciones aprendidas en temas de vivienda y urbanismo. Con esto se busca compartir las mejores prácticas y difundir proyectos de vivienda entre los países por medio de asesorías, visitas y una biblioteca virtual.

La Red LAC eleva la cooperación triangular (México-Colombia-Alemania) a una regional, para América Latina, donde el Infonavit juega un papel primordial al difundir sus programas de sustentabilidad, además de conocer, replicar y difundir otras experiencias en materia de vivienda y urbanismo. Este fue el caso del Foro Urbano Mundial 7, celebrado del 7 al 11 de abril de 2014 en Medellín, Colombia, en el que el Instituto presentó los programas Hipoteca Verde, Sisevive-Ecocasa, las acciones de regeneración urbana y Pintemos México.

En el sentido de fortalecer el intercambio de conocimientos y experiencias a nivel internacional, el Director General del Infonavit, Mtro. Alejandro Murat Hinojosa, y el Jefe de la División de Monitoreo y Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-HABITAT), Dr. Eduardo López Moreno, firmaron un convenio de colaboración para hacer de México el primer país donde se implemente el Índice de Prosperidad Urbana (CPI) de ONU-HABITAT.

También se presentaron los programas Hipoteca Verde y Sisevive-Ecocasa ante la delegación del Fondo Mi Vivienda y a la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide) de Perú, país que creará un portafolio de créditos de vivienda social sustentable basado en experiencias del Infonavit.

6° Foro Internacional de Vivienda Sustentable (FIVS): diseñar para habitar

El Infonavit organiza cada año el Foro Internacional de Vivienda Sustentable (FIVS) con el fin de fomentar el desarrollo y la adquisición de vivienda en entornos sustentables, además de debatir sobre las ciudades y abordar temas relacionados con el desarrollo urbano y la vivienda, con la participación de especialistas, investigadores y líderes de opinión nacionales e internacionales.

Su objetivo es difundir e impulsar prácticas creativas hacia una nueva política de que consolide ciudades compactas en busca de nuevos modelos de vivienda con criterios de redensificación, ubicación, accesibilidad, equipamiento e infraestructura, así como para la gestión de la vivienda social intraurbana a partir de un modelo eficiente y sustentable.

La 6ª edición de este Foro se denominó Diseñar para habitar y se llevó a cabo del 28 al 30 de octubre de 2014, en la Ciudad de México para proponer un debate multidisciplinario y crítico sobre el diseño de los procesos estratégicos en los temas de gestión, finanzas, políticas públicas, ordenamiento territorial, comunidad y arquitectura vinculados al sector de la vivienda.

La importancia de este Foro no sólo fue situar a la vivienda como asunto prioritario en la agenda política del país, sino entenderla como un tema interdisciplinario, así como comprender las dinámicas y procesos específicos a través de los cuales las ciudades se mantienen y persisten frente a los cambios, incidiendo en las acciones cotidianas y a través de la construcción de instrumentos como respuesta a las necesidades regionales que generen calidad de vida en entornos comunitarios. Participaron en este foro siete países, dos mil asistentes y diez conferencistas magistrales de países como Estados Unidos, Australia, Colombia, Holanda, Dinamarca, Costa Rica y México.

Ilustración 5: 6º Foro Internacional de Vivienda Sustentable



Fuente: Infonavit.

Asimismo, en el marco del 6º Foro de Vivienda Sustentable, tuvo lugar una exhibición de 32 propuestas de vivienda, denominada Proyecto de Vivienda Unifamiliar Regional (VUR). Los proyectos exhibidos resultaron de la colaboración entre la Universidad Nacional de Autónoma de México (UNAM) y varias oficinas de arquitectura y diseño urbano nacionales, y mostraron viviendas en un entorno urbano que incorpora ecotecnologías, consideraciones bioclimáticas y un programa arquitectónico apegado a la Política Nacional de Vivienda.

Ilustración 6: Proyecto de Vivienda Unifamiliar Regional



Fuente: Infonavit.

Segundo concurso de estudiantes FIVS

El objetivo del concurso es difundir e impulsar prácticas creativas sobre redensificación, ubicación, equipamiento e infraestructura, así como gestión de la vivienda social intraurbana a partir de un modelo eficiente, compacto y sustentable.

Asimismo, se busca identificar la demanda potencial de vivienda de interés social regional para estructurar un programa flexible y susceptible de redensificación, con base en criterios de ubicación y accesibilidad; equilibrio entre vivienda y áreas verdes; reducción de circulaciones, densidad y agrupación; sistemas de transporte público, seguridad, valor patrimonial, calidad de vida, usos mixtos y plantas activas; diversificación de tipologías, infraestructura y equipamiento; comunidad y cohesión social.

El 30 de junio se llevó a cabo el taller de verano, en el cual expertos en temas de sustentabilidad, viabilidad económica, diseño arquitectónico, entre otros, impartieron pláticas y asesorías para los ocho equipos finalistas del *Segundo concurso FIVS: diseñar para el lugar*, integrado por alumnos de seis universidades mexicanas. Los finalistas presentaron sus propuestas ante los integrantes del jurado de calidad, quienes destacaron la excelencia de los finalistas y de sus propuestas. Cabe señalar que el concurso contó con 190 equipos de 46 universidades localizadas en 23 entidades federativas.

Ilustración 7: Segundo concurso de estudiantes FIVS



Fuente: Infonavit.

Premio Nacional de Vivienda

El Infonavit participó en esta iniciativa federal en materia de vivienda, coordinada por la Conavi y en colaboración con las demás Organizaciones Nacionales de Vivienda. Cabe señalar que se trata de un reconocimiento nacional al esfuerzo de los diversos agentes y actores que participan en los procesos de diseño, producción y oferta habitacional, que contribuyen al desarrollo de viviendas de mayor calidad y confort a través del diseño arquitectónico, conservación del medio ambiente, ubicación, planeación, desarrollo urbano, sistemas constructivos, tecnologías, financiamiento, asesoría técnica integral, costos y gestión administrativa. El esfuerzo de suma a la atención de necesidades de los mexicanos para acceder a viviendas dignas que hagan ciudad,

constituyan a un patrimonio seguro para sus ocupantes y propicien su integración social.

Ilustración 8: Premio Nacional de Vivienda



Fuente: Infonavit.

Premio de Vivienda Sustentable Infonavit

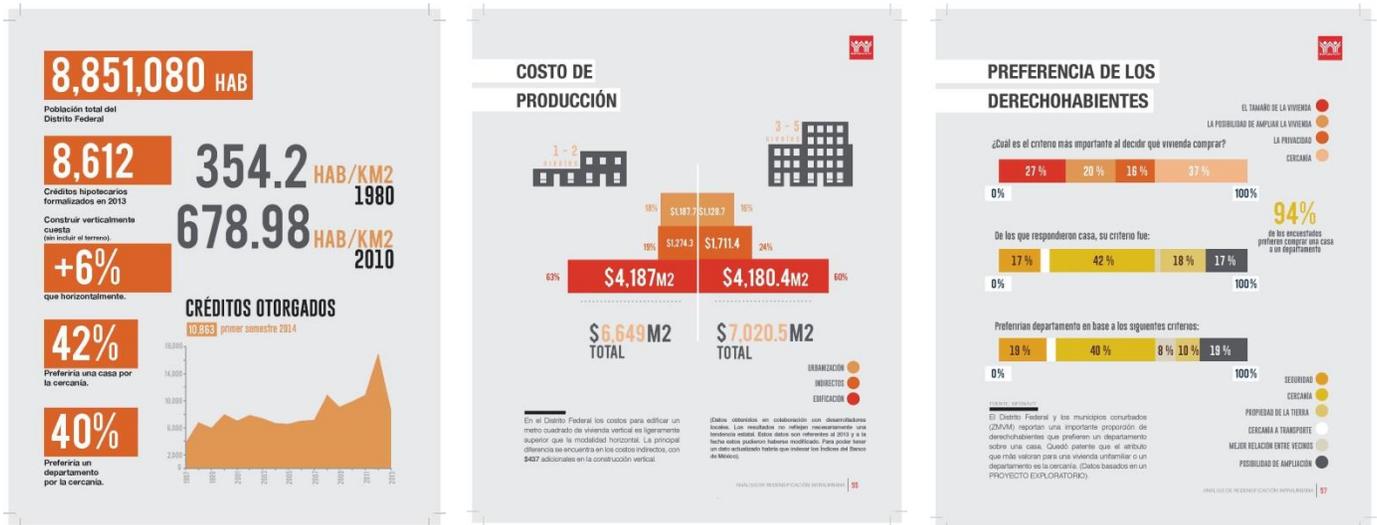
El Premio de Vivienda Sustentable Infonavit favorece el desarrollo competitivo de las ciudades y el valor patrimonial de las familias; incentiva la vivienda financiada dentro de un marco de planeación urbana y ocupación ordenada del territorio, fomenta el desarrollo sustentable con un diseño de calidad y genera programas de rehabilitación y mejoramiento.

En su emisión correspondiente a 2014 participaron 26 conjuntos habitacionales. El ganador fue el desarrollo Aquiles Serdán, pues promueve soluciones habitacionales integrales que consideran el equipamiento necesario, como transporte público, escuelas, centros médicos, áreas comerciales y espacios abiertos, de manera que los habitantes tengan una mayor calidad de vida.

Análisis de Redensificación Intraurbana (ARIU)

El objetivo del estudio es facilitar la comprensión de las situaciones particulares a nivel nacional en materia de vivienda, con el fin de diseñar estrategias específicas que promuevan el desarrollo planificado de la redensificación en centros urbanos. De esta forma, y con base en la información disponible de las 32 delegaciones regionales del país, se llevó a cabo un estudio gráfico que mostró las condiciones actuales de la vivienda del país. Como parte de este estudio, se analizaron los 150 municipios donde se ubica 80% de los derechohabientes del Instituto.

Ilustración 9: Análisis de Redensificación Intraurbana



Fuente: Infonavit.

Informe Anual de Sustentabilidad

La labor del Infonavit en materia de sustentabilidad se documenta año con año mediante la metodología GRI (*Global Reporting Initiative*), institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos dirigidos a la elaboración de memorias de sustentabilidad para entidades que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social. Rendir un informe bajo la metodología GRI constituye un factor de competitividad y de reconocimiento al Infonavit a nivel mundial. Durante 2014, se documentó el *Informe de Sustentabilidad 2013*, que obtuvo el Grado GRI 4.0 versión *Comprehensive*.

Ilustración 10: Informe Anual de Sustentabilidad



Fuente: Infonavit.

Subdirección General de Planeación y Finanzas

La Subdirección General de Planeación y Finanzas llevó a cabo una serie de iniciativas estratégicas con el fin de apoyar al Instituto en el cumplimiento de su doble mandato mediante el mantenimiento y la creación de mayor valor patrimonial de los trabajadores, asegurando la solidez financiera del Instituto y su viabilidad de largo plazo. Estas iniciativas se describen a continuación.

Crédito en pesos

2014 constituyó un punto de quiebre en la estrategia de originación. Por primera vez en 27 años, el Instituto ofreció créditos en pesos para todos sus derechohabientes, independientemente de su nivel de ingresos.

La introducción del crédito en pesos a todos los derechohabientes tiene como finalidad ofrecer a los trabajadores, especialmente a los de menores ingresos, un producto hipotecario competitivo frente a los ofrecidos por la banca comercial.

El diseño del producto fue llevado a cabo por la Subdirección General de Planeación y Finanzas en conjunto con la Subdirección General de Crédito. El producto comenzó a operar a partir de julio con una tasa fija de 12% durante toda la vida del crédito. En esta nueva modalidad, los montos de crédito son similares a aquellos otorgados en VSM, manteniendo la capacidad de compra de los acreditados. Por otro lado, el saldo del crédito es decreciente desde el primer pago realizado, lo que permite observar una disminución gradual de la deuda. La denominación en pesos, en lugar de VSM, protege a los acreditados ante incrementos del Salario Mínimo.

Aumento al monto máximo de crédito

El diseño de esta iniciativa fue llevado a cabo por la Subdirección General de Planeación y Finanzas en conjunto con la Subdirección General de Crédito. Mediante el aumento del monto máximo del crédito tradicional se pretende aprovechar toda la capacidad de crédito de los derechohabientes que tengan ingresos mayores a 8 VSM y con esto también incrementar los ingresos del Instituto.

El incremento del monto máximo de crédito hasta en un 76% permitirá financiar la vivienda intraurbana de mayor valor patrimonial, logrando derramar más recursos financieros. El aumento al monto máximo de crédito posibilita el acceso de más derechohabientes a viviendas más cercanas, mejor construidas y de mayor tamaño, con acceso a infraestructura y bienes públicos, incrementando con esto su valor patrimonial.

Anteriormente, para aquellos derechohabientes que tenían ingresos superiores a 8 VSM, el monto máximo de crédito que se les podía otorgar era de 236 VSM es decir, aproximadamente 483 mil pesos a pesar de tener capacidad de pago para acceder a montos mayores. Con este nuevo esquema se incrementa el monto máximo de crédito

a 415 VSM, equivalente a 850 mil pesos, sin modificar los demás criterios de originación.

Seguro de Calidad

Por primera vez en la historia de México, mediante el Seguro de Calidad instrumentado por el Infonavit, todos los nuevos desarrollos habitacionales cuentan con una cobertura que asegura el valor y la calidad de las viviendas financiadas por el Instituto. Ahora, las empresas constructoras de vivienda están obligadas a contratar un seguro que ampara vicios ocultos en estructura (diez años) e impermeabilización (cinco años), salvaguardando el valor patrimonial de las viviendas adquiridas por los derechohabientes.

Al cierre de 2014, se han registrado 111,131 viviendas en órdenes de verificación en el Registro Único de Vivienda (RUV) y cuentan con pago para análisis de riesgo, al tiempo que 11,387 viviendas se han financiado mediante un crédito directo del Infonavit con Seguro de Calidad.

Implementación de la CUOEF

Durante 2014, la Subdirección General de Planeación y Finanzas trabajó en coordinación con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para la implementación de las medidas necesarias dentro del Instituto para atender las disposiciones señaladas en la Circular Única para Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF).

Esta circular promueve el fortalecimiento institucional al favorecer la aplicación de las mejores prácticas financieras y operativas que buscan mitigar y prevenir riesgos como:

- Adoptar mejores prácticas de operación respecto a crédito, administración de cartera, control interno, riesgos y órganos de gobierno.
- Contar con nuevas metodologías para valorar y medir las pérdidas esperadas e inesperadas para asegurar la viabilidad financiera (reservas de crédito e índice de capitalización).
- Adoptar criterios contables que norman el registro, valuación, presentación y revelación de la información financiera del Instituto.
- Tener mayor control y vigilancia por medio de reportes regulatorios.

Para la correcta implementación de la CUOEF, fue necesario lanzar un proyecto que consistió en la creación de un área de cumplimiento regulatorio, así como analizar los 340 artículos, 44 anexos, 27 reportes regulatorios y 18 criterios contables con cada una de las Subdirecciones Generales.

Con base en los resultados de los análisis mencionados, se determinó el nivel actual de cumplimiento y se establecieron planes de trabajo para desarrollos tecnológicos,

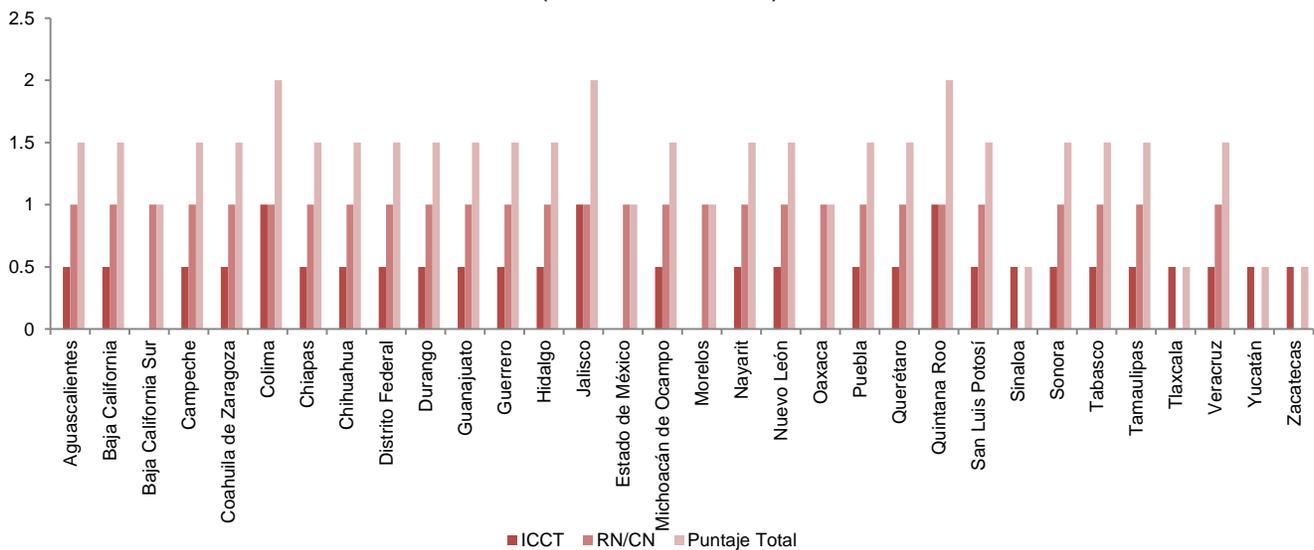
adecuaciones a la normativa y/o estructura organizacional y modificaciones en la operación.

Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones (MFGD)

Este modelo fue implementado utilizando la información contable institucional y algunos criterios de distribución para cada una de las Delegaciones. El modelo permite contar con indicadores que evalúan el desempeño financiero de las 32 Delegaciones, con el fin de establecer estrategias de mejora en la gestión.

En ese sentido, se generan periódicamente los estados financieros para las 32 delegaciones, así como los indicadores de desempeño referentes a sus activos, pasivos, patrimonio, reservas, y resultados. El puntaje total por Delegación se compone de dos indicadores, el Índice de Cobertura sobre la Cartera Total (ICCT) y el Resultado Neto sobre la Cartera Neta (RN/CN).

Gráfica 22: Puntaje del Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones (Diciembre 2014)



Fuente: Infonavit.

Modelo Financiero de Gestión de Áreas Sustantivas (MFGAS)

El modelo tiene el objetivo de evaluar el desempeño financiero de las áreas sustantivas, por medio de indicadores de rentabilidad financiera y operativa, lo que permite conocer y valorar la contribución de las áreas a los resultados del Instituto, generando corresponsabilidad de los resultados financieros del Infonavit.

El MFGAS está compuesto por cinco indicadores, uno para cada área sustantiva (Crédito, Cartera y Recaudación Fiscal), uno para las Delegaciones y otro para las áreas de apoyo. Para las áreas sustantivas, el indicador de rentabilidad es la relación

entre su Gasto de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) sobre el monto de inversión, cobranza a acreditados o monto de recaudación fiscal, dependiendo del área.

Para las áreas de apoyo y Delegaciones, el indicador se obtiene de la relación de su GAOV sobre los activos productivos institucionales, conformados por la cartera neta más las disponibilidades e inversiones y los derechos fiduciarios.

Optimización del Modelo de Adquisiciones

Con el fin de mejorar la calidad del servicio y dar cumplimiento normativo, se llevaron a cabo mejoras al modelo de adquisiciones en tres ejes: normativo, organizacional y tecnológico, a fin de permitir al Instituto realizar compras y contrataciones bajo los preceptos de transparencia, eficacia y honradez.

El proyecto de transformación de la plataforma de adquisiciones tiene su origen en un diagnóstico de fortalezas y debilidades, en torno a las dimensiones de eficiencia, transparencia, competitividad y profesionalización de los proveedores, generando la adecuada planeación y programación de las compras y el máximo aprovechamiento del gasto, en apego a la normatividad.

De manera específica se pueden resaltar los siguientes beneficios derivados de la implementación de esta iniciativa:

- Mejora en niveles de servicio, estandarización de criterios y atención personalizada.
- Mejor distribución de cargas de trabajo y mayor especialización del personal por área o por región.
- Mayor productividad en las actividades desarrolladas por las áreas usuarias y el área de adquisiciones.
- Estandarización e incremento de eficiencia en los procesos.
- Incorporación de las mejores prácticas corporativas en la materia.
- Certeza normativa a los sujetos que intervienen en el proceso.
- Simplificación del flujo de adquisiciones.
- Incremento de eficiencia y agilidad en los procesos.
- Innovación al incorporar a la plataforma electrónica actividades realizadas previamente en forma física.
- Trazabilidad y transparencia de los procesos de adquisiciones.
- Simplificación de los flujos de los procesos de adquisiciones.

Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS)

Durante 2014, se trabajó para lograr que un mayor número de mexicanos tengan acceso a las prestaciones del régimen obligatorio del Seguro Social y al sistema de financiamiento que administra el Infonavit. En este programa el Gobierno Federal otorga estímulos para promover la incorporación a la seguridad social. Los estímulos se componen de subsidios que se aplicarán al pago de cuotas al Seguro Social y a las

aportaciones al Fondo Nacional de la Vivienda para las personas físicas que tributen en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF).

A efecto de contribuir al RISS implementado por el Gobierno Federal, se trabajó, en conjunto con la Subdirección General de Recaudación Fiscal, en desarrollar reglas y servicios para estar en posibilidades de atender a un nuevo segmento de derechohabientes.

El H. Consejo de Administración aprobó las reglas de operación del Infonavit para contribuir al RISS en dos vertientes:

- Régimen obligatorio. Para patrones beneficiarios del subsidio que otorga el Gobierno Federal que consiste en un porcentaje del pago de las cuotas obrero patronales del IMSS y del Infonavit, en favor de sus trabajadores. Este beneficio inició operaciones el 1 de julio de 2014.
- Régimen voluntario. Para personas físicas, trabajadores independientes con o sin trabajadores, beneficiarios del subsidio en el pago de su cuota de aportación. Comenzó a operar el 8 de septiembre de 2014.

El RISS ofrece a los trabajadores el beneficio de incorporarse al Infonavit y acceder a crédito hipotecario con subsidios por parte del Gobierno Federal. A su vez, el Infonavit se beneficia al ampliar la base de derechohabientes y el alcance en el impacto social del Instituto, preservando su solidez financiera.

Creación de la Coordinación General de Riesgos

En 2014, se aprobó la creación de la Coordinación General de Riesgos, actualmente Subdirección General de Riesgos. El área fue establecida con independencia de las áreas, a fin de evitar conflictos de interés, asegurando una adecuada separación de responsabilidades y reportando directamente al Director General del Instituto. El objetivo del área es reforzar la administración integral de riesgos en todos sus frentes, por ejemplo, la medición y control de riesgos de crédito, de mercado, liquidez y operativos. Entre los principales beneficios de contar con un área de administración integral de riesgos independiente se encuentran el fortalecer políticas y procedimientos para la administración de los distintos tipos de riesgo, establecer niveles de tolerancia para todos los tipos de riesgo, desarrollar nuevos indicadores de solvencia y administración de capital y delimitar claramente las funciones, actividades y responsabilidades en materia de riesgos.

Convenio de colaboración con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

El Infonavit y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) suscribieron un convenio en 2013 para impulsar, en el ámbito de su competencia, políticas públicas en materia de vivienda y desarrollo urbano para enfrentar los retos del sector habitacional, en beneficio de los trabajadores mexicanos.

En el marco de este convenio se realizó el *Estudio de Política Urbana: México, Transformando la Política Urbana y el Financiamiento de la Vivienda* que fue aprobado por los países miembros de esa organización en la reunión del Comité de Política de Desarrollo Territorial el 26 de noviembre de 2014 en París, Francia. Para su elaboración, se contó con la participación de la Sedatu y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Adicionalmente, se incluyeron contribuciones de otras instituciones, entre las que destacan, Fovissste, INEGI, SHF, Fonhapo, Banobras, IMSS, Banxico y Consar.

Ilustración 11: Estudio de Política Urbana: México, Transformando la Política Urbana y el Financiamiento de la Vivienda



Fuente: Infonavit.

El estudio fue presentado por el Mtro. Alejandro Murat Hinojosa, Director General del Infonavit, el pasado 6 de enero de 2015, junto con el Secretario General de la OCDE, José Ángel Gurría Treviño.

El estudio provee análisis, recomendaciones y mejores prácticas sobre diversos temas, entre los que destacan:

- El desarrollo de ciudades más compactas, eficientes y productivas.
- Lograr una mejor gobernanza y coordinación interinstitucional en temas de planeación urbana, transporte y protección del medio ambiente.
- Estrategias para la regeneración y desarrollo intraurbano bajo un enfoque de sustentabilidad.
- Acciones que permitan reducir la incidencia de vivienda deshabitada.

La OCDE recomienda al Infonavit construir un marco institucional que favorezca el desarrollo de viviendas de calidad a través de:

- Fortalecer el proceso de originación de crédito con la finalidad de proveer viviendas de mayor calidad, que ofrezcan mayor valor patrimonial a los trabajadores y a sus familias.
- Diversificar las soluciones de vivienda, para atender a los trabajadores en diferentes momentos de su vida laboral, con base en sus necesidades y preferencias.

En el marco de esta colaboración, durante 2015, se elaborará el Estudio Metropolitano del Valle de México y, el 15 y 16 de octubre de 2015, se llevará a cabo la Sexta Mesa Redonda de Alcaldes y Ministros de la OCDE, en la Ciudad de México. Estas iniciativas se trabajan de manera coordinada con el Gobierno de la República, el Gobierno del Distrito Federal, el Gobierno del Estado de México y con los gobiernos locales de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

Convenio de colaboración con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

El 26 de junio de 2014, se firmó con la UNAM un convenio para llevar a cabo el *Estudio transversal de instrumentos de regulación y fomento urbanos y de vivienda para los gobiernos locales 2013-2018*.

El estudio busca realizar un análisis comparativo de los instrumentos de regulación y de fomento existentes en los programas de desarrollo urbano y de vivienda de los gobiernos locales para establecer nuevos parámetros de regulación y dar recomendaciones, y medir con indicadores específicos, si los instrumentos de regulación contienen los lineamientos del Programa para Fortalecer el Ordenamiento Urbano de la Sedatu.

Con este estudio, el Infonavit podrá contar con:

- Sistema de indicadores para las 59 zonas metropolitanas en relación a la vivienda, focalizados en el análisis de las políticas de regulación y fomento a la vivienda, a través del análisis de 1,508 variables.
- Información detallada sobre el perfil económico, social y ambiental de las 59 zonas metropolitanas del país.
- Análisis general de la estructura y tendencia de la vivienda.
- Análisis de los planes, normas y leyes vigentes relativos a la vivienda en función del sistema de indicadores para gobiernos locales confiables.
- Recomendaciones de mejoras al sistema de planeación urbano y de vivienda.

Cuenta Satélite de Vivienda en México, 2008-2012 elaborada por el INEGI

Es un instrumento estadístico que permite identificar y dimensionar la actividad económica asociada a la vivienda, conocer el aporte que realiza al total de la economía medida a través del Producto Interno Bruto (PIB), y medir el empleo en las actividades económicas relacionadas.

Durante 2014, el Infonavit trabajó en coordinación con el INEGI, Sedatu, Conavi, Fovissste y SHF en la elaboración de la Cuenta Satélite de Vivienda en México (CSVM), serie 2008-2012, la cual inició en 2013 con la firma de un convenio de colaboración y se presentó el 3 de febrero de 2015.

México es el cuarto país en generar una Cuenta Satélite de Vivienda, después de España (prueba piloto con datos de 2005), Francia (serie estadística 1966 a 2012), y Marruecos (estudio sobre el uso de la vivienda, 2000).

En 2012, el Producto Interno Bruto de la vivienda representó el 5.9% del PIB total del país. La vivienda tiene participación en 78 clases de actividad económica y en nueve sectores, entre los que destacan la construcción, los servicios financieros y de seguros y los servicios inmobiliarios y de alquiler. En este año, el sector vivienda ocupó alrededor de 3 millones de puestos de trabajo, que equivalen al 7.3% del total nacional.

Convenio de colaboración con la Universidad de Harvard

Derivado de la firma de un convenio de colaboración con la *Harvard Graduate School of Design* y el *Joint Center for Housing Studies*, en noviembre de 2013, quedaron delineadas las principales líneas de investigación englobadas en tres rubros:

1. Creación de capacidades. Se llevará a cabo un curso anual, por tres años. El primero se llevó a cabo en junio 2014.
2. Reporte de investigación. Investigación sobre las políticas urbanas y de vivienda, los planes, regulaciones y técnicas empleadas para conectar los niveles nacional, estatal y local, con casos de estudio específicos, a desarrollarse durante tres años.
3. Taller/Casos de Estudio. Taller anual con estudiantes de la Universidad de Harvard, centrado en dos regiones de México con diferentes dinámicas de vivienda.

El propósito de este ejercicio es proveer al Infonavit y a los actores principales del sector vivienda de contenido actualizado, documentado y relevante para implementar mejoras en el sector. La iniciativa también incluye el involucramiento de los tomadores de decisión y la definición de una matriz de indicadores de actuación para cada problemática identificada, con la finalidad de desarrollar capacidades orientadas a la solución de problemas e impulsar una colaboración sólida entre los responsables.

Subdirección General de Canales de Servicio

Comité de Mejora en el Servicio

En diciembre de 2014, se emitieron los lineamientos del Comité de Mejora en el Servicio, los cuales contribuirán en:

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

En la primera sesión del comité se presentaron los resultados del servicio por área sustantiva, así como los proyectos estratégicos para mejorar los servicios implementados en la Subdirección General de Canales de Servicio. Asimismo, se acordó la firma de los convenios de niveles de servicio para 2015, con la finalidad de incrementar el cumplimiento de los tiempos comprometidos con nuestros usuarios.

Rediseño de la Herramienta de Atención a Derechohabientes y Acreditados Infonavit (CRM/ADAI)

Por primera vez en el Instituto se realiza un proceso integral de revisión y rediseño de los procesos operativos y de atención (diseño de punta a punta). La mejora de los procesos desde su origen permite optimizar los procesos de atención. En esta optimización se llevan a cabo definiciones y modificaciones a los procesos que permiten la reducción del número de excepciones a los escenarios, además de reducir el tiempo de atención y automatizar trámites y servicios.

El CRM- ADAI (Atención a Derechohabientes y Acreditados Infonavit) es la herramienta que registra todas las interacciones del Instituto con los usuarios, siendo la columna vertebral de la atención en todos los canales de servicio. Esta herramienta permite capturar y recabar información sobre los servicios que consultan los usuarios y es la interface que posibilita consultar los aplicativos transaccionales para atender las solicitudes.

El rediseño se encuentra alineado con la estrategia de renovación de la plataforma tecnológica emprendida por la Subdirección General de Tecnologías y con la recomendación del H. Asamblea General en materia de servicio de las áreas sustantivas y de la Subdirección General de Canales de Servicio.

Se identificaron 11 servicios prioritarios a rediseñar de 94 a trabajar, a partir del volumen operativo que representan y el número de solicitudes ingresadas en el año. Estos servicios son cartas de saldo, corrección de datos administrativos, avisos de suspensión y retención, cancelación de hipoteca, devolución de amortizaciones, aclaración de pagos, liberación por auto seguro, prórrogas, hipoteca con servicios y quejas.

Se concluyó con la construcción de los flujos de procesos o mapas conceptuales del servicio a desarrollar. Adicionalmente se elaboraron los documentos que se refieren a la correcta ejecución de los procesos relacionados con los siguientes seis servicios, carta saldo, avisos de suspensión y retención, corrección de datos administrativos y financieros, devolución de pagos en exceso, cancelación de hipoteca y pagos. Se cuenta con avance en la construcción de cada uno de éstos, conforme a los planes establecidos por la Subdirección General de Tecnologías.

Subdirección General de Riesgos

La Subdirección General de Riesgos es la encargada de proponer la normativa, metodología, modelos, límites y parámetros para la administración de riesgos que el Instituto requiera para su adecuado funcionamiento. De igual forma, asegura que en las áreas del Instituto se implementen los indicadores estratégicos de riesgos.

Índice de Capitalización (ICAP)

El índice de capitalización sirve como una medida de la fortaleza del patrimonio del Instituto respecto de sus activos ponderados sujetos a riesgo, mismos que son la suma de los diferentes activos y pasivos, donde se distinguen los riesgos de crédito y de mercado asociados.

Desde 2013, el cálculo del ICAP se ha llevado a cabo de manera autorregulada, con base en la norma aplicable a la Banca Múltiple y Banca de Desarrollo (instituciones financieras). A partir de la entrada en vigor de la Circular Única de Organismos de Fomento y Entidades de Fomento, CUOEF, el cálculo del ICAP será obligatorio para el Instituto. Las reglas establecidas en la CUOEF contienen cambios respecto a la regla aplicable a las instituciones financieras.

La evolución del ICAP durante 2014 presentó una tendencia positiva lo que significa una posición más sólida del Instituto en términos de solvencia financiera, llegando a 13.01% al cierre de 2014.

Modelo de Evaluación Integral

Con el objetivo de otorgar créditos que asuman un menor riesgo, se implementó el Modelo de Evaluación Integral (MEI) en la originación de créditos, para trabajadores con ingresos de 5.5 VSM o más. Este modelo permite ofrecer condiciones de crédito adecuadas al perfil de riesgo del trabajador y mejorar la calidad de la cartera y clasifica a los acreditados en tres perfiles de riesgo, *bueno*, *medio* y *por mejorar*.

Una vez que el trabajador cumpla con 116 puntos se evalúa el Índice de Riesgo que está en función de factores que incluyen el número de bimestres cotizados de forma continua, edad, salario base de cotización, Saldo de la Subcuenta de Vivienda, la empresa para la que labora, entre otros, con lo que se determina el porcentaje de capacidad crediticia. De no cumplir con 116 puntos y contar con un Índice de Riesgo bueno se financiará el 100% de dicha capacidad.

Asimismo, el 26 de marzo de 2014, el H. Consejo de Administración aprobó la eliminación de la garantía de 7.5% del valor de la vivienda, con lo que los trabajadores pueden utilizar 100% de su Saldo de la Subcuenta de Vivienda.

Ilustración 12: Modelo de Evaluación Integral



Fuente: Infonavit.

Durante 2014, fueron evaluados 109,390 trabajadores con ingresos mayores a 5.5 VSM. La implementación del modelo podría representar una disminución de hasta 20% en el monto financiado de crédito cuando los derechohabientes obtengan un índice de riesgo *por mejorar*.

Metodología de límites de contraparte en inversiones en valores

En el segundo semestre de 2014, se incrementó el perfil de riesgo de las inversiones en valores del Instituto, debido a la formalización del Régimen de Inversión para la Subcuenta de Vivienda. A través del desarrollo y aprobación del nuevo marco de gestión para maximizar los rendimientos ajustados de los recursos líquidos no restringidos.

Debido a lo anterior, se sustituyeron las políticas de exposición al riesgo de contraparte, por la nueva metodología de límites de contraparte en inversiones en valores, aprobada por el H. Consejo de Administración.

La nueva metodología toma en cuenta el patrimonio del Instituto, la calificación de la contraparte que emite la deuda y los criterios adicionales que incentivan la inversión en valores con emisores (contrapartes) mejor calificadas y con mejores balances, a la vez que se limitan las inversiones en contrapartes menores o de mayor grado de riesgo.

Tabla 1: Consumo de límites de contraparte en inversiones
(millones de pesos)

30-jun-14	Vigente hasta el 31 de octubre de 2014
Inversiones en valores	Metodología de asignación de límites
Directo = 0 Reportos = 54,533 Tesorería = 54,533 Fanvit = 0	Basada en el crecimiento del monto en circulación de instrumentos en reportos, y únicamente para instrumentos gubernamentales
30-dic-14	Actual
Inversiones en valores	Metodología de asignación de límites
Directos = 34,063 Reportos = 21,226 Tesorería = 13,335 Fanvit = 41,954	Basada en i) Patrimonio del Instituto, ii) calificaciones otorgadas al emisor/emisión, y iii) cinco criterios adicionales que conservan o disminuyen el límite máximo asignado por calificación

Fuente: Infonavit.

Subdirección General de Tecnologías

La estrategia del Infonavit está orientada a generar valor para los trabajadores, sus familias y comunidades, a través de soluciones financieras que les permitan incrementar su patrimonio y calidad de vida de una forma sustentable. Para ello, el Instituto debe tener la capacidad técnica para administrar cambios organizacionales masivos, en los que las Tecnologías de la Información (TI) son una parte esencial.

Lograr los objetivos estratégicos del Instituto está relacionado con asegurar que las acciones puedan ser vinculadas a lo largo de toda la cadena de valor de los diferentes ciclos de operación, desde los procesos de recaudación y originación de crédito, hasta actividades de recuperación de cartera o pagos de ahorros para el momento del retiro. La generación de valor para los derechohabientes del Infonavit demanda la colaboración entre la Subdirección General de Tecnologías (SGT) y las diferentes Subdirecciones Generales del Instituto, de manera que se identifiquen necesidades de mejora, la construcción de nuevas capacidades y la obtención de resultados concretos y efectivos.

La SGT inició una estrategia para hacer frente a la operación y al servicio de manera integral, con la visión de atender las necesidades de operaciones urgentes, inmediatas y futuras del Instituto. En este contexto, mediante diversos análisis y estudios de brechas, se logró determinar las vulnerabilidades de la infraestructura tecnológica sobre la que se lleva a cabo toda la operación.

El resultado de estos análisis trajo consigo la necesidad de establecer una estrategia reactiva e inmediata de innovación tecnológica. Esta evaluación permitió presentar el nivel de madurez de las capacidades de TI conforme a los siguientes elementos:

- Alineación de la estrategia de TI con cada área.
- Gobierno de TI y rendición de cuentas.
- Procesos de TI.
- Arquitectura de TI.
- Herramientas.
- Indicadores de desempeño.
- Aplicaciones.
- Infraestructura.
- Seguridad de TI.

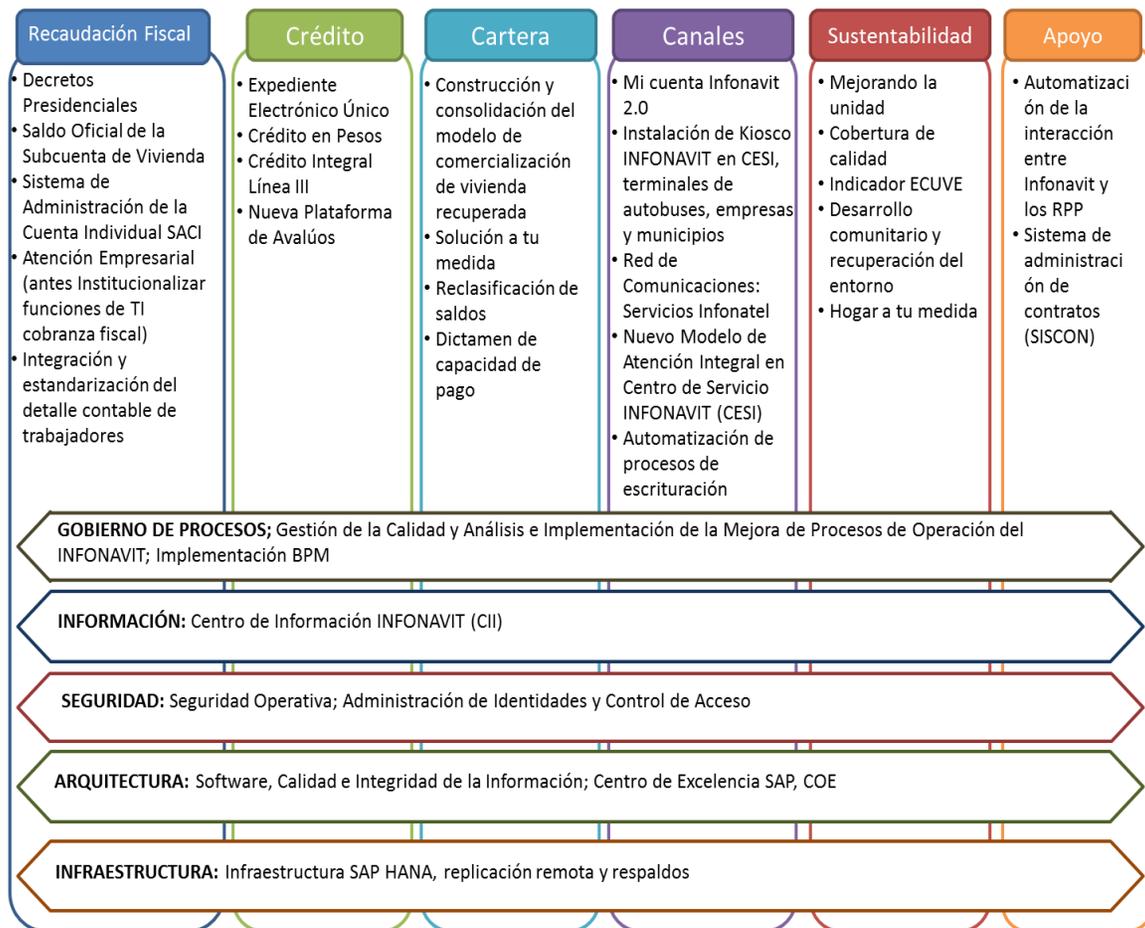
Algunas de las áreas de oportunidad identificadas son:

- Reducir significativamente la complejidad de la plataforma tecnológica.
- Acelerar y flexibilizar la incorporación de nuevos productos y servicios.
- Garantizar la viabilidad operativa tecnológica del Instituto por los próximos 25 años.
- Reducir el riesgo por la cantidad de interfaces.
- Acelerar los procesos *batch* (precalificación, actualización de fondos de desempleo, Procesar).

- Agilizar la entrega de servicios a trabajadores, patrones y proveedores con una vista única de información.
- Consolidar los procesos de contabilidad para mejorar el control interno.

En 2014, fue necesario realizar un esfuerzo importante para soportar de manera más completa las necesidades funcionales del Infonavit, con el objeto de satisfacer todos los requerimientos de tecnología que tienen las Subdirecciones Generales y, de forma paralela, trabajar en capas de procesamiento de información y nuevos aplicativos que permitan una mejor y mayor integración entre las aplicaciones tanto de forma vertical, por Subdirección General, como de manera horizontal, entre Subdirecciones Generales, atendiendo ciclos de operación completos y más allá de necesidades de la cadena de valor extendida.

Ilustración 13: Portafolio de proyectos de TI



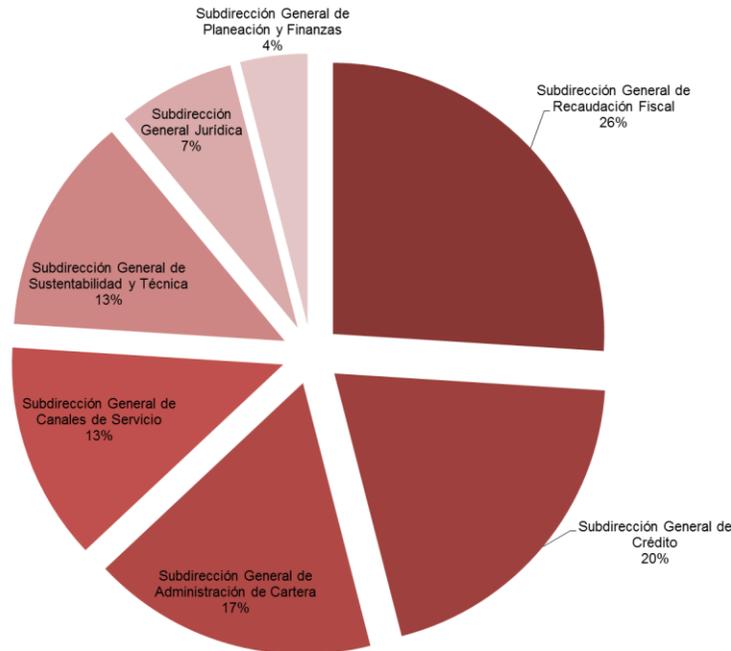
Fuente: Infonavit.

La conformación del portafolio de proyectos consideró los retos que se tienen actualmente para lograr la madurez de las tecnologías de la información para la operación del Infonavit y centró una buena parte de sus proyectos en las siguientes áreas:

- Operación de tecnología.

- Procesos.
- Sistemas de información.
- Alineación de TI a la operación.

Gráfica 23: Proyectos específicos



Fuente: Infonavit.

Derivado del análisis realizado para cada una de las Subdirecciones Generales del Infonavit, se establecieron todas las áreas de oportunidad por área y por riesgo tecnológico. Lo anterior dio como resultado la conformación de 64 proyectos divididos en dos grandes grupos:

- **Específicos:** son aquellos definidos para atender una problemática de operación en particular, están enfocados a una Subdirección General, aunque su impacto puede ser institucional. Para lo anterior, se realizó un análisis de cuáles y cómo los proyectos de tecnologías coadyuvaban al logro de las estrategias indicadas en el Tablero de Gestión Estratégica, buscando ante todo apoyar de manera integral y buscando tener un balance entre las diferentes iniciativas estratégicas.
- **Transversales:** son aquellos cuyo alcance e impacto es institucional, a su vez por su naturaleza se subdividen en procesos, información, administración de tecnologías de información, seguridad, e infraestructura.

Proyectos transversales

Gobierno de procesos. Su objetivo es identificar y disminuir la duplicidad de trabajos o re-trabajos, alinear los esfuerzos de mejora de procesos apegados al marco normativo del Instituto y las disposiciones legales aplicables, además de contar con procesos más

eficientes, claros y flexibles, alinear los sistemas de calidad y contar con un Sistema Integral que sea adoptado por el Instituto, bajo la medición, monitoreo, evaluación o en su caso definición de niveles de servicio alineados a la eficiencia operativa de las necesidades de cada área. Durante 2014, se cubrió con los siguientes alcances:

- Diseño e implementación del Modelo de Gobierno de Procesos habilitado en conjunto con un marco de evaluación para la gestión de procesos operativos.
- Revisión del estado actual de procesos priorizados tanto a nivel central como foráneo, para identificar áreas de mejora.
- Atención de las iniciativas de mejora que por impacto o sentido de urgencia requieran de su implementación para 2014.
- Diagnóstico y definición de un modelo de indicadores de procesos.
- Identificación de brecha tecnológica vs. procesos y definición del modelo objetivo de alineación.
- Diagnóstico del sistema de calidad y apoyo en actividades de recertificación de ISO 9001:2008.

Centro de Información Infonavit

Su objetivo es proveer de información confiable, a través de una plataforma de vanguardia que brinde conectividad, asequibilidad, interoperabilidad y datos abiertos, facilitando los procesos de planeación, análisis, predicción y colaboración, que sirvan a mejorar la experiencia de usuario. Durante 2014:

- Se concluyó el diseño de la implementación que implica la arquitectura tecnológica.
- Se realizó la instalación de la plataforma de infraestructura tecnológica.
- Se creó la estructura técnica para la migración de información.

Seguridad informática

Su objetivo es establecer en los procesos, operaciones y servicios de la SGT, un gobierno de seguridad de TI dedicado a administrar la seguridad de la información protegiendo sobre todo las operaciones, transacciones de servicio que mediante las TI que opera el Infonavit se busca:

- Asegurar la alineación de la seguridad de todas las áreas del Instituto con una visión común de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.
- Establecer roles y, sobre todo, responsabilidades operacionales, internas y externas, en el tratamiento de los activos de información del Instituto.
- Habilitar la facilidad e identificación de decisiones estratégicas para la transformación tecnológica del Instituto apalancada en un Gobierno de Seguridad de TI.

En 2014, con el fin de conocer de manera objetiva el grado de la estrategia de seguridad de TI, se ejecutó una serie de diagnósticos, determinando el grado de alineación que se tenía hasta diciembre de 2013, con la estrategia del Instituto.

Los resultados de estos diagnósticos dejaron a la luz importantes brechas en la implementación de controles, procesos y procedimientos de seguridad de la información, que se han registrado en un mapa de riesgo.

Se ha avanzado en un 75% la centralización del control de accesos a las aplicaciones operativas, se incrementó el nivel de seguridad en el acceso a la infraestructura y se reforzó la protección contra ataques informáticos a portales. Se actualizó el directorio activo que da soporte a la autenticación de los 7 mil usuarios internos.

Con las acciones anteriores, se incrementó el nivel de seguridad en el servicio ofrecido a los más de 5 mil usuarios concurrentes promedio. Cabe mencionar que mensualmente, los sistemas del Infonavit son utilizados por 3.8 millones de usuarios.

Software, calidad e integridad de la información

El objetivo de esta iniciativa consiste en la creación de un modelo único para la integración de los datos maestros que administra y opera el Instituto: derechohabiente, acreditado, patrón, vivienda y proveedores.

Esto se logrará al transparentar el mapa aplicativo del Infonavit para identificar las aplicaciones críticas y el nivel de madurez de cada aplicación. Con base en sus resultados, se logrará consolidar, sustituir, depurar y rediseñar aplicaciones, así como eliminar esquemas de aplicaciones satélites no institucionales en las áreas sustantivas, con el fin de optimizar la operatividad, la sincronía y el intercambio de información entre aplicaciones. En 2014 se hicieron los siguientes análisis y diagnósticos:

- Inventario de aplicaciones: se llevó a cabo el levantamiento de la información de las aplicaciones del Instituto para contar con un inventario aplicativo. Este esfuerzo logró identificar de manera inicial 172 aplicaciones que, tras ser revisadas y validadas, fueron depuradas a un total de 138 que conformarán el portafolio aplicativo institucional.
- Inventario de interfaces: para evaluar y consolidar los componentes que permiten la integración transaccional de las aplicaciones, se conformó el inventario de interfaces, con lo que se identificaron 225 servicios de intercambio de información en línea y 1,221 de intercambio de información mediante archivos.
- Diagnóstico aplicativo: las aplicaciones fueron evaluadas con base en atributos de usabilidad, disponibilidad, integridad conceptual, flexibilidad, interoperabilidad, capacidad de mantenimiento, rendimiento, confiabilidad, capacidad de re-uso, escalabilidad y seguridad. Lo anterior con el fin de identificar los niveles de obsolescencia y necesidades de renovación de las aplicaciones

Infraestructura

Su objetivo es mejorar la experiencia del usuario al brindar servicios con información oportuna y expedita, a través de la integración de tecnología de cómputo de vanguardia para apoyar nuevas plataformas aplicativos que incorporen datos de diferentes fuentes y formatos y que, a su vez, permitan desarrollar nuevos productos e incrementar el nivel de disponibilidad de los servicios que ofrece la SGT.

Durante 2014, con el propósito de atender la necesidad operativa que implica procesar grandes volúmenes de información en muy corto tiempo, se instaló la plataforma SAP HANA, con tecnología de cómputo en memoria. A la fecha se ha iniciado el proceso de migración de aplicativos.

Se incorporaron 35 servidores físicos nuevos a la plataforma distribuida para incrementar la capacidad de cómputo, reducir el nivel de obsolescencia tecnológica y crear la nube privada del Infonavit, repositorio de información con acceso inalámbrico bajo estándares estrictos de seguridad.

Centro de Atención Empresarial (Mi cuenta empresarial)

Su objetivo es ofrecer un servicio de excelencia a las empresas aportantes para atender las necesidades de información oportuna y veraz.

Mi cuenta empresarial es un sitio exclusivo, robusto y de fácil manejo dedicado a las empresas aportantes para que puedan acceder a consultar información y contar con herramientas que faciliten su interacción con las áreas del Instituto. Los servicios permiten:

- Realizar trámites ante el Instituto.
- Entender y atender los procesos relacionados con el Infonavit.
- Minimizar la necesidad de desplazamiento hacia las oficinas del Instituto.

El Centro de Atención Empresarial se integra por una base de conocimiento que permitió, al cierre de 2014, atender a alrededor de 150 mil solicitudes de información, con un tiempo promedio de atención de un día por solicitud. Esta cifra se compara favorablemente con los 45 días promedio de atención por solicitud observada en años anteriores. Adicionalmente, se han logrado atender 90 mil solicitudes de aclaración de cobros fiscales, con un tiempo promedio de sólo 3.5 horas.

Portal www.infonavit.org.mx

Su objetivo es ofrecer canales de autoservicio a todo el ecosistema Infonavit para consultar información y realizar trámites desde Internet.

En 2014, se mejoró el portal institucional haciéndolo más amigable para el usuario final. También se publicó la aplicación móvil descargable a dispositivos móviles.

Con estas iniciativas, se logró atender a 31.4 millones de usuarios en el portal web, lo que representa un incremento de 19.2% respecto al 2013. En el caso del portal móvil, 2.2 millones de usuarios fueron atendidos, observando un aumento de 22% con respecto al año anterior. Por último, se alcanzaron 60 mil descargas para la aplicación móvil.

Sistema SACI – Sistema de Administración de la Cuenta Individual

Su objetivo es administrar la Subcuenta de Vivienda de los derechohabientes del Infonavit de manera eficiente, oportuna, responsable y eficaz, ofreciendo un excelente servicio a los trabajadores, a las áreas internas del Instituto, así como a las entidades externas.

El contar con la administración del saldo de la Subcuenta de Vivienda del derechohabiente de manera integral ha permitido consolidar los siguientes procesos operativos:

- Integración de saldos y pagos a precalificación de crédito.
- Administración de amortizaciones excedentes.
- Retiro masivo de Fondo de Ahorro 72-92.
- Homologación de marcas de acreditados y cancelación del deudor por originación.
- Aclaraciones de Fondo de Ahorro 72-92.
- Retiro genérico – amortizaciones excedentes.
- Aportaciones voluntarias.
- Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS).
- Portabilidad de cuenta.

Se han identificado los siguientes beneficios:

- Mejora en los tiempos de entrega de productos del proceso de precalificación, pasando de 30 a tres horas.
- Estandarización y optimización de la atención del proceso de retiro, mejorando los tiempos de atención en 41%.
- La automatización del retiro del Fondo de Ahorro 72-92 permitió atender 380 mil casos de retiro.

Decretos presidenciales

Durante 2014, se llevó a cabo la implementación de sistemas que permiten al Instituto cumplir con decretos presidenciales que facilitan el acceso de los trabajadores a la seguridad social, en particular al acceso a crédito de vivienda por parte del Infonavit.

- **Régimen de Incorporación a la Seguridad Social - Régimen Obligatorio y Voluntario.** Durante 2014, se construyó la funcionalidad tecnológica necesaria para permitir la implementación del decreto presidencial de incorporación de

contribuyentes a la Seguridad Social, con otorgamiento de subsidio a empresas que cumplan con el régimen de incorporación Fiscal del SAT, durante los primeros diez años del cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

- **Elegibilidad y servicios RISS (Programa Crezcamos Juntos).** Integrar en el portal del Infonavit el servicio de afiliados al RISS, con el propósito de que consulten toda la información sobre su ahorro, la cuota bimestral, sus datos de identificación y contacto, así como generar la línea de captura para el pago.

Los proyectos planteados en la SGT ayudan al logro de las acciones estratégicas del Infonavit, principalmente en lo que se refiere a las dimensiones de Procesos y de Oferta de Valor, apoyando al Instituto para tener procesos más controlados, información homogénea en todas las capas de procesos, y plataformas integrales que disminuyan los riesgos asociados con la operación tecnológica.

Para mejorar el grado de integración informática con los agentes externos del Instituto, en 2014 se realizaron varios proyectos que van acercando al Infonavit con estos agentes mediante el uso eficiente de tecnologías. Estas acciones ayudan a mejorar los flujos de información, reducir los tiempos de operación y establecer mejores controles y mecanismos de medición y seguridad.

Entre ellos, destaca la creación de una plataforma tecnológica para automatizar el proceso de solicitud de cancelación de hipotecas, que se da entre el Instituto, el Registros Públicos de la Propiedad y los Notarios.

Sistemas de Gestión de Calidad y Certificaciones

El Infonavit se ha destacado como un caso de éxito entre las instituciones públicas que cuentan con certificaciones en sistemas de calidad. Los sistemas de gestión de la calidad son un recurso importante para asegurar la capacidad de proporcionar servicios que cumplan los requisitos de los trabajadores, los requisitos legales y reglamentarios aplicables, mejorando continuamente la eficacia de forma integral.

Recientemente el Infonavit obtuvo la certificación del *Sistema de Gestión de Seguridad de la Información*, siendo el primer Organismo Federal Certificado en la última versión del estándar.

El modelo de atención de la SGT establece una plataforma tecnológica que sirve de base para ser utilizada durante los próximos 25 años, procura puntos claros de interacción con el área y el ecosistema, para administrar su atención. Todo esto dentro de un marco normativo de mejores prácticas y con indicadores de medición que permitan evaluar su eficiencia y efectividad.

Ilustración 14: Certificaciones

	Sistema	Alcance	Estatus
	<u>Sistema de Gestión de Calidad</u> Vigencia 25 Nov.2011 al 25 Nov. 2014	Recertificación Internacional Norma ISO9001:2008 • 32 Delegaciones Regionales • 10 Oficinas Centrales	Recertificación del Sistema de Gestión de Calidad 2014 al 2017
	<u>Sistema de Gestión de Seguridad de la Información</u> Vigencia 2012-2015	Certificación Internacional Norma IEC/ISO27001:2005 Transición a la ISO/IEC 27001:2013	Certificación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO/IEC 27001:2013.
	<u>Norma Mexicana de Igualdad Laboral para hombres y mujeres</u> Vigencia 2013-2017	NMX-R-025-SCFI-2012 • Certificado Nacional • Institucional	Vigente Se encuentra en espera de la Unificación de la Norma
	<u>Modelo de Equidad de Género</u> Vigencia 2013-2015	MEG: 2012 • Certificado Nacional • Institucional	Vigente Se encuentra en espera de la Unificación de la Norma
	<u>Sistema de Gestión Ambiental</u> Vigencia 2012-2015	Certificación Internacional Norma ISO14001:2004 • 12 Delegaciones Regionales • Edificio Sede	Se mantiene Certificado 2° Auditoria de Seguimiento
	<u>Programa de Certificación de Edificación Sustentable</u> Vigencia 2011- 2014 Vigencia 2012-2015	• Certificado Nacional • Edificio Sede 2011-2014 • Edificio del Rosario 2012-2015	Recertificación • Edificio Sede 2014-2017 2° Auditoria de Seguimiento • Edificio Rosario

Fuente: Infonavit.

Las premisas con las que la SGT lleva a cabo el desarrollo de soluciones coinciden con las tendencias y mejores prácticas tecnológicas y administrativas. Estas incluyen la experiencia de usuario, información para la toma de decisiones en tiempo real usando grandes volúmenes de información, movilidad, ubicuidad, flexibilidad, entrega acelerada de soluciones e involucración, alineación y coparticipación con las áreas del Instituto y su ecosistema tecnológico.

Subdirección General de Administración de Personas

La Subdirección General de Administración de Personas (SGAP) provee el mejor capital humano y las mejores prácticas para una gestión eficiente y efectiva de la estrategia institucional. Durante 2014, la SGAP llevó a cabo las siguientes acciones y proyectos que contribuyen al fortalecimiento del Infonavit y al cumplimiento de sus objetivos:

Promoción de los derechos humanos y la equidad de género

Durante 2014, se realizaron diferentes actividades para promover la protección de los derechos humanos, prevenir el hostigamiento laboral y el acoso sexual, así como promover la no discriminación e igualdad, todo esto con el fin de garantizar un ambiente laboral sano, armonioso y libre de violencia.

Se llevó a cabo una campaña interna para la promoción y aceptación de todo el personal de la Política de Género y Derechos Humanos Institucional:

En el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores estamos comprometidos con la aplicación de prácticas que garanticen la protección de los derechos humanos y la equidad de género, prevengan y sancionen el hostigamiento, acoso sexual y promuevan la no discriminación en el acceso al empleo, el desarrollo profesional y las oportunidades de capacitación y promoción, fomentando un ambiente laboral sano y libre de violencia para empleados/as; promuevan el equilibrio de la vida laboral, familiar y personal, mejorando continuamente nuestros sistemas y realizando actividades socialmente responsables a través del desarrollo de acciones afirmativas y/o a favor del personal.

En este sentido, se llevaron a cabo capacitaciones en materia de derechos humanos e igualdad de género, y actividades durante el Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer, con el fin de sensibilizar al personal, a través de un enfoque de género, para identificar y eliminar modelos de conducta social y cultural, prejuicios y estereotipos que puedan obstaculizar la construcción de una cultura de respeto y tolerancia.

El Infonavit: uno de los mejores lugares para trabajar en México

Todas las acciones llevadas a cabo, han contribuido a que el Infonavit ocupe el quinto lugar en materia de equidad de género dentro de las 100 mejores empresas para trabajar 2014 evaluadas por *Great Place to Work* ©. Este reconocimiento es otorgado a las empresas que promueven la equidad de género como parte medular de su cultura institucional para lograr la justicia y el respeto en sus centros laborales.

Incrementar el nivel de estudios de los colaboradores del Infonavit

Iniciativa que tiene como finalidad que los empleados conozcan las diferentes opciones que existen para continuar preparándose profesionalmente. En 2014 se llevó a cabo la Feria Educativa 2014 con la presencia de 16 instituciones académicas con las que el Infonavit tiene convenio. También, se realizó un ciclo de conferencias donde se abordaron temas cuya finalidad fue impactar en el desarrollo personal, laboral y profesional de los colaboradores.

Difusión del Nuevo Modelo de Competencias

Tiene como objetivo alinear el Modelo de Competencias con la nueva Visión y Misión del Instituto, a fin de gestionar y dotar a los colaboradores del Infonavit con los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan contribuir al logro de los objetivos estratégicos institucionales y así promover el desarrollo profesional y laboral.

Firma del convenio Infonavit-Conacyt

Mediante el otorgamiento de becas para la realización de estudios en el extranjero, en colaboración con el Conacyt, el Instituto promueve la investigación en temas de sustentabilidad y entorno urbano, que permitan a los colaboradores implementar acciones de mejora en este tema. En 2014, se realizó una campaña de difusión al interior del Instituto sobre este convenio, los diferentes programas de sustentabilidad existente y se lanzó la convocatoria, por parte de Conacyt, para el proceso obtención de una beca.

Curso de primeros auxilios, seguridad, salud en el trabajo y protección civil

Se garantizó que todos los empleados tuvieran a su alcance conocimientos en temas de primeros auxilios, seguridad en el trabajo, comisiones de seguridad e higiene, salud en el trabajo y protección civil, con apego a la regulación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por medio de cursos a través de internet.

Liderazgo y gestión de capital humano

Se buscó reforzar la cultura institucional a través de un liderazgo que fortalezca los resultados, por medio de la aplicación de mejores prácticas y gestión del capital humano. En este sentido se impartieron los siguientes cursos y talleres:

- Programa Grupo Estratégico de Líderes (GEL).
- Programa Modelo de Transformación *Self Managing Leadership* (SML).
- Líder con visión.
- Programa de Ambiente Organizacional (PAO).

Subdirección General Jurídica

La Subdirección General Jurídica brinda factibilidad a las operaciones del Instituto por medio de un modelo que otorga certidumbre jurídica a los derechohabientes al cumplir el mandato constitucional, dentro de un marco de legalidad y en estricto apego a derecho. Con el fin de dar cumplimiento a su objetivo, se realizaron las siguientes acciones y proyectos durante 2014.

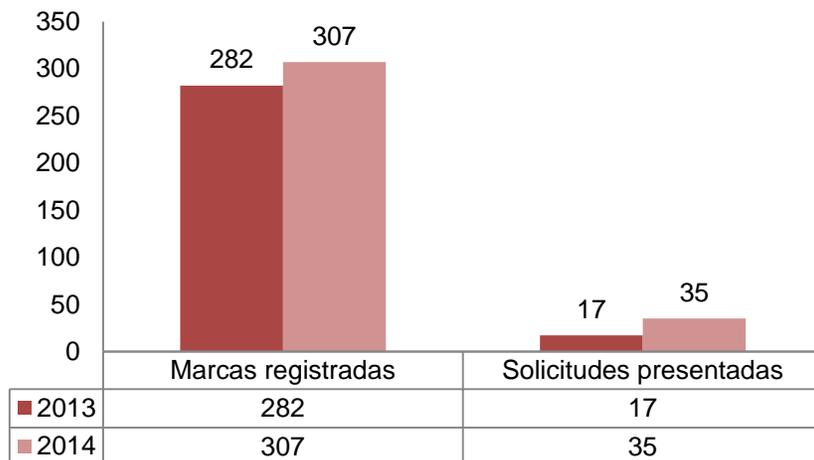
Creación de la Gerencia de Propiedad Intelectual

Con el fin de salvaguardar el patrimonio de los acreditados y derechohabientes, ante el mal uso por terceros de las marcas y productos pertenecientes al Instituto, así como lograr la protección de la imagen institucional, se consideró necesaria la creación de un área especializada en mantener el control, coordinación, seguimiento y protección de los derechos de Propiedad Intelectual e Industrial del Instituto.

Se efectuaron operativos especiales en Monterrey, Aguascalientes y Toluca, en conjunto con el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI) y la Unidad Especializada en Delitos contra los Derechos de Autor y la Propiedad Intelectual UEIDDAPI, teniendo como resultado un total de 20 personas detenidas, diez locales asegurados y 14 cartas de abstención de uso de la marca. Asimismo, se elaboró el proyecto para la publicación de las directrices y políticas para el uso correcto de los Derechos de Propiedad Intelectual.

Con la implementación de estas medidas se logró la prevención de contingencias millonarias por violaciones a derechos de Propiedad Intelectual e Industrial, se protegió la imagen institucional, se combatieron las malas prácticas por parte de personas físicas o morales en contra de los acreditados y el Instituto y se logró un control de proveedores para el otorgamiento de las licencias de uso no exclusivas de los derechos de Propiedad Intelectual del Instituto para tener controladas y protegerlas.

Gráfica 24: Avances en Propiedad Intelectual



Fuente: Infonavit.

Baja de juicios del Sistema Integral de Control de Juicios (SICJ)

Durante 2014, de manera coordinada y con el apoyo de los Gerentes Jurídicos en Delegaciones, proveedores y el área de Recaudación Fiscal, se logró reducir en 47,564 el número de juicios, ya sea por los asuntos concluidos por pago en los litigios relacionados con la Subcuenta de Vivienda, así como aquellos en los que las autoridades ya habían decretado como concluidos y no se le había comunicado al Instituto.

Al 1° de enero de 2014, se tenían 124,443 juicios registrados en el Sistema Integral de Control de Juicios, de los cuales se lograron concluir 47,546, lo que representa 38% de la totalidad de juicios registrados. Este resultado conlleva varios logros, entre los que destacan 35,000 juicios relativos al pago de Subcuenta de Vivienda, lo que significó devolver a los pensionados sus aportaciones, por una suma total de 1,923 mdp.

Tabla 2: Monto pagado y monto demandado al Infonavit

Monto pagado durante 2014, juicios Subcuenta de Vivienda	Monto total demandado al 31 de diciembre de 2014
1,923 mdp	2,954 mdp

Fuente: Infonavit.

Constitucionalidad del Artículo 67 de la Ley del Infonavit

Como una forma de proteger los ahorros de los derechohabientes del Infonavit, la Suprema Corte de Justicia de la Nación, emitió una resolución en la cual declaró que la Subcuenta de Vivienda que cada trabajador tiene en el Infonavit, no puede ser objeto de embargo, salvaguardando el derecho constitucional que les permite tener acceso a créditos para la adquisición en propiedad de vivienda en beneficio de los propios trabajadores y sus familias.

Se pretendía embargar el Saldo de la Subcuenta de Vivienda de los trabajadores, demandados por concepto de pensión alimenticia argumentando la primacía del derecho de los menores de edad a recibir alimentos, por encima del derecho consagrado en el Artículo 123 Constitucional, consistente en contar con crédito barato y suficiente para la adquisición de habitaciones cómodas e higiénicas, el cual se garantiza a través de los recursos que conforman el Saldo de la Subcuenta de Vivienda, administrados por el Infonavit y de los cuales es titular el trabajador.

Modelo de supervisión de Cumplimiento Legal

El objetivo de la iniciativa es dar cumplimiento a leyes, circulares y reglamentos, por medio de la identificación y el cumplimiento de nuestras obligaciones, y así proteger la reputación, imagen, valor y solidez financiera del Instituto.

Se realizó un estudio integral de los 507 subprocesos del Instituto con el objeto de conocer el estado de cumplimiento normativo que guardan. Este resultado implica los siguientes logros y beneficios:

- Resultado numérico del grado de cumplimiento legal-global del Instituto. Se identificaron los subprocesos que no tienen documentado el marco legal que les es aplicable.
- Aprobación del Comité de Cumplimiento Legal para requerir a las Subdirecciones Generales, dentro de los primeros meses de 2015, los planes de remediación para documentar la normativa aplicable de los subprocesos que les correspondan.

Subdirección General de Control Interno

La Subdirección General de Control Interno debe garantizar el cumplimiento del Sistema de Control Interno, prevenir malas prácticas a partir de un modelo de control funcional y actualizado, con lineamientos directivos, preventivos y de verificación, así como investigar y sancionar desviaciones o incumplimientos a la normatividad. Con el fin de cumplir con estas funciones de manera efectiva, la Subdirección General de Control Interno llevó a cabo los siguientes proyectos.

Plan de mejores prácticas con proveedores

Se busca fortalecer la relación institucional con proveedores en beneficio de los derechohabientes y fomentar un entorno de mejores prácticas. El Plan de mejores prácticas con proveedores inició en el último trimestre de 2014 y opera bajo el principio de *Cero Tolerancia* para prácticas indebidas, por lo que se actúa con autoridad y determinación en la corrección de los casos identificados. Este proyecto es complementario a las acciones previstas en el Sistema de Control Interno y su alcance pretende evaluar de manera focalizada la interrelación del Infonavit con terceros. Contiene tres ejes de acción sustantivos:

1. Asegurar la excelencia en el servicio de los proveedores.
2. Conocer y evaluar el desempeño de los proveedores.
3. Transparentar procesos para prevenir desviaciones de recursos del Instituto.

Al término de 2014, se concluyó con la elaboración del Proyecto de Evaluación y Recomendaciones de Estandarización de los Índices de Excelencia en el Servicio (INEX) institucionales, expresión numérica que representa la calidad que un proveedor logra en términos de cumplimiento de eficiencia y servicio dentro de su mercado de competencia.

El objetivo del Proyecto consistió en desarrollar recomendaciones prácticas para homologar y mejorar la aplicación de Índices de Excelencia en el Servicio; por parte de las distintas áreas del Infonavit que contratan servicios de proveedores externos, con lo que se logró la estandarización y mejora en la aplicación del INEX.

Depuración de procesos: monitoreo de controles

El monitoreo automático de controles busca mejorar la eficiencia en la operación y reducir los riesgos operativos, a través de la identificación de desviaciones de control y asegurar que las políticas, procedimientos y procesos estén operando de manera efectiva.

Como parte de la primera etapa, se desarrolló el monitoreo automático del proceso de originación de crédito para la compra de vivienda nueva a través de Infonavit Total y los procesos de precalificación, inscripción y titulación.

Creación y lanzamiento de la campaña de capacitación a usuarios de controles

Con el fin de asegurar la correcta difusión de las políticas de control de riesgos y capacitar a los usuarios, se actualizaron los contenidos de capacitación en los temas de autocontrol y control interno, con base en mejores prácticas y modelos de control autorizados.

Desarrollo del plan de automatización de controles: firma electrónica

Se desarrollaron los trabajos de consultoría jurídica y técnica para la puesta en marcha de la firma electrónica en el procesamiento de contratos con proveedores. Esto permite la agilización de los flujos y procesos para contar con un mejor control de documentos, mayor validez jurídica y mayor seguridad, a través de documentos inalterables y contra fraudes por firmas falsas.

Reforzar el esquema operativo de monitoreo de controles

El esquema operativo de monitoreo está dividido en dos etapas: las agendas de autoevaluación y las verificaciones.

Las agendas de autoevaluación son cuestionarios que determinan el nivel de madurez de los subprocesos institucionales. Se basan en una evaluación del cumplimiento del Sistema de Control Interno y miden la exposición al riesgo. Esto permite verificar el apego normativo en la operación y la efectividad en los controles para prevenir riesgos. Durante 2014, se realizaron dos autoevaluaciones. En la llevada a cabo durante el segundo semestre, se evaluaron 482 subprocesos, dando como resultado un nivel de madurez de los procesos que pasó de *capaz* a *maduro*. En las 32 delegaciones regionales, se hicieron dos aplicaciones a los procesos de cobranza, crédito, recaudación fiscal y sustentabilidad, donde se mantuvo el nivel *maduro*.

Las verificaciones permiten identificar de manera preventiva deficiencias en la operación y la gestión de riesgos institucionales, a fin de que las distintas áreas y delegaciones regionales definan planes de trabajo para establecer mejoras e implementar acciones correctivas. En 2014 se realizaron ocho revisiones en cuatro procesos de carácter estratégico, así como validaciones en materia de control, cumplimiento regulatorio y evaluación de procesos de conciliación en los rubros de dación en pago, dación administrativa, adjudicación de vivienda, gestión de pago y Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE).

Desarrollar el panel de control para gestionar el proceso de punta a punta de control interno

Se inició el desarrollo de un panel de control focalizado al diseño e implementación de tableros orientados a concentrar los datos más relevantes de la operación del Instituto, a través de una aplicación para dispositivos móviles, y así contar con una herramienta que permita visualizar y detectar fallas en la aplicación de las políticas de controles y riesgos.

Secretaría General

Uno de los objetivos principales de la Secretaría General es fortalecer la toma de decisiones del Infonavit mediante un modelo de gobierno institucional que proporcione las herramientas, la información y el soporte necesarios para evolucionar el proceso de toma de decisiones y asegurar la continuidad de la estrategia.

La colaboración entre los Órganos de Gobierno y la administración se ha traducido en beneficios concretos y medibles para el Instituto, que coloca a los derechohabientes como motivo esencial de la gestión.

Con este fin, se llevó a cabo un diagnóstico de los Órganos de Gobierno para conocer el apego a las mejores prácticas de Gobierno Institucional. El nivel de cumplimiento de las mejores prácticas de Gobierno Institucional fue de 86%, lo que coloca al Infonavit por encima de la media nacional en la materia, indicador que sirvió de base para determinar las acciones que se llevarán a cabo en los siguientes años con el fin de mejorar en el indicador.

Por otro lado, se fortaleció a las Comisiones Consultivas Regionales estandarizando su actuar para mejorar el desempeño, al promover los canales de enlace para la generación y documentación de acuerdos y propuestas alineadas a las políticas de vivienda que impulsan el cumplimiento de las metas institucionales.

III. Estados financieros dictaminados

En esta sección se presenta un análisis con base en los estados financieros consolidados del Instituto al 31 de diciembre de 2014 y el Dictamen de los auditores independientes al H. Consejo de Administración del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores al 3 de marzo de 2015. Como ha sido el caso en años anteriores, el dictamen estuvo a cargo de la firma Galáz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Análisis de los resultados financieros del Infonavit de diciembre de 2014 (en millones de pesos)

- Al cierre de diciembre de 2014, las disponibilidades e inversiones en valores ascendieron a 55,805 mdp, lo que representa un aumento de 16.29% con respecto a lo presupuestado para dicho periodo. Este incremento se explica principalmente por la capacidad con que cuenta el Infonavit para generar entradas ordinarias de efectivo¹³.
- El margen financiero al cierre de diciembre de 2014 fue 56,433 mdp, lo cual implicó un incremento moderado respecto al mismo periodo del año anterior. Este resultado se explica por lo siguiente: 1) los ingresos por intereses crecieron 7,507 mdp (7.84%) con respecto a diciembre de 2013; 2) el monto de intereses otorgado como rendimiento a la Subcuenta de Vivienda creció 7,119 mdp (17.91%), en relación al mismo mes del año pasado. Este último incremento se debe a que en 2014, se generó la provisión del rendimiento adicional a la Subcuenta de Vivienda de 2.50% por encima del aumento en el salario mínimo, en comparación con el 2.00% del año 2013. Con esto, el Infonavit contribuye a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, al formar un mayor patrimonio, ya sea a través de la adquisición de una vivienda o al complementar los ahorros para su retiro.
- Si bien los ingresos por concepto de otros productos (gastos) se redujeron en 6,342 mdp, en el mes de diciembre de 2014, este efecto fue compensado con la disminución del gasto en reservas por un monto de 7,529 mdp; lo anterior fue factor para que se registrara un incremento anual de 1,630 mdp (9.35%) en el resultado neto del periodo¹⁴.
- La cartera neta al cierre de 2014 ascendió a 809,941 mdp, cifra superior en 7.62% a la del mismo periodo de 2013.
- El índice de cartera vencida en número de créditos se ubicó en 5.29%, lo que resultó 23 puntos base por debajo de 5.52% estimado en el Plan Financiero

¹³ Una proporción de las disponibilidades está invertida bajo el régimen de inversión del Infonavit denominado Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit), el cual fue aprobado en febrero de 2014. Este fondo le permitirá al Instituto obtener mayores rendimientos de los recursos líquidos en beneficio de sus derechohabientes, pues estos recursos les deberán ser entregados junto con el resto de su patrimonio, ya sea al momento en que soliciten un crédito o bien cuando se jubilen, atendiendo así al doble mandato del Instituto.

¹⁴ Otro factor que contribuyó en este resultado fue el aumento de 765 mdp en las comisiones y tarifas (neto).

2014-2018 del Infonavit. Asimismo, las reservas requeridas por riesgo de crédito se mantuvieron constituidas al 100%¹⁵.

- Al cierre de 2014, el saldo de la Subcuenta de Vivienda (SAR)¹⁶ se incrementó en términos anuales en 8.57%, lo cual se explica por la recaudación de las aportaciones patronales y el mayor rendimiento pagado a la Subcuenta de Vivienda.
- La razón patrimonio/activos totales fue de 13.82% al cierre de diciembre de 2014, en línea con lo definido en el Plan Financiero 2014-2018. Esto representa un crecimiento de 80 puntos base respecto al mismo periodo del año previo (13.02%). El nivel de patrimonio ascendió a 132,935 mdp.

Flujo de Efectivo

Tabla 3: Flujo de Efectivo
(millones de pesos)

	Diciembre		Var. %
	2014	2013	
Existencia Inicial	36,995	9,570	286.57%
ENTRADAS TOTALES	156,956	150,733	4.13%
Operaciones ordinarias (sin Cedevis)	155,494	145,082	7.18%
Aportaciones	59,039	54,943	7.45%
Recuperaciones de crédito	91,364	86,175	6.02%
Productos financieros	2,197	1,264	73.81%
Otras entradas	2,894	2,700	7.19%
Financiamiento Emisión Cedevis¹⁷	1,462	5,651	-74.13%
SALIDAS	139,502	123,308	13.13%
Entrega de depósitos	13,194	12,386	6.52%
Programa de financiamiento	107,167	97,017	10.46%
Gasto (GAOV)	7,385	6,712	10.03%
Otras salidas	11,756	7,193	63.44%
<i>Partidas en tránsito¹⁸</i>	(1,356)	0	-
Existencia final	55,805	36,995	50.84%

Fuente: Infonavit.

¹⁵ En diciembre de 2014 se alcanzó un índice de cobertura de reservas sobre cartera vencida de 264.98%.

¹⁶ Este rubro no considera el Fondo de Ahorro, es decir, las aportaciones realizadas de mayo de 1972 a febrero 1992. El Fondo de Ahorro al cierre de 2014 ascendió a 8,897 mdp.

¹⁷ Los Cedevis son certificados bursátiles respaldados por hipotecas originadas por el Infonavit. Estos certificados constituyen una fuente alterna de financiamiento para el Instituto, ya que los recursos provenientes de su colocación se reinvierten en los nuevos créditos que se otorgan a los derechohabientes.

¹⁸ Corresponde a las operaciones por liquidar (24, 48 o 72 horas) derivadas de las transacciones del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit). En julio de 2014, el Fanvit inició operaciones bajo el nuevo régimen de inversión aprobado por el H. Consejo de Administración.

Entradas

Las entradas totales al cierre de diciembre de 2014 se ubicaron en 156,956 mdp, lo que representó un incremento interanual de 4.13%. Considerando las entradas ordinarias, las cuales no incluyen los ingresos derivados de la emisión de Cedevis, el resultado fue 7.18% mayor a lo observado en el mismo periodo del año anterior.

Se registró una evolución positiva en las entradas por recuperaciones de crédito que, a diciembre de 2014, ascendieron a 91,364 mdp (un incremento anual de 6.02%). Este concepto representó 58.76% del total de las entradas ordinarias del periodo. Además, cabe destacar el aumento de 73.81% de las entradas por productos financieros, las cuales derivaron de las operaciones del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit). Este fondo le permitirá al Instituto obtener mayores rendimientos de los recursos líquidos en beneficio de sus derechohabientes, pues estos recursos les deberán ser entregados junto con el resto de su patrimonio, ya sea al momento en que soliciten un crédito o bien cuando se jubilen, atendiendo así al doble mandato del Instituto.

Salidas

Las salidas totales de efectivo, al cierre de diciembre de 2014, ascendieron a 139,502 mdp, 16,194 mdp (13.13%) mayores a las registradas durante el mismo periodo de 2013. Lo anterior fue resultado principalmente de una mayor derrama del programa de financiamiento, pues éste representó el 63% (10,150 mdp) del crecimiento total de las salidas de efectivo del Infonavit.

Estado de Resultados

Tabla 4: Estado de Resultados
(millones de pesos)

	Diciembre		Var. %
	2014	2013	
Margen financiero ¹⁹	56,433	56,045	0.69%
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-36,452	-43,981	-17.12%
Comisiones y tarifas, neto	4,350	3,585	21.34%
Resultado por intermediación ²⁰	90	0	-
Gastos generales	-8,740	-7,940	10.08%
Resultado de la operación	15,681	7,709	103.41%
Otros productos (gastos) ²¹	3,381	9,723	-65.23%
Resultado neto	19,062	17,432	9.35%

Fuente: Infonavit.

Al mes de diciembre de 2014, el margen financiero fue de 56,433 mdp, lo cual representó un crecimiento moderado respecto al mismo periodo del año anterior. La desagregación del margen financiero se muestra a continuación:

Tabla 5: Margen financiero

Millones de pesos	Diciembre		Var. %
	2014	2013	
Ingresos por intereses	103,301	95,794	7.84%
Gastos por intereses	-46,868	-39,749	17.91%
Margen financiero	56,433	56,045	0.69%
Activo productivo promedio ²²	982,727	901,126	9.06%
Margen financiero/Activo productivo promedio	5.74%	6.22%	-48pb

Fuente: Infonavit.

¹⁹ El margen financiero de diciembre de 2014 considera el pago de 2.50% de rendimiento adicional al incremento del salario mínimo, el cual es mayor en comparación con el 2.00% otorgado en el año 2013.

²⁰ El resultado por intermediación se deriva de las operaciones del Fanvit y registra el efecto neto de las ganancias y pérdidas que resultan de la valuación de sus valores y títulos financieros.

²¹ La reducción se debe en gran medida a una disminución de 30.08% (4,236 mdp) en las recuperaciones de créditos segregados, es decir créditos que previamente se reservaron al 100%. La menor recuperación de créditos ha sido consecuencia de la modificación a la política de segregación y recuperación de créditos aprobada en diciembre 2013. Adicionalmente, al cierre del año 2014 se logró constituir con cargo a resultados la Reserva de Rendimiento Adicional y Gestión de Descalce por 1,000 mdp dentro del rubro de otros gastos. Con esta reserva se podrá incrementar el patrimonio en los casos en que el Instituto enfrente mayores requerimientos de capital por la creciente originación de créditos en pesos, o bien, se podrán otorgar en el futuro rendimientos adicionales a la Subcuenta de Vivienda.

²² Se refiere al saldo promedio de las disponibilidades, inversiones en valores y cartera hipotecaria vigente (incluyendo prórrogas) del trimestre en estudio y del trimestre inmediato anterior.

Los ingresos por intereses fueron de 103,301 mdp y mostraron un incremento de 7,507 mdp (7.84%) con relación a diciembre de 2013 (58.68% de dicho incremento se derivó de los intereses sobre créditos).

Al cierre de diciembre 2014 los gastos por intereses (cantidad básica más cantidad de ajuste), se ubicaron en 46,868 mdp²³, 7,119 mdp (17.91%) mayor respecto al mismo mes de 2013; 58.77% de este incremento fue resultado del rendimiento adicional provisionado a la Subcuenta de Vivienda, es decir la cantidad de ajuste. Al cierre de 2014, este rendimiento representó un 2.50% adicional al incremento del salario mínimo, es decir 17,729 mdp.

La razón margen financiero/activo productivo promedio fue 5.74% al cierre de 2014, cifra menor al 6.22% que se presentó en diciembre de 2013. El principal factor que incidió en este resultado fue el incremento de 50 puntos base en la cantidad de ajuste, lo anterior con el fin de otorgar mayores rendimientos a la Subcuenta de Vivienda de los derechohabientes del Infonavit

Gastos de administración, operación y vigilancia (GAOV)

Tabla 6: Gastos de administración, operación y vigilancia (GAOV)

Millones de pesos	Diciembre		Var. %
	2014	2013	
Gasto gestionable	8,030	7,402	8.48%
Rentas, depreciación y amortización	710	538	31.97%
Gastos de administración, operación y vigilancia	8,740	7,940	10.08%

Fuente: Infonavit.

Al cierre de diciembre de 2014 el GAOV se ubicó en 8,740 mdp, cifra 1.88%²⁴ inferior al gasto presupuestado, y 10.08% mayor al de diciembre de 2013.

Resultado neto

Si bien los ingresos derivados de otros productos (gastos) presentaron un decremento anual de 6,342 mdp en el mes de diciembre de 2014, dicho efecto fue compensado con la reducción del gasto en las estimaciones preventivas para riesgos crediticios por un monto de 7,529 mdp, lo cual fue la principal causa del incremento anual de 1,630 mdp (9.35%) en el resultado neto del periodo. Adicionalmente, una parte del crecimiento

²³ Lo cual corresponde a una tasa nominal de rendimiento a la SCV de 6.51%.

²⁴ Considerando las autorizaciones adicionales al presupuesto para el GAOV, que realizó en el año 2014 el H. Consejo de Administración.

anual en el resultado neto se explicó por el aumento de 765 mdp por comisiones y tarifas (neto)²⁵.

Balance General

Tabla 7: Balance General
(millones de pesos)

	Diciembre		Var. %
	2014	2013	
Disponibilidades e inversiones en valores	55,805	36,995	50.84%
Cartera hipotecaria vigente	867,072	814,897	6.40%
Prórroga	55,635	43,739	27.20%
Cartera vencida	68,351	59,154	15.55%
Cartera total	991,058	917,790	7.98%
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-181,117	-165,169	9.66%
Cartera neta	809,941	752,621	7.62%
Otros activos	96,460	84,704	13.88%
Activo total	962,206	874,320	10.05%
Fondo de Ahorro 1972-1992	8,897	9,827	-9.46%
Sistema de ahorro para el retiro	756,386	696,688	8.57%
Otros pasivos y cuentas por pagar	63,988	53,932	18.65%
Pasivo total	829,271	760,447	9.05%
Patrimonio total	132,935	113,873	16.74%
Total pasivo más patrimonio	962,206	874,320	10.05%

Fuente: Infonavit.

Cartera

En diciembre de 2014, la cartera de crédito total se ubicó en 991,058 mdp, lo que representó un incremento de 73,268 mdp (7.98%) respecto a diciembre 2013. Sin considerar la cartera en prórroga, la cartera vigente registró un aumento anual de

²⁵ Este incremento se explicó principalmente por un aumento anual de 569 mdp (27.54%) en el rubro de ingresos por revalorización de constancias (Cedevis). Por la emisión de Cedevis el Instituto recibe un porcentaje de derechos fiduciarios representados por medio de constancias, las cuales están expresadas en UDIs y Salarios Mínimos (VSM); en el caso de las constancias denominadas en UDIs se revaloran cada mes conforme al cambio en el valor de la UDI mensual y, tratándose de las constancias denominadas en VSM, se revaloran anualmente conforme al incremento del salario mínimo.

6.40%, siendo el otorgamiento de créditos el principal motor de su crecimiento. Por su parte, la cartera en prórroga, al cierre de 2014, incrementó 27.20% a tasa anual²⁶.

Al cierre de 2014, el porcentaje de créditos en cartera vencida fue 5.29%, lo que equivale a 233,409 créditos en cartera vencida de un total de 4,410,774 créditos hipotecarios en el balance.

Estimación preventiva para riesgos crediticios

Al mes de diciembre de 2014, el nivel de reservas crediticias se ubicó en 181,117 mdp. Con esto, el índice de cobertura (estimación preventiva para riesgos crediticios/cartera vencida) fue 264.98% al cierre de 2014.

Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR)

Al cierre de 2014, el saldo en el SAR mostró un incremento de 59,698 mdp (8.57%) en comparación con el mismo periodo de 2013, lo que se explicó principalmente por las aportaciones patronales y el rendimiento otorgado a la Subcuenta de Vivienda, como se muestra a continuación:

Tabla 8: Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR)
(millones de pesos)

	Diciembre		
	2014	2013	Var. %
Saldo inicial	696,688	637,959	9.21%
(+) Aportaciones	59,169	54,873	7.83%
(+) Intereses pagados (cantidad básica y de ajuste)	46,776	39,690	17.85%
(-) Entrega de depósitos SAR 92-97	12,287	12,268	0.15%
(-) Entregas a créditos²⁷	33,404	24,980	33.72%
(-) Otros	556	(1,414)	-139.32%
Saldo final	756,386	696,688	8.57%

Fuente: Infonavit.

²⁶ Un factor determinante en este resultado fue el apoyo que el Infonavit otorgó a trabajadores acreditados ubicados en diversos municipios del estado de Baja California Sur, los cuales fueron declarados zonas de desastre natural y de emergencia por la Secretaría de Gobernación en septiembre de 2014 como consecuencia del huracán Odile.

²⁷ Incluye los saldos de las Subcuentas de Vivienda que se entregan en la originación de créditos (incluyendo créditos cofinanciados).

Patrimonio

Al mes de diciembre de 2014, el patrimonio del Infonavit ascendió a 132,935 mdp, lo que representó un incremento de 16.74% con relación al mismo periodo del 2013. En línea con lo que se definió en el Plan Financiero 2014-2018, la razón patrimonio/activos totales se ubicó en 13.82%, cifra mayor en 80pb al 13.02% reportado en diciembre de 2013.

IV. Conclusión

A lo largo de este informe se han descrito las estrategias instrumentadas por el Infonavit durante 2014 que le han permitido lograr importantes avances en favor de la creación de valor patrimonial y mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. El trabajo realizado constituye una nueva senda hacia la consolidación del nuevo modelo hipotecario, bajo la guía de la Política Nacional de Vivienda del Gobierno de la República.

En este sentido, el Infonavit se dio a la tarea de innovar y ofrecer soluciones de vivienda con mayor flexibilidad, que se ajusten de manera más adecuada a las necesidades de los derechohabientes, así como también se enfocó en otorgar rendimientos eficientes a los ahorros de los trabajadores para contar con mayores recursos que faciliten la formación de un patrimonio. El nuevo régimen de inversión continuará siendo una herramienta sólida y con resultados positivos de cara al cumplimiento de ambos mandatos.

En materia de soluciones integrales de vivienda, la estrategia busca asegurar que las soluciones se traduzcan en hogares con valor patrimonial. El objetivo es que al entregar un crédito se tenga plena seguridad sobre su adecuada ubicación geográfica y la prestación eficiente de los servicios públicos, bajo sólidos parámetros de sustentabilidad económica, social y ambiental. El incremento en la plusvalía beneficia a los derechohabientes y garantiza la viabilidad del modelo operativo del Instituto.

Este cumplimiento efectivo de los dos mandatos del Infonavit no podría ser posible sin la solidez financiera que hoy guarda el Instituto. La actual administración está comprometida en preservar un Infonavit solvente y financieramente sólido. Prueba de ello es que se ha trabajado de manera decidida en adoptar las mejores prácticas financieras, contables y de administración de riesgos.

Asimismo, se trabaja con determinación para ofrecer a los derechohabientes un servicio de excelencia y calidad. Las acciones incluyen el contar con un modelo integral de atención, atraer y mantener al personal de mayor talento y compromiso social, impulsar programas de capacitación adecuados e implementar procesos más eficientes y transparentes.

Hoy, el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores refrenda su vocación social para contribuir a la transformación positiva y al desarrollo de nuestro país, en estrecha coordinación con el Gobierno de la República y los Organismos Nacionales de Vivienda.

V. Anexo: descripción de proyectos estratégicos por área

Subdirección General de Crédito

Proyecto

Atención a empleados de estados y municipios
Subdirección General de Crédito

Objetivo de la iniciativa

Proporcionar a los trabajadores formales no afiliados la obtención de crédito para adquirir su vivienda, utilizando la infraestructura del Instituto y los recursos de entidades financieras que se adhieran al programa.

Descripción de la iniciativa

El Instituto utiliza su infraestructura para la originación y administración del crédito. Los recursos provienen de las entidades financieras participantes, las cuales evalúan a los candidatos para definir su capacidad crediticia y el monto del financiamiento.

El Infonavit ha generado convenios con los estados y municipios participantes para la operación del programa. Los créditos cuentan con una garantía de la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) que cubre a las entidades financieras ante la pérdida de relación laboral y ante el impago de los acreditados durante los primeros 24 meses, el costo de esta garantía es cubierta por las entidades federativas participantes.

Las principales actividades del proyecto que se realizaron en 2014 son:

- Modificación a la plataforma tecnológica del Instituto para la atención de no afiliados.
- Negociación con las entidades financieras participantes para obtener el fondeo para los estados y municipios.
- Negociación con los estados y municipios para adhesión de los mismos al programa.
- Negociación con SHF para la obtención de la garantía.
- Capacitación a asesores de los Cesi.

Beneficios del proyecto:

- Ampliación en la demanda de vivienda al atender un nuevo mercado de trabajadores que no contaban con la prestación de una vivienda.
- Facilidad de adquirir viviendas de calidad mediante crédito hipotecario para trabajadores formales, que laboran en los estados y municipios del país.
- Incrementar el número de familias que pueden adquirir una vivienda de calidad, mejorando su calidad de vida.

Logros 2014

- Se formalizó la adhesión del programa de entidades financieras, permitiendo el inicio de operaciones.
- Se firmaron convenios con 22 estados y 17 municipios.
- Se formalizaron las condiciones de la garantía con la SHF.
- Se cuenta con el 90% de avance en la modificación de la plataforma tecnológica para la atención a no derechohabientes.
- Se negoció con SHF la reducción de la garantía de 2% a 1.1%.
- El programa cuenta con un esquema de fondeo con dos entidades financieras, generando un ahorro al Instituto al no utilizar recursos previos a la originación del crédito.
- Reducción de la comisión por apertura de 2% a 1.5%.

Evidencia gráfica

Ilustración 15: Seguimiento nacional de convenios marco



Fuente: Infonavit.

El objetivo del convenio marco es establecer las bases de colaboración y coordinación entre las partes, para elaborar esquemas y productos financieros entre el Infonavit y la entidad federativa o municipio, con el fin de promover el desarrollo ordenado de vivienda, incentivar programas dentro de la normatividad aplicable, simplificar la reducción de trámites y tiempos de respuesta en el procedimiento de otorgamiento de créditos e instrumentar conjuntamente mecanismos para los casos en que las partes deban interactuar de acuerdo con lo dispuesto en la legislación aplicable.

Ilustración 16: Seguimiento nacional de convenios operativos

CONVENIO OPERATIVO



Fuente: Infonavit.

En el convenio operativo, el Infonavit y el Gobierno de los estados o los municipios acuerdan coordinarse y realizar oportunamente las acciones necesarias para facilitar el acceso a crédito para la adquisición de viviendas por parte de los trabajadores, habilitando al Instituto para llevar a cabo la administración y cobranza de los mismos.

Ilustración 17: Seguimiento nacional de contratos de servicios financieros

CONTRATO DE SERVICIOS FINANCIEROS



Fuente: Infonavit.

El contrato de servicios financieros y de custodia de títulos se celebra entre Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) y la entidad federativa o municipio. En este contrato se designa a la SHF para realizar operaciones de custodia, en reporto y en directo, con títulos representativos de deuda en el mercado de valores; así como mantener en custodia los valores que el Gobierno de los Estados o los Municipios le encomiende.

Proyecto**Consolidar iniciativas de calidad en la originación**
*Subdirección General de Crédito***Objetivo de la iniciativa**

Fortalecer la calidad en la originación de créditos a través de:

- Depurar y actualizar el registro de los asesores en el Sistema de Redes así como asegurar el control de la inscripción de créditos en paquete originados en los Cesi por desarrolladores, entidades financieras, promotores inmobiliarios o empresas de mejoramiento de vivienda, así como de aquellos que son originados vía captura remota.
- Incrementar la colocación de créditos al establecer mecanismos que permitan a los afiliados de la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios (AMPI), inscribir créditos en el Instituto a nombre de los derechohabientes.
- Ofrecer orientación interactiva, ágil y centrada en aspectos relevantes que permitan a los derechohabientes tomar la mejor decisión sobre el uso de su Subcuenta de Vivienda.

Descripción de la iniciativa

El proyecto consistió en el desarrollo de tres subproyectos:

- a) Cambios/relanzamiento del programa de certificación de asesores de crédito.
- b) Incorporación de los asesores inmobiliarios que forman parte de AMPI como asesores de crédito dependientes:
 - Adecuación del Sistema de Redes para permitir el registro de los asociados y afiliados de AMPI.
 - Firma de un convenio de colaboración para iniciar con el registro.
 - Registro de los asociados y afiliados en el Sistema de Redes Infonavit.
 - Inicio de inscripción de créditos por parte de los afiliados de AMPI en los Centros de Servicio Infonavit en toda la República.
- c) Rediseño del Taller Saber para Decidir:
 - Contratación del proveedor responsable del rediseño.
 - Administración del contrato conforme a lo establecido.
 - Aprobación de los entregables.
 - Liberación de los nuevos materiales del taller y del taller en línea.

Los beneficios de estos proyectos son:

- Renovación de la acreditación de los asesores dependientes para registrarse como promotores de ventas, permitiendo depurar la base de datos.
- Impulso a la originación de créditos del mercado abierto por medio de AMPI como una fuerza de ventas capacitada y registrada en el sistema de redes.
- Mejorar la calidad de la originación, al brindar al derechohabiente los elementos que le permitan una mejor toma de decisiones respecto al uso de su Subcuenta de Vivienda, en beneficio de su patrimonio.

Logros 2014

- Acercamiento con el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) para el desarrollo de un plan de trabajo que permitió la implementación del proyecto de certificación de los promotores de crédito.
- Se definió la participación de Canadevi y Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) como entidades de capacitación, evaluación y certificación.
- Se decidió conformar un grupo técnico con personal interno del Instituto a fin de elaborar el estándar de competencia.
- Se llevaron a cabo los ajustes al Sistema de Redes para permitir el registro de los asociados y afiliados de AMPI.
- Se elaboró una versión preliminar del convenio de colaboración entre la AMPI y el Instituto.
- Se inició la revisión de la estrategia para el desarrollo de los materiales en línea e impresos del taller Saber para Decidir.
- Se iniciaron los trabajos con la Subdirección General de Tecnologías para definir la arquitectura informática del sitio que albergará el taller en línea.

Proyecto	Asesoría Personalizada Infonavit (API) > Sistema Integral de Asesorías (SIA) <i>Subdirección General de Crédito</i>
-----------------	--

Objetivo de la iniciativa

Ampliar la obligatoriedad de la Asesoría Personalizada Infonavit para 80% de los derechohabientes con ingresos superiores a 4 VSM.

Descripción de la iniciativa

Se propuso que la Asesoría Personalizada Infonavit fuera obligatoria para 80% de los derechohabientes con ingresos superiores a 4 VSM.

El planteamiento consistió en el desarrollo de la estrategia durante el primer semestre de 2014 y en lograr que 80% de los créditos originados en el segundo semestre cumpliera con dicha condición.

Dado que el primer semestre de 2014 presentó niveles de originación de crédito inferiores a los del año anterior, el Instituto, comprometido con el impulso del desarrollo económico del país, tomó la decisión de replantear los cambios en los procesos de originación que pudieran detener la colocación de financiamiento y, de esta manera, cumplir con la meta comprometida con la SHCP.

Proyecto**Fortalecer el proceso de certificación interna para asesores**
*Subdirección General de Crédito***Objetivo de la iniciativa**

Depurar y actualizar el registro de los asesores en el Sistema de Redes, asegurar el control de la inscripción de créditos en paquete originados en los Centros de Servicio Infonavit por desarrolladores, entidades financieras, promotores inmobiliarios o empresas de mejoramiento de vivienda, así como aquellos originados vía captura remota.

Descripción de la iniciativa

El proyecto consistió en:

- La creación de la figura Promotor de Ventas quien llevará a cabo la inscripción de créditos tanto de mercado abierto como en paquete en los Centros de Servicio Infonavit, así como vía captura remota. El Promotor de Ventas deberá estar registrado en el Sistema de Redes Infonavit por un desarrollador, entidad financiera, promotor inmobiliario, empresa de mejoramiento de vivienda o persona física con actividad empresarial.
- Los promotores deberán cumplir con los requisitos que el Instituto determine y deberán obtener un documento que los avale como especialistas para promover y tramitar créditos del Infonavit. El proceso para obtener este documento, deberá ser bajo los criterios que el Instituto determine, a fin de que sea actualizado conforme a sus necesidades y bajo las siguientes características: ser emitido por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) y que participen las Cámaras relacionadas con la industria de la vivienda, como la Canadevi y la CMIC.
- Seguir el plan de trabajo definido con funcionarios del Conocer.
- En tanto el nuevo modelo no entre en vigor, el esquema actual continuará vigente. Al inicio del nuevo modelo desaparecerá la figura de los asesores certificados y se dará de baja a todos los asesores independientes que están registrados en el Sistema de Redes Infonavit.

Logros 2014

- Acercamiento con Conocer para desarrollar el plan de trabajo que permita implementar el proyecto de certificación de los promotores de crédito.
- Se definió la participación de la Canadevi y la CMIC como entidades de capacitación, evaluación y certificación.
- Se decidió conformar un grupo técnico con personal interno del Instituto a fin de elaborar el estándar de competencia.

Proyecto**Complementar y rediseñar algunas de las métricas de gestión punta a punta de crédito***Subdirección General de Crédito***Objetivo de la iniciativa**

Contar con un modelo integral para el análisis, monitoreo, evaluación y control de la calidad de la originación de crédito, que permita conocer el comportamiento de la originación y contribuya a la toma de decisiones, definición de estrategias preventivas, operativas y correctivas alineadas a las metas institucionales.

Descripción de la iniciativa

La Subdirección General de Crédito (SGC) implementó una estrategia para el análisis y control de riesgos sobre la calidad de la originación de crédito del Infonavit. Esta labor requirió de la creación de un modelo estadístico de gestión para identificar criterios de oportunidad de mejora del proceso de colocación de créditos y que, a su vez, contribuya a la reducción de la cartera vencida del Instituto. El reconocimiento de dichos criterios incidirá en el monitoreo y evaluación continua del proceso, visualizándose como un componente permanente de la actuación de la SGC, ya que mediante el análisis constante del desempeño de la colocación de créditos, optimiza la toma de decisiones y mejora la gestión interna y externa a través de estrategias preventivas y correctivas, alineadas a las metas institucionales.

La primera fase consistió en la construcción de indicadores básicos que permitan un primer acercamiento hacia el desempeño de la originación crediticia. En la segunda fase se llevará a cabo la elaboración de modelos estadísticos, mediante las siguientes actividades:

- Determinación de las variables de medición para el modelo.
- Elaboración y ajuste del modelo.
- Análisis de los resultados del modelo.
- Identificación de oportunidades de mejora y control de riesgos en la colocación de crédito.
- Elaboración de un informe, definición de acciones preventivas o correctivas, y recomendaciones para la mejora continua en la colocación de crédito.

Los beneficios de este proyecto son:

- Contribuir a la mejora continua de los procesos y la toma de decisiones de la SGC.
- Definir acciones para alinear y definir estrategias de la SGC.
- Fortalecer la gestión preventiva a través de alertas sobre aspectos críticos del proceso y mitigación de riesgos en la originación de crédito.
- Determinar lineamientos críticos que provengan de las funciones de la Subdirección General de Sustentabilidad.
- Contar con una estrategia para la identificación de criterios y áreas de oportunidad en la colocación de crédito.

Logros 2014

En 2014, los análisis sobre los criterios y el desempeño de la colocación de crédito del Infonavit por parte de la SGC se realizaron utilizando estadística descriptiva, la cual permite la identificación e interpretación básica de la información en un momento preciso. Estas medidas permitieron a la SGC corregir desviaciones importantes en la originación crediticia, incluyendo la caída en la originación de créditos hipotecarios durante el primer semestre del año y la disminución en la originación de créditos Mejoravit, derivadas de las modificaciones del producto.

Asimismo, se avanzó en la gestión interna para compartir información relevante para la SGC en el diseño y cálculo de métricas adicionales, para entender y mejorar la calidad de la originación crediticia. Entre los acuerdos para compartir información se lograron los siguientes:

- Resultados de la Visita de Bienvenida de la Subdirección General de Administración de Cartera (SGAC). Durante 2014, la SGAC consolidó la nueva estrategia de Visita de Bienvenida por lo que a partir de 2015 se podrá utilizar la información recolectada.
- Resultados del Índice de Satisfacción del Acreditado (ISA). Durante 2014, la Subdirección General de Sustentabilidad (SGS) rediseñó el ISA.
- Cálculo del INEX Desarrolladores. Para el cálculo del INEX Desarrolladores se cuenta con la colaboración de la SGAC y la SGS quienes proveen información de utilidad para medir el desempeño de los desarrolladores en torno a la originación de créditos.

Para 2015, se espera contar con sistemas estadísticos especializados con capacidad de realizar evaluaciones evolutivas de los datos como inferencias y predicciones.

El análisis de estos modelos es un proceso iterativo que comprende el tratamiento de la información, selección de los datos, cálculo del modelo, evaluación y ajuste del mismo.

Se cuenta con un primer modelo *logit*, diseñado para su evaluación, con el que se analizarán los criterios de originación de crédito que pudieran repercutir en la cartera vencida, tomando en cuenta:

- Características del derechohabiente: sexo, edad, rango salarial.
- Características de la originación de crédito: tipo de crédito, subsidio (variable dicotómica), monto de crédito, vivienda nueva o vivienda usada, notario, desarrollador.
- Otras características: Estado, vivienda abandonada, vandalizada o deshabitada.

Objetivo de la iniciativa

Brindar la posibilidad de rentar una vivienda un sector importante de los derechohabientes, que por razones de movilidad, dinámica familiar, ingresos o laborales, no desea adquirir una vivienda en un momento determinado o debido a que no cumplen con los requisitos para comprar una vivienda.

Descripción de la iniciativa

En este sentido, el programa busca:

- Impulsar la incorporación de más empresas arrendadoras.
- Implementar la opción de subsidio para la renta.
- Rehabilitación de vivienda recuperada de la Unidad de Solución Social (USS) para su arrendamiento con opción a compra.

Las principales características del producto son:

- Los trabajadores deberán acceder a que se descuenta de su salario mensual el pago de la renta.
- El monto se otorga en pesos con una tasa de interés de 0%.
- El monto de renta no podrá ser mayor al 25% del salario del trabajador.
- El plazo obligado de renta es de 12 meses.
- El Saldo de su Subcuenta de Vivienda queda como garantía en caso de incumplimiento de pago, considerando únicamente el monto correspondiente a seis meses de la renta establecida en el crédito.
- No se pierde el derecho a crédito hipotecario, en caso de que esta operación no se concluya en la compra de la vivienda.

Beneficios del proyecto:

- Ventaja competitiva para el arrendador al ofrecer la posibilidad de recibir el pago de la renta a través del descuento vía nómina y con garantía en caso de pérdida de empleo.
- Mayor certeza en la recepción del pago directo por el Infonavit, garantía en caso de pérdida de relación laboral de hasta seis mensualidades de renta.
- Solución de vivienda en forma temporal para trabajadores que aún no pueden o no deciden ejercer un crédito hipotecario.
- Aumento de la oferta de vivienda bien ubicada.
- Abatir el abandono e invasión de las viviendas evitando focos de delincuencia y mejorando el entorno urbano.

Logros 2014

- El Infonavit ha celebrado convenios de colaboración con 12 arrendadores (desarrolladores, fondos de inversión, empresas inmobiliarias e Infonavit-USS) que han dispuesto un parque habitacional de más de 1,000 viviendas.
- Se ha promovido el producto a través de las Delegaciones Regionales con el fin de difundirlo y buscar inversionistas o desarrolladores interesados en el esquema, que estén dispuestos a ofrecer sus viviendas.
- Se incluyó en el piloto la posibilidad de contar con subsidio federal, con el objetivo de que los trabajadores de menores recursos puedan acceder a viviendas de mejor calidad y ubicación.
- Con el fin de cumplir con el objetivo de bienestar social, la USS se unió al programa, regenerando viviendas recuperadas y ofreciéndolas en renta mediante este piloto.
- Al cierre de 2014, se contó con una oferta de 357 viviendas en ocho estados del país.

Proyecto**Redefinición de Mejora tu Casa: Mejoravit**
*Subdirección General de Crédito***Objetivo de la iniciativa**

Ofrecer a los derechohabientes una opción de financiamiento para el mejoramiento y/o ampliación de su vivienda con la finalidad de incrementar su calidad de vida y aumentar el valor de su patrimonio familiar, sin comprometer el ahorro que se tenga en el Saldo de la Subcuenta de Vivienda.

Descripción de la iniciativa

En 2014, el Infonavit rediseñó el producto Mejora tu Casa, hoy Mejoravit, para ofrecer mayores beneficios a los derechohabientes, con lo que se continúa impulsando las soluciones que ofrece el Instituto para satisfacer las necesidades de mejoramiento y ampliación de viviendas en el país, basados en dos principios fundamentales:

- Ofrecer soluciones accesibles de crédito para que los trabajadores resuelvan sus necesidades de vivienda.
- Otorgar rendimientos a la Subcuenta de Vivienda que complementen el ahorro para el retiro o les permita, en algún momento destinarlo, a la compra de un bien inmueble a través de un programa de crédito.

El proyecto de sustitución y modificación comprendió:

- La eliminación del Saldo de la Subcuenta de Vivienda como garantía de pago.
- Implementación de la Garantía de Primeras Pérdidas por Sociedad Hipotecaria Federal hasta por 13% del portafolio total, lo cual garantiza el riesgo de la entidad financiera fondeadora.
- El costo operativo de la Garantía es absorbido por la entidad financiera fondeadora.
- Las aportaciones patronales subsecuentes se destinan en su totalidad al incremento del ahorro acumulado en la Subcuenta de Vivienda, lo que se traduce en mayores rendimientos que permiten la posibilidad de que en el futuro se adquiera una vivienda de mayor plusvalía.
- Ofrecer a los derechohabientes una red más amplia de canales de originación que incremente la capacidad de atención a los trabajadores a través de la incorporación de canales externos de originación.

El proyecto se encuentra comprendido en el Compromiso 266 del Ejecutivo Federal para el mejoramiento y/o ampliación de la vivienda coordinado por la Sedatu.

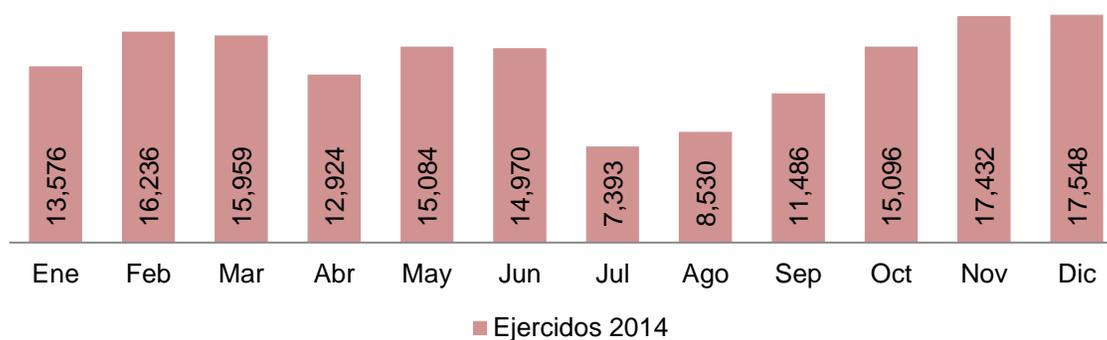
Logros 2014

A partir del 18 de julio de 2014 se sustituyó Mejora tu Casa por el programa Mejoravit implementando los cambios previamente descritos:

- Durante 2014, se generaron 95,254 créditos bajo el programa Mejora tu Casa, cerrando de esta manera el producto y dando inicio al programa Mejoravit, por medio del cual se originaron 70,980 créditos desde el 18 de julio de 2014 y al cierre del año; por lo que da un total de 166,234 créditos de mejoramiento.
- El 100% de los créditos otorgados a los derechohabientes son fondeados por las entidades financieras participantes: Multiva, Mifel, CiBanco, Bancrea y Attendo.
- Se colocaron 4,292 mdp en créditos Mejora tu Casa y Mejoravit durante 2014.
- Se fortalecieron los esquemas de originación y operación del producto para mitigar y eliminar malas prácticas, así como para generar un producto de mayor calidad para los trabajadores.
- Se modificó el proceso de inscripción en los requisitos y validación del derechohabiente.
- Los controles de originación aplicados redujeron en 85% los casos de suplantación de identidad con respecto al año 2013. Se cuenta con originación de créditos de canales externos en las 32 entidades federativas.
- Se originaron 5,165 créditos derivados de la prospección realizada vía correo de derechohabientes, que liquidaron previamente y de manera efectiva un crédito de mejora.
- En diciembre de 2014 la originación de canales externos alcanzó 12% del total de la originación sin tomar en cuenta el sistema de carteo.

Evidencia gráfica

Gráfica 25: Colocación mensual de créditos Mejoravit a nivel nacional



Fuente: Infonavit.

Proyecto**Robustecer proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos***Subdirección General de Crédito***Objetivo de la iniciativa**

Mejorar el proceso de diseño e implementación de productos, con una metodología estandarizada.

Descripción de la iniciativa

El 26 de junio de 2014, se recibió el resultado de la evaluación efectuada al proceso de nuevos productos por parte de la empresa *Shirebrook Compliance*, la cual señala:

“... (Infonavit) Cumple ampliamente con el proceso de nuevos productos, de acuerdo a la normativa establecida en el Instituto, a las mejores prácticas del mercado y a lo establecido por el regulador externo (CNBV).”

Se reforzó el área de productos de crédito en lo que se refiere a recursos humanos y reasignación de funciones para tener una mejor capacidad de respuesta y ejecución eficaz de los productos y estrategias de crédito.

Respecto al proceso de nuevos productos, en conjunto con otras áreas involucradas del Infonavit, se concluyó que el proceso es claro operativamente y el alcance de su competencia pertenece al Subcomité de Nuevos Productos, al estar todas las áreas del Instituto sujetos al mismo. Por tal motivo, se decidió mantener el proceso de diseño de nuevos productos vigente, el cual comprende los siguientes pasos:

1. Elaborar presentación preliminar y enviar viabilidad jurídica.
2. Presentación con el equipo de riesgos.
3. Presentación de dudas y aclaraciones con el equipo de dictaminadores.
4. Enviar a la Secretaría del Subcomité la presentación definitiva y dictámenes.
5. Presentación del producto al Subcomité de Nuevos Productos.
6. Obtener acuerdo del Subcomité de Nuevos Productos.
7. Enviar al H. Consejo de Administración para su autorización.
8. Implementar el producto y solicitar autorización para el lanzamiento.
9. Presentar resultados.

El Subcomité de Nuevos Productos se encuentra integrado por un especialista de las diferentes áreas involucradas, quienes analizan en su ámbito de competencia la viabilidad del producto y emiten recomendaciones que complementan el diseño.

Subdirección General de Administración de Cartera

Proyecto

Optimización del proceso de Cobranza REA
Subdirección General de Administración de Cartera

Objetivo de la iniciativa

Fortalecer los procesos de toma de decisiones al interior de la Subdirección General de Administración de Cartera (SGAC), a través de un modelo de inteligencia para su administración, que permita monitorear a los diferentes actores involucrados y, de esta manera, contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Instituto (Índice de Cartera Vencida, caídas a vencido, salidas de vencido).

Logros 2014

El Instituto busca de forma permanente el balance entre su viabilidad financiera y brindar el mayor apoyo posible a los acreditados, para ello se desarrolló, entre otras cosas, una serie de iniciativas para incrementar la efectividad de la operación.

Este proyecto se basa en la optimización de los procesos de asignación de cobranza, el diseño de métricas de desempeño, la definición de incentivos para despachos, proporcionar soporte con estrategia de tercerización y el contar con un proceso eficiente de cobranza.

Modelo de Inteligencia para la administración de cartera

Se pretende fortalecer los procesos de toma de decisiones al interior de la SGAC, al permitir monitorear a los diferentes actores involucrados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Instituto.

A través del Tablero Digital de Gestión Estratégica será posible:

- Segmentar detalladamente el portafolio para una mejor asignación de las estrategias de comunicación y canal de cobranza.
- Visualizar y dar seguimiento de la operación en tiempo real.
- Medir el desempeño de los asesores de cobranza por entidad y por despacho.
- Medir la efectividad de las soluciones asignadas o del canal de cobranza utilizado.
- Implementar bases de datos confiables y herramientas analíticas que permitan correr escenarios y simuladores para una estrategia preventiva de cobranza.
- Analizar los datos en todas las etapas del proceso.
- Contar con información completa, estructurada, de calidad y trazable.
- Transformar la información en conocimiento y en mejores soluciones para los trabajadores.

Adicionalmente se estará en condiciones de:

- Definir nuevas métricas de seguimiento.
- Optimizar el proceso de asignación de cuentas a despachos y asesores.
- Usar un modelo de mejora continua en materia de incentivos.

Supervisión de las agencias de cobranza

Se trabajó en una iniciativa que permite una mayor supervisión de las agencias de cobranza en canales domiciliario y telefónico, mediante herramientas analíticas que permiten observar gestiones por día y mezcla de soluciones.

Se cuenta con un Índice de Efectividad para las agencias de cobranza administrativa²⁸ alineado a las metas institucionales, a fin de tener un esquema de control y supervisión que permita a los despachos instrumentar las acciones necesarias para obtener mejores resultados.

Sistema de incentivos

Se desarrolló una propuesta de incentivos que promueve la colocación de las mejores soluciones de cobranza para el acreditado, como el producto Solución a tu Medida, producto que garantiza la amortización del crédito dentro del plazo pactado, aumentando el éxito de las reestructuras, y que preserva el valor económico del portafolio al disminuir el monto de las reservas requeridas.

Adicionalmente, se implementó un esquema de incentivos que da los mayores pagos a las agencias de cobranza a la cura del crédito y se estableció un esquema de aranceles para Infonatel, con el objetivo de ampliar el portafolio de productos de cobranza que se pueden ofrecer en dicho canal; por ejemplo, el fondo de protección de pagos, prórrogas parciales, convenios y esquemas de liquidación.

Segmentación

Se planteó una estrategia de segmentación del portafolio para diseñar esquemas de atención, dar seguimiento a las acciones de cobranza, definir metas y evaluar resultados. Este modelo se aplica en las etapas administrativa y de recuperación especializada.

Asignación

Se desarrolló un modelo de asignación basado en riesgo de avance en morosidad. Este modelo probabilístico (*probit*) en moras bajas (0-3), permite determinar la probabilidad de avance en morosidad en función de variables observables, y asigna el canal de contacto del acreditado.

²⁸ Cuentas con menos de 9 omisos

Tabla 9: Ejemplos de matriz de acciones y canales de cobranza

Mora 1		
Decil de probabilidad	Acción	Canal
1 – 3	NA	NA
4- 7 (<i>antes del punto de corte</i>)	Cobranza a inicio de mes	Telefónica
7 (<i>después del punto de corte</i>) – 10	Cobranza inicio de mes	Domiciliaria

Mora 2		
Decil de probabilidad	Acción	Canal
1	NA	NA
2-5 (<i>antes del punto de corte</i>)	Cobranza a inicio de mes	Telefónica
5 (<i>después del punto de corte</i>) – 10	Cobranza inicio de mes	Domiciliaria

Fuente: Infonavit.

Proyecto**Desarrollo de habilidades, acercamiento y comunicación con acreditados***Subdirección General de Administración de Cartera***Objetivo de la iniciativa**

- Comunicar con mensajes claros y con mayor exposición, los productos de Cartera y la Garantía Infonavit, a fin de posicionar la Cobranza Social en los acreditados.
- Consolidar el área de Conocimiento del Acreditado.

Descripción de la iniciativa

En 2014 se establecieron los lineamientos de operación del proceso de comunicación con acreditados.

En conjunto con las áreas de Administración de Cartera y la Subdirección General de Comunicación y Apoyo, se diseñaron estrategias de comunicación y cobranza para acompañar al acreditado a lo largo de la vida de su crédito, identificando sus necesidades para brindar una solución en cada momento de contacto con el acreditado:

- Comunicar con mensajes claros y con mayor exposición, los productos de cartera, a fin de posicionar la Cobranza Social en los acreditados.
- Unificación de mensajes e instrucciones claros entre la Subdirección General de Administración de Cartera, delegados, gerencias de cobranza, agencias de cobranza y Canales de Servicio.
- Comunicación del portafolio de productos de Cartera para que sean conocidos y aceptados por los acreditados, con la finalidad de mejorar la experiencia de aquellos que reestructuran sus adeudos.

Objetivo de la iniciativa

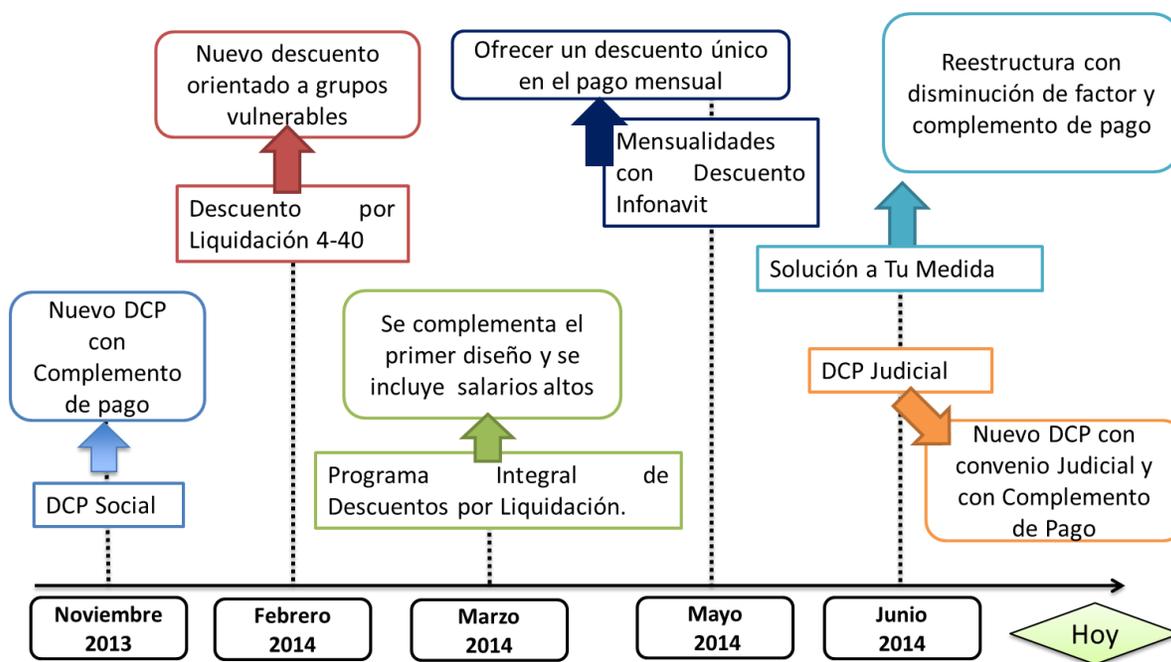
Definir el portafolio de productos de reestructura de crédito y con ello incrementar la efectividad, acotar el gasto y simplificar el esquema operativo.

Logros 2014

Este proyecto inició en 2013 y continuó en 2014, con el fin de generar un nuevo esquema de reestructuras que ofreciera soluciones sociales, de acuerdo a las necesidades y condiciones crediticias de los acreditados y cuidando al mismo tiempo el valor económico de los créditos, para no impactar de manera negativa en el Fondo Nacional de la Vivienda.

El resultado fue la redefinición del portafolio de soluciones de reestructura de créditos, enfocados a los segmentos de menores ingresos.

Ilustración 18: Redefinición del portafolio de soluciones



DCP: Dictamen de capacidad de pago

Fuente: Infonavit.

Programa de descuentos

El programa atiende a los segmentos de menores recursos y mayor vulnerabilidad laboral, ofreciendo descuentos a créditos:

- Otorgados antes de agosto de 1995, que no tengan reestructura vigente.
- Con saldo total del crédito igual o menor a 30 mil pesos (créditos vigentes y vencidos).
- Con fecha de otorgamiento del crédito mayor a dos años.
- Para acreditados que tienen salarios menores o igual a 2.6 VSM.

Mensualidades con descuento Infonavit

El producto lanzado en 2013 como parte del llamado Buen Fin, se plantea de forma definitiva y se ofreció en dos periodos:

- Del 1 de junio al 31 de julio de 2014.
- Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2014.

Este programa ofrece a los acreditados con omisiones, un descuento único en el pago mensual por parte del Instituto, siempre y cuando exista el pago requerido que garantice la solución de la cuenta. Las evaluaciones de impacto realizadas al programa han encontrado ahorros en reservas preventivas para riesgos crediticios por más de 259 mdp y 15 mil acreditados beneficiados.

Solución a tu medida y dictamen de capacidad de pago

Se diseñó el nuevo producto Solución a tu Medida (STM) que abarca las distintas etapas en la vida del crédito, incluyendo por primera vez, atención a los acreditados con relación laboral que sufrieron disminución salarial.

Estos productos permiten que, en caso de ser necesario, a través de un pago complementario por parte del Instituto, aquellos créditos vencidos puedan ponerse al corriente y sean liquidados en el plazo legal contratado.

Ilustración 19: Liquidación del crédito con Solución a tu medida



Fuente: Infonavit.

De agosto a diciembre se otorgaron más de 91 mil reestructuras con Solución a tu Medida con una mejora en la efectividad de cura del producto de 77%.

Proyecto

Asignación de vivienda recuperada - Construcción y consolidación del modelo de la Unidad de Solución Social (USS)

Subdirección General de Administración de Cartera

Objetivo de la iniciativa

- Comercializar la vivienda recuperada a través de distintos canales de venta.
- Hacer más eficiente el proceso de recuperación de vivienda, disminuyendo los riesgos de invasión y minimizando costos y tiempos.
- Promover la comercialización de vivienda, a través de esquemas que privilegien la calidad de vida de los derechohabientes, al fomentar la regeneración de espacios urbanos y el fortalecimiento del tejido social.

Logros 2014

Desde 2013, la USS entró en un proceso de reestructura para la mejora de los procesos de administración de la operación del área. Los principales elementos en los que se trabajó durante 2014 fueron los siguientes:

- Contar con personal suficiente en Oficinas Centrales y en Delegaciones.
- Coordinación con el área de Recuperación Especializada para la recepción de vivienda adjudicada.
- Administración (Mesa de Control) y desplazamiento de un alto volumen de viviendas a comercializar.
- Disminución en los tiempos de venta de las viviendas para evitar costos.
- Mejora en la calidad de la información con la que cuenta la USS (bases de datos y plataforma tecnológica).
- Conocimiento de las condiciones físicas y urbanas del inventario recuperado para su mejor clasificación.

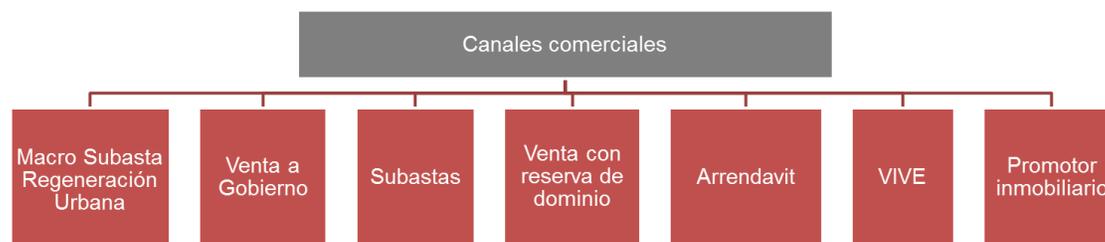
Reasignación de vivienda

La primera adecuación que se realizó fue a la metodología del precio de indiferencia. El nuevo modelo prevé nuevos factores de cálculo, que hacen más eficiente la comercialización de las viviendas recuperadas. Los principales factores son:

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

En términos de estrategia comercial, la USS realizó un análisis de factibilidad y eficiencia por canal para rediseñar los mismos y alcanzar la rotación de inventario esperada conforme a los ritmos de recuperación de vivienda.

Ilustración 20: Canales comerciales USS (2014) ²⁹



Fuente: Infonavit.

Procesos

Se implementó una Mesa de Control que promueve la recepción ágil de viviendas, la validez de los documentos, la administración eficiente del inventario, y a su vez, la asignación de vivienda a partir de ciertos parámetros de elegibilidad, es decir, un modelo “justo a tiempo” (*just in time*) entre la recepción de viviendas y la comercialización de las mismas para mejorar la rotación de inventarios.

Logros cuantitativos

A través de los diferentes canales de desplazamiento de vivienda, la USS logró la reasignación de 8,491 viviendas recuperadas, teniendo un record histórico semestral al superar las 6 mil (6,176) viviendas en el segundo semestre de 2014.

El desplazamiento de vivienda recuperada promedio se ha incrementado a 23 casas diarias de enero de 2013 a diciembre de 2014, esto es más del doble de lo observado en el periodo 2005 a 2012, que fue de diez casas diarias.

²⁹ Venta con Reserva de Dominio: ofrece una solución a los poseedores de buena fe que habitan la vivienda, que manifiestan la intención de adquirir la propiedad y de regularizar su situación jurídica, así como a los no poseedores interesados en adquirir una vivienda deshabitada propiedad del Instituto.

Promotor Inmobiliario: agente parte del esquema de comercialización de vivienda ubicada sin concentración geográfica, a través de inmobiliarias y desarrolladores registrados como Promotores Inmobiliarios.

VIVE: esquema de comercialización que ofrece vivienda a precios accesibles a derechohabientes del Instituto de escasos recursos y utiliza la capacidad instalada de desarrolladores, comercializadores, organizaciones sindicales y otros agentes económicos (operador) para rehabilitarla y posteriormente desplazarla.

Subdirección General de Recaudación Fiscal

Proyecto

Modelo Integral de Fiscalización
Subdirección General de Recaudación Fiscal

Objetivo de la iniciativa

Diseñar e implementar un Modelo Integral de Fiscalización, que se convierta en la operación habitual en el Infonavit, que incorpore mejores prácticas a nivel internacional, fundamentado en un enfoque institucional de procesos y que permita coadyuvar al abatimiento de la evasión de aportaciones y amortizaciones, incrementar la percepción de riesgo ante el incumplimiento, aumentar la eficiencia recaudatoria y restituir los derechos laborales de los trabajadores en materia de vivienda.

Descripción de la iniciativa

El Modelo Integral de Fiscalización surge de la necesidad de aumentar la capacidad fiscalizadora del Instituto, así como de potenciar la función de control del cumplimiento que se encontraba no integrada al resto de los procesos sustantivos de la recaudación fiscal.

Derivado del diagnóstico, se definió un modelo operativo que incluye dos subprocesos sustantivos y tres de apoyo, los cuales conforman el proceso de fiscalización. Los subprocesos sustantivos son la selección de casos a fiscalizar y la implementación de las auditorías fiscales, mientras que los de apoyo son aquellos encargados de dotar al subproceso sustantivo de análisis y rumbo estratégico, normas y evaluación de resultados. Cada subproceso representa una etapa, las cuales se fueron instaurando de forma paulatina a partir del último trimestre de 2013; siendo 2015 será el primer ejercicio en que el modelo estará casi totalmente integrado y en operación.

Es importante notar que no se trata sólo de una reingeniería de procesos, sino también del desarrollo e incorporación de sistemas y recursos humanos para dar operatividad a tareas y estructuras no contempladas en la fiscalización del Infonavit.

Logros 2014

Al basarse en una implementación por etapas, los beneficios del programa se han presentado paulatinamente. Así, en 2014, se logró un proceso de fiscalización más efectivo y eficaz, al incrementar la asertividad de la selección de casos a fiscalizar.

En 2012, de cada 100 auditorías que el Infonavit terminaba, sólo en 58 se corroboraba la evasión de aportaciones y/o amortizaciones del patrón. Para 2014, la Subdirección General de Recaudación Fiscal se fijó una meta de éxito de 90%, la cual fue cumplida al encontrar que de cada 100 revisiones terminadas, en 92 se corroboró la evasión, lo que representa un máximo histórico.

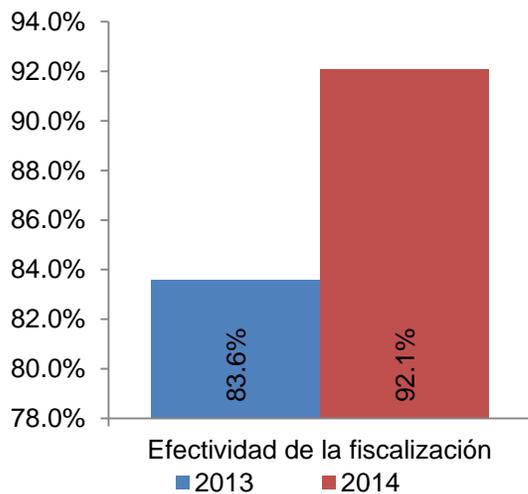
Durante 2014, como parte de la labor de auditoría fiscal que realiza el Infonavit, en su carácter social (debido a que las aportaciones y amortizaciones evadidas y detectadas restituyen los derechos en materia de vivienda de trabajadores plenamente identificados), se logró la revisión de 89,056 trabajadores a través de auditorías, un incremento de 35% respecto a los revisados en 2013.

Los beneficios obtenidos son la optimización de los recursos en la función de fiscalización, dirigida a más auditorías donde existe la posibilidad de restituir derechos laborales, a través de acciones de cobranza, lo que resulta en un mayor porcentaje de revisiones que logran individualizar recursos a las cuentas de los trabajadores de manera expedita.

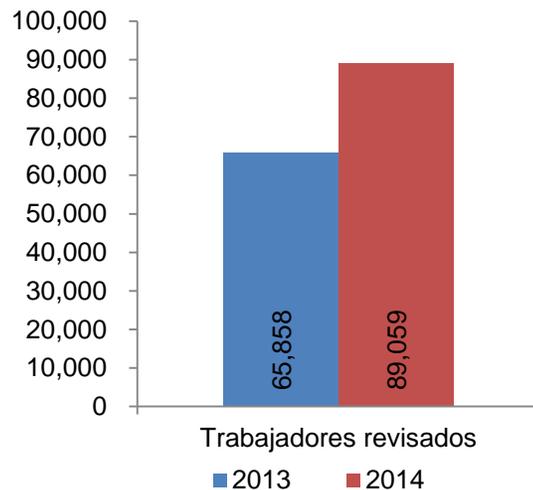
Evidencia gráfica

Gráfica 26: Efectividad de la Fiscalización

(% de auditorías terminadas con éxito)



Gráfica 27: Trabajadores revisados



Fuente: Infonavit.

Proyecto**Modelo Integral de Jurídico Fiscal (eficacia en los juicios contenciosos administrativos)***Subdirección General de Recaudación Fiscal***Objetivo de la iniciativa**

Obtener mejores resultados en los juicios contenciosos administrativos en los que se demanda al Instituto, derivado de los actos de autoridad que emite y las determinaciones de créditos fiscales a cargo de los patrones que omiten el pago de aportaciones y/o amortizaciones de sus trabajadores.

Logros 2014

Se realizaron adecuaciones y sugerencias a los formatos y actos de autoridad que se emiten, en el proceso de fiscalización (citatorio, actas de notificación y cédula de determinación de créditos fiscales), con el objeto de mejorar su fundamentación y motivación, a fin de que cumplan con los requisitos formales, legales y los criterios jurisprudenciales.

Durante el segundo semestre de 2014, se visitaron 22 Delegaciones Regionales en conjunto con personal de los despachos encargados de la atención de medios de defensa, con el objeto de fortalecer la defensa del Instituto en los procedimientos jurisdiccionales y asegurar una mejor coordinación entre despacho, delegación y área central.

En 2014, se resolvieron 4,994 juicios contenciosos, de los cuales 566 han sido favorables al Instituto; 3,118 son susceptibles de reincorporación al proceso de cobro y 1,310 asuntos son nulidades definitivas, destinadas a incobrabilidad. Esto indica que 73.65% de los asuntos, se consideran favorables y/o con reincorporación al proceso de cobro y únicamente 26.35% se consideran asuntos perdidos.

Se continúa adecuando el Sistema de Control de Juicios, para contar con una herramienta útil y confiable, que permita llevar una mejor administración, control y seguimiento en la atención de los medios de defensa.

Finalmente, con las acciones señaladas se pretende salvaguardar los derechos e intereses del Instituto y obtener un mayor número de resoluciones favorables en la atención de los juicios contenciosos administrativos.

Proyecto

Fortalecer el ciclo operativo de cobranza fiscal
Subdirección General de Recaudación Fiscal

Objetivo de la iniciativa

Implementar un modelo de cobranza inteligente que permita priorizar y segmentar los diferentes grupos de deudores, además de identificar inconsistencias y las causas que originen desviaciones en la ejecución de los procesos.

Descripción de la iniciativa

Diseñar un modelo de Cobranza Inteligente (modelo de cobranza, mecanismos de depuración, estrategia de cobranza fiscal EORCF 2014-2015), y que permita tener modelos de riesgo patronal a través de su diseño, construcción e implementación, mecanismos de seguimiento y control de la eficacia en la cobranza, definir los mecanismos de depuración de la cuenta por cobrar, elaboración del documento de estrategia de cobranza fiscal EORCF 2014-2015.

Proyecto

Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (Modelo de operación para empresas aportantes no obligadas)

Subdirección General de Recaudación Fiscal / Subdirección General de Planeación y Finanzas

Objetivo de la iniciativa

Lograr que un mayor número de mexicanos tengan acceso a las prestaciones del régimen obligatorio del Seguro Social y al sistema de financiamiento que administra el Infonavit.

El Gobierno Federal otorgará un subsidio que se aplicará al pago de cuotas al Seguro Social y a las aportaciones al Fondo Nacional de la Vivienda para las personas físicas que tributen en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), previsto en la ley del Impuesto sobre la Renta y cumplan con los requisitos previstos en el decreto que se publicó en el Diario Oficial de la Federación, por el que se otorgan estímulos para promover la incorporación a la seguridad social.

Logros 2014

A efecto de contribuir al Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS) implementado por el Gobierno Federal, el Infonavit desarrolló reglas y servicios para estar en posibilidades de atender a un nuevo segmento de derechohabientes.

El H. Consejo de Administración aprobó las reglas de operación del Infonavit para contribuir al RISS en dos vertientes:

1. *Régimen obligatorio.* Para patrones beneficiarios del subsidio que otorga el Gobierno Federal, consiste en un porcentaje del pago de las cuotas obrero patronales del IMSS y del Infonavit, en favor de sus trabajadores. Este beneficio inició operaciones el 1 de julio de 2014.
2. *Régimen voluntario.* Para personas físicas, trabajadores independientes con o sin trabajadores, beneficiarios del subsidio en el pago de su cuota de aportación. Comenzó a operar el 8 de septiembre de 2014.

Proyecto

Institucionalizar funciones de TI de cobranza fiscal (Administración de Recaudación y Cobranza Especializada, ARCE)
Subdirección General de Recaudación Fiscal

Objetivo de la iniciativa

Contar con un sistema institucional que permita operar de manera eficiente en materia de notificación de créditos fiscales.

Descripción de la iniciativa

Dada la necesidad un módulo robusto y estable de operación en materia de notificación de créditos fiscales, se desarrolló, a mediados de 2013, el sistema Administración de Recaudación y Cobranza Especializada (ARCE), dentro del que se han desarrollado varios productos y funcionalidades que aseguran una operación estable y funcional para los objetivos planteados para la recaudación fiscal.

En esta plataforma, se desarrollan los diversos productos de notificación, asegurando la integridad de la información y buscando alcanzar los niveles de recuperación esperados por el Instituto.

Logros 2014

Los diversos productos y funcionalidades desarrollados son los siguientes:

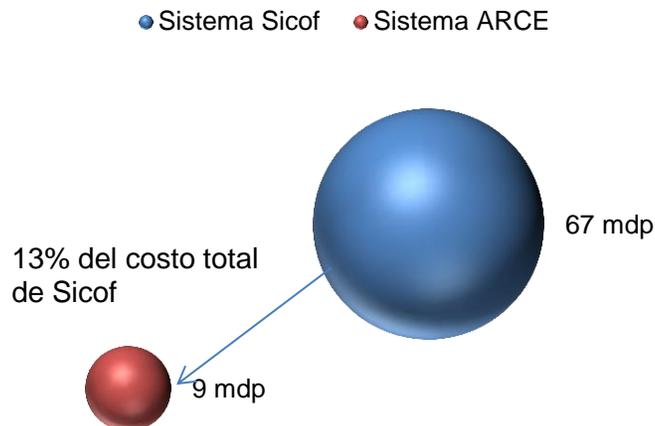
- A. Productos de notificación.
 - Requerimientos fiscales de omiso total / parcial.
 - Requerimientos fiscales multiperiodos.
 - Requerimientos fiscales de contribuyentes no localizados en segunda vuelta.
 - Avisos previos de embargo.
 - Cartas informativas y predictivas.
 - Inmovilizaciones y transferencias.
 - Requerimientos fiscales de aportantes especiales.
 - Cartas invitación adhesión al programa Cumplamos Juntos.
 - Requerimientos fiscales por montos menores.
 - Notificaciones por estrados.
- B. Productos del Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE).
 - Emisión del requerimiento de pago dentro del PAE.
 - Emisión del embargo del PAE.
 - Emisión de la ejecución del embargo.
- C. Nuevas funcionalidades del sistema ARCE.
 - Generación de folios en PDF de notificación fiscal.

- Uso de plataforma móvil que permite tener un mayor control sobre la gestión, con la funcionalidad de geo referencia y servicio.
- Contenedor de documentos en formato PDF, en el cual cada proveedor consulta el trabajo asignado para comenzar sus diligencias.
- El sistema ARCE tiene un reporte denominado Seguimiento de Requerimientos, el cual informa en tiempo real el estatus y fecha de acción fiscal de las diligencias, así como el lote, folio, Número de Registro Patronal (NRP), pago total y nombre de notificador.
- Modificación manual de estatus fiscales.
- Retiro de folios.
- Actualización del catálogo de depuración masivo.
- Actualización de catálogos de firmas, apartados y atención centralizada.
- Fecha de generación de requerimiento variable.
- Modificación a las fechas de vigencia.
- Gestión de imágenes (firmas facsimilares).

Al contar con un sistema institucional de cobranza fiscal propio (ARCE), fue posible dotar de mayor seguridad a la operación en el manejo de la información y lograr la reducción de costos en 13% respecto al uso de la plataforma anterior SICOF (Sistema Integral de Control de cobranza Fiscal), proporcionado por un proveedor externo.

Evidencia gráfica

Ilustración 21: Creación del Sistema de Cobranza Fiscal



Fuente: Infonavit.

Proyecto

Modelo integral de servicio multicanal (Servicio a Empresas Aportantes)

Subdirección General de Recaudación Fiscal

Objetivo de la iniciativa

La premisa del modelo es el equilibrio entre el servicio y control. El propósito de la iniciativa es informar a todos los patrones sobre las obligaciones fiscales y beneficios del cumplimiento voluntario oportuno, así como emprender acciones proactivas que permitan la atención e interacción de los aportantes con el Instituto.

Descripción de la iniciativa

El Infonavit creó la Gerencia de Atención a Empresas Aportantes, un área dedicada para atender las necesidades y buscar soluciones de todos aquellos patrones que presenten dudas, quejas o sugerencias, promoviendo los beneficios del cumplimiento voluntario y oportuno. Actualmente la gerencia cuenta con tres herramientas para mantener contacto directo con los patrones.

Ilustración 22: Herramientas de contacto para empresas aportantes



www.infonavit.org.mx



INFONATEL
01800 008 3900



**32 DELEGACIONES
A NIVEL NACIONAL**

Fuente: Infonavit.

Logros 2014

Portal empresarial

Se creó el portal empresarial en el sitio de Internet del Infonavit, liberado el 4 de febrero de 2014. Al 31 de diciembre de 2014 se registraron 118,021 usuarios, lo que representó 13% del universo de patrones. El portal empresarial recibió un promedio de 4,000 visitas al día.

Ilustración 23: Patrones registrados en el portal empresarial



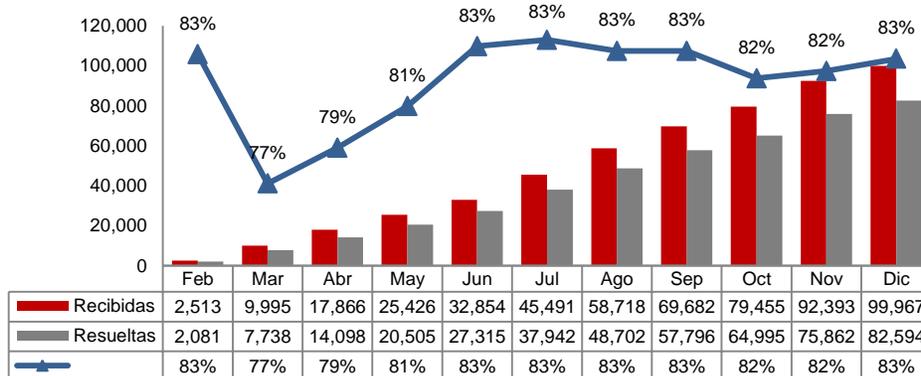
▲ 13%

Fuente: Infonavit.

Centro de Atención Empresarial (CAE)

En febrero de 2014, se lanzó el Centro de Atención Empresarial (CAE). Se ha superado la meta de efectividad del segundo semestre, llegando a niveles de 80% en la atención de solicitudes.

Gráfica 28: Centro de atención empresarial (cifras 2014)



Fuente: Infonavit.

Atención especializada a empresas aportantes

Se atiende presencialmente a 19 corporativos que representan 2,689 empresas y cuya emisión asciende a 1,000 mdp, el 4% de la emisión total del Instituto.

Eventos de empresas de diez

Durante 2014, se realizaron 17 eventos de Empresas de 10 con la finalidad de reconocer a las empresas aportantes cumplidas, incentivando y fomentando la cultura de pago.

Ilustración 24: Eventos empresas de diez



Durante el segundo semestre de 2014, las Delegaciones Regionales del Infonavit han realizado eventos de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional, destacando:



Fuente: Infonavit.

Convenios de colaboración

En 2014 se firmaron 46 convenios de colaboración con cámaras y organizaciones empresariales, colegios estatales y cúpulas empresariales, con la finalidad de abrir un canal de comunicación directo, que permita el intercambio de información continua entre los miembros de dichas cámaras y el Instituto; manteniendo a las empresas informadas y actualizadas sobre los proyectos, normativas y nuevos productos que beneficien la operación de las mismas.

Ilustración 25: Convenios de colaboración



Se firmaron 46 Convenios de Colaboración con Cámaras y Organizaciones Empresariales, Colegios Estatales, Cúpulas Empresariales



Esto con el fin de mantener a las empresas informadas y actualizadas sobre nuestros proyectos, normativas y nuevos productos que benefician la operación de las mismas.

Cuya finalidad es contar con un canal de comunicación directo que permita tener un intercambio de información continua entre los miembros de dichas Cámaras y el Instituto.



CÁMARA / CÚPULA	CONVENIOS
COPARMEX	9
CMIC	7
CANACINTRA	6
CCP	6
CANACO	5
CANADEVI	3
CCE	2
GOBIERNO DEL ESTADO	2
OTROS	6

Fuente: Infonavit.

Proyecto**Bienvenida al Infonavit***Subdirección General de Recaudación Fiscal***Objetivo de la iniciativa**

Identificar a los trabajadores que por vez primera ingresan como derechohabientes al Fondo Nacional de la Vivienda y establecer con ellos vínculos desde su afiliación al Infonavit, ofreciendo la información de interés que les permita el empoderamiento basado en el conocimiento de sus derechos.

Logros 2014

En 2014 se definió el proceso de identificación automatizada de los derechohabientes que diariamente ingresan al Fondo Nacional de la Vivienda (FNV). Se realizó y formalizó el requerimiento para la implementación de la solución tecnológica.

Asimismo, se desarrolló un modelo conceptual para otorgar un paquete de bienvenida al Infonavit, con información y artículos de interés para que los derechohabientes que deseen obtenerlos, lleven a cabo su registro con sus datos de contacto, pudiendo así recabar información, que en la mayoría de las ocasiones sólo se encuentra disponible hasta que se solicita un crédito.

Proyecto

Desarrollo de servicios al trabajador
Subdirección General de Recaudación Fiscal

Objetivo de la iniciativa

Consiste en el desarrollo de los estados de cuenta y de la nueva versión de Mi cuenta Infonavit.

La opinión jurídica no fue favorable respecto a los estados de cuenta, por lo que se cambió por el nuevo servicio de consulta de relaciones laborales y movimientos de afiliación y/o consulta de incidencias.

Descripción de la iniciativa

Se realizará una nueva reconfiguración de los servicios que pueden ofrecerse en el portal Mi cuenta Infonavit (versión 2.0), con la finalidad de atender las necesidades futuras de portabilidad, Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS), con una constante búsqueda de la satisfacción del acreditado durante su ciclo de vida.

Subdirección General de Sustentabilidad

Proyecto

Mejorar el proceso de verificación y el Índice de Excelencia en el Servicio (INEX)
Subdirección General de Sustentabilidad

Objetivo de la iniciativa

Redefinir el proceso de verificación y mejorar en el índice de excelencia en ese servicio (INEX) para garantizar la calidad de las viviendas financiadas por el Infonavit.

Descripción de la iniciativa

El trabajo de las empresas verificadoras consiste en ir a la obra para comprobar que las viviendas que se construyan cumplan con las especificaciones del proyecto autorizado. El Índice de Excelencia en el Servicio (INEX) se creó con el fin de elevar de manera continua la calidad de los servicios que proporcionan al Infonavit las empresas verificadoras y se emplea para asignarles trabajo, de acuerdo con la calidad del servicio que indica. Durante 2014 se planteó necesario redefinir y reestructurar las variables de medición del Índice del INEX, así como el propio proceso de verificación.

Logros 2014

Se redefinieron las variables de medición del INEX, así como el proceso de verificación, con lo que se logró:

- Asegurar que empresas verificadoras brinden la más alta calidad en la prestación de sus servicios.
- Obtener una evaluación transparente y diferenciada.
- Incrementar la calidad de la oferta de vivienda a partir del rediseño del proceso de verificación.
- Establecer las características y los procesos que determinen los estándares mínimos y deseables para el desarrollo de vivienda bajo un esquema integral de sustentabilidad.
- Garantizar la calidad de las viviendas financiadas por el Infonavit en beneficio de sus derechohabientes.
- Garantizar la calidad de la garantía hipotecaria para el Infonavit.

Proyecto

Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde (Sisevive – Ecocasa) - Mecanismos con originación de crédito
Subdirección General de Sustentabilidad

Objetivo de la iniciativa

Impulsar la construcción de vivienda más eficiente, en cuanto a consumos de energía y agua, para mejorar la calidad de vida de los acreditados del Infonavit, por medio de un sistema que permite evaluar la eficiencia energética y ambiental de las viviendas.

Descripción de la iniciativa

El Infonavit desarrolló el Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde (Sisevive-Ecocasa) con el propósito de elevar la calidad de vida de sus acreditados, ya que con su aplicación se puede saber cuál es el nivel de eficiencia en el uso final de energía y agua en las viviendas, además de determinar su impacto ambiental a través de la reducción de emisiones de CO₂ en la atmósfera.

Gracias al Sisevive-Ecocasa se puede saber cuál es la eficiencia de su consumo con una escala de evaluación de la “A” a la “G”, donde “A” es el nivel más eficiente. El sistema se integra por dos herramientas de evaluación energética y de consumo de agua: Diseño Energéticamente Eficiente de la Vivienda (DEEVI) y Simulador de Ahorro de Agua en la Vivienda (SAAVI).

Las variables calculadas forman el Índice de Desempeño Global (IDG), que cuenta con un ponderador que define su peso específico, dependiendo del tipo de la tipología arquitectónica, la zona climática y la disponibilidad de agua en cada región.

En el diseño e implementación de esta herramienta el Infonavit contó con la colaboración de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GIZ, por sus siglas en alemán) y el *Passive House Institute*. El Sisevive-Ecocasa apoya al Programa de Acciones de Mitigación Nacionalmente Apropriadas, conocidas como NAMA (por sus siglas en inglés), para la construcción de viviendas con menores emisiones de CO₂ en México.

Logros 2014

Durante 2014 se llevaron a cabo los siguientes preparativos necesarios para la implementación del Sisevive-Ecocasa a nivel nacional y su consolidación en el sector vivienda en México, programada para llevarse a cabo en 2015:

- Se capacitó a representantes de las empresas verificadoras registradas a nivel nacional, con una participación aproximada de 750 asistentes.
- Se captaron de recursos nacionales e internacionales para el desarrollo del sistema por 16.4 millones de pesos.

- Se impartieron 49 cursos a nivel nacional para diversos participantes del sector vivienda en México.
- Se capacitó a 648 empresas desarrolladoras en el uso del sistema.
- Se integró el módulo Sisevive-Ecocasa a la plataforma del Registro Único de Vivienda (RUV) para automatizar el proceso de evaluación.
- Se registraron 8,704 viviendas en el RUV a través del módulo Sisevive-Ecocasa.

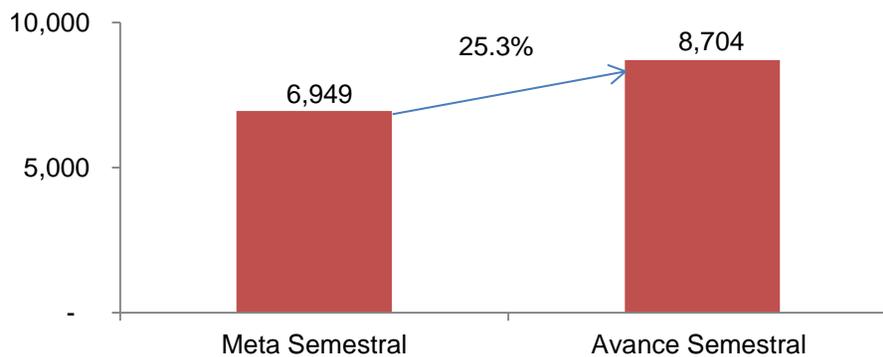
Evidencia gráfica

Ilustración 26: Esquema del consumo de energía y agua en una vivienda



Fuente: Infonavit.

Gráfica 29: Desempeño del Sisevive-Ecocasa, primer semestre de 2014



Fuente: Infonavit.

Proyecto

Monitoreo de viviendas con crédito vigente del Infonavit (mecanismos de monitoreo de cartera)
Subdirección General de Sustentabilidad

Objetivo de la iniciativa

Minimizar el número de viviendas abandonadas, maximizando el bienestar social del acreditado y el valor de la garantía hipotecaria del Instituto, al definir mecanismos de monitoreo e intervención que permitan prevenir el deterioro del portafolio de créditos que conforman la cartera del Infonavit.

Descripción de la iniciativa

Se consideró necesario desarrollar métricas, herramientas, lineamientos y categorías de monitoreo e intervención preventiva y correctiva para gestionar de forma proactiva el deterioro y el abandono de las viviendas, por medio de la identificación y mitigación de factores que afectan la calidad de vida de las personas y pueden derivar en un mal comportamiento en el pago de su crédito, como el abandono, la inseguridad y el hacinamiento.

Logros 2014**Atlas de Vivienda Abandonada**

Se trata de un estudio que muestra las principales causas del abandono de las viviendas, bajo una perspectiva estadístico-geográfica y a nivel nacional. Incluye el diseño de instrumentos de evaluación, comparación de características socio-espaciales de las ciudades y los municipios.

Observatorio de Desarrollo Urbano y Vivienda

Sus objetivos son:

- Definir la batería de indicadores de deterioro en tres dimensiones.
- Crear un indicador de deterioro a partir de diagnósticos físicos en 36 conjuntos habitacionales.
- Analizar los estudios realizados en México sobre el deterioro de los conjuntos habitacionales.
- Estudiar los modelos exitosos que hacen viables los programas de regeneración urbana en el mundo.
- Revisar el modelo de funcionamiento del programa de regeneración urbana en Francia, desarrollado por la Agencia Nacional de Renovación Urbana de ese país, considerado una de las mejores y más exitosas prácticas en la materia.

Programa de fortalecimiento de la capacidad municipal

En México los municipios cuentan con las mayores atribuciones en materia de ordenamiento de su territorio, planeación de sus ciudades y normativa sobre edificación de vivienda. Sin embargo, la diversidad de criterios y la ausencia de lineamientos en materia sustentabilidad (económica, social y ambiental) en el diseño y ejecución de estas herramientas es uno de los factores que ha provocado el crecimiento fragmentado y desordenado de las ciudades que limita su competitividad y la calidad de vida de sus habitantes.

Por lo anterior, el Infonavit estimula la generación de competencias locales que promuevan mejores condiciones de vivienda y fomenten un desarrollo urbano más sustentable, lo que permite la generación de vivienda con mayor valor patrimonial, que promueva la calidad de vida de quienes la habitan.

El objetivo de este proyecto fue fortalecer las capacidades locales, técnicas y de gestión, así como mantenerlas al corriente con las tendencias actuales, nacionales e internacionales, por medio de los siguientes seminarios en línea:

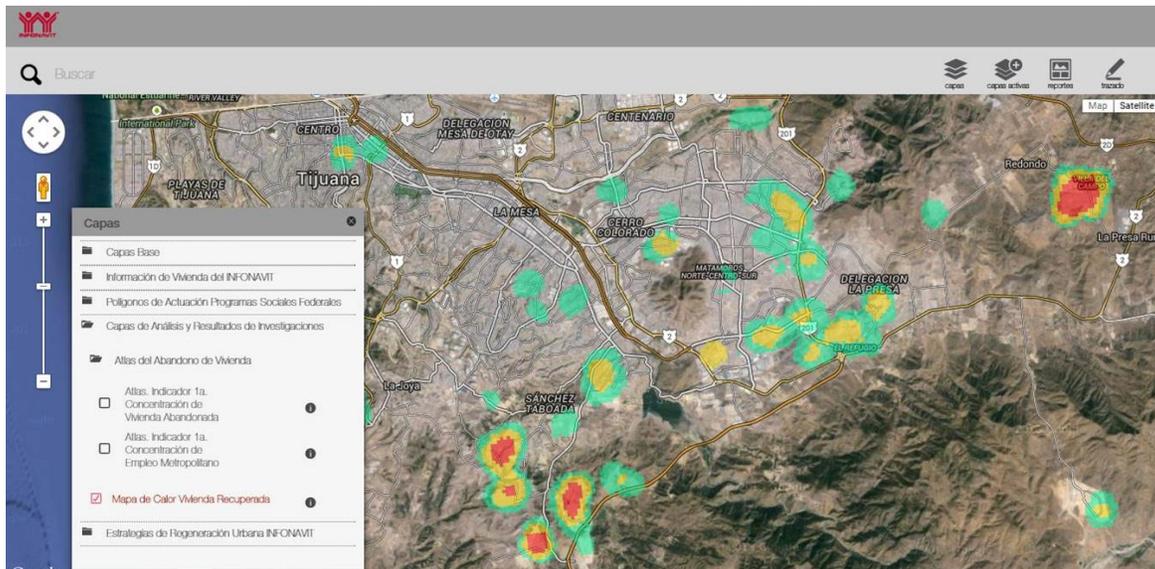
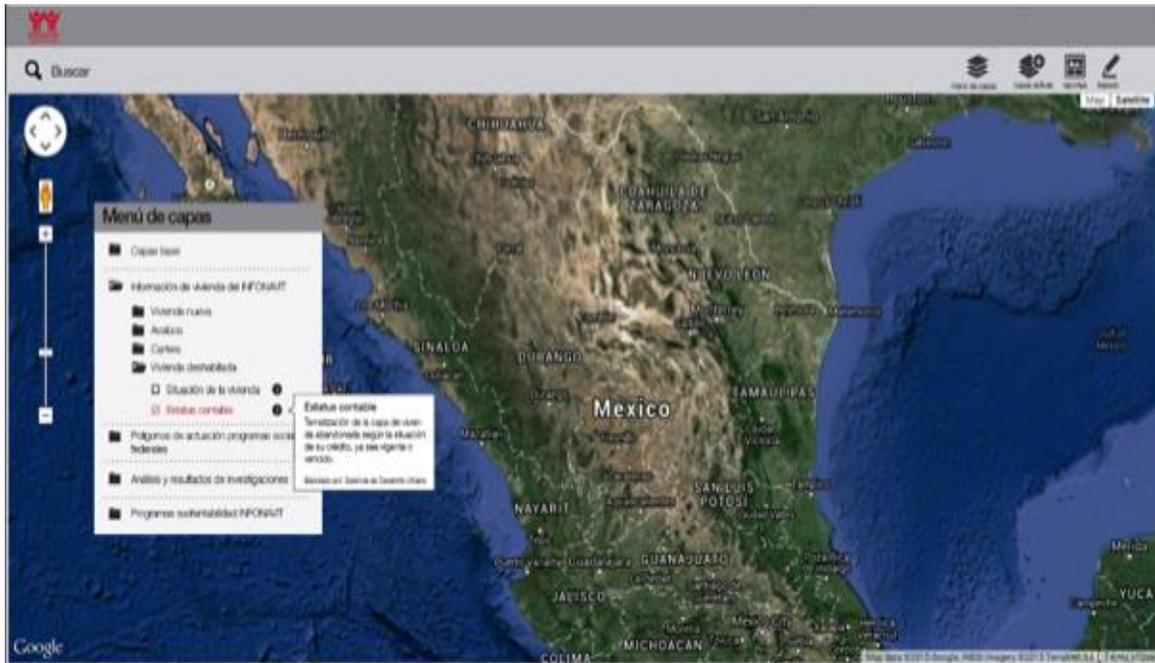
Tabla 10: Programa de fortalecimiento de la capacidad municipal

Seminarios en línea	Sedes	Asistentes
Índice de Competitividad en Materia de Vivienda	34	451
Estudio de implicaciones de los modelos de crecimiento en el costo de infraestructura	41	563
Desarrollo orientado al transporte: regenerar las ciudades mexicanas para mejorar la movilidad	41	533
Planes de acción climática municipales	29	607
Aspectos generales de la nueva Política de Desarrollo Urbano, del Programa Nacional de Desarrollo Urbano y del Plan Nacional de Vivienda 2014-2018	34	646

Fuente: Infonavit

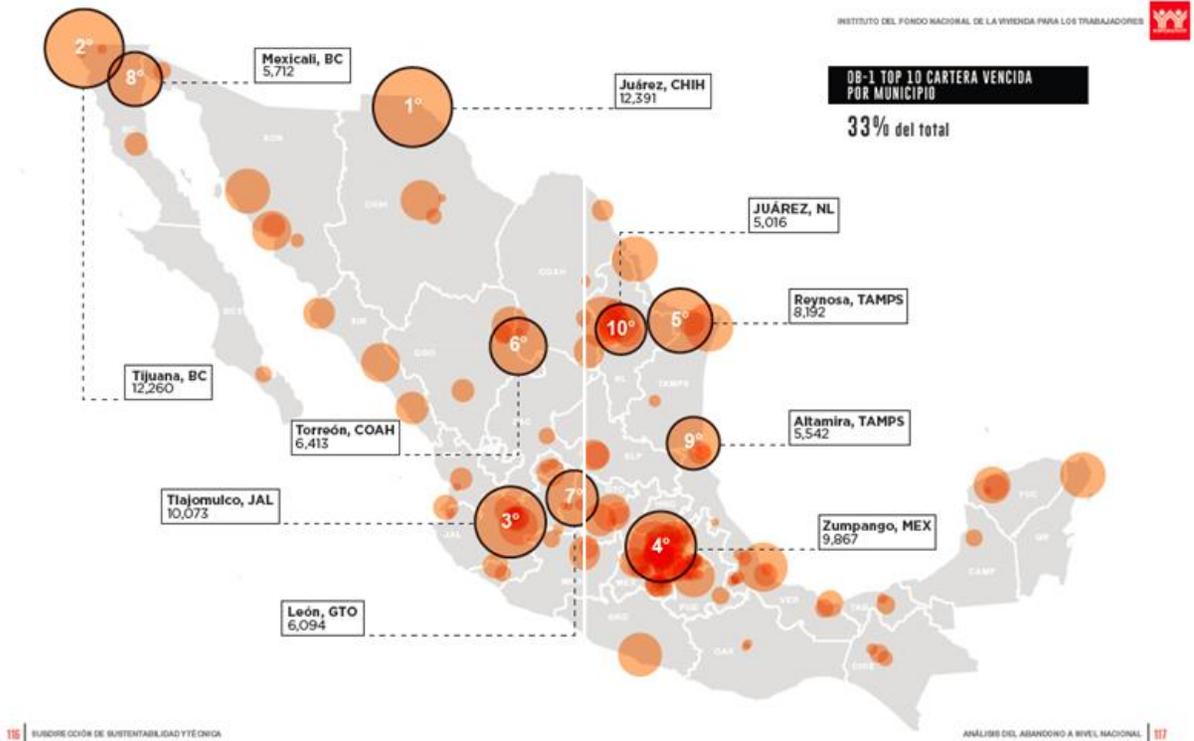
Evidencia gráfica

Ilustración 27: Geo referencia de viviendas con crédito del Infonavit vigente

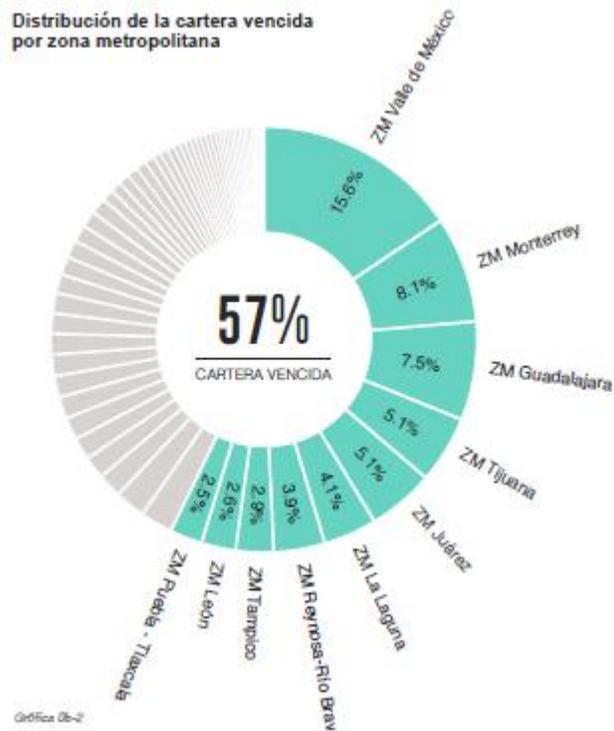


Fuente: Infonavit.

Ilustración 28: Atlas de vivienda abandonada



Distribución de la cartera vencida por zona metropolitana



Fuente: Infonavit.

Ilustración 29: Cruce de polígonos de actuación de programas federales



Subdirección de sustentabilidad y técnica
Gerencia de Desarrollo Urbano

CRUCE POLÍGONOS DE ACTUACIÓN PROGRAMAS FEDERALES

Polígono trazado

Estado(s):

Distrito Federal

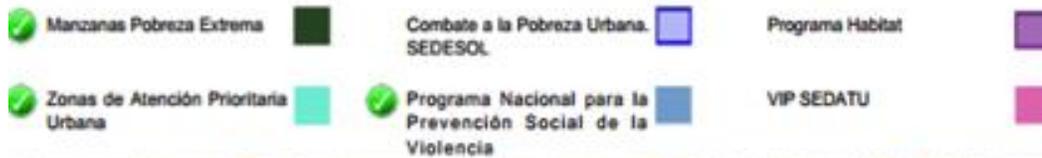
Municipio(s):

IZTAPALAPA

Croquis de ubicación



Programas federales presentes en el polígono trazados



Fuente: Infonavit.

Proyecto**Mejorando la Unidad***Subdirección General de Sustentabilidad***Objetivo de la iniciativa**

Desarrollar una estrategia de integración social y mejoramiento del entorno para atender las necesidades de mejoramiento y rehabilitación en unidades habitacionales seleccionadas en el Distrito Federal, originadas o financiadas en su mayoría con créditos del Infonavit, con el fin de impulsar la calidad de vida y el desarrollo social.

Descripción de la iniciativa

Consiste en generar entre los vecinos una interrelación que propicie el conocimiento en temas comunitarios y la adquisición de herramientas que les faciliten la atención de las problemáticas comunes, a través de acciones socioculturales y, en paralelo, la realización de obras físicas que mejoren el entorno y la calidad de vida:

- En lo social, estimula la participación ciudadana, restaura el sentido de comunidad, incide en la formación de capacidades en la organización condominal, fomenta el desarrollo de habilidades en temas de convivencia, organización comunitaria, trabajo en equipo, manejo de conflictos, comunicación, mantenimiento y administración.
- En lo físico, atiende el deterioro de las unidades habitacionales, el mejoramiento del espacio de convivencia y la regeneración urbana.

Logros 2014

Durante 2014 se concluyeron las gestiones con las autoridades y entidades federales y locales (Sedatu, Fovi, Gobierno del Distrito Federal, delegaciones políticas) y se obtuvieron los siguientes logros, gracias al trabajo de la mano con los habitantes de las unidades habitacionales, la relación coordinada entre instituciones participantes y los impulsores de restauración comunitaria, pero sobre todo, de los habitantes de las unidades habitacionales.

Tabla 11: Mejorando la Unidad

Unidades habitacionales rehabilitadas	10
Convenios marco firmados	2, uno con Conavi y otro con Fovi
Convenios con Delegaciones Políticas del DF	7
Convenios con universidades	2 con la UNAM
Contratos con proveedores (topógrafos, arquitectos, intervención social, mobiliario, agencia de proyectos, capacitación, constructores, sistema de purificación de agua, impresos, proveedores de Internet y diagnósticos)	29
Luminarias instaladas	29 553
Juegos infantiles	64
Bebederos	20
Estacionamientos para bicicletas	30
Nuevas canchas deportivas	8
Metros cuadrados de pavimento nuevos	20,000
Metros cuadrados de pintura en fachadas	231,400
Metros cuadrados impermeabilizados	58,800
Número de unidades con instalación de Internet inalámbrico gratuito	10

Fuente: Infonavit.

Ilustración 30: Mejorando la Unidad



Fuente: Infonavit.

Proyecto**Mejoras al programa Hipoteca con Servicios – Pago del predial y de la cuota de conservación***Subdirección General de Sustentabilidad***Objetivos de la iniciativa**

Mejorar la operación del programa Hipoteca con Servicios, con el fin de hacer más eficiente el pago del predial y la cuota de mantenimiento y conservación, así como hacer más eficiente el flujo operativo de la gestión con municipios y empresas administradoras.

Descripción de la iniciativa

Se trata de un producto de crédito en el cual el acreditado autoriza al Infonavit, de manera voluntaria, el descuento de montos que serán utilizados en el pago del predial o la conservación de las áreas comunes o servicios del entorno, con la intención de evitar posibles deterioros y mantener la plusvalía del patrimonio. Tiene dos vertientes:

- Cuotas de conservación: aplica en los conjuntos habitacionales inscritos al programa por el desarrollador.
- Impuesto predial: aplica en municipios interesados en participar.

Para 2014 se determinó diseñar e implementar mejoras y adecuaciones a la operación del producto.

Logros 2014

En el caso del predial, se han firmado 84 convenios a nivel nacional con los municipios que presentan mayor colocación de créditos hipotecarios. De éstos, 65 se encuentran operando con la participación de 93,485 acreditados, de los cuales, 21,909 fueron incorporados en 2014. Por el lado del mantenimiento, existen 120,546 acreditados a nivel nacional que aportan la cuota de conservación en conjunto con el pago del crédito. En 2014, se incorporaron 34,106 créditos. Este programa también contribuye al fortalecimiento de la Hacienda Municipal.

Proyecto

Desarrollar estrategias para fomentar regeneración social y comunitaria (Rehabilitación de barrios, Mis vecinos y mi comunidad y Formación comunitaria)
Subdirección General de Sustentabilidad

Objetivo de la iniciativa

Crear arraigo e identidad en los habitantes de los desarrollos habitacionales para que se apropien del lugar donde viven y se refuercen los valores de respeto, responsabilidad, participación y solidaridad, así como generar integración social y participación comunitaria dentro de los ámbitos social, patrimonial y normativo.

Descripción de la iniciativa

Rehabilitación de barrios

Cada intervención social se propone capacitar y asesorar a la comunidad en temas de desarrollo comunitario; fomentar la organización vecinal; generar acciones autogestivas en las comunidades para atender sus necesidades y cuidar su patrimonio; incentivar el mantenimiento y mejoramiento de las viviendas y su entorno, para generar la permanencia de los habitantes, el cumplimiento del objetivo social del Infonavit, además de conservar la garantía hipotecaria.

El programa está basado en la hipótesis de que cuando las intervenciones físicas son identificadas en consenso se logran proyectos más sustentables, apropiados por la comunidad, con lo que se asegura su viabilidad y mantenimiento. Las obras se basan, en su mayoría, en modelos de intervención físico-social previamente definidos y replicables en otros desarrollos. Por lo regular se dotan o se mejoran el mobiliario, el equipamiento urbano y las áreas comunes de los conjuntos habitacionales.

A través de estos proyectos físicos generados con esquemas de diseño participativo y la implementación de un programa de desarrollo social, se propone contribuir a detener el proceso de abandono de las viviendas financiadas por el Instituto.

La rehabilitación de espacios urbanos, y el consiguiente fortalecimiento de la cohesión social, se lleva a cabo principalmente en zonas con alta concentración de vivienda recuperada y abandonada.

Mis vecinos y mi comunidad

El programa se centra en la ejecución de obras físicas que rehabilite elementos de las áreas comunes en los conjuntos habitacionales financiados por el Infonavit, detonando así la revaloración del desarrollo por parte de sus habitantes a través de intervenciones físicas que reactivan el espacio público y contribuyen a la conformación de condiciones que favorecen el desarrollo de la cohesión social.

Se propone otorgar un beneficio económico a los acreditados que se encuentren al corriente en el pago de su crédito hipotecario para que lo utilicen en proyectos físicos –

identificados por la propia comunidad– que beneficien en la conservación del conjunto habitacional y mejoren la calidad de vida de sus habitantes.

Formación comunitaria

Su propósito es fortalecer las competencias y habilidades de los vecinos con el fin de generar una relación coordinada y organizada, que facilite la implementación de acciones en beneficio de la comunidad y de su entorno, así como impulsar la organización vecinal autogestiva dentro del marco legal que aplique en su entidad.

Por medio de esta iniciativa se aplica una metodología que busca establecer mecanismos de participación vecinal a partir de un diagnóstico socio-cultural de la zona de trabajo, con una clara estrategia de organización y objetivos de sustentabilidad social.

Logros 2014

Rehabilitación de barrios

Tabla 12: Resultados de Rehabilitación de barrios

Conjuntos habitacionales atendidos	32
Módulos de luz y sombra	32
Parques rehabilitados	13
Cárcamos rehabilitados	1
Centros comunitarios instalados	1
Parques construidos	3
Techumbres de canchas instaladas	3
Talleres de pintura impartidos	11
Huertos urbanos instalados	3
Salas de lectura instaladas	8
Talleres participativos impartidos	154
Participantes en los talleres	2,368
Planes de trabajo llevados a cabo	148
Códigos de convivencia establecidos	32
Organizaciones vecinales constituidas	32

Fuente: Infonavit

Mis vecinos y mi comunidad

- Más de 180 obras físicas realizadas en beneficio de las comunidades para mejorar su entorno.

Gráfica 30: Obras físicas realizadas



Fuente: Infonavit

Formación comunitaria

- Se contó con la participación de las instancias y entidades públicas y privadas, incluyendo los municipios, los desarrolladores y las organizaciones de la sociedad civil.
- Se consolidó la posición del Infonavit como una institución impulsora de una plataforma de organización vecinal y social, que retoma el origen de su vocación social.
- Se fomentó la conservación de la garantía hipotecaria y del valor patrimonial.

Tabla 13: Resultados de Formación comunitaria

Unidades habitacionales intervenidas.	6
Meses de intervención social.	3
Códigos de convivencia establecidos	6
Comisiones de trabajos conformadas	18
Acciones y gestiones de impacto a la comunidad	50
Viviendas visitadas	4,091
Habitantes beneficiados	13,481
Cuestionarios aplicados	1, 851
Diagnósticos vivenciales comunitarios	6
Comisiones de cultura vecinal	6
Comisiones de entorno comunitario	6
Comisiones de organización vecinal	6
Sesiones de diálogos de restauración y sustentabilidad comunitaria	72
Sesiones jurídicas condominales	12
Sesiones de los Centros de Integración Juvenil	24

Fuente: Infonavit

Evidencia gráfica

Ilustración 31: Rehabilitación de barrios



Fuente: Infonavit.

Ilustración 32: Mis vecinos y mi comunidad



Fuente: Infonavit.

Objetivo de la iniciativa

Definir el modelo de vivienda y desarrollo urbano que caracterizará a los conjuntos habitacionales financiados por el Infonavit, con impacto directo en la calidad de vida de los trabajadores, así como alinear los esfuerzos institucionales a través de la definición de una visión consensuada, de manera que se optimice el uso de los recursos y se consolide la posición del Infonavit entre los agentes que toman las decisiones en las políticas públicas relativas.

Descripción de la iniciativa**Pintemos México**

Programa de fortalecimiento comunitario y de recuperación del espacio público mediante talleres comunitarios de arte urbano, pintura de fachadas e impermeabilización. Se propone contribuir a la conservación del patrimonio de los acreditados y de la garantía hipotecaria del Infonavit en conjuntos habitacionales deteriorados; promueve la integración y la organización de la comunidad.

Se implementa por medio del Taller de capacitación de pintura e impermeabilización, que incentiva la participación comunitaria en talleres de capacitación para los vecinos en la impermeabilización y pintado de fachadas, y del Taller de pintura mural, que fomenta la organización y participación comunitaria a través de sesiones teórico-prácticas de pintura mural y arte urbano.

Su objetivo es mejorar la imagen urbana de las unidades habitacionales intervenidas, así como fomentar el sentido de pertenencia y comunidad de sus habitantes, e incrementar el valor patrimonial de las viviendas en beneficio de los acreditados del Infonavit.

Logros 2014

Tabla 14: Pintemos México

Unidades habitacionales beneficiadas	72
Habitantes beneficiados	19,536
Viviendas intervenidas con impermeabilización y pintura de fachadas	4,084
Murales pintados	64
Unidades habitacionales intervenidas con pintura en guarniciones de banquetas y delimitación de cajones de estacionamiento.	20
Bancas elaboradas con materiales reciclados de los talleres impartidos	40

Fuente: Infonavit

Evidencia gráfica

Ilustración 33: Pintemos México



Fuente: Infonavit.

Subdirección General de Canales de Servicio

Proyecto	Implementación de la estrategia en canales físicos <i>Subdirección General de Canales de Servicio</i>
-----------------	---

Objetivo de la iniciativa

Optimizar el modelo de operación de los Cesi a partir de evaluar el impacto de la nueva estrategia en equipo e infraestructura y la implementación del nuevo modelo operativo.

Descripción de la iniciativa

Remodelación, reubicación y apertura de Centros de Servicio Infonavit (Cesi)

El propósito fue ampliar la capacidad instalada y modernizar las instalaciones de los Cesi para hacer más efectiva y confortable la estancia de los usuarios y ofrecer un servicio de excelencia y calidad, así como una imagen de limpieza y transparencia.

El objetivo principal es mejorar las expectativas de los derechohabientes, acreditados, pensionados, empresas aportantes y público en general.

Servicio en los Cesi en sábados

Se tomó la decisión de ampliar la atención en los Cesi a los sábados, con el objetivo de atender más derechohabientes y potenciar la originación de crédito.

Implementación de un sistema nacional de citas

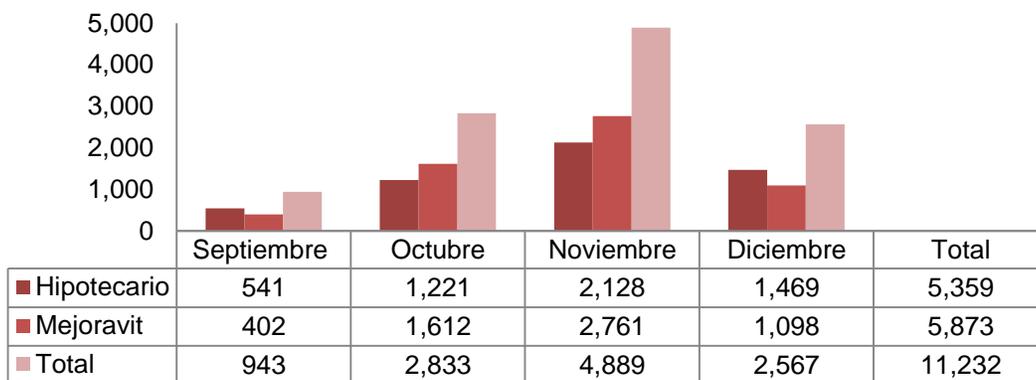
Se cuenta con un sistema nacional de citas que pueden programarse a través del portal o con una llamada al Infonatel, con lo que se logra ordenar la atención a derechohabientes y acreditados, así como hacer más eficiente la operación y mejorar la satisfacción de los usuarios.

Logros

- Al cierre de 2014, el Instituto atendió a 2.5 millones de personas en los Centros de Servicio Infonavit (Cesi).
- A partir de septiembre los Cesi operan los sábados, lo que tuvo un gran impacto en la atención y la originación de créditos, pues el promedio de originación de crédito por asesor es mayor (6.1) que entre semana (5.0).
- Durante 2014, se atendieron 29,486 personas y se originaron 11,232 créditos en sábado.
- Se logró implementar el sistema de citas a nivel nacional en los Cesi, logrando una mejor y más rápida atención a los usuarios.
- Se procedió a atender la resolución del H. Comité de Auditoría, RCA-4587-04/14, del mes de abril de 2014, con el objetivo de mejorar la experiencia y satisfacción del usuario mediante atención personalizada, clara y eficiente en sus trámites ante el Infonavit, a través de la introducción de la figura *responsables de servicio* en los Cesi.

Evidencia gráfica

Gráfica 31: Originación de créditos en sábado



Fuente: Infonavit.

Proyecto**Implementación de la estrategia en el Infonatel**
*Subdirección General de Canales de Servicio***Objetivo de la iniciativa**

Optimizar el modelo de operación en el centro de contacto telefónico Infonatel, mediante la evaluación del impacto de la nueva estrategia en equipo e infraestructura, la redefinición del modelo de gestión de proveedores y la mejor atención al usuario.

Descripción de la iniciativa**Rediseño de sistema de respuestas telefónicas automáticas en el Infonatel**

El Instituto cuenta con un servicio de atención telefónica que ofrece respuestas interactivas. Se trata de un sistema automatizado que atiende al usuario por teléfono, a través de grabaciones de voz y el reconocimiento de respuestas simples (IVR - *Interactive Voice Response*), orientados a entregar o capturar información, y a dar acceso a servicios e información.

Durante 2014, se mejoró el menú de navegación de este sistema, con base en las mejores prácticas internacionales y la experiencia del usuario final. El objetivo es ofrecer un menú sencillo y consistente, con mensajes más cortos y con mayor facilidad de atención.

Expertos por piloto

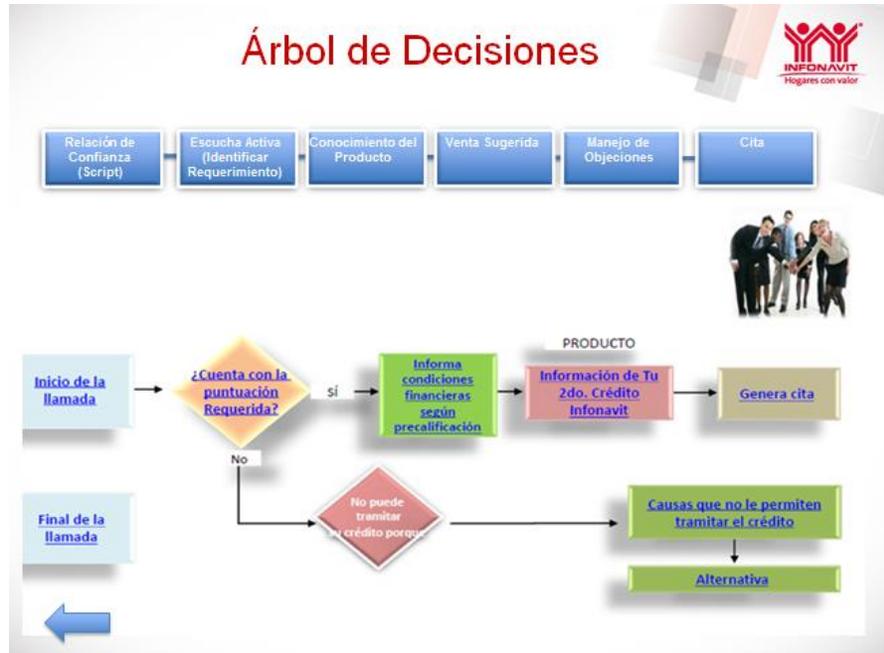
Se programó la especialización de asesores y despachos en la atención al usuario en el centro de contacto telefónico, con lo que se pretende una administración más sencilla de cada campaña y de los cambios en la información, además de optimizar la infraestructura e incrementar la calidad del servicio.

Logros 2014

- Se instrumentó el nuevo menú de atención telefónica (IVR), con 50 segundos de reducción en la navegación y un aumento de 13% de usuarios canalizados con un asesor.
- Se lanzó con éxito la campaña de pre-colocación de créditos (otorgamiento de crédito).
- Se tuvo una tendencia de mayor volumen de llamadas recibidas, derivada de la puesta en marcha de la Política Nacional de Vivienda, del nuevo modelo hipotecario del Infonavit y las propias modificaciones en el menú de atención telefónica (IVR). La propuesta para 2015 es incorporar los demás productos al piloto de colocación de créditos de manera gradual.

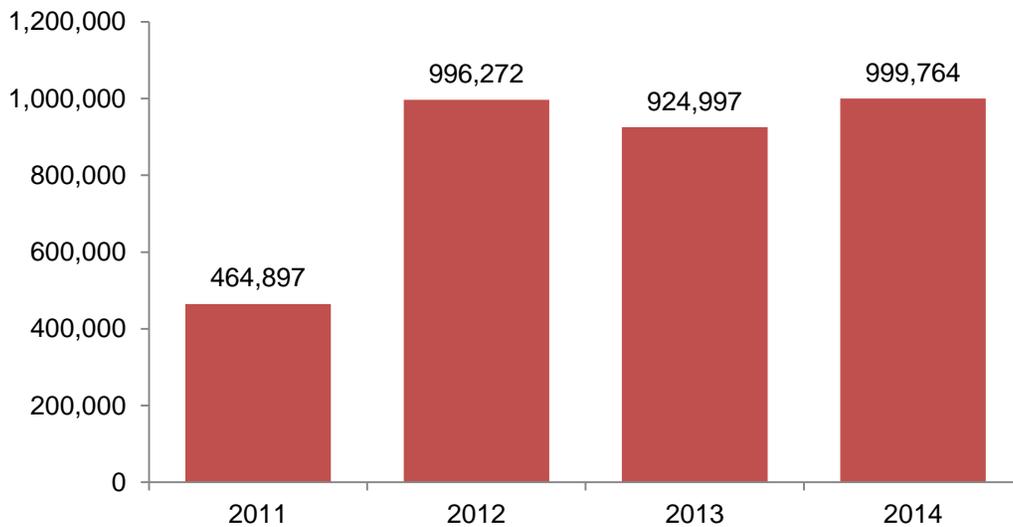
Evidencia gráfica

Ilustración 34: Campaña de otorgamiento de créditos



Fuente: Infonavit.

Gráfica 32: Llamadas recibidas relativas al otorgamiento de créditos



Fuente: Infonavit.

Proyecto

Implementación de la estrategia en canales digitales (Mi Cuenta Infonavit 2.0, Portal empresarial y portal www.infonavit.org.mx)
Subdirección General de Canales de Servicio

Objetivo de la iniciativa

Optimizar el modelo de operación de canales digitales a través de la evaluación del impacto de la nueva estrategia en el equipo y estructura, definir el papel y colaboración de cada canal, así como revisar contenidos y rutas del usuario.

Descripción de la iniciativa**Mi Cuenta Infonavit 2.0**

Es un servicio que ofrece información a quienes solicitan un crédito y a acreditados. En su versión 2.0 hará posible que aproximadamente 25 millones de trabajadores que están solicitando su crédito, además de acreditados y pensionados, puedan consultar fácilmente y de forma personalizada la información sobre afiliación, ahorro, crédito y pensión, con los siguientes objetivos:

- Lograr un mayor acercamiento con los usuarios.
- Establecer una estrategia de comunicación permanente con los derechohabientes para fortalecer su vínculo con el Instituto.
- Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y con rostro humano.
- Constituir y mantener una base de datos de contacto con un alto grado de confianza.
- Ofrecer servicios oportunos y personalizados.
- Facilitar la comprensión de la información y el uso de servicios.
- Proteger la información de los trabajadores mediante contraseñas.
- Ofrecer una experiencia multicanal al estar integrado con otros canales de servicio.
- Simplificar la consulta de información y la solicitud de trámites.
- Promover el uso de canales digitales y hacer más eficiente la operación multicanal.
- Incrementar el uso del portal para el autoservicio.
- Descargar la operación de otros canales y, por consecuencia, reducir sus costos.

Portal empresarial

El Infonavit busca lograr altos niveles de satisfacción en las empresas aportantes mediante el diseño e integración de productos multidisciplinarios, la alineación de los canales de servicio con sus necesidades, la búsqueda de consistencia en la experiencia con los usuarios y la evaluación de la calidad de los productos y servicios. Por lo anterior se desarrolló el Portal empresarial que permite mantener una comunicación ágil y oportuna con las empresas:

- Mejorar los niveles de integridad, oportunidad y disponibilidad de la información de

recaudación fiscal.

- Incentivar en los empleadores el uso de un producto de consulta, descarga y aclaración para facilitar el pago de sus aportaciones al Instituto.
- Homologar la información de los patrones referente a los pagos, emisión bimestral, información de acreditados.
- Ofrecer en línea información precisa y oportuna sobre su situación fiscal.

Entre los beneficios para las empresas aportantes se pueden señalar la reducción de filas y tiempos de espera, la eliminación de los privilegios y tratos preferenciales no justificados, la eliminación de pasos y documentos en trámites y servicios, la reducción de los tiempos de respuesta, los horarios extendidos y el seguimiento en línea de trámites y servicios.

Con este portal, el Infonavit establece una comunicación proactiva y bidireccional con las empresas aportantes, logrando; la automatización de trámites y servicios que presentan alta demanda y frecuencia de uso; el fortalecimiento de la imagen institucional, la reducción de costos de papelería; personal y puestos de trabajo; la disminución en el atraso de aportaciones y pagos fiscales; el aumento en el uso de los trámites en línea, de los niveles de satisfacción en el servicio y de los niveles de confianza de la empresa aportante al ofrecer información permanentemente actualizada sobre sus movimientos y pagos.

Portal www.infonavit.org.mx

Durante 2014 se emprendió un proyecto de mejora de contenidos con el propósito de facilitar la comprensión de las temáticas de mayor interés para derechohabientes (solicitud de crédito), acreditados (administración del crédito) y pensionados (el retiro del ahorro).

Mi cuenta Infonavit 2.0

En 2014 se diseñó el servicio integral de Mi Cuenta Infonavit 2.0, lo que incluyó el mapeo de los nuevos servicios, el desarrollo de talleres multidisciplinarios con diversas áreas del Instituto, la revisión y establecimiento de reglas de operación para los servicios y el diseño de su interacción y contenidos basado en la experiencia de usuario.

Portal empresarial

Tabla 15: Portal Empresarial

Más de 100 mil patrones con acceso a los siguientes servicios y consultas	
Administración de usuarios.	Consulta de estado de cuenta
Descarga de comprobante fiscal	Consulta de trabajadores
Consulta de incidencias	Consulta de movimientos de afiliación.
Aclaraciones	Consulta de programas de facilidades para ponerse al corriente
Devolución de pagos	Dictámenes fiscales y el Infonavit
Constancia de situación fiscal	Asociación de Número de Registro Patronal
Acceso al programa Empresas de Diez	Centro de atención empresarial
Asistente virtual	Directorio de oficinas de atención

Fuente: Infonavit.

Portal www.infonavit.org.mx

Se desarrollaron cinco infografías para las que se consideró diseño visual atractivo, estructura simple de la información, lenguaje ciudadano y navegaciones intuitivas.

Tabla 16: Infografías en el portal

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

Guía para retirar mi ahorro

Orientación sobre los trámites para solicitar la devolución de los recursos en la Subcuenta de Vivienda.

Fuente: Infonavit.

Proyecto

Mejorar monitoreo y calidad de datos de la Base Única de Contactos (BUC)

Subdirección General de Canales de Servicio

Objetivo de la iniciativa

Optimizar las reglas de gobierno de datos y control de los niveles de servicios integrales a través de definir reglas de gobierno para la Base Única de Contactos (BUC), así como para robustecer y monitorear la calidad de los datos que contiene.

Descripción de la iniciativa

Por disposición del Estatuto Orgánico (Artículo 25 fracción IX), la Subdirección General de Canales de Servicio es responsable de administrar la Base Única de Contactos (BUC), de conformidad con la normatividad aplicable.

La BUC debe contener datos de contacto (nombre, teléfonos, domicilio, correo electrónico y geo referencias) y datos maestros (Número de Seguridad Social o Número de Registro Patronal-NRP, tipo de crédito), asegurando que la información contenida sea vigente, con calidad, confiable y oficial.

Es necesario gestionar, almacenar y operar de forma eficiente los datos de los usuarios para otorgarles servicios de calidad y, al mismo tiempo, apoyar los objetivos y estrategias del Instituto, así como proveer de datos higienizados y actualizados a los sistemas fuente.

Logros 2014

Durante 2014 la BUC fue diagnosticada considerando infraestructura, base datos, reportes, procesos, soporte, operación, seguridad de la aplicación y niveles de servicio. Posteriormente se procedió a diseñar el modelo conceptual, el de datos y su explotación, el modelo histórico de fuentes y el modelo funcional.

Subdirección General de Planeación y Finanzas

Proyecto

Implementación del Régimen de Inversión para la Subcuenta de Vivienda

Subdirección General de Planeación y Finanzas

Objetivo de la iniciativa

Desarrollar una estructura normativa robusta, flexible y moderna para la gestión de los recursos que permita al Instituto transitar hacia una gestión de los recursos más eficiente y profesional. Lo anterior, en cumplimiento al mandato establecido en el Artículo 43, tercer párrafo de la Ley del Infonavit referente a la inversión de los recursos líquidos de la Subcuenta de Vivienda, y el cual señala que:

“Los recursos excedentes deberán invertirse, en tanto se aplican a los fines señalados en el Artículo 42 de dicha Ley, en los valores que determine el H. Consejo de Administración del Instituto, con base en lo previsto para la inversión de los recursos del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) garantizando, en todo momento, que el Infonavit cuente con los recursos requeridos para atender las necesidades de vivienda de los trabajadores”.

Descripción de la iniciativa

El Marco de Gestión del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit) establece un marco normativo robusto para la gestión de recursos, basado en estándares nacionales e internacionales, y adaptado a las necesidades y Misión del Infonavit. Busca atender de manera más amplia, eficiente y productiva, las necesidades de los derechohabientes, a través de la protección y obtención de mejores rendimientos, para así incrementar su patrimonio.

El mandato requiere a la Administración el desarrollo de capacidades internas técnicas, tecnológicas y humanas necesarias para la gestión de recursos. De esta forma, se contempla un periodo de implementación con tres etapas, inicial, híbrida e interna. Las características principales del Marco de Gestión son las siguientes:

- Contiene circunstancias, objetivos y políticas a seguir para la gestión de los recursos del Fanvit.
- Define los objetivos de rendimiento, alternativas y parámetros de inversión, así como límites de riesgo para la gestión de los recursos.
- Establece las políticas y estrategias de asignación de valores que permitirán un mayor rendimiento.
- Proporciona parámetros contra los cuales se medirán los resultados de la gestión de los recursos del Fanvit y servirán como guía para su operación y supervisión.

El 26 de febrero de 2014, el H. Consejo de Administración, aprobó la propuesta y autorizó la implementación del régimen de inversión presentada por la Administración denominada Marco de Gestión de los recursos del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit). En esa misma fecha, el mismo órgano colegiado aprobó la constitución del Comité de Inversiones, como comité auxiliar.

Ilustración 35: Nuevo Régimen de Inversión



Fuente: Infonavit.

Asimismo, el 27 de mayo de 2014, el Comité de Riesgos y el H. Consejo de Administración, aprobaron las Bases de Funcionamiento del Comité de Inversiones del Consejo de Administración del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores que establecen las características y funciones de dicho comité.

Se desarrollaron capacidades internas técnicas, tecnológicas y humanas para la gestión de los recursos del Fanvit, así como la implementación de procesos, controles, mecanismos, estrategias y demás acciones que le permiten al Instituto transitar a una gestión más eficiente de los recursos, y de esta manera, brindar más créditos en mejores condiciones y un mejor rendimiento a la Subcuenta de Vivienda, lo que se traduce en un beneficio continuo para los trabajadores.

Se puso en marcha el área de Mercados Financieros y Gestión de Inversiones (MFGI) dentro del Infonavit, que inició operaciones de acuerdo a los términos establecidos para la primera etapa, a través de un área de monitoreo y supervisión en el Instituto y con asesoría financiera.

El 30 de julio de 2014, el H. Consejo de Administración aprobó la propuesta de actualizaciones y modificaciones al Marco de Gestión, cuyo principal objetivo era ampliar el alcance del Marco de Gestión Fanvit para que éste pueda ser utilizado como referente para la gestión de otros fondos del Instituto, incluyendo el Fondo de Protección de Pagos, el Fondo de Pensiones, el Fondo de Ahorro, el Fondo de Seguro de Daños y, en general, para la gestión de los recursos cuya administración esté a

cargo del Infonavit.

De igual forma, se realizaron las acciones necesarias para la implementación del cambio en la política de manejo de los demás recursos bajo la administración del Infonavit, como la adecuación de un Marco de Gestión específico para cada fondo, y así poder contar con la capacidad para iniciar, en los mismos términos del Fanvit, la gestión de los demás recursos.

Desde el inicio de operaciones el 16 de julio de 2014 y hasta el cierre del año, se han realizado aportaciones al Fanvit por un total de 40,360 mdp. En este periodo, el Fanvit ha generado rendimientos por 397.4 mdp. De esta forma, al cierre de 2014, el valor de su patrimonio alcanzó 40,757 mdp. Durante su operación en 2014 obtuvo consistentemente rendimientos superiores a los observados en la Tesorería.

Con lo anterior, se busca atender de manera más amplia, eficiente y productiva, las necesidades de los trabajadores-derechohabientes, a través de la protección de su patrimonio.

Proyecto

Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (Modelo de operación para empresas aportantes no obligadas)
Subdirección General de Planeación y Finanzas / Subdirección General de Recaudación Fiscal

Objetivo de la iniciativa

Lograr que un mayor número de mexicanos tengan acceso a las prestaciones del régimen obligatorio del Seguro Social y al sistema de financiamiento que administra el Infonavit. El Gobierno Federal otorgará un subsidio que se aplicará al pago de cuotas al Seguro Social y a las aportaciones al Fondo Nacional de la Vivienda para las personas físicas que tributen en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), previsto en la ley del Impuesto sobre la Renta y cumplan con los requisitos previstos en el decreto que se publicó en el Diario Oficial de la Federación, por el que se otorgan estímulos para promover la incorporación a la seguridad social.

Logros 2014

A efecto de contribuir al Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS) implementado por el Gobierno Federal, el Infonavit desarrolló, reglas y servicios para estar en posibilidades de atender a un nuevo segmento de derechohabientes.

El H. Consejo de Administración aprobó las reglas de operación del Infonavit para contribuir al RISS en dos vertientes:

1. *Régimen obligatorio.* Para patrones beneficiarios del subsidio que otorga el Gobierno Federal, consiste en un porcentaje del pago de las cuotas obrero patronales del IMSS y del Infonavit, en favor de sus trabajadores. Este beneficio inició operaciones el primero de julio de 2014.
2. *Régimen voluntario.* Para personas físicas, trabajadores independientes con o sin trabajadores, beneficiarios del subsidio en el pago de su cuota de aportación. Comenzó a operar el 8 de septiembre de 2014.

Proyecto**Convenio de colaboración con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)***Subdirección General de Planeación y Finanzas***Objetivo de la iniciativa**

Analizar, de forma transversal, los sistemas de planeación urbana y de vivienda de las 59 zonas metropolitanas del país, para contribuir a la evaluación y diseño de políticas públicas de vivienda desde el ámbito metropolitano y municipal, con los siguientes objetivos específicos:

- Revisar los planes, normas y leyes vigentes relacionadas con el desarrollo urbano y de vivienda, para identificar los instrumentos de regulación y fomento.
- Revisar del perfil económico, social y ambiental de las zonas metropolitanas del país.
- Análisis general de la estructura y tendencia de la vivienda, con base en una escala de tiempo, en las zonas metropolitanas del país.
- Análisis de los planes, normas y leyes vigentes relativas a la vivienda en función del sistema de indicadores para gobiernos locales confiables.
- Elaborar estudios de caso para seis zonas metropolitanas sobre el cumplimiento de las condiciones mínimas de calidad de vida (ISO-18091) de los acreditados en los desarrollos apoyados por Infonavit.
- Elaborar una plataforma de difusión de la información resultante de las distintas etapas del estudio.

Descripción de la iniciativa

El programa consta de cuatro fases a desarrollarse en cuatro años:

1. Análisis de los instrumentos de regulación y de fomento a la vivienda vigente relacionados con el desarrollo urbano y de vivienda; de las características económicas, sociales y ambientales de los municipios y zonas metropolitanas; y de las condiciones mínimas de vivienda que establece la norma de gobiernos locales ISO-18091.
2. Diseño de instrumentos de regulación y de fomento para el cumplimiento de los objetivos de la política federal de vivienda, como la densificación para apoyar la elaboración de los planes de desarrollo urbano y de vivienda de los gobiernos locales 2013-2018. Con base en los resultados de la Fase 1, se capacitará a los gobiernos locales para el rediseño de instrumentos, buscando mejorar las condiciones locales en materia de desarrollo urbano y su repercusión en la vivienda.
3. Diseño del sistema de monitoreo de la aplicación de los planes de desarrollo urbano y de vivienda, con el objetivo de revisar, analizar y ajustar los procedimientos de los gobiernos locales, y establecer la metas anuales hacia el cumplimiento de los objetivos de mejora en las condiciones locales y/o municipales, y el aumento de la calidad de vida de los hogares de los acreditados localizados en los nuevos desarrollos de vivienda.
4. Diseño del sistema para evaluar las condiciones económicas, sociales y

ambientales de los desarrollos de vivienda construidos con los nuevos lineamientos de los instrumentos de regulación y de fomento urbano y vivienda 2013-2018.

Logros 2014

Durante 2014, se completó el primer entregable de la primera fase del proyecto, un sistema de indicadores de las 59 zonas metropolitanas del país con relación a la vivienda. Los indicadores se dividen en tres grupos, aquellos relacionados con el entorno urbano metropolitano, aquellos que definen la calidad de las viviendas, y aquellos que captan la eficacia de la política de vivienda metropolitana.

Adicionalmente, a lo largo del año se avanzó en el desarrollo del segundo entregable de la misma fase: perfil económico, social y ambiental de las 59 zonas metropolitanas del país.

Proyecto**Convenio de colaboración con la Universidad de Harvard**
*Subdirección General de Planeación y Finanzas***Objetivo de la iniciativa**

El propósito de esta iniciativa es proveer al Infonavit y demás actores del sector vivienda de contenido actualizado, documentado y relevante para las tareas que realizarán en los próximos años, involucrar a los tomadores de decisión en la construcción de capacidades y colaboración mutua y definir una matriz de indicadores de actuación para cada problemática encontrada.

Descripción de la iniciativa

Derivado de la firma del convenio de colaboración con la *Harvard Graduate School of Design* y el *Joint Center for Housing Studies*, en noviembre de 2013, quedaron delineadas las principales líneas de investigación en tres rubros:

1. **Creación de capacidades.** Se llevará a cabo un curso anual, por tres años.
2. **Reporte de investigación.** Investigación a tres años, sobre las políticas urbanas y de vivienda, los planes, regulaciones y técnicas empleadas para conectar los niveles nacional, estatal y local, con casos de estudio específicos.
3. **Taller/Casos de Estudio.** Taller anual con estudiantes de la Universidad de Harvard, centrado en dos regiones de México con diferentes dinámicas de vivienda.

Logros 2014

De acuerdo al plan de trabajo y líneas de investigación, en junio de 2014 se llevó a cabo el primer curso anual de creación de capacidades, al que asistieron representantes del Infonavit, de la Sedatu, de otras Onavis y de investigadores de la UNAM.

Evidencia gráfica

Ilustración 36: Primer curso de creación de capacidades impartido por la Universidad de Harvard



Fuente: Infonavit.

Proyecto**Realización de la Cuenta Satélite de Vivienda en México (CSVM) serie 2008-2012***Subdirección General de Planeación y Finanzas***Objetivo de la iniciativa**

Contar con un instrumento estadístico que permita identificar y dimensionar la actividad económica asociada a la vivienda; para conocer su contribución al total del Producto Interno Bruto (PIB) y al empleo, considerando las actividades económicas relacionadas.

La CSVM aporta nuevas herramientas para la toma de decisiones en el sector vivienda:

- Se amplía el acervo de información e indicadores que permiten apoyar el análisis y la toma de decisiones en el sector de la vivienda, bajo la óptica de la producción, el empleo, las ramas industriales y de servicios con los que se vincula directa e indirectamente.
- Se logra un avance importante en cuanto a la sistematización de la información sobre el sector de la vivienda. El cálculo de la CSVM se realizará periódicamente, con lo que se contará con información actualizada y en detalle sobre las distintas actividades que ahora se han identificado que constituyen el sector.
- Se hace una cuantificación precisa de actividades que hasta ahora habían resultado difíciles de medir como la autoproducción, la autoconstrucción, la ampliación y el mejoramiento de vivienda. Siendo la vivienda el principal activo de los hogares, es importante hacer un seguimiento cercano a su evolución.
- México se pone a la vanguardia en cuanto a los instrumentos de medición sobre la participación de la vivienda en la economía nacional. En el proceso de elaboración de la CSVM se incorporaron las recomendaciones internacionales contenidas en el Sistema de Cuentas Nacionales (SCN 2008) las experiencias de los pocos países que han llevado a cabo una medición de este tipo; así como de diversas recomendaciones sobre temas relacionados con la vivienda.
- Se pone a disposición de los usuarios en general y de las instituciones del sector público encargadas de la política pública y el financiamiento a la vivienda este instrumento estadístico para el estudio y seguimiento de las principales actividades que integran la cadena de valor en el sector, y que coadyuven al diseño de políticas que promuevan su óptimo desarrollo.

Descripción de la iniciativa

Durante 2014, el Infonavit trabajó en coordinación con INEGI, Sedatu, Conavi, Fovissste y SHF en la elaboración de la CSVM, la cual se inició en 2013 con la firma de un convenio de colaboración, cuyos resultados fueron presentados el 3 de febrero de 2015.

Ilustración 37: Presentación de la Cuenta Satélite de Vivienda en México 2008-2012



Fuente: Infonavit.

México se constituye así, como el cuarto país en generar una Cuenta Satélite de Vivienda, después de España (prueba piloto con datos de 2005) Francia (serie estadística 1966 a 2012) y Marruecos (estudio sobre el uso de la vivienda, 2000).

Para la elaboración de la CSVM, las instituciones mencionadas conformaron un Comité de Seguimiento y Evaluación, que también participó en la definición de la Encuesta Nacional de Vivienda levantada a inicios de 2014. Con el objetivo de obtener información de los hogares sobre los gastos y el tiempo destinados a autoproducción, autoconstrucción, ampliación, reparación, mantenimiento, remodelación y adquisición de la vivienda principal o sus segunda vivienda, así como los gastos derivados de su uso.

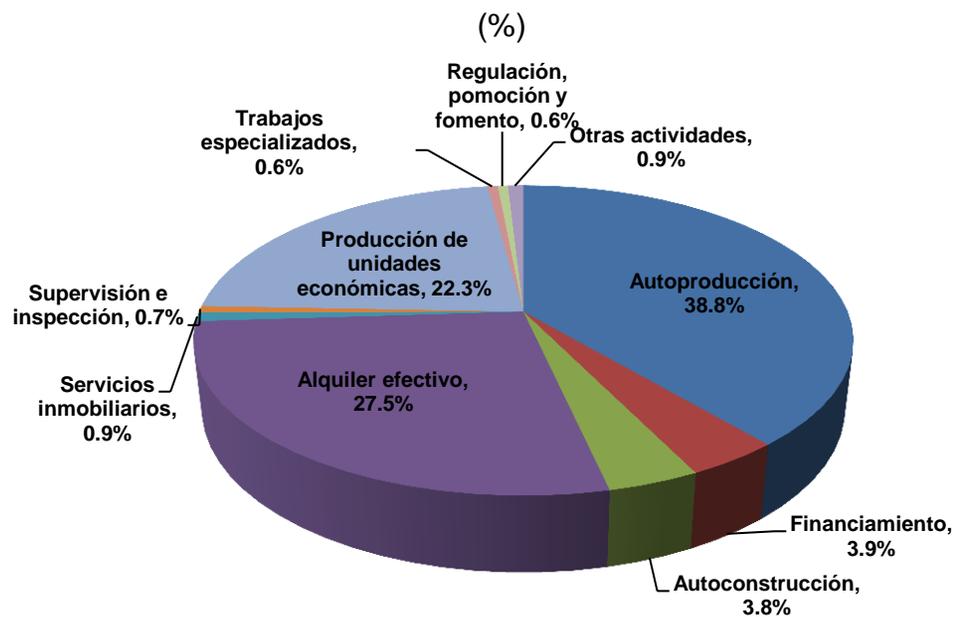
La actualización de la CSVM se realizará inicialmente de forma anual. En 2015, se considera emitir un reporte con los principales resultados de la Encuesta Nacional de Vivienda 2014 y de la ampliación de la serie 2008-2012 al 2013 en conjunto con los avances para 2014.

Logros

A través de la elaboración de la CSVM, serie 2008-2012, fue posible conocer que en 2012, el Producto Interno Bruto de la vivienda, a precios corrientes, representó el 5.9% del PIB total del país y su contribución fue mayor a la del sector agrícola (3.3%) o la educación (4.1%) y similar a la del sector de los transportes, correos o almacenamiento (6.3%).

- La actividad de la vivienda tiene participación en 78 clases de actividad económica y en nueve sectores³⁰, de acuerdo con el clasificador SCIAN (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, 2007). El sector que mayor aporte tuvo al PIB de la vivienda fue el de la construcción, con 66.2%.

Gráfica 33: PIB de la vivienda por actividad funcional, 2012^P

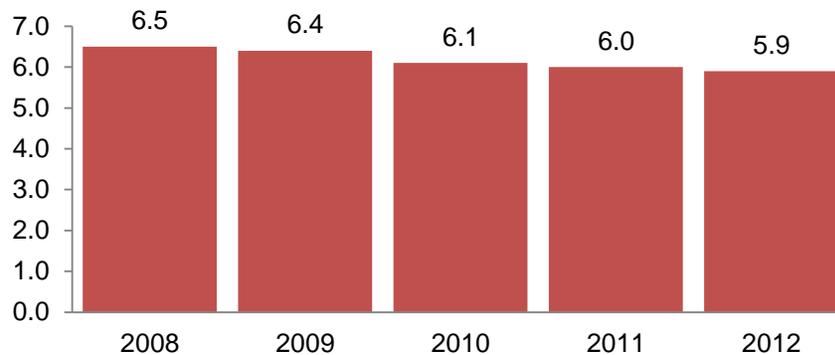


^P Cifra preliminar.
Fuente: INEGI.

- La aportación del PIB por parte del sector alcanzó **en el año 2008 una participación de 6.5%** en el total nacional, contrastando con 5.9% en 2012.

³⁰ Construcción, servicios financieros y de seguros, servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, servicios profesionales, científicos y técnicos, servicios educativos, servicios de salud y asistencia social, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, otros servicios excepto actividades gubernamentales y actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales.

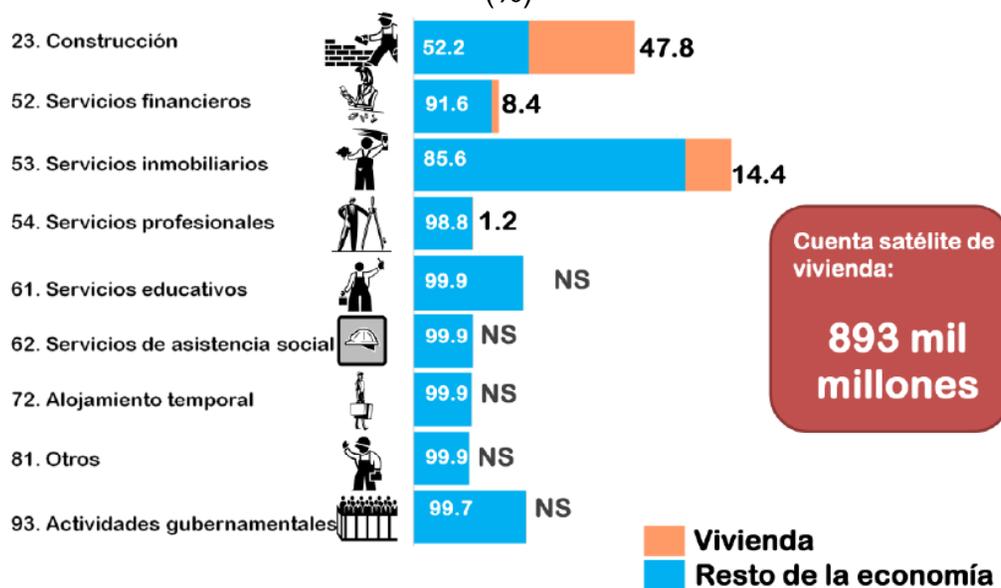
Gráfica 34: PIB de la vivienda y su participación en el total nacional, 2008-2012^P
(%)



^P Cifra preliminar.
Fuente: INEGI.

- En 2012, el sector vivienda ocupó alrededor de 3 millones de puestos de trabajo, que equivalen al 7.3% del total nacional, la mayor parte de ellos, el 94.9%, correspondió a la construcción.

Ilustración 38: Participación del PIB de la vivienda en sectores seleccionados, 2012^P
(%)

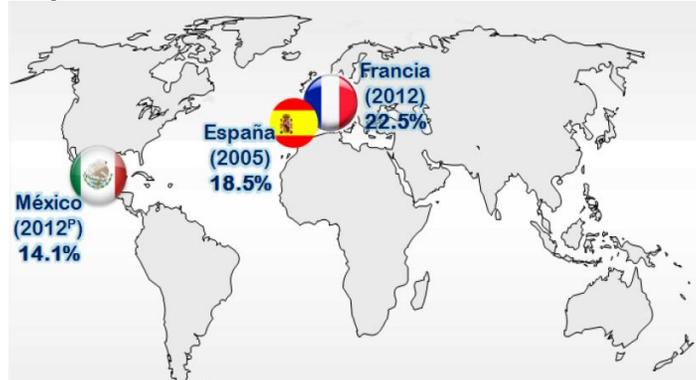


^P Cifra preliminar.
Fuente: INEGI.
NS: No significativo.

- Al considerar las recomendaciones internacionales del Sistema de Cuentas Nacionales (SCN) 2008 y con la intención de dar comparabilidad internacional a los resultados de la Cuenta Satélite, se incorpora el valor del alquiler imputado de los hogares que habitan su propia casa, es decir, el precio que el propietario de la vivienda pagaría por ella en caso de que fuera inquilino de la misma. Con ello, el

PIB de la vivienda en el año 2012 tuvo una participación del 14.1% en el PIB nacional.

Gráfica 35: Participación del PIB de la vivienda respecto del total en los países que elaboran Cuentas Satélite de Vivienda



España: producción, 9.9%; adquisición, 0.9%, uso, 7.5%; apoyo, 0.2%, del PIB.
Francia: gasto en vivienda (consumo de bienes y servicios, 15.3%; formación de capital en bienes y servicios específicos, 5.9%; otras inversiones de los productores, 0.8%; y transferencias, 0.6% del PIB).

Fuente: INEGI

Proyecto

Estudios de políticas urbanas de la OCDE: México, Transformando la política urbana y el financiamiento de la vivienda

Subdirección General de Planeación y Finanzas

Objetivo de la iniciativa

Evaluar las políticas de vivienda y desarrollo urbano nacionales, así como hacer recomendaciones que contribuyan a construir un modelo de desarrollo urbano sustentable e inteligente, que ofrezca viviendas de calidad para los mexicanos. De esta manera, se impulsa la implementación de la Política Nacional de Vivienda y de los Programas Nacionales de Desarrollo Urbano y Vivienda.

Descripción de la iniciativa

El estudio provee análisis, recomendaciones y mejores prácticas sobre diversos temas, entre los que destacan: desarrollar ciudades más sustentables, eficientes y productivas; lograr una mejor gobernanza y coordinación interinstitucional en temas de planeación urbana, transporte y protección del medio ambiente; así como contar con estrategias para la regeneración y desarrollo intraurbano.

Logros 2014

El 26 de noviembre de 2014, el estudio fue aprobado en la sede de la OCDE, en París, Francia, por los miembros del Comité de Desarrollo de Política Territorial de esta prestigiosa institución y fue presentado por el Mtro. Alejandro Murat Hinojosa, Director General del Infonavit, el 6 de enero de 2015, junto con el Secretario General de la OCDE, José Ángel Gurría Treviño, culminando un proceso que inició en 2013 con la firma de un convenio de colaboración con la OCDE.

Ilustración 39: Presentación del estudio de políticas urbanas de la OCDE



Fuente: Infonavit.

Para su elaboración, se contó con la participación de la Sedatu y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Adicionalmente, se incluyeron contribuciones de otras instituciones, entre las que destacan, Fovissste, INEGI, SHF, Fonhapo, Banobras, IMSS, Banxico y Consar.

Subdirección General de Riesgos

Proyecto	Valuación y administración de Activos y Pasivos, riesgo de descalce <i>Subdirección General de Riesgos / Subdirección General de Planeación y Finanzas</i>
-----------------	--

Objetivo de la iniciativa

Desde 2003 se lleva a cabo anualmente un estudio de valuación y administración de Activos y Pasivos que consiste en estimar y proyectar el comportamiento de los créditos y de la Subcuenta de Vivienda para evaluar la fortaleza y solvencia financiera del Instituto en los próximos 30 años.

Este estudio es realizado por un despacho externo y los resultados se presentan ante la H. Asamblea General por medio del Comité de Auditoría, para dar cumplimiento al Acuerdo ACU-0175-12/13, el cual señala:

Con relación al estudio Valuación y Administración de Activos y Pasivos del Infonavit, se ratifica que este estudio deberá seguir efectuándose anualmente por un despacho externo, por lo que el siguiente estudio se deberá realizar con cifras al treinta y uno de diciembre de dos mil trece, para lo cual se solicita a la Administración que elabore un resumen de dicho estudio y lo presente al H. Comité de Auditoría.

Descripción de la iniciativa

En el estudio se utilizan hipótesis poblacionales y variables económicas, así como los planes de originación de crédito del Instituto para proyectar el comportamiento de la Subcuenta de Vivienda y de la cartera de crédito, tomando en cuenta las características específicas de cada producto, incluyendo los niveles y los flujos de efectivo generados por ambos rubros.

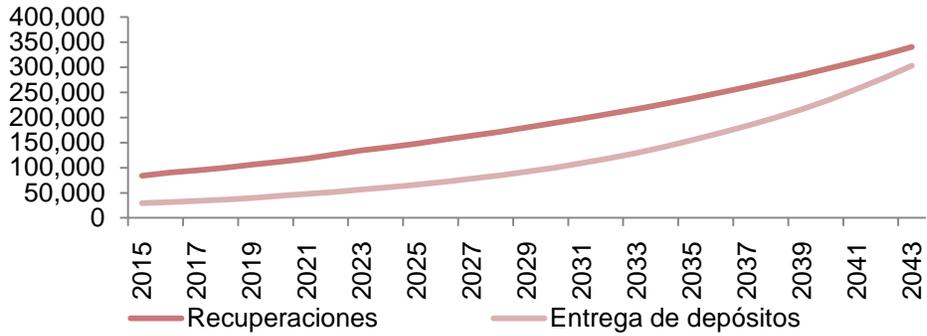
Logros 2014

El estudio llegó a las siguientes conclusiones:

- Las disponibilidades presentan un incremento sostenido durante todo el periodo de análisis.
- El Instituto seguiría sin presentar problemas de liquidez, ya que durante todo el horizonte de proyección las recuperaciones de la cartera hipotecaria continuarían siendo suficientes para hacer frente a la entrega de depósitos.
- Sería posible lograr y mantener el objetivo de 15% para la razón patrimonio sobre activos totales, durante el periodo de proyección.

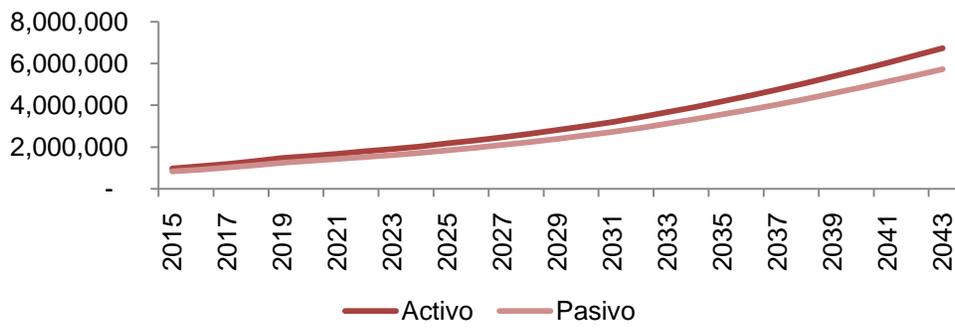
Evidencia gráfica

Gráfica 36: Recuperaciones de crédito contra entrega de depósitos proyectadas



Fuente: Infonavit.

Gráfica 37: Saldos de Balance General proyectado



Fuente: Infonavit.

Subdirección General de Tecnologías

Proyecto

Optimizar plataformas de Hardware y seguridad informática
Subdirección General de Tecnologías

Objetivo de la iniciativa

Optimizar plataformas de Hardware y seguridad informática (control de acceso)

Mitigar riesgos de accesos no autorizados, mediante la optimización de la plataforma tecnológica de seguridad informática en los procesos que involucran la administración de control de acceso a los equipos y aplicativos del Instituto.

Infraestructura SAP-HANA, replicación remota y respaldos

Integrar una nueva tecnología para apoyar nuevas plataformas aplicativos que incorporen el manejo de grandes volúmenes de datos de diferentes fuentes y formatos, que a su vez, permitan incrementar el nivel de disponibilidad de los servicios que ofrece la Subdirección General de Tecnologías (SGT).

Logros 2014

Optimizar plataformas de Hardware y seguridad informática (control de acceso)

La implementación de una bóveda de seguridad para la administración de accesos privilegiados ha permitido administrar 480 cuentas con accesos privilegiados, las contraseñas ahora son almacenadas de forma segura, utilizando un método de *encriptación*, y sometidas a préstamo mediante una plataforma de autorizaciones, sin revelarlas.

La infraestructura para la administración de cuentas en el servidor central fue implementada con el producto "*Beta Agility 88*", que permite optimizar los reportes de monitoreo, la operación e interface de soporte al usuario final para el desbloqueo y cambio de contraseña.

La nueva infraestructura SAP-HANA permitirá replicación remota y respaldos.

Objetivo de la iniciativa

El Centro de Información Infonavit corresponde al almacenamiento institucional de datos junto con los sistemas de generación de reportes operativos, conocidos como *areneros* y las nuevas aplicaciones que atienden otras necesidades, como por ejemplo los índices de excelencia, el cálculo de las reservas y la Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve).

El almacén institucional de datos actual contiene principalmente información de crédito. Los *areneros* contienen información de riesgos, finanzas, cartera y cobranza. Su migración a la nueva plataforma HANA es crítica para ordenar su contenido. El Centro de Información Infonavit permitirá el manejo de grandes volúmenes de datos para su análisis y cruce de información entre las diferentes aplicaciones y áreas, operar en una plataforma tecnológica estable y de alta disponibilidad, mejorar sustancialmente el tiempo de respuesta y las capacidades de análisis, así como posibilitar la inclusión de otras fuentes de información de datos estructurados y no estructurados.

El objetivo del Centro de Información Infonavit es proporcionar al Instituto información consistente e integrada para la toma de decisiones.

Logros 2014

- Se terminó un piloto en ambiente HANA de desarrollo, probando así sus capacidades y generando un método de aplicación.
- Se desarrollaron diferentes posibilidades de *capas lógicas* para la construcción del almacén institucional de datos, probando las métricas de tiempos de respuesta, número de objetos construidos y niveles de compresión de datos, lo que permitió enfocar mejor las diferentes herramientas tecnológicas.
- Se integró al esquema de seguridad institucional.
- Se definieron estándares para la nomenclatura de los objetos en HANA, que garantiza la estandarización en la construcción de los proyectos sobre la plataforma HANA.
- Se diseñó la implementación y se definió la arquitectura de migración, para iniciar los procesos de conversión de datos de la plataforma anterior a la de HANA.

Objetivo de la iniciativa

La gestión de la demanda de desarrollo de soluciones tecnológicas regula la relación de las áreas de Tecnologías de la Información (TI) con sus usuarios internos y externos, lo que constituye el elemento clave para que los recursos limitados de sistemas se enfoquen en aquellas solicitudes que aportan mayor valor.

De esta forma, la gestión de la demanda de desarrollo de soluciones tecnológicas establece un único punto de entrada, a fin de consolidar, priorizar y clasificar las peticiones recibidas.

Logros 2014**Definición de marco metodológico**

Se estableció un marco metodológico alineado a las mejores prácticas destinadas a facilitar la entrega de servicios de tecnologías de la información, conforme a la "ITIL v3" (*Information Technology Infrastructure Library*, en español, biblioteca de infraestructura de tecnologías de la información).

La gestión de la demanda de desarrollo de soluciones tecnológicas, como la encargada de predecir y regular los ciclos de consumo; adaptó la producción a los picos de mayor exigencia para asegurar que el servicio se siga prestando de acuerdo a los tiempos y niveles de calidad acordados con el usuario y de forma centralizada, siendo su objetivo principal el optimizar y racionalizar el uso de los recursos de TI.

Implantación del modelo de gestión de la demanda de desarrollo de soluciones tecnológicas.

Este modelo se ha instaurado por medio de la implantación del RUN (Relación con Unidades de Negocio) como un puente entre usuarios de las áreas y los expertos en soluciones tecnológicas de la SGT, apoyo en el entendimiento integral de las soluciones tecnológicas ante las estrategias de las áreas de manera estructurada y verificable.

La gestión de la demanda permitió un único punto de entrada en la SGT, a fin de consolidar, priorizar y clasificar las peticiones recibidas, con objeto de focalizar los esfuerzos en aquellas oportunidades que agregan mayor valor. La priorización involucró la identificación de las diferentes iniciativas y su evaluación, con base en factores como valor estratégico, valor financiero, riesgo y capacidad de TI.

La demanda se clasificó en dos grupos:

- El primero es la demanda operacional o táctica que se orientó a asegurar la continuidad de las operaciones tanto en términos de infraestructura como de aplicaciones, por ejemplo, el mantenimiento correctivo y evolutivo.
- El segundo grupo se formó por la demanda estratégica, dirigida a evaluar oportunidades que se transformarán en proyectos de inversión.

Proyecto

Software y calidad de información: optimizar el mapa aplicativo del Infonavit y mejorar la calidad de información
Subdirección General de Tecnologías

Objetivo de la iniciativa

El Instituto cuenta con 138 aplicativos, 225 servicios de intercambio de información en línea y 1,221 servicios de intercambio de información a través de archivos. Este volumen de componentes de *Software* (aplicativo) representa un riesgo en la implementación de servicios y en su operación.

El objetivo de esta iniciativa consistió en reducir la probabilidad de que el Instituto opere con información que tenga incongruencias o inconsistencias.

La operación congruente y consistente logrará al transparentar el mapa aplicativo del Infonavit para identificar las aplicaciones críticas y el nivel de madurez de cada aplicación. Con base en sus resultados, se logrará consolidar, sustituir, depurar y rediseñar aplicaciones, así como eliminar esquemas de aplicaciones satélites no institucionales en las áreas sustantivas, con el fin de optimizar la operatividad, la sincronía y el intercambio de información entre aplicaciones.

Logros 2014

- Al integrar un solo portafolio aplicativo se cuenta con elementos para que las áreas que dan soporte tecnológico a los procesos eleven el nivel de eficiencia en la atención de:
 - Nuevos requerimientos.
 - Implementación de mejoras.
 - Soporte en la operación diaria.
- Al contar con un mapeo de todos los aplicativos con los que opera todo el ecosistema del Infonavit se garantiza que funcione con datos únicos y correctamente identificados contra su fuente origen y avalados por las áreas responsables de su normatividad y operación.

Subdirección General de Administración de Personas

Proyecto

Definición de la estrategia institucional de talento
Subdirección General de Administración de Personas

Objetivo de la iniciativa

Promover el desarrollo profesional de los colaboradores del Infonavit ofreciendo programas de capacitación, procesos de formación y certificación, con el objetivo de atraer y retener capital intelectual.

Logros 2014

- **Incrementar el nivel de estudios de los colaboradores del Infonavit**

Durante el mes de mayo, se llevó a cabo la Feria Educativa 2014 con la presencia de 16 instituciones académicas con las que Infonavit tiene convenio. También, se realizó un ciclo de conferencias donde se abordaron temas cuya finalidad fue impactar en el desarrollo personal, laboral y profesional de los colaboradores.

Este evento sirvió para que los empleados conocieran las diferentes opciones que existen para continuar preparándose profesionalmente. Además, en 2014 se incrementó el número de convenios celebrados de 18 a 21 convenios.

- **Promover el desarrollo profesional y laboral de los colaboradores del Instituto, mediante el Nuevo Modelo de Competencias**

Esta actividad tiene el objetivo de alinear el Modelo de Competencias con la nueva Visión y Misión del Instituto a fin de gestionar y dotar a los colaboradores del Infonavit con los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan contribuir al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Se elaboraron cuatro casos para el diagnóstico de las competencias clave del modelo institucional. Estos casos se asignaron a todos los colaboradores dentro del Centro de Formación Infonavit, con la finalidad de identificar las conductas a reforzar del modelo e implementar las acciones de formación correspondiente.

Ilustración 40: Modelo de competencias Infonavit



Fuente: Infonavit.

- **Firma del convenio Infonavit-Conacyt**

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

En 2014, se llevaron a cabo acciones de difusión del convenio y de los programas sobre sustentabilidad a todos los colaboradores que estuvieran interesados en participar. Asimismo, se difundió la convocatoria por parte de Conacyt para comenzar con el proceso de participación para obtener la beca.

En el mes de agosto de 2014, se otorgó la primera beca al extranjero a un colaborador adscrito a la Subdirección General de Sustentabilidad. El becado está cursando el programa de Maestría en Planeación Urbana en la *Wagner School of Public Service* de la Universidad de Nueva York. El objetivo de estos estudios es analizar estrategias de disminución de pobreza, transformación de la economía urbana, financiamiento de deudas y alternativas de vivienda social adaptadas en otros países.

Subdirección General Jurídica

Proyecto

Modelo de supervisión de Cumplimiento Legal
Subdirección General Jurídica

Objetivo de la iniciativa

Dar cumplimiento a leyes, circulares y reglamentos, por medio de la identificación y cumplimiento de nuestras obligaciones, y así proteger la reputación, imagen, valor y solidez financiera del Instituto.

Logros 2014

Se realizó un estudio integral de los 507 subprocesos del Instituto con el objeto de conocer el estado de cumplimiento normativo que guardan. Este resultado implica los siguientes logros y beneficios:

- Resultado numérico del grado de cumplimiento legal-global del Instituto. Se logró identificar los subprocesos que no tienen documentado el marco legal aplicable.
- Aprobación del Comité de Cumplimiento Legal para requerir a las Subdirecciones Generales, dentro de los primeros meses de 2015, los planes de remediación para documentar la normativa aplicable de los subprocesos que les correspondan.

A nivel institucional, estas acciones permiten contar con certeza jurídica, crear conciencia sobre la importancia del actuar en un estado de derecho vigente, mantener actualizados los subprocesos e identificar áreas de oportunidad.

De esta forma, se busca que el Infonavit sea una institución de carácter social y de impacto nacional, que considera trascendente el conocimiento y cumplimiento oportuno de la norma, y así se posicione como líder en su ramo al contar con un modelo de supervisión de cumplimiento legal.

Subdirección General de Control Interno

Proyecto	Depuración de procesos (monitoreo de controles) <i>Subdirección General de Control Interno</i>
Objetivo de la iniciativa	
Mejorar la eficiencia en la operación y reducir los riesgos operativos, a través de la identificación de desviaciones de control, y asegurar que las políticas, procedimientos y procesos estén operando de manera efectiva.	
Descripción de la iniciativa	
El monitoreo está diseñado para recabar información en línea directamente de las bases de datos de los sistemas de información, con el propósito de evaluar las operaciones más relevantes, así como el grado de cumplimiento de la normatividad. También genera bitácoras y controles críticos para su consulta, los cuales arrojan las excepciones de control a los procesos para su revisión y corrección por el dueño del proceso.	
Logros 2014	
<p>Como primera etapa se desarrolló el monitoreo automático del proceso de originación de crédito para la compra de vivienda nueva a través de Infonavit Total, en cuanto a precalificación, inscripción y titulación, y se identificaron algunas excepciones en la integridad de la información. Para su atención se desarrollaron las aplicaciones de identificación de excepciones y un tablero de control de crédito, donde serán supervisados los avances y soluciones y los dueños de los procesos tendrán acceso para su atención.</p> <p>Como resultado de este análisis es factible detectar desviaciones a las políticas de los procedimientos operativos, su corrección antes de su materialización y efectos negativos, lo que permite evitar pérdidas por errores en la originación de los créditos.</p>	

Proyecto**Crear y lanzar campaña de capacitación a usuarios de controles***Subdirección General de Control Interno***Objetivo de la iniciativa**

Asegurar la correcta difusión de las políticas de control de riesgos y capacitar a los usuarios.

Descripción de la iniciativa

Llevar a cabo sesiones de difusión y capacitación específica en cada área para asegurar la correcta implementación y aplicación de las políticas y controles.

Logros 2014

Se actualizaron los contenidos de capacitación en los temas de autocontrol y control interno, con base en mejores prácticas y modelos de control autorizados. El personal del Instituto realiza los cursos en línea mediante la plataforma institucional, por lo que este medio de fácil acceso y alcance, permite promover la cultura de control y busca impactar directamente en otros proyectos por ejemplo, el de autoevaluación.

Como resultado de esta iniciativa, el personal del Instituto cuenta con un acceso sencillo y un mejor entendimiento del impacto, la terminología y los conocimientos fundamentales sobre temas de control y prevención de riesgos.

En un trabajo conjunto con la Subdirección General de Comunicación y Apoyo, se ha difundido información para fomentar la prevención de riesgos.

Proyecto	Desarrollar el plan de automatización de controles (Firma electrónica) <i>Subdirección General de Control Interno</i>
-----------------	---

Objetivo de la iniciativa

Agilizar los flujos y procesos operativos, contar con un mejor control de documentos y mayor validez jurídica, así como con mayor seguridad, a través de documentos inalterables y contra fraudes por firmas falsas.

Descripción de la iniciativa

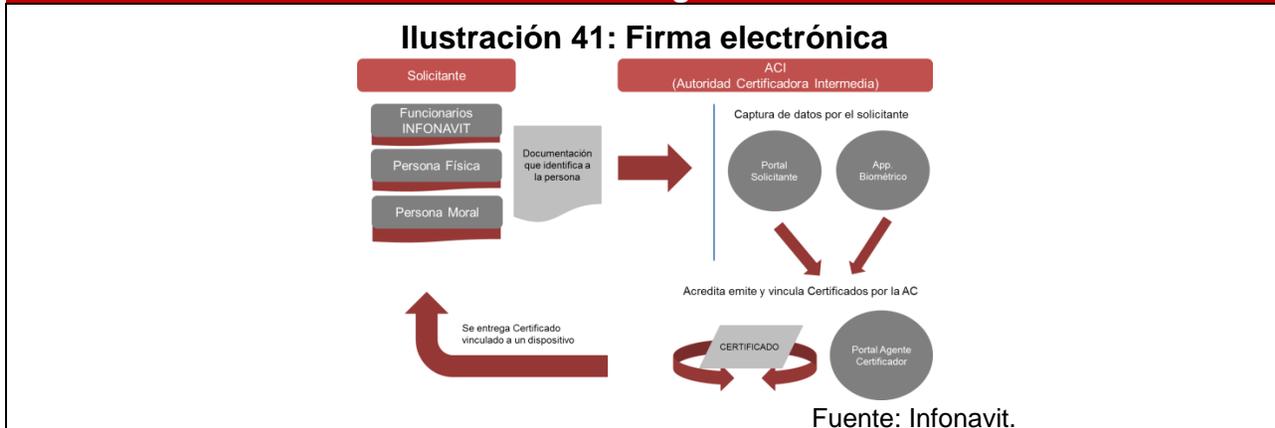
Implementar la firma electrónica en el proceso de contratos a proveedores para la identificación del firmante, vinculándola exclusivamente con el mensaje de datos al que se asocia para identificar y detectar cualquier modificación ajena al responsable.

Logros 2014

Se desarrollaron los trabajos de consultoría jurídica y técnica para la puesta en marcha del proceso de firmado electrónico; se elaboraron los lineamientos que regularán la firma electrónica dentro de Infonavit, los cuales se encuentran en proceso de aprobación. Asimismo, concluyó la consultoría técnica que consistió en el desarrollo del sistema de generación de firmado electrónico y del sistema de administración de contratos.

A través de la Gerencia de Convenios y Contratos se encuentra en desarrollo un piloto de firmado de contratos con proveedores externos. Posteriormente se llevará a cabo el enrolamiento de los participantes que estarán facultados y se iniciarán los procesos de automatización de administración de contratos, incluyendo la firma electrónica, lo que permitirá la mitigación de fraudes por falsificación o suplantación de identidad y favorecerá la agilización de trámites internos y su trazabilidad, ya que los documentos firmados electrónicamente tienen las mismas funcionalidades y garantías que un documento físico.

Evidencia gráfica



Proyecto**Reforzar el esquema operativo de monitoreo de controles (agendas de autoevaluación)***Subdirección General de Control Interno***Objetivo de la iniciativa**

Verificar el apego normativo en la operación y la efectividad en los controles para prevenir riesgos identificados mediante la aplicación de agendas de autoevaluación, las cuales soportan y apoyan el monitoreo preventivo en la supervisión de actividades críticas contenidas en los procedimientos y perfiles de puestos claves.

Descripción de la iniciativa

Las agendas de autoevaluación son cuestionarios que determinan el nivel de madurez de los subprocesos institucionales; se basan en una evaluación del cumplimiento del Sistema de Control Interno y miden la exposición al riesgo.

Todos los dueños de procesos y gerentes en delegaciones llevan a cabo las autoevaluaciones dos veces al año, con el fin de generar planes de trabajo que permitan incrementar la madurez de los procedimientos institucionales.

Logros 2014

Se realizaron dos autoevaluaciones durante el año. En la segunda se evaluaron 482 subprocesos y se generaron 241 planes de trabajo. El nivel de madurez de los procesos pasó de *capaz* a *maduro*. En las 32 delegaciones regionales se hicieron dos aplicaciones a los procesos de cobranza, crédito, recaudación fiscal, sustentabilidad y técnica, donde se mantuvo el nivel *maduro*.

Los resultados muestran que las actividades en los procedimientos se encuentran normadas con controles documentados, con riesgos evaluados continuamente y con operaciones apoyadas en sistemas informáticos institucionales.

Proyecto**Reforzar el esquema operativo de monitoreo de controles (verificaciones)***Subdirección General de Control Interno***Objetivo de la iniciativa**

Verificar y validar que las áreas operan conforme a la normativa institucional, mediante revisiones para evaluar la efectividad de controles operativos y la implementación de acciones de mejora en los procesos bajo un enfoque preventivo.

Descripción de la iniciativa

Este tipo de monitoreo permite identificar de manera preventiva deficiencias en la operación y la gestión de riesgos institucionales, a fin de que las distintas áreas y delegaciones regionales definan planes de trabajo para establecer mejoras e implementar acciones correctivas.

Los incumplimientos a la normativa interna y al *Código de Ética* son dictaminados y, en su caso, pueden derivar en algún tipo de sanción.

Logros 2014

Se realizaron ocho revisiones en cuatro procesos de carácter estratégico, así como validaciones en materia de control, cumplimiento regulatorio y evaluación de procesos de conciliación en los rubros de dación en pago, dación administrativa, adjudicación de vivienda, gestión de pago y Procedimiento Administrativo de Ejecución. Además, se llevaron a cabo ocho revisiones en el rubro de control administrativo y 32 visitas en una primera etapa, más nueve en la segunda. Se emitieron 191 recomendaciones en las delegaciones regionales para la implementación de acciones de mejora.

Como resultado de estas acciones, las áreas cuentan con planes de remediación; se identificaron los controles necesarios y se determinaron recomendaciones para cada hallazgo. Asimismo, esta iniciativa permite solucionar las observaciones e identificar procesos susceptibles de rediseño.

Se registraron 85 sanciones durante 2014, de las cuales 1% se aplicaron a proveedores del Instituto. De las restantes, en 83% de los casos la sanción determinada consistió en amonestación al tratarse de faltas leves; 5% ameritaron suspensión sin goce de sueldo; 5% implicaron terminación laboral y en 7% se resultó sin responsabilidad ni sanción alguna.

Ilustración 42: Verificación integral



Fuente: Infonavit.

Proyecto

Desarrollar el panel de control para gestionar el proceso de punta a punta de control interno

Subdirección General de Control Interno

Objetivo de la iniciativa

Contar con una herramienta que permita visualizar y detectar fallas en la aplicación de las políticas de controles y riesgos.

Descripción de la iniciativa

Se inició el desarrollo de un panel de control focalizado al diseño e implementación de tableros, orientados a concentrar los datos más relevantes de la operación del Instituto, a través de una aplicación para dispositivos móviles.

Logros 2014

La Contraloría Interna, en coordinación con la Subdirección General de Tecnologías, diseñó y construyó una propuesta de tablero de indicadores de crédito, el cual concentra los datos más importantes de crédito, genera vistas y gráficos de la información con un enfoque estratégico. Así, se cuenta con una herramienta que permite la consulta de información en una aplicación para dispositivos móviles.

Secretaría General

Proyecto

Diagnóstico de Órganos de Gobierno
Secretaría General

Objetivo de la iniciativa

Conocer qué tan apegado está el Infonavit a las mejores prácticas de Gobierno Institucional, recomendadas de manera general y en particular para el sector.

Estandarizar el actuar de las Comisiones Consultivas para fortalecer su desempeño, al promover los canales de enlace para la generación y documentación de acuerdos y propuestas alineadas a las políticas de vivienda que impulsen el cumplimiento de las metas institucionales.

Logros 2014

Diagnóstico para evaluar el apego a mejores prácticas de Gobierno Institucional

El diagnóstico estuvo enfocado en analizar la situación que guardaban los Órganos de Gobierno del Instituto, en cuanto a su administración y las condiciones contenidas en las distintas disposiciones y los cambios requeridos para aplicar las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de Gobierno Institucional.

El nivel de cumplimiento de las mejores prácticas de Gobierno Institucional fue de 86%, lo que coloca al Infonavit por encima de la media nacional en la materia, indicador que sirvió de base para determinar las acciones que se llevarán a cabo en los siguientes años con el fin de mejorar en el indicador.

Fortalecimiento de las Comisiones Consultivas Regionales

Se modificó la normativa de operación de las Comisiones Consultivas Regionales, su manual de operación y el reglamento, con el objeto de estandarizar la operación de estos Órganos Colegiados, lo que conlleva a una forma de trabajar homogénea en todas las sedes de las Comisiones. Dicha normativa fue publicada en el Diario Oficial de la Federación.

VI. Glosario

Afore	Administradora de Fondos para el Retiro. Instituciones financieras privadas que administran los recursos para el retiro a nombre de los trabajadores.
API	Asesoría Personalizada Infonavit. Tiene como objetivo dar información y asesoría a los derechohabientes para que tomen la decisión más adecuada en el uso de su crédito conforme a sus necesidades y, por consiguiente, incrementar su calidad de vida.
App	Aplicación informática (del inglés <i>Application</i>).
Arrendavit	Busca fortalecer el mercado secundario de vivienda, al incentivar el mercado de renta, aumentar la plusvalía de las viviendas desocupadas y, al mismo tiempo, contribuir a una oferta más diversa y flexible para los trabajadores y sus familias. El derechohabiente puede rentar una vivienda en los conjuntos habitacionales participantes con el respaldo del Saldo de su Subcuenta de Vivienda. El monto de la renta no debe rebasar el 25% de su salario y el plazo obligado del contrato de arrendamiento es de 12 meses. Se debe contar con un saldo en la Subcuenta de Vivienda mayor o igual a la suma de seis meses de renta.
AVI	Asesor Virtual Infonavit. Canal digital orientado a la atención del público.
Cantidad básica	Rendimiento de los recursos de la Subcuenta de Vivienda determinada con base en el incremento al salario mínimo del Distrito Federal (SM) aprobado por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, regularmente a principios de cada año.
Cantidad de ajuste	Rendimiento adicional de los recursos de la Subcuenta de Vivienda; se otorga en función de los remanentes de la operación del Instituto y es determinado por su H. Consejo de Administración.
Cedevis	Certificados de Vivienda Infonavit. Bonos emitidos por un fideicomiso, su 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. Son vendidos al público inversionista en subasta.
Cedevis Total	Certificados bursátiles que se respaldan con hipotecas originadas por el Infonavit con el producto de crédito llamado Infonavit Total.
Cesi	Centro de Servicio Infonavit. Los Cesi son oficinas ubicadas en todo el país donde se ofrece atención personalizada a los derechohabientes del Infonavit sobre todos los trámites relativos a su ahorro y crédito.
Cobranza Social	Gestión de la cobranza en el Infonavit que se basa en el principio de “siempre que exista voluntad de pago habrá una solución”.

Cofinavit	Es un crédito hipotecario en Veces Salario Mínimo que otorga el Infonavit en colaboración con otra entidad financiera para que el derechohabiente obtenga un monto de crédito mayor al sumar el crédito que le da el Infonavit y el crédito de la entidad financiera.
Conapo	Consejo Nacional de Población.
Conavi	Comisión Nacional de Vivienda.
COPC	<i>Customer Operations Performance Center</i> (COPC, por sus siglas en inglés). Es un conjunto de prácticas de gestión y capacitación para operaciones de servicio centradas en el usuario.
Costo de fondeo	Es el rendimiento que el Instituto espera pagar en promedio por todas sus fuentes de financiamiento.
Costo operativo	Es el gasto por la administración, operación y vigilancia (GAOV) que señala la Ley del Infonavit.
Crédito en pesos	Como resultado de la reforma a la Ley del Infonavit publicada el 13 de enero de 2012, los créditos del Infonavit se otorgan en veces salario mínimo o en pesos.
CUB	Circular Única de Bancos. Documento emitido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), también conocido como <i>Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito</i> .
Crezcamos Juntos	Forma parte de la Reforma Hacendaria y participan otras instituciones como el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Su objetivo es crear instrumentos para que los trabajadores y pequeños empresarios se incorporen a la formalidad y obtengan beneficios como el acceso a servicios médicos y sociales del IMSS, una pensión para el retiro, crédito para vivienda y descuentos en el pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR). <i>Ver Régimen de Incorporación Fiscal</i> .
Cumplamos Juntos	Programa de facilidades dirigido a los patrones para la regularización de adeudos de aportaciones y amortizaciones.
CUOEF	Circular Única para Organismos y Entidades de Fomento. Documento emitido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).
DEEVI	Diseño Energéticamente Eficiente de la Vivienda. Es uno de los dos componentes que integran el programa Sisevive. <i>Ver Sisevive</i> .
Densificación urbana Tipo A	Categoría para designar el impulso a la generación de proyectos de vivienda con una serie de características deseadas por el Infonavit, como ubicación, tipología y equipamiento. También busca obtener

información de referencia sobre desarrollos que cumplen con estas características para conocer el comportamiento de la industria a nivel nacional.

Densificación urbana Tipo B	Busca proveer recomendaciones a los desarrollos que se encuentren en etapa de planeación, para que incluyan en su construcción la serie de características deseadas por el Infonavit.
Descalce	Es el riesgo que proviene del desajuste entre los valores del activo y del pasivo del balance general del Infonavit.
Ecuve	Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno. Indicador que mide el cumplimiento de las viviendas con relación 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, académicos y funcionarios públicos.
Encuesta Nacional de Vivienda	Encuesta llevada a cabo por el INEGI para llevar a cabo la estimación de la Cuenta Satélite de Vivienda.
ENIGH	Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares. Su objetivo central es obtener información sobre el monto, procedencia y distribución de los ingresos de los hogares conformados por nacionales o extranjeros en el territorio nacional.
Fanvit	Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores. Conformado por una parte de los recursos líquidos del Infonavit, que no se esperan usar en el corto/mediano plazo para fines relacionados con el otorgamiento de créditos a la vivienda y demás señalados en el Artículo 42 de la ley que lo rige, y que serán gestionados de conformidad con la estrategia de inversión establecida en el Marco de Gestión del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores.
FERUV	Fondo de Redensificación y Ubicación de la Vivienda. Contribuye al desarrollo de vivienda de calidad y mejor ubicada. Bajo esta modalidad el Infonavit ha otorgado financiamiento para poco más de 4 mil viviendas.
Fibras	Son vehículos para el financiamiento de bienes raíces. Ofrecen pagos periódicos (rentas) y a la vez tiene la posibilidad de tener ganancias de capital (plusvalía).
FIVS	Foro Internacional de Vivienda Sustentable. Evento que el Infonavit

organiza, cada año y desde 2009, con el fin de fomentar el desarrollo y la adquisición de vivienda en entornos sustentables, además de debatir sobre las ciudades y abordar temas relacionados con el desarrollo urbano y la vivienda, con la participación de especialistas, investigadores y líderes de opinión nacionales e internacionales.

Fovissste Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

GAOV Gastos por Administración, Operación y Vigilancia del Infonavit. *Ver Costo Operativo.*

Hipoteca con servicios Es un producto de crédito en el cual el acreditado autoriza de forma voluntaria al Infonavit, la retención del pago de servicios (predial y/o cuota de conservación) junto con el pago de su hipoteca, los cuales son utilizados en servicios públicos y/o la conservación de las áreas comunes.

Hipoteca Verde 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.

Índice de Capital La relación que guarda el remanente del capital, descontando la pérdida esperada, sobre los activos brutos. La fórmula para determinar el Índice de Capital es:

$$\frac{\text{Capital Neto}}{\text{Activos Ponderados Sujetos a Riesgos Totales}}$$

Índice de Cobertura de Cartera Total (ICCT) Se obtiene de dividir la estimación preventiva para riesgos crediticios (reservas) sobre la cartera total del balance general.

Índice de cobertura de cartera vencida Es la cantidad de recursos reservados entre el saldo de la cartera vencida.

Índice de morosidad Véase Índice de Cartera Vencida.

Índice de Resultado Se obtienen de dividir el resultado neto sobre la cartera neta.

Neto sobre
Cartera Neta
(RN/CN)

ICV	Índice de Cartera Vencida. Se refiere a la razón entre el número de créditos en cartera vencida y la cartera total administrada.
ICVV	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 en la opinión de derechohabientes, acreditados, académicos, expertos en materia de vivienda y funcionarios públicos.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
Infonatel	Centro de atención telefónica para los derechohabientes y acreditados del Infonavit. El servicio es sin costo desde cualquier parte del país.
Infonavit Total	Es un crédito hipotecario que otorga el Infonavit, en coparticipación con una entidad financiera, a través del cual el acreditado puede disponer de su capacidad máxima de crédito si desea comprar una vivienda nueva o usada de cualquier valor.
INPC	Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). Estima la evolución de los precios de los bienes y servicios que consumen las familias en México.
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social.
Indexación	Mecanismo mediante el cual los precios fijados en un contrato se van ajustando de acuerdo a los cambios del salario mínimo.
ISA	Índice de Satisfacción del Acreditado. Calificación que otorgan los compradores de vivienda nueva a la desarrolladora que les vendió el inmueble. 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. Permite estimar la plusvalía de las viviendas financiadas en periodos anteriores con base en las observaciones registradas (avalúos) en el último periodo.

Marco de Gestión del FANVIT	Documento adaptado a la Misión y a las necesidades específicas del Infonavit. Contiene circunstancias, objetivos, políticas y reglas a seguir para la gestión eficiente y transparente de los recursos del FANVIT.
Mejora tu casa	Se refiere al renovado producto que atiende la necesidad de remodelación y ampliación de vivienda haciendo uso más eficiente de la Subcuenta de Vivienda.
Mejorando la Unidad	Su objetivo es desarrollar una estrategia de integración social y mejoramiento del entorno para atender las necesidades de mejoramiento y rehabilitación en unidades habitacionales seleccionadas en el Distrito Federal, originadas o financiadas en su mayoría con créditos del Infonavit, con el fin de impulsar la calidad de vida y el desarrollo social.
Mejoravit	Es un crédito en pesos que una entidad financiera otorga a los derechohabientes del Infonavit para mejorar las viviendas, por ejemplo, pintar, impermeabilizar, cambiar muebles de cocina o baño, adquirir equipo para ampliar la seguridad y capacidad de desplazamiento de trabajadores o familiares que viven con alguna discapacidad.
MEI	Modelo de Evaluación Integral. Su objetivo es mejorar la calidad de la cartera en el caso de los trabajadores con ingresos de menos de 5.5 VSM. El MEI proporciona una mejor caracterización de los acreditados al incorporar el índice de riesgo y clasificar a los acreditados bajo tres perfiles, bueno, medio y por mejorar.
Monto Máximo de Crédito	Cantidad máxima que puede prestar el Infonavit a un derechohabiente.
Nivel de aforo	Es el patrimonio que respalda el pago de los Cedevis en favor de los inversionistas. En cada fecha de pago, dicho patrimonio aumenta debido a la disminución del saldo pendiente de pago del bono.
Nivel de aforo objetivo	El diseño de los Cedevis emitidos a partir de 2011 considera un incremento en el nivel de aforo hasta un nivel óptimo para garantizar el instrumento durante toda su vida.
NMH	Nuevo Modelo Hipotecario. Implica mayores montos de financiamiento. Se propone coadyuvar a mitigar el riesgo de descalce derivado de la originación de créditos en pesos, dar continuidad a las mejores prácticas de administración y transparencia de la información que ha logrado el Instituto desde que inició su programa de emisión de Cedevis, así como atraer recursos privados para continuar incentivando los esquemas de crédito en coparticipación con otras entidades

financieras.

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.
PEA	Población Económicamente Activa. Son las personas de 12 o más años que llevaron a cabo algún tipo de actividad económica (población ocupada) o bien buscaron incorporarse a algún empleo (población desocupada).
PCU	Perímetros de contención urbana. Polígonos determinados por la Conavi en las ciudades del país mediante metodologías geoespaciales y a partir de fuentes oficiales que identifican geográficamente el nivel de consolidación urbana, a través del acceso de sus habitantes a fuentes de empleo, servicios de infraestructura y equipamiento, y movilidad. Se clasifican en tres ámbitos o contornos: intraurbano U1 o zonas urbanas consolidadas con acceso a empleo, equipamiento y servicios urbanos; primer contorno U2, zonas en proceso de consolidación con infraestructura y servicios urbanos de agua y drenaje mayor a 75%, y segundo contorno U3, zonas contiguas al área urbana, en un cinturón periférico al área urbana definido de acuerdo al tamaño de la ciudad.
PIB	Producto Interno Bruto.
POA	Programa de Otorgamiento Anual de Crédito.
Procesar	Empresa Operadora de la Base de Datos Nacional SAR.
Programa de esquemas de financiamiento y subsidios federales para vivienda	Beneficio que otorga a los trabajadores el Gobierno Federal, a través de la Comisión Nacional de Vivienda (Conavi), para que las personas puedan complementar el pago de la casa que desean adquirir. La Conavi redefinió en 2014 las reglas de operación anuales a través de dos programas especiales con requisitos y condiciones particulares: uno destinado a los trabajadores que tienen un ingreso de hasta 2.6 VSM y otro para los que ganan hasta 5 VSM.
Puntos base (pb)	Es la centésima parte (1/100) de un punto porcentual, es decir, 1 pb = 0.01%.
REA	Régimen Especial de Amortización. Cobranza que no se lleva a cabo vía nómina.
RENARET	Registro Nacional de Reservas Territoriales.
REPECO	Régimen de Pequeños Contribuyentes.

Reserva de rendimiento adicional	Componente de la cantidad de ajuste reservada para contingencias que puedan afectar el patrimonio del Infonavit.
Riesgo crediticio	Pérdida potencial producto del incumplimiento de los acreditados de sus compromisos de pago.
Riesgo de extensión	Posibilidad de que un crédito con prórrogas o reestructuraciones, una vez finalizado el plazo estipulado en el contrato de 360 pagos efectivos, cancele sus saldos antes de ser completamente amortizado, según lo marca la Ley del Infonavit.
Riesgo de prepago	Riesgo generado por la posibilidad de que algunos créditos se liquiden de forma anticipada, disminuyendo los ingresos del Infonavit por intereses.
Riesgo operativo	Riesgo al que está expuesto el Infonavit por pérdidas que pueden ocurrir por cuatro factores: personas, procesos, sistemas y factores externos.
RIF	Régimen de Incorporación Fiscal, por el que quienes formaban parte del Régimen de Pequeños Contribuyentes quedan inscritos automáticamente al Régimen de Incorporación Fiscal; aquéllos que pertenecen al Régimen Intermedio pueden optar por integrarse si sus ingresos son menores de 2 millones de pesos. <i>Ver Crezcamos Juntos.</i>
RISS	Régimen de Incorporación a la Seguridad Social. Esquema que permite a los trabajadores independientes en industrias familiares, ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios, patronos personas físicas con trabajadores a su servicio, al igual que Trabajadores de los patronos personas físicas que tributan en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), obtener acceso a las prestaciones de seguridad social.
RMBS	Valores respaldados por hipotecas residenciales. Las siglas corresponden al inglés <i>Residential Mortgage Backed Securities</i> .
ROA	Régimen Ordinario de Amortización. Cobranza que se lleva a cabo vía nómina.
RUV	Registro Único de Vivienda. Plataforma central para dar seguimiento a la oferta de vivienda a nivel nacional. Es la base para la simplificación administrativa y planeación urbana.
Saber para decidir	Esquema educativo que da elementos para una mejor comprensión de los conceptos asociados al crédito, con el propósito de educar al acreditado y 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 www.infonavit.org.mx

SAR	Sistema de Ahorro para el Retiro. Está basado en cuentas individuales en las que contribuyen el trabajador, el patrón y el Gobierno Federal. Cada trabajador se hace acreedor a una pensión al final de su vida laboral en función del monto acumulado en su cuenta individual.
SAAVI	Simulador de Ahorro de Agua en la Vivienda. Es uno de los dos componentes del Sisevive. <i>Ver Sisevive.</i>
SB	Sociedades de Inversión Especializadas de Fondos para el Retiro Básicas.
SBC	Salario Base de Cotización.
SCV	Subcuenta de Vivienda. Cuenta personal, de cada derechohabiente del Infonavit, donde se depositan las aportaciones patronales correspondientes y los intereses generados y que forman parte de su ahorro.
Sedatu	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano.
Segundo crédito	Es un crédito hipotecario para derechohabientes que ya ejercieron un primer crédito. Lo otorga el Infonavit en coparticipación con otra entidad financiera; es en pesos y con tasa de interés es fija.
Selai	Sistema de avalúos Infonavit.
Semarnat	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Siefore	Sociedad de Inversión Especializada en Fondos para el Retiro. Fondos donde las Afore invierten los recursos de los trabajadores para generar rendimientos.
SiSeVive	Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde. Busca incentivar a desarrolladores para que construyan mejores viviendas en términos de eficiencia energética y medio ambiental e incidir en la calidad de vida del derechohabiente. Su objetivo es conocer el nivel de eficiencia en el uso final de energía y agua en las viviendas, además de determinar el impacto ambiental a través de la reducción de emisiones de CO2 a la atmósfera. El usuario puede saber la eficiencia de su consumo con una escala de evaluación de la "A" a la "G", donde "A" es el nivel más eficiente. El sistema se integra por dos herramientas de evaluación energética y de consumo de agua: DEEVI (Diseño Energéticamente Eficiente de la Vivienda) y SAAVI (Simulador de Ahorro de Agua en la Vivienda). Las variables calculadas forman el Índice de Desempeño Global (IDG), que cuenta con un ponderador que define su peso

específico, dependiendo de la tipología arquitectónica, la zona climática y la disponibilidad de agua en cada región.

SM	Salario Mínimo. Es la remuneración mínima establecida legalmente, para cada periodo laboral (hora, día o mes), que los empleadores deben pagar a sus trabajadores por sus labores.
SSV	Saldo de la Subcuenta de Vivienda. Ahorro en monetario de los derechohabientes acumulado en su Subcuenta de Vivienda.
Subsidios de tasas de interés	Con el propósito de que los derechohabientes con bajos ingresos puedan acceder a una vivienda, el Infonavit otorga subsidio al momento de la originación del crédito, a través de la tasa de interés. Consiste en cobrar tasas inferiores a la tasa costo del Instituto.
Subsidio cruzado	Estrategia por la que la tasa de interés que pagan los acreditados de mayor nivel salarial es comparable a una tasa de mercado, mientras que los acreditados de bajos ingresos obtienen una tasa subsidiada.
TACC	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.
Tasa costo	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.
Tasa de remplazo	Es el cociente entre la pensión mensual que puede esperar un trabajador y su último sueldo al momento de la jubilación. La tasa de remplazo del Infonavit representa un complemento a la pensión del trabajador, sin tomar en cuenta el ahorro para el retiro administrado por las Afores.
TGE	Tablero de Gestión Estratégica. Metodología de ejecución de la estrategia usada en el Infonavit. Se basa en los conceptos de la metodología denominada con la voz inglesa <i>Balanced Scorecard</i> .
TIR	Tasa Interna de Rendimiento. Tasa que equipara el valor de los pagos esperados con el saldo insoluto del crédito.
TRV	Tasa de Rendimiento al Vencimiento. Tasa que equipara el valor de los pagos esperados con el saldo insoluto del crédito.
Tu 2do Crédito	<i>Ver Segundo crédito.</i>
UDIS	Unidades de Inversión.

USS	Unidad de Solución Social. Área del Infonavit especializada en la recuperación de viviendas abandonadas. Resuelve los activos improductivos a través de estrategias y esquemas de recuperación que maximizan el valor de los activos, pero consideran en todo momento la vocación social del Instituto.
VaR	Valor en Riesgo (abreviado VaR a partir de su expresión en inglés, <i>Value at Risk</i>). Resume la pérdida máxima esperada (o peor pérdida) a lo largo de un horizonte de tiempo objetivo dado un nivel de probabilidad asumido.
Vida Integral Infonavit	El Infonavit fomenta la construcción de vivienda sustentable, es decir que certifica a las viviendas que cuentan con las características que le permitan conservar su valor en el tiempo y garantizar una mejor calidad de vida. Estas viviendas están identificadas con el sello Vida Integral Infonavit.
VIVE	Venta e Intermediación de Vivienda Económica. Programa del Infonavit cuyo objetivo es la recuperación de viviendas abandonadas para que vuelvan a entrar dentro del ciclo de compra y venta.
VSM	Veces Salario Mínimo. Múltiplo usado en diversos cálculos de actividades hipotecarias del Infonavit.

VII. Índice de ilustraciones, tablas y gráficas

Índice de gráficas

Gráfica 1: Créditos hipotecarios originados	17
Gráfica 2: Créditos de mejoramiento originados	17
Gráfica 3: Créditos originados por cajón salarial	18
Gráfica 4: Distribución de subsidio federal para vivienda	19
Gráfica 5: Índice de Cartera Vencida (ICV)	20
Gráfica 6: Comportamiento de la recaudación	22
Gráfica 7: Comportamiento de la cobranza fiscal	22
Gráfica 8: Avance de la devolución del SSV 1997	23
Gráfica 9: Relación Patrimonio / Activos	27
Gráfica 10: Índice de cobertura Reservas / Cartera Vencida	28
Gráfica 11: Rendimiento Nominal al Saldo de la Subcuenta de Vivienda	28
Gráfica 12: Emisión histórica de certificados de vivienda Cedeviv	29
Gráfica 13: Originación de créditos en sábado	32
Gráfica 14: Colocación mensual de crédito en pesos durante 2014*	35
Gráfica 15: Monto promedio de crédito hipotecario, mensual	36
Gráfica 16: Segundo Crédito	37
Gráfica 17: Ingresos del programa Cumplamos Juntos 2014	40
Gráfica 18: Ingresos por inmovilización de cuentas bancarias	41
Gráfica 19: PAE ejecutados	42
Gráfica 20: Solicitudes de emisión de constancias electrónicas	43
Gráfica 21: Distribución de atributos de la Ecuve	48
Gráfica 22: Puntaje del Modelo Financiero de Gestión de Delegaciones	56
Gráfica 23: Proyectos específicos	69
Gráfica 24: Avances en Propiedad Intelectual	78
Gráfica 25: Colocación mensual de créditos Mejoravit a nivel nacional	113
Gráfica 26: Efectividad de la Fiscalización	124
Gráfica 27: Trabajadores revisados	124
Gráfica 28: Centro de atención empresarial	131
Gráfica 29: Desempeño del Sisevive-Ecocasa, primer semestre de 2014	137
Gráfica 30: Obras físicas realizadas	149
Gráfica 31: Originación de créditos en sábado	154
Gráfica 32: Llamadas recibidas relativas al otorgamiento de créditos	156
Gráfica 33: PIB de la vivienda por actividad funcional, 2012 ^P	171
Gráfica 34: PIB de la vivienda y su participación en el total nacional, 2008-2012 ^P	172
Gráfica 35: Participación del PIB de la vivienda respecto del total en los países que elaboran Cuentas Satélite de Vivienda	173
Gráfica 36: Recuperaciones de crédito contra entrega	176
Gráfica 37: Saldos de Balance General proyectado	176

Índice de tablas

Tabla 1: Consumo de límites de contraparte en inversiones	66
Tabla 2: Monto pagado y monto demandado al Infonavit	79
Tabla 3: Flujo de Efectivo (millones de pesos)	88
Tabla 4: Estado de Resultados (millones de pesos).....	90
Tabla 5: Margen financiero	90
Tabla 6: Gastos de administración, operación y vigilancia (GAOV)	91
Tabla 7: Balance General (millones de pesos)	92
Tabla 8: Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR)	93
Tabla 9: Ejemplos de matriz de acciones y canales de cobranza	117
Tabla 10: Programa de fortalecimiento de la capacidad municipal.....	139
Tabla 11: Mejorando la Unidad.....	144
Tabla 12: Resultados de Rehabilitación de barrios	148
Tabla 13: Resultados de Formación comunitaria	149
Tabla 14: Pintemos México	152
Tabla 15: Portal Empresarial	159
Tabla 16: Infografías en el portal	159

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Ejes estratégicos del Infonavit.....	6
Ilustración 2: Tablero de Gestión Estratégica (TGE)	7
Ilustración 3: Indicadores Cesi.....	31
Ilustración 4: Indicadores Infonatel	32
Ilustración 5: 6º Foro Internacional de Vivienda Sustentable.....	50
Ilustración 6: Proyecto de Vivienda Unifamiliar Regional.....	50
Ilustración 7: Segundo concurso de estudiantes FIVS	51
Ilustración 8: Premio Nacional de Vivienda	52
Ilustración 9: Análisis de Redensificación Intraurbana.....	53
Ilustración 10: Informe Anual de Sustentabilidad.....	53
Ilustración 11: Estudio de Política Urbana: México, Transformando la Política Urbana y el Financiamiento de la Vivienda	59
Ilustración 12: Modelo de Evaluación Integral	65
Ilustración 13: Portafolio de proyectos de TI.....	68
Ilustración 14: Certificaciones.....	75
Ilustración 15: Seguimiento nacional de convenios marco	102
Ilustración 16: Seguimiento nacional de convenios operativos.....	103
Ilustración 17: Seguimiento nacional de contratos de servicios financieros	103
Ilustración 18: Redefinición del portafolio de soluciones	119
Ilustración 19: Liquidación del crédito con Solución a tu medida.....	120
Ilustración 20: Canales comerciales USS (2014)	122
Ilustración 21: Creación del Sistema de Cobranza Fiscal.....	129
Ilustración 22: Herramientas de contacto para empresas aportantes.....	130
Ilustración 23: Patrones registrados en el portal empresarial	130
Ilustración 24: Eventos empresas de diez	131
Ilustración 25: Convenios de colaboración	132
Ilustración 26: Esquema del consumo de energía y agua en una vivienda	137
Ilustración 27: Geo referencia de viviendas con crédito del Infonavit vigente.....	140
Ilustración 28: Atlas de vivienda abandonada	141
Ilustración 29: Cruce de polígonos de actuación de programas federales	142
Ilustración 30: Mejorando la Unidad	145
Ilustración 31: Rehabilitación de barrios	150
Ilustración 32: Mis vecinos y mi comunidad.....	150
Ilustración 33: Pintemos México	152
Ilustración 34: Campaña de otorgamiento de créditos.....	156
Ilustración 35: Nuevo Régimen de Inversión	162
Ilustración 36: Primer curso de creación de capacidades impartido por la Universidad de Harvard.....	168
Ilustración 37: Presentación de la Cuenta Satélite de Vivienda en México 2008-2012	170
Ilustración 38: Participación del PIB de la vivienda en sectores seleccionados, 2012 ^P	172
Ilustración 39: Presentación del estudio de políticas urbanas de la OCDE	174
Ilustración 40: Modelo de competencias Infonavit	182
Ilustración 41: Firma electrónica.....	186
Ilustración 42: Verificación integral	189

Estados financieros dictaminados