



# **Informe Anual de Actividades 2013**

---

**Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores**

## **Directorio**

*Alejandro Ismael Murat Hinojosa*

*Director General*

*Abelardo Carrillo Zavala*

*Director Sectorial de los Trabajadores*

*Sebastián B. Fernández Cortina*

*Director Sectorial Empresarial*

*Rafael Riva Palacio Pontones*

*Secretario General del Sindicato Nacional de Trabajadores del Infonavit*

*Luis Argüelles Rabell*

*Coordinador General de Asesores*

*Donato Casas Escamilla*

*Subdirector General de Administración de Personas*

*Fernando Diarte Martínez*

*Subdirector General de Recaudación Fiscal*

*Jorge Gallardo Casas*

*Subdirector General de Crédito*

*Juan Cristóbal Gil Ramírez*

*Subdirector General de Administración de Cartera*

*Alberto Islas Torres*

*Coordinador General de Contraloría Interna*

*Alejandro Lozano Botello*

*Secretario General*

*Alfonso Martínez Córdoba*

*Coordinador General de Comunicación y Apoyo*

*Vicente Mendoza Téllez Girón*

*Subdirector General de Planeación y Finanzas*

*Gustavo Reséndiz Serrano*

*Subdirector General de Canales de Servicio*

*Luis Gonzaga Sarabia Ramírez*

*Subdirector General de Tecnologías*

*Octavio Tinajero Zenil*

*Subdirector General Jurídico*

*Alberto Walker López*

*Subdirector General de Delegaciones*

*Carlos Zedillo Velasco*

*Subdirector General de Sustentabilidad y Técnica*

## **Visión**

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

## **Misión**

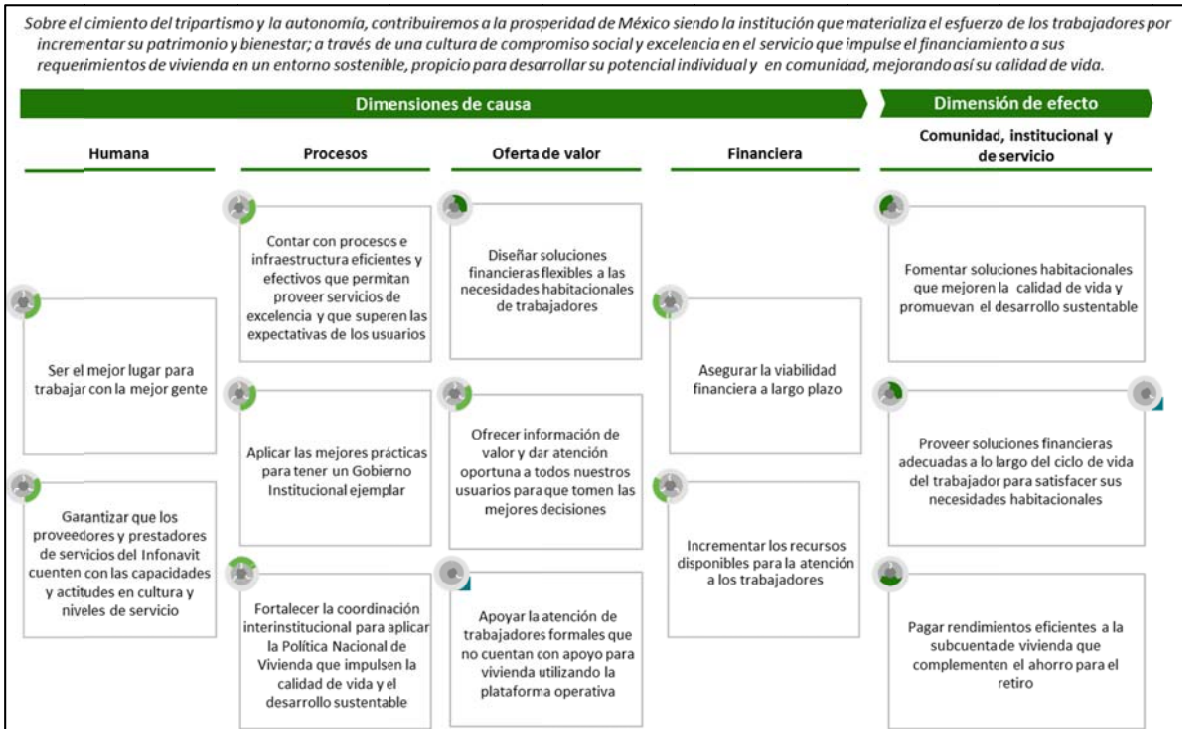
Contribuir al bienestar integral de los trabajadores al:

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

## **Objetivos Institucionales**

- Fomentar soluciones habitacionales que mejoren la calidad de vida y promuevan un desarrollo sustentable.
- Proveer soluciones financieras adecuadas a lo largo del ciclo de vida del trabajador para satisfacer sus necesidades habitacionales.
- Otorgar rendimientos eficientes a la Subcuenta de Vivienda que complementen el ahorro para el retiro.
- Asegurar la viabilidad financiera de la institución a largo plazo.
- Incrementar los recursos disponibles para la atención a los trabajadores.

## Tablero de Gestión Estratégica (TGE)



# Índice

## Página

<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>I. Resultados operativos</b>	
Subdirección General de Crédito	12
Subdirección General de Administración de Cartera	14
Subdirección General de Recaudación Fiscal	16
Subdirección General de Sustentabilidad y Técnica	17
Subdirección General de Planeación y Finanzas	21
<b>II. Acciones relevantes por área</b>	
Subdirección General de Crédito	25
Subdirección General de Administración de Cartera	27
Subdirección General de Recaudación Fiscal	29
Subdirección General de Sustentabilidad y Técnica	31
Subdirección General de Planeación y Finanzas	34
Subdirección General de Tecnologías	37
Subdirección General de Canales de Servicios	39
Subdirección General de Administración de Personas	40
Subdirección General de Delegaciones	43
Subdirección General Jurídica	45
Secretaría General	47
Coordinación General de Contraloría Interna	48
<b>III. Estados financieros dictaminados</b>	<b>49</b>
<b>IV. Anexo. Descripción de acciones relevantes por área</b>	<b>56</b>
<b>V. Glosario</b>	<b>193</b>
<b>VI. Índice de ilustraciones, tablas y gráficas</b>	<b>202</b>

## **Introducción**

En los últimos doce meses, el sector vivienda de nuestro país ha emprendido una profunda transformación tanto en el modelo de vivienda que se busca promover, como en un mayor entendimiento de las necesidades de los mexicanos. Como parte de este cambio, el Gobierno de la República delineó la Nueva Política Nacional de Vivienda que privilegia el desarrollo urbano sustentable y establece las bases para que toda vivienda financiada por el Estado cuente con mayores espacios habitacionales en un entorno de calidad. La política ha implicado, para materializar el derecho constitucional a una vivienda digna, ajustes de fondo en el diseño institucional del sector y el modelo de desarrollo habitacional.

En 2013, el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) participó activamente en dicha transformación, al plantear el tránsito de un modelo basado en el número de créditos a un modelo que prioriza la calidad de vida y el valor patrimonial de los mexicanos. Gracias a la enorme voluntad y decidida participación de los tres sectores que lo conforman, el Infonavit emprendió este cambio de gran calado para beneficiar a sus más de 16 millones de derechohabientes.

Como parte central hemos construido una nueva carta de navegación con el objetivo de contar con mayor capacidad para cumplir con nuestro mandato y brindar mayor valor patrimonial a nuestros derechohabientes; una de las grandes directrices es garantizar que todas las viviendas financiadas por el Infonavit cuenten con tres *calidades*, calidad habitacional, calidad del entorno y calidad en la comunidad, pues la presente Administración considera que una visión integral de calidad es la fórmula para alcanzar el verdadero valor patrimonial.

Este nuevo Infonavit no sólo contribuirá de forma efectiva al financiamiento de viviendas, sino a la formación de hogares con valor. Esa es la visión del Presidente de la República, Enrique Peña Nieto: impulsar hogares con valor para mover a México.

## **Rol del Instituto**

El Infonavit se ha consolidado como una de las instituciones hipotecarias más grandes del mundo: es la primera entidad financiera en términos de administración de cartera y la cuarta más importante en originación de créditos. Con una participación de 74% en el mercado hipotecario nacional<sup>1</sup>, es el actor más importante en cuanto a activos se refiere (cartera de créditos).

## **Contexto y descripción de ajustes al modelo 2013**

Antes de 2013, el modelo del Infonavit estaba basado en un esquema de otorgamiento de crédito y de políticas de vivienda con impacto limitado en la calidad de vida, un financiamiento enfocado hacia soluciones masivas y poco flexibles, así como un costo

---

<sup>1</sup> BBVA Bancomer Research, noviembre 2013.

que limitaba el rendimiento a la Subcuenta de Vivienda. Ante el agotamiento de este modelo y los cambios llevados a cabo en el sector vivienda, el Infonavit ha ajustado su dinámica de planeación y de operación.

Durante 2013 se llevó a cabo un diagnóstico a partir del cual se establecieron las bases que permitirán incrementar la calidad de vida de los derechohabientes. Se trabajó para que el Infonavit no sólo contribuya al financiamiento de viviendas, sino a la formación de hogares que sirvan de cimiento para el desarrollo de México.

Como parte de los principales ajustes, se llevó a cabo la revisión de procesos más exhaustiva de los últimos años, lo que permitió identificar los riesgos y las oportunidades de optimización en cuanto a originación de crédito, cobranza, recaudación, administración, tecnologías y canales de servicio. Específicamente, y como se ha señalado, se trazó la carta de navegación que le permitirá al Infonavit, durante el periodo 2014-2018, contribuir al bienestar integral y a la creación de valor patrimonial de los trabajadores al:

- Proveer soluciones financieras adecuadas a lo largo del ciclo de vida del derechohabiente para resolver sus necesidades habitacionales.
- Fomentar soluciones habitacionales que mejoren la calidad de vida y promuevan el desarrollo sustentable.
- Pagar a la Subcuenta de Vivienda rendimientos eficientes, que fortalezcan de manera significativa la calidad de vida en el retiro.

En línea con la nueva Política Nacional de Vivienda, la estrategia del Infonavit considera, además, un elemento para apoyar la atención de necesidades habitacionales de los trabajadores formales que no cuentan con crédito hipotecario, sin hacer uso de los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda, sólo a través de compartir su experiencia y plataforma operativa.

## Nueva estrategia

Ilustración 1: Ejes de la nueva estrategia del Infonavit



Para instrumentar la estrategia de manera óptima, el Instituto estableció un nuevo modelo de operación que permitirá:

- En primer lugar, mantener la disciplina financiera para garantizar su salud en el largo plazo. La actual administración reconoce que contar con finanzas sólidas es la fortaleza que le permitirá continuar atendiendo las necesidades de los trabajadores afiliados.
- Evolucionar hacia procesos y servicios de excelencia con mayor énfasis en su efectividad y eficiencia, que generen a su vez una mejor experiencia de servicio a los derechohabientes y acreditados.
- Participar de forma activa y bajo una adecuada coordinación interinstitucional en la definición y aplicación de las políticas de vivienda, internamente y a nivel sectorial.

La nueva estrategia institucional 2014-2018, que se encuentra plasmada en los diferentes documentos obligatorios ante la Ley del Infonavit, aprobados por la H. Asamblea General en su sesión ordinaria 106, el 11 de diciembre de 2013, incluye un nuevo Tablero de Gestión Estratégica (TGE) que refleja plenamente los objetivos institucionales a perseguir en los próximos años.



## Ilustración 2: Nuevo Tablero de Gestión Estratégica (TGE)

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



Las principales características de este nuevo TGE son:

- **Alineación** con la Política Nacional de Vivienda y con las prioridades definidas por la organización.
- **Congruencia** entre Visión, Misión, estrategia, objetivos, metas y proyectos.
- **Enfoque** de la organización en esfuerzos de mayor impacto para derechohabientes y empresas aportantes.
- **Visibilidad** sobre los resultados en los proyectos estratégicos que permiten alcanzar los objetivos planteados y mejorar la toma de decisiones.

El tripartismo del Infonavit es un ejemplo de que la deliberación con responsabilidad y apertura siempre construye. El compromiso y visión de los tres sectores han sido y serán piezas clave para articular las líneas de acción de la nueva estrategia institucional y alcanzar las metas propuestas en favor de nuestro país.

### **Doble mandato**

Los ajustes formulados a partir del diagnóstico señalado permitirán cumplir de mejor manera con el doble mandato del Infonavit de financiar vivienda y dar rendimiento al ahorro de los trabajadores en la Subcuenta de Vivienda y, con ello, brindar mayores beneficios a los derechohabientes y acreditados.

### **Agenda de trabajo 2014-2018**

Para 2014, el Infonavit enfrenta una etapa decisiva en la cual requerirá, para su transformación, ejecutar con eficiencia y eficacia los planes aprobados por la H. Asamblea General y así lograr que cuando nuestros hijos crezcan, disfruten de un México con mayor valor patrimonial. Para lograrlo, la presente administración ha denominado 2014 “el año de ejecución” e instruido a todos los empleados del Instituto a sumarse a este noble esfuerzo e importante responsabilidad. En ese sentido, se continuará velando con el debido cuidado por la solidez financiera; el Infonavit seguirá siendo sólido en lo financiero y noble en lo social. Durante 2014, se estima:

- Otorgar al menos 380 mil créditos hipotecarios y al menos 180 mil financiamientos para mejora y ampliación. Se ha fijado la meta de generar al menos 560 mil soluciones de vivienda, incluyendo la implementación gradual del Nuevo Modelo Hipotecario que considera entre sus objetivos aumentar montos de financiamiento para vivienda intraurbana, con mayor tamaño y mayor cercanía a los centros urbanos.
- Otorgar un rendimiento a la Subcuenta de Vivienda de 2.5% por encima del incremento al Salario Mínimo, superior en 50 puntos base con respecto al otorgado en 2013.
- Cerrar 2014 con un resultado neto de \$17,400 millones de pesos, lo que permitirá incrementar el nivel de patrimonio sobre activos a 13.8%, lograr un Índice de Cartera Vencida de 5.5% y de reservas de 284.2% y así cubrir casi tres veces el valor proyectado de la cartera vencida.

La presente administración ha planteado metas ambiciosas tanto en la parte financiera e hipotecaria, como en la tecnológica, la administración de cartera, los canales de servicio y la recaudación fiscal, con el objetivo de fortalecer el cumplimiento del doble mandado y garantizar el mejor servicio para los derechohabientes.

Hoy refrendamos que el Instituto continuará siendo para, por y de los trabajadores, que sus acciones están encaminadas a lograr que el derecho constitucional a la vivienda digna y decorosa sea una realidad para todos y cada uno de los mexicanos.

Es el momento de aspirar a un mejor Infonavit. Es el momento de mover al Infonavit. Como se ha dicho, en 2013 se llevó a cabo un diagnóstico a partir del cual se delineó la nueva estrategia institucional; 2014 estará orientado a su implementación.

México se construye todos los días, en cada instante, en cada lugar; el Infonavit es pieza fundamental en esta construcción. Queremos elevar aún más la calidad de vida de las familias para lograr un país más próspero, de mayores oportunidades y de mayor bienestar. Porque éste es el momento de México.

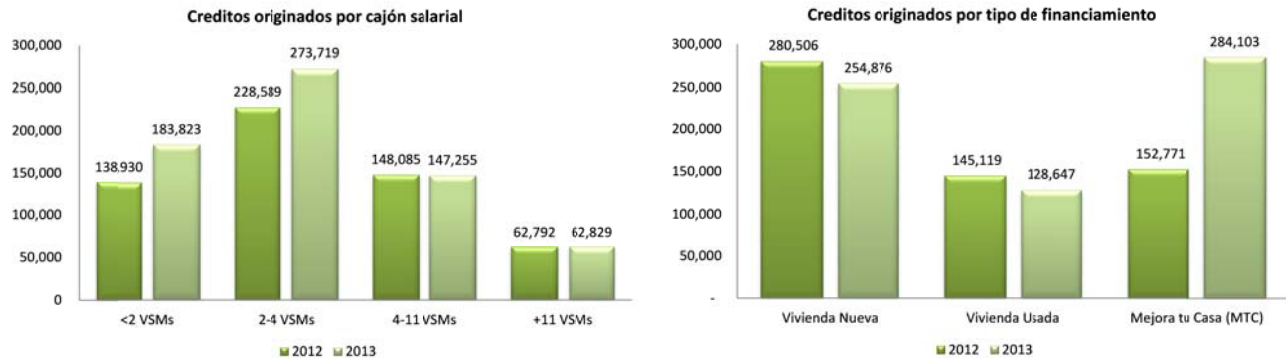
A lo largo del presente Informe Anual de Actividades se describen los primeros frutos de las iniciativas estratégicas implementadas durante 2013, así como la agenda de trabajo para los próximos años. En el Infonavit, 2014 será el año de la ejecución; se trabajará con mayor determinación, audacia y pasión. Con la mirada puesta en el futuro y la mente y acciones en el presente.

## I. Resultados operativos 2013

### Subdirección General de Crédito

Al cierre de 2013, el Instituto formalizó 667 mil 626 acciones de crédito, con lo que se obtiene un acumulado de 7 millones 659 mil 965 créditos desde su fundación en el año 1972.

**Gráfica 1: Créditos originados por cajón salarial y tipo de financiamiento**



Este resultado conlleva varios logros, entre los que destacan:

- Se otorgaron 22.5% acciones de crédito por arriba de lo proyectado en el Programa Operativo Anual (POA) y 15.4% por arriba de lo alcanzado en 2012.
- Se incrementó 86% con respecto a 2012 la colocación del programa Mejora tu casa –que le permite a los derechohabientes contar con productos de financiamiento acordes a sus necesidades de vivienda— y también hacer ajustes en el proceso de otorgamiento para hacerlo más eficiente y transparente.
- Se formalizaron 457,542 créditos enfocados en derechohabientes con ingresos menores a 4 VSM (\$7,876 pesos), lo que representa 68.5% del total, cinco puntos porcentuales sobre lo observado en 2012, reafirmando la vocación social del Instituto de proveer soluciones de financiamiento a los trabajadores de menores ingresos.

Por otro lado, la formalización de créditos tuvo una derrama económica equivalente a \$150,119 millones de pesos. Correspondieron a recursos propios del Instituto \$98,642 millones de pesos y a entidades financieras privadas \$51,477 millones de pesos. Cabe destacar el incremento de 3.8% de los recursos invertidos por estas entidades con respecto a 2012, muestra de la confianza del sistema financiero y sus instituciones en el Infonavit.

Puede afirmarse que 2013 fue para los derechohabientes del Infonavit el mejor año del programa “Ésta es tu Casa” de la Comisión Nacional de Vivienda (Conavi), pues se

ejercieron \$5,736 millones de pesos de subsidios del Gobierno Federal, en beneficio a 101,593 familias. Se ejercieron cerca de 10 mil créditos más con subsidio federal, lo que equivale a un incremento de 11% en comparación con 2012.

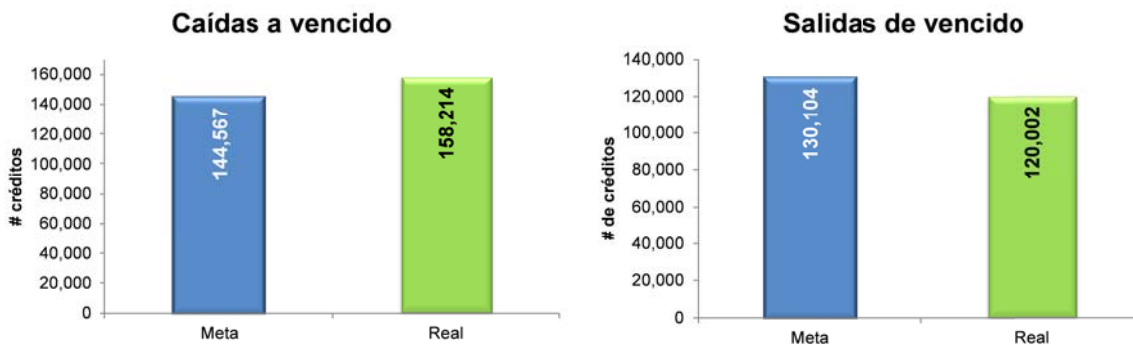
## Subdirección General de Administración de Cartera

Al cierre de 2013, el Infonavit registró en su balance 4 millones 205 mil 138 cuentas hipotecarias activas. No obstante las dificultades presentadas en la cobranza de cartera, en especial por los eventos coyunturales y los huracanes Ingrid y Manuel en septiembre, el Índice de Cartera Vencida (ICV), en términos de número de créditos, cerró en 5.16%<sup>2</sup> y alcanzó 98.62% de la meta establecida para este ejercicio. En perspectiva, este resultado se ubica 22 puntos base por arriba del resultado obtenido en 2012 y un punto base por arriba del resultado de 2011.

A continuación presentamos los resultados de otros indicadores de operación:

- Cumplimiento en 90.56% para el indicador de 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.

### Gráficas 2: Resultados de caídas y salidas de vencido



- Se lograron regularizar 120,002 créditos vencidos, con lo que se alcanza una eficiencia de 92.24% 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 que el derechohabiente conserve el patrimonio que ha adquirido y se mantenga la sustentabilidad del Fondo Nacional de la Vivienda.
- Otro indicador al que se le da constante seguimiento es el relativo a la contención de omisiones tempranas<sup>3</sup> de pago, el cual busca acercarse con oportunidad a los acreditados y encontrar soluciones a su problemática de pago. El resultado de este indicador mostró una eficiencia de 95.31% de la meta establecida para el cierre del año.

<sup>2</sup> Cociente de cartera vencida entre cartera total.

<sup>3</sup> 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 se vuelve cartera vencida.

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

- La firma de alrededor de 500 mil convenios y reestructuras en apoyo a los acreditados que enfrentaron problemas con el pago de su crédito, es decir, uno de cada diez acreditados del Instituto se benefició con una solución de cobranza social.
- Se otorgaron más de 21 mil reestructuras y prórrogas sin generación de intereses para apoyar a los acreditados afectados por los huracanes Manuel e Ingrid, sucedidos en septiembre.
- Por concepto de seguro de daños y apoyos adicionales, se destinaron más de \$89 millones de pesos a 5,050 viviendas con daños en puertas, pisos y pintura, provocados por inundaciones derivadas de los huracanes mencionados. Cabe señalar que en el mismo mes de septiembre ya se habían dispersado más de \$7 millones de pesos como apoyo inmediato.
- Durante el Buen Fin se beneficiaron 9,500 acreditados por medio de las facilidades que dio el Infonavit para la regularización de créditos y por las que se alcanzó una eficiencia de 54%.

En lo que respecta a la administración de vivienda recuperada, los resultados más sobresalientes fueron:

- Se lograron desplazar 6,596 viviendas a través de diferentes canales.
- Se diseñó un programa que busca ofrecer vivienda a precios accesibles y maximizar la recuperación para el Instituto. En ese sentido se presentó el programa Venta e Intermediación de Vivienda Económica (VIVE) como una alternativa para desplazar el inventario de vivienda recuperada que, en una primera etapa, incluyó cerca de 8 mil viviendas.

## Subdirección General de Recaudación Fiscal

Durante 2013, la Subdirección General de Recaudación Fiscal generó \$151,949 millones de pesos de flujo de efectivo, con una efectividad de 97.8% sobre la facturación para derechohabientes con relación laboral.

Se observa un resultado de 1.81% por arriba de la meta y 9.15% por arriba de lo recaudado en 2012.

En el caso de la devolución de la Subcuenta de Vivienda, desde 2011 al cierre del mes de diciembre, fueron atendidos 1'011,846 casos con un importe que asciende a \$27,077 millones de pesos y considera los cuatro grupos de pensionados que definió el Instituto.

**Tabla 1: Grupos de pensionados**

<b>Grupo</b>	<b>Definición</b>
1	Pensionados después de la entrada en vigor de la reforma a la Ley del Infonavit del 13 de enero de 2012.
2	Pensionados con resolución a su favor de una demanda laboral o un amparo indirecto.
3	Pensionados con demanda laboral o un juicio de amparo indirecto en trámite que no cuentan con resolución y deberán desistirse.
4	Pensionados que no han solicitado la devolución de la Subcuenta de Vivienda o demandaron y tienen resolución en contra – se subdividen en aquéllos con más o menos de \$10 mil pesos de saldo a entregar.

Durante 2013, fueron implementados diferentes programas en apoyo a los aportantes, consistentes en liquidaciones de adeudos en una sola exhibición o en parcialidades. Los casos atendidos fueron 1,202 por un monto de \$198 millones de pesos.

Con respecto a los juicios fiscales, del 15 de marzo al 31 de diciembre del 2013 fueron registrados 7 mil 277 asuntos en el nuevo sistema TRM SCJ, de los cuales se dio seguimiento al 92.89%. Del restante 7.11% se emitió un análisis de sentencia determinándose la reincorporación al proceso de recaudación o bien se sugirió la dictaminación de incobrabilidad del crédito fiscal.

Por último, a diciembre de 2013, en materia de auditorías fiscales, se finalizaron 433 revisiones, lo cual representa un máximo histórico y supera en más de 200% la cantidad de revisiones terminadas en 2012.



## **Subdirección General de Sustentabilidad y Técnica**

La Subdirección General de Sustentabilidad y Técnica promueve los trabajos del Instituto como agente de cambio, 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. En este sentido, a continuación se presentan las principales iniciativas estratégicas y los avances registrados en 2013:

- Con el objetivo de transitar hacia un modelo de desarrollo urbano sustentable e inteligente, que procure vivienda digna para los mexicanos, el Instituto reconoció con el sello Vida Integral Infonavit, a aquellas viviendas que contaron con una serie de atributos, como el acceso a servicios públicos, cercanía a escuelas y hospitales. En ese sentido, al cierre del año, se formalizaron 105,697 créditos para viviendas que cumplieron con los atributos sustentables del programa Vida Integral Infonavit, en 43 conjuntos habitacionales. Lo anterior representa 31.09% de los créditos formalizados en mercado abierto (Línea II).
- Para mejorar la calidad de vida de los acreditados, fomentar la integración, la participación comunitaria, lograr la autogestión, mejorar el entorno urbano y generar sentido de arraigo, el Infonavit llevó a cabo las siguientes acciones para la rehabilitación de barrios, enmarcadas en el programa Mis vecinos y mi comunidad:
  - En 2013, se llevaron a cabo intervenciones sociales en 32 conjuntos, que representan 17,586 viviendas habitadas por 77,294 personas. Los habitantes de estos conjuntos revisaron los resultados del diagnóstico y determinaron las principales necesidades a ser atendidas y gestionadas. Para lograrlo, se integraron 191 comisiones de trabajo y también se llevaron a cabo 178 talleres, con la participación de más de 2,000 vecinos, con el fin de contar con la opinión de las comunidades.
  - Se brindó asesoría y apoyo a las comunidades para la formación de organizaciones vecinales y promoción de la autogestión. En las reuniones de asesoría, se contó con la participación de más de 7,600 personas y la atención de 95 problemáticas más que el objetivo inicial.

- Con el propósito de mejorar el entorno urbano, el Instituto llevó a cabo 32 diagnósticos que permitieron identificar las características físicas de los conjuntos habitacionales con problemáticas. Asimismo, se consultó a cada comunidad para que evaluara e identificara sus prioridades; también se establecieron las obras de revitalización a efectuarse, se capacitó a los arquitectos encargados de llevar a cabo las intervenciones físicas, se diseñó una plataforma tecnológica para su administración y control, y se creó un nuevo modelo de recompensas comunitarias.
- Para fomentar la integración y organización de las comunidades, el Infonavit implementó el programa Organización vecinal, por medio del que se identifican las principales problemáticas de las comunidades y se fortalecen sus capacidades de autogestión. En 2013, se registraron 250 organizaciones en el sistema Redes Infonavit y se certificaron 846 promotores vecinales.
- Con la finalidad de integrar un modelo local de planeación de vivienda que promueva el aumento de la densificación intraurbana desde una perspectiva socialmente responsable, se elaboró el *Análisis para la redensificación intraurbana*. Derivado de éste se cuenta, por primera vez y a nivel nacional, con información integral de reservas territoriales, normatividad y requerimientos de las comunidades en materia de vivienda. En 2013, se analizaron los 158 municipios donde se concentra 70% de la demanda potencial de créditos del Instituto.
- Con el objetivo de mantener el valor patrimonial de los acreditados y evitar posibles deterioros en las viviendas el Infonavit, a través del programa Hipoteca con servicios, contribuyó al fortalecimiento de los servicios públicos básicos. Con este programa, los acreditados autorizan la retención del pago del predial y de la cuota de conservación junto con el pago de su crédito. Durante 2013, se incorporaron 26 municipios a este programa; al cierre de diciembre se habían originado 71 mil 522 créditos con predial y 83,465 en la vertiente de cuota de conservación. En agosto, el H. Consejo de Administración autorizó expandir la estrategia a todos aquellos municipios interesados que concentren el mayor número de originación de créditos hipotecarios del Infonavit. Asimismo, se diseñó el modelo para dar de alta y baja del programa a los acreditados que lo deseen, así como para registrar, eliminar y actualizar información de las empresas administradoras y municipios que participan. En este sentido, gracias al estado

de cuenta individual, los acreditados participantes podrán consultar el monto del pago de los servicios facturados.

- Para fortalecer los conocimientos técnicos y las aptitudes para encontrar, crear y conservar un trabajo, el Infonavit implementó el programa Recompensa impulso al empleo, por el que cubre el costo de los cursos que imparten los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (Cecati) de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Al cierre del año, se registraron 717 acreditados, 700 más que durante 2012, año en el que arrancó el programa.
- Con el objetivo de generar ahorros en el gasto familiar, a través de la disminución en el consumo de energía eléctrica, agua y gas, el Infonavit otorgó un monto adicional al crédito para que el derechohabiente adquiriera viviendas equipadas con ecotecnologías (Hipoteca verde). Al cierre de 2013, el número acumulado de créditos bajo este programa fue de 1'429,463, cifra que representa 91% del total de créditos hipotecarios en el periodo. De éstos, 360,064 créditos corresponden al ejercicio 2013, lo que representa 95% de la originación anual. Asimismo, se añadió al programa un nuevo segmento salarial con un ingreso menor a 1.6 Veces Salario Mínimo (VSM), y se desarrolló el administrador de ecotecnologías SiSeVive–Ecocasa y el aplicativo de proveedores para sanción y canje de constancias.

- Con la finalidad de contribuir a la conservación del patrimonio de los acreditados, el Infonavit implementó el programa Pintemos México, para mejorar la calidad de vida de los habitantes de conjuntos habitacionales deteriorados a través de acciones que promueven la integración, la organización, la identidad y la conciencia en la comunidad. En 2013, se intervinieron 1,122 viviendas y se logró beneficiar a 5,100 habitantes con nueve andadores públicos en tres conjuntos habitacionales intervenidos y cinco murales de arte urbano en conjunto con la comunidad.

## **Subdirección General de Planeación y Finanzas**

La Subdirección General de Planeación y Finanzas administra los recursos financieros y los riesgos 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 proyectos e iniciativas.

Con el objetivo de cumplir de mejor manera con su mandato, en 2013 la Subdirección General de Planeación y Finanzas, en un esfuerzo conjunto entre las distintas áreas, llevó a cabo las siguientes acciones:

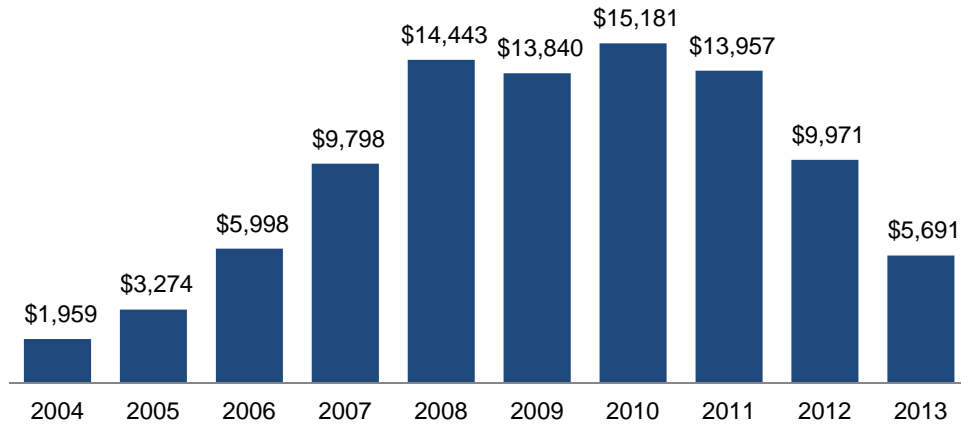
- Al cierre de 2013, el Infonavit otorgó cerca de 384 mil créditos hipotecarios con los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda y 284 mil créditos para mejoramiento de vivienda, a través del cofinanciamiento de instituciones privadas, lo que representa una derrama económica de más de \$150 mil millones de pesos. Estos resultados, que representan 15% más que en el año 2012, contribuyen a reducir el rezago habitacional de manera responsable e inicia una agenda de mejores productos que atiendan la diversidad de necesidades de los trabajadores.
- En concordancia con nuestro carácter social, 68.5% del total de créditos otorgados en 2013 fue para trabajadores con ingresos menores a 4 VSM.
- Por el lado de nuestro segundo mandato, en 2013 el Infonavit otorgó un rendimiento a la Subcuenta de Vivienda de 2% por encima del incremento al salario mínimo, superior en 50 puntos base con respecto a 2012.
- Se estima cerrar 2013 con un resultado neto superior a \$17,432 millones de pesos, el cual será 21.74% mayor al obtenido durante 2012<sup>4</sup>. Esto permitirá incrementar el nivel de patrimonio sobre activos por arriba de 13.0%, lo cual significa que se rebasará la meta de 12.5% fijada al inicio de la administración.

Uno de los objetivos estratégicos del Infonavit es incrementar los recursos disponibles para la atención a los trabajadores y una de las formas de alcanzar este objetivo es a través de la emisión de Cedevis.

---

<sup>4</sup> Conforme a lo establecido en la Ley del Infonavit, los estados financieros se dictaminan por un auditor externo certificado y se someten a consideración y aprobación de los miembros de la Asamblea General.

**Gráfica 3: Emisiones de Cedevis**  
(Millones de pesos)



- Como emisor de certificados respaldados por hipotecas, al cierre de 2013, el Infonavit ocupó el primer lugar con 35% del mercado nacional; al considerar las emisiones HiTotal, la participación en el mercado nacional se incrementa a 38%.
- En 2013, el Instituto obtuvo un ingreso bruto total por concepto de emisiones de \$5,691 millones de pesos, acorde a las necesidades de liquidez mediante ingresos adicionales.
- Durante el año, el Infonavit emitió sus dos productos ya conocidos y posicionados en los mercados, donde en los últimos años han destacado sus estructuras con aforo objetivo, con los siguientes montos recaudados:
  - Cedevis, por \$3,098 millones de pesos.
  - Cedevis Total, por \$2,593 millones de pesos.
- Durante el primer semestre del año se llevó a cabo la emisión del Cedevis 13 U, que alcanzó la menor tasa cupón en el mercado de bonos respaldados por hipotecas del Infonavit (3.30%) y logró una sobredemanda histórica de 6.8 veces el monto ofertado.
- Por su parte, la emisión del CDVITOT 13 U se llevó a cabo durante el último trimestre del año y tuvo la segunda menor tasa en los casi diez años de operación del programa, con 3.46%. Destaca el nivel de aforo de 17.10%, el mínimo nivel de capitalización respecto al promedio inicial de todas las emisiones, que es de 23.8%.
- En la historia del programa de Cedevis, 2013 fue el año con la menor tasa cupón promedio ponderada, es decir, 3.37% en Udis, 110 puntos base menor a la tasa promedio de 2012.

## Calificaciones crediticias para el Infonavit: reflejo de solidez financiera

- Durante 2013, el Infonavit logró la ratificación de las principales calificaciones financieras otorgadas por Standard & Poor's (S&P) y Moody's.
- El 15 de octubre, la calificadora Standard & Poor's (S&P) confirmó las calificaciones de crédito del Infonavit en escala nacional ('mxAAA/mxA-1+') y en escala global ('BBB/A-2' moneda extranjera y 'BBB+/A-2' en moneda nacional)\* con perspectiva positiva<sup>5</sup>.
- De acuerdo con S&P, la calificación del Infonavit se fundamentó en:
  - Su rol crítico en la implementación de la política de vivienda del gobierno y su fuerte vínculo con éste, así como el desarrollo de nuevos productos para atender las necesidades de vivienda de los trabajadores en México.
  - Su fuerte perfil de operación basado en una sólida penetración de mercado en la industria de hipotecas residenciales en México y su estatus como el principal administrador de fondos de pensiones en el país.
  - Su fuerte generación de ingresos, lo que le ha permitido ofrecer un mayor rendimiento a los recursos de la SCV.
  - Su buen desempeño financiero fundamentado en una fuerte generación de flujo de efectivo y resultado neto, un adecuado nivel de capitalización ajustada y una fuerte cobertura de reservas.
- En diciembre de 2013, S&P subió la calificación soberana de México en moneda local a "A" y en moneda extranjera a "BBB+" con perspectiva positiva. Lo anterior fue el resultado de la aprobación por parte del Congreso y legislaturas estatales de la enmienda constitucional con el fin de abrir el sector de energía a la inversión privada. A la acción de calificación soberana de México, siguió el alza de la calificación del Infonavit, derivado del rol estratégico que desempeña en el mercado de vivienda. En virtud de lo anterior, S&P subió consecuentemente la calificación del Instituto en moneda extranjera de "BBB/Positiva/A-2" a "**BBB+/Estable/A-2**" y en moneda local de "BBB+/Positiva/A-2" a "**A-/Estable/A-2**". De esta forma el Infonavit mantiene el mismo nivel que la calificación soberana en moneda extranjera de México.

---

<sup>5</sup> En la escala nacional, las calificaciones de largo plazo son: mxAAA, mxAA, mxA, mxBBB, mxBB, mxB, mxCCC, mxCC, mxC y D; las de corto plazo son: mxA-1, mxA-2, mxA-3, mxB, mxC, SD y D. Las calificaciones crediticias comprendidas de la 'mxAA' a la 'mxCCC' podrán ser modificadas agregándoles un signo de más (+) o menos (-) para destacar su relativa fortaleza o debilidad dentro de cada categoría de calificación.

En la escala global, las calificaciones de largo plazo son: AAA, AA, A, BBB, BB, B y CCC. Las calificaciones de 'AA' a 'CCC' pueden modificarse agregándoles un signo de más (+) o menos (-) para mostrar su posición relativa dentro de las principales categorías de calificación; las de corto plazo son: A-1, A-2, A-3, B, C y R.

- En términos de originación, el 8 de noviembre de 2013 Moody's reafirmó la calificación de Arriba del Promedio<sup>6</sup> del Infonavit como originador de hipotecas residenciales de interés social en México.
- La evaluación de Moody's se basó en valoraciones a tres componentes del proceso de originación:
  - Arriba del promedio para el desempeño en mora temprana de los créditos originados por el Infonavit.
  - Arriba del promedio para las habilidades de originación.
  - Fuerte para la estabilidad como originador.
- La evaluación de Moody's sobre las habilidades de originación del Infonavit incluye la revisión de los criterios de venta y mercadotecnia, las políticas y procedimientos de suscripción, los procesos de asignación y verificación de los avalúos, los procedimientos anteriores y posteriores al cierre del crédito así como la administración de riesgos.

---

<sup>6</sup> La escala de evaluación de Moody's para originadores comprende las siguientes categorías: Fuerte, Arriba del Promedio, Promedio, Abajo del Promedio y Débil.



## **II. Acciones relevantes por área**

Este capítulo está integrado por un resumen de las actividades más importantes llevadas a cabo durante 2013 por las Subdirecciones Generales que integran al Infonavit, la Secretaría General, las coordinaciones generales de Contraloría Interna y Comunicación y Apoyo. El detalle de los proyectos y eventos puede consultarse en el capítulo Anexo de este Informe anual de actividades.

### **Subdirección General de Crédito**

La Subdirección General de Crédito es un área dinámica, innovadora, socialmente responsable, con vocación de servicio y líder en el desarrollo de productos y servicios financieros eficientes, que satisfagan las necesidades habitacionales de los trabajadores mexicanos y mejoren su calidad de vida y la de sus familias. Sus objetivos son:

- Generar productos de financiamiento de vivienda accesibles, que cubran las necesidades habitacionales de los derechohabientes y abarquen esquemas de adquisición, renta y mejora.
- Contribuir de forma activa en el cumplimiento de la tasa activa objetivo, para garantizar la viabilidad financiera del Infonavit.
- Ofrecer información a los derechohabientes y orientarlos para que tomen las decisiones que solucionen de manera adecuada sus necesidades habitacionales.
- Fortalecer la originación de crédito/financiamiento por medio de la mejora continua a los procesos, productos y canales.

Durante 2013, el Infonavit otorgó más de 383 mil créditos hipotecarios; de éstos, 254,876 fueron destinados a la compra de vivienda nueva y 128,647 a la de vivienda usada. También fueron otorgados 284,103 créditos dentro del esquema Mejora tu casa, con lo que se alcanzó un total de 667,626 créditos y se superó en 22.5% el otorgamiento establecido en el Programa Operativo Anual (POA), así como en 15.4% lo registrado al 31 de diciembre de 2012. Sin embargo, lo más importante es que los créditos otorgados se traducen en una mejor calidad de vida para los trabajadores mexicanos y sus familias.

Cabe resaltar que, en línea con el compromiso del Infonavit para atender de manera prioritaria a los trabajadores de menores ingresos, 68.5% de los créditos originados en 2013 fue para derechohabientes con ingresos menores a 4 VSM, es decir, para quienes perciben salarios menores a \$7,876 pesos. De esta forma se otorgaron a este segmento 24% más créditos que en 2012.

El año 2013 fue el mejor de los últimos cinco años para los derechohabientes del Infonavit con ingresos menores a 2.6 VSM y atendidos mediante el programa de subsidio del Gobierno Federal “Ésta es tu casa”, pues éste benefició a 101,593 familias, lo que representa un incremento de 11% con respecto a 2012 y una derrama de \$5,736 millones de pesos.

Es importante mencionar que, de los 19 mil créditos otorgados en diciembre, 17 mil obtuvieron subsidio y que, durante 2013, aproximadamente uno de cada cuatro créditos hipotecarios originados por el Instituto se generó en el marco de este programa, lo cual muestra mayor sinergia y coordinación con el Gobierno Federal en beneficio de los derechohabientes.

A partir de mayo de 2013, el portafolio de productos del Instituto se complementó con la entrada en vigor del crédito en pesos para derechohabientes con ingresos superiores a 5.5 VSM.

Además de los resultados del programa de otorgamiento, la Subdirección General de Crédito llevó a cabo las siguientes iniciativas:

- **Atención a nuevos segmentos.** Se amplió la oferta de los productos y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros derechohabientes y el desarrollo de mecanismos dirigidos a otros segmentos de la población.
  - Atención a empleados estatales y municipales (Hogar para tu familia). En el año 2013 la administración desarrolló un programa para atender las necesidades de vivienda de los empleados estatales y municipales que forman parte de la economía formal y actualmente no tienen acceso a créditos hipotecarios. En 2013, se firmaron convenios con seis Estados para operar este programa que aprovecha la plataforma operativa del Infonavit, pero en el que éste no asigna recursos.
  - Adquisición de vivienda con uso temporal (Arrendavit, programa piloto de renta). Dio inicio en Hermosillo, Sonora, con el objetivo de atender las necesidades de movilidad y vivienda temporal de aquellos derechohabientes para quienes, por su edad y actividad económica, la renta es la solución habitacional más adecuada.
- **Rediseño del programa Mejora tu casa (MTC).** Debido a la demanda de este producto se implementaron los procesos tecnológicos necesarios para contar con medidas de mitigación de riesgos y controles más estrictos, y así ofrecerle a nuestros derechohabientes un producto de mayor calidad. En 2013, se modificaron los procesos de inscripción y originación relativos a este producto y se efectuaron cambios en los requisitos y en su validación.

## Subdirección General de Administración de Cartera

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 de margen financiero para dar rendimiento al Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV) y la necesidad de brindar un servicio de clase mundial, por medio de procesos robustos y eficientes, con el personal interno y externo capacitado adecuadamente.

El Infonavit, como hipotecaria social, ha otorgado aproximadamente dos terceras partes de sus créditos a trabajadores con ingresos menores a 4 VSM.

Durante 2013 la recuperación de cartera representó casi 60% de sus ingresos, sin considerar fuentes alternas de financiamiento.

Sin embargo, cuando el acreditado mantiene una relación laboral, el Instituto tiene la facultad de cobrar los créditos vía nómina, por lo tanto, el factor principal de riesgo se presenta cuando estos acreditados pierden su empleo, ya que seguir pagando de forma puntual depende completamente de su capacidad y voluntad.

Entre las diversas causas que le impiden al acreditado cumplir con sus obligaciones de pago están la variabilidad en sus ingresos por enfermedades, gastos catastróficos en su hogar y la vulnerabilidad social. Ante esto, el Modelo de Cobranza Social ofrece soluciones financieramente viables para la institución y factibles para los acreditados que atraviesan por dificultades económicas.

La situación actual del portafolio representa un gran reto para el Infonavit porque el desempleo de los acreditados, como principal factor de riesgo, aumenta debido al efecto del envejecimiento del portafolio y se acentúa en periodos de dificultad económica:

- Se espera una mayor proporción de acreditados sin relación laboral, incluidas las prórrogas. Al mes de diciembre de 2013 se tenían 1.5 millones de acreditados en esta situación, lo que representó un crecimiento de este portafolio de 10.2% respecto al mismo mes del año anterior, presionado principalmente por la coyuntura económica de ese año. Se estima que en cinco años se administrarán cerca de dos millones de créditos de trabajadores sin relación laboral.
- 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.

Durante 2013 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. Los objetivos de los proyectos llevados a cabo por esta Subdirección en 2013 seguirán vigentes durante 2014 y son los siguientes:

- **Incrementar la efectividad de la operación de cobranza** por medio de mejoras al proceso de asignación de cuentas, optimizar el costo de cobranza a través de la estrategia multicanal, alinear las métricas e incentivos a despachos frente a las necesidades de la operación y generar reportes oportunos para la toma de decisiones.
- **Fortalecer la oferta de valor para acreditados** con el objetivo de definir el portafolio de productos para reestructurar créditos conforme a las necesidades de los acreditados y, con ello, incrementar la efectividad de la cobranza, acotar el gasto y simplificar el esquema operativo.
- **Consolidar la Unidad de Solución Social (USS)**, cuyo principal objetivo es el desplazamiento de la vivienda recuperada a través de distintos canales, lo cual permitirá hacer más eficiente el proceso de reasignación, disminuirá riesgos de invasión y minimizará costos y tiempos.
  - En 2014 se espera comercializar cerca de 12 mil viviendas cuyos recursos serán canalizados para otorgar créditos adicionales y, lo más importante, promover comunidades con mayor cohesión social para nuestros acreditados.

El Índice de Cartera Vencida (ICV) medido en número de créditos, cerró 2013 en 5.16% y, de acuerdo al Plan Financiero 2014-2018, se estima cerrará por debajo de 5.5% en 2014.

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. Debido a lo anterior, esta actividad es fundamental para que el Infonavit cuente con liquidez y sea financieramente sustentable: si la recaudación varía, impacta en el flujo de efectivo, incluso en mayor medida que la variación del Índice de Cartera Vencida.

En 2013, el Instituto logró una recaudación fiscal histórica (ingresos por flujo de efectivo) por un monto total de \$151,949 millones de pesos, incluyendo aportaciones, amortizaciones y accesorios, lo que significa un incremento de 9.15% con respecto a 2012 y se traduce en un aumento de \$12,739 millones de pesos. El porcentaje de la recaudación fiscal alcanzó 97.80% transcurridos 90 días hábiles después de la fecha límite de pago.

Como parte de la nueva estrategia de fortalecimiento de la fiscalización, en 2013 el Infonavit concluyó 433 auditorías –más de tres veces lo llevado a cabo en 2012— y determinó créditos fiscales por \$382 millones de pesos, lo que permitió restituir los derechos en materia de vivienda de más de 66 mil trabajadores y refrenda el compromiso social del Infonavit.

En cumplimiento a la reforma al Artículo Octavo Transitorio de la Ley del Infonavit, que entró en vigor en enero de 2012, durante 2013 fueron pagados más de \$16,000 millones de pesos a 471 mil trabajadores, por concepto de la devolución de los ahorros acumulados en la Subcuenta de Vivienda 1997.

Durante 2013, con el fin de ejecutar de mejor manera las facultades de órgano fiscal que le confiere la ley, asegurar la recaudación y cumplir con sus metas, el Infonavit llevó a cabo una serie de proyectos sustantivos, entre los que destacan los siguientes en materia de recaudación fiscal:

- **Proyecto Fénix.** Gracias a este proyecto se reorganizará la información de cuentas por cobrar para el uso óptimo de la plataforma de administración SAP y le permitirá dar un seguimiento más detallado. En el marco de este proyecto, en 2013 se trabajó en el diseño, construcción, pruebas unitarias e integrales, en la producción y liberación de diversos módulos, la adecuación de los procesos y el reordenamiento de la información para su óptimo funcionamiento, acorde con las reglas de operación definidas.
- **Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda.** El Infonavit busca garantizar la entrega, de manera ágil y sencilla, de los recursos de la Subcuenta de Vivienda 1997 a los trabajadores que se hayan pensionado conforme lo establece la citada reforma a la Ley del Infonavit. A finales de diciembre de 2013, el total de pensionados atendidos acumulados, desde 2011, ascendió a 1'011,846; a éstos correspondió un monto mayor a los \$27,077 millones de pesos. En síntesis, se ha atendido el 70.2% del total de pensionados con monto

a devolver. El Infonavit se encuentra listo y a la espera para atender al 29.8% restante.

- **Convenio IMSS-Infonavit.** En diciembre de 2013 los directores generales del IMSS y del Infonavit, firmaron el convenio modificadorio para ampliar la colaboración interinstitucional administrativa y el intercambio de información, documentación y capacitación en materia de pensiones que permita una mayor simplificación administrativa en beneficio de los derechohabientes.
- **Servicio a empresas aportantes.** Durante 2103 se definió la estrategia de servicio multicanal que, dirigido a empresas aportantes, regirá la implementación de un nuevo Modelo de Atención y Operación y brindará programas, productos y servicios con los más altos niveles de calidad. Como parte de las primeras acciones en este sentido, se desarrolló en el portal institucional un micrositio individualizado y de fácil manejo, que integra toda la información y los servicios a disposición de los aportantes, que brindará respuesta inmediata ante las aclaraciones formuladas por las empresas y garantizará la oportunidad y transparencia de la información.
- **Programa Cumplamos juntos.** Este programa logró recaudar \$198.2 millones de pesos provenientes de 1,202 casos, estuvo vigente hasta el 31 de diciembre y se dirigió a regularizar a las empresas con adeudos ante el Infonavit generados hasta el sexto bimestre de 2012 por los conceptos de aportaciones patronales, amortización de créditos, multas, actualización y recargos.

## Subdirección General de Sustentabilidad y Técnica

La Subdirección General de Sustentabilidad y Técnica busca posicionar al Instituto como un agente de cambio en el diseño e implementación de políticas públicas de vivienda y desarrollo urbano sustentable. Sus objetivos, alineados a la Política Nacional de Vivienda y a la acción del Instituto, establecen el cumplimiento de las condiciones, normas y productos de sustentabilidad para aumentar la calidad de vida de los trabajadores, la transformación de los elementos deteriorados en oportunidades de regeneración urbana, económica y restauración social, y el diseño de metodologías de evaluación, medición e intervención social y cultural.

A pesar de que la sustentabilidad se relaciona con un gran número de variables, éstas se pueden agrupar en tres dimensiones para facilitar su observación, análisis y verificación: financiera, social y ambiental, con los siguientes objetivos en el caso del Infonavit:

- Dimensión financiera: vincular las necesidades de los derechohabientes con las características particulares de la vivienda y su impacto financiero, en correlación con las dimensiones social y ambiental.
- Dimensión social: fortalecer los procesos comunitarios y la restauración social para garantizar la convivencia, seguridad, mantenimiento y organización vecinal.
- Dimensión ambiental: garantizar el acceso a servicios, tecnologías sustentables y equipamiento desde la originación del crédito, así como la ubicación y accesibilidad de la vivienda.

En este sentido, el Infonavit busca elevar la calidad de vida de las familias y detonar la productividad potencial, por medio de la configuración de ciudades más compactas y habitables, con opciones de viviendas bien localizadas y adecuadas a los ingresos de la población, más y mejor espacio público y soluciones integrales de movilidad que den prioridad al ciudadano y al medio ambiente. Para ello, se planteó una serie de actividades que promueven las tres dimensiones en coordinación con los distintos actores del sector.

Así, como parte del compromiso institucional con la sustentabilidad ambiental se financiaron más de 360,064 mil créditos bajo el esquema de Hipoteca Verde, lo que representa 95% del total de los créditos otorgados al cierre de 2013. Adicionalmente, se desarrollaron las siguientes iniciativas estratégicas para mejorar la calidad de vida de nuestros derechohabientes:

- **Hipoteca con servicios.** Mediante este programa, cuyo objetivo es evitar posibles deterioros en las viviendas y mantener el valor patrimonial, el Infonavit contribuye al fortalecimiento de los servicios públicos básicos, ya que los acreditados autorizan retener el pago del predial junto con el pago de la hipoteca. Durante 2013, se incorporaron 26 municipios a este programa; al cierre de

diciembre se habían originado 71,522 créditos con predial y 83,465 en la vertiente de cuota de conservación.

- **Pintemos México.** Mediante este programa piloto, llevado a cabo en nueve Estados del país, el Infonavit emprendió acciones de rehabilitación en 17 unidades habitacionales y logró beneficiar a 1,122 viviendas con la participación de más de 5 mil acreditados.
- **Mejorando la unidad.** Para atender las necesidades de mejoramiento y rehabilitación de unidades habitacionales en el Distrito Federal e impulsar la calidad de vida de los derechohabientes y acreditados que las habitan, en 2013 se programaron diversas acciones previas al inicio del proyecto, entre las que podemos señalar la selección de 14 unidades habitacionales y sus correspondientes proyectos conceptuales de intervención y el taller de capacitación a los impulsores de la restauración comunitaria.
- **Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno (Ecuve).** Este indicador califica los elementos de calidad de vida y sustentabilidad de la vivienda y su entorno. En 2013, la Ecuve promedio de las viviendas financiadas por el Infonavit se incrementó 4% respecto al mismo periodo de 2012 y rebasó la meta establecida de 106 puntos, mientras que el número de viviendas con bajo nivel de Ecuve pasó de 11% a 7%. Los principales puntos a la alza se refieren al equipamiento urbano, conectividad digital, superficie habitable y calidad comunitaria.
- **Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde (SiSeVive –Ecocasa).** Busca incentivar a los desarrolladores para que construyan mejores viviendas, en términos de eficiencia energética y medio ambiental, e incidir en la calidad de vida del derechohabiente al establecer un sistema de evaluación para calificar el desempeño energético y medioambiental de las viviendas construidas en México. En ese sentido, se desarrollaron dos herramientas de cálculo para obtener la calificación Sisevive-Ecocasa automatizada y que serán la base de una implementación a nivel nacional. Este proyecto se llevó a cabo con la colaboración de la Agencia de Cooperación Alemana al Desarrollo, de la Embajada Británica en México y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- **Mis vecinos y mi comunidad (programa de rehabilitación de barrios).** Su objetivo es mejorar la calidad de vida de los acreditados que habitan conjuntos habitacionales con problemáticas físicas y sociales, fomentar la integración y participación comunitaria y así lograr la autogestión, además de mejorar el entorno urbano, generar sentido de arraigo, apropiamiento y la convivencia entre vecinos. En 2013, se llevaron a cabo intervenciones sociales en 32 conjuntos, es decir, en 17,586 viviendas habitadas por 77,294 personas. Quienes viven en estos conjuntos revisaron los resultados del diagnóstico y definieron las principales necesidades para ser atendidas y gestionadas; para ello se integraron 191 comisiones de trabajo.



- **Índice de Excelencia en el Servicio (Inex).** Este índice, que permite a derechohabientes y desarrolladores saber cuál es la eficiencia de las empresas verificadoras, fue rediseñado durante 2013 bajo un esquema más competitivo que lo convertirá en una evaluación más justa, con clara diferenciación entre las empresas verificadoras para elevar, así, la calidad de la verificación.
- **Fomento a la lectura.** Con el fin de generar bienestar social y dar a los derechohabientes mayores oportunidades personales y profesionales, se llevó a cabo el programa piloto de fomento a la lectura, mediante el que se entregaron 720 bibliotecas de las mil planeadas, lo que equivale a 28,800 libros, cuatro activaciones de fomento y dos inauguraciones de salas de lectura en colaboración con el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta).

## Subdirección General de Planeación y Finanzas

La Subdirección General de Planeación y Finanzas administra los recursos financieros y los riesgos 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 proyectos e iniciativas.

Con el objetivo de cumplir de mejor manera con su mandato, en 2013 la Subdirección General de Planeación y Finanzas, en coordinación con las subdirecciones y coordinaciones generales, llevó a cabo la revisión de procesos más exhaustiva de los últimos años, la cual permitió identificar los riesgos y las oportunidades de optimización en cuanto a originación de créditos, cobranza, recaudación, administración, tecnologías y canales de servicio.

A partir de la revisión de los procesos institucionales y en un esfuerzo conjunto entre las distintas áreas, la Subdirección General de Planeación y Finanzas estableció un nuevo modelo de operación que, como fue mencionado en la introducción, permitirá:

- En primer lugar, mantener la disciplina financiera para garantizar su salud en el largo plazo. La actual administración reconoce que contar con finanzas sólidas es la fortaleza que le permitirá continuar atendiendo las necesidades de los trabajadores afiliados.
- Evolucionar hacia procesos y servicios de excelencia con mayor énfasis en su efectividad y eficiencia, que generen a su vez una mejor experiencia de servicio a los derechohabientes y acreditados.
- Participar de forma activa y bajo una adecuada coordinación interinstitucional en la definición y aplicación de las políticas de vivienda, internamente y a nivel sectorial.

En el mismo sentido, durante el mes de septiembre, la Subdirección General de Planeación y Finanzas coordinó los esfuerzos para definir la estrategia institucional 2014-2018, el esfuerzo anterior permitió generar un nuevo Tablero de Gestión Estratégica (TGE), el cual es la carta de navegación que refleja plenamente los objetivos institucionales para los próximos años.

Además de lo señalado hasta ahora, durante 2013 la Subdirección de Planeación y Finanzas llevó a cabo los siguientes esfuerzos para hacer posible que el Infonavit cumpla con su doble mandato:

- **Pagar rendimientos eficientes a la Subcuenta de Vivienda que complementen el ahorro para el retiro.**<sup>7</sup> En 2013 los intereses por rendimiento

---

<sup>7</sup> De acuerdo con los Estados Financieros dictaminados por el auditor externo a ser aprobados por la H. Asamblea General.

a la Subcuenta de Vivienda (SCV) fueron de \$39,749 millones, es decir, 2.00% arriba del incremento al salario mínimo (porcentaje sujeto a la aprobación del H. Consejo de Administración), lo cual representa una tasa nominal de 5.98%, superior en 22 puntos base a la tasa nominal del cierre de 2012 (5.76%).

- **Asegurar la viabilidad financiera a largo plazo.**<sup>8</sup> Con el objetivo de fortalecer al Infonavit en materia financiera, se continuó con la disciplina financiera que lo caracteriza. Al cuarto trimestre de 2013, el resultado neto fue de \$17,432 millones; 21.74% mayor al mismo periodo del año 2012. El margen financiero ascendió a \$56,045 millones, 2.70% mayor al acumulado al cuarto trimestre de 2012.
- **Generar un régimen de inversión de excedentes.** En 2013 se sentaron las bases de un marco normativo integral para gestionar los recursos líquidos, basado en estándares nacionales e internacionales y adaptado a las necesidades del Infonavit y a su Misión. El objetivo es implementar una política de inversión de largo plazo que permita generar rendimientos adicionales y dar mayores beneficios a los trabajadores al incrementar su patrimonio, contar con más soluciones de vivienda accesible y ser el soporte financiero de un nuevo modelo hipotecario.
- **Implementar un nuevo modelo hipotecario.** En línea con la Política Nacional de Vivienda y con la nueva estrategia institucional, durante 2013 se elaboró el plan de trabajo para un nuevo modelo que, por razones de costo, será instrumentado gradualmente y cuenta con los siguientes objetivos:
  - Incrementar los montos de financiamiento para vivienda intraurbana, con mayor tamaño y/o mayor cercanía a los centros urbanos (trabajo, servicios, parques, entre otros).
  - Optimizar la capacidad de la compra familiar.
  - Aumentar los montos de Mejora tu casa para resolver el rezago de materiales.
  - Posibilitar usos diversos de los recursos de la SCV para soluciones de vivienda.
- **Fortalecer la gestión de activos y pasivos (ALM, Asset Liability Management, por sus siglas en inglés).** En 2013, con el fin de gestionar los nuevos retos del balance, se planteó un marco de referencia que permite garantizar la sustentabilidad financiera a largo plazo al asegurar que se analicen y administren, de manera integral, los riesgos en el mediano y largo plazos. Como parte de este esfuerzo, se desarrolló un proyecto estratégico que estableció un modelo para medir y controlar el riesgo de descalce.
- **Dar cumplimiento al cambio de regulación en el Infonavit.** Se elaboró un plan de trabajo, el cual se implementará durante 2014, para dar cumplimiento a la

---

<sup>8</sup> De acuerdo con los Estados Financieros dictaminados por el auditor externo a ser aprobados por la H. Asamblea General.

nueva Circular Única de Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF) de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

- **Firmar Convenio de colaboración con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).** Durante 2013 se trabajó en el mayor esfuerzo en México de evaluación integral de las políticas de vivienda y desarrollo urbano, gracias a un convenio de colaboración con la OCDE, cuya instrumentación continuará llevándose a cabo durante 2014.
- **Implementar un diagnóstico y reingeniería de procesos.** Se llevó a cabo una exhaustiva revisión de procesos que permitió identificar los riesgos y las oportunidades de optimización en cuanto a originación de créditos, cobranza, recaudación, administración, tecnologías y canales de servicio, y posibilitará asimismo que el Infonavit contribuya al bienestar integral y a la creación de valor patrimonial para sus más de 16 millones de derechohabientes.

La Subdirección General de Planeación y Finanzas trabaja para asegurar la fortaleza financiera del Instituto y el cumplimiento de su doble responsabilidad, ser una hipotecaria social y administrar el ahorro para vivienda de los trabajadores, por medio de la mitigación de riesgos, la garantía en la disponibilidad de recursos –incluso los provenientes de fuentes alternas— la solvencia del balance y el apego a las normas de control y revelación de información financiera bajo estándares de clase mundial.

## Subdirección General de Tecnologías

La Subdirección General de Tecnologías tiene como objetivo crear y mantener capacidades tecnológicas y de mejora operacional para entregar de manera consistente servicios informáticos, integrar de forma oportuna nuevas soluciones y mejorar continuamente los procesos de atención, para así contribuir al cumplimiento de los objetivos del Infonavit, al innovar con enfoque de servicios, utilizar metodologías que incorporen prácticas de clase mundial y maximizar el aprovechamiento de los recursos.

El resultado fue un incremento de los niveles de disponibilidad de la plataforma tecnológica del Infonavit, que pasaron de 98.96 en 2012 a 99.34 en 2013, mientras que los incidentes tecnológicos disminuyeron 31% lo que, *de facto*, eleva el nivel de servicio en la atención de los usuarios.

Durante 2013 la Subdirección General de Tecnologías puso en marcha las siguientes iniciativas estratégicas para mejorar la plataforma tecnológica institucional y con ello brindar un mejor servicio a los derechohabientes:

- **Modelo de Gestión Tecnológica:** consiste en aumentar las capacidades tecnológicas para entregar de manera consistente los servicios informáticos e integrar de forma oportuna nuevas soluciones. En 2013, se obtuvo una mejora de 25% en términos de interrupciones de los servicios digitales; se mejoró el Índice de Excelencia en el Servicio, de 86 a 91.7 a nivel nacional. Se renovó la plataforma tecnológica que permitió reducir el riesgo de interrupción del servicio en los sistemas de cartera y recaudación; se llevaron a cabo ajustes a la operación del centro de cómputo, con lo que se incrementó el nivel de disponibilidad de servicios, de 99.24% en el primer semestre a 99.44% para el segundo semestre; se obtuvo el reconocimiento Sistema de Gestión de Información, Archivo General de la Nación 2013, con alcance en las 32 delegaciones, y también se mantuvieron las siguientes certificaciones de calidad:
  - Enfoque basado en procesos ISO 9001:2008.
  - Sistema de Gestión de Seguridad de la Información 27001:2005.
  - Medio Ambiente 14001:2004.
  - Igualdad Laboral. Norma Mexicana-R-025-SCFI-2013.
- **Modelo de Mejora y Gestión del Servicio:** tiene como objetivo mejorar el servicio de atención, gestión y operación que brinda el Infonavit a sus usuarios en los distintos puntos de atención personalizada. En 2013, se incorporaron nuevos productos al sistema de crédito. Se habilitó la operación del trámite de cancelación de hipoteca en línea en el Estado de Colima, con la cooperación del Infonavit y del Instituto para el Registro del Territorio del Estado de Colima, lo cual reduce el tiempo de espera y le evita a los acreditados desplazamientos innecesarios. Se fortaleció el Sistema de Administración de la Cuenta Individual (SACI) con la integración de diversos módulos; se tuvieron avances en el Sistema de Titulación Notarial (STN); a través del Portal Empresarial, se integró la plataforma tecnológica de Administración de la Recaudación y la Cobranza Especializada que garantiza la operación y gestión de la cobranza fiscal en todas

sus etapas; se llevó a cabo la liberación de trámites vía internet que apoyan a la empresa aportante a agilizar gestiones y se actualizó el control y captura de los procesos masivos que afectan directamente los adeudos de empresas aportantes (SAP TRM).

- **Visión de TI y Modelo de Gestión:** el objetivo de esta iniciativa es contar con los elementos de detalle y documentar las iniciativas de transformación en cada una de las capacidades del Modelo de Servicios de TI (estrategia, desarrollo, operación y gestión) que requiere el Infonavit, a fin de incrementar el valor que genera el Instituto y mejorar sus capacidades actuales. En 2013, se elaboró el nuevo modelo de operación de tecnologías, con su correspondiente plan de implantación y conforme a las necesidades y requerimientos de la organización, para dar atención eficaz y eficiente y garantizar nuestra alineación con las mejores prácticas de la industria.

## **Subdirección General de Canales de Servicio**

Las acciones instrumentadas durante 2013 por la Subdirección General de Canales de Servicio se basaron en dos iniciativas, Modelo de Mejora y Gestión del Servicio<sup>9</sup>, y estuvieron dirigidas, tanto en los canales como en los servicios, a atender las necesidades de los derechohabientes, acreditados, empresas aportantes y público en general, para así contribuir a la toma de las mejores decisiones y brindar información objetiva y oportuna.

En el marco de la estrategia de canales 2013, se atendió en los Centros de Servicio (Cesi) a casi 2.4 millones de personas; en el Infonatel, se recibieron más de 11.1 millones de llamadas, de las cuales 53% fueron atendidas a través del sistema automático de respuesta IVR y el resto mediante un asesor telefónico, mientras que el portal [www.infonavit.org.mx](http://www.infonavit.org.mx) fue visitado por más de 32.6 millones de usuarios.

En los ochenta Cesi se hizo un diagnóstico integral de necesidades con el objetivo de mejorar su infraestructura física, la tecnología operacional y la experiencia de los usuarios respecto a los servicios y los problemas. En 11 Cesi, que representan 25% de la atención total a nivel nacional, se implementó un nuevo modelo de operación para hacer más eficiente la operación y fortalecer el servicio. De esta manera mejoró la experiencia del usuario y se logró reducir el tiempo de espera de 18 a seis minutos.

Por otra parte, se hicieron mejoras en el portal de Internet en cuanto al acceso a la información y la navegación; se actualizaron los contenidos y se implementó un proceso que garantiza la vigencia de la información. Adicionalmente, con base en el análisis de los servicios con mayores niveles de búsqueda y con información recabada en los Cesi y en el Infonatel, se diseñaron cinco infografías en las que se detallan los principales servicios y las acciones necesarias para que los derechohabientes lleven a cabo trámites o consultas de su interés. Además, se implementó en el portal el Asesor Virtual Infonavit (AVI) y se liberó la aplicación del Infonavit para dispositivos móviles (app).

---

<sup>9</sup> Iniciativa que originalmente estaba bajo la administración de la Subdirección General de Tecnologías y a mediados de 2013 fue transferida a la Subdirección General de Canales con la finalidad de integrar y fortalecer la iniciativa Estrategia de canales.

## Subdirección General de Administración de Personas

La Subdirección General de Administración de Personas provee el mejor capital humano y las mejores prácticas para una gestión eficiente y efectiva de la estrategia institucional. De esta forma, durante 2013 llevó a cabo las siguientes iniciativas que contribuyen al fortalecimiento del Infonavit y al cumplimiento de sus objetivos:

- **Continuidad del Acuerdo de Responsabilidad Social Compartida (ARSC)**, iniciativa que tiene el propósito de incentivar el adecuado ambiente laboral para favorecer la productividad en el marco de una cultura de igualdad, y en cuyo marco se establecieron las siguientes acciones:
  - Desarrollo e implementación de la metodología que garantizará el cumplimiento a los acuerdos firmados en la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo.
  - Consolidación de los Equipos de Alto Desempeño (EAD), con el objetivo de dar seguimiento al proceso de evaluación del cumplimiento de metas.
  - Reuniones tanto con los EAD como con los enlaces y representantes sindicales para identificar mejoras a través de las experiencias adquiridas en cada delegación y en las distintas áreas.
- **Acuerdo entre la administración y el STINFONAVIT con relación a los incrementos salariales anuales para el periodo 2014-2018**, mismos que serán equivalentes al máximo entre el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) del año inmediato anterior y el último incremento al salario mínimo.
- **Fortalecimiento del Centro de Formación Infonavit (CFI)**, con nuevos recursos tecnológicos como foros de discusión, wikis y biblioteca digital, que permiten crear una comunidad de aprendizaje, lo cual no sólo pone al Instituto a la vanguardia en el uso de tecnología, sino que también nos permite contar con colaboradores actualizados por la facilidad de acceso a la información, homologación de contenidos, la interacción entre los colaboradores, el intercambio de experiencias y conocimientos, sin importar su ubicación.
- **Implementación de una nueva estrategia de formación mediante el uso de las comunidades de aprendizaje virtuales**, en donde los colaboradores debatieron, reflexionaron y compartieron sobre el tema violencia de género, con la finalidad de fomentar una cultura de igualdad libre de violencia y de discriminación capaz de propiciar el desarrollo integral de mujeres y hombres. En este proyecto participaron 16 tutores internos capacitados en el tema y en el uso de las comunidades de aprendizaje virtuales, así como el personal de siete delegaciones y una subdirección.
- **Formación de 4,070 colaboradores del Instituto**. Se impartieron un total de 26,022 horas capacitación, de las cuales 18,444 corresponden a sesiones en línea, a través del Centro de Formación Infonavit y 7,578 a la modalidad presencial. En promedio, cada colaborador recibió 6.39 horas de capacitación entre las dos modalidades.



- **Firma del Convenio de Colaboración entre el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y el Infonavit** para promover la investigación en temas de sustentabilidad y entorno urbano, que tendrá una vigencia de tres años y permitirá otorgar cuatro becas anuales de posgrado al personal del Instituto.
- **Renovación del certificado en el Modelo de Equidad de Género MEG 2012, otorgado por el Inmujeres.** Este certificado respalda que en el Infonavit se generen las condiciones que le permiten a sus trabajadores dar lo mejor de sí mismos en un ambiente de igualdad de oportunidades, equidad de género, no discriminación, dignidad y justicia, así como desarrollar mecanismos para mantener una comunicación basada en el respeto, la honestidad y la confianza. En este ejercicio se amplió el alcance del certificado a nivel nacional, en su versión 2012, con un cumplimiento de 90.5%
- **Renovación del certificado de la Norma Mexicana para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres NMX-R025-SCFI-2012, que otorga la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.** Este certificado ampara las mejores prácticas en igualdad laboral entre mujeres y hombres en cinco ejes: igualdad y no discriminación, previsión social, clima laboral, accesibilidad y ergonomía y libertad sindical. El Infonavit obtuvo un puntaje promedio de 295.71 puntos de un total de 337 que se toman en cuenta.
- **Obtención del Distintivo Empresa Incluyente Gilberto Rincón Gallardo,** que refleja el compromiso del Instituto con la inclusión laboral en favor de los sectores más desfavorecidos de nuestra sociedad.
- **Obtención del segundo lugar entre las 100 mejores empresas para trabajar 2013 en materia de Equidad de Género,** de acuerdo a los estándares del instituto *Great Place to Work*®.
- **Obtención del tercer lugar entre las 100 mejores empresas para trabajar 2013 en el sector financiero,** de acuerdo a los estándares del instituto *Great Place to Work*®.
- **Obtención del onceavo lugar en la lista de las Mejores Empresas para Trabajar en México**® 2013 del instituto *Great Place to Work*®.
- **Obtención de la posición 19 entre las Mejores Empresas para Trabajar 2013 en América Latina** del instituto *Great Place to Work*®.
- **Implementación de iniciativas para favorecer la integración laboral y el desarrollo de habilidades** que contribuyan al fortalecimiento institucional, entre las que se pueden señalar:
  - 69 talleres en los que participaron 1,325 trabajadores.
  - Encuesta para conocer la percepción del ambiente laboral, en la que se logró recabar más de 4 mil comentarios.

- 27 talleres de liderazgo en 12 delegaciones regionales.
  - Dinámicas de integración en Oficinas de Apoyo para 1,148 trabajadores.
  - Encuesta de clima laboral Mejor Lugar para Trabajar del instituto *Great Place to Work*®, con la participación de 93% del personal y cuyo resultado se conocerá en abril de 2014.
- **Capacitación de delegados.** Se llevaron a cabo cursos de inducción a los nuevos delegados, con el objetivo de presentarles una visión global sobre el Infonavit en cuanto a su Misión, Visión, Objetivos Institucionales, sus procesos, las áreas que lo conforman y su cultura institucional. Los responsables de cada área presentaron los retos y responsabilidades que se deberán enfrentar durante 2014, lo cual permitió también aclarar dudas.
- **Eventos de sensibilidad en equidad de género y no discriminación.** En abril y mayo se llevó a cabo la dinámica Túnel de la discapacidad en el edificio sede, las oficinas de El Rosario y la Delegación Regional Metropolitana del Valle de México, con el objetivo de que el personal del Instituto viviera la experiencia de enfrentarse con una discapacidad temporal o permanente e identificara las barreras. Así, los visitantes pudieron saber cuál es la sensación al usar una silla de ruedas y conducirse con apoyo de un bastón para ciegos, por ejemplo. Además, se revisaron conceptos básicos de la discapacidad, sus tipos, los términos correctos de referencia, y las reglas de cortesía y respeto.
- **Semana Infonavit contra la violencia.** Fue llevada a cabo en octubre con el propósito de fomentar una cultura de no violencia a través de las siguientes actividades:
    - Conferencia sobre prevención de la violencia, impartida por la doctora Gabriela Igartúa Méndez, en la que se busca erradicar la violencia desde su origen en el hogar y mediante la prevención.
    - Entrega de pulseras con la leyenda Súmate contra la violencia.
    - Firma del personal en el espacio denominado Panel contra la violencia, como un compromiso simbólico.
    - Dinámica tipo boxeo, con el objetivo de sensibilizar al personal sobre la generación de violencia.
    - Sesión de cine, en la que se presentó un clip de video con escenas que permiten identificar el ciclo de la violencia en una relación de pareja (acumulación de tensión, explosión y luna de miel).

## **Subdirección General de Delegaciones**

A propuesta del Director General, la H. Asamblea General el día 27 de abril del 2013, aprobó mediante acuerdo 1577 la creación de la Subdirección General de Delegaciones con el propósito de fortalecer la operación regional y mejorar la capacidad de atención y servicio a los derechohabientes.

A través de distintas iniciativas, esta área promovió desde sus inicios el fortalecimiento de la capacidad operativa foránea y la homologación de funciones acordes a las responsabilidades de cada delegación, mediante la identificación y análisis de las inquietudes y necesidades en los estados. Asimismo, al procurar la adecuada coordinación institucional entre las delegaciones y de éstas con las áreas centrales, se han favorecido la suma de esfuerzos, las oportunidades de mejora permanente y la atención con mayor efectividad a la población, particularmente en casos de contingencias como los fenómenos meteorológicos ocurridos durante 2013 en Guerrero y Sinaloa.

El actuar de la Subdirección General de Delegaciones favoreció una mejor comunicación y coordinación entre éstas y las áreas sustantivas y de apoyo, así como con las autoridades locales, las empresas aportantes y las asociaciones, cámaras, colegios e instituciones de enseñanza vinculados con las actividades del Instituto; mediante el diálogo constructivo y proactivo con cada uno de estos actores se avanzó en la consolidación de la presencia institucional y se mejoraron las condiciones para el cumplimiento del doble mandato institucional, en beneficio de los derechohabientes.

En este contexto, se llevaron a cabo diversas actividades en el marco de cuatro ejes estratégicos orientados al fortalecimiento de la mejora operativa y la coordinación: transición administrativa funcional y ordenada; difusión de la Política Nacional de Vivienda; capacitación para la implementación de los programas sustantivos y de los nuevos productos; y mejoramiento de la eficiencia estratégica y operativa del Instituto en los estados.

- **Transición administrativa funcional y ordenada.** Durante la transición en 2013, la Subdirección General de Delegaciones se propuso el objetivo de garantizar una operación estable y de calidad para los derechohabientes, la eficiencia en el servicio y la mejora de los procesos internos de las propias delegaciones. Entre otras acciones, se llevó a cabo un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) por delegación, se impartieron cursos de inducción, preparación y capacitación a los delegados entrantes y se mantuvo una permanente supervisión y monitoreo de la ejecución de los programas sustantivos.
- **Difusión de la Política Nacional de Vivienda y los programas del Infonavit.** Se comunicó e informó a las delegaciones sobre las directrices de la nueva estrategia institucional, así como sobre las características, implicaciones y alcances de la nueva Política Nacional de Vivienda. Se hizo énfasis en la

importancia de preparar el contexto institucional y la comunicación interinstitucional para sumarse a los programas nacionales de vivienda, en contribuir al logro de los beneficios que derivan de los mismos y la importancia estratégica del quehacer institucional para favorecer su adecuado desempeño. En este contexto, fue prioritario informar y preparar a las delegaciones sobre la atención a las directrices de los Órganos de Gobierno orientadas a fortalecer al Instituto en el cumplimiento de sus objetivos, en su doble mandato de otorgar créditos baratos y suficientes a los trabajadores y asegurar rendimientos a Subcuenta de Vivienda en beneficio de los derechohabientes.

- **Capacitación para la implementación de los programas sustantivos y de los nuevos productos.** Se llevaron a cabo actividades de orientación y capacitación para los mandos directivos y operativos de las delegaciones sobre el diseño, las características y los beneficios de los programas administrativos y sustantivos del Instituto, sobre todo los productos Mejora tu casa ampliación, Arrendavit, financiamiento para trabajadores de gobiernos estatales y municipales, Hipoteca con servicios, y el programa VIVE, además de la procuración y envío de los correspondientes instrumentos normativos. Este tipo de acciones permitieron incrementar la eficiencia del Instituto y mejorar la atención a los derechohabientes.
- **Mejoramiento de la eficiencia estratégica y operativa del Instituto.** Durante de 2013 la Subdirección General de Delegaciones, en coordinación con la Subdirección General de Planeación y Finanzas, trabajó en un nuevo Modelo de Modernización y Clasificación de Delegaciones para homologar estructuras y funciones. Asimismo, se avanzó de manera coordinada entre estas dos áreas en los preparativos para la aplicación del Modelo Financiero de Gestión en las delegaciones, cuyo objetivo es brindar información oportuna sobre los estados financieros para una mejor toma de decisiones.

Por otro lado, debe destacarse la atención a los derechohabientes afectados por los huracanes Ingrid y Manuel en Guerrero y Sinaloa, y Fernando en Veracruz. Se ajustó el protocolo de atención institucional emergente para un apoyo oportuno y eficiente a los damnificados y se promovieron acciones de coordinación intra e interinstitucional para las tareas nacionales de apoyo a la población, entre las que destaca la elaboración del censo de viviendas afectadas y la entrega expedita de apoyos económicos y víveres mediante el programa de Dispersión Automática de Pagos (DAP). Además, estas acciones permitieron orientar y asesorar a la población sobre la aplicación del seguro de daños.

De igual forma, se propusieron, apoyaron y coordinaron las giras y visitas de trabajo del Director General a las entidades federativas y delegaciones, y se apoyó a los subdirectores generales y funcionarios en sus visitas por las oficinas regionales.

Asimismo, se incrementó sustancialmente la participación del Infonavit en la colecta anual de la Cruz Roja, con una recaudación de \$18.7 millones de pesos, cifra 18% superior del objetivo inicial y 162% respecto de los resultados del año anterior.

## Subdirección General Jurídica

En abril de 2013 la Asamblea General aprobó las adecuaciones al Estatuto Orgánico del Infonavit por las que se crea la Subdirección General Jurídica y se le dota de autonomía de gestión e independencia en la toma de decisiones, con la finalidad que la operación del Instituto se lleve a cabo dentro de un marco de legalidad y en estricto apego a Derecho.

La Subdirección General Jurídica, en el ámbito de su competencia, se ha encargado de la representación legal del Instituto de manera multidisciplinaria, en materia laboral, civil y penal; sus actividades redujeron en 55% los juicios existentes al inicio de la administración, lo que representa un total de 106,575 juicios concluidos y dados de baja. A continuación se describen las iniciativas estratégicas que llevó a cabo en 2013:

- **Nuevo Sistema Integral de Control de Juicios.** Mediante una plataforma tecnológica desarrollada en 2013 con nuevas funciones para llevar un control más detallado, se administra de manera adecuada los juicios de las distintas materias encomendadas a esta Subdirección. De esta manera se incrementa el nivel de eficiencia de la labor de control y seguimiento a nivel nacional.
- **Modelo de Supervisión de Cumplimiento Legal.** Tiene como finalidad garantizar el cumplimiento de la normativa vigente e incrementar la cultura y el nivel de conocimiento de las leyes, reglamentos y circulares que aplican a distintas áreas del Instituto. El Comité de Cumplimiento Legal, que comenzó a reunirse durante 2013, verificó diez procesos que aprobó y validó 471 subprocesos, con el objeto de crear la matriz de leyes, reglamentos y circulares asociadas.
- **Asesorías en materia jurídica y atención de solicitudes a entidades de la administración pública y autoridades.** Su objeto es emitir opiniones sobre disposiciones jurídicas vigentes, elaboración de contratos, convenios, y propuestas que se someten a consideración de esta Subdirección. Estas opiniones se apegan al marco legal aplicable, como los dictámenes jurídicos respecto de la viabilidad de los nuevos productos y la atención a solicitudes de entidades de la administración pública y autoridades, en el marco de la estructura tripartita del Infonavit, de su naturaleza como organismo social y sus facultades como organismo fiscal autónomo.
- **Programa piloto de cancelación de hipoteca en línea.** La Subdirección General Jurídica implementó la operación de la gestión de cancelación de hipoteca por medios electrónicos en coordinación con el Gobierno del Estado de Colima, lo que beneficia a los acreditados del Instituto al hacer más eficientes los procesos, y reducir tiempos y costos.

En el quehacer de la Subdirección General Jurídica, se busca contar con procesos e infraestructuras eficientes y efectivas que permitan proveer servicios de calidad y que superen las expectativas de los usuarios, aplicar las mejores prácticas para tener una

administración institucional eficiente y, finalmente, asegurar la viabilidad financiera a largo plazo.

La Subdirección General Jurídica brinda factibilidad a las operaciones del Instituto, dentro de un marco de legalidad y en estricto apego a derecho, por medio de una mejor coordinación interinstitucional y el tránsito hacia un modelo que otorgue certidumbre jurídica a los derechohabientes al cumplir el mandato constitucional.

## **Secretaría General**

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

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

En 2013 la Secretaría General continuó robusteciendo el gobierno institucional mediante la formación de alianzas interinstitucionales y redes de colaboración que permitan la alineación de visiones e interés con impacto social sostenido.

Con el fin de mejorar aún más las habilidades de los miembros de los Órganos Colegiados y de los funcionarios de la administración dentro de un contexto de planeación, competitividad, sustentabilidad y desarrollo regional, desde 2007, la Secretaría General lleva a cabo programas de actualización.

De junio a septiembre de 2013 tuvo lugar la primera etapa del programa de actualización para miembros de los Órganos Colegiados con el Instituto Panamericano de Alta Dirección (IPADE), en el que se compartieron experiencias en diversos temas de interés general. La segunda etapa del programa se estará llevando a cabo durante 2014, de febrero a octubre.

La Secretaría General también apoya el correcto funcionamiento de la Comisiones Consultivas Regionales (CCR), Órganos Colegiados integrados en forma tripartita, que actúan en las áreas territoriales que señala la H. Asamblea General y a cuyos nuevos miembros se les impartió durante 2013, talleres de capacitación sobre los elementos teórico-metodológicos y prácticos para que puedan conocer los planteamientos, objetivos y retos del Instituto y el papel de las Comisiones como órganos comprometidos con el desarrollo integral regional.

Además, en línea con la encomienda y el compromiso institucional, la Secretaría General atendió las quejas presentadas por usuarios y derechohabientes ante la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH).

## Coordinación General de Contraloría Interna

La Coordinación General de Contraloría Interna debe contar siempre con facultades, funciones, responsabilidades y estructura suficiente para garantizar el cumplimiento del Sistema de Control Interno, e investigar y sancionar conductas indeseables y prevenir desviaciones a partir de un modelo de control funcional y actualizado, con lineamientos directivos, preventivos y de verificación. Esto presenta constantemente retos en términos de cobertura geográfica, automatización de procesos, eficiencia de atención de casos y evaluación de riesgos, entre otros. Los proyectos llevados a cabo por la Contraloría sobre los temas señalados, son:

- **Depuración de matriz de riesgos y controles, diseño de controles automáticos y monitoreo.** Fortalecer la operación de los procesos sustantivos a través de la identificación, definición e implementación, en su caso, de controles automatizados en transacciones críticas para minimizar las desviaciones observadas con un enfoque preventivo.
- **Control estratégico.** Identificar, evaluar y priorizar los riesgos institucionales, así como la toma de decisiones para el establecimiento de controles.
- **Control financiero.** Operar una herramienta que permita visualizar y detectar fallas en la aplicación de las políticas de controles y riesgos.
- **Calidad en la solución y resultados de las denuncias.** Optimizar los canales de denuncias garantizando la atención especializada, orientación adecuada y respuesta en tiempo y forma de los casos reportados por los denunciantes, sancionando conductas irregulares llevadas a cabo por personas internas o externas.
- **Presencia de Control Interno en las delegaciones.** Validar y promover el apego normativo en la operación, así como la efectividad de los controles, a fin de que las delegaciones y las áreas responsables definan planes de trabajo para la atención de áreas de oportunidad e implementación de acciones correctivas que coadyuven a la prevención de la materialización de riesgos operativos.
- **Firma electrónica.** Implementar esta herramienta en procesos críticos internos del Infonavit.
- **Devolución de amortizaciones excedentes a derechohabientes.** Se identificó el registro de acreditados con saldo a su favor por concepto de pagos en exceso posteriores a la liquidación de su crédito. Actualmente se gestiona la devolución de dichos recursos; se diseñó una aplicación automatizada para que a través de un sistema de citas el acreditado, en una fecha y hora específica, entregue la documentación solicitada y le puedan ser reintegrados los recursos vía transferencia bancaria.



### III. Estados financieros

#### Análisis de los resultados financieros del Infonavit de diciembre 2013 (en millones de pesos)

- Las entradas totales de efectivo, sin considerar fuentes alternas de financiamiento, fueron por \$145,082 millones de pesos a diciembre de 2013, 8.14% mayores que lo recaudado en el mismo periodo del año anterior.
- Al cuarto trimestre de 2013 el resultado neto fue de \$17,432 millones de pesos; 21.74% mayor al mismo periodo del año 2012. El margen financiero ascendió a \$56,045 millones de pesos, 2.70% mayor al acumulado al cuarto trimestre de 2012.
- Los intereses por rendimiento a la Subcuenta de Vivienda (SCV) fueron de \$39,749 millones de pesos al mes de diciembre de 2013 e incluyen un 2.00% arriba del incremento al salario mínimo, lo cual representa una tasa nominal de 5.98%, superior en 22 puntos base a la tasa nominal del cierre de 2012 (5.76%).
- El Gasto de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) fue de \$7,940 millones de pesos al cuarto trimestre de 2013, es decir, 3.97% menor al programado para el periodo.
- La cartera total al cuarto trimestre de 2013 asciende a \$917,790 millones de pesos, cifra superior en 6.96% a la del cierre de 2012.
- El índice de cartera vencida, en número de créditos, para diciembre de 2013 fue de 5.16%, lo cual es superior en 22 puntos base al reportado en el mismo periodo de 2012, que fue de 4.94%.
- El índice de cobertura de cartera vencida se ubicó en 279.22% a diciembre de 2013, mientras que en el mismo periodo de 2012 fue de 297.66%.
- La razón de patrimonio/activos totales fue de 13.02% al cuarto trimestre de 2013 y de 12.13% al mismo periodo de 2012.

## Flujo de efectivo

**Tabla 2: Flujo de efectivo  
(Millones de pesos)**

<u>Cifras en proceso de dictaminación</u>	Diciembre		Var.
	2013	2012	2012
<b>Existencia Inicial</b>	<b>9,570</b>	<b>7,440</b>	<b>28.63%</b>
<b>ENTRADAS TOTALES</b>	<b>150,733</b>	<b>144,059</b>	<b>4.63%</b>
<b>Operaciones ordinarias (sin Cedevis)</b>	<b>145,082</b>	<b>134,159</b>	<b>8.14%</b>
Aportaciones	54,943	52,133	5.39%
Recuperaciones de créditos	86,175	78,421	9.89%
Productos financieros	1,264	693	82.25%
Otras entradas	2,700	2,912	-7.28%
<b>Financiamiento emisión Cedevis<sup>10</sup></b>	<b>5,651</b>	<b>9,900</b>	<b>-42.91%</b>
<b>SALIDAS</b>	<b>123,308</b>	<b>141,929</b>	<b>-13.12%</b>
Entrega de depósitos <sup>11</sup>	12,386	9,833	25.97%
Programa de financiamiento	97,018	117,450	-17.40%
Gasto (GAOV)	6,712	6,975	-3.77%
Otras salidas	7,192	7,671	-6.24%
<b>Existencia final</b>	<b>36,995</b>	<b>9,570</b>	<b>286.58%</b>

### Entradas

Las entradas totales al cierre de diciembre de 2013 se ubicaron en \$150,733 millones de pesos, lo que representa un incremento interanual de 4.63%. No obstante, si desagregamos el importe obtenido por fuentes alternas de financiamiento de este periodo, las entradas totales representarían \$145,082 millones de pesos, 8.14% mayores a lo observado en el mismo periodo del año anterior.

Hubo una evolución positiva de las entradas provenientes de recuperaciones de créditos, que a diciembre de 2013 ascendieron a \$86,175 millones de pesos y representaron un incremento de 9.89% con relación al mismo periodo de 2012. Las entradas por recuperaciones representan 59.40% del total de las operaciones ordinarias del periodo, sin fuentes alternas de financiamiento.

<sup>10</sup> Los Cedevis son certificados bursátiles respaldados por hipotecas originadas por el Infonavit. 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 sus derechohabientes.

<sup>11</sup> Este incremento se da a partir de la modificación al Artículo 8° Transitorio de la Ley del Infonavit. El decreto tiene como objetivo devolver el Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV) 1997 a los pensionados a través de un proceso sencillo, ágil y amable, en los términos y plazos establecidos por la reforma de la Ley, que permita identificar y atender a las personas de forma ordenada y dosificada, garantizando un servicio de excelencia y el cumplimiento de la oferta de pago.

## Salidas

Las salidas totales al cierre de diciembre de 2013 ascendieron a \$123,308 millones de pesos, 13.12% menores a las registradas durante el mismo periodo del año anterior.

## Estado de resultados

**Tabla 3: Estado de resultados  
(Millones de pesos)**

<u>Cifras en proceso</u> <u>de dictaminación</u>	Diciembre		Var.
	2013	2012	2012
Margen financiero <sup>12</sup>	56,045	54,570	2.70%
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-43,981	-49,318	-10.82%
Comisiones y tarifas, neto	3,585	2,769	29.48%
Gastos generales	-7,940	-7,401	7.28%
<b>Resultado de la operación<sup>13</sup></b>	<b>7,709</b>	<b>620</b>	<b>1143.16%</b>
Otros productos (gastos) <sup>14</sup>	9,723	13,700	-29.03%
<b>Resultado neto</b>	<b>17,432</b>	<b>14,320</b>	<b>21.74%</b>

Al mes de diciembre de 2013, el margen financiero fue de \$56,045 millones de pesos, lo que representa un incremento de 2.70% en comparación con el mismo periodo de 2012. La desagregación del margen financiero se muestra a continuación:

<sup>12</sup> El margen financiero de 2013 considera el pago de 2.00% de rendimiento adicional al incremento del salario mínimo, mientras que el margen financiero de 2012 considera el pago de 1.50% por el mismo concepto.

<sup>13</sup> El incremento en el Resultado de operación se debió fundamentalmente a la combinación del crecimiento en el margen financiero y la reducción en el gasto en reservas.

<sup>14</sup> La reducción se debe principalmente a los ingresos derivados de la recuperación de créditos que previamente se reservaron al 100% y que al cierre del periodo ascendieron a \$14,085 millones de pesos (comparado con \$16,747 millones de pesos en 2012, -15.90% respecto al cierre de este ejercicio).

**Tabla 4: Margen financiero**

Millones de pesos	Diciembre		Var.
	2013	2012	2012
Ingresos por intereses	95,794	90,407	5.96%
Gastos por intereses	-39,749	-35,837	10.92%
<b>Margen financiero</b>	<b>56,045</b>	<b>54,570</b>	<b>2.70%</b>
Activo productivo promedio <sup>15</sup>	901,126	819,117	10.01%
<b>Margen financiero/Activo productivo promedio</b>	<b>6.22%</b>	<b>6.66%</b>	<b>-44 pb</b>

Los ingresos por intereses fueron de \$95,794 millones de pesos y muestran un incremento de 5.96% con relación a lo mostrado en diciembre de 2012 (el 67.18% de dicho incremento se derivó de los intereses sobre créditos).

En cuanto al gasto por intereses (cantidad básica más cantidad de ajuste), éste se ubicó en \$39,749 millones de pesos<sup>16</sup>, 10.92% mayor respecto al mismo mes de 2012 (87.49% del incremento se explica por la mayor cantidad de ajuste otorgada a la SCV). Al cierre de 2013 la cantidad de ajuste se ubicó en 2.00%, lo que equivale a \$13,545 millones de pesos; en diciembre de 2012 esta cifra fue de 1.50%.

La razón margen financiero/activo productivo promedio se redujo en 2013 debido, fundamentalmente, a que se otorgó una mayor cantidad de ajuste a la SCV. Lo anterior está en línea con el doble mandato del Instituto de atender la demanda de crédito y de administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda, otorgando rendimientos eficientes al ahorro para el retiro de los trabajadores, que contribuyan de manera significativa en su calidad vida.

**Tabla 5: Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV)**

Millones de pesos	Diciembre		Var.
	2013	2012	2012
Gasto gestionable	7,402	6,912	7.09%
Rentas, depreciación y amortización	538	489	10.02%
<b>Gastos de administración, operación y vigilancia</b>	<b>7,940</b>	<b>7,401</b>	<b>7.28%</b>

Al cierre de diciembre de 2013 el GAOV se ubicó en \$7,940 millones de pesos, 3.97% inferior al gasto presupuestado y 7.28% mayor al de 2012.

<sup>15</sup> Se refiere al saldo promedio de las disponibilidades, inversiones en valores y cartera hipotecaria vigente del trimestre en estudio y del trimestre inmediato anterior.

<sup>16</sup> Corresponde a una tasa nominal de rendimiento a la SCV de 5.98%, que resultó 22 puntos base mayor que la tasa nominal al cierre de diciembre del año pasado (5.76%).

## Resultado neto

Al cuarto trimestre de 2013 el resultado neto fue de \$17,432 millones de pesos, 21.74% (\$3,112 millones de pesos) mayor al mismo periodo del año 2012. El factor que más incidió en dicho crecimiento fue el menor gasto en reservas<sup>17</sup>, seguido del incremento en el margen financiero.

## Balance general

**Tabla 6: Balance general  
(Millones de pesos)**

<u>Cifras en proceso de dictaminación</u>	Diciembre		Var.
	2013	2012	2012
Disponibilidades e inversiones en valores	36,995	9,570	286.58%
<b>Cartera hipotecaria vigente</b>	<b>814,897</b>	<b>773,962</b>	<b>5.29%</b>
Prórroga	43,739	33,472	30.67%
Cartera vencida	59,154	50,665	16.76%
<b>Cartera total</b>	<b>917,790</b>	<b>858,099</b>	<b>6.96%</b>
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-165,169	-150,808	9.52%
Cartera neta	752,621	707,291	6.41%
Otros activos	84,703	78,184	8.34%
<b>Activo total</b>	<b>874,320</b>	<b>795,045</b>	<b>9.97%</b>
Fondo de ahorro	9,827	9,990	-1.63%
Sistema de ahorro para el retiro	696,688	637,959	9.21%
Otros pasivos y cuentas por pagar	53,932	50,655	6.47%
<b>Pasivo total</b>	<b>760,447</b>	<b>698,604</b>	<b>8.85%</b>
<b>Patrimonio total</b>	<b>113,873</b>	<b>96,441</b>	<b>18.08%</b>
<b>Total pasivo más patrimonio</b>	<b>874,320</b>	<b>795,045</b>	<b>9.97%</b>

<sup>17</sup> La modelación del requerimiento de reservas se hace a partir de las recomendaciones regulatorias que emite la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Es importante señalar que se está cubriendo el 100% de las reservas requeridas, que al cierre de este periodo ascendieron a un gasto de \$43,981 millones de pesos.

## **Cartera total**

En diciembre de 2013, la cartera de crédito total se ubicó en \$917,790 millones de pesos, lo que representó un incremento de \$59,691 millones de pesos respecto al mismo mes de 2012. Sin considerar las prórrogas, la cartera vigente registró un aumento anual de 5.29%, siendo el otorgamiento de créditos el principal motor de su crecimiento.

Al cierre del cuarto trimestre de 2013, el porcentaje de número de créditos en cartera vencida es de 5.16%, lo que equivale a 217,076 créditos en cartera vencida de un total de 4'205,138 créditos.

## **Estimación preventiva para riesgos crediticios**

Al mes de diciembre de 2013, el nivel de reservas crediticias se ubicó en \$165,169 millones de pesos. Con esto, el índice de cobertura (estimación preventiva para riesgos crediticios/cartera vencida) fue de 279.22% al cuarto trimestre de 2013

## **Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR)**

Al cierre de 2013 el rubro del SAR mostró un incremento de 9.21% en comparación al cuarto trimestre de 2012, es decir, \$58,729 millones de pesos, lo que se explica principalmente por las aportaciones de las empresas y el rendimiento otorgado a la Subcuenta de Vivienda, como se muestra a continuación:

**Tabla 7: Sistema de Ahorro para el Retiro (desglose)**

<b>dic-12</b>	<b>637,959</b>
(+) <b>Aportaciones</b>	54,943
(+) <b>Intereses pagados (cantidad básica y de ajuste)</b>	39,749
(-) <b>Retiros<sup>18</sup></b>	12,268
(-) <b>Entregas a créditos<sup>19</sup></b>	21,296
(-) <b>Otros</b>	2,397
<b>dic-13</b>	<b>696,688</b>

## **Patrimonio**

Al mes de diciembre de 2013, el patrimonio del Infonavit fue de \$113,873 millones de pesos, lo que representa un incremento de 18.08%, con relación al mismo periodo del 2012. La razón de patrimonio/activos totales se ubicó en 13.02% en diciembre de 2013 y en 12.13% en diciembre de 2012.

<sup>18</sup> Entrega de depósitos del SAR 92-97.

<sup>19</sup> Incluye el Fondo de ahorro complementario (el cual se entrega en la originación de créditos), los créditos Aposito Infonavit y los créditos cofinanciados.

***Estados financieros dictaminados***

## IV. Anexo. Descripción de acciones relevantes por área

### Subdirección General de Crédito

#### Iniciativas

<b>Iniciativa</b>	<b>Ampliación de atención a nuevos segmentos (nuevos productos)</b>
-------------------	---

#### Objetivo de la iniciativa

Diseño y aplicación de políticas y tácticas que permitan profundizar la atención a los derechohabientes, así como el desarrollo de mecanismos que atiendan las necesidades de otros segmentos de la población, a través de la oferta de sus productos y servicios. Durante 2013 se desarrollaron los siguientes productos:

- **Adquisición de vivienda con uso temporal (Arrendavit) – Piloto:** esquema que permite financiar la adquisición de viviendas con un uso previo, otorgando alternativas de movilidad para los derechohabientes, que busca contribuir a la formación de un mercado de renta en México y brinda a los derechohabientes una alternativa más.
- **Hogar para tu familia - trabajadores estatales y municipales:** la plataforma de originación y administración de créditos del Instituto permite, mediante el fondeo de entidades financieras, ofrecer a los trabajadores de gobiernos estatales y municipales con ingresos de 3.25 a 11 VSM, una línea de crédito para comprar una vivienda.
- **Rediseño del producto Mejora tu casa (MTC):** se llevó a cabo para contar con mayores controles que permitan garantizar el uso adecuado de los recursos.

#### Logros 2013

- **Adquisición de vivienda con uso temporal (Arrendavit) – Piloto:** el Subcomité de Nuevos Productos, en su sesión ordinaria número 073 celebrada el 23 de septiembre de 2013, autorizó la viabilidad del producto Esquema de vivienda en propiedad para los derechohabientes del Infonavit, a través de una estructura inicial de uso temporal. A este programa piloto se le dio el nombre comercial de Arrendavit.

Para darle certeza jurídica a las empresas arrendadoras, se diseñó un formato tipo de convenio de colaboración, en el cual se establecen los requisitos, criterios, políticas y procedimientos para la selección de las viviendas, además de los compromisos del Infonavit y de las empresas arrendadoras. Estos convenios se formalizaron con varios desarrolladores de vivienda.



El piloto inició el 30 de septiembre en la Delegación Sonora, a través de Derex, con quien se formalizó el primer crédito en una vivienda tipo Nationally Appropriate Mitigation Actions (NAMA, por sus siglas en inglés y cuyo significado es Acciones de Mitigación Apropriadas para el País)<sup>20</sup> en la ciudad de Hermosillo, Sonora.

- **Hogar para tu familia - trabajadores estatales y municipales:** en abril el H. Consejo de Administración, a través del Comité de Riesgos, aprobó la propuesta de atención a grupos sin seguridad social, sin utilizar recursos del Fondo Nacional de la Vivienda, y facultó al Infonavit para que preste servicios de originación de crédito y cobranza a diversas entidades públicas y privadas, aprovechando su infraestructura y capacidad disponible. Se decidió iniciar la primera fase con el segmento de trabajadores estatales y municipales bajo un esquema de financiamiento con la participación de:
  - La entidad financiera, que otorgará los créditos conforme a sus condiciones.
  - El gobierno estatal o municipal, que aportará los recursos para la formación de un fondo que respaldará el riesgo del crédito.
  - El Infonavit, que proporcionará su plataforma de originación y administración de créditos.
  - Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), que administrará un fondo de primeras pérdidas en caso de que el acreditado pierda el empleo.

En 2014 iniciará la firma de los convenios operativos con los gobiernos de los estados y municipios para su integración a este programa; se tiene prevista la originación de 18,000 créditos.

- **Rediseño del producto Mejora tu casa (MTC)**

Dada la demanda del producto MTC (1.4 millones de trabajadores afiliados, con ingresos bajos y medios) fue necesario implementar:

- Procesos tecnológicos para tener un mayor control en los procesos del producto.
- Medidas de mitigación de riesgos y controles más estrictos.
- Mayor certeza para nuestros derechohabientes ofreciendo un producto de mayor calidad.

Como parte de este rediseño se modificó el proceso de originación y se robustecieron los requisitos con el objetivo de contar con los controles que permitan garantizar el uso adecuado de los recursos. A partir del mes de noviembre de 2013 se llevaron a cabo modificaciones en:

---

<sup>20</sup> Una vivienda NAMA se caracteriza por contar con los estándares internacionales de ecotecnologías y sustentabilidad, dirigidas a reducir emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en países en desarrollo. NAMA, por sus siglas en inglés, son las acciones nacionales apropiadas de mitigación dirigidas a la reducción de emisiones GEI.

**El proceso de inscripción:**

- Inicia con el proceso de validación de datos y referencias.
- El trabajador deberá imprimir en el micrositio del programa el Aviso de Retención.
- Los avisos de retención se cancelan a la quinta semana.
- El asesor que formalice el crédito no podrá ser el mismo que haga la inscripción (segregación de funciones).

**El proceso de originación:**

- A partir del 14 de noviembre de 2013 sólo es posible inscribir nuevos trámites de este producto en los canales propios del Instituto y no a través de canales alternos, incluidos los Centros de Atención y Servicio Autorizado (CASA).

**En los requisitos y su validación:**

- Original y copia de acta de nacimiento.
- Consulta de la lista nominal del IFE.
- Nombre y firma en la tarjeta de un banco comercial.
- Leyenda de validación de documentos.

**En los comercios afiliados:**

- Sólo se dan de alta aquellos comercios que cuentan con la certificación del Sistema Universal de Numeración de Datos (DUNS), con la consiguiente verificación ocular.
- Al cierre de diciembre se contaba con 3,000 comercios activos.
- A partir de noviembre de 2013, se llevó a cabo una prueba piloto para monitorear las transacciones de los comercios en línea, garantizar el uso adecuado de los recursos del programa y evitar la monetización.
- Se hace el escaneo de la información y revisiones aleatorias del comprobante de compra para asegurar que los productos vendidos sean los autorizados dentro del programa.
- Se preparó lo necesario para migrar, de la terminal punto de venta (TPV) al uso del sistema punto de venta por Internet. Se hará un monitoreo y verificación en los comercios y se sancionarán aquellos comercios que no cumplan con la normativa.

**En la forma de verificar el uso de recursos:**

- En diciembre iniciaron las verificaciones aleatorias en las viviendas de los derechohabientes en Monterrey, Saltillo y Chihuahua.

### Ilustración 3: Ejemplos de productos crediticios



Nota 1: la iniciativa Fortalecimiento de la sustentabilidad, registrada en el Plan de Labores y Financiamientos 2013, fue atendida con el proyecto “Fortalecer el proceso de calidad de vivienda” de la Subdirección General de Sustentabilidad y Técnica.

Este proyecto busca robustecer el proceso de verificación y el INEX de verificadores considerando los criterios mínimos de vivienda a fin de garantizar su calidad y, por ende, la de la garantía hipotecaria. Así se cumple con el objetivo planteado en el Plan de Labores y Financiamientos 2013, donde se indica que el Infonavit puede contribuir al bienestar social de las comunidades mexicanas, al promover iniciativas que contribuyan a una vivienda de mayor calidad y a una mejor calidad de vida para los trabajadores, en entornos bien ubicados y con servicios públicos. Este proyecto se complementa, de igual manera, con los productos de Hipoteca con servicios y Mejora tu casa.

Nota 2: la iniciativa Orientación al derechohabiente, registrada en el Plan de Labores y Financiamiento 2013, fue atendida al evolucionar a una actividad recurrente.

En 2013 se impartió un total de 445,861 sesiones del Taller de orientación “Saber para decidir”. De ellos, 253,932 se hicieron bajo la modalidad en línea y 191,929 bajo la modalidad presencial. Las cifras significan un decremento de 17.71 % con respecto a los talleres llevados a cabo en 2012, que se explica por la disminución del número de créditos hipotecarios otorgados. En la modalidad presencial, en 2013 los municipios con mayor número de talleres ofrecidos fueron Nuevo León, Jalisco, Guanajuato, Estado de México, Tamaulipas y Coahuila.

Considerando la estacionalidad, la participación en los talleres presenciales se acentuó durante los meses de agosto y septiembre, mientras que para los talleres en línea la mayor participación se observó en los meses de octubre y diciembre.

Respecto a la Asesoría Personalizada Infonavit (API), durante 2013 se contestaron un total de 231,767 cuestionarios; el mayor número se registró durante enero y abril.

## Eventos y actividades

<b>Evento/actividad</b>	<b>Esquema de crédito a empleados estatales y municipales</b>
-------------------------	---

<b>Lugar y fecha</b>
----------------------

Nivel nacional, diciembre de 2013
-----------------------------------

<b>Participantes</b>
----------------------

Infonavit, Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) y otras entidades financieras.
--

<b>Reseña</b>
---------------

Este producto tiene como objetivo habilitar el otorgamiento de crédito a trabajadores que son parte de la economía formal y que no cotizan en el Infonavit, específicamente trabajadores de gobiernos estatales.
--

<b>Evento/actividad</b>	<b>Inicio de operaciones de Arrendavit</b>
-------------------------	--

<b>Lugar y fecha</b>
----------------------

Nivel nacional, octubre de 2013
---------------------------------

<b>Participantes</b>
----------------------

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Subdirección General de Crédito</li><li>• Subdirección General Jurídica</li><li>• Subdirección General de Administración de Personas</li><li>• Subdirección General de Delegaciones</li><li>• Subdirección General de Canales de Servicio</li></ul> |
|---|

<b>Reseña</b>
---------------

Establecer un esquema que permita financiar la adquisición de viviendas con un uso previo y alternativas de movilidad para los derechohabientes, utilizando la infraestructura del Infonavit y el ahorro individual de los trabajadores. Está dirigido a derechohabientes que mantienen alta movilidad laboral y requieren soluciones de vivienda más flexibles.
--

#### Ilustración 4: Lanzamiento del piloto Arrendavit



Meta: 2,000 créditos  
Escala: zonas urbanas del país

<b>Evento/actividad</b>	<b>Acciones de apoyo para contingencias</b>
<b>Lugar y fecha</b>	
Estados de Guerrero y Sinaloa, octubre de 2013	
<b>Participantes</b>	
Entidades financieras y la Subdirección General de Crédito.	
<b>Reseña</b>	
Apoyar a los acreditados afectados por los eventos presentados durante 2013, a consecuencia de los desastres naturales, a través de la entrega de recursos monetarios con una tarjeta como medio de cobro.	

**Ilustración 5: Acciones de apoyo en Guerrero y Sinaloa durante la contingencia**



## Subdirección General de Administración de Cartera

### Iniciativas

#### Iniciativa **Optimización del Modelo de Cobranza**

##### Objetivo de la iniciativa

Incrementar la efectividad de la operación de cobranza a través de:

- Mejoras al proceso de asignación de cuentas.
- Optimización del costo de cobranza por medio de la estrategia multicanal.
- Alineación de las métricas e incentivos a despachos a las necesidades de la operación.
- Generación de reportes oportunos para la toma de decisiones.

##### Logros 2013

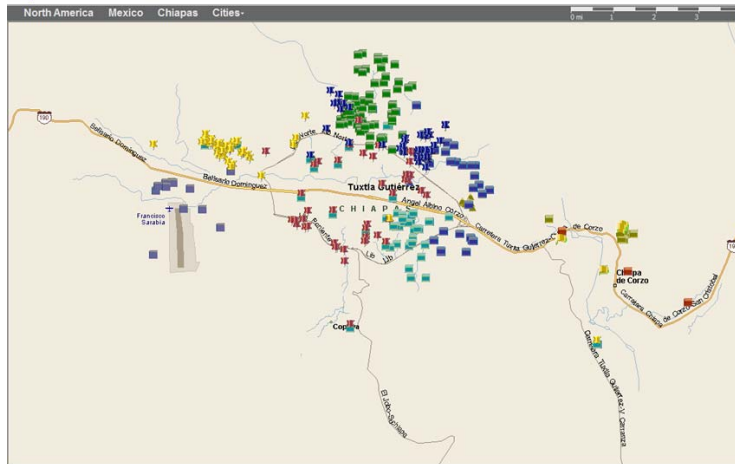
Se desarrolló una serie de iniciativas dirigidas a aumentar la efectividad de las acciones de cobranza, a fin de coadyuvar en viabilidad financiera del Infonavit.

Se trabajó en los siguientes cuatro aspectos, con los resultados que a continuación se describen.

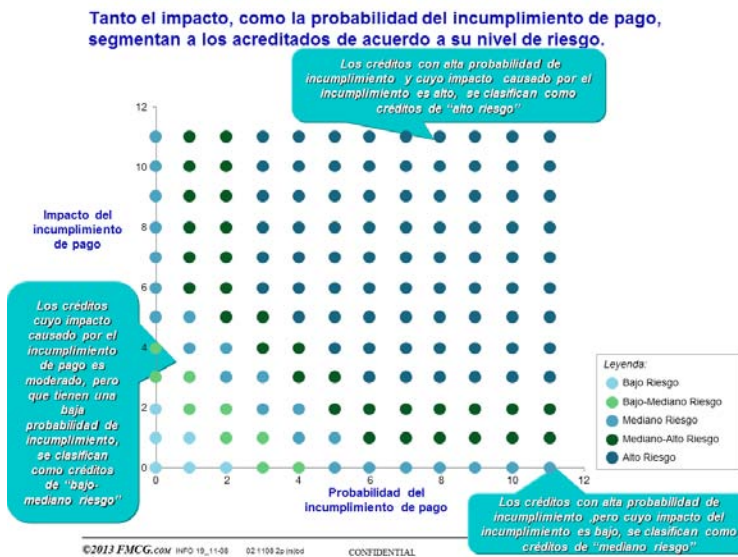
- Asignación de cuentas a despachos: con la implementación del programa piloto de asignación por micro-zonas se generaron las condiciones para que los despachos puedan trabajar con mayor eficiencia y así mejoren su efectividad, asegurando una asignación transparente tanto para éstos como para las delegaciones, lo que permite medir el desempeño y la permanencia de las cuentas dentro de la asignación del despacho, siempre y cuando su cumplimiento esté dentro de los parámetros de efectividad del Instituto.
- Estrategia multicanal: redefinición de la estrategia que determina los medios que se utilizan para contactar al acreditado (mensaje por teléfono celular, correo electrónico, llamadas telefónicas, visitas a domicilio), la frecuencia con que ocurre la comunicación y el momento en que se da. Esta estrategia se definió en función del número de pagos omisos, el nivel de reservas/saldo, el saldo del crédito, el perfil del acreditado y su probabilidad de cumplimiento de pago.
- Métricas e incentivos: se diseñaron métricas e incentivos enfocados en el valor económico que generan las soluciones de cobranza, lo cual impacta en el retorno del Fondo Nacional de la Vivienda. Esta propuesta considera un incentivo hacia los despachos por las soluciones que generan menos reservas, de esta manera, se tendrá una mayor alineación entre las actividades de cobranza y las metas financieras del Instituto.

- Reportes: rediseño de los reportes para la toma de decisiones oportunas por parte de todos los involucrados en el proceso de cobranza.

### Ilustración 6: Piloto de asignación a despachos por micro zonas



### Ilustración 7: Estrategia multicanal

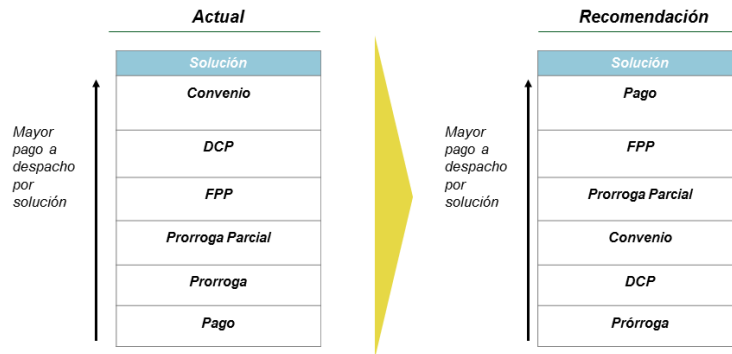




## Ilustración 8: Métricas e incentivos en la asignación a despachos

### 1. Pagar más por soluciones que generan menos reservas

Recomendamos modificar la estructura de tarifas de Cartera para pagar más por soluciones que generan menos reservas:



## Ilustración 9: Reportes de cobranza



Nota: este proyecto cambió de nombre. Originalmente se llamaba Fortalecimiento del proceso de cobranza.

**Objetivos 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 del mismo proceso.
- 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 2013**

En el segundo trimestre de 2013, la Unidad de Solución Social (USS) entró en una etapa de reingeniería y revisión de sus procesos encabezada por la Subdirección General de Administración de Cartera, con el apoyo de la Contraloría Interna, para lo que se llevó a cabo un diagnóstico de su situación, se elaboró un plan estratégico que incluyó el desarrollo de soluciones y el modelo de operación óptimo para desplazar el inventario de vivienda recuperada.

**Ilustración 10: Diagnóstico y soluciones para la Unidad de Solución Social (USS)**



A partir de este estudio se identificaron los principales retos para la USS:

- Coordinación con el área de Recuperación Especializada para la recepción de vivienda adjudicada.
- Administración y desplazamiento de un alto volumen de viviendas a comercializar.
- Construcción de una organización desde cero.

- Disminución en los tiempos de venta de las viviendas para evitar costos adicionales para el Instituto.
- Mejora en la calidad de la información con la que cuenta la USS (bases de datos).
- Conocimiento de las condiciones físicas y urbanas del inventario recuperado para su mejor clasificación.

Estos retos y sus respectivas soluciones se agruparon en tres grandes fases: rediseño de procesos, fortalecimiento de la USS y modelo de comercialización, como se muestra a continuación:

### Ilustración 11: Fases para consolidar la Unidad de Solución Social (USS)



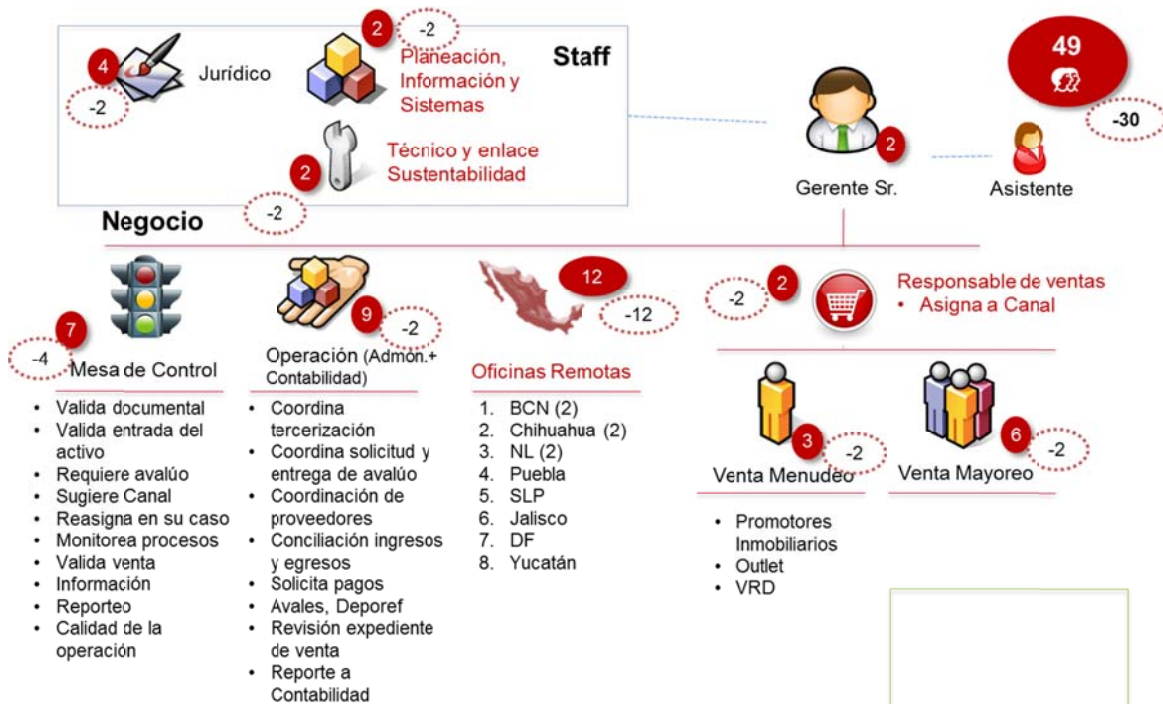
Se trabajó en un plan de mejora de la USS, que concluyó con el diseño de un nuevo proceso para la venta de bienes recuperados, con un sistema aplicativo para su administración que define el proceso de cobro y los planes pactados por vivienda o por lote. Además, se propuso una nueva estructura para estas funciones como se muestra en el siguiente esquema:

## Ilustración 12: Flujo del proceso para la venta de bienes recuperados



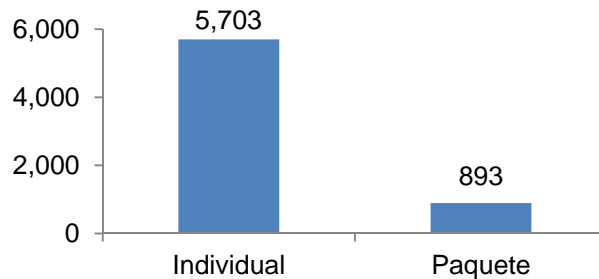
Nomenclatura: RE. Recuperación Especializada; USS. Unidad de Solución Social; ANEC. Archivo Nacional de Expedientes de Crédito

## Ilustración 13: Estructura para ejecutar el proceso de venta de bienes recuperados



Durante 2013, fueron recuperadas y vendidas por la USS 6,596 viviendas.

**Gráfica 4: Ventas Unidad de Solución Social 2013**



Como complemento a los canales de venta existentes, en el tercer trimestre de 2013 el H. Consejo de Administración aprobó la propuesta del producto para el corretaje de vivienda recuperada, bajo el nombre comercial de Venta e intermediación de vivienda económica (VIVE) que utiliza la capacidad instalada de desarrolladores y promotores para rehabilitar y comercializar las unidades e incrementa la velocidad de venta, el valor de recuperación para el Instituto y ofrece vivienda a precios accesibles a los derechohabientes.

En septiembre inició el programa piloto con 20 mil viviendas para su comercialización. Se espera que para 2014 sea el esquema de venta por mayoreo más importante del Instituto, con el complemento de programas de regeneración urbana y social.

Mediante el programa VIVE, el Infonavit recuperará viviendas abandonadas, las colocará en el mercado y se las ofrecerá a sus derechohabientes con descuentos de entre 5 y 25%, proporcionales al alza que registren los inmuebles entre el avalúo de asignación y el de comercialización. Es decir, si el incremento entre avalúos es de entre diez y 14.9%, el descuento será de 5%; y si el alza es de 60% o más, el descuento será de 25%.

**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 2013**

El Infonavit, en su carácter de hipotecaria social, desarrolló una propuesta preventiva de apoyos y beneficios dirigidos a los acreditados para que cuenten con mejores opciones de solución para la administración y pago de su crédito. Los tipos de apoyo disponibles se clasifican en dos categorías:

- Por incapacidad económica: son productos pensados para acreditados que no pueden hacer frente al pago contratado de su crédito por situaciones inesperadas, como variaciones salariales o pérdida de relación laboral.
- Situaciones especiales: son productos orientados para los acreditados que afrontan situaciones particulares que limitan su respuesta ante las obligaciones contraídas por la hipoteca, como paros técnicos, desastres naturales, errores de cálculo de la deuda al momento de la originación, entre otros.

Este proyecto, que inició en 2013 y continuará en 2014, se enfocó en su primera etapa en redefinir los productos disponibles para incapacidad económica, y tuvo como resultado cuatro tipos de soluciones:

- Apoyo temporal.
- Apoyo permanente.
- Conciliación.
- Última oportunidad.

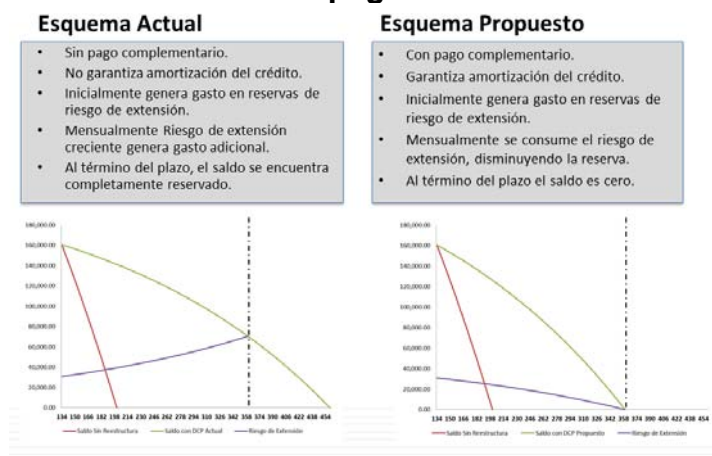
Los beneficios se aplicarán en función de los siguiente escenarios:

**Tabla 8: Beneficios en base al régimen de cobranza**

Escenario	Beneficio
ROA→ROA <sub>↓</sub>	Al acreditado con relación laboral, que tenga una disminución salarial a través de Cobranza Social Infonavit, se le podrá otorgar un apoyo temporal con revisiones anuales y así ajustar su factor de pago de acuerdo al nuevo ingreso salarial.
ROA→REA	En caso de que el acreditado pierda la relación laboral podrá solicitar un apoyo temporal para acreditados REA; si cumple oportunamente con los pagos establecidos durante un año, podrá solicitar que éste sea permanente.
ROA→ROA <sub>↓</sub> →REA	Al acreditado con relación laboral que tenga una disminución salarial se le podrá otorgar un apoyo temporal con revisiones anuales, ajustando su factor de pago de acuerdo al nuevo ingreso. Si el acreditado pierde la relación laboral podrá solicitar un apoyo temporal para acreditados REA; si cumple oportunamente con los pagos establecidos durante un año, podrá solicitar que éste sea permanente.
REA→ROA	El acreditado podrá solicitar un apoyo temporal en REA y en caso de obtener relación laboral se mantendrá el factor de pago REA por la vigencia establecida, al terminar, podrá solicitar un apoyo en ROA con revisiones anuales.


Adicionalmente, se regularizó y mejoró la operación del Dictamen de Capacidad de Pago (DCP) que opera como modalidad de estudio socioeconómico a través de las agencias de cobranza. Estas modificaciones permiten garantizar la amortización del crédito en el plazo legal remanente y acotar el gasto del producto.

**Ilustración 14: Diferencias entre esquema actual y esquema propuesto de solución de pago**



En 2014 se presentará a los Órganos Colegiados la nueva propuesta de portafolio de productos de solución para su posterior implementación a nivel nacional; esta implementación permitirá reducir la razón reservas/saldo.

**Tabla 9: Características de los grupos de productos de cobranza**



Condiciones	Apoyo Temporal (AT)	Apoyo Permanente (AP)	Conciliación	Última Oportunidad
Reestructuras previas	Ninguna	Solo AT Cumplido	Excepto Conciliación y convenios judiciales	Excepto convenios judiciales
Omisiones	<9	<9	>=9	>=9
Etapa Judicial	Sin demanda	Sin demanda	Antes de Pruebas Admitidas	A partir de Pruebas Admitidas
Factor de Pago	Hasta mínimo determinado por Modelo de Severidad Esperada	Hasta mínimo determinado por factor de AT	Hasta mínimo determinado por Modelo de Severidad Esperada	Hasta mínimo determinado por Modelo de Severidad Esperada
Temporalidad	12 meses	Permanente	Permanente	Permanente
Tipo de convenio	Privado	Privado	Privado o Mediación	Judicial
Resguardo	Digital	Digital	Físico en ANEC	Físico en ANEC
Acciones tras incumplimiento	Cancelación del apoyo, y asignación a conciliación	Cancelación del apoyo, y asignación a conciliación	Cancelación del apoyo, y reactivación de proceso judicial	Recuperación de la garantía

## Eventos y actividades

<b>Evento/actividad</b>	<b>Foro Soluciones sustentables para los trabajadores de la economía informal</b>
-------------------------	---

<b>Lugar y fecha</b>	Senado de la República, México, D.F., 1 de octubre de 2013
----------------------	--

<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juan Cristóbal Gil Ramírez, Subdirector General de Administración de Cartera</li> <li>María Elena Barrera, Presidenta de la Comisión de Vivienda del Senado de la República</li> </ul>
----------------------	---

<b>Reseña</b>	Se participó en el panel de expertos durante el Foro de soluciones sustentables para los trabajadores de la economía informal, cuyo objetivo fue buscar alternativas ante los problemas de vivienda de los trabajadores que se encuentran en ese sector de la economía.
---------------	---



**Ilustración 15: Foro Soluciones sustentables para los trabajadores de la economía informal**



<b>Evento/actividad</b>	<b>Reunión con el Gobierno de Tamaulipas</b>
<b>Lugar y fecha</b>	
México, D.F. 3 de octubre de 2013 Oficinas del Infonavit	
<b>Participantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Homero de la Garza, Secretario de Desarrollo Social del Estado de Tamaulipas</li><li>• Juan Cristóbal Gil, Subdirector General de Administración de Cartera</li><li>• Alberto Walker López, Subdirector General de Delegaciones</li><li>• Roberto Danwing, Delegado del Infonavit en Tamaulipas</li><li>• Edgard Mercado, Gerente Sr. de la Unidad de Solución Social</li></ul>	
<b>Reseña</b>	
Se llevó a cabo una reunión de trabajo con el objetivo de explorar nuevos esquemas para reasignar la vivienda deshabitada en el Estado de Tamaulipas, donde existen retos importantes para el Infonavit.	

## Ilustración 16: Reunión con el Gobierno de Tamaulipas



<b>Evento/actividad</b>	<b>Reunión en San Luis Potosí</b>
-------------------------	-----------------------------------

### Lugar y fecha

San Luis Potosí, 4 de octubre de 2013
---------------------------------------

### Participantes

- Fernando Toranzo Fernández, Gobernador del Estado de San Luis Potosí
- Juan Cristóbal Gil Ramírez, Subdirector General de Administración de Cartera
- Joel Ramírez Díaz, Delegado del Infonavit en San Luis Potosí
- Miembros del Gabinete del Estado de San Luis Potosí

### Reseña

Este evento ilustra los esfuerzos que llevó a cabo el Instituto en materia de promoción de sus productos y servicios en beneficio de los trabajadores.

Se llevó a cabo una reunión con el Gobernador Constitucional del Estado de San Luis Potosí y algunos colaboradores de su gabinete, en la que se presentaron los nuevos productos del Infonavit y se establecieron acuerdos para difundirlos. La reunión de trabajo concluyó con la presentación a los medios de comunicación de los productos Mejora tu casa, renta, crédito para trabajadores estatales y municipales, Hipoteca con servicios y el programa VIVE para comercialización de vivienda recuperada.

### Ilustración 17: Reunión en San Luis Potosí



**Evento/actividad** Firma del convenio de colaboración en materia de mediación

#### Lugar y fecha

Oficinas del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal (TSJDF), México, D.F. 13 de noviembre de 2013

#### Participantes

- Alejandro Murat Hinojosa, Director General del Infonavit
- Juan Cristóbal Gil Ramírez, Subdirector General de Administración de Cartera
- Edgar Elías Azar, Magistrado Presidente del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal
- Omar Cedillo, Gerente Sr. Consultivo Jurídico

#### Reseña

Durante este evento se renovó el acuerdo de voluntades entre el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal y el Infonavit para la solución de conflictos con acreditados por la mediación, como una herramienta para lograr acuerdos durante la administración del crédito a través del Centro de Justicia Alternativa, ya que los convenios en mediación se elevan a la categoría de cosa juzgada. Asimismo, se enfatizó en la capacitación y certificación como mediadores privados para el personal y proveedores del Instituto.

**Ilustración 18: Firma del convenio de colaboración en materia de mediación**



## Subdirección General de Recaudación Fiscal

### Iniciativas

#### Iniciativa **Proyecto Fénix**

##### Objetivo de la iniciativa

Es objetivo es continuar con la estrategia de infraestructura en Recaudación Fiscal. El proyecto Fénix está constituido por los siguientes proyectos:

- **SACI FASE II (administración del Saldo de la Subcuenta de Vivienda).** El objetivo fue lograr autonomía en la administración del Saldo de la Subcuenta de Vivienda, al reforzar el sistema mediante la implementación de nuevas funcionalidades en la consulta del saldo del ahorro de los trabajadores para la precalificación y la funcionalidad del retiro genérico, incluso la devolución de amortizaciones excedentes.
- **SAP TRM (Fase II):** Reordenar la información de cuentas por cobrar para reorganizar y adecuar los procesos de cuentas por cobrar de las empresas aportantes mediante el uso óptimo de la plataforma tecnológica SAP TRM.

##### Logros 2013

#### **SACI Fase II (administración del Saldo de la Subcuenta de Vivienda - SSV)**

Durante 2013 se trabajó en el diseño, construcción, pruebas unitarias, pruebas integrales y liberación a producción de los siguientes módulos:

- Generación semanal desde el SACI del archivo de saldos para la precalificación de los derechohabientes con 52 millones de registros.
- Programación del módulo para la recepción y administración de los pagos en exceso que se presentan cuando se envían amortizaciones, una vez liquidado el crédito.
- Desarrollo de la funcionalidad para poner una marca si un trabajador tiene un crédito vigente para que lo amortice y se envíe a Procesar (Empresa Operadora de la Base de Datos Nacional SAR) para gestionar su cobro (marcas y desmarcas).
- Programación del módulo de aclaraciones de saldos y movimientos de las aportaciones del periodo 72-92 (retiro del Fondo de Ahorro).
- Desarrollo de la funcionalidad para la recepción de pagos de predial y cuotas de conservación (mandatos de servicios) que lleguen junto con la amortización del crédito.

- Programación del módulo para devolución de recursos de los pagos en exceso (retiro genérico).
- Desarrollo de la funcionalidad para la entrega masiva de recursos a los trabajadores con aportaciones del periodo 72-92 (retiro del Fondo de Ahorro).
- Capacitación correspondiente a las áreas involucradas.

### **TRM (Fase II) Reorganización de la información de cuentas por cobrar**

Se pretende aprovechar la funcionalidad de la herramienta TRM adecuando los procesos de la cuenta por cobrar a las empresas aportantes, con el fin de que se utilice de manera óptima.

Durante 2013, se trabajó en la adecuación de los procesos, reorganizando la información para su óptimo funcionamiento acorde a las reglas de operación definidas para los módulos de:

- Afiliación de trabajadores.
- Actualización de las condiciones del crédito para calcular el pago esperado de la amortización (recurrente de crédito).
- Afiliación de empresas aportantes.
- Actualización de relaciones de obligado solidario (trabajador – empresas aportantes).
- Homologación de avisos de retención y suspensión a la retención, disponibles en el portal del Infonavit en internet.
- Capacitación correspondiente a las áreas involucradas.

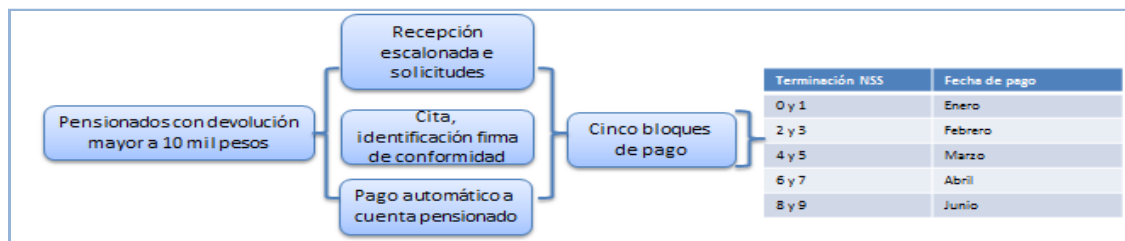
**Objetivo de la iniciativa**

Garantizar, de manera ágil y sencilla, la entrega del ahorro acumulado en la Subcuenta de Vivienda 1997 a los pensionados, conforme a la reforma a la Ley del Infonavit en vigor desde el 13 de enero de 2012.

**Logros 2013**

Durante 2013 se continuó aplicando el Modelo de atención y pago de la devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda a los pensionados para los grupos definidos, en particular para el grupo cuatro, integrado por pensionados sin demanda o con resolución en contra y saldo mayor a \$10,000.01, de acuerdo a las Disposiciones de Carácter General emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), publicadas en diario oficial el 9 de julio de 2012.

**Ilustración 19: Modelo de atención y pago de la Subcuenta de Vivienda**



Dado que ni el Artículo 8° transitorio de la Ley del Infonavit ni las disposiciones emitidas por la SHCP establecen una fecha de prescripción del derecho a solicitar la devolución del SSV 1997, el proceso se convirtió, a partir de junio, en una actividad permanente para todos los grupos.

A fines de diciembre de 2013, el total de pensionados atendidos acumulados desde 2011 ascendió a 1'011,846, lo que significa el pago de un monto mayor a los \$27,077 millones de pesos e indica que se ha atendido al 70.2% de total de pensionados con monto a devolver.

**Tabla 10: Casos atendidos en la devolución del SSV en 2013**

Pagados por grupo (diciembre 2013)	Casos	Monto	Porcentaje
Grupo 1	124,660	\$6,984,360,014	42%
Grupo 2	24,514	\$1,009,722,183	6%
Grupo 3	1,992	\$108,948,302	1%
Grupo 4	320,309	\$8,557,476,576	51%
<b>TOTAL</b>	<b>471,475</b>	<b>\$16,660'507,077</b>	

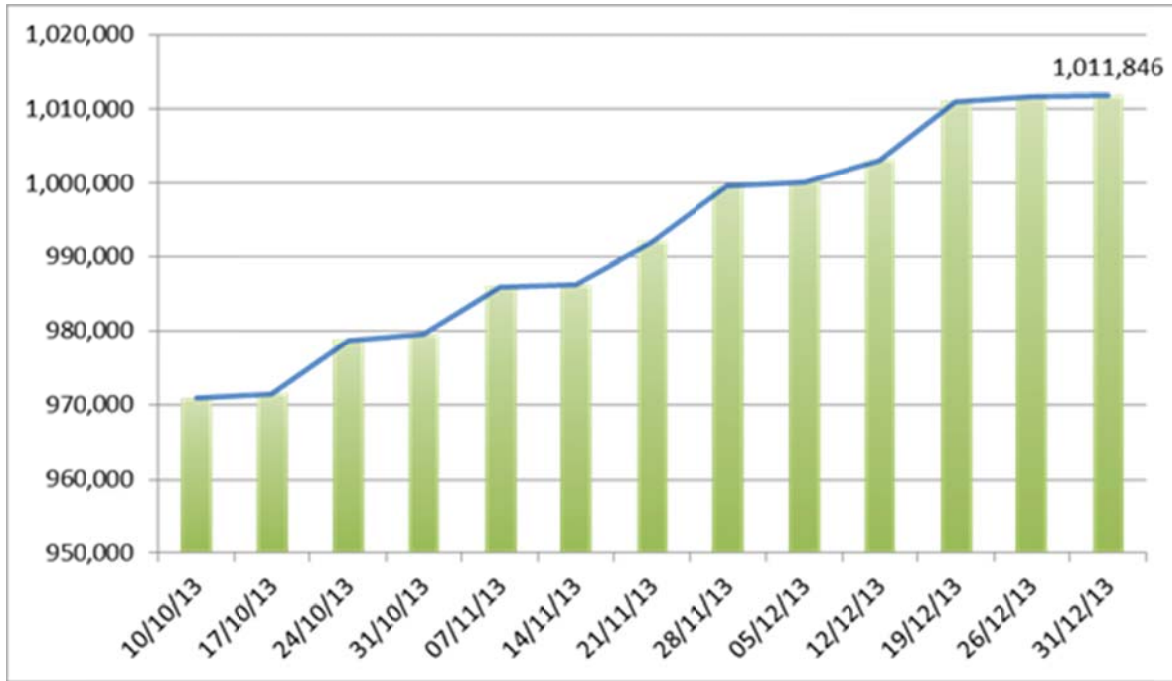
Al 31 de diciembre se contaba con un universo pendiente de 430,284 pensionados dividido en los cuatro grupos.

- El grupo uno crece en tamaño cada mes, ya que está conformado por los nuevos pensionados. Los 160,381 pensionados pendientes de devolución no han acudido al Infonavit a tramitarla.
- Los pensionados en los grupos dos y tres estaban siendo atendidos: 6,012 están pendientes de pago y el resto no ha acudido al Instituto.
- Respecto al grupo cuatro, 99,800 casos no fueron incluidos en un pago por dispersión automática debido a los filtros del Instituto y a la de los bancos. Además, 3,028 crearon un caso en ADAI (Atención a Derechohabientes y Acreditados del Infonavit) y aún no tienen fecha de cita; por otra parte, 97% de los 4,683 que contaban con una fecha de cita no asistió y 4,741 se encontraban en proceso de pago. El resto no ha acudido al Infonavit a tramitar su devolución.

En línea con el carácter social del Infonavit, se redoblarán esfuerzos para atender los casos mencionados de la manera más rápida y eficiente posible.



**Gráfica 5: Casos pagados en la devolución del SSV, acumulado desde 2011 (se muestran últimas 13 semanas de 2013)**



En diciembre, los directores generales del IMSS y del Infonavit, firmaron el convenio modificadorio para ampliar la colaboración administrativa e intercambio de información, documentación y capacitación en materia de pensiones que permita una mayor simplificación administrativa en beneficio de los pensionados.

El principal impacto es, sin duda, el acto de justicia social inédito en la historia del país, en el cual el Infonavit devuelve recursos a pensionados bajo el régimen 1973, quienes constituyen un grupo vulnerable que requiere de apoyo para su manutención y su salud. Se han devuelto más de \$27,077 mil millones de pesos a casi un millón de pensionados.

**Objetivo de la iniciativa**

Identificar los procesos críticos y realizar los diagnósticos necesarios con el fin de definir la estrategia para empresas aportantes.

**Logros 2013**

Durante 2013, se desarrolló la fase de preparación para la implementación de este proyecto. Éste forma parte del modelo para la atención y operación de las empresas aportantes y busca fortalecer la atención a las empresas y mantener con éstas una comunicación eficiente.

Por lo anterior, se definió el alcance de las funciones de la gerencia responsable; estructura orgánica y procesos; valuación de puestos y contrataciones pertinentes. En septiembre de 2013, se concluyeron los tres diagnósticos elaborados:

- Diagnóstico de la situación de quejas de empresas aportantes ante el Infonavit: consideró el análisis de la información histórica de quejas, su tipificación y la selección de casos para desarrollar la estrategia del modelo de atención.
- Diagnóstico para la identificación de modelos existentes por canal (portal, Infonatel, atención personalizada y delegaciones): consistió en el análisis y tipificación, así como la revisión de la funcionalidad de los modelos y una propuesta de mejoras e implementación de acciones inmediatas.
- Diagnóstico de satisfacción de la empresa aportante sobre el servicio brindado: consideró la atención a través del portal y del Infonatel, incluyendo propuestas de indicadores de satisfacción, eficiencia y eficacia.

Con base en lo anterior, se definió la estrategia de servicio multicanal a empresas aportantes que regirá la implementación de un Modelo de Atención y Operación para brindar programas, productos y servicios con los más altos niveles de calidad.

Para lograr lo anterior, se desarrolló un micrositio exclusivo, robusto, de fácil manejo e individualizado para cada una de las empresas aportantes en el portal del Instituto, el cual integra toda la información y servicios a su disposición. Este micrositio garantizará la oportunidad y transparencia de la información; y permitirá brindar respuesta inmediata a las aclaraciones formuladas por las empresas aportantes, a través de los siguientes módulos:

- Mi cuenta empresarial: contempla el registro y el acceso al portal empresarial con una llave única y un esquema de autenticación seguro. Asimismo, administra la información fiscal y los datos de contacto de las empresas aportantes.

- Estado de cuenta: genera información de las emisiones, pagos y adeudos de las empresas aportantes, así como de los movimientos afiliatorios y las incidencias. Estos conceptos inciden en el cálculo de pago de las aportaciones y amortizaciones correspondientes a los trabajadores.
- Consulta de trabajadores: a través de este servicio se puede consultar la información de los trabajadores que hayan obtenido un crédito del Instituto, así como descargar los avisos de retención, modificación y suspensión de descuentos. Asimismo, será posible identificar el caso de trabajadores sin relación laboral con crédito del Infonavit.
- Consulta de adeudos: módulo que muestra, por un lado, la información referente a los adeudos y requerimientos fiscales de la empresa; por otro lado, permite hacer aclaraciones.
- Centro de atención empresarial: sistema a través del cual se gestiona la atención de las solicitudes de servicio y trámites de las empresas aportantes.

### Ilustración 20: Sección para empresas aportantes en el portal del Infonavit



**Gráfica 6: Modelo de servicio a empresas aportantes**



Nota: este proyecto cambió de nombre. Originalmente se llamaba “Servicio a patrones”.

### Eventos y actividades

<b>Evento/actividad</b>	<b>Programa Cumplamos juntos</b>
<b>Lugar y fecha</b>	
México D.F, febrero de 2013	
<b>Participantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alejandro Murat Hinojosa, Director General del Infonavit</li> <li>• Fernando Diarte Martínez, Subdirector General de Recaudación Fiscal</li> </ul>	
<b>Reseña</b>	
<p>El Director General del Infonavit, Alejandro Murat Hinojosa, presentó este Programa que mediante el cual las empresas aportantes regularizaron sus adeudos generados hasta el sexto bimestre de 2012. Los conceptos considerados fueron: aportaciones, (actualización y recargos) multas, amortización de créditos (actualización y recargos).</p> <p>Este Programa, estuvo vigente hasta el 31 de diciembre de 2013 y obtuvo los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de casos de pagos en una sola exhibición: 1,070 por un total de \$166,531,225 de pesos.</li> <li>• Número de casos de pagos en parcialidades: 132 por un total de \$31,665,208 de pesos</li> </ul>	

**Ilustración 21: El Director General del Infonavit da a conocer el programa Cumplamos juntos**



<b>Evento/actividad</b>	<b>Empresas de 10 - Reconocimiento que motiva a seguir cumpliendo</b>
<b>Lugar y fecha</b>	
Morelos, Tlaxcala y Nayarit, entre otros. Se llevo a cabo durante 2013	
<b>Participantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gobernadores de distintos estados</li><li>• Líderes sindicales</li><li>• Representantes empresariales</li><li>• Fernando Diarte Martínez, Subdirector General de Recaudación Fiscal</li><li>• Delegados y gerentes de Recaudación Fiscal.</li></ul>	
<b>Reseña</b>	
<p>Durante 2013, fueron reconocidas 615 empresas aportantes y tres más obtuvieron una mención especial por cumplir 40 años cotizando en el Instituto. Por lo anterior, se realizaron tres eventos magnos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En el primer evento se reconoció a las Empresas de 10 en el Estado de Morelos y se contó con la participación del Gobernador Constitucional del Estado, Graco Ramirez Garrido Abreu así como del Delegado del Infonavit en Morelos, Eliasib Polanco Saldivar, del Subdirector General de Recaudación Fiscal, Fernando Diarte Martínez, y del Secretario General del Sindicato Nacional de Trabajadores del Infonavit, Rafael Riva Palacio Pontones.</li><li>• El segundo evento se llevo acabo en las instalaciones de una compañía manufacturera del Estado de Tlaxcala. En este acto, se firmó un convenio de colaboración por el que esa empresa ofrecerá costos preferenciales a las Empresas de 10 a nivel nacional.</li><li>• El tercero evento se realizó en las instalaciones de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) del Estado de Nayarit en el que se</li></ul>	

entregaron reconocimientos a 80 Empresas de 10, entre las que se encuentran una institución académica, una desarrolladora de vivienda y una embotelladora.

**Ilustración 22: Eventos relativos al programa Empresas de diez**



**Evento/actividad** Firma del convenio de colaboración con el Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (Infonacot)

**Lugar y fecha**  
México D.F, 25 de junio de 2013

- Participantes**
- César Martínez Baranda, Director General del Infonacot
  - Alejandro Murat Hinojosa, Director General del Infonavit

**Reseña**

El objetivo del convenio es permitir el intercambio de información entre ambas instituciones, a fin de hacer más eficientes las labores de verificación del cumplimiento de obligaciones en materia fiscal, crediticia y laboral de las personas físicas o morales que legalmente deben aportar o enterar sus contribuciones y descuentos a favor del Infonavit o del Infonacot.

El trabajo conjunto permitirá establecer mecanismos para combatir la evasión y elusión en el pago de créditos al consumo y en el cumplimiento de obligaciones en materia de vivienda.

### Ilustración 23: Firma del convenio Infonacot - Infonavit



<b>Evento/actividad</b>	<b>Firma del convenio de colaboración con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)</b>
<b>Lugar y fecha</b>	
México, D.F. 1 de diciembre de 2013	
<b>Participantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• José Antonio González Anaya, Director General del IMSS</li><li>• Alejandro Murat Hinojosa, Director General del Infonavit.</li></ul>	
<b>Reseña</b>	
<p>El objetivo del convenio firmado entre ambos institutos es favorecer el intercambio de información, documentación y capacitación en materia de pensiones para lograr una mayor simplificación administrativa y fortalecer esfuerzos en materia de fiscalización. Este acuerdo beneficia a los pensionados, ya que no tendrán que hacer un trámite adicional ante las ventanillas del IMSS para solicitar la certificación de la resolución de pensión y recuperar la Subcuenta de Vivienda, ya que esta información será entregada por el IMSS al Infonavit.</p>	

### Ilustración 24: Firma del convenio IMSS- Infonavit



## Iniciativas

### **Iniciativa** Mis vecinos y mi comunidad (Rehabilitación de barrios)

#### **Objetivo de la iniciativa**

##### **Objetivo social**

Mejorar la calidad de vida de los derechohabientes que habitan en conjuntos habitacionales con problemáticas sociales y físicas, a través de acciones que fomenten la integración y participación comunitaria para lograr la autogestión, mientras se mejora el entorno urbano para generar sentido de arraigo, apropiamiento.

##### **Objetivo técnico**

Fomentar la cohesión social en la comunidad con una obra de revitalización identificada a partir del diagnóstico en talleres y estudios en campo sobre las problemáticas físicas del desarrollo, con el fin de detonar el interés de la comunidad respecto a su entorno.

#### **Logros 2013**

##### **Ámbito social:**

Se seleccionaron 32 conjuntos habitacionales susceptibles para ser intervenidos. El universo de viviendas determinado está compuesto por 17,586 viviendas y lo habitan 77,294 personas.

Las distintas delegaciones del Instituto gestionaron y presentaron el programa a las autoridades locales competentes y a las comunidades. Asimismo, se formalizó la intervención del proyecto a través de un acuerdo o una minuta con las autoridades locales.

El modelo requiere que se cuente con un diagnóstico de la comunidad a intervenir, por lo que se llevaron a cabo 178 talleres participativos con la asistencia de más de 2,000 vecinos, quienes analizaron y discutieron la situación en la que se encuentra su comunidad considerando los siguientes ejes:

- **Habitabilidad:** bienestar general de los residentes con relación a la presencia, calidad y suficiencia del medio ambiente construido.
- **Gobernanza:** capacidad de los vecinos para organizarse entre sí y con las autoridades para alcanzar sus objetivos.
- **Competitividad:** capacidad del territorio y la comunidad para articularse, integrarse y participar en condiciones de igualdad con el resto del espacio urbano.



Asimismo, con el propósito de conocer las características sociodemográficas de los habitantes de los conjuntos, se utilizó información oficial del INEGI y ésta fue presentada a la comunidad como parte del diagnóstico.

Los habitantes de los conjuntos habitacionales revisaron los resultados del diagnóstico y con apoyo de un promotor vecinal, definieron las principales necesidades para ser atendidas y gestionadas. De esta forma, se integraron 191 comisiones de trabajo de las cuales destacan las siguientes:

- Seguridad.
- Alumbrado.
- Salud.
- Limpieza.
- Abasto.
- Mejoramiento de espacios recreativos y de convivencia.
- Integración comunitaria.
- Equipamiento (rutas de transporte, paraderos de camiones).
- Gestión con autoridades.

Cada comisión elaboró y ejecutó un plan de trabajo. En las actividades desarrolladas dentro de las comunidades han participado más de 7,600 personas. Destacan los siguientes talleres:

- Jornadas de limpieza y reforestación.
- Actividades de integración como cine comunitario, juegos de lotería, y festejos de fechas conmemorativas (día de las madres, día de muertos).
- Capacitación y asesoría en protección civil.
- Reparación e instalación de luminarias.
- Elaboración de las reglas de convivencia.
- Asesoría para la prevención de adicciones.
- Servicios de seguridad pública.
- Pláticas de protección del delito.
- Talleres de seguridad ciudadana y denuncia ciudadana.
- Pláticas sobre temas de salud.
- Taller de elaboración de figuras de resina.
- Limpieza de viviendas abandonadas.
- Asesoría sobre el cuidado de las mascotas.
- Participación en la recompensa digital.
- Instalación de juegos infantiles.
- Reinstalación y reparación de seis bombas del cárcamo por parte del Sistema de Aguas y Saneamiento.
- Instalación de medios de seguridad.
- Donación de pintura para fachadas.
- Pintura de murales.
- Gestión para integrar y mejorar el transporte público.
- Colocación de señalamientos viales.

En los 32 conjuntos participantes se ha generado un proceso de conformación y formalización de la organización vecinal. Asimismo, se han capacitado, guiado y orientado a sus habitantes en la normatividad aplicable en la entidad y en los procedimientos para obtener el reconocimiento de las autoridades.

### **Ámbito técnico:**

Para la implementación de los aspectos técnicos del programa se capacitaron 32 encargados, denominados arquitectos de barrio, quienes en conjunto con la comunidad elaboraron el diagnóstico de cada conjunto habitacional dentro del programa. Los diagnósticos, ejecutados durante el segundo semestre de 2013, fueron:

- Diagnóstico de características físicas del conjunto habitacional.
- Evaluación del conjunto habitacional elaborado por la comunidad en coordinación con el promotor vecinal.
- Priorización por parte de la comunidad sobre las acciones a realizar.

Las obras a llevar a cabo corresponden, en su mayoría, a los proyectos genéricos propuestos por la Subdirección General de Sustentabilidad y Técnica, como:

- Talleres participativos de pintura de fachadas, arte urbano o impermeabilización.
- Espacio modular de luz y sombra para reunión y esparcimiento.
- Talleres participativos sobre huertos urbanos.

Asimismo, se recibieron de nueve delegaciones regionales proyectos particulares y distintos a estas opciones, que responden a necesidades importantes de los conjuntos habitacionales también consideradas en los diagnósticos. En este sentido, se definió y aprobó un modelo de operación para llevar a cabo las obras. Éste considera el registro de acreditados cumplidos, así como el diseño de una plataforma tecnológica para administrar y controlar el avance de obra y el ejercicio de los recursos.

**Ilustración 25: Aspecto social de Mis vecinos y mi comunidad, programa de rehabilitación de barrios**



**Durango**  
Taller participativo



**Yucatán**  
Presentación de resultados



**Michoacán**  
Cine comunitario



**Sonora**  
Jornada de Salud



**Campeche**  
Reunión con vecinos para tratar el tema del paso peatonal



**Sinaloa**  
Cursos de protección civil y primeros auxilios



**Guanajuato**  
Arte en lugar de grafiti



**Nayarit**  
Jornada de reforestación

 <p style="text-align: center;"><b>Chiapas</b> Elección de representantes</p>	 <p style="text-align: center;"><b>Chihuahua</b> Activación física</p>
 <p style="text-align: center;"><b>Jalisco</b> Reunión para difundir programas institucionales como la recompensa digital</p>	 <p style="text-align: center;"><b>Veracruz</b> Macro posada vecinal</p>

<b>Iniciativa</b>	<b>Sisevive-Ecocasa</b>
-------------------	-------------------------

**Objetivo de la iniciativa**

Desarrollar e implementar el modelo de evaluación energética Sisevive-Ecocasa con el propósito de impulsar la construcción de viviendas más eficientes y que mejoren la calidad de vida de los acreditados.

En una primera etapa, establecer un sistema de evaluación que permita obtener una calificación sobre el desempeño energético y medioambiental de las viviendas construidas en México. En la segunda etapa, añadir indicadores de sustentabilidad del conjunto.

**Logros 2013**

Sisevive-Ecocasa permite evaluar integralmente elementos del diseño, características constructivas y tecnologías de cualquier vivienda ubicada en México. Lo anterior, bajo la premisa de lograr un mayor confort térmico y el uso racional del agua. Asimismo, otorga una mejor calificación a aquellas viviendas que usen de manera más eficiente la energía y el agua. La escala de evaluación está en un rango alfabético que inicia en la “A” a concluye en la letra “G”, donde la A representa el nivel más eficiente. Éste permitirá a los derechohabientes identificar fácilmente aquellas viviendas que les permitan vivir mejor y ahorrar más.

Para lograr lo anterior, se consideran dos elementos de cálculo que permiten evaluar los atributos de la vivienda asociados a su desempeño energético y medioambiental, y así otorgar un calificación:

- Deevi (Diseño energéticamente eficiente de la vivienda).
- Saavi (Simulador de ahorro de agua en la vivienda).

Para agilizar el proceso y lograr la implementación a nivel nacional, se desarrollaron dos plataformas informáticas, una en el Infonavit y otra en el Registro Único de Vivienda (RUV). Durante 2013, se ejecutó un piloto, en ambiente controlado, a fin de probar los flujos de información entre ambas plataformas.

Los resultados del piloto indicaron que 303 viviendas, que al cierre de 2013 concluyeron la verificación de sus atributos Sisevive-Ecocasa, constituyen una muestra representativa para validar positivamente el funcionamiento de ambas plataformas, mismas que han sido desarrolladas para el envío y recepción de la información declarada por el desarrollador en las herramientas del sistema y permiten una comunicación exitosa entre todos los actores involucrados en el proceso.

En el mes de noviembre, se capacitó en materia de operación a más de 750 representantes de las empresas de verificación registradas a esa fecha en el RUV. Los talleres de capacitación se llevaron a cabo en el Distrito Federal, Monterrey, Guadalajara, Hermosillo, La Paz, Mérida y Tlalnepantla. Asimismo, se realizó una presentación técnica del Sisevive-Ecocasa, que consideró su diseño técnico y herramientas de cálculo, a 60 representantes de instituciones privadas y públicas en materia de vivienda, energía y agua.

Para el desarrollo del Sisevive–Ecocasa se logró contar con los siguientes recursos internacionales:

- \$10 millones de pesos de la Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo (GIZ) para los rubros de asistencia técnica, creación del indicador Deevi y optimización del Índice de Desempeño Global (IDG).
- \$5.4 millones de pesos de la Embajada Británica en México para asistencia técnica de Fundación Idea y el monitoreo de viviendas.
- \$1.5 millones de pesos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para la traducción al español del manual Deevi y la compra de 1,200 licencias.

**Ilustración 26: Herramientas de medición del Sisevive-Ecocasa**



**Ilustración 28: Talleres de difusión y capacitación**



**Objetivo de la iniciativa**

Atender las necesidades de mejoramiento y rehabilitación de unidades habitacionales en el Distrito Federal para impulsar la calidad de vida de los derechohabientes y acreditados, al propiciar esquemas que permitan la restauración y la sustentabilidad comunitaria por medio de una estrategia integral piloto.

**Logros 2013**

Este programa se diseñó para desarrollar y ejecutar una estrategia integral que responda a las necesidades de restauración social y física de 14 unidades habitacionales seleccionadas en el Distrito Federal, en las que el Infonavit ha financiado viviendas. Los criterios de selección fueron:

- Conjuntos con viviendas adquiridas de origen con créditos del Infonavit en líneas I y II.
- Conjuntos con viviendas que cuentan con servicios básicos (agua, luz, drenaje).
- Conjuntos con viviendas adquiridas con créditos recientes otorgados por el Infonavit en Línea II vigentes o liquidados.
- Conjuntos con viviendas habitadas por residentes no derechohabientes o acreditados del Infonavit.
- Deficiencia o carencia de mantenimiento, operación y conservación.
- Deterioro de la imagen urbana.
- Falta de integración vecinal y desarrollo de organización comunitaria.

Mejorando la Unidad contribuye a lograr el objetivo estratégico del Infonavit de elevar la calidad de vida de los derechohabientes en un entorno sustentable, donde puedan desarrollar su potencial como individuos y ciudadanos.

**Tabla 11: Mejorando la Unidad en el Distrito Federal**

	<b>Delegación</b>	<b>Nombre</b>
1	Miguel Hidalgo	Torres Demet
2	Xochimilco	Nativitas
3	Tlalpan	Cuemanco I y II
4	Tlalpan	Conjunto Periférico - Hueso
5	Coyoacán	El Hueso, el Vergel
6	Coyoacán	Pedregal de Carrasco
7	Álvaro Obregón	U. H. Santa Fe
8	Azcapotzalco	San Pablo Xalpa
9	Iztapalapa	Prados Churubusco
10	Iztapalapa	San Lorenzo
11	Gustavo A. Madero	Arbolillo CTM
12	Gustavo A. Madero	Arbolillo CROC
13	Coyoacán	Culhuacán
14	Iztacalco	Infonavit Iztacalco

En el marco de el esquema de Mejorando la Unidad, se llevan a cabo intervenciones de tipo social y físico.

#### **Intervención social**

Se desarrolló un programa de actividades formativas con una orientación social y cultural para estimular la generación de acciones comunitarias y atender el deterioro de la cohesión social.

#### **Intervención física**

Ejecución de proyectos de obra focalizada que restauren elementos de las áreas comunes de las unidades habitacionales deterioradas por el paso del tiempo.

Entre los beneficios que se buscan con la iniciativa Mejorando la Unidad se encuentran:

- **Ámbito institucional**
  - Fortalecer el sentido social del Infonavit.
  - Fomentar el desarrollo urbano sustentable.
  - Conservación del valor patrimonial y de la garantía hipotecaria.
  
- **Ámbito social**
  - Mejorar la calidad de vida.
  - Crear elementos de identidad y de arraigo para la conservación del sitio.
  - Estimular la organización vecinal en torno a valores de respeto, responsabilidad, participación y solidaridad que permitan generar integración social y participación comunitaria.
  
- **Ámbito físico**
  - Restauración y recuperación física de espacios comunitarios.



- Mejoramiento de imagen urbana al interior de la unidad habitacional.

Los recursos para este programa provienen del Gobierno Federal a través de la Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano (Sedatu) y se podrán disponer de ellos una vez que estos determinen la figura jurídica para su asignación y administración, así como el proceso de contratación de proveedores. A efecto de iniciar debidamente las intervenciones sociales de restauración comunitaria y física, y una vez que los recursos estén disponibles, se contaba al cierre de 2013 con los siguientes avances:

- Fichas sociodemográficas por cada unidad habitacional.
- Diagnósticos de las condiciones físicas de las unidades habitacionales.
- Propuestas de intervención física.
- Modelo de operación del programa.
- Presupuesto de las intervenciones sociales y físicas.
- Versión preliminar de los lineamientos generales del programa.
- Capacitación en materia de desarrollo comunitario acerca de los impulsores de la restauración comunitaria.

## Ilustración 27: Propuestas de intervención física



## Ilustración 28: Capacitación en materia de desarrollo comunitario



### Iniciativa

### Hipoteca con Servicios

#### Objetivo de la iniciativa

Implementar mejoras y adecuaciones al programa para que los trabajadores puedan cubrir el pago del predial y la cuota de conservación de sus viviendas, para contribuir con la conservación y plusvalía del entorno.

#### Logros 2013

Considerando el diagnóstico y la evaluación de resultados del programa Hipoteca con Servicios, se trabajó en implementar mejoras y adecuaciones a la operación del programa con el fin de hacer más eficiente el pago de los servicios y el flujo operativo de la gestión con municipios y empresas administradoras. El proyecto se instrumentó en dos fases:

- Primera fase: diseño de mejoras.
- Segunda fase: implementación de mejoras.

En el diagnóstico señalado se identificaron las siguientes áreas de oportunidad:

#### Pago de predial

- Eliminar los criterios de selección municipal (619 de los 1300 municipios operaron adquisición de vivienda nueva).
- Supervisar el efecto multiplicador del esquema (participaciones federales).

#### Pago de cuota de conservación

- Aumentar el límite de la cuota actual (9% de aumento en riesgo de extensión), o bien excluir los créditos que superen dicho monto desde su originación.

- Fortalecer el intercambio de información entre las áreas involucradas y reforzar la operación y monitoreo para garantizar su correcta ejecución.

Respecto al diseño e implementación de mejoras, en 2013, se habilitó el canal de atención a través del Infonatel, los kioscos y el portal del Infonavit para brindar apoyo a los acreditados, al ofrecer información del programa y aclaración a sus dudas. Adicionalmente, se garantizó que el estado de cuenta-resumen de pago por servicios pueda consultarse en el sitio Mi Cuenta Infonavit, junto con los importes retenidos del predial y de la cuota de conservación.

Por otra parte, en el mes de agosto de 2013, el H. Consejo de Administración autorizó eliminar el requisito que establecía que sólo los municipios con grado básico de sustentabilidad o nivel de competitividad adecuado o alto, de acuerdo al Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), podrían participar dentro del programa. Lo anterior, permite expandir la estrategia a todos aquellos municipios con mayor número de originación de créditos hipotecarios del Infonavit.

Finalmente, durante 2013 se diseñó el modelo para poder dar de alta y baja del programa a aquellos acreditados que lo deseen, así como para registrar, eliminar y actualizar información de las empresas administradoras y municipios que participan en el programa.

Hipoteca con servicios busca garantizar la mejor conservación de las áreas comunes y la mejor dotación de servicios públicos y equipamiento para la población, con lo cual se propiciará una mayor calidad de vida y plusvalía de la vivienda.

Asimismo, se trabajó de forma preventiva para que los conjuntos habitacionales financiados por el Infonavit se conserven en buen estado y se favorezca el sentido de arraigo y pertenencia a la vivienda, lo anterior repercute favorablemente en:

- Creación de una cultura de pago tanto del crédito, como de los servicios (predial y cuota de conservación).
- Disminución del índice de cartera vencida.
- Disminución del número de viviendas abandonadas.
- Rehabilitación de un menor número de unidades habitacionales.

Los principales resultados del programa durante 2013 son:

- 26 municipios incorporados en el año.
- Predial: 15,271 créditos, es decir, 24% del total de los créditos en este programa con respecto al número total.
- Cuota de conservación: 27,181 créditos se incorporaron a este programa, con lo que se superó la meta de 20,000 créditos.
- Ambos servicios: 1,206
- Monto recaudado al quinto bimestre de 2013:
  - Predial: \$11.57 millones de pesos, en comparación con los \$10.57 millones de pesos recaudados en 2012.
  - Cuota de conservación: \$66.15 millones de pesos, en comparación con los \$33.55 millones de pesos recaudados en 2012.

**Ilustración 29: El Infonavit y el Ayuntamiento de Campeche firman convenio Hipoteca con predial**



**Ilustración 30: El Infonavit y el Ayuntamiento de Tlajomulco de Zúñiga firman convenio Hipoteca con predial**



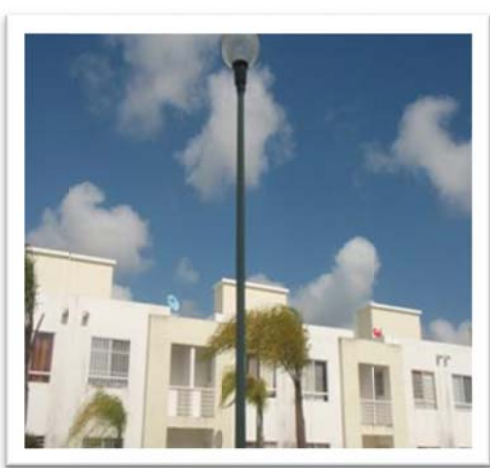
**Ilustración 31: El Infonavit y el Ayuntamiento de La Paz firman convenio Hipoteca con predial**



**Ilustración 32: Ejemplos de municipios donde se ha firmado el convenio Hipoteca con predial**



**Ilustración 33: Desarrollos en el programa Hipoteca con servicios en Quintana Roo (Villas del Mar, Villa de Otoch Paraíso, Villas del Sol Playa del Carmen, Ciudad Natua y La Joya Residencial)**



**Iniciativa****Fortalecer procesos enfocados a la calidad de la vivienda y el entorno****Objetivo de la iniciativa**

Fortalecer el proceso de verificación y el Índice de Excelencia (INEX) de verificadores al considerar los criterios mínimos de vivienda con el objetivo de garantizar su calidad y la de la garantía hipotecaria.

**Logros 2013**

El proyecto se dividió en tres fases principales: entendimiento de la situación actual; propuesta de cambios; y validación y plan de implementación. Derivado de lo anterior, se generaron tres principales áreas de análisis y trabajo:

1. Los criterios que establece el Instituto como mínimos para que una vivienda pueda ser sujeta a crédito del Infonavit.
2. El proceso de verificación para medir si las viviendas cumplen con los requisitos para ser destinadas a derechohabientes del Instituto
3. El proceso general para evaluar a empresas verificadoras que resulta en el cálculo del INEX.

**Criterios mínimos**

Se definieron siete criterios mínimos de la vivienda/entorno como parte de los requerimientos que el Infonavit establece:



**Tabla 12: Bases para criterios mínimos de vivienda**

Estrategia de corto plazo	Mecanismo / Criterio
Ubicación de la vivienda/conjunto habitacional	➔ Polígonos de CONAVI U1, U2, U3
Autogestión de los conjuntos habitacionales	➔ Organización vecinal formal <ul style="list-style-type: none"> <li>• C/ Manual operativo (desarrollado por la Fundación)</li> <li>• Financiamiento temporal por el desarrollador</li> </ul>
Mantenimiento de la vivienda/entorno	➔ Hipoteca C/ Servicios (¿obligatoriedad solo para la recaudación de la cuota de mantenimiento?)
Eco-tecnologías que permitan maximizar el aprovechamiento de los recursos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agua, gas, electricidad</li> </ul>	➔ Hipoteca Verde (Revisada)
Educación/Concientización del habitante	➔ Módulos de inducción al derechohabiente <ul style="list-style-type: none"> <li>• Social - "Vivir en Comunidad"</li> <li>• Económico – "Calidad de tu Vivienda"</li> <li>• Ambiental" – "Protegiendo el Ambiente y Viceversa"</li> </ul>
Espacios comunitarios	➔ Centro comunitario, Espacio deportivo/recreativo, o parque/plaza pública (proximidad definida por CONAVI)
Técnicas y sistemas de Diseño Pasivo	➔ Iluminación natural interior (rango de lúmenes objetivo) Temperatura interior (rango de grados centígrados objetivo)

\*Nota: La imagen muestra las estrategias definidas; Durante 2014 se definirán puntualmente los Criterios mínimos para cada mecanismo.

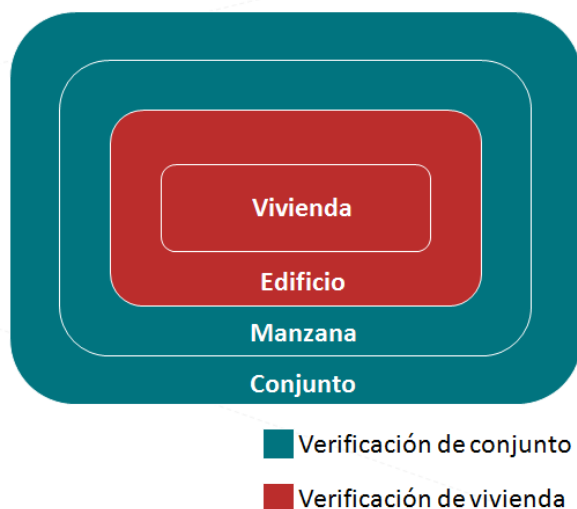
Asimismo, se consideró relevante que continúe operando el criterio de superficie habitable de la vivienda.

### Proceso de verificación

Para robustecer la verificación en la Línea II, se recomendó implementar procesos de verificación enfocados a:

- El conjunto habitacional.
- La vivienda.

### Ilustración 34: Alcances de diferentes procesos de verificación



En este sentido, se determinó que las líneas III y IV con afectación estructural se sujetarán al nuevo formato de dictámenes parciales necesarios para el trámite de ministraciones sin aumentar el número de visitas mínimas. Adicionalmente, se realizará una verificación previa para comprobar la calidad de la vivienda ya construida; también se exigirán verificaciones previas aleatorias en la vivienda nueva y usada.

#### INEX y asignación

El nuevo Índice de Excelencia (INEX) se compone de cuatro variables orientadas en obtener una evaluación integral, al considerar a desarrolladores, Gerencia Técnica, y niveles de servicio. Adicionalmente, se espera que el INEX fortalezca la calidad de la verificación y la evaluación hecha por la Gerencia Técnica. Las variables que lo componen y sus valores son nivel de servicio (10), encuestas (20), conocimiento del verificador (20) y evaluación por la Gerencia Técnica (50).

Para fortalecer los cambios fue necesario ajustar el algoritmo de asignación que asegure la consolidación del mercado de empresas verificadoras conforme a los resultados obtenidos en el INEX. Esto se logró al cambiar la configuración actual de máxima dispersión a una de máxima concentración, tomando en cuenta el desempeño del periodo actual y dos periodos previos, así como la cercanía entre órdenes otorgados.

Asimismo, se realizarán auditorías aleatorias a una muestra representativa de empresas verificadoras. Para esto, se seleccionará anualmente una muestra aleatoria de empresas para auditarlas en materia de sección documental y de campo. Las faltas detectadas en estas auditorías resultarán en sanciones proporcionales a la gravedad de la falta y no deberán formar parte del INEX.

### Ilustración 35: Esquema conceptual de la verificación



Con relación al proyecto Valor Patrimonial, registrado en el Plan de Labores y Financiamiento 2013, se informa que, atendiendo a la nueva Política Nacional de Vivienda se determinó ampliar su alcance y usos.

Estas adecuaciones permitirán obtener información para generar alertas oportunas sobre zonas geográficas que experimenten fluctuaciones en precios, al mismo tiempo que permitirán el monitoreo de indicadores que midan el desempeño, la demanda y los precios del mercado hipotecario para la toma de decisiones.

Este índice fue presentado ante los Órganos de Gobierno en el mes de diciembre y sus aplicaciones serán realizadas durante 2014.

## Eventos y actividades

### Eventos y actividades

<b>Evento/actividad</b>	<b>5° Foro Internacional de Vivienda Sustentable: Vivienda Social Intraurbana (FIVS)</b>
-------------------------	--

#### Lugar y fecha

Por primera vez se celebró fuera de la Ciudad de México, se llevó a cabo en el Centro de Convenciones Yucatán Siglo XXI de Mérida, los días 25, 26 y 27 de noviembre.

#### Objetivo

El Infonavit organiza desde 2009 el Foro Internacional de Vivienda Sustentable (FIVS) con el objetivo de fomentar el desarrollo y adquisición de vivienda en entornos sustentables, debatir sobre los procesos de cambio en las ciudades y evaluar los modelos urbanos hacia un plan integral de sustentabilidad.

#### Participantes

Nueve países participantes y más de 1,300 asistentes.

- Ricardo Lagos (Chile)
- Pablo Lazo (Brasil)
- Alejandro Aravena (Chile)
- Felipe Correa (Ecuador)
- Felipe Leal (México)
- María José López (España)
- Vishaan Chakrabarti (India)
- Léon Krier (Luxemburgo)
- Michèle Laruë-Charlus (Francia)
- Troy Conrad Therrien (Canadá)
- Derrick de Kerckhove (Canadá)
- Alejandro Murat Hinojosa (México)
- Carlos Zedillo Velasco (México)
- Erick Olvera (México)

## Reseña

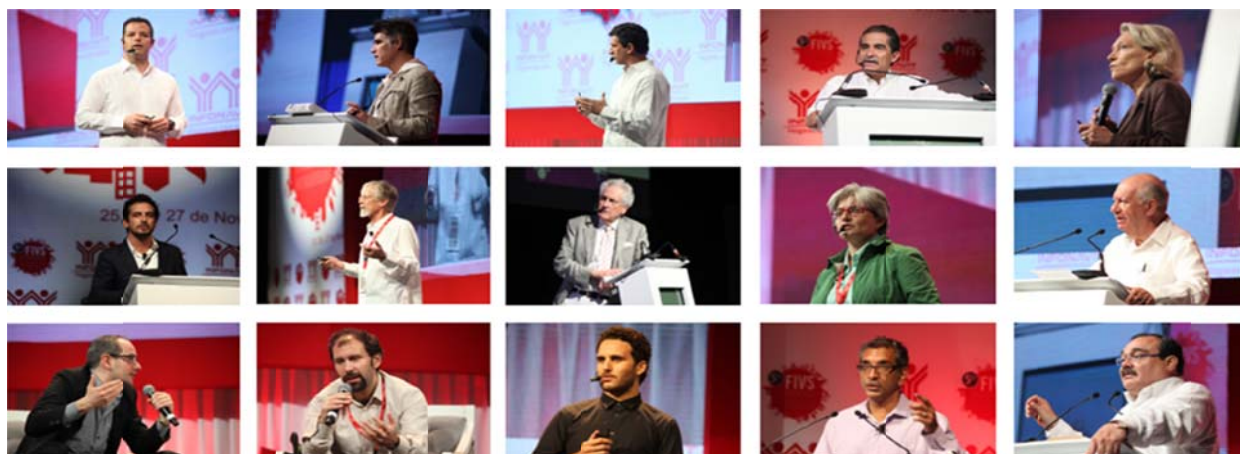
El FIVS no sólo sitúa la vivienda como tema prioritario en la agenda política del país, sino que propone entenderla como un tema urbanístico y multidisciplinario.

Los representantes del Infonavit abordaron los retos y logros de la vivienda social en México, así como de la relevancia de las nuevas soluciones habitacionales que impulsa el Instituto.

El Foro permitió abordar los temas de vivienda desde la óptica del urbanismo y con enfoque multidisciplinario. Lo anterior, con base en un modelo eficiente y sustentable que maximiza el valor de uso y la apropiación patrimonial para los habitantes de las ciudad.

**Ilustración 36: Escenas del 5° Foro Internacional de Vivienda Sustentable: Vivienda Social Intraurbana (FIVS)**





**Evento/actividad** **1er Encuentro de la Red Latino América y el Caribe (Red LAC) de Vivienda Sustentable**

**Lugar y fecha**  
 Mérida, Yucatán  
 25,26 y 27 de noviembre de 2013, en el marco del 5° Foro Internacional de Vivienda Sustentable 2013

**Objetivo**  
 La Red LAC (Red Latino Americana y el Caribe) de Vivienda Sustentable busca fortalecer la cooperación entre México, Colombia y Alemania, hacia una cooperación con toda América Latina. Lo anterior, a través de mecanismos en los que el Infonavit difunda los programas de sustentabilidad como Hipoteca Verde y Sisevive-Ecocasa, además de estudiar, replicar y difundir otras experiencias en materia de sustentabilidad en la vivienda y urbanismo.

**Participantes**  
 Instituciones de Brasil (Ministério das Cidades, Secretaria Nacional de Habitação), Chile (Agencia Chilena de Eficiencia Energética), Colombia (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio), El Salvador (Banco de Desarrollo de El Salvador), Nicaragua (Instituto de la Vivienda Urbana y Rural) y Perú (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento), la Agencia de Cooperación Alemana al Desarrollo GIZ, apoyada por la Building and Social Housing Foundation (BSHF), como parte de las Jornadas de Intercambio 2013 para difundir la experiencia de México del Programa Hipoteca Verde galardonado con el premio ONU Habitat.

**Reseña**  
 En el marco del Foro Internacional de Vivienda Sustentable, y como evento paralelo, se llevó a cabo una mesa de trabajo con ocho países participantes en el primer encuentro de la Red LAC, primera aproximación de intercambio con diversos países e

instituciones para sentar las bases, generar acuerdos y coordinar las siguientes actividades:

- Establecer una red de eventos y seminarios para difusión de experiencias.
- Contar con bibliotecas virtuales que concentren información para facilitar su intercambio.
- Visitas técnicas para conocer y difundir proyectos de vivienda en diversos países.
- Asesoramiento para identificar oportunidades de implementación y desarrollo de mecanismos sustentables.

En el cierre de este encuentro se mostraron los resultados en la reunión plenaria del FIVS. Participaron los titulares de la Sedatu y Conavi y se ratificó la relevancia de este tipo de intercambio de conocimientos y el interés de participar en la Red LAC.

Como resultado de este encuentro, se establecieron mesas de trabajo para que el Infonavit presente los resultados y experiencias de la Hipoteca Verde a funcionarios de Brasil, Perú y Colombia.

### Ilustración 37: 1er Encuentro de la Red Latino América y el Caribe (Red LAC) de Vivienda Sustentable



<b>Evento/actividad</b>	<b>Premio Iberoamericano de Tesis de Investigación sobre Vivienda Sustentable</b>
-------------------------	---

<b>Lugar y fecha</b>
México, D.F., 2013
6 de noviembre. Reunión de los ganadores con el Director General del Infonavit.
7 de noviembre. Ruta de la vivienda. Visita a algunas de las unidades habitacionales

más importantes de la ciudad.

8 de noviembre. Coloquio Internacional sobre Vivienda Sustentable Infonavit-Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad (PUEC), de la UNAM.

### Objetivo

El Infonavit, a través de la Red Digital de Información sobre la Vivienda, consolidó en 2008 la Comunidad de Estudios Territoriales, un espacio académico que permite la difusión de publicaciones científicas y la colaboración entre investigadores de diversos países. En 2009, se convocó a la primera edición del Premio Iberoamericano de Tesis de Investigación sobre Vivienda Sustentable con el fin de reconocer los resultados relevantes de trabajos de investigación sobre temas vinculados a la vivienda sustentable en Iberoamérica.

Desde entonces, se ha contribuido a la generación y difusión de nuevos conocimientos, métodos y estrategias de análisis sobre estas temáticas; al favorecer el diálogo entre la academia y el Instituto. A lo largo de la historia del premio, la convocatoria abierta a las tesis producidas tiene la finalidad de impulsar la difusión de los trabajos ganadores, no sólo dentro de la comunidad académica sino con el público en general.

### Participantes

Las tesis ganadoras Premio Iberoamericano de Tesis de Investigación de Vivienda Sustentable 2012 fueron:

- Ernesto López Morales. Tesis de Doctorado. Primer lugar Categoría A  
Título: Urbanismo pro-empresarial y destrucción creativa: un estudio de caso de la estrategia de renovación urbana en el Peri-centro de Santiago de Chile, 1990-2005.
- Carlos Alberto Torres Tovar. Tesis de Doctorado. Segundo lugar Categoría A  
Título: Producción y transformación del espacio residencial de la población de bajos ingresos en Bogotá en el marco de las políticas neoliberales (1990-2010). Una aportación a la comprensión del problema de la vivienda a través de cuatro casos de estudio de la localidad de Ciudad Bolívar.
- Gabriel García Moreno. Tesis de Maestría. Tercer lugar Categoría A  
Título: El abandono de la vivienda como consecuencia de la delincuencia e inseguridad urbanas en Ciudad Juárez, Chihuahua en el periodo 2007-2010.
- Susana Restrepo Rico. Tesis de Maestría. Primer lugar Categoría B  
Título: Mejoramiento sostenible de asentamientos informales de países en desarrollo: Brasil, Indonesia y Tailandia.



### Reseña

- Se imprimieron 100 ejemplares de cada tesis ganadora.
- Los cuatro ganadores y el presidente del jurado, Francisco Sabatini, estuvieron cuatro días en el D.F., conversando y compartiendo impresiones sobre el Infonavit y la vivienda.
- Se organizó un coloquio internacional en colaboración con el Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad (PUEC) de la UNAM en las instalaciones del Instituto de Investigaciones Económicas.

### Ilustración 38: Ganadores del Premio Iberoamericano de Tesis de Investigación sobre Vivienda Sustentable



**Evento/actividad** Premio Vida Integral Infonavit

### Lugar y fecha

Expo Vivienda y Construcción, Centro Banamex, México D.F. 9 de mayo de 2013

### Objetivo

El Infonavit invitó a los desarrolladores de vivienda a participar en esta convocatoria anual para inscribir los conjuntos habitacionales que ofrecen mejor calidad de vida y mayor valor patrimonial a sus habitantes.

## Participantes

- Alejandro Murat Hinojosa, Director General de Infonavit
- Comité Técnico Evaluador
- Enervalia
- Centro para el Transporte Sustentable (CTSIDEARQ)
- CORPICO
- Finalistas

## Reseña

El Infonavit promovió el reconocimiento Vida Integral Infonavit. Éste tiene el objetivo de fomentar una solución habitacional que incluya atributos de calidad de la vivienda y de sus alrededores, y que fortalezca la responsabilidad de los vecinos con su entorno y su comunidad.

El ganador fue el desarrollo Ivi Hogar Santa Lucía 2, por la constructora Ivi, que cuenta con escuelas, centros médicos, supermercados, alumbrado público solar, ecotecnologías, acceso a internet y zonas de esparcimiento, entre otros.

**Ilustración 39: Hogar Santa Lucía 2, desarrollo ganador del Premio Vida Integral Infonavit 2013**



<b>Evento/actividad</b>	<b>Espacio Infonavit</b>
-------------------------	--------------------------

<b>Lugar y fecha</b>
----------------------

Vestíbulo de las Oficinas de Apoyo del Infonavit, cinco sesiones durante 2013
---

<b>Objetivo</b>
-----------------

<p>Espacio Infonavit consiste en el establecimiento de sesiones informales que favorezcan el intercambio de ideas sobre temas relacionados con el desarrollo urbano, la vivienda, la movilidad y la ciudad.</p>
---

<p>A través de la participación abierta de invitados y asistentes, Espacio Infonavit aprovecha la condición pública del propio espacio al interior del Instituto para promover dinámicas proactivas.</p>
--

<p>En este sentido, los diálogos impulsan la transformación de los movimientos urbanos en el contexto actual con estrategias y acciones hacia nuevos modelos de vivienda y la creación de ciudades compactas y eficientes.</p>
--

<b>Participantes</b>
----------------------

<p>150 asistentes en promedio, entre estudiantes, académicos, funcionarios y público en general interesados en temas de vivienda, desarrollo urbano, esquemas de financiamiento y ciudad.</p>
---

<b>Reseña</b>
---------------

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Cinco sesiones, 20 ponentes.</li><li>• Diversos temas abordados vinculados a la vivienda social, la evolución de la vivienda, la vivienda abandonada, los esquemas de renta y oficios.</li><li>• Publicación y reseña de eventos en el blog del Foro Internacional de Vivienda Sustentables 2013.</li></ul> |
|---|

## Ilustración 40: Espacio Infonavit



**Evento/actividad** Primer Concurso FIVS 2013

### Lugar y fecha

Premiación en el marco del Foro Internacional de Vivienda Sustentable celebrado en Mérida, Yucatán, 25,26 y 27 de noviembre de 2013.

### Objetivo

Difundir e impulsar prácticas creativas que impulsen la redensificación, ubicación, equipamiento e infraestructura, así como la gestión de la vivienda social intraurbana en el marco de un modelo eficiente, compacto y sustentable.

El concurso promueve el desarrollo de un modelo de vivienda social con base en la Nueva Política de Vivienda, el Programa Nacional de Desarrollo Urbano y Vivienda 2013-2018 y la normativa regional de los municipios.

## Participantes

41 proyectos entregados  
10 finalistas  
2 menciones honoríficas  
3 premios  
2 exposiciones

## Reseña

Participaron 98 equipos de 12 universidades del país, se evaluaron 41 proyectos y se reconoció el trabajo de diez finalistas de cinco escuelas.

Se montó una exposición de los proyectos entregados en el Museo de las Artes y las Ciencias (MUCA) de la Facultad de Arquitectura de la UNAM, que posteriormente será exhibida en la Universidad Iberoamericana.

### Ilustración 41: Primer concurso FIVS 2013



<b>Evento/actividad</b>	<b>Centro de Investigación de Desarrollo Urbano y Vivienda</b>
-------------------------	--

<b>Lugar y fecha</b>
----------------------

El 12 de abril se firmó el convenio de colaboración en Boston, Massachusetts entre la Graduate School of Design y el Joint Center for Housing Studies de la Universidad de Harvard, con la participación de Patricia Roberts, Executive Dean de la Graduate School of Design y Alejandro Murat Hinojosa Director General del Infonavit.

El 27 de junio se firmó el convenio de colaboración entre la Universidad Nacional Autónoma de México, con la presencia del titular de la Sedatu, Jorge Carlos Ramírez Marín, como testigo de honor, José Narro Robles, Rector de la UNAM y Alejandro Murat Hinojosa, Director General del Infonavit.

<b>Objetivo</b>
-----------------

- Desarrollar propuestas de investigación, alineadas con los esfuerzos del Gobierno de la República, que promuevan al suelo urbano como la mejor ubicación para viviendas.
- Promover la planeación urbana bajo un enfoque vinculado al crecimiento del empleo, así como la mayor articulación de los programas y políticas del Instituto con el resto de los organismos de vivienda, y con los lineamientos estratégicos del sector.
- Desarrollar nuevas capacidades a nivel local a través de instrumentos y herramientas de planeación territorial que promuevan la sustentabilidad económica, social y ambiental.
- Generar un marco institucional, legal, fiscal y regulatorio que promueva la vivienda eficiente y el desarrollo urbano inteligente.

<b>Participantes</b>
----------------------

- Universidad de Harvard
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)
- Infonavit

<b>Reseña</b>
---------------

- Presentación ante el H. Consejo de Administración, que aprobó la creación del Centro.
- Firma de convenios de colaboración con la Universidad de Harvard y la UNAM en abril y junio de 2013.
- Aprobación del proyecto de investigación presentado por la Universidad de Harvard, con una duración de tres años y diversos componentes dentro de los cuales destacan el curso de diseño e implementación de mejores prácticas, investigaciones y estudios prácticos que documenten la incidencia de los planes y políticas de vivienda y desarrollo urbano sobre el costo, ubicación y viabilidad del desarrollo de viviendas a precios accesibles y cómo los diferentes niveles de

gobierno, a través de las distintas regiones de México, actúan y se coordinan para lograr una mejor urbanización de las ciudades sin afectar la oferta de vivienda y los equipamientos necesarios para la calidad de vida de los acreditados del Infonavit. La investigación propondrá ideas para mejorar la aplicación de políticas que incrementan la producción y calidad de la vida en zonas urbanas.

## **Evento/actividad Premio ciudades sustentables 2013**

### **Lugar y fecha**

Casa Montejo, Mérida, Yucatán, 27 de noviembre de 2013

### **Objetivo**

El Banco Nacional de México (Banamex), el Infonavit y el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) convocaron a la primera edición del Premio Ciudades Sustentables 2013.

El objetivo de este premio es fortalecer las capacidades de las ciudades para fomentar un desarrollo económico respetuoso del medio ambiente y de la población, en congruencia con el marco legal vigente; impulsar el diseño de políticas públicas y regulaciones que prioricen la sustentabilidad, en un marco de coordinación interinstitucional; procesos participativos y de financiamiento que garanticen la aplicación, buen funcionamiento y continuidad de dichas políticas y reglas; transformar las obras públicas y privadas en infraestructuras que apoyen la estrategia de sustentabilidad local; ordenar el aprovechamiento de los recursos naturales; y evaluar los proyectos públicos y privados en su relación con la sustentabilidad regional.

### **Participantes**

150 invitados, entre ellos:

- Alejandro Murat Hinojosa, Director General Infonavit.
- Javier Arrigunaga, Director General de Grupo Financiero Banamex.
- Alejandro López Caballero, Presidente Municipal de Hermosillo, Sonora.
- Simón Neumann Ladenzon, Secretario de Desarrollo Urbano y Vivienda del D.F.
- Alejandro Nieto Enríquez, Subsecretario de Desarrollo Urbano y Vivienda de la Sedatu.
- Carlos Zedillo Velasco, Subdirector General de Sustentabilidad y Técnica del Infonavit.
- Daniel Marroquín, Subdirector de Banca Sustentable Banamex.

### Reseña

- Premiación y reconocimiento a tres ciudades: Ciudad de México, Hermosillo y Colima.
- Seguimiento y coordinación de taller en colaboración con el Centro de Transporte Sustentable (CTS) y Banamex.

**Ilustración 42: Premio Ciudades Sustentables 2013**



### Evento/actividad **Análisis para la Redensificación Intraurbana**

#### Lugar y fecha

Levantamiento y análisis de la información a nivel nacional durante el 2013.

#### Objetivo

Contar con un análisis que posibilite establecer los criterios y lineamientos para la implementación de un modelo local de planeación de vivienda, que considere el aumento de la densificación intraurbana, desde una perspectiva socialmente responsable, económica y ambientalmente posible, para la generación de un modelo de ciudad compacta.

#### Participantes

- Delegaciones Regionales
- Desarrolladores
- Autoridades municipales
- Empresas del sector privado para análisis de la construcción

#### Reseña

Se estudiaron 158 municipios del país en los que se concentra 70% de la demanda potencial.

Temas analizados:



- Determinación de los municipios susceptibles a la redensificación con base en la demanda potencial de créditos.
- Identificación de centros urbanos
- Normatividad y disponibilidad de suelo e infraestructura a nivel urbano.
- Normatividad existente a nivel arquitectónico.
- Información de trámites respecto a las instancias jurídicas.
- Encuesta: evolución y percepción de la vivienda.
- Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la situación actual de la delegación frente a las políticas de redensificación urbana.

Por primera vez se cuenta con información integral de reservas territoriales, normatividad, requerimientos de la comunidad en materia de vivienda y el FODA por entidad.

### **Ilustración 43: Guía para el Análisis de Redensificación Intraurbana**



**Evento /  
Actividad****Pintemos México****Lugar y fecha**

Nueve entidades federativas, septiembre –diciembre de 2013

**Objetivo del Proyecto**

Contribuir a la conservación del patrimonio de los acreditados y de las garantías del Infonavit en conjuntos habitacionales deteriorados, mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

**Participantes**

Participaron nueve estados de la República Mexicana:

- Baja California
- Baja California Sur
- Estado de México
- Guerrero
- Morelos
- Oaxaca
- Tamaulipas
- San Luis Potosí
- Yucatán

Los talleres se impartieron por empresas especializadas. La comunidad de cada uno de los desarrollos participó con la mano de obra y aportaciones conceptuales para los talleres de arte urbano.

**Reseña**

17 conjuntos intervenidos:

1. Santa Lucía, Santa Lucía del Camino, Oaxaca.
2. Jesús Elías Piña, Tampico, Tamaulipas.
3. Solidaridad, La Paz, Baja California Sur.
4. Polígono 108, Mérida, Yucatán.
5. Pavón, Soledad Graciano de Sánchez, San Luis Potosí.
6. Niños Héroe, Cuautitlán Izcalli, Estado de México.
7. Las Manzanas, Tlalnepantla, Estado de México.
8. Alborada Jaltenco, Jaltenco, Estado de México.
9. Gustavo Baz, Tultitlán Estado de México.
10. El Rosario, Oaxaca.
11. Cañadas del Florido, Tijuana, Baja California.
12. Lomas de Cortés, Cuernavaca, Morelos.
13. Valle Verde, Temixco, Morelos.
14. Villas de Xochitepec, Xochitepec, Morelos.
15. La Puerta, Zihuatanejo, Guerrero.

16. El Hual, Zihuatanejo, Guerrero.
17. Rinconada, Acapulco, Guerrero.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1,122 viviendas intervenidas.
- 5,100 habitantes participantes beneficiados.
- 9 andadores públicos en 3 conjuntos habitacionales intervenidos.
- 5 murales de arte urbano organizados por empresas especializadas en conjunto con la comunidad.

### Evidencia gráfica

#### Ilustración 44: Ejemplos del programa Pintemos México

##### Santa Lucía, Santa Lucía del Camino, Oaxaca



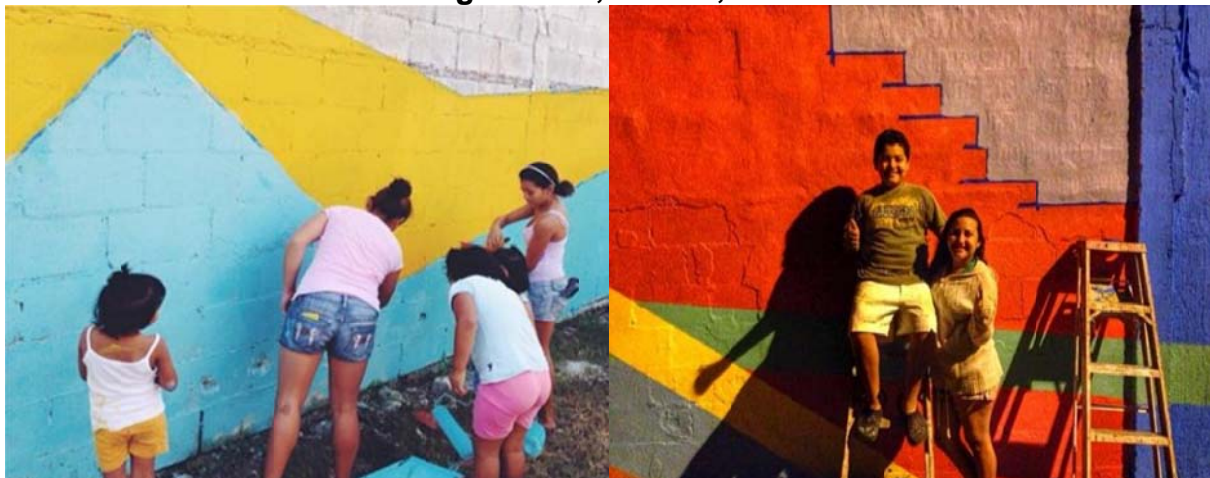
**Jesús Elías Piña, Tampico, Tamaulipas**



**Solidaridad, La Paz, Baja California Sur**



**Polígono 108, Mérida, Yucatán**



**Rancho Pavón, Soledad Graciano de Sánchez, San Luis Potosí**



**Niños Héroes, Cuautitlán Izcalli, Estado de México**



**Las Manzanas, Tlalneantla, Estado de México**



**Alborada Jaltenco, Jaltenco, Estado de México**



**Gustavo Baz, Tultitlán, Estado de México**



**Cañadas del Florido, Tijuana, Baja California**



**Rinconada, Acapulco, Guerrero**



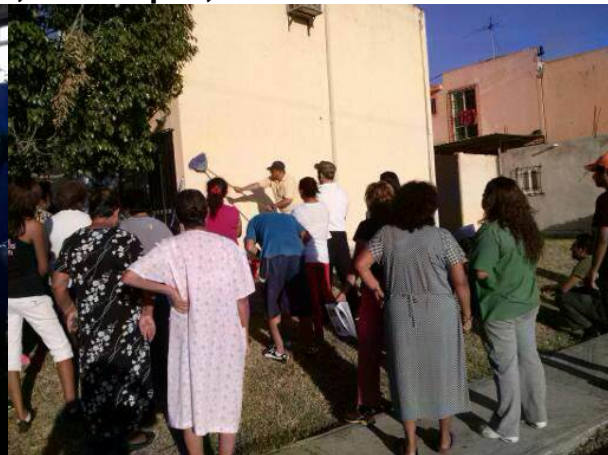
**El Hujal, Zihuatanejo, Guerrero**



**La Puerta, Zihuatanejo, Guerrero**



**Villas de Xochitepec, Xochitepec, Morelos**





<b>Evento/actividad</b>	<b>Capacitación para municipios</b>
-------------------------	-------------------------------------

<b>Lugar y fecha</b>
----------------------

México, D.F., 5 y 6 de diciembre de 2013
--

<b>Objetivo</b>
-----------------

- Fortalecer las capacidades locales técnicas y de gestión en seguimiento de las mejores prácticas.
- Robustecer los canales de comunicación para el seguimiento e implementación de la Política Nacional de vivienda a nivel local.
- Realización de talleres para promover la aplicación de programas institucionales.

<b>Participantes</b>
----------------------

En el taller titulado Ciudades Conectadas participaron funcionarios de las siguientes ciudades:
---

- Campeche, Campeche.
- Ciudad del Carmen, Campeche.
- Mérida, Yucatán.
- Morelia, Michoacán.
- Nogales, Sonora
- Nuevo Laredo, Tamaulipas.
- Oaxaca, Oaxaca.
- San Luis Río Colorado, Sonora.
- Santiago de Querétaro, Querétaro.
- Victoria de Durango, Durango.

Se llevó a cabo la capacitación en línea de más de 80 funcionarios municipales a través de 13 Delegaciones Regionales del Infonavit.
--

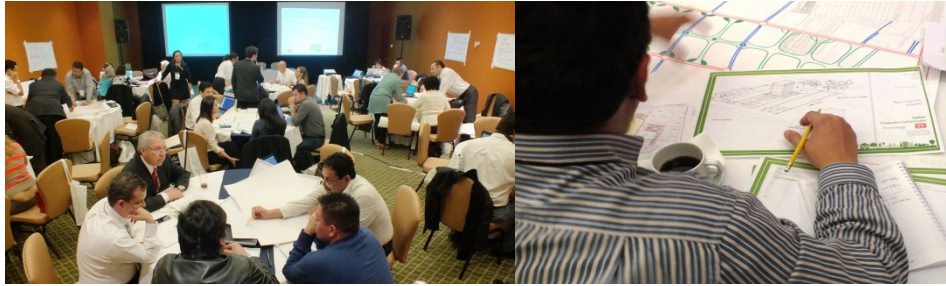
<b>Reseña</b>
---------------

El pasado 5 y 6 de diciembre se llevó a cabo el taller “Ciudades Conectadas: Desarrollo Orientado al Transporte Sustentable (DOTS), a través de la renovación del marco normativo”. El taller estuvo dirigido a los tomadores de decisión encargados de regular y promover el desarrollo urbano a nivel local y que cuentan con el apoyo institucional necesario para iniciar un proceso de actualización de sus marcos normativos y de planeación, para conformar un modelo urbano de DOTS.
--

Asimismo, se realizó el taller “Ciudades Conectadas” el cual consistió en:
--

- Capacitación a 40 funcionarios en temas de desarrollo urbano, movilidad y planeación.
- Conformación de 9 planes de trabajo para impulsar iniciativas de actualización de marcos normativos y de planeación.

### Ilustración 45: Taller Ciudades conectadas



**Evento/actividad** Programa piloto de fomento a la lectura

#### Lugar y fecha

En octubre de 2013, inició el programa piloto de Fomento a la Lectura en cinco desarrollos habitacionales ubicados en los estados de Hidalgo, Puebla y la Zona Metropolitana del Valle de México.

#### Objetivo

Contribuir al esfuerzo nacional para fortalecer el tejido social y la calidad de vida, al dar a los derechohabientes mayores oportunidades personales y profesionales a través del fomento a la lectura.

#### Participantes

Se entregaron bibliotecas familiares en los siguientes desarrollos habitacionales:

- Hogar es Ceylán (DF).
- Fraccionamiento Las Manzanas (Estado de México).
- Misiones San Francisco (Puebla).
- Real Toledo (Hidalgo).
- Las Margaritas (Hidalgo).

En colaboración con el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta) se habilitaron salas de lectura con una donación de 1,000 libros en cada desarrollo, y se capacitaron a bibliotecarios, promotores vecinales e integrantes de las organizaciones vecinales como mediadores para desarrollar talleres de fomento a la lectura.

#### Reseña

Al cierre de 2013, se entregaron 750 bibliotecas de un total de 1000. Se realizaron cuatro activaciones de fomento a la lectura en colaboración con la fundación Más Libros, Mejor Futuro. En coordinación con Conaculta se inauguraron dos salas de lectura en los desarrollos de Misiones San Francisco (Puebla) y Las Margaritas (Hidalgo).

## Ilustración 46: Programa piloto de fomento a la lectura



**Evento/actividad** INEX Verificadoras

**Lugar y fecha**

Cobertura nacional durante 2013

**Objetivo del proyecto**

El índice INEX permite a los derechohabientes y desarrolladores saber cuál es la eficiencia de las empresas verificadoras. Este índice fue rediseñado durante 2013 bajo un esquema más competitivo que no sólo generará más eficiencia sino que lo convertirá en una evaluación más justa, con clara diferenciación entre las empresas verificadoras para incrementar la calidad de la verificación.

**Participantes**

Gerencia de Calidad de Vivienda, Gerencias Técnicas, empresas desarrolladoras y verificadoras, representantes del RUV y asesores expertos.

**Reseña**

La Subdirección General de Sustentabilidad y Técnica organizó mesas de trabajo en conjunto con asesores externos para generar un nuevo índice compuesto por cuatro

variables que miden la calidad del trabajo de las empresas verificadoras:

- Nivel de servicio: mide tiempo de respuesta del verificador de evaluación documental y de la emisión de la habitabilidad.
- Encuestas de servicio: toma en cuenta el punto de vista de la Gerencia Técnica y desarrolladores.
- Conocimiento del verificador: calificación obtenida en preguntas realizadas a verificador durante la visita de evaluación por el gerente técnico sobre cinco temas específicos:
  - Normas oficiales mexicanas (NOM y NMX).
  - Reglamentos locales de construcción.
  - Lineamientos del Infonavit.
  - Requerimientos mínimos para emisión de dictámenes solicitados por el Instituto.
  - Criterios mínimos definidos por el Instituto para financiamiento de vivienda.
- Evaluación al verificador: busca asegurar que las verificaciones se lleven a cabo de forma correcta y completa conforme a los lineamientos del Infonavit.

**Evento /  
Actividad**

**Generación o mejora de la legislación urbana local**

**Lugar y fecha**

Programa nacional implementado durante 2013

**Objetivo del Proyecto**

Fortalecer la legislación urbana local de las entidades participantes, para incorporar criterios de sustentabilidad, movilidad, accesibilidad y participación ciudadana a través de la capacitación local, el seguimiento técnico y acompañamiento a la gestión.

**Participantes**

- Estado de Zacatecas (Código Urbano del Estado de Zacatecas)
- Estado de Aguascalientes (Código de ordenamiento territorial y desarrollo Urbano)
- Municipio de Durango (Ley de Condominios)
- Municipio de Matamoros (Programa de Ordenamiento Territorial)
- Municipio de Chihuahua (Programa de desarrollo urbano y Reglamento de Desarrollo Urbano Sostenible)
- Municipio de Ahome (Programa Integral de Movilidad Urbana Sustentable de Ahome)
- Municipio de Tepic, (Reglamento de Construcción del Municipio de Tepic)

Convenio Conavi: Aguascalientes, Benito Juárez, Matamoros, Oaxaca, Los Cabos, Colima, Chihuahua, Ciudad Juárez, Ensenada, Mexicali, Cajeme, Nativitas, Delicias,

Tepatitlán de Morelos, San Gregorio Atzoma y Durango.

## Subdirección General de Planeación y Finanzas

### Iniciativas

Iniciativa	Régimen de inversión
------------	----------------------

#### Objetivo de la iniciativa

Establecer un marco normativo integral para la gestión de los recursos líquidos del Infonavit, basado en estándares nacionales e internacionales. Lo anterior, considerando las necesidades y el doble mandato para incrementar el patrimonio de los trabajadores

#### Logros 2013

La reforma a la Ley del Infonavit de 2012, permite la inversión de los recursos excedentes del Fondo Nacional de la Vivienda en los valores que determine el H. Consejo de Administración (HCA) y con base en lo previsto para la inversión de los recursos del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).

De manera transitoria, desde el cambio de la legislación, hasta el cierre de 2013, y en tanto el H. Consejo de Administración apruebe y determine los valores en los que se deben invertir, se ha mantenido la postura más conservadora en la gestión de los recursos líquidos, otorgando un rendimiento similar al incremento anual del salario mínimo para el Fondo Nacional de la Vivienda en cumplimiento de la Ley del Infonavit.

La acumulación actual de liquidez representa una oportunidad para implementar una política de inversión de largo plazo que le permita generar rendimientos adicionales y dar mayores beneficios a los trabajadores al incrementar su patrimonio, generar más soluciones de vivienda accesible y permitir fondear nuevos productos para contribuir de mejor manera a la Política Nacional de Vivienda. Es importante señalar que el Instituto estima que la liquidez actual es temporal y por ende, se deben tomar las previsiones necesarias.

Asimismo, el Infonavit, en cumplimiento a la ley que lo rige, diseñó una propuesta de régimen de inversión para ser sometida a revisión y, en su caso, aprobación del H. Consejo de Administración. En dicha propuesta, se adoptó un enfoque integral basado en las mejores prácticas para la gestión de recursos. A la propuesta se le denominó Marco de Gestión de los recursos del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (FANVIT).

Con el objetivo de garantizar la protección y gestión adecuada de los recursos del FANVIT, el Marco de Gestión propone el fortalecimiento del gobierno institucional, a través de la ampliación de las responsabilidades del H. Comité de Riesgos y de la

creación de un H. Comité de Inversiones tripartita, el cual será el encargado de definir e implementar criterios de inversión transparentes, así como de establecer políticas de control, monitoreo, supervisión y rendimiento oportuno de cuentas.

De forma general, el valor de la propuesta del Marco de Gestión radica en los siguientes puntos:

1. Se alinea a los estándares internacionales para el manejo de fondos, orientado hacia la transparencia, cumplimiento, reporte y auditoría.
2. Es consistente con la regulación nacional, pero con independencia en gestión.
3. Promueve una transparente, conservadora y ordenada asignación de los riesgos, al ser administrados bajo estándares estrictos.
4. Contempla el desarrollo de infraestructura y la generación de capacidades internas de operación, supervisión y monitoreo necesarias para la gestión de los recursos.

Dentro de los beneficios de la implementación del Marco de Gestión se encuentran los siguientes:

- Gestión de los recursos de los trabajadores de una forma más eficiente al contar con un proceso y un régimen que facilite el logro de mejores rendimientos de la SCV.
- Generación de recursos adicionales que permitirán ofrecer más y mejor apoyo a los acreditados de bajos ingresos a través de una mayor oferta de productos a menores tasas.
- Robustecimiento al apoyo del acreditado al complementar el esquema de subsidio cruzado con los rendimientos adicionales generados.

**Objetivo de la iniciativa**

Fortalecer la metodología y administración de activos y pasivos (ALM, Asset Liability Management, por sus siglas en inglés), para asegurar que se analicen y administren de manera integral los riesgos, nuevos y actuales, que pudieran afectar en el mediano y largo plazo el balance del Instituto, tomando en especial consideración los originados por su calidad de administrador de ahorro complementario para el retiro.

**Logros 2013**

En 2013, se inició la asignación de créditos en pesos para los productos tradicionales del Instituto. Conforme se otorgue una mayor proporción de créditos en pesos y se incremente su participación como porcentaje del total de los activos del Instituto, se reduce el monto de activos que se encuentra naturalmente calzados (el pasivo y el activo se encuentra calzados cuando los créditos se emiten en veces salario mínimo (VSM) y las aportaciones también se realizan en VSM). Lo anterior, incrementa la exposición del Instituto a un eventual impacto en el margen financiero (MF) y genera la necesidad de llevar a cabo acciones para mitigar un posible desajuste en el balance general.

Para gestionar dicho riesgo, se construyó un marco de referencia acorde con las necesidades del Instituto. Asimismo, se desarrolló un proyecto estratégico para la creación de un modelo para medir y controlar este tipo de riesgo.

Dicho modelo, permite hacer proyecciones financieras para garantizar que el Instituto cuente con suficiente patrimonio para continuar administrando el ahorro de los trabajadores y otorgar créditos, así como observar sus principales vulnerabilidades a través de ejercicios de sensibilidad de indicadores financieros. Este modelo constó de las siguientes etapas:

- Primero, se modeló el principal pasivo del Instituto, la Subcuenta de Vivienda (SCV), así como el comportamiento de su principal activo, la cartera de créditos.
- Segundo, se definieron escenarios para las variables macroeconómicas que sirven de insumo al modelo, un escenario que se considera más probable o base y escenarios alternativos.
- Tercero, se calcularon los resultados financieros del Instituto bajo cada escenario y se comparó con el resultado del escenario base, para así determinar la sensibilidad de los resultados financieros ante cambios inesperados en las variables macroeconómicas, entre ellas el incremento en el salario mínimo (SM).
- Finalmente, se identificaron las principales métricas resultantes del modelo para medir el impacto de cambios a las variables macroeconómicas.

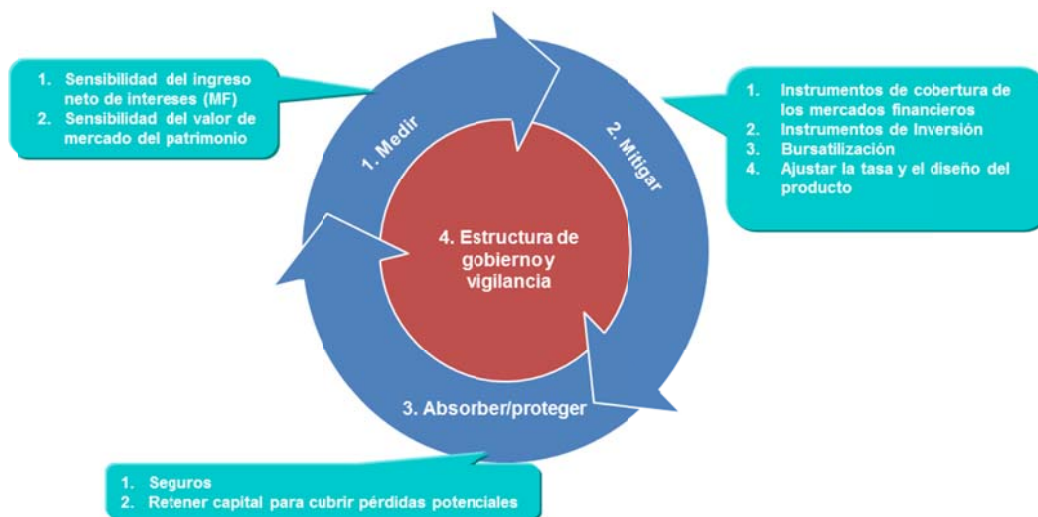
En octubre de 2013, se actualizó el Manual de administración de activos y pasivos, para incluir lo relacionado con el riesgo de descalce y se establecieron las estrategias que permitirán mitigar dicho riesgo y que se presentan a continuación:

1. Creación de la reserva de rendimiento adicional.
2. Inversión en instrumentos udizados.
3. Bursatilización.
4. Coberturas y ajustes al diseño del producto.
5. Cambios al Artículo 39 de la Ley del Infonavit.
6. Absorción de riesgo de descalce remanente.

Se presentó ante el Comité de Auditoría el estudio en el que se enfatiza la capacidad financiera del Instituto para cumplir con la entrega de depósitos, bajo el escenario de que sea aprobada la reforma de seguridad social (seguro de desempleo).

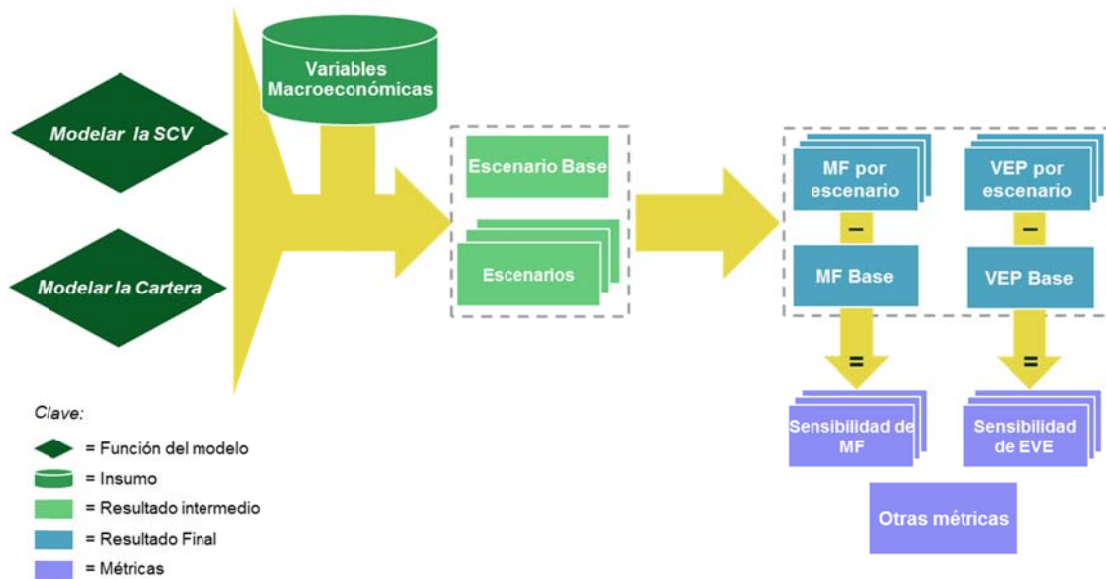
Se elaboró una propuesta para la creación del nuevo Comité de Administración de Activos y Pasivos (ALCO, Asset/Liability Committee, por sus siglas en inglés) y su funcionamiento, lo anterior permite identificar los riesgos oportunamente.

#### Ilustración 47: Marco de referencia para la gestión de riesgos del balance





## Ilustración 48: Modelo para medir y controlar el riesgo de descalce



### Iniciativa

### Diagnóstico y reingeniería de procesos

#### Objetivo de la iniciativa

Con el objetivo de cumplir de mejor manera con el doble mandato del Instituto, en 2013, la Subdirección General de Planeación y Finanzas, en coordinación con las subdirecciones y coordinaciones generales, llevó a cabo la revisión de procesos más exhaustiva de los últimos años (diagnóstico y reingeniería de procesos).

#### Logros 2013

La revisión de procesos permitió identificar los riesgos y las oportunidades de optimización, en cuanto a la originación de créditos, cobranza, recaudación, administración, tecnologías y canales de servicio, Lo anterior posibilitará al Infonavit a contribuir al bienestar integral y a la creación de valor patrimonial para sus más de 16 millones de derechohabientes al:

- Fomentar soluciones habitacionales que mejoren la calidad de vida y promuevan el desarrollo sustentable.
- Proveer soluciones financieras adecuadas a lo largo del ciclo de vida del derechohabiente para resolver sus necesidades habitacionales.
- Pagar rendimientos eficientes al ahorro de los trabajadores en la Subcuenta de Vivienda, para contribuir de manera significativa en su calidad de vida al momento de su retiro.
- Ofrecer información y asesoría a los derechohabientes sobre su ahorro, soluciones financieras y la forma de elegir la más adecuada para conformar un

patrimonio sólido.

A partir de la revisión de los procesos institucionales, y en un esfuerzo conjunto entre las distintas áreas, la Subdirección General de Planeación y Finanzas estableció un nuevo modelo de operación que permitirá:

- Evolucionar hacia procesos y servicios de excelencia, con mayor énfasis en efectividad y eficiencia, que generen a su vez una mejor experiencia de servicio a los derechohabientes y acreditados.
- Mantener la disciplina financiera para garantizar la salud del Instituto en el largo plazo, pues la actual administración reconoce que contar con finanzas sólidas es la fortaleza que permite atender las necesidades de los trabajadores derechohabientes.
- Participar de forma activa, y bajo una adecuada coordinación interinstitucional, en la definición y aplicación de las políticas de vivienda, internamente y a nivel sectorial.

Asimismo, durante el mes de septiembre, la Subdirección General de Planeación y Finanzas coordinó los esfuerzos para definir la estrategia institucional 2014-2018, por lo que diseñó un nuevo Tablero de Gestión Estratégica (TGE), el cual sirve como carta de navegación y refleja plenamente los objetivos institucionales.

## Eventos y actividades

<b>Evento/actividad</b>	<b>Colaboración estratégica entre la OCDE y el Infonavit en beneficio de los trabajadores de México</b>
-------------------------	---

### Lugar y fecha

En 2013, se realizaron los siguientes eventos con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE):

- Reunión con José Ángel Gurría, Secretario General de la OCDE, 6 al 7 de junio de 2013
- Primera reunión derivada del convenio de colaboración con la OCDE, México, D.F. 18 de octubre de 2013
- 5ª Mesa Redonda de Alcaldes y Ministros de la OCDE, Marsella, Francia, 4 al 5 de diciembre.
- Reunión del Comité de Política de Desarrollo Territorial a nivel Ministerial, convocada por la OCDE, Marsella, Francia, 5 al 6 de diciembre de 2013

### Participantes

- Alejandro Murat Hinojosa, Director General del Infonavit
- José Ángel Gurría, Secretario General de la OCDE
- Agustín García López, Representante de México ante la OCDE
- Gabriela Ramos, Jefa de Gabinete del Secretario General de la OCDE
- Mario López Roldán, Asesor del Secretario General de la OCDE

### Reseña

#### **Colaboración estratégica entre la OCDE y el Infonavit en beneficio de los trabajadores de México**

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) cuenta con 34 países miembros y colabora con al menos 60 países no miembros; entre sus objetivos se encuentra el promover políticas que favorezcan el desarrollo de las naciones y de sus habitantes. Desde 1994, como miembro de esa organización, México ha participado en diversos estudios con impacto en el diseño de políticas en nuestro país y en otros. Durante 2013, y en el marco de la Política Nacional de Vivienda, se dio inicio a una colaboración estratégica con organismos nacionales de ese sector, entre los que se encuentra el Infonavit.

A continuación se describen los pormenores de esta alianza que fortalecerá de manera integral al Infonavit e impulsará un modelo de desarrollo urbano sustentable e inteligente que le permitirá a sus derechohabientes contar con viviendas de calidad.

### **Encuentros del Director General del Infonavit con autoridades de la OCDE: el inicio de la colaboración**

El 8 de marzo de 2013, el Director General del Infonavit, Alejandro Murat Hinojosa, se reunió con el representante de México ante la OCDE, Agustín García López, con el fin de sentar las bases de una agenda bilateral y definir los trabajos para llevar a cabo estudios de política pública comparada entre países miembros de esa organización. Asimismo, se reunió con Gabriela Ramos, Jefa de Gabinete del Secretario General de la OCDE, José Ángel Gurría, y con Mario López Roldán, Asesor del Secretario General, para delinear la serie de actividades que se habrían de llevar a cabo como parte de la cooperación interinstitucional planteada.

Del 6 al 7 de junio de 2013, el Director General del Infonavit sostuvo un encuentro con José Ángel Gurría, Secretario General de la OCDE, con el fin de sentar las bases de un convenio de colaboración que impulse las políticas públicas en materia de vivienda y desarrollo urbano, necesarias para enfrentar los retos del sector habitacional, en beneficio de los trabajadores mexicanos.

### **Fortalecer al Infonavit: *OECD Housing and Urban Development Review for the National Worker's Housing Fund Institute***

El Infonavit y la OCDE suscribieron en octubre, el convenio denominado *OECD Housing and Urban Development Review for the National Worker's Housing Fund Institute*.

De esta forma, la OCDE evaluará las políticas de vivienda y de desarrollo urbano nacionales y hará recomendaciones que puedan ayudar, no sólo al Infonavit sino a las autoridades del sector, como la Sedatu y el Fovissste, a construir un modelo de desarrollo urbano sostenible e inteligente que ofrezca viviendas de calidad para los mexicanos. Esta evaluación se basará en su experiencia en otros países, en términos de políticas públicas y de gobierno, e identificará las formas en que se pueden abordar varios desafíos entrelazados, por ejemplo:

- Adoptar alternativas eficaces para promover una mejor planificación urbana.
- Restringir las tendencias a la expansión urbana y el cambio de la planificación y la regulación hacia un modelo más compacto de desarrollo urbano (redensificación).
- Estimular la renovación urbana.

- Avanzar hacia soluciones de transporte público más confiable, moderno, eficaz, seguro y sostenible.
- Mejorar la calidad de la oferta de vivienda nueva, así como asegurar que se suministre en cantidad suficiente.
- Revertir el abandono de viviendas y reducir los obstáculos del desarrollo del mercado de alquiler y del mercado secundario en propiedad.
- Modernizar los catastros y registros de la propiedad pública, así como fomentar la incorporación y regularización de propiedades no registradas.

La OCDE proporcionará al Infonavit sugerencias en cuanto a su modelo financiero y de operación para fortalecer su funcionamiento de manera eficiente, responsable en lo social y ambientalmente sustentable, así el Instituto mejorará sus procesos y mantendrá la solidez financiera que lo hace ser la principal hipotecaria social de América Latina, al tiempo que fortalecerá sus políticas para fomentar la sustentabilidad.

El 18 de octubre de 2013, tuvo lugar la primera reunión del grupo de trabajo en el marco de este importante convenio de colaboración, en la que participaron funcionarios de diversas dependencias del Gobierno Federal relacionadas con el sector vivienda, de la OCDE y del Infonavit.

#### **5ª. Mesa Redonda de Ministros y Alcaldes: analizar y compartir retos en materia de competitividad urbana, inversión y desarrollo regional**

El 4 y el 5 de diciembre, el Director General del Infonavit, Alejandro Murat Hinojosa, participó en la 5ª Mesa Redonda de Alcaldes y Ministros de la OCDE llevada a cabo en Marsella, Francia, donde se analizaron los retos que enfrentan algunas de las ciudades más importantes del mundo en materia de competitividad, desarrollo urbano, inversión y desarrollo regional.

En esa ocasión, el Infonavit presentó la propuesta ante la OCDE para que México sea la sede de la 6ª. Mesa. De ser aceptada, nuestro país se beneficiará de los intercambios en materia de desarrollo de ciudades competitivas, ordenamiento territorial y vivienda de calidad en las principales ciudades de los países más avanzados del mundo.

La participación del Director General del Infonavit en este evento refrenda el compromiso institucional de operar con las mejores prácticas internacionales en beneficio de los trabajadores de México.

#### **Reunión del Comité de Política de Desarrollo Territorial a nivel Ministerial**

Asimismo en Marsella, Francia, del 5 al 6 de diciembre, se llevó a cabo la Reunión del

Comité de Política de Desarrollo Territorial a nivel Ministerial, convocada por la OCDE, durante la cual los responsables del desarrollo regional, urbano y territorial de diversos países se reunieron para compartir entre sí las mejores prácticas y oportunidades en cuanto a estrategias de inversión pública efectiva; crecimiento incluyente de regiones y ciudades; y nuevos marcos para trasladar políticas a distintas regiones.

Los participantes dialogaron sobre la necesidad de contar con políticas urbanas nacionales para aumentar las contribuciones de las ciudades y las regiones al desarrollo incluyente y al crecimiento de los países, y también abordaron las estrategias de apoyo al desarrollo regional en una escala adecuada.

Durante este evento, el Director General del Infonavit tuvo la oportunidad de intercambiar las mejores prácticas en la configuración e implementación de estrategias basadas en los principios propuestos por la OCDE para la inversión pública efectiva.

Lo anterior es muestra de los logros emanados de la colaboración estratégica entre el Infonavit y la OCDE que beneficiará a los derechohabientes del Instituto y de las ciudades de México.

**Ilustración 49: El Director General del Infonavit, Alejandro Murat Hinojosa, con los participantes en la primera reunión del convenio con la OCDE**



**Ilustración 50: El Director General del Infonavit, Alejandro Murat Hinojosa, con participantes en la 5ª Mesa Redonda de Alcaldes y Ministros de la OCDE en Marsella, Francia**



**Ilustración 51: El Director General del Infonavit, Alejandro Murat Hinojosa, durante su intervención en la Reunión del Comité de Política de Desarrollo Territorial a nivel Ministerial, convocada por la OCDE y celebrada en Marsella, Francia**





## Subdirección General de Tecnologías

### Iniciativas

<b>Iniciativa</b>	<b>Modelo de Gestión Tecnológica</b>
-------------------	--------------------------------------

#### Objetivo de la iniciativa

Aumentar las capacidades tecnológicas para entregar de manera consistente los servicios informáticos e integrar de forma oportuna nuevas soluciones.

#### Logros 2013

##### Plataformas e infraestructura (operación)

- Se obtuvo una disminución de 25% en términos de interrupciones de los servicios digitales.
- Se mejoró el Índice de Excelencia en el Servicio, al incrementarse de 86 a 91.7 a nivel nacional.
- Se renovó la plataforma tecnológica par reducir el riesgo de interrupción del servicio en los sistemas de cartera y recaudación.
- Se hicieron ajustes a la operación del centro de cómputo y se incrementó el nivel de disponibilidad de servicios, de 99.24% en el primer semestre, a 99.44% para el segundo semestre.

##### Calidad

- Se mantienen las certificaciones de calidad en los siguientes rubros:
  - Enfoque basado en procesos ISO 9001:2008.
  - Sistema de Gestión de Seguridad de la Información 27001:2005
  - Medio Ambiente 14001:2004.
  - Igualdad Laboral. Norma Mexicana-R-025-SCFI-2013
- Se obtuvieron los siguientes certificados.
  - Sistema de Gestión de Información, Archivo General de la Nación 2013, con alcance en las 32 delegaciones.
  - Certificación Empresa Incluyente Gilberto Rincón Gallardo.

**Objetivo de la iniciativa**

Mejorar el servicio que entrega el Infonavit a sus usuarios en los puntos de atención personalizada, al contar con mejores procesos de atención, gestión y operación.

**Logros 2013****Sistemas de servicios a derechohabientes y acreditados**

- Incorporación de cuatro nuevos productos al sistema de crédito para atender necesidades de movilidad y vivienda temporal (Arrendavit), atender a trabajadores sin acceso a financiamiento en estados y municipios, mantener e incrementar el valor patrimonial de los trabajadores así como atender sus necesidades de crecimiento (Mejora tu casa e Hipoteca con servicios).
- Cancelación de hipoteca en forma digital, entre el Infonavit y el Instituto para el Registro del Territorio del Estado de Colima, lo cual reduce el tiempo de espera y evita a los acreditados desplazamientos innecesarios.
- Fortalecimiento del Sistema de Administración de la Cuenta Individual (SACI) con la integración de los módulos:
  - Alimentación de saldos al proceso de la precalificación.
  - Administración de amortizaciones en exceso.
  - Migración de movimientos históricos fondo anterior a SACI.
- Acreditados marcas y desmarcas (Procesar).
- Sistema de Titulación Notarial (STN) con el que los notarios formalizan en escritura pública el crédito otorgado por el Infonavit al derechohabiente.

**Sistemas para la recaudación fiscal (empresas aportantes)**

Integración de la plataforma tecnológica de administración de la recaudación y la cobranza especializada para garantizar la operación y gestión de la cobranza fiscal en todas sus etapas.

**Portal empresarial**

Liberación de trámites a través de Internet para facilitar a las empresas aportantes la

realización de gestiones y reducir los desplazamientos.

### **Proyecto Fénix**

Actualización funcional para el control y la captura de los procesos masivos que afectan directamente los adeudos de empresas aportantes (SAP TRM).

### **Canales de servicio**

- Aplicación móvil del Infonavit (app) que permite a los acreditados acceder a servicios y ubicar oficinas.
- Portal del Infonavit para equipos móviles. Facilita el acceso a información y servicios utilizando dispositivos móviles con acceso a internet.
- Precalificación en kioscos. Agilizar la atención a los trabajadores que usan este canal como medio de servicio.
- Micrositio Mejora tu casa. Cambio de imagen y publicación de las mejoras y nuevas características del producto.

## **Iniciativa**

### **Visión de TI y Modelo de gestión**

#### **Objetivo de la iniciativa**

Documentar las iniciativas de transformación en cada una de las capacidades del Modelo de Servicios de TI (estrategia, desarrollo, operación y gestión) que necesita el Infonavit a fin de incrementar el valor que genera el Instituto y mejorar sus capacidades actuales.

#### **Logros 2013**

### **Visión de TI y Modelo de gestión**

- Nuevo modelo de operación de tecnologías, adecuado a las necesidades y requerimientos de la organización, este ofrece atención eficiente y garantiza nuestra alineación con las mejores prácticas de la industria.
- Plan integral de transformación y ejecución de iniciativas que permitan la transformación e implementación del nuevo modelo de operación.

## Eventos y actividades

### Eventos

### Subdirección General de Tecnologías

#### Reseña

#### Apoyo en la gestión de promotores estatales

- **Baja California.** Reuniones de trabajo con presidentes municipales electos en Rosarito, Tecate, Ensenada y Tijuana para delinear mecanismos que permitan adquirir vivienda adjudicada y dar financiamiento a empleados municipales.
- **Chihuahua.** Reuniones de trabajo con los presidentes municipales electos de Parral, Ciudad. Juárez y Chihuahua.
- **Nayarit.** Firma de convenios con el Estado y los municipios de Bahía de Banderas y Tepic para el financiamiento a trabajadores estatales y municipales en el marco del programa Hipoteca con servicios.
- **Guerrero.** Se tiene acuerdo y proyecto de convenio con Acapulco, Zihuatanejo, Chilpancingo, Taxco e Iguala, para firmar convenios en el marco del programa Hipoteca con servicios.
- **Quintana Roo.** Reunión de acercamiento con autoridades del municipio de Benito Juárez (Cancún) y Solidaridad (Playa del Carmen) para la presentación del programa Hipoteca con servicios.

#### Convenios

- Convenios firmados (uno con el Gobierno del Estado de Nayarit y cuatro con los municipios de Tepic, Bahía de Banderas, Zihuatanejo y Chilpancingo).
- Convenios en negociación con municipios para Hipoteca con servicios.
- Acuerdos potenciales con municipios.
- Convenios potenciales con entidades federativas.
- Firma de convenio con el Estado de Colima para efectuar en línea el trámite de cancelación de hipoteca, con el Instituto para el Registro del Territorio del Estado de Colima (IRTEC).

## Subdirección General de Canales de Servicio

### Iniciativas

Iniciativa	Estrategia de Canales
------------	-----------------------

#### Objetivo de la iniciativa

Mejorar la experiencia del usuario, mediante una oferta de servicios multicanal, de acuerdo con el perfil y las preferencias de los derechohabientes.

Dentro de la estrategia de Canales 2013 se desarrollaron los siguientes proyectos estratégicos:

- Implementación de victorias rápidas.
- Estrategia multicanal.
- Implementación de estrategia de canales físicos.
- Implementación de estrategia en canales digitales.
- Implementación de estrategia en Centro de Contacto Infonatel.

#### Logros 2013

##### Implementación de victorias rápidas

Las acciones de corto plazo, que permitieron mejorar la percepción de los usuarios en los canales contemplaron la identificación de los servicios, la optimización de la operación de los Centros de Servicio Infonavit (Cesi), el Infonatel y el portal institucional; así como la actualización de los contenidos y los acuerdos de niveles de servicio con las áreas responsables.

El Modelo de Operación de los Cesi fue incorporado al Modelo de Modernización de Delegaciones.

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

- Cómo obtener un crédito.

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

Además se implementaron recordatorios y reprogramación de citas, su difusión en *banners* de portal y la puesta en marcha del filtro para direccionar filas y la atención de turno especial y grupal.

En lo que se refiere al portal del Infonavit en Internet, se desarrolló el plan de trabajo que contempló 20 servicios seleccionados para mejorar. Destacan los ubicados en Mi cuenta Infonavit, estado de cuenta, el buscador, el registro de datos de contacto, la actualización de saldos, el segundo crédito y el buscador portal móvil, además de ligas rotas y compatibilidad de exploradores.

En agosto se elaboró una matriz de contenidos, menús y páginas sin vigencia y por actualizar y se generaron estadísticas de uso de buscador. En septiembre se elaboró una propuesta de mejora de textos y se publicaron las actualizaciones de contenidos autorizados por las subdirecciones generales correspondientes, de acuerdo al plan de trabajo. En el Subproceso Actualización de Contenidos, que norma la actualización de manera semanal y preventiva, se adicionó la política de actualización de contenidos y la matriz de entradas y salidas.

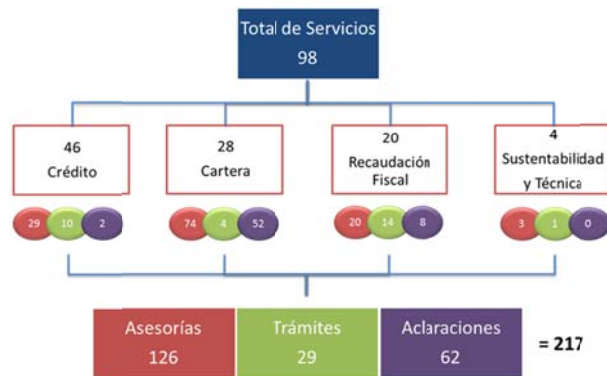
En el Infonatel, se instrumentó un programa piloto para evaluar el esquema de distribución de llamadas en quejas de cartera. Además, se concluyó con el proceso de migración del pronóstico al área encargada de lograr el equilibrio continuo entre los recursos disponibles, humanos y técnicos, y las demandas del servicio. Durante el cuarto trimestre se generó el pronóstico de llamadas, se elaboró la guía de operación para medir el desempeño de los centros de contacto y se implementó la metodología en el caso del Infonatel.

### **Estrategia multicanal**

Se construyó y formalizó un catálogo que identifica qué servicios se dan y a través de qué canal. Como complemento se definió un catálogo de atributos necesarios para brindar cada servicio por su canal primario.

En octubre se identificaron las necesidades de cada servicio por canal y su correspondiente plan de actualización. En noviembre de 2013, se diseñó el plan de migración de servicios a su canal primario identificado y considerando alcance, prioridades con las áreas, impacto, requerimientos tecnológicos y actividades operativas. Se priorizó la atención de los servicios por áreas, dependiendo de las brechas por servicio y la factibilidad tecnológica.

## Ilustración 52: Inventario de servicios institucionales



### Modelo integral de atención a quejas

Se diseñó e implementó un modelo institucional de atención a quejas para tener una sola bandeja de entrada. Además, se definió un enlace por área y se reforzó el esquema de escalamiento, se capacitó en línea a nivel nacional a los asesores, enlaces de las delegaciones, los Cesi y los enlaces de las subdirecciones generales. Como soporte tecnológico, se liberó en el Infonatel y en el portal Infonavit el acceso a quejas para público en general.

### Implementación de estrategia de canales físicos

En los Cesis existentes se identificaron las necesidades de infraestructura física, tecnológica, operacional, los servicios proporcionados, la problemática y las quejas recurrentes, y los recursos humanos.

El modelo de operación de los Cesi fue instaurado en 11 unidades en las delegaciones Metropolitana del Valle de México, Nuevo León, Jalisco, Hidalgo y Estado de México. Mediante este modelo se separa el servicio de cara al usuario del resto de actividades administrativas y proveedores externos, se formalizan cinco funciones (administrador de servicio, filtro para direccionar, promotor de medios alternos y asesor multi habilidades) para hacer más eficiente la operación y dignificar el servicio. Los cambios redujeron tiempos de espera e incrementaron la satisfacción del usuario.

### Ilustración 53: Esquema de servicio en canales físicos



### Implementación de estrategia en canales digitales

Se identificaron áreas de oportunidad en la entrega de servicios vía el portal, lo anterior determinó la necesidad de contar con secuencias lógicas de atención en los servicios ofrecidos. Por lo anterior, se definió el uso de infografías en los servicios de mayor demanda considerando un diseño visual atractivo, estructurado, simple y en lenguaje ciudadano, a fin de evitar que los usuarios se pierdan durante la navegación y para contribuir a optimizar los flujos de personas en los Cesi y en las llamadas al Infonatel.

Se hicieron mejoras en cuanto al diseño de la información, el buscador, el uso de los principales servicios en línea y se abrió el acceso a Mi Cuenta Infonavit para más de un millón de acreditados.

En octubre se definieron los servicios a implementar, con base al volumen de visitas en portal y la solicitud de información en los Cesi y el Infonatel:

Cabe señalar que el diseño de las infografías para el portal incluye página inicial, menú, y segundo y tercer nivel de navegación con detalle de los productos de crédito. Además de las infografías, durante el cuarto trimestre, se mejoraron los siguientes servicios, conforme al programa:

- Mi cuenta Infonavit.
- Obtén tu NSS.
- Estado de cuenta mensual.
- Estado de cuenta histórico.
- Cuánto debo de mi crédito.
- Cuánto ahorro tengo.
- Mejoras generales.



- Actualización del sistema de reconocimiento que permite identificar si el usuario que entra a una aplicación es un humano o es una máquina que procesa datos automáticamente (conocido como *captcha*).
- Implementar autoservicio de baja de cuenta.
- Envío de correo por actualización de contactos.

En conjunto con la Subdirección General de Recaudación Fiscal se definió y diseñó el nuevo portal dirigido a empresas aportantes que permite consultar:

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

Se actualizó el portal móvil que, además de por los trabajadores, ahora puede ser consultado por empresas aportantes y público en general y cuenta con más de 2.8 millones de visitas desde su lanzamiento en junio.

En julio se liberó en el portal el Asesor Virtual Infonavit (AVI), robot con inteligencia artificial que a través del reconocimiento de palabras clave unidas a una base de datos, da respuesta a preguntas sobre el Instituto y los servicios. Al mes de diciembre AVI contaba con un total de 36 mil visitas.

En septiembre se llevó a cabo el lanzamiento de la aplicación móvil del Infonavit para dispositivos móviles (App).

### **Implementación de estrategia en centro de contacto**

Se rediseñó el Modelo de Gestión de Proveedores con base en la metodología COPC<sup>21</sup> (Customer Operations Performance Center o Centro de Desempeño de Operaciones para el Usuario), con la definición de un tablero con 17 métricas de monitoreo.

Se modificó el esquema de distribución de llamadas entre proveedores para obtener homogeneidad en la asignación y el control del abandono, y facilitar la incorporación de proveedores bajo condiciones equitativas.

Los nuevos proveedores del servicio y los enlaces del Infonatel fueron capacitados en esta metodología.

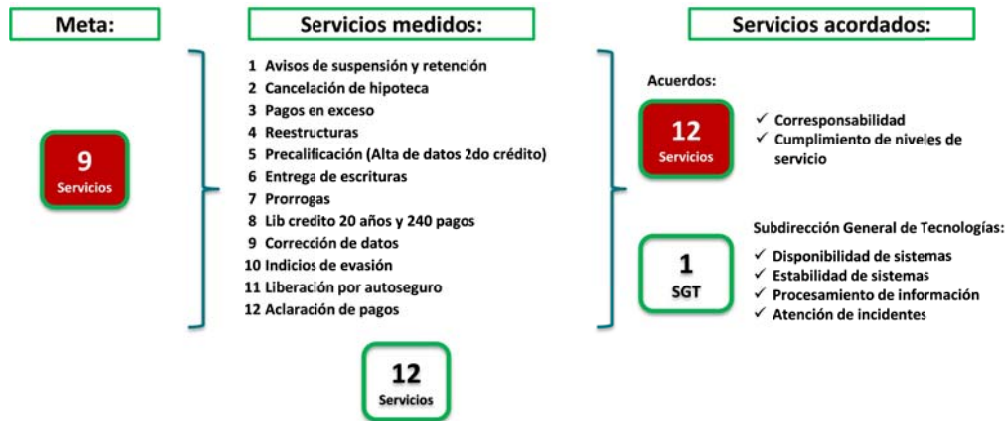
### **Medición integral de servicio**

---

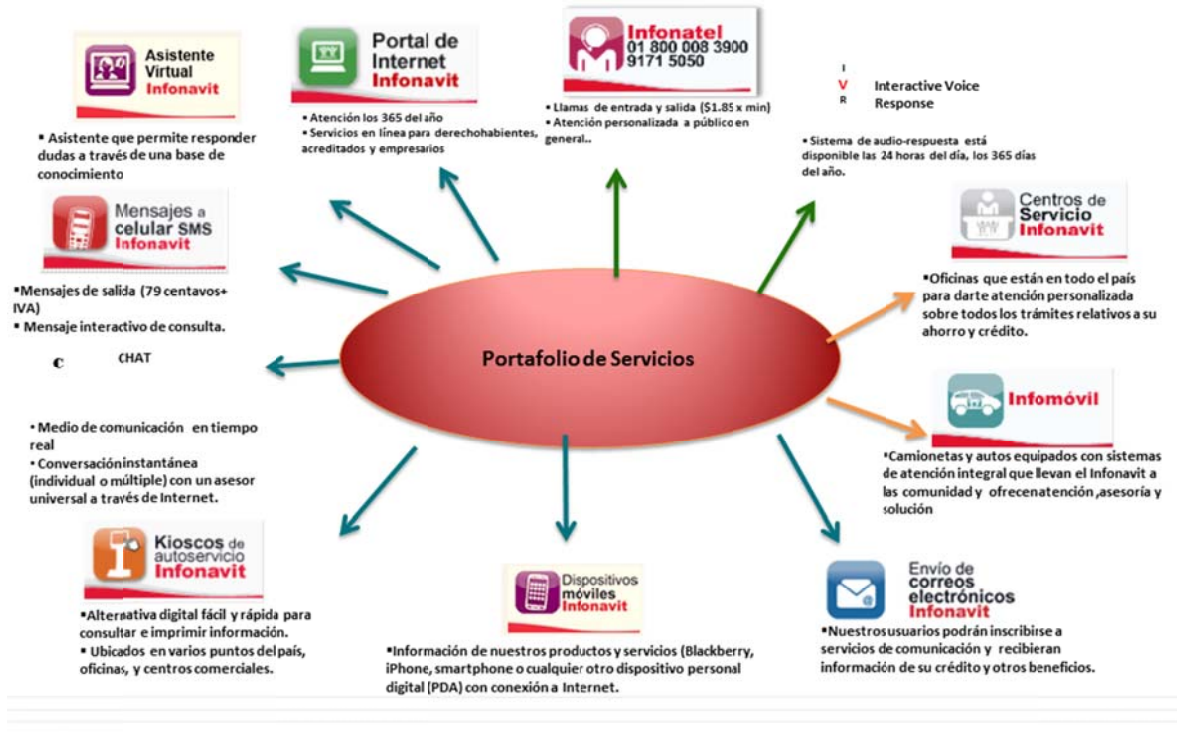
<sup>21</sup> Customer Operations Performance Center (COPC), conjunto de prácticas de gestión y capacitación para operaciones de servicio centradas en el cliente.

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

### Ilustración 54: Medición de la calidad en 12 servicios



**Ilustración 55: Portafolio de servicios en canales**



**Ilustración 56: Servicio en números**



**Ilustración 57: Asesor Virtual Infonavit (AVI)**



**Ilustración 58: Modelo de atención en los Cesi**



**Ilustración 59: Aplicación del Infonavit (App) para dispositivos móviles**



## Ilustración 60: Mi Cuenta Infonavit



## Subdirección General de Administración de Personas

### Iniciativas

<b>Iniciativa</b>	<b>Continuidad del Acuerdo de Responsabilidad Social Compartida (ARSC)</b>
-------------------	--

#### Objetivo de la iniciativa

Mantener las buenas relaciones laborales y la confianza en las personas para construir ambientes más productivos en una cultura de igualdad

#### Logros 2013

Se generó un esquema que permitió diferenciar el desempeño y la compensación variable de cada empleado del nivel técnico a nivel nacional por subdirección, delegación, coordinación, lo cual ha permitido ubicar el potencial que tienen los colaboradores en el desempeño de sus funciones e incrementar la motivación de los mismos para que sus labores sean de excelencia y mejora continua, a la vez de fomentar el trabajo en equipo llevando al Infonavit a ser uno de los mejores lugares para trabajar en México, así como una organización sólida y sustentable. Para ello, durante el 2013 se emprendieron las siguientes acciones:

- Desarrollo de la metodología que diera cumplimiento a los acuerdos firmados en la revisión de Contrato Colectivo de Trabajo 2012 en el apartado de Compensación Variable. La primera vez que se aplicó en febrero de 2013.
- Consolidación de los Equipos de Alto Desempeño (EAD) en las delegaciones para dar seguimiento al proceso de evaluación de desempeño.
- Comunicación y difusión a través de conferencias en línea con los EAD y reuniones con los enlaces y representantes sindicales en las Oficinas de Apoyo para homologar la información respecto de la forma de trabajo, así como para compartir recomendaciones y sugerencias de las experiencias adquiridas en cada delegación y área.

Se acordó con el Sindicato que los incrementos salariales anuales para el periodo 2014-2019, sean equivalentes al máximo entre el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) de enero a diciembre del año inmediato anterior y el último incremento al salario mínimo, ambos emitidos por las autoridades competentes, con los siguientes beneficios:

- Apoya para una planeación financiera en lo que se refiere a los recursos económicos que se destinan para el capital humano.

- Da certeza de mantener el poder adquisitivo a los empleados sindicalizados y no sindicalizados.
- Contribuye a fortalecer las relaciones laborales entre el Sindicato y la administración, dado que ambos comparten el interés de que los empleados se sientan motivados y a su vez cuidar los recursos del Instituto.
- El incremento se otorga a todos los empleados sin distinción, abonando a un ambiente de equidad y buen clima laboral.

### Ilustración 61: Evaluación del desempeño



### Evaluación del Desempeño



Con el fin de reconocer la contribución que en lo individual aporta el personal técnico y fomentar el trabajo en equipo, para este 1er semestre del 2013 la distribución del pago de la compensación variable será la siguiente en cada Subdirección y Delegación.

Agradecemos el apoyo de todos ustedes para concluir exitosamente este proceso



% Trabajadores	Días semestrales
6%	22.5
6%	20
18%	17.5
32%	15
15%	10
23%	7.5

Administración de Personas

SNTInfonavit

### Iniciativa

### Comunidad de aprendizaje: equidad de género

#### Objetivo de la iniciativa

- Proporcionar a los colaboradores del Instituto una nueva estrategia de formación, en donde éstos aprenden de forma abierta, participativa, compartan e intercambien información, debatan y dialoguen sobre recursos como lecturas, videos, infografía, casos, presentados en un mismo entorno (plataforma de aprendizaje).
- Crear una comunidad de aprendizaje en donde se debata, reflexione y discuta el tema violencia de género, con la finalidad de fomentar una cultura de igualdad libre de violencia y discriminación, capaz de propiciar el desarrollo integral de mujeres y hombres.

## Logros 2013

- Contar con la primera comunidad de aprendizaje, lo que le permitió a los participantes interactuar en los foros de discusión, compartir, reflexionar e intercambiar información y opiniones sobre la violencia de género.
- Implementación de una nueva estrategia de formación que posibilita la retroalimentación inmediata, al contar con las experiencias y opiniones de los colaboradores del Instituto.

### Ilustración 62: Herramientas para equidad de género

Comunidades

Comunidades

Mi perfil

NO MÁS VIOLENCIA DE GÉNERO

Cargar foto de la comunidad

Inicio Participantes Archivos anexos Foros Wiki

Foros Nuevo foro

Nombre	nº de respuestas	Respuesta más reciente	Acciones
Cierre de Discusión 8 y Foro de la Comunidad	1	07/02/2014 8:34 AM	✓ ✕
Cierre de la Discusión 7.	2	31/01/2014 2:59 PM	✓ ✕
Discusión 2. ¿Que es la violencia de género?	21	30/09/2013 7:46 PM	✓ ✕
Discusión 3 cierre de semana	9	22/10/2013 9:12 AM	✓ ✕
Discusión 3. Mitos sobre la violencia de género	3	09/10/2013 3:35 PM	✓ ✕
Discusión 4. Análisis de casos 1 y 2	6	09/11/2013 10:44 AM	✓ ✕
Discusión 5. Análisis de casos 3 y 4.	2	12/11/2013 8:39 AM	✓ ✕
Discusión 5. Cierre de la discusión 5.	2	15/11/2013 1:18 PM	✓ ✕
Discusión 6 cierre. El papel de la familia y la educación en valores	2	03/12/2013 8:48 AM	✓ ✕
Discusión 6. El papel de la familia y la educación en valores.	3	02/12/2013 12:10 PM	✓ ✕
discusión 7 Equidad de género e inclusión 27 al 31 ene 14	5	30/01/2014 2:44 PM	✓ ✕
Discusión 8. ¿Qué aprendiste en esta comunidad?	6	07/02/2014 8:31 AM	✓ ✕
Discusión conocámonos	28	15/11/2013 1:21 PM	✓ ✕

### Iniciativa

### Nuevo Centro de Formación Infonavit (CFI)

### Objetivo de la iniciativa

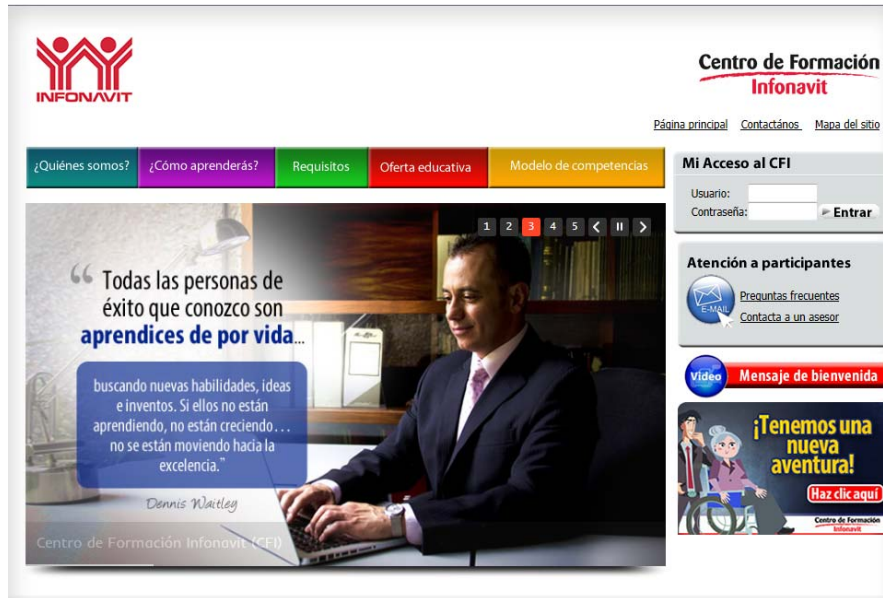
Fortalecer el Centro de Formación Infonavit (CFI) con recursos tecnológicos como foros de discusión, wikis y biblioteca digital, para crear una comunidad de aprendizaje institucional y contar con colaboradores en formación y actualización constante.

## Logros 2013

Se cuenta con un Centro de Formación más robusto, que no sólo pone al Instituto a la vanguardia en el uso de la tecnología sino que también le permite contar con colaboradores actualizados de forma permanente, por medio de facilitar el acceso a la información homologada y la interacción, el intercambio de experiencias y conocimientos, sin importar su ubicación.



Ilustración 63: Portal en intranet del Centro de Formación Infonavit



## Iniciativa

### Obtención de las siguientes certificaciones y distintivos:

- Norma Mexicana para la igualdad laboral entre mujeres y hombres NMX
- Distintivo empresa incluyente Gilberto Rincón Gallardo
- Segundo lugar de las mejores empresas para trabajar en México en el rubro de equidad de género

### Objetivo de la iniciativa

- Ser reconocidos como una institución a la vanguardia en las mejores prácticas en materia de igualdad, equidad de género, equilibrio entre la vida personal y laboral, prevención de violencia, hostigamiento laboral, sexual y discriminación.
- Generar las condiciones que permiten al personal dar lo mejor de sí mismos a través de un ambiente de igualdad laboral entre mujeres y hombres, dignidad y justicia, con base en el desarrollo de mecanismos para mantener la comunicación basada en el respeto, la honestidad y la confianza.

## Logros 2013

- Renovación del certificado en el Modelo de Equidad de Género MEG:2012 – Inmujeres.

En octubre 2013, se logró la renovación del certificado en el Modelo de Equidad de Género MEG:2012, con el siguiente porcentaje de participación:

**Tabla 13: Modelo de Equidad de Género**

<b>Año</b>	<b>%</b>	<b>Alcance</b>
2009	75	Subdirección General de Administración de Personas
2011	78	Subdirección General de Administración de Personas
2012	86	Subdirección General de Administración de Personas
2013	90.5	Nivel nacional

- Renovación del certificado de la Norma Mexicana para la Igualdad laboral entre Mujeres y Hombres NMX-R025-SCFI-2012 – Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Este certificado ampara las mejores prácticas en igualdad laboral entre mujeres y hombres en cinco ejes: igualdad y no discriminación, previsión social, clima laboral, accesibilidad y ergonomía y libertad sindical. Se obtuvo un puntaje promedio de 295.71 puntos de un total de 337 posibles.
- El Infonavit fue reconocido con el segundo lugar en el ranking de las 100 mejores empresas para trabajar 2013 en Equidad de Género” de acuerdo con los estándares de Great Place to Work©.
- Este logro se suma a la obtención del distintivo empresa incluyente Gilberto Rincón Gallardo, otorgado el 3 de diciembre, que refleja el compromiso del Instituto con la inclusión laboral a favor de los sectores más desfavorecidos de nuestra sociedad.

# Ilustración 64: Certificados y distintivos renovados: Norma Mexicana para la igualdad laboral entre mujeres y hombres NMX, Distintivo empresa incluyente Gilberto Rincón Gallardo y Segundo lugar de las mejores empresas para trabajar en México en el rubro de equidad de género

## ¡Gracias a tu apoyo!



La semana pasada se realizó la auditoria para la recertificación en la Norma Mexicana para la igualdad laboral entre Mujeres y Hombres, obteniendo un puntaje promedio de:

**295.71 puntos de un total de 337**

Queremos agradecer la colaboración de todo personal, de las Subdirecciones de Planeación y Finanzas, Recaudación Fiscal, Administración de Personas; a las delegaciones de Puebla, Morelos, Jalisco, Edo. México, Quintana Roo, San Luis Potosí.

Este certificado ampara las mejores prácticas en igualdad laboral entre mujeres y hombres en 5 ejes: igualdad y no discriminación, previsión social, clima laboral, libertad sindical, accesibilidad y ergonomía



Administración de Personas



## ¡Felicidades Infonavit!



Secretaría del Trabajo y Previsión Social otorgó al Infonavit, el Distintivo Empresa Incluyente "Gilberto Rincón Gallardo" 2013, por su firme interés y compromiso con la inclusión laboral de las personas en situación de vulnerabilidad, y como refrendó al día Internacional de las Personas con Discapacidad 3 de diciembre.



Subdirección General de Administración de Personas



## ¡Felicidades a todas y a todos!



El Infonavit fue reconocido por **Great Place to Work** con el **Segundo Lugar** en el rubro de **Equidad de Género**.

Este logro es el reflejo del compromiso y buenas prácticas en Igualdad, Equidad de Género y Equilibrio en la vida personal y laboral que se promueven en el Instituto y que todas y todos desarrollamos en nuestras actividades cotidianas.

Sigamos siendo un excelente y equitativo lugar para trabajar.

¡Felicidades!



Administración de Personas



**Objetivo de la iniciativa**

Implementar acciones que contribuyan a integrar equipos humanos, al transmitir las nuevas prioridades estratégicas y consolidar la cultura del Régimen de Convivencia Unificado (RCU): igualdad, productividad, flexibilidad, *meritocracia*<sup>22</sup> y cultivo del talento.

**Logros 2013**

Derivado de los cambios organizacionales, se implantó en el Instituto una estrategia de integración para el personal, acompañada de planes de acción y comunicación de avances y resultados obtenidos para mejorar la percepción y generar una nueva cultura organizacional.

Durante 2013 se llevaron a cabo las siguientes acciones:

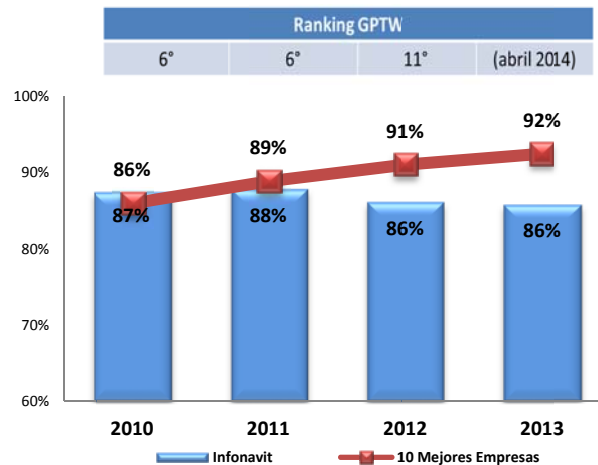
- Talleres EIDAC<sup>23</sup>. Se impartieron 69 talleres en las Oficinas de Apoyo para generar agentes del cambio; se recogieron las sugerencias de 1,325 colaboradores.
- Toma de pulso (*pulse check*). Se aplicó una encuesta para conocer la percepción actual de los colaboradores, recabando 4,849 sugerencias y 195 felicitaciones.
- Talleres de liderazgo e inteligencia emocional. Se impartieron 27 talleres para 12 Delegaciones Regionales que contaban con áreas de oportunidad referentes al ambiente de trabajo, identificadas en el estudio de clima laboral aplicado en 2012.
- Fábrica de bicicletas. Dinámica que tuvo lugar durante octubre, noviembre y diciembre y en la que participaron 1,148 colaboradores en un total de 16 dinámicas. Además de la convivencia entre los participantes y del fomento al trabajo en equipo, se fomentó en los trabajadores una cultura de generar productos y servicios de calidad.
- Encuesta de clima laboral. Se aplicó del 19 al 29 de noviembre, con la participación de 3,756 colaboradores, lo que representa el 93% del personal activo. Los resultados de la encuesta serán presentados al H. Consejo de

<sup>22</sup> Forma de organización basada en el mérito.

<sup>23</sup> Estrategia Integral de Apuntalamiento al Clima Laboral

Administración en 2014.

**Gráfica 7: Calificaciones del Infonavit en la encuesta de clima laboral Mejor lugar para trabajar (GPTW)**



Derivado del impacto positivo que tuvieron las distintas actividades durante 2013, el clima laboral permaneció en lugares similares a los obtenidos en los años anteriores, alcanzando un índice de 86% de satisfacción, igual al nivel de 2012.

**Ilustración 65: Ejemplos de la dinámica Fábrica de bicicletas**



## Eventos y actividades

<b>Evento / Actividad</b>	<b>Firma de Convenio de Colaboración entre Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y el Infonavit</b>
<b>Lugar y fecha</b>	
México D.F. 6 de noviembre de 2013	
<b>Participantes</b>	
Infonavit <ul style="list-style-type: none"><li>• Alejandro Ismael Murat Hinojosa, Director General</li><li>• Sebastián B. Fernández Cortina, Director Sectorial Empresarial</li><li>• Donato Casas Escamilla, Subdirector de Administración de Personas</li><li>• Octavio Tinajero Zenil, Subdirector General Jurídico</li><li>• Vicente Mendoza Téllez Girón, Subdirector de Planeación y Finanzas</li><li>• Alfonso Martínez Córdoba, Coordinador de Comunicación y Apoyo</li></ul>	
Conacyt <ul style="list-style-type: none"><li>• Enrique Cabrero Mendoza, Director General</li><li>• María Dolores Sánchez Soler, Directora Adjunta de Postgrado y Becas</li><li>• José Rodrigo Roque Díaz, Director Adjunto de Asuntos Jurídicos</li></ul>	
<b>Reseña</b>	
<p>El objetivo de este convenio es promover la investigación en temas de sustentabilidad y entorno urbano mediante el otorgamiento de becas al extranjero a los trabajadores del Infonavit, con el apoyo del Conacyt.</p> <p>La vigencia del convenio es de tres años (2013 al 2016). Se otorgarán un máximo de cuatro becas anuales. Los postulantes deberán de cubrir los requisitos establecidos por el Conacyt; éste los apoyará en su manutención mensual con base en el tabulador autorizado; el Infonavit proporcionará el apoyo para la transportación del becario. Al término de sus estudios, el trabajador regresará a ejercer sus funciones en el mismo cargo o equivalente y conservará sus prestaciones al momento de iniciar sus estudios.</p>	

**Ilustración 66: Firma del convenio de colaboración Infonavit- Conacyt**



## Subdirección General de Delegaciones

### Eventos y actividades

<b>Evento / Actividad</b>	<b>Atención a emergencia por desastre natural ocasionado por los huracanes Ingrid y Manuel</b>
<b>Lugar y fecha</b>	
Guerrero y Sinaloa, septiembre - octubre de 2013	
<b>Participantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alejandro Murat Hinojosa, Director General del Infonavit</li><li>• Alberto Walker López, Subdirector General de Delegaciones</li><li>• Carlos Zedillo Velasco, Subdirector General de Sustentabilidad y Técnica</li><li>• Enrique Nachón, Coordinador Zona Sur</li><li>• Marco Antonio Leyva, Delegado Regional Guerrero</li><li>• Arits Rodríguez, Coordinadora Zona Norte</li><li>• Martha Cecilia Robles Montijo, Delegada Regional en Sinaloa</li></ul>	
<b>Reseña</b>	
Derivado de las afectaciones por los huracanes Ingrid y Manuel”, se acudió a las delegaciones para atender a los acreditados damnificados, dar asesorías, elaborar el censo de viviendas afectadas, entregar apoyos y orientar sobre la aplicación del seguro de daños. Adicionalmente el Director General hizo entrega de DAP (Dispersión Automática de Pago) de apoyo adicional para víveres.	

**Ilustración 67: Apoyo a acreditados afectados en Guerrero y Sinaloa por los huracanes Ingrid y Manuel**





## Ilustración 68: Actividades adicionales de la Subdirección General de Delegaciones: Plan Red, giras del director general y colecta nacional de la Cruz Roja



### Colecta Nacional de la Cruz Roja Mexicana



Inició la Colecta Nacional de la Cruz Roja Mexicana y **gracias a los trabajadores de oficinas centrales y de todas las delegaciones** del país el Infonavit ha contribuido con **más de \$21 millones de pesos**.

Alcanzando el **máximo histórico** de aportación institucional.

Es un **orgullo** para los trabajadores del Instituto y refrenda una vez más su **compromiso social**.

**Destaca el sobresaliente esfuerzo en las delegaciones.**



## Subdirección General Jurídica

### Iniciativas

<b>Iniciativa</b>	<b>Nuevo Sistema Integral de Control de Juicios</b>
-------------------	---

#### Objetivo de la iniciativa

Debido a los constantes cambios que día con día se presentan en la tecnología, aunado a la obsolescencia del sistema anterior por el tipo de estructura, la Subdirección General Jurídica decidió adquirir una herramienta de vanguardia para administrar de manera adecuada los juicios de las distintas materias que se gestionan en el Infonavit, lo que otorga una serie de beneficios que hacen más eficientes el control y seguimiento que se lleva a cabo a nivel nacional.

#### Logros 2013

El nuevo Sistema Integral de Control de Juicios permite:

- **Nuevas funciones**
  - Contar con seguimiento de juicios a través de un flujo de trabajo, lo que permite identificar con mayor precisión la etapa procesal de cada juicio.
  - La carga de evidencia en archivos en varios formatos sobre cada actuación, acuerdo, promoción, entre otros, por parte de los despachos externos. Con lo anterior se pueden monitorear, analizar y ver el grado de avance de todas y cada una de las actuaciones de un juicio a través del sistema, sin necesidad de acudir físicamente al juzgado donde se encuentre radicado el asunto.
  - Conexión con el Consejo Federal de la Judicatura (CFJ) que permite obtener de manera automática el extracto del acuerdo de juicios federales.
- **Generación de alertas**
  - Alta de audiencias, acuerdos, promociones e incidentes.
  - Envío por correo electrónico de notificaciones preventivas sobre las fechas de las actuaciones y de notificaciones de escalamiento sobre el rezago en la alimentación de los juicios.
  - Envío semanal del calendario de audiencias.

## Ilustración 69: Nuevo Sistema Integral de Control de Juicios

The image displays three screenshots of the 'Nuevo Sistema Integral de Control de Juicios' software interface.

**Top Screenshot: LegalTracking Hoy Dashboard**

Navigation: Administración, Proyectos, LT Hoy, Productividad, Jurídico, Configuración, Herramientas

**LegalTracking Hoy**

- Enlace a:**
  - DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION
  - Enlace a: [Logo]
  - Corcho Digital
- Asuntos**
  - Invitados: (5)
    - Civil: (2) nuevos: (1)
    - Laboral: (3) nuevos: (0)
    - Penal: (0) nuevos: (0)
  - Responsables: (1)
    - Civil: (0) nuevos: (0)
    - Laboral: (1) nuevos: (0)
    - Penal: (0) nuevos: (0)
- Acuerdos por leer**
  - Como Responsable: (0)
  - Como Litigante: (1)
  - Como Invitado: (1)
- Tareas**
  - Vencidas: (0)
  - Que Vencen hoy: (0)
  - Que Vencen Esta Semana: (0)
  - Por Evaluar: (0)
  - Vencidas como Responsable: (0)
  - Prórrogas por Autoriz: (0)
- Recordatorios**
  - Calendario: Febrero 2014
  - Cargar
- Actividades de este mes**
  - Total de actividades: (42)
  - Total de horas: (0)

**Middle Screenshot: Case Detail (MA-14-00003)**

Navigation: Siguiendo paso > Registra > Preguntas posteadas > Terminar > Costo Laboral > Alta audiencias > Calendario de Audiencias > Tareas (0) > Actividades (9) > Quedas (0) > Archivos (0) > Datos Adicionales > Comentarios

Procesal: No existen acuerdos para este Asunto

Agregar demandados

DEMANDA	AUDIENCIA DE LEY CONCILIACION	AUDIENCIA DE LEY (CON DEMANDA Y EXCEP)	AUDIENCIA DE LEY (OFRE Y ADMISION DE PRUE)	AUDIENCIA DE LEY (DESAHOGO Y CIERRE DE INST)	AUDIENCIA LAUDO DE AMPARO	JUICIO DE EJECUCION

**Detalle del asunto**

Delegación:	DISTITO FEDERAL - LABORAL	Tipo de Juicio:	Juicio Ordinario Laboral	Estatus:	En Proceso
División:	UNICA	Tipo parte:	Terceros	Sub-Estatus:	
Región:	UNICA	Patrocinador:	Otros	Gerente Jurídico:	MARINA ALVAREZ ORTUÑO
Exp. Interno:	MA-14-00003	Provisión:	No Contingente	Núm. De créditos:	0
Exp. Juicio:	MA/2014	Prestador de servicios:	NO APLICA	Autoridad:	ESPECIAL NUMERO 1
Ámbito:	Local	Finado:	No	Cantidad demandas:	0
Elaborado por:	SYSADMIN - admin admin admin	Despacho:		Usuario última Modificación:	IN330769
		Resp. Del despacho:	MARINA ALVAREZ ORTUÑO	Fecha Última Modificación:	19/02/2014

Provisión Actual: LA JUNTA SE RESERVO

© Versión 1.1.p.0, 19 miércoles febrero 2014

**Bottom Screenshot: Digital Archives (Archivos Digitales)**

Navigation: Seguir

Archivos Digitales

Archivos Generales

- Acuerdos
- Promociones
- WorkFlow
- Actividades

**Archivos digitales**

Eliminar	Nombre del Archivo
<input type="checkbox"/>	TRABAJO ESPECIAL
<input type="checkbox"/>	23_451.jpg
<input type="checkbox"/>	Escalas.hundidos.hacia.cuadrado.jpg
<input type="checkbox"/>	7...QUIA.BAPIRA.LABORAL.LT.BY.ONAVIT.pdf

Regresar

© Versión 1.1.p.0, 19 miércoles febrero 2014

Nota: este proyecto cambió de nombre. Originalmente se llamaba “Nuevo Sistema de Control de Juicios”.

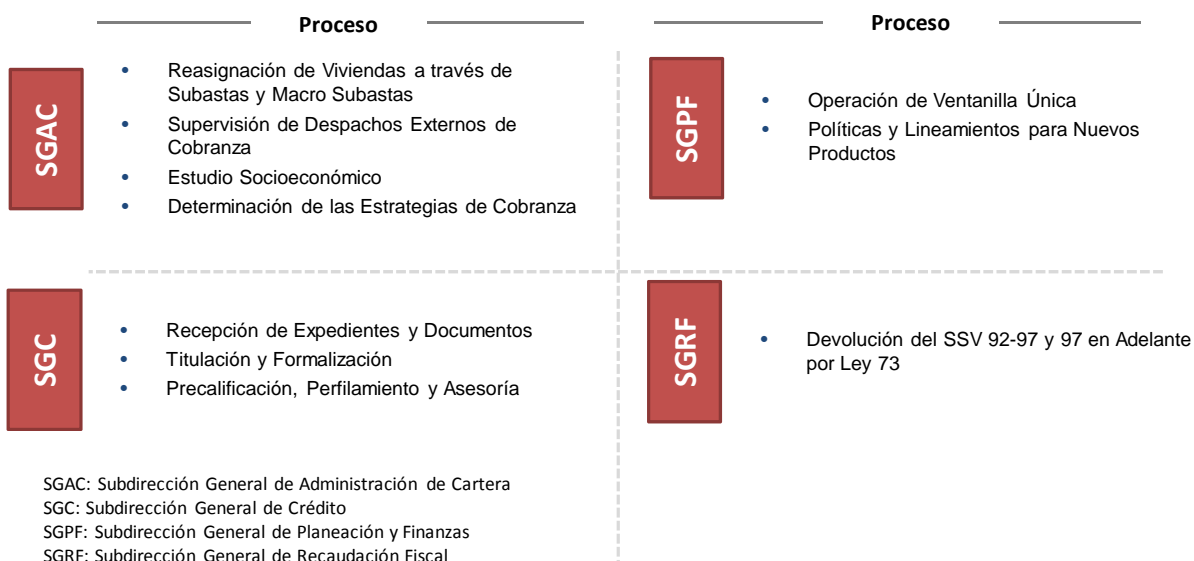
**Iniciativa****Modelo de Supervisión de Cumplimiento Legal****Objetivo de la iniciativa**

Crear cultura y conciencia en las áreas del Instituto para que convivan en un ambiente de cumplimiento de las leyes, reglamentos y circulares que aplican al Infonavit y que sean de su competencia.

**Logros 2013**

- Implementación de una metodología de verificación dirigida a diez procesos aprobados por el Comité de Cumplimiento Legal.
- Implementación de metodología de validación interna aplicada a nivel institucional a 471 subprocesos, con el objeto de crear la matriz de leyes, reglamentos y circulares asociada a procesos.
- Coordinación de dos comités de cumplimiento legal.

## Ilustración 70: Procesos en donde fue implementada la verificación dirigida



**Tabla 14: Procesos en donde fue implementada la verificación interna**

Subdirección General / Coordinación General	Portafolio de subprocesos (octubre 2013)	Subprocesos entregados en la Validación Interna	Subprocesos pendientes de recibir en la Validación Interna
Administración de Cartera	87	87	0
Administración de Personas	36	36	0
Canales de Servicio	25	25	0
Comunicación y Apoyo	17	13	4
Control Interno	9	9	0
Crédito	45	45	0
Jurídico	7	7	0
Planeación y Finanzas	107	105	2
Recaudación Fiscal	69	69	0
Secretaría General	7	7	0
Sustentabilidad Social y Técnica	34	32	2
Tecnologías	35	35	0
Delegaciones	1	1	0
Otros	10 (*)	0	10
<b>TOTAL</b>	<b>489</b>	<b>471</b>	<b>18</b>

(\*) Subprocesos por definir la subdirección a la que pertenecen

**Iniciativa****Asesorías en materia jurídica y atención de solicitudes a entidades de la administración pública y autoridades****Objetivo de la iniciativa**

Emitir opiniones respecto de las disposiciones jurídicas vigentes, elaboración de contratos y convenios, así como propuestas que se someten a consideración de esta subdirección general apegadas al marco legal aplicable.

**Logros 2013**

- Mitigar los riesgos en la toma de decisiones en las diferentes áreas a través de la emisión de opiniones respecto de los proyectos relativos a las actividades del Infonavit.
- Evaluar de forma permanente los procedimientos institucionales a fin de alinearlos al marco jurídico vigente.
- Apoyar a las áreas del Instituto en el diseño de productos para que cumplan con los requisitos establecidos en la normativa interna y externa aplicable.
- Atender las solicitudes de entidades de la administración pública y autoridades, en el marco de la estructura tripartita del Infonavit y de su naturaleza como organismo fiscal autónomo.

**Eventos y actividades****Evento/actividad****Convenio con el Instituto para el Registro del Territorio del Estado de Colima****Lugar y fecha**

Casa de Gobierno del Estado de Colima, 16 de diciembre de 2013

**Participantes**

- Mario Anguiano Moreno, Gobernador Constitucional del Estado de Colima.
- Alejandro Murat Hinojosa, Director General del Infonavit.
- Rogelio Humberto Ueda Sánchez, Secretario General de Gobierno.
- Octavio Tinajero Zenil, Subdirector General Jurídico de Infonavit.
- Clemente Mendoza Martínez, Secretario de Finanzas y Administración del Estado de Colima.
- Ernesto Heliodoro Arias Hernández, Delegado del Infonavit en Colima.
- Juan José Alcaraz Robles, Director General del Instituto Colimense para la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

- Jose Alberto Peregrina García, Director General del Instituto para el Registro del Territorio del Estado de Colima

### Reseña

Este evento muestra los esfuerzos que lleva a cabo el Instituto para robustecer los procesos hipotecarios.

El convenio firmado permitirá a los acreditados del Infonavit llevar a cabo el trámite de cancelación de hipoteca en línea y beneficiará aproximadamente a 76 mil familias colimenses, con lo cual se da cumplimiento a lo establecido por el Gobierno Federal en las políticas públicas en materia de vivienda: generar ciudades competitivas y sustentables.

Durante el evento se canceló en línea, por primera vez a nivel nacional, una hipoteca del Infonavit, en un tiempo muy reducido, sin costo implícito y mediante la formalización del uso de la firma electrónica, lo cual abona en la generación de seguridad jurídica para los acreditados.

Es importante mencionar que este convenio beneficia, principalmente, a aquellos acreditados que no tienen recursos suficientes para pagar su cancelación de hipoteca, la cual se lleva a cabo el mismo día que se solicita.

<b>Evento/actividad</b>	<b>Reunión jurídica anual: presentación de la nueva funcionalidad del Sistema Integral de Control de Juicios</b>
-------------------------	--

<b>Lugar y fecha</b>
Guadalajara, Jalisco, octubre de 2013

<b>Participantes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abelardo Carrillo Zavala, Director Sectorial de los Trabajadores</li> <li>• Sebastián B. Fernández Cortina, Director Sectorial Empresarial</li> <li>• Octavio Tinajero Zenil, Subdirector General Jurídico y sus gerentes de apoyo</li> <li>• Alberto Walker López, Subdirector General de Delegaciones</li> <li>• Jorge Gallardo Casas, Subdirector General de Crédito</li> <li>• Gerentes jurídicos de las delegaciones regionales</li> </ul>

<b>Reseña</b>
<p>Se dieron a conocer formalmente los alcances y ventajas de la nueva herramienta tecnológica adquirida, sus principales beneficios, y la gran utilidad que representará para el mejor desempeño de las tareas asignadas de control y seguimiento de juicios a nivel nacional. Los asistentes tuvieron oportunidad de conocer la manera de operar del nuevo Sistema Integral de Control de Juicios, así como sus alcances.</p>

**Ilustración 71: Presentación del nuevo Sistema Integral de Control de Juicios**





## Secretaría General

### Eventos y actividades

<b>Evento/actividad</b>	<b>Programa anual de actualización para miembros de los Órganos Colegiados y funcionarios de la administración</b>
<b>Lugar y fecha</b>	
Junio a septiembre de 2013 en las instalaciones del Instituto de Alta Dirección de Empresa (IPADE).	
<b>Participantes</b>	
Miembros del Consejo de Administración, Comité de Auditoría, Comisión de Vigilancia, Comisión de Inconformidades y Comité de Transparencia y Acceso a la Información, así como personal directivo del Infonavit.	
<b>Reseña</b>	
<p>Desde 2007, la Secretaría General lleva a cabo programas de actualización con el fin de perfeccionar las habilidades de los miembros de los Órganos Colegiados del Instituto y de los funcionarios de la administración, dentro de un contexto de planeación, competitividad, sustentabilidad y desarrollo regional.</p> <p>Estos programas están encaminados a compartir conocimientos técnicos y sociales sobre gobierno institucional que permiten enriquecer las labores y aportaciones de todos los actores que participan en el Infonavit.</p> <p>De junio a septiembre de 2013 tuvo lugar una primera etapa del programa Actualización para miembros de los Órganos Colegiados con el IPADE, en el que se compartieron experiencias en diversos temas de interés general.</p> <p>La segunda etapa del programa se llevará a cabo de febrero a octubre de 2014.</p>	

**Ilustración 72: Programa de actualización para miembros de los Órganos Colegiados en el IPADE**



<b>Evento / Actividad</b>	<b>Capacitación para los nuevos integrantes de las Comisiones Consultivas Regionales</b>
---------------------------	--

<b>Lugar y fecha</b>
Oficinas de Apoyo, cuatro talleres de inducción durante 2013

<b>Participantes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrantes de las Comisiones Consultivas Regionales</li> <li>• Personal de la Secretaría General</li> </ul>

<b>Reseña</b>
<p>En 2013 se impartieron cuatro talleres de inducción en los que se capacitó a 107 nuevos integrantes de las Comisiones Consultivas Regionales a nivel nacional.</p> <p>El objetivo del taller es inducir a los nuevos integrantes en los elementos teórico-metodológicos y prácticos de los objetivos y retos del Instituto, así como el papel de las Comisiones como Órganos de Gobierno comprometidos con el desarrollo regional integral.</p>

**Ilustración 73: Sesiones de capacitación a integrantes de Comisiones Consultivas Regionales**



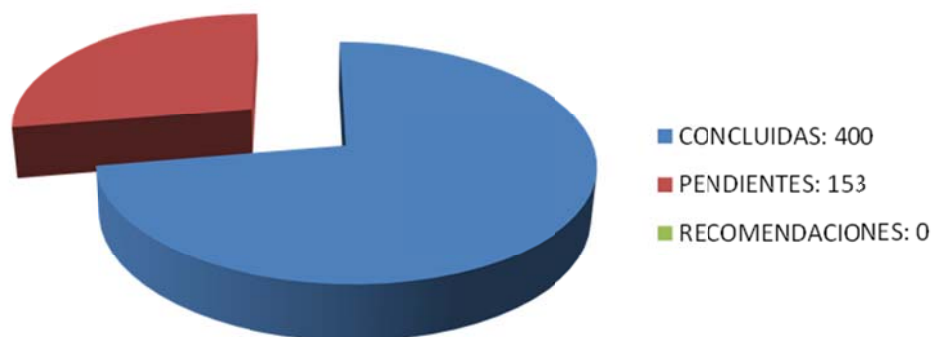
<b>Evento / Actividad</b>	<b>Atención de quejas de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH)</b>
---------------------------	--

<b>Lugar y fecha</b>
Oficinas de apoyo del Infonavit, enero a diciembre de 2013

<b>Participantes</b>
Personal de la Secretaría General

<b>Reseña</b>
<p>En 2013 se recibieron 553 quejas por conducto de la CNDH.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 400 se encuentran concluidas.</li> <li>• 153 se encuentran atendidas y en trámite.</li> </ul> <p>Cabe señalar que durante el año no se recibió ninguna recomendación. Esto es positivo pues de haber recibido alguna, esto ocasionaría daños en la imagen pública y la reputación del Infonavit.</p>

**Gráfica 8: Atención a quejas de la CNDH**



## Coordinación General de Contraloría Interna

### Iniciativas

Nota: las iniciativas Depuración de matriz de riesgos y controles, Diseño de controles automáticos y monitoreo, Control estratégico, Calidad en la solución y resultados de las denuncias, control financiero y Presencia de Control Interno en delegaciones, fueron agrupados bajo el nombre Sistema de Control Interno en el Plan de Labores y Financiamientos 2013. En este Informe Anual de Actividades cada una se presenta por separado.

<b>Iniciativa</b>	<b>Depuración de matriz de riesgos y controles, diseño de controles automáticos y monitoreo</b>
-------------------	---

#### Objetivo de la iniciativa

Fortalecer la operación de los procesos sustantivos a través de la identificación, definición e implementación, en su caso y con un enfoque preventivo, de controles automatizados en transacciones críticas para minimizar las desviaciones observadas.

#### Logros 2013

Se identificaron las siguientes necesidades:

- Eliminar controles no relevantes.
- Redefinir controles no accionables / verificables.
- Agregar controles a procesos clave desprotegidos.

En el levantamiento de información que tuvo lugar en todo el Instituto, se identificaron 527 procesos en total, con 68 dueños, y se definieron los criterios de clasificación de los procesos en: clave, nivel medio y no clave.

El siguiente paso fue validar la metodología de riesgos y controles y su aplicación por parte de las áreas sustantivas y de apoyo para generar la matriz de riesgos y controles de cada proceso. Se recibieron 527 procesos de las áreas para revisión y se efectuaron 25 altas, 69 bajas y 433 cambios, lo que da un total de 483 matrices de riesgos y controles depuradas, revisadas y acordadas con los dueños de procesos como se muestra a continuación:

**Tabla 15: Matrices de riesgo y controles para procesos**

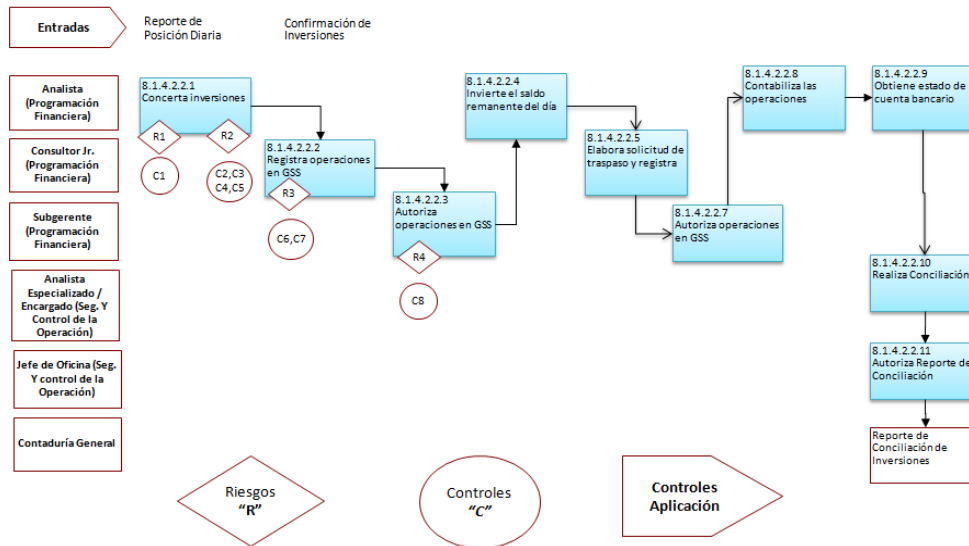
<b>Subdirección general</b>	<b>Inventario inicial</b>	<b>Altas</b>	<b>Bajas</b>	<b>Inventario final</b>
Sustentabilidad	36		2	34
Comunicación Social	17	3	2	18
Canales de Servicio	24	2	1	25
Crédito	51		3	48
Personas	42		6	36
Planeación y Finanzas	101	13	2	112
Cartera	99	1	16	84
Recaudación Fiscal	82	5	20	67
Tecnologías	49		13	36
Secretaria General	6			6
Jurídico	7			7
Control Interno	13		4	9
Delegaciones		1		1
<b>TOTAL</b>	<b>527</b>	<b>25</b>	<b>69</b>	<b>483</b>

En julio se elaboró la metodología para la identificación y diseño de controles automáticos y tuvo lugar un piloto dentro del proceso para la devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV), con el fin de validar su funcionalidad.

Durante septiembre se analizó el proceso de originación de crédito para la compra de vivienda nueva a través de Infonavit Total, para identificar el flujo de las transacciones, se desarrollaron cinco mapas y se identificaron los controles automáticos de los procesos precalificación, inscripción y titulación.

Se compararon los controles identificados en el proceso contra los documentados por el área correspondiente, en la matriz de riesgos y controles, para que fueran documentados en su totalidad. Se diseñaron controles automáticos adicionales para reforzar su operación. El control para el alta de acreedores tipo empleado fue analizado e implementado durante el mes de diciembre.

## Ilustración 74: Ejemplo de proceso con riesgos y controles



**Iniciativa**

**Sistema de Control Interno - Control Estratégico**

### Objetivo de la iniciativa

#### Grupo de identificación y atención de riesgos

La Contraloría Interna, específicamente en el marco de sus atribuciones de vigilancia y control, impulsó y consolidó en junio de 2013 el Grupo de Identificación y Atención de Riesgos (GIAR) como un órgano de carácter normativo y consultivo que permite identificar, evaluar y priorizar los riesgos institucionales y asimismo avala las decisiones para el establecimiento de controles, integrado por funcionarios de alto nivel del Instituto.

### Logros 2013

En 2013 el GIAR llevó a cabo cuatro sesiones de trabajo en las que se formalizaron 20 acuerdos, de los cuales seis están atendidos y 14 se encuentran en proceso de atención. Asimismo, se identificaron los siguientes temas de relevancia institucional:

- Dependencia con proveedores.
- Contingencias o desastres naturales.
- Incumplimiento en la provisión de servicios por parte de desarrolladores.

Los riesgos priorizados a la fecha son:

- Proceso de devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV).
- Cartera vencida.
- Vivienda abandonada.
- Gestión de proveedores estratégicos.
- Gobernanza de datos.
- Seguridad de la información.
- Avance de pago.
- Interrupción en la operación de los servicios de TI.
- Adjudicación y comercialización de vivienda.
- Originación de créditos.
- Administración de activos y pasivos.
- Gobierno de TI.

### Iniciativa

### Sistema de Control Interno - Control Financiero

#### Objetivo de la iniciativa

**Panel de control:** su objetivo es contar con una herramienta que permita visualizar y detectar fallas en la aplicación de las políticas de controles y riesgos.

### Logros 2013

En junio, un reconocido despacho de consultoría emitió un diagnóstico para la Contraloría Interna, el cual incluye diversas recomendaciones plasmadas en proyectos de atención e iniciativas de mejora.

Una de las recomendaciones consiste en contar con una herramienta que permita identificar fallas en la aplicación de las políticas de controles y riesgos.

La Contraloría Interna puso en marcha este proyecto buscando, además, coadyuvar al monitoreo de los indicadores relevantes para la toma de decisiones, el análisis oportuno y confiable de la información financiera y operativa, así como proveer de información integra y oportuna a los niveles estratégicos.

Por lo anterior, la Contraloría Interna efectuó la definición de indicadores, la determinación de fuentes de información, la identificación de necesidades de la operación y la definición de la herramienta tecnológica necesaria.

Cabe señalar que el proyecto Panel de control se ha desarrollado con el apoyo de la Subdirección General de Tecnologías.

## Iniciativa

### Sistema de Control Interno - Calidad en la solución y resultados de las denuncias

#### Objetivo de la iniciativa

Optimizar los canales de denuncias garantizando la atención especializada, orientación adecuada y respuesta en tiempo y forma de los casos reportados por los denunciantes, sancionando conductas irregulares llevadas a cabo por personas internas o externas del Instituto, con enfoque en:

- Seguimiento y acciones de mejora que permitan erradicar situaciones irregulares derivadas de una denuncia.
- Atención de manera integral de las denuncias recibidas a través de los diferentes canales diseñados para la recepción de las mismas, asegurando una respuesta o solución al denunciante.

#### Logros 2013

- Fue implementado un nuevo proceso para la captación, gestión y solución de las denuncias, en el cual se define que la Contraloría Interna será la encargada de la recepción y gestión del total de las mismas. Los resultados obtenidos son:
  - 14,614 denuncias recibidas.
  - Clasificación y asignación de 6,930 casos al área de quejas.
  - Clasificación y asignación de 6,469 casos al área de denuncias.
  - Atención de 5,221 denuncias.
- Se incorporó un proceso para la atención de casos especiales con prioridad en los que representan un atraso en la solución o manifiestan un mal servicio.
- Se mejoró el canal de internet para la recepción de las denuncias.
- Se propuso un plan de difusión de los canales de denuncias.



## Ilustración 75: Atención y solución de denuncias



### Iniciativa

### Sistema de Control Interno - Presencia de Control Interno en las delegaciones

#### Objetivo de la iniciativa

Validar y promover el apego normativo en la operación, así como la efectividad de los controles, a fin de que las delegaciones y las áreas responsables definan planes de trabajo para la atención de áreas de oportunidad e implementación de acciones correctivas que prevengan riesgos operativos.

#### Logros 2013

- 32 verificaciones a procesos sustantivos en las delegaciones (crédito y recaudación fiscal).
- 13 verificaciones a procesos de apoyo en delegaciones (administración de personas, contratos, jurídico, protección civil y activo fijo).
- 6 reuniones con coordinadores de zona para el seguimiento de atención de observaciones en delegaciones.
- 12 observaciones emitidas a nivel central para la mejora de procesos y mitigación de riesgos.
- 136 recomendaciones implantadas en delegaciones para la mejora de procesos y mitigación de riesgos.
- Mejora del ambiente de control y monitoreo en delegaciones.

**Tabla 16: Plan de verificaciones**



**Iniciativa**

**Firma electrónica**

**Objetivo de la iniciativa**

Implementar la firma electrónica en procesos críticos internos del Infonavit.

**Logros 2013**

Se identificó la necesidad de contar con herramientas de registro y control de procesos para autenticar de forma electrónica a los firmantes y aprobadores de documentos y transacciones internas de carácter oficial, como contratos, oficios, subastas, recibos de nómina y transacciones en SAP.

El proyecto se planteó en tres fases:

- Diagnóstico y justificación.
- Proceso de contratación para la implementación.
- Implementación.

Durante 2013 se desarrollaron las dos primeras fases:

## **Diagnóstico y propuesta de solución**

El primer paso fue elaborar un diagnóstico para implementar en el Infonavit la firma electrónica avanzada, como parte de los procedimientos de autenticación. Se identificó la normativa institucional, mejores prácticas, propuesta de solución, roles y responsabilidades, propuesta del modelo de operación, mecanismos de almacenamiento y recomendaciones.

En octubre se elaboró la justificación que incluyó la descripción del concepto de firma electrónica, objetivos, beneficios, ventajas, requisitos para su implementación, fundamento legal, infraestructura requerida, propuesta de fases de implementación, propuesta de inversión y análisis costo-beneficio, así como algunos casos de éxito institucionales.

## **Proceso de contratación para la implementación**

Durante el mes de noviembre se desarrollaron las especificaciones técnicas y las bases preliminares de licitación para el proceso de firma de contratos con proveedores. Se validaron con adquisiciones y se solicitó la programación de las licitaciones:

- Servicios de consultoría jurídica y técnica.
- Infraestructura tecnológica.

Se publicaron las bases de adquisición preliminares para ambas licitaciones, actas de aclaraciones y bases de adquisición definitivas, y se publicó el fallo de la licitación en diciembre; también se seleccionó al proveedor que implementará la firma electrónica durante 2014. Se estima que ésta brinde ahorros por más de \$400 millones de pesos en los rubros de fraudes, consumibles, seguridad, almacenamiento, digitalización, agilización y cumplimiento de trámites.

## Eventos y actividades

<b>Evento/actividad</b>	<b>Coordinación de esfuerzos de la Contraloría Interna con la Subdirección General de Sustentabilidad y Técnica en la atención de desastres naturales</b>
<b>Lugar y fecha</b>	
Estados de Guerrero y Sinaloa, septiembre de 2013	
<b>Participantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ángel Domínguez Baños, Gerente Sr. de Control Financiero</li><li>• Claudia Carrillo Ortega, Gerente de Gestión del SCI.</li></ul>	
<b>Reseña</b>	
<p>Derivado de los desastres naturales ocurridos durante 2013, particularmente en los Estados de Guerrero y Sinaloa, en septiembre fue necesaria la definición de una estrategia para establecer y armonizar el alcance y acción institucional. Destaca la coordinación institucional con los equipos conformados por la Subdirección General de Administración de Cartera, Subdirección General de Sustentabilidad y Técnica y la Contraloría Interna, para apoyar a los afectados.</p> <p>Como acciones relevantes impulsadas por la Contraloría Interna, se encuentran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definición del subproceso normativo denominado Reparación de daños derivados de contingencias con declaratoria de desastre natural y/o acuerdo del H. Consejo.</li><li>• Definición de los modelos de contrato para desarrolladoras y verificadoras que ejecuten reparaciones y supervisiones de trabajos.</li><li>• Definición de los requisitos para la contratación expedita de proveedores.</li><li>• Definición de registros contables y controles en el proceso.</li><li>• Elaboración del libro de transparencia que permita la rendición de cuentas.</li></ul> <p>Asimismo, la Contraloría Interna llevó a cabo visitas a los municipios afectados en los estados de Guerrero y Sinaloa, a fin de apoyar el seguimiento en la atención de reparación de daños en viviendas afectadas y entrega de apoyos a damnificados.</p>	

## Ilustración 76: Apoyo a damnificados en Guerrero



Viviendas asignadas con seguro de indemnización al día de hoy

- 1,937 con seguro de indemnización
- 613 están entregadas y terminadas
- 1,324 en proceso



Viviendas que faltan por asignar

- 356 en espera de rehabilitación



## Ilustración 77: Apoyo a damnificados en Sinaloa



Viviendas asignadas con seguro de indemnización al día de hoy

- 1,113 viviendas asignadas.
- 549 están entregadas y terminadas
- 564 en proceso de rehabilitación



Viviendas que faltan por asignar

- No hay viviendas en espera de asignación. (En las 87 viviendas restantes se entregó DAP en efectivo)



<b>Evento/actividad</b>	<b>Creación del Grupo de Identificación y Atención de Riesgos (GIAR)</b>
-------------------------	--

<b>Lugar y fecha</b>
Oficinas de Apoyo, junio de 2013

<b>Participantes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alberto Islas Torres, Contralor Interno.</li> <li>• Ángel Domínguez Baños, Gerente Sr. de Control Financiero.</li> <li>• Claudia Carrillo Ortega, Gerente de Gestión.</li> </ul>

<b>Reseña</b>
<p>En el marco de sus atribuciones y en línea con el proyecto del mismo título, antes descrito, en específico las relativas a la vigilancia y el control, la Contraloría Interna impulsó y consolidó, en junio de 2013, el Grupo de Identificación y Atención de Riesgos (GIAR), órgano de carácter normativo y consultivo que, integrado por funcionarios de alto nivel, permite identificar, evaluar y priorizar los riesgos institucionales, así como avalar las decisiones para el establecimiento de controles.</p> <p>En 2013 el GIAR llevó a cabo cuatro sesiones de trabajo, en las que se formalizaron 20 acuerdos. De éstos seis están atendidos y 14 se encuentran en proceso de atención. Asimismo se identificaron los siguientes temas de relevancia institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia con proveedores.</li> <li>• Contingencias o desastres naturales.</li> <li>• Incumplimiento en la provisión de servicios por parte de desarrolladores.</li> </ul>

<b>Evento/actividad</b>	<b>Presentación de la estrategia para la depuración de la matriz de riesgos y controles</b>
-------------------------	---

<b>Lugar y fecha</b>
Oficinas de Apoyo, agosto de 2013

<b>Participantes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alberto Islas Torres, Contralor Interno.</li> <li>• José Angel Díaz Navarro, Gerente Sr. de Control Interno.</li> <li>• Gerentes de Control Interno.</li> <li>• Dueños de procesos y normativos de las áreas de Recaudación Fiscal, Administración de Cartera, Crédito, Sustentabilidad y Técnica, Jurídico, Planeación y Finanzas, Secretaría General, Comunicación y Apoyo, Canales de Servicio, Tecnologías y Administración de Personas.</li> </ul>

## Reseña

Fortalecer el Modelo de Control Interno establecido en los procesos.

La Contraloría Interna diseñó una estrategia que involucró de manera primordial la participación de todos los dueños de los procesos, conjuntamente con las áreas normativas de cada subdirección general para depurar las matrices de riesgos y controles, con énfasis en la documentación de los controles automáticos. En el evento se presentaron los siguientes temas:

- Subprocesos del Infonavit.
- Caso de Contraloría Interna.
- Administración de procesos de áreas sustantivas.
- Ejemplo del proceso de inversiones.
- Ejemplo de la matriz de riesgos y controles.

En los eventos institucionales se contó con el valioso soporte de la Coordinación General de Comunicación y Apoyo.



## V. Glosario

Afore	Administradora de Fondos para el Retiro. Instituciones financieras privadas que administran los recursos para el retiro a nombre de los trabajadores.
ADAI	Atención a Derechohabientes y Acreditados del Infonavit. Sistema para atender, mediante la plataforma tecnológica llamada CRM, a los derechohabientes y acreditados en los servicios de crédito, cartera y recaudación fiscal.
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> ).
AVI	Asesor Virtual Infonavit. Canal digital orientado a la atención del público.
Bono M	Instrumentos de deuda emitidos por el Gobierno Federal, tienen un valor nominal de 100 pesos y se cotizan a precio. Los bonos M devengan intereses cada 182 días y al vencimiento del instrumento se paga el valor nominal. La tasa de interés que pagan los cupones de dichos instrumentos es fija en pesos a lo largo de la vida del bono y el rendimiento del mismo bono puede variar dependiendo si se conserva a vencimiento y se vende antes de este plazo. Actualmente existen referencias de bonos a tres, cinco, diez, 20 y 30 años, aunque se pueden emitir a cualquier plazo siempre y cuando sea en múltiplos de 182 días.
BUC	Base Única de Contactos. Concentra en una misma fuente, los datos maestros y de contacto, como direcciones, teléfonos, correos y geo-referencias, de aportantes y derechohabientes.
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.

CCR	Comisiones Consultivas Regionales.
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.
Cenapred	Centro Nacional de Prevención de Desastres.
Cesi	Centro de Servicio Infonavit.
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”.
Conapo	Consejo Nacional de Población.
Coneval	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo.
COPC	Customer Operations Performance Center (COPC, por sus siglas en inglés). Es un conjunto de prácticas de gestión y capacitación para operaciones de servicio centradas en el cliente.
Costo fondeo	de 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. El tope máximo de gastos como porcentaje de los activos es 0.55%
CUB	Circular Única de Bancos. Documento emitido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), también conocida como <i>Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito</i> .
CUOEF	Circular Única para Organismos y Entidades de Fomento. Documento emitido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).
Descalce	Es el riesgo que proviene del desajuste entre los valores del activo y del pasivo del balance general.

Ecuve	Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno. Indicador que mide el cumplimiento de las viviendas a una serie de atributos propios y de su entorno, los cuales impactan directamente en la calidad de vida de sus posibles residentes. Los atributos y su importancia dentro del indicador fueron definidos con base en la opinión de derechohabientes, acreditados, expertos en materia de vivienda, académicos y funcionarios públicos.
EIDAC	Escuela Interdisciplinaria de Aprendizaje y Comunicación Grupal.
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 los demás señalados en el Artículo 42 de la Ley del Infonavit 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.
GAOV	Gastos por concepto de Administración, Operación y Vigilancia.
Garantía Infonavit	Conjunto de beneficios, apoyos, soluciones y defensoría a favor de los acreditados. Este esquema es la mejor práctica internacional en el mercado de servicios y es único en su tipo dentro del mercado hipotecario mexicano.
Gestión móvil	Ayuda a controlar la gestión de los asesores de cobranza. Por medio de este recurso conocido también como Bluemessaging es posible que los asesores presenten evidencia de su visita a la vivienda, como georeferencias y fotografías, a través de uso de dispositivos móviles.
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 la hipoteca, los cuales son utilizados en servicios públicos y/o la conservación de las áreas comunes. Este programa tiene dos vertientes: predial y cuota de conservación.

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.

Incomuv Índice de Competitividad Municipal de Vivienda. Medición de las condiciones de sustentabilidad de la vivienda y entorno urbano.

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

Índice de morosidad de Véase Índice de Cartera Vencida.

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 a la opinión de derechohabientes, acreditados, académicos, expertos en materia de vivienda y funcionarios públicos.

IGAE Indicador Global de la Actividad Económica. Permite dar seguimiento a la evolución del sector real de la economía en el corto plazo; proporciona información para la toma de decisiones.

INEGI Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

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.

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. Se obtiene de encuestas a acreditados del Instituto que habitan en una casa nueva a los 11 meses de haber sido adquirida. Mide el nivel de satisfacción que los habitantes tienen con la vivienda, el desarrollo habitacional, la atención y el servicio que les brindaron, así como la relación entre precio pagado y valor recibido. Mientras más alto es el ISA, más satisfechos están quienes le compraron a la empresa calificada. La máxima calificación que se puede obtener es de 100 puntos.
IVP	Índice de Valor Patrimonial. 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.
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.
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).
Procesar	Empresa Operadora de la Base de Datos Nacional SAR
Proveedores y prestadores de	Apoyan con sus conocimientos y experiencia al Instituto para potenciar su capacidad operativa, sin aumentar su plantilla y

servicios Infonavit	del	gasto fijo. Las tareas que cumplen aseguran que los beneficios del Instituto lleguen de forma oportuna a sus derechohabientes y acreditados, en apego a la normatividad que rige sus funciones. Entre ellos están asesores certificados, despachos de cobranza, notarios, unidades de valuación y verificadores de obras.
Puntos (pb)	base	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.
Reserva de rendimiento adicional	de	Componente de la cantidad de ajuste reservada para contingencias que puedan afectar el patrimonio del Instituto.
Riesgo crediticio		Pérdida potencial producto del incumplimiento de los acreditados de sus compromisos de pago.
Riesgo extensión	de	Posibilidad de que un crédito con prórrogas o reestructuras, 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 prepagado	de	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.
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 decidir	para	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](http://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.
SCV	Subcuenta de Vivienda. Cuenta personal de cada derechohabiente del Infonavit en la que se depositan las aportaciones patronales correspondientes e intereses generados.
Seguro de vida e incapacidad	Es el costo anual como porcentaje de los activos totales, por el uso del seguro de vida e incapacidad que otorga el Infonavit a sus acreditados.
Sedatu	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano.
Semarnat	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.
SIA	Sistema Integral de Asesorías
Siefore	Sociedad de Inversión Especializada en Fondos para el Retiro. Fondos de inversión 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.
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 reemplazo	Es el cociente entre la pensión mensual que puede esperar un trabajador y su último sueldo al momento de la jubilación. La tasa de reemplazo del Infonavit representa un complemento a la pensión del trabajador, sin tomar en cuenta el ahorro para el retiro administrado por las Afores.
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.
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	Las viviendas sustentables certificadas con el sello Vida Integral Infonavit cuentan con los siguientes atributos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Están cerca de transporte público, escuelas y hospitales, clínicas de salud, tiendas y mercados.</li><li>• Tienen acceso a servicios públicos, como recolección de basura, alumbrado público, drenaje, abasto de agua.</li></ul>



- Cuentan con un tamaño adecuado y tienen posibilidades de ampliarse a futuro.
- Los materiales con los que están construidas son de buena calidad y hacen que la vivienda esté en buen estado.
- Están cerca de centros de trabajo.
- Cuentan con servicios básicos como agua, luz, gas y drenaje.
- En sus alrededores puedes encontrar acceso a transporte público.
- Cuentan con espacios públicos de esparcimiento, por ejemplo, parques, jardines y canchas deportivas.
- Quienes viven ahí se organizan en comunidades de vecinos, como comités de administración, vigilancia y mantenimiento.

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.

Wiki Espacios web donde cualquier usuario puede crear, editar, borrar o modificar contenidos, en forma interactiva, sencilla, rápida, eficiente y fácil de aprender. Se basan en principios y modelos de colaboración y cooperación intelectual, tecnológica, científica, cultural y social para lograr cubrir grandes cantidades y variedades de temas, y acelerar los ciclos de creación y difusión del conocimiento. En síntesis, son sistemas autoregulados con mecanismos para garantizar la calidad, neutralidad, seriedad, respaldo académico o científico de contenidos web.

## VI. Índice de ilustraciones, tablas y gráficas

### Índice de ilustraciones

<b>Número de ilustración</b>	<b>Nombre</b>	<b>Número de página</b>
1.	Ejes de la nueva estrategia del Infonavit	8
2.	Nuevo Tablero de Gestión Estratégica (TGE)	9
3.	Ejemplos de productos crediticios	59
4.	Lanzamiento del piloto Arrendavit	61
5.	Acciones de apoyo en Guerrero y Sinaloa durante la contingencia	62
6.	Piloto de asignación a despachos por micro zonas	64
7.	Estrategia multicanal	64
8.	Métricas e incentivos en la asignación a despachos	65
9.	Reportes de cobranza	65
10.	Diagnóstico y soluciones para la Unidad de Solución Social (USS)	66
11.	Fases para consolidar la Unidad de Solución Social (USS)	67
12.	Flujo del proceso para la venta de bienes recuperados	68
13.	Estructura para ejecutar proceso de venta de bienes recuperados	68
14.	Diferencias entre esquema actual y esquema propuesto de solución de pago	71
15.	Foro Soluciones sustentables para los trabajadores de la economía informal	73
16.	Reunión de trabajo con el Gobierno de Tamaulipas	74
17.	Reunión en San Luis Potosí	75
18.	Firma del convenio de colaboración en materia de mediación	76
19.	Modelo de atención y pago de la Subcuenta de Vivienda	79
20.	Sección para empresas aportantes en el portal del Infonavit	83
21.	El director general del Infonavit da a conocer el programa Cumplamos juntos	85
22.	Eventos relativos al programa Empresas de diez	86
23.	Firma del convenio Infonacot - Infonavit	87
24.	Firma del convenio IMSS- Infonavit	87

25.	Aspecto social de Mis Vecinos y Mi Comunidad, programa de rehabilitación de barrios	91
26.	Herramientas de medición Sisevive-Ecocasa	94
27.	Propuestas de intervención física	98
28.	Capacitación en materia de desarrollo comunitario	99
29.	El Infonavit y el ayuntamiento de Campeche firman convenio Hipoteca con predial	101
30.	El Infonavit y el Ayuntamiento de Tlajomulco de Zúñiga firman convenio Hipoteca con predial	101
31.	El Infonavit y el ayuntamiento de La Paz firman convenio Hipoteca con predial	102
32.	Ejemplos de municipios donde se ha firmado el convenio Hipoteca con predial	102
33.	Desarrollos en el programa Hipoteca con Servicios en Quintana Roo (Villas del Mar, Villa de Otoch Paraíso, Villas del Sol Playa del Carmen, Ciudad Natua y La Joya Residencial)	103
34.	Alcances de diferentes procesos de verificación	106
35.	Esquema conceptual de la verificación	107
36.	Escenas del 5° Foro Internacional de Vivienda Sustentable: Vivienda Social Intraurbana (FIVS)	109
37.	1er Encuentro de la Red Latino América y el Caribe (Red LAC) de Vivienda Sustentable	111
38.	Ganadores del Premio Iberoamericano de Tesis de Investigación sobre Vivienda Sustentable	113
39.	Hogar Santa Lucía 2, desarrollo ganador del Premio Vida Integral Infonavit 2013	114
40.	Espacio Infonavit	116
41.	Primer concurso FIVS 2013	117
42.	Premio Ciudades Sustentables 2013	120
43.	Guía para el Análisis de Redensificación Intraurbana	121
44.	Ejemplos del programa Pintemos México	123
45.	Taller Ciudades conectadas	130
46.	Programa piloto de fomento a la lectura	131
47.	Marco de referencia para la gestión de riesgos del balance	136
48.	Modelo para medir y controlar el riesgo de descalce	137
49.	El Director General del Infonavit, Alejandro Murat Hinojosa, con los participantes en la primera reunión del convenio con la OCDE	143
50.	El Director General del Infonavit, Alejandro Murat Hinojosa, con participantes en la 5° Mesa Redonda de Alcaldes y Ministros de la OCDE	143

	en Marsella, Francia	
51.	El Director General del Infonavit, Alejandro Murat Hinojosa, durante su intervención en la Reunión del Comité de Política de Desarrollo Territorial a nivel Ministerial, convocada por la OCDE y celebrada en Marsella, Francia	144
52.	Inventario de servicios institucionales.	151
53.	Esquema de servicio en canales físicos	152
54.	Medición de la calidad en 12 servicios	154
55.	Portafolio de servicios en canales	155
56.	Servicio en números	155
57.	Asesor Virtual Infonavit (AVI)	156
58.	Modelo de atención en los Cesi	156
59.	Aplicación del Infonavit (App) para dispositivos móviles	156
60.	Mi Cuenta Infonavit	157
61.	Evaluación del desempeño	159
62.	Herramientas para equidad de género	160
63.	Portal en intranet del Centro de Formación Infonavit	161
64.	Certificados y distintivos renovados: Norma Mexicana para la igualdad laboral entre mujeres y hombres NMX, Distintivo empresa incluyente Gilberto Rincón Gallardo y Segundo lugar de las mejores empresas para trabajar en México en el rubro de equidad de género	163
65.	Ejemplos de la dinámica Fábrica de bicicletas	165
66.	Firma del convenio de colaboración Conacyt – Infonavit	167
67.	Apoyo a acreditados afectados en Guerrero y Sinaloa por los huracanes Manuel e Ingrid	168
68.	Actividades adicionales de la Subdirección General de Delegaciones: Plan Red, giras del director general y colecta nacional de la Cruz Roja	169
69.	Nuevo Sistema Integral de Control de Juicios	171
70.	Procesos en donde fue implementada la verificación dirigida	173
71.	Presentación del nuevo Sistema Integral de Control de Juicios	176
72.	Programa de actualización para miembros de los Órganos Colegiados en el IPADE	177
73.	Sesiones de capacitación a integrantes de Comisiones Consultivas Regionales	178
74.	Ejemplo de proceso con riesgos y controles	182
75.	Atención y solución de denuncias	185

76.	Apoyo a damnificados en Guerrero	189
77.	Apoyo a damnificados en Sinaloa	190

## Índice de tablas

Número de tabla	Nombre de la tabla	Número de página
1.	Grupos de pensionados	16
2.	Flujo de efectivo	50
3.	Estado de resultados	51
4.	Margen financiero	52
5.	Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV)	52
6.	Balance general	53
7.	Sistema de Ahorro para el Retiro (desglose)	54
8.	Beneficio en base al régimen de cobranza	71
9.	Características de los grupos de productos de cobranza	72
10.	Casos atendidos en la devolución del saldo de la SSV	80
11.	Mejorando la Unidad en el Distrito Federal	96
12.	Bases para criterios mínimos de vivienda	105
13.	Modelo de equidad de género	162
14.	Procesos en donde fue implementada la verificación interna	173
15.	Matrices de riesgo y controles para procesos	181
16.	Plan de verificaciones	186

## Índice de gráficas

<b>Número de gráfica</b>	<b>Nombre de la gráfica</b>	<b>Número de página</b>
1.	Créditos originados por cajón salarial y tipo de financiamiento	12
2.	Resultados de caídas y salidas de vencido	14
3.	Emisiones de Cedevis	22
4.	Ventas Unidad de Solución Social 2013	69
5.	Casos pagados en la devolución del SSV, acumulado desde 2011	81
6.	Modelo de servicio a empresas aportantes	84
7.	Calificaciones del Infonavit en la encuesta Mejor Lugar para Trabajar (GPTW)	165
8.	Atención a quejas de la CNDH	179

## **Estados financieros dictaminados**



**Instituto del Fondo Nacional de la  
Vivienda para los Trabajadores**

Estados financieros por los años que  
terminaron el 31 de diciembre de 2013 y  
2012 y Dictamen de los auditores  
independientes del 28 de febrero de  
2014

## **Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores**

# **Dictamen de los auditores independientes y estados financieros al 31 de diciembre de 2013 y 2012**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Dictamen de los auditores independientes	1
Balances generales	3
Estados de resultados	4
Estados de variaciones en el patrimonio	5
Estados de cambios en la situación financiera	6
Notas a los estados financieros	7

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

Hemos auditado los estados financieros adjuntos del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (el "INFONAVIT"), los cuales comprenden los balances generales al 31 de diciembre de 2013 y 2012, y los estados de resultados, de variaciones en el patrimonio y de cambios en la situación financiera, correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, así como un resumen de las principales políticas contables significativas y otra información explicativa.

### *Responsabilidad de la Administración del INFONAVIT en relación con los estados financieros*

La Administración del INFONAVIT es responsable de la preparación de los estados financieros adjuntos de conformidad con los criterios contables establecidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México (la "Comisión") a través de las "Disposiciones de carácter general aplicables al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores" (las "Disposiciones") publicadas en el Diario Oficial de la Federación ("DOF") el 11 de mayo de 2007, y del control interno que la Administración del INFONAVIT considere necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de errores importantes, debido a fraude o error.

### *Responsabilidad de los auditores independientes*

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre los estados financieros adjuntos con base en nuestras auditorías. Hemos llevado a cabo nuestras auditorías de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas requieren que cumplamos con los requerimientos de ética, así como que planeemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de errores importantes y de que están preparados, en todos los aspectos materiales, de conformidad con los criterios contables establecidos por la Comisión a través de las Disposiciones.

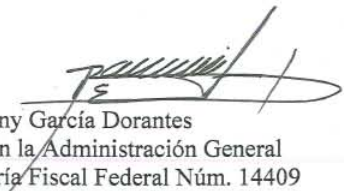
Una auditoría consiste en la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la evaluación de los riesgos de error importante en los estados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

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

*Opinión*

En nuestra opinión, los estados financieros adjuntos del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores al 31 de diciembre de 2013 y 2012, así como sus resultados financieros y de cambios en la situación financiera correspondientes a los años que terminaron en dichas fechas, han sido preparados, en todos los aspectos materiales, de conformidad con los criterios contables establecidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México a través de las Disposiciones publicadas en el DOF el 11 de mayo de 2007.

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



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

28 de febrero de 2014

## Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

### Balances generales

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012

(En miles de pesos)

Activo	2013	2012
Disponibilidades (Nota 4)	\$ 280,300	\$ 88,495
Inversiones en valores:		
Títulos recibidos en reporto (Nota 5)	36,714,685	9,481,342
Cartera de crédito a la vivienda vigente:		
Cartera hipotecaria vigente (Nota 6)	814,897,129	773,961,775
Crédito en prórroga (Nota 6)	43,739,444	33,472,132
Total cartera de crédito a la vivienda vigente	<u>858,636,573</u>	<u>807,433,907</u>
Cartera de crédito a la vivienda vencida (Nota 6)	<u>59,154,090</u>	<u>50,665,053</u>
Total cartera de crédito	917,790,663	858,098,960
Menos:		
Estimación preventiva para riesgos crediticios (Nota 6)	<u>165,168,700</u>	<u>150,808,451</u>
Cartera de crédito, (neto)	752,621,963	707,290,509
Cuentas fiscales por cobrar, (neto) (Nota 7)	40,057,444	38,007,987
Otras cuentas por cobrar, (neto)	1,448,931	1,039,268
Reserva territorial, (neto)	11,214	11,214
Bienes adjudicados, (neto) (Nota 8)	6,994,795	5,898,676
Inmuebles, mobiliario y equipo, (neto) (Nota 9)	471,797	451,839
Derechos fiduciarios, (neto) (Nota 10)	33,780,145	31,124,739
Otros activos, (neto)	<u>1,938,529</u>	<u>1,651,224</u>
Total activo	<u>\$ 874,319,803</u>	<u>\$ 795,045,293</u>

Pasivo y Patrimonio	2013	2012
Aportaciones a favor de los trabajadores (Nota 11):		
Fondo de ahorro	\$ 9,826,807	\$ 9,990,089
Sistema de ahorro para el retiro	<u>696,687,842</u>	<u>637,958,778</u>
	706,514,649	647,948,867
Cuentas por pagar a desarrolladores (Nota 12)	190,773	496,666
Cuentas por pagar (Nota 13)	8,384,022	7,278,051
Acreedores diversos	407,552	352,523
Convenios y aportaciones por aplicar (Nota 14)	22,789,471	22,264,765
Provisiones para obligaciones diversas (Nota 15)	9,691,373	8,569,327
Créditos diferidos y cobros anticipados (Nota 16)	<u>12,469,043</u>	<u>11,694,357</u>
Total pasivo	760,446,883	698,604,556
Patrimonio (Nota 17):		
Patrimonio contribuido	56,509,557	56,509,557
Patrimonio ganado:		
Reservas	10,875,380	10,875,380
Resultado de ejercicios anteriores	29,055,800	14,736,105
Resultado neto	<u>17,432,183</u>	<u>14,319,695</u>
	<u>57,363,363</u>	<u>39,931,180</u>
Total patrimonio	<u>113,872,920</u>	<u>96,440,737</u>
Total pasivo y patrimonio	<u>\$ 874,319,803</u>	<u>\$ 795,045,293</u>

#### Cuentas de orden (Nota 22)

	2013	2012
Créditos comprometidos	\$ 1,244,930	\$ 579,899
Intereses de cartera vencida	3,836,796	3,494,737
Cartera de créditos certificados de vivienda	114,988,169	107,592,508
Créditos totalmente reservados (efecto neto)	93,032,059	80,873,331
Créditos castigados autorizados por el H. Consejo de Administración	366,627	366,627
Cartera de crédito vendida	11,742,478	11,742,478
Cartera administrada INFONAVIT Total	56,425,403	49,770,833
Cartera administrada INFONAVIT Mas Crédito	5,977,625	461,209
Cartera administrada Mejora tu Casa	5,925,429	3,216,865
Derechos fiduciarios de cartera	1,354,608	1,332,248
Aportaciones pendientes de traspasar al Sistema de Ahorro para el Retiro	<u>40,569,691</u>	<u>37,503,355</u>
Total	<u>\$ 335,463,815</u>	<u>\$ 296,934,090</u>

El monto nominal del patrimonio contribuido al 31 de diciembre de 2013 y 2012, asciende a \$20,086,436.

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros.

# Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

## Estados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012  
(En miles de pesos)

	2013	2012
Ingresos por intereses (Nota 6)	\$ 95,793,569	\$ 90,406,958
Gastos por intereses (Nota 18)	<u>(39,748,212)</u>	<u>(35,836,574)</u>
Margen financiero	56,045,357	54,570,384
Estimación preventiva para riesgos crediticios (Nota 6)	<u>(43,980,864)</u>	<u>(49,317,634)</u>
Margen financiero ajustado por riesgos crediticios	12,064,493	5,252,750
Comisiones y tarifas cobradas (Nota 19)	3,758,365	2,951,288
Comisiones y tarifas pagadas y otros gastos de la operación	<u>(173,422)</u>	<u>(182,527)</u>
Ingresos totales de la operación	15,649,436	8,021,511
Gastos de administración, operación y vigilancia	<u>(7,940,370)</u>	<u>(7,401,391)</u>
Resultado de la operación	7,709,066	620,120
Otros productos (Nota 20)	16,291,380	18,959,743
Otros gastos (Nota 21)	<u>(6,568,263)</u>	<u>(5,260,168)</u>
Resultado neto	<u>\$ 17,432,183</u>	<u>\$ 14,319,695</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros.

**Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores**

**Estados de variaciones en el patrimonio**

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012  
(En miles de pesos)

	Patrimonio contribuido			Patrimonio ganado				Total patrimonio
	Nominal	Actualización	Total	Reservas de patrimonio	Resultado de ejercicios anteriores	Resultado neto	Total	
Saldo al 31 de diciembre de 2011	\$ 20,086,436	\$ 36,423,121	\$ 56,509,557	\$ 10,875,380	\$ 2,554,715	\$ 12,181,390	\$ 25,611,485	\$ 82,121,042
Movimientos inherentes a las decisiones de la Asamblea General:								
Traspaso del resultado neto al resultado de ejercicios anteriores	-	-	-	-	12,181,390	(12,181,390)	-	-
Total	20,086,436	36,423,121	56,509,557	10,875,380	14,736,105	-	25,611,485	82,121,042
Movimientos inherentes al reconocimiento de la utilidad integral								
Resultado neto	-	-	-	-	-	14,319,695	14,319,695	14,319,695
Saldo al 31 de diciembre de 2012	20,086,436	36,423,121	56,509,557	10,875,380	14,736,105	14,319,695	39,931,180	96,440,737
Movimientos inherentes a las decisiones de la Asamblea General:								
Traspaso del resultado neto al resultado de ejercicios anteriores	-	-	-	-	14,319,695	(14,319,695)	-	-
Total	-	-	-	-	14,319,695	(14,319,695)	-	-
Movimientos inherentes al reconocimiento de la utilidad integral								
Resultado neto	-	-	-	-	-	17,432,183	17,432,183	17,432,183
Saldo al 31 de diciembre de 2013	\$ 20,086,436	\$ 36,423,121	\$ 56,509,557	\$ 10,875,380	\$ 29,055,800	\$ 17,432,183	\$ 57,363,363	\$ 113,872,920

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros.

# Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

## Estados de cambios en la situación financiera

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012

(En miles de pesos)

	2013	2012
Actividades de operación:		
Resultado neto	\$ 17,432,183	\$ 14,319,695
Partidas aplicadas a resultados que no requirieron (generaron) la utilización de efectivo:		
Estimación preventiva para riesgos crediticios	43,980,864	49,317,634
Estimación preventiva para cuentas fiscales	1,685,619	1,072,657
Estimación por baja de valor de bienes adjudicados	280,115	1,081,760
Estimación por baja de valor de derechos fiduciarios	(224,136)	(10,949)
Estimación por baja de valor de la reserva territorial	-	(10,301)
Estimación preventiva para deudores diversos	742,565	(76,397)
Cantidad básica y de ajuste aplicada a las subcuentas de vivienda	39,690,046	35,685,274
Indexación de cartera de créditos	(33,534,612)	(32,899,038)
Depreciaciones y amortizaciones	449,326	410,183
Costo laboral	<u>741,054</u>	<u>580,158</u>
	71,243,024	69,470,676
Aumento o disminución de partidas relacionadas con la operación:		
Cartera de crédito, neto	(55,777,706)	(69,288,343)
Cuenta fiscal por cobrar	(3,735,076)	(1,084,964)
Otras cuentas por cobrar	(1,152,229)	928,297
Reserva territorial	-	11,004
Bienes adjudicados	(1,376,234)	(4,282,724)
Derechos fiduciarios	(2,431,270)	(3,638,053)
Aportaciones a favor de los trabajadores, neto	18,875,736	16,031,196
Cuentas por pagar a desarrolladores	(305,893)	(2,680,728)
Cuentas por pagar	1,130,716	(1,694,708)
Acreedores diversos	54,269	(90,653)
Convenios y aportaciones por aplicar	524,706	(2,479,385)
Provisiones para obligaciones diversas	357,007	(100,445)
Créditos diferidos y cobros anticipados	<u>774,686</u>	<u>1,684,266</u>
Recursos generados por actividades de operación	28,181,736	2,785,436
Actividades de inversión:		
Adquisición de inmuebles, mobiliario y equipo y otros activos	<u>(756,588)</u>	<u>(655,226)</u>
Aumento de disponibilidades e inversiones en valores	27,425,148	2,130,210
Disponibilidades e inversiones en valores al principio del año	<u>9,569,837</u>	<u>7,439,627</u>
Disponibilidades e inversiones en valores al final del año	<u>\$ 36,994,985</u>	<u>\$ 9,569,837</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros.



# Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

## Notas a los estados financieros

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012

(En miles de pesos)

### 1. Actividades y entorno regulatorio

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

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

- I. Administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda el cual está constituido con las aportaciones recibidas de los patrones, equivalentes al 5% sobre el salario integrado mensual de los trabajadores a su servicio, limitado a una base de 25 veces el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal.
- II. Establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito accesible y suficiente para:
  - a) La adquisición en propiedad de habitaciones cómodas e higiénicas,
  - b) La construcción, reparación, ampliación o mejoramiento de sus habitaciones; y
  - c) El pago de pasivos contraídos por los conceptos anteriores bajo ciertas condiciones.
- III. Coordinar y financiar programas de construcción de habitaciones destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores.

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

- 24 de febrero de 1992 - Con el fin de establecer nuevos procedimientos administrativos y financieros para que opere como Institución hipotecaria dedicada al financiamiento de vivienda para sus derechohabientes;
- 1 de julio de 1997 - Con el propósito de adecuar su orden normativo con la nueva Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) y brindar mayor protección al patrimonio de los trabajadores derechohabientes;
- 1 de junio de 2005, se incluyen disposiciones orientadas a:
  - La implementación y perfeccionamiento de mecanismos e instrumentos internos y externos de fiscalización, a través del establecimiento de un Comité de Auditoría.
  - La institucionalización de un Comité de Auditoría.

- La rendición de cuentas e informes y la reglamentación en la designación del auditor externo.
- El fortalecimiento de las facultades de la H. Asamblea General en relación a la decisión de políticas de crédito y a la ratificación de integrantes de los Órganos Internos del INFONAVIT.
- La obligación del INFONAVIT a la aplicación de la normatividad emitida por la Comisión en materia de registro contable de sus operaciones y creación de estimaciones sobre sus activos.
- Obligaciones y responsabilidades, mayor difusión en el rendimiento de cuentas, publicando en el Diario Oficial de la Federación (“DOF”) el balance general anual y fortaleciendo y reorientando la Comisión de Inconformidades.

Con fecha 12 de enero de 2012, se reformaron los artículos 43,44 y 47 de la Ley del INFONAVIT y el Octavo transitorio del “Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley del INFONAVIT, publicado en el DOF el 6 de enero de 1997”, tal como se indica a continuación:

1. *Los trabajadores que se pensionen en los términos previstos en la Ley del Seguro Social de 1973, recibirán en una sola exhibición el saldo acumulado en su subcuenta de vivienda 97* - Para aquellos trabajadores que ya se pensionaron y aquellos que lo hagan antes de la entrada en vigor del decreto, el procedimiento de devolución será el siguiente:
  - a) Quienes demandaron la devolución de los recursos y obtuvieron una resolución favorable pero aún no han recibido sus recursos, y aquellos cuyo juicio aún se encuentre en trámite y se desistan del mismo, recibirán su ahorro en una sola exhibición.
  - b) Quienes demandaron y obtuvieron una resolución negativa y aquellos que no han solicitado dicha devolución, recibirán sus recursos en un plazo máximo de 18 meses, conforme a los procedimientos que determine la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y que deberá expedir en un plazo máximo de 180 días naturales contados a partir de la entrada en vigor de la reforma.
2. *Los trabajadores podrán solicitar créditos en pesos a tasa nominal* - Los trabajadores podrán solicitar su crédito en pesos a tasa nominal o en veces salarios mínimos. Se garantiza que las condiciones financieras que se establezcan para los créditos a tasa nominal no sean más altas que las actuales.
3. *Los trabajadores podrán solicitar un segundo crédito* - Los derechohabientes que hubieran ejercido un crédito INFONAVIT bajo cualquiera de sus modalidades y lo hubieran liquidado, podrán acceder a un nuevo financiamiento por parte del INFONAVIT en coparticipación con entidades financieras.
4. Dotar al INFONAVIT de un régimen de inversión que garantice en todo momento que el Instituto cuente con los recursos requeridos para atender las necesidades de vivienda de los trabajadores.

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

Con fecha 31 de marzo de 2011 fue recibida en la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (“COFEMER”), el proyecto de Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos y Entidades de Fomento (“CUOEF”) elaborada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la cual en opinión de la Administración se espera sea publicada durante el 2014.

La Administración del INFONAVIT y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (la “Comisión”) se encuentran trabajando en el desarrollo de un modelo logístico de incumplimiento para determinar la Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios (Riesgo Crédito), en la que se incluirá los diferentes escenarios en los que incurre un acreditado; prórroga, pérdida de empleo y reestructura, la cual se espera formará parte de las nuevas disposiciones, el posible impacto se encuentra en proceso de valuación.

El citado proyecto de disposiciones está conformado por disposiciones generales, disposiciones prudenciales (originación y administración de crédito, reservas preventivas adicionales, integración de expedientes, diversificación y administración integral de riesgos, calificación de cartera crediticia, controles internos), requerimientos totales por pérdidas inesperadas, de la información financiera y su revelación, reportes regulatorios y otras disposiciones (artículos transitorios y listado de anexos).

## 2. Bases de presentación

Los estados financieros adjuntos están preparados, con fundamento en la Ley del INFONAVIT y de acuerdo con los criterios de contabilidad que le son aplicables, establecidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (la “Comisión”), quien tiene a su cargo la inspección y vigilancia del INFONAVIT, así como la revisión de su información financiera. Estos criterios contables se consideran un marco de información financiera general.

**Utilidad integral** - Es la modificación del patrimonio durante el ejercicio por conceptos que no son distribuciones y movimientos del patrimonio contribuido; se integra por el resultado neto más otras partidas que representan una ganancia o pérdida del mismo período, las cuales se presentan directamente en el patrimonio sin afectar el estado de resultados. Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el resultado integral está representado por el resultado neto.

## 3. Principales políticas contables

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

De acuerdo con el criterio contable A-1 de la Comisión, la contabilidad del INFONAVIT se ajustará a las Normas de Información Financiera mexicanas (“NIF”), definidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A.C. (“CINIF”), excepto cuando a juicio de la Comisión sea necesario aplicar una normatividad o un criterio contable específico.

A continuación se describen las políticas más importantes que sigue el INFONAVIT:

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

- a. **Reclasificaciones** - Los estados financieros por el año que terminó el 31 de diciembre de 2012 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2013.
- b. **Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera** - A partir del 1 de enero de 2008, el Instituto al operar en un entorno no inflacionario, suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros; sin embargo, los activos y pasivos no monetarios y el patrimonio incluyen los efectos de reexpresión reconocidos hasta el 31 de diciembre de 2007, debido a que estos efectos sólo se deben considerar bajo un entorno económico inflacionario.

De acuerdo con lo establecido en la NIF B-10, Efectos de la inflación, un entorno económico no inflacionario es cuando la inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores es menor que el 26 % y, además, de acuerdo con los pronósticos económicos de organismos oficiales, se identifica una tendencia en ese mismo sentido: inflación baja. El porcentaje de inflación acumulada de los últimos tres ejercicios anteriores, al 31 de diciembre de 2013 y 2012 es 11.36% y 11.79%, respectivamente. El porcentaje de inflación por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013, 2012 y 2011, es 3.97%, 3.57% y 3.82%, respectivamente; por lo tanto, el entorno económico califica como no inflacionario en ambos ejercicios.

- c. **Disponibilidades** - Este rubro se compone de efectivo y saldos bancarios a la vista en moneda nacional.
- d. **Inversiones en valores** - De acuerdo con lo que establecía el Artículo 43 de la Ley del INFONAVIT, los recursos disponibles de la captación de aportaciones y amortizaciones de crédito, en tanto no se destinen a los fines señalados en el Artículo 42 de la citada Ley, se invierten en valores a cargo del Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos (Gobierno Federal) e instrumentos de la Banca Mexicana de Desarrollo, mientras se implementa el “Régimen de inversión y políticas y procedimientos de administración de activos y pasivos” autorizado por el H. Consejo de Administración con base en los previstos para la inversión de los recursos del Sistema de Ahorro para el Retiro, garantizando en todo momento que el Instituto cuente con los recursos requeridos para atender las necesidades de vivienda de los trabajadores.

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

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

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

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

- e. **Cartera de crédito a la vivienda**

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

Al momento del otorgamiento del crédito, el saldo de la subcuenta de vivienda de la cuenta individual se le entrega al trabajador, conjuntamente con el monto del crédito autorizado para la adquisición de la vivienda de su elección, y hasta el mes de mayo de 2013 se otorgaron créditos con Anualidades Garantizadas, los cuales retenían un proporción que sería aplicada en 5 anualidades, esto último con el fin de atender la autorización RCA-4170-04/13 del H. Consejo de Administración. Las aportaciones patronales del 5% posteriores al otorgamiento del crédito, junto con los pagos del crédito por parte del acreditado, forman parte de la amortización de dichos créditos.

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

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

*Cartera en prórroga* - La cartera en prórroga representa el saldo de los créditos vigentes de trabajadores que perdieron su relación laboral y que les fue otorgada una prórroga en sus pagos atendiendo a lo que establece el artículo 41 de la Ley del INFONAVIT, que menciona que las prórrogas no podrán exceder de 12 meses cada una, ni exceder de 24 meses en su conjunto. La prórroga se otorga de forma automática a partir del ejercicio 2007, una vez que el INFONAVIT identifica la pérdida de la relación laboral a través de los avisos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), sin embargo, si después de transcurridos seis meses a partir de la aplicación automática de la prórroga, el acreditado no ha iniciado una relación laboral con un patrón inscrito o no ha aceptado uno de los productos de reestructura que le ofrece el INFONAVIT, debe solicitar explícitamente se extienda el período de la misma prórroga hasta cumplir doce meses, durante dicho período de prórroga los intereses ordinarios que se generen se capitalizan al saldo de principal del crédito.

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

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

*Evidencia de pago sostenido* - Se considera que existe evidencia de pago sostenido, cuando se liquidan sin retraso y en su totalidad, tanto el monto total exigible de capital e intereses, como mínimo de una exhibición en los créditos bajo el esquema ROA y para los créditos bajo el esquema REA de tres amortizaciones consecutivas del esquema de pagos del crédito, o en caso de créditos con amortizaciones que cubran períodos mayores a 60 días naturales, el pago de una exhibición.

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

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

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

El INFONAVIT no realiza renovaciones de créditos.

- f. ***Estimación preventiva para riesgos crediticios*** - La estimación preventiva para riesgos crediticios se determina con base en la metodología establecida por la Administración del INFONAVIT, basada para el caso del riesgo de crédito, el criterio de la Comisión, que estuvo vigente hasta el 31 de diciembre de 2010. Dicha estimación, a juicio de la Administración es suficiente para cubrir cualquier pérdida que pudiera surgir por la porción del crédito que se estima no tendrá viabilidad de cobro.

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

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la estimación preventiva para riesgos crediticios se calcula conforme al grado de riesgo asignado al crédito por el número de amortizaciones vencidas, el nivel de probabilidad de incumplimiento y un factor de severidad de la pérdida.

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

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

El INFONAVIT constituye adicionalmente, una reserva complementaria equivalente a los intereses devengados de la cartera en prórroga y los intereses capitalizados de créditos reestructurados sin evidencia de pago sostenido.

En los casos en que los acreditados no cuenten con relación laboral vigente, y que la vivienda se encuentre deshabitada, abandonada, bandalizada u ocupada por terceros, considerando como mínimo 6 impagos, que sean créditos sin garantía a favor del INFONAVIT y viviendas entregadas con poder notarial, se opta por cancelar el saldo insoluto de dichos créditos contra la estimación preventiva, reconociéndose en cuentas de orden el importe de éstos en el rubro de “Créditos totalmente reservados” (“cartera segregada o eliminada”).

Asimismo durante el mes de diciembre de 2013 el H. Consejo de Administración mediante acuerdo RCA-4460-12/13 aprobó las modificaciones a las “Políticas de créditos reservados al 100% y segregación” permitiendo segregar aquellos créditos con moras altas (18 o más).

Las recuperaciones de créditos de cartera castigada o cartera eliminada, se reconocen en el estado de resultados en el rubro de “Otros productos”. Los créditos que se reestructuren y que hubieran estado eliminados, se restituyen nuevamente como cartera en el balance general por el monto de la reestructura, reconociendo como contrapartida un ingreso en el rubro “Otros productos” una vez que se cumpla con el pago sostenido del crédito reestructurado; con base en la aprobación del H. Consejo de Administración citada en el párrafo anterior a partir del mes de diciembre de 2013 se amplió la política para considerar como pago sostenido de estos créditos el cumplimiento de 8 y 4 pagos consecutivos para el caso de los créditos REA y ROA, respectivamente; consecuentemente se constituye el monto de sus reservas de acuerdo a las metodologías del INFONAVIT. De igual manera estas recuperaciones se reconocen en cuentas de orden en el rubro de “Créditos totalmente reservados”.

**Reserva por riesgo de extensión** – El INFONAVIT constituye una reserva para cubrir el riesgo de extensión, la cual se genera en los casos que no obstante que el acreditado pague regularmente su crédito, al término del plazo legal no se hubiera amortizado el mismo en su totalidad, en virtud de la obligación que tiene el INFONAVIT de liberar al acreditado de su pago una vez que este cumpla con los pagos mensuales efectivos contratados (240 ó 360) siempre y cuando su crédito se encuentre vigente, tal como lo establece el artículo 41 de la Ley del INFONAVIT.

El cálculo de la estimación correspondiente al riesgo de extensión, se realiza considerando el importe del pago mensual contractual de cada crédito, tasa de interés, plazo remanente, y bajo el supuesto que se mantendrá al corriente en el pago de sus amortizaciones, se estima un “saldo teórico” del crédito, el cual se compara con su saldo contable a la fecha de cálculo; si éste último es mayor, la diferencia es considerada como riesgo de extensión, al cual se le aplican los porcentajes de probabilidad de cumplimiento que se obtienen partiendo de los porcentajes de probabilidad de incumplimiento establecidos por la Administración del INFONAVIT para el cálculo de las reservas de riesgo de crédito, indicados anteriormente.

El plazo remanente se calcula sobre la base de 240 ó 360 pagos efectivos que no incluyen los períodos de prórroga que el acreditado haya utilizado, ni los pagos parciales recibidos conforme a la política de tolerancia de pagos.

Hasta el 2012 la determinación del riesgo de extensión para aquellos créditos que tuvieran reestructuras temporales del tipo “Dictamen de Capacidad de Pago” se estimaba su “saldo teórico” bajo el supuesto de que las condiciones de la reestructura se mantuvieran con estas nuevas condiciones por el plazo remanente del crédito. En este sentido al amparo de la aprobación RCA-3103-10/10 del mes de octubre de 2010 del H. Consejo de Administración, en el ejercicio 2013 se implementó una mejora en el cálculo del “saldo teórico” considerando para estos créditos un escenario máximo de observación de 5 años con las condiciones de la reestructura y posteriormente regresando a las condiciones originales de amortización del crédito.

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

El cálculo de la estimación para cuentas fiscales por cobrar, se determina conforme al saldo pendiente de cobro de las aportaciones y amortizaciones con crédito considerando su grado de irrecuperabilidad.

- h. **Otras cuentas por cobrar, neto** - Este rubro se integra por préstamos al personal, deudores diversos, gastos por comprobar, deudores de operación, los cuales se reservan al 100% de acuerdo a su antigüedad, excepto los préstamos al personal, y los gastos de juicios relacionados a la cartera de crédito, los cuales en promedio se reservan al 70%.
- i. **Reserva territorial, neto** - Los terrenos en breña que aún no cuentan con condiciones de infraestructura básica y que fueron adquiridos con anterioridad a 1992 y los urbanizados, se encuentran registrados a su valor histórico de adquisición o inversión realizada, hasta en tanto se vendan o se destinen a construcción de vivienda. En la enajenación de la reserva territorial, el remanente que se origina al comparar el precio de venta contra el costo histórico se registra dependiendo del resultado en el rubro de “Otros productos” u “Otros gastos”, hasta el momento en que se vendan.

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

- j. **Bienes adjudicados, neto** - Los bienes adjudicados se registran al menor entre el valor de adjudicación y su valor neto de realización, mientras que los bienes recibidos mediante dación en pago se registran en la fecha en que se firme la escritura de dación, o en la que se haya dado formalidad a la transmisión de la propiedad del bien. Las diferencias, en el caso de que los valores estimados sean inferiores al importe de los préstamos, neto de estimaciones, que se cancelan, se reconocen en los resultados del ejercicio en el rubro de “Otros gastos”. Cuando el importe de los préstamos, neto de estimaciones, que se cancelan sea inferior al valor del bien, el valor del bien se ajusta al valor neto del préstamo y la utilidad en venta de este tipo de bienes, en caso de que existiera, se registra hasta el momento en que se realiza.

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

La Administración del INFONAVIT constituye una estimación por baja de valor de acuerdo a las Disposiciones, como se muestra a continuación:

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

Adicionalmente, al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la Administración del INFONAVIT ha realizado un análisis sobre el posible deterioro en los activos de larga duración, mediante la incorporación del efecto de ajuste al valor del bien adjudicado, y establece una estimación adicional para reducirlos a su valor de recuperación. En opinión de la Administración esta reserva es suficiente para cubrir el posible deterioro identificado de conformidad con la NIF C-15 “Deterioro en el valor de los activos de larga duración”.

- k. **Deterioro de activos de larga duración en uso** - El INFONAVIT revisa el valor en libros de los activos de larga duración en uso, ante la presencia de algún indicio de deterioro que pudiera indicar que el valor en libros pudiera no ser recuperable, considerando el mayor del valor presente de los flujos netos de efectivo futuros o el precio neto de venta en el caso de su eventual disposición. El deterioro se registra si el valor en libros excede al mayor de los valores antes mencionados.
- l. **Inmuebles, mobiliario y equipo, neto** - Los inmuebles, mobiliario y equipo se registran inicialmente al costo de adquisición y hasta el 31 de diciembre de 2007, se actualizaron mediante factores derivados de las Unidades de Inversión (“UDI”). La depreciación se calcula por el método de línea recta, con base en las vidas útiles, estimada por la administración del INFONAVIT de los activos correspondientes.

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

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

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



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

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

Las bursatilizaciones se consideran como operaciones de transferencia de propiedad de la cartera de crédito que el INFONAVIT cede a los fideicomisos de bursatilización. Los derechos fiduciarios resultantes de estas operaciones se registran a su valor nominal en el rubro de “Derechos fiduciarios” y se valúan inicialmente mediante el método de recuperación de costo; es decir, los remanentes que reciba el INFONAVIT del fideicomiso reducirán el derecho fiduciario hasta agotar su saldo por lo que las recuperaciones posteriores se reconocerán en resultados.

La Administración evalúa periódicamente los valores de las constancias fiduciarias para determinar que no excedan su valor de recuperación, si determina que los valores de las constancias fiduciarias exceden el valor de recuperación, el INFONAVIT registra las estimaciones necesarias para reflejar el deterioro, las cuales se reconocen en el estado de resultados dentro del rubro de “Otros gastos”.

- n. **Gastos por amortizar** - Los gastos de instalación efectuados en oficinas centrales y sedes regionales propias, así como los relativos a la instalación de los Centros de Servicio del INFONAVIT (“CESI”), son amortizados en línea recta a la tasa del 10% anual. Asimismo, los gastos por amortizar provenientes de intangibles de vida definida (software, licencias, etc.) se amortizan en línea recta atendiendo al tiempo estimado de uso. Ambos gastos por amortizar se incluyen en el de rubro de “Otros activos”.
- o. **Aportaciones a favor de los trabajadores para fondo de vivienda** - Se integra por las aportaciones que los patrones entregan al INFONAVIT para ser abonadas a la subcuenta individual de vivienda de cada trabajador, en los términos de la Ley del INFONAVIT.

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

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

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

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

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

El INFONAVIT tiene establecido para los trabajadores que ingresaron antes del 1 de febrero de 2012 un régimen de jubilaciones y pensiones de beneficio definido en el que participan y se consideran inscritos todos los empleados que contribuyen con el 2.5% de su salario tabular, dicho régimen cubre lo siguiente:

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

En el supuesto de que por cualquier motivo un empleado deje de prestar sus servicios al INFONAVIT sin haber obtenido una jubilación o pensión en los términos del régimen señalado, tendrá derecho a la devolución de las aportaciones del 2.5% de su salario tabular que hubiere efectuado.

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

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

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

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

- q. **Seguros** - Con fecha 24 de marzo de 1973 y 25 de agosto de 1982, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (“SHCP”) autorizó al INFONAVIT constituir una caja de seguros, otorgar el seguro de incapacidad total, permanente o por muerte y para operar el autoseguro de daños, respectivamente.

*Auto seguro de crédito* - De acuerdo al artículo 51 de la Ley del INFONAVIT, el INFONAVIT cubre a los acreditados para que en los casos de incapacidad total permanente, incapacidad del 50% o más, o de muerte, los libere a ellos o a sus beneficiarios, de los créditos pendientes de amortización que se les hayan otorgado. El riesgo lo retiene el INFONAVIT, por lo que constituye una estimación con base en cálculos actuariales para hacer frente a dicha situación. Este pasivo se incluye dentro del rubro “Provisiones para obligaciones diversas”.

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

*Seguro de protección de pagos* - Este seguro cubre a los trabajadores que recibieron crédito hipotecario del INFONAVIT entre los años 2007 y 2008 de la pérdida involuntaria del empleo durante los primeros cinco años de vida del crédito, con el objetivo de garantizar el pago de las amortizaciones del crédito hipotecario al INFONAVIT cubriendo el pago hasta por 6 meses de amortizaciones del crédito, el período de cobertura de las pólizas fue de 5 años a partir de la fecha en que fueron emitidas, por lo que el vencimiento de éstas se dieron durante 2012 y 2013.

*Fondo de protección de pagos* - Cobertura contra la pérdida de la relación laboral a través de un fondo que cubre a los acreditados que recibieron crédito hipotecario a partir del 1 de enero 2009. El beneficio consiste de seis pagos mensuales de amortización cada cinco años, durante toda la vida del crédito. El fondo se constituye con el 2% sobre el pago contractual durante toda la vida del crédito a cargo del acreditado. La administración del fondo está regulada por lineamientos aprobados por el H. Consejo de Administración del INFONAVIT, a través de un fideicomiso que fue creado para tal fin en HSBC México, S. A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC.

- r. ***Créditos diferidos y cobros anticipados*** - Las comisiones cobradas por el otorgamiento inicial de créditos se registran como un crédito diferido, el cual se amortiza contra el resultado del ejercicio como un ingreso por interés, bajo el método de línea recta durante la vida promedio del crédito.
- s. ***Actualización del patrimonio*** - Hasta el 31 de diciembre de 2007, se determinó multiplicando las aportaciones del patrimonio y las reservas por factores derivados de las UDIS, que midieron la inflación acumulada desde las fechas en que se realizaron las aportaciones o se generaron los remanentes hasta el cierre del ejercicio 2007. Como resultado de la adopción de la NIF B-10, a partir del 1 de enero de 2008, el INFONAVIT suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación debido a que se encuentra en un entorno económico no inflacionario.
- t. ***Reconocimiento de ingresos*** -
- Ingresos por intereses* - Los intereses generados por los préstamos otorgados se reconocen conforme se devengan, incluyendo los intereses de cartera en prórroga. La acumulación de los intereses, desde el punto de vista contable, se suspende al momento en que el crédito es considerado como cartera vencida y a partir de ese momento se registran en cuentas de orden, y se reconocen en el estado de resultados en el rubro de “Ingresos por intereses” hasta que se cobran. Se reinicia el reconocimiento de intereses cuando el acreditado cumple las condiciones para el traspaso de cartera vencida a cartera vigente.
- Ingresos por indexación de cartera de crédito* - A partir de 1987, los créditos se otorgan en VSM, por lo que al momento de un incremento en los salarios mínimos, se actualiza anualmente el saldo insoluto de dichos créditos generando un ingreso por indexación, que se reconoce conforme se devenga en el rubro de “Ingresos por intereses”. Los incrementos al salario mínimo en los años de 2013 y 2012 fueron de 3.90% y 4.20%, respectivamente.
- Ingresos por comisiones* - Las comisiones cobradas por el otorgamiento inicial de créditos se registran en el rubro de “Créditos diferidos y cobros anticipados” los cuales se amortizan contra el resultado del ejercicio en el rubro de “Ingreso por intereses”, bajo el método de línea recta durante la vida promedio del crédito.
- u. ***Comisiones y tarifas cobradas*** - Las comisiones y tarifas cobradas principalmente incluye las comisiones relacionadas con la administración de cartera.
- El INFONAVIT en su carácter de administrador de los activos financieros de fideicomisos de bursatilización, de la cartera de entidades financieras participantes en el producto “INFONAVIT Total”, y del programa “Mejora tu Casa”, reconoce en los resultados de cada ejercicio en el rubro de “Comisiones y tarifas cobradas”, los ingresos que se derivan de la prestación de dichos servicios se reconocen conforme se prestan los mismos.
- v. ***Contingencias*** - Las obligaciones o pérdidas importantes relacionadas con contingencias se reconocen cuando es probable que sus efectos se materialicen y existan elementos razonables para su cuantificación. Si no existen estos elementos razonables, se incluye su revelación en forma cualitativa en las notas a los estados financieros. Los ingresos, utilidades o activos contingentes se reconocen hasta el momento en que existe certeza prácticamente absoluta de su realización.

- w. **Régimen fiscal** - De acuerdo con el Artículo 70 de la Ley del INFONAVIT, no es sujeto de contribuciones federales, salvo los derechos de carácter federal correspondientes a la prestación de servicios públicos. Por otro lado el Artículo 36 de la misma Ley, establece que las aportaciones realizadas por los patrones a favor de los trabajadores y los intereses de la subcuenta de vivienda están exentos de toda clase de impuestos.

#### 4. Disponibilidades

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, se integra como sigue:

	2013	2012
Fondo fijo de caja	\$ 1,530	\$ 1,546
Bancos moneda nacional	<u>278,770</u>	<u>86,949</u>
Total	<u>\$ 280,300</u>	<u>\$ 88,495</u>

#### 5. Inversiones en valores

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, las inversiones en valores se integran como sigue:

<u>2013</u>						
	Títulos recibidos en reporto	Costo de adquisición	Premio	Valor razonable	Días de plazo	Tasa anual
<b>Emisora</b>						
Gobierno Federal	Bonos	\$22,619,000	\$ 17,324	\$ 22,636,324	8	3.62%
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.	Bonos	11,400,000	11,970	11,411,970	12	3.60%
Nacional Financiera, S.N.C.	Bonos	<u>2,664,000</u>	<u>2,391</u>	<u>2,666,391</u>	8	3.57%
Subtotal		<u>\$ 36,683,000</u>	<u>\$ 31,685</u>	<u>\$ 36,714,685</u>		
<u>2012</u>						
	Títulos recibidos en reporto	Costo de adquisición	Premio	Valor razonable	Días de plazo	Tasa anual
<b>Emisora</b>						
Gobierno Federal	Bonos	\$ 7,994,000	\$ 3,474	\$ 7,997,474	4	4.53%
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.	Bonos	1,350,000	586	1,350,586	4	4.52%
Nacional Financiera, S.N.C.	Bonos	<u>133,260</u>	<u>22</u>	<u>133,282</u>	3	4.48%
Total		<u>\$ 9,477,260</u>	<u>\$ 4,082</u>	<u>\$ 9,481,342</u>		

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, los premios ganados ascienden a \$1,263,585 y \$693,329, respectivamente, mismos que se incluyen en el estado de resultados dentro del rubro de "Ingresos por intereses". La tasa anual promedio de las inversiones que generaron dichos premios al 31 de diciembre de 2013 y 2012 fue de 3.62% y 4.52%, respectivamente.

#### 6. Cartera de crédito a la vivienda

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

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la cartera de crédito a la vivienda por línea, dentro de la cual se incluyen las partidas pendientes de individualizarse y el financiamiento a desarrolladores, esta última se encuentra reservada (inciso e) se integra como sigue:

	2013			Total
	Vigente	Prórroga	Vencida	
Vivienda financiada (Línea I)	\$ 45,058,791	\$ 1,028,944	\$ 4,994,264	\$ 51,081,999
Compra a terceros (Línea II)	757,951,767	41,797,234	51,120,604	850,869,605
Construcción (Línea III)	23,807,155	650,662	2,246,824	26,704,641
Reparación, ampliación y mejoramiento (Línea IV)	4,481,699	150,314	250,795	4,882,808
Pago de pasivos (Línea V)	<u>3,660,991</u>	<u>112,290</u>	<u>228,516</u>	<u>4,001,797</u>
Subtotal	834,960,403	43,739,444	58,841,003	937,540,850
Partidas pendientes de individualizarse, neto	(20,229,394)	-	-	(20,229,394)
Financiamiento a desarrolladores y otros	<u>166,120</u>	<u>-</u>	<u>313,087</u>	<u>479,207</u>
Total cartera de crédito	<u>\$ 814,897,129</u>	<u>\$ 43,739,444</u>	<u>\$ 59,154,090</u>	<u>\$ 917,790,663</u>
Porcentaje de cartera vencida a cartera total			<u>6.45%</u>	
	2012			Total
	Vigente	Prórroga	Vencida	
Vivienda financiada (Línea I)	\$ 44,693,692	\$ 800,448	\$ 5,256,114	\$ 50,750,254
Compra a terceros (Línea II)	713,998,496	31,842,722	42,459,579	788,300,797
Construcción (Línea III)	23,857,699	631,409	2,177,788	26,666,896
Reparación, ampliación y mejoramiento (Línea IV)	5,502,859	111,263	213,195	5,827,317
Pago de pasivos (Línea V)	<u>3,582,110</u>	<u>86,290</u>	<u>205,332</u>	<u>3,873,732</u>
Subtotal	791,634,856	33,472,132	50,312,008	875,418,996
Partidas pendientes de individualizarse, neto	(18,177,740)	-	-	(18,177,740)
Financiamiento a desarrolladores y otros	<u>504,659</u>	<u>-</u>	<u>353,045</u>	<u>857,704</u>
Total cartera de crédito	<u>\$ 773,961,775</u>	<u>\$ 33,472,132</u>	<u>\$ 50,665,053</u>	<u>\$ 858,098,960</u>
Porcentaje de cartera vencida a cartera total			<u>5.90%</u>	

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

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

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

Las “Partidas pendientes de individualizarse, neto” se integran principalmente por los pagos que se espera recibir por la recaudación bimestral; una vez que se recibe el pago en el mes siguiente, se lleva a cabo la individualización correspondiente. El “Financiamiento a desarrolladores y otros”, corresponde a saldos remanentes de los financiamientos para la construcción de conjuntos habitacionales para ser adquiridos por los trabajadores, los cuales están reservados totalmente. A partir de 2012, se incluyen los recursos entregados a desarrolladores del Fondo de Estímulo a la redensificación y ubicación de la vivienda.

Durante 2013, se reclasificaron los convenios de reconocimiento de adeudo del Programa de Garantías a la Entrega Continua de Vivienda Vertical y Sustentable del Financiamiento a Desarrolladores, lo anterior dentro de “Otras cuentas por cobrar”, dicho importe reconoció el capital de la deuda y los intereses devengados no cobrados a la fecha de la firma del convenio.

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la cartera de crédito que se encontraba denominada en Veces Salario Mínimo (“VSM”), está valorizada utilizando el salario mínimo vigente mensual del Distrito Federal de \$1,969 y \$1,894 para cada año. El efecto por la indexación de la cartera de crédito denominada en VSM, reconocido en la cartera de crédito y en el rubro de “Ingresos por intereses” al 31 de diciembre de 2013 y 2012, ascendió a \$33,534,612 y \$32,899,038, respectivamente.

La integración de la cartera vencida al 31 de diciembre de 2013 y 2012, de acuerdo con el plazo a partir de que ésta se consideró como tal, se integra como sigue:

2013	Días		1 a 2 Años	Más de 2 años	Total
	1 a 180	181 a 365			
Vivienda financiada	\$ 2,546,892	\$ 1,039,687	\$ 752,710	\$ 654,975	\$ 4,994,264
Compra a terceros	28,613,757	10,411,122	6,880,100	5,215,625	51,120,604
Construcción	1,189,911	463,753	357,548	235,612	2,246,824
Reparación, ampliación y mejoramiento	132,422	53,275	39,999	25,099	250,795
Pago de pasivos	133,070	46,332	32,200	16,914	228,516
Partidas pendientes de individualizarse, neto	-	-	-	-	-
Financiamiento a desarrolladores	-	-	-	313,087	313,087
<b>Total</b>	<b>\$ 32,616,052</b>	<b>\$ 12,014,169</b>	<b>\$ 8,062,557</b>	<b>\$ 6,461,312</b>	<b>\$ 59,154,090</b>

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

Los movimientos de la cartera vencida al 31 de diciembre de 2013 y 2012, se analizan como se muestran a continuación:

2013	Saldo inicial	Aplicación de reservas	Incremento (decremento) del año	Saldo final
Vivienda financiada	\$ 5,256,114	\$ (2,223,966)	\$ 1,962,116	\$ 4,994,264
Compra a terceros	42,459,579	(23,090,066)	31,751,091	51,120,604
Construcción	2,177,788	(800,886)	869,922	2,246,824
Reparación, ampliación y mejoramiento	213,195	(58,748)	96,348	250,795
Pago de pasivos	<u>205,332</u>	<u>(70,139)</u>	<u>93,323</u>	<u>228,516</u>
Subtotal	50,312,008	(26,243,805)	34,772,800	58,841,003
Financiamiento a desarrolladores	<u>353,045</u>	<u>(38,366)</u>	<u>(1,592)</u>	<u>313,087</u>
<b>Total cartera</b>	<b><u>\$ 50,665,053</u></b>	<b><u>\$ (26,282,171)</u></b>	<b><u>\$ 34,771,208</u></b>	<b><u>\$ 59,154,090</u></b>
2012	Saldo inicial	Aplicación de reservas	Incremento (decremento) del año	Saldo final
Vivienda financiada	\$ 5,213,015	\$ (1,788,303)	\$ 1,831,402	\$ 5,256,114
Compra a terceros	41,115,578	(20,226,900)	21,570,901	42,459,579
Construcción	2,246,059	(783,115)	714,844	2,177,788
Reparación, ampliación y mejoramiento	176,791	(27,219)	63,623	213,195
Pago de pasivos	<u>193,074</u>	<u>(57,721)</u>	<u>69,979</u>	<u>205,332</u>
Subtotal	48,944,517	(22,883,258)	24,250,749	50,312,008
Financiamiento a desarrolladores	385,647	-	(32,602)	353,045
Otros	<u>8,350</u>	<u>-</u>	<u>(8,350)</u>	<u>-</u>
<b>Total cartera</b>	<b><u>\$ 49,338,514</u></b>	<b><u>\$ (22,883,258)</u></b>	<b><u>\$ 24,209,797</u></b>	<b><u>\$ 50,665,053</u></b>

Los créditos otorgados hasta el 31 de julio de 1987, se originaron en moneda nacional a una tasa fija de interés anual del 4%; después de esa fecha y hasta el año de 1992, se otorgaron sobre la base de VSM sin intereses; a partir de 1993 se otorgan en VSM más una tasa de interés anual que fluctúa entre el 4% y el 10%, a partir de 2013 existe la opción de créditos en pesos más una tasa de interés del 12% al 12.7%, se otorgan créditos según el período de otorgamiento y los ingresos del acreditado.

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012 los ingresos por intereses están conformados de la siguiente forma:

	2013	2012
Ingresos por intereses y comisiones (1)	\$ 60,995,372	\$ 56,814,591
Indexación de cartera	33,534,612	32,899,038
Intereses sobre inversiones	<u>1,263,585</u>	<u>693,329</u>
<b>Total</b>	<b><u>\$ 95,793,569</u></b>	<b><u>\$ 90,406,958</u></b>

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

El número de créditos a la vivienda al 31 de diciembre de 2013 y 2012, se conforma como se muestra a continuación:

	2013	2012
Cartera vigente	3,803,326	3,712,665
Cartera en prórroga	184,736	149,858
Cartera vencida	<u>217,076</u>	<u>200,610</u>
<b>Total</b>	<b><u>4,205,138</u></b>	<b><u>4,063,133</u></b>
Porcentaje de número de créditos en cartera vencida	<u>5.16%</u>	<u>4.94%</u>

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

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la cartera de créditos a la vivienda, por régimen de amortización, antes de las amortizaciones pendientes de individualizarse y financiamiento a desarrolladores, se muestra a continuación:

	2013	Cartera vigente			Total
		ROA	REA	Prórroga	
Vivienda financiada	\$ 21,792,794	\$ 23,265,997	\$ 1,028,944	\$ 46,087,735	
Compra a terceros	616,848,828	141,102,939	41,797,234	799,749,001	
Construcción	14,822,790	8,984,365	650,662	24,457,817	
Reparación, ampliación y mejoramiento	3,331,276	1,150,423	150,314	4,632,013	
Pago de pasivos	<u>2,506,993</u>	<u>1,153,998</u>	<u>112,290</u>	<u>3,773,281</u>	
<b>Total</b>	<b><u>\$ 659,302,681</u></b>	<b><u>\$ 175,657,722</u></b>	<b><u>\$ 43,739,444</u></b>	<b><u>\$ 878,699,847</u></b>	



2013	Cartera vencida			Total
	ROA	REA	Prórroga	
Vivienda financiada	\$ 224,584	\$ 4,724,810	\$ 44,870	\$ 4,994,264
Compra a terceros	2,682,036	47,995,669	442,899	51,120,604
Construcción	126,792	2,105,015	15,017	2,246,824
Reparación, ampliación y mejoramiento	12,017	236,358	2,420	250,795
Pago de pasivos	<u>8,769</u>	<u>217,909</u>	<u>1,838</u>	<u>228,516</u>
Total	<u>\$ 3,054,198</u>	<u>\$ 55,279,761</u>	<u>\$ 507,044</u>	<u>\$ 58,841,003</u>

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

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

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la clasificación por número de créditos a la vivienda conforme a su régimen de amortización, se muestra a continuación:

	2013			2012		
	ROA	REA	Prórroga	ROA	REA	Prórroga
Cartera vigente	3,110,234	693,092	184,736	3,041,919	670,746	149,858
Cartera vencida	<u>11,206</u>	<u>203,958</u>	<u>1,912</u>	<u>28,798</u>	<u>170,889</u>	<u>923</u>
Total	<u>3,121,440</u>	<u>897,050</u>	<u>186,648</u>	<u>3,070,717</u>	<u>841,635</u>	<u>150,781</u>

c. ***Cartera reestructurada***

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el saldo de la cartera reestructurada se muestra a continuación:

2013	Vigente	Prórroga	Vencida	Total
Vivienda financiada	\$ 25,852,484	\$ 535,261	\$ 4,504,646	\$ 30,892,391
Compra a terceros	188,824,578	9,727,674	42,377,050	240,929,302
Construcción	11,448,165	290,421	2,018,564	13,757,150
Reparación, ampliación y mejoramiento	1,137,147	36,748	211,502	1,385,397
Pago de pasivos	<u>1,228,083</u>	<u>41,426</u>	<u>211,703</u>	<u>1,481,212</u>
Créditos a la vivienda	<u>\$ 228,490,457</u>	<u>\$ 10,631,530</u>	<u>\$ 49,323,465</u>	<u>\$ 288,445,452</u>
<b>2012</b>	<b>Vigente</b>	<b>Prórroga</b>	<b>Vencida</b>	<b>Total</b>
Vivienda financiada	\$ 20,011,373	\$ 204,089	\$ 1,091,682	\$ 21,307,144
Compra a terceros	133,078,639	3,585,157	8,835,151	145,498,947
Construcción	8,889,041	152,417	465,825	9,507,283
Reparación, ampliación y mejoramiento	901,601	13,721	49,254	964,576
Pago de pasivos	<u>965,186</u>	<u>15,585</u>	<u>50,634</u>	<u>1,031,405</u>
Créditos a la vivienda	<u>\$ 163,845,840</u>	<u>\$ 3,970,969</u>	<u>\$ 10,492,546</u>	<u>\$ 178,309,355</u>

El importe de la cartera reestructurada al 31 de diciembre de 2013 y 2012 que había sido eliminada del balance general conforme a la política de cartera segregada y que fue restituida en el balance general contra el rubro de “Otros productos”, una vez que se cumplió con el pago sostenido del crédito reestructurado, ascendió a \$12,126,232 y \$12,243,531, respectivamente.

d. ***Programas de apoyo crediticio***

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

Entre algunos de los beneficios y apoyos se encuentran:

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

“*Productos de solución y cuenta nueva*”- En casos de variación en el poder adquisitivo familiar, se puede ajustar el pago mensual de acuerdo a la capacidad de pago de cada acreditado. En situaciones de enfermedad y/o vulnerabilidad, para determinar la capacidad de pago del acreditado se aplican estudios socioeconómicos a través de las universidades estatales o de la Universidad Nacional Autónoma de México (“UNAM”).

“*Prórroga 50/50*”- Para mitigar el efecto de la capitalización de intereses de la prórroga, que incrementa el saldo y amplía el plazo de amortización del crédito, los acreditados cuentan con la alternativa de la prórroga 50/50. Mediante un pago de aproximadamente 10.64 VSM equivalente a \$715.96 pesos al mes, durante el período de la prórroga, la mitad de los intereses no cubiertos con el pago son absorbidos por el INFONAVIT. De esta manera el acreditado mantiene una cultura de pago y el saldo de su crédito no se incrementa como en el caso de una prórroga.

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

“Programa de Recompensas”- El programa de recompensas tiene como objetivo invitar a que los acreditados se regularicen y fomentar el pago continuo mediante un concurso de saldos y mensualidades. Los acreditados reciben un boleto de participación por cada mes de pago continuo, y 6 más por cada año de pago continuo. Adicionales por cada año de pago continuo.

Todos los acreditados que muestran algún problema con el pago de su crédito son visitados por un asesor de cobranza quien proporcionará toda la información de manera gratuita en las alternativas disponibles. En 2012 se implementó la metodología “Ruta de Solución” para estandarizar el proceso de atención, ofrecer una solución en el primer contacto con el acreditado e incrementar la efectividad de cobranza.

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

e. **Estimación preventiva para riesgos crediticios**

A continuación, se muestra la integración de la estimación preventiva para riesgos crediticios al 31 de diciembre de 2013 y 2012:

	2013	2012
Riesgo de extensión	\$ 107,756,585	\$ 103,277,140
Riesgo de crédito	44,148,787	36,348,296
Reservas adicionales (1)	12,000,000	10,000,000
Intereses de la cartera en prórroga	943,883	816,382
Créditos otorgados línea III (2)	<u>6,358</u>	<u>13,588</u>
	164,855,613	150,455,406
Reservas por financiamiento a desarrolladores	<u>313,087</u>	<u>353,045</u>
Total estimación preventiva para riesgos crediticios	<u>\$ 165,168,700</u>	<u>\$ 150,808,451</u>

- (1) De acuerdo a las estimaciones de la Administración del INFONAVIT a partir del ejercicio 2011, se decidió constituir una reserva adicional para prevenir el posible impacto por la valuación de la nueva metodología de riesgo de crédito, tal como se menciona en la Nota 1 de los estados financieros.
- (2) De acuerdo a la resolución del H. Consejo de Administración del Infonavit del 1 de julio de 2010, se autorizó la constitución de una reserva adicional destinada exclusivamente a la solución de créditos otorgados en Línea III.

Durante el ejercicio de 2013 como se menciona en la nota 3(inciso f) se precisó en la metodología de la valuación del Riesgo de Extensión, para que las Reestructuras temporales con Dictamen de capacidad de pago consideré solo un período de observación de 5 años y no el plazo remanente, este efecto representó \$5,531 al cierre de 2012.

A continuación se muestran las estimaciones de crédito y de extensión requeridas al 31 de diciembre de 2013 y 2012, por número de amortizaciones mensuales vencidas, la cual no incluyen reservas adicionales, intereses de la cartera en prórroga, ni la reserva por financiamiento a desarrolladores, respectivamente:

<b>2013</b>				
Número de amortizaciones mensuales vencidas	Importe de la cartera evaluada	Estimación de crédito	Estimación riesgo de extensión	Estimación requerida
0	\$ 799,872,394	\$ 2,848,733	\$ 94,764,883	\$ 97,613,616
1	37,262,719	572,219	7,630,149	8,202,368
2	27,941,145	1,129,870	4,089,315	5,219,185
3	9,879,601	1,520,070	1,059,541	2,579,611
4	6,449,921	1,990,717	136,941	2,127,658
5	5,204,578	1,819,353	53,511	1,872,864
6	5,840,059	2,097,867	22,245	2,120,112
7 a 47	44,120,996	31,200,521	-	31,200,521
48 o más	<u>969,437</u>	<u>969,437</u>	<u>-</u>	<u>969,437</u>
Total	<u>\$ 937,540,850</u>	<u>\$ 44,148,787</u>	<u>\$ 107,756,585</u>	<u>\$ 151,905,372</u>

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

A continuación se muestran las estimaciones de crédito y de extensión requeridas al 31 de diciembre de 2013 y 2012, por línea de crédito:

<b>2013</b>				
	Importe de la cartera evaluada	Estimación de crédito	Estimación riesgo de extensión	Estimación requerida
Vivienda financiada	\$ 51,081,999	\$ 3,692,743	\$ 29,332,456	\$ 33,025,199
Compra a terceros	850,869,605	38,424,468	69,364,007	107,788,475
Construcción	26,704,641	1,670,046	7,740,872	9,410,918
Reparación, ampliación y mejoramiento	4,882,808	190,905	891,091	1,081,996
Pago de pasivos	<u>4,001,797</u>	<u>170,625</u>	<u>428,159</u>	<u>598,784</u>
Total	<u>\$ 937,540,850</u>	<u>\$ 44,148,787</u>	<u>\$ 107,756,585</u>	<u>\$ 151,905,372</u>

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

A continuación se muestra el movimiento de la estimación preventiva para riesgos crediticios, al 31 de diciembre de 2013 y 2012:

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Saldo al inicio del año	\$ 150,808,451	\$ 128,683,456
Reservas creadas en el ejercicio	43,980,864	49,317,634
Aplicaciones:		
De créditos vencidos reservados al 100%(1)	(26,243,805)	(22,883,258)
Financiamiento a Desarrolladores	(38,366)	-
Créditos liquidados por término de plazo	(602,560)	(562,737)
Programas de apoyo y adjudicaciones	<u>(2,735,884)</u>	<u>(3,746,644)</u>
<b>Saldo final</b>	<b><u>\$ 165,168,700</u></b>	<b><u>\$ 150,808,451</u></b>

- (1) Derivado de la modificación a la política de segregación mencionada en la nota 3(inciso f), en el mes de diciembre de 2013 se aplicaron créditos por \$4,150,691 dado el cumplimiento de dicha política.

## 7. Cuentas fiscales por cobrar, neto

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el rubro de Cuentas fiscales por cobrar, se integra como sigue:

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Cuentas por cobrar (sexto bimestre del año en curso):		
Amortizaciones de créditos otorgados	\$ 12,444,979	\$ 11,398,490
Aportaciones de trabajadores con crédito	3,681,697	3,222,199
Aportaciones de trabajadores sin crédito	<u>9,705,840</u>	<u>9,161,058</u>
Subtotal	25,832,516	23,781,747
Créditos fiscales (bimestres anteriores al año en curso):		
Amortizaciones de crédito (1)	9,402,963	9,303,587
Aportaciones de trabajadores con crédito	2,171,478	1,704,319
Aportaciones de trabajadores sin crédito (1)	<u>12,333,027</u>	<u>12,537,084</u>
Subtotal	23,907,468	23,544,990
Convenios de pagos en parcialidades celebrados con patrones	39,990	48,191
Estimación preventiva para cuentas fiscales (2)	<u>(9,722,530)</u>	<u>(9,366,941)</u>
<b>Total</b>	<b><u>\$ 40,057,444</u></b>	<b><u>\$ 38,007,987</u></b>

- (1) El incremento en las amortizaciones de crédito corresponden a las cuentas pendientes de cobro a patrones, las cuales son determinadas en la emisión patronal de los bimestres correspondientes y los importes recuperados; por otro lado en el ejercicio 2013 de conformidad a las políticas generales para la cancelación de cuentas fiscales por cobrar se aplicaron amortizaciones por \$1,330,030 y aportaciones de trabajadores sin crédito por \$1,068,393.

- (2) Está integrada por el saldo pendiente de cobro de las aportaciones y amortizaciones con crédito a la fecha de la evaluación, las cuales la Administración del INFONAVIT reserva al 84%.

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el INFONAVIT determinó la estimación para cuentas fiscales por cobrar por un monto de \$9,722,530 y \$9,366,941, respectivamente.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (“IMSS”) emite las liquidaciones a los patrones en el Sistema Único de Autodeterminación (“SUA”) por las aportaciones de vivienda que constituyen las cuentas por cobrar a cambio de una retribución. Los gastos pagados por el INFONAVIT por este servicio, incluyendo los pagados a PROCESAR y a entidades receptoras de recaudación, ascendieron a \$690,070 y \$620,111 al 31 de diciembre de 2013 y 2012 respectivamente, y se encuentran registrados en el estado de resultados dentro del rubro de “Gastos de administración, operación y vigilancia”.

## 8. Bienes adjudicados, neto

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, se integran como sigue:

	2013	2012
Bienes adjudicados	\$ 8,275,629	\$ 6,714,034
Bienes recibidos en dación en pago	<u>2,240,925</u>	<u>2,426,286</u>
	10,516,554	9,140,320
Menos: Estimación para baja de valor de bienes inmuebles	<u>(3,521,759)</u>	<u>(3,241,644)</u>
Total	<u>\$ 6,994,795</u>	<u>\$ 5,898,676</u>

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012 el INFONAVIT tiene registrados 60,157 y 51,569 adjudicaciones y daciones de bienes inmuebles, respectivamente.

## 9. Inmuebles, mobiliario y equipo, neto

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el saldo de inmuebles, mobiliario y equipo, se analiza como sigue:

	2013	2012
Inmuebles destinados a oficinas	\$ 579,438	\$ 579,438
Equipo de cómputo	552,260	465,486
Mobiliario y equipo	304,925	285,632
Vehículos	<u>70,410</u>	<u>65,689</u>
	1,507,033	1,396,245
Menos: Depreciación acumulada	<u>(1,035,236)</u>	<u>(944,406)</u>
Total	<u>\$ 471,797</u>	<u>\$ 451,839</u>

La depreciación registrada en los resultados por los períodos terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012, ascendió a \$96,511 y \$104,479, respectivamente.

## 10. Derechos fiduciarios, neto

El INFONAVIT, como fuente alterna para obtener liquidez, ha llevado a cabo bursatilizaciones de cartera con transferencia de propiedad mediante la emisión de certificados de vivienda (“CEDEVIS”). Los activos bursatilizados para las emisiones de CEDEVIS consisten en créditos hipotecarios con buen comportamiento de pago, denominados en VSM y originados a tasa fija o variable según el año de originación. Los fondos que se reciben a través del programa de CEDEVIS complementan aquellos provenientes de las contribuciones patronales y de las amortizaciones de créditos que son utilizados en el otorgamiento de nuevos créditos hipotecarios.

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

Cada certificado emitido por el fideicomiso representa, para el tenedor, el derecho en primer lugar al cobro del principal e intereses, adeudados por el fiduciario como emisor de los títulos, de acuerdo con los términos del fideicomiso. La constancia fiduciaria acredita la titularidad de los derechos que tiene el INFONAVIT, como fideicomisario en segundo lugar, de recibir el monto remanente del patrimonio del fideicomiso después del pago total y cancelación de los certificados bursátiles, en caso de que lo hubiera. Los CEDEVIS se pagarán únicamente con los recursos existentes en el patrimonio del fideicomiso.

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

El INFONAVIT es el administrador único de la cartera de créditos bursatilizados y de acuerdo con el contrato de administración, la Fiduciaria nombra el INFONAVIT como su agente para llevar a cabo la administración y cobranza de los créditos hipotecarios, de los inmuebles adjudicados, así como, efectuar reclamaciones bajo los seguros o fondos de protección de pagos, según corresponda. Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, se reconocieron ingresos por comisiones cobradas en el estado de resultados por la administración de dicha cartera por \$1,051,153 y \$964,876, respectivamente, en el rubro de “Comisiones y tarifas cobradas”.

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

Por lo anterior el valor de la Constancia que el INFONAVIT, reconoce en el rubro de “Derechos fiduciarios, neto”, se registra conforme a los estados financieros de las asociadas con base a los criterios y políticas contables del INFONAVIT. Por lo tanto la información financiera que se publica en la BMV de los CEDEVIS difiere de la que el INFONAVIT toma para reconocer el deterioro en el valor de dichas constancias en los casos en que existía.

Con fechas 31 de enero y 11 de octubre de 2013, el INFONAVIT realizó bursatilizaciones de CEDEVIS con las series CEDEVIS 13U y CDVITOT 13U, ambas denominadas en UDIs a una tasa cupón estimada de colocación de 3.30% y 3.46%, respectivamente. El plazo legal máximo en los dos casos es de 28 años. Los cruces se realizaron el 31 de enero y 9 de octubre de 2013, respectivamente en la Bolsa Mexicana de Valores.

A continuación se detallan algunas de las características de los títulos emitidos por el cesionario al 31 de diciembre de 2013.

Fecha de colocación	Emisión	Denominación	Tasa anual	Plazo en años	Monto de emisión original
12/11/2004	CEDEVIS 04U	UDIS	5.65%	18	\$ 1,208,855
15/07/2005	CEDEVIS 05U	UDIS	5.94%	20	1,164,042
07/10/2005	CEDEVIS 05-2U	UDIS	5.90%	20	1,057,800
09/12/2005	CEDEVIS 05-3U	UDIS	5.66%	22	1,052,423
28/04/2006	CEDEVIS 06U	UDIS	5.80%	22	1,200,831
19/06/2006	CEDEVIS 06-2U	UDIS	6.25%	22	1,004,123
13/10/2006	CEDEVIS 06-3U	UDIS	5.09%	22	1,545,276
13/11/2006	CEDEVIS 06-4U	UDIS	4.95%	22	2,247,488
26/04/2007	CEDEVIS 07U	UDIS	4.35%	22	2,426,209
16/07/2007	CEDEVIS 07-2U	UDIS	4.28%	22	2,700,056
01/10/2007	CEDEVIS 07-3U	UDIS	4.56%	22	2,334,994
02/10/2007	CEDEVIS 07VSM A-1	VSM	5.41%	22	1,766,594
02/10/2007	CEDEVIS 07VSM A-2	Pesos	9.08%	22	570,318
11/04/2008	CEDEVIS 08 y 2U	UDIS	4.62%	22	3,128,460
12/06/2008	CEDEVIS 08-3U y 4U	UDIS	4.94%	22	3,500,158
29/08/2008	CEDEVIS 08-5U y 6U	UDIS	4.99%	22	1,999,994
24/10/2008	CEDEVIS 08-7U y 8U	UDIS	5.96%	22	3,654,832
23/12/2008	CEDEVIS 08-9U y 10U	UDIS	5.90%	22	2,160,000
25/05/2009	CEDEVIS 09U	UDIS	5.65%	22	2,020,942
06/07/2009	CEDEVIS 09-2U	UDIS	5.70%	22	2,588,799
21/08/2009	CEDEVIS 09-3U	UDIS	5.62%	22	1,500,027
01/10/2009	CEDEVIS 09-4U	UDIS	5.50%	22	2,684,253
23/11/2009	CEDEVIS 09-5U	UDIS	5.40%	22	2,533,348
11/12/2009	BONHITO I5426	UDIS	5.40%	15	2,512,631
12/03/2010	CEDEVIS 10U y 10-2U	UDIS	4.72%	28	4,926,806
18/06/2010	CEDEVIS 10-3U y 10-4U	UDIS	4.48%	28	4,216,216
10/09/2010	CEDEVIS 10-5U	UDIS	4.19%	28	1,500,004
29/10/2010	CEDEVIS 10-6U	UDIS	4.15%	28	3,037,656
10/12/2010	CEDEVIS Hitotal 10U	UDIS	5.00%	30	1,500,000
14/04/2011	CEDEVIS Hitotal 10U	UDIS	5.00%	30	2,500,001
04/03/2011	CEDEVIS 11U	UDIS	4.95%	28	3,665,708
03/06/2011	CEDEVIS 11-2U	UDIS	4.75%	28	3,852,328
29/07/2011	CDVITOT 11U *	UDIS	4.50%	28	909,185
13/10/2011	CEDEVIS Hitotal 10U	UDIS	5.00%	30	1,500,000
09/12/2011	CDVITOT 113U	UDIS	4.45%	28	1,096,347
10/02/2012	CEDEVIS 12U	UDIS	4.50%	28	4,973,431
23/03/2012	CEDEVIT 12U	UDIS	4.60%	28	3,102,025
08/06/2012	CEDEVIT 12-2U	UDIS	4.20%	28	1,895,124
01/02/2013	CEDEVIS 13U	UDIS	3.30%	28	3,097,726
01/10/2013	CDVITOT 13U	UDIS	3.46%	28	<u>5,235,763</u>
Total					<u>\$ 95,570,773</u>



A partir de 2010, el INFONAVIT realizó una operación con HiTo, S.A.P.I. de C. V., para el otorgamiento de créditos a los derechohabientes por montos superiores al monto máximo del producto de crédito tradicional del INFONAVIT, los créditos así originados, una vez que se recibe la primera amortización, son vendidos a un fideicomiso que lleva a cabo su bursatilización mediante la emisión de certificados de vivienda (CEDEVIS Hitotal 10U). Este programa tiene un monto autorizado de emisión de \$30,000,000, de los cuales al 31 de diciembre de 2013 y 2012, se han emitido certificados por \$5,500,000.

A continuación se detallan los saldos por redimir al 31 de diciembre de 2013 y 2012, de cada una de las constancias fiduciarias:

Fecha de colocación	2013		
	Valor reexpresado	Deterioro	Valor neto
12-11-2004	\$ 522,463	\$ -	\$ 522,463
15-07-2005	466,181	-	466,181
07-10-2005	420,177	-	420,177
09-12-2005	413,828	-	413,828
28-04-2006	520,132	(23,337)	496,795
19-06-2006	436,677	(36,442)	400,235
13-10-2006	522,825	-	522,825
13-11-2006	759,452	-	759,452
26-04-2007	901,855	-	901,855
16-07-2007	784,258	-	784,258
01-10-2007	716,197	-	716,197
02-10-2007	570,029	(62,460)	507,569
11-04-2008	1,062,947	-	1,062,947
12-06-2008	1,358,150	(49,016)	1,309,134
29-08-2008	812,770	-	812,770
24-10-2008	1,483,064	-	1,483,064
23-12-2008	1,090,240	-	1,090,240
25-05-2009	946,817	-	946,817
06-07-2009	1,153,887	-	1,153,887
21-08-2009	666,028	-	666,028
29-09-2009	1,252,946	-	1,252,946
23-11-2009	1,150,611	-	1,150,611
11-12-2009	860,966	-	860,966
12-03-2010	1,981,570	-	1,981,570
18-06-2010	1,726,143	-	1,726,143
10-09-2010	626,904	-	626,904
29-10-2010	1,196,515	-	1,196,515
08-12-2010	1,407,767	-	1,407,767
04-03-2011	1,553,577	-	1,553,577
03-06-2011	1,591,726	-	1,591,726
29-07-2011	270,103	-	270,103
09-12-2011	298,651	-	298,651
10-02-2012	1,544,455	-	1,544,455
23-03-2012	855,455	-	855,455
08-06-2012	525,706	-	525,706
01-02-2013	903,682	-	903,682
11-10-2013	543,607	-	543,607
Derechos fiduciarios (RUV) (1)	49,362	-	49,362
Otros derechos fiduciarios	3,677	-	3,677
<b>Total</b>	<b>\$ 33,951,400</b>	<b>\$ (171,255)</b>	<b>\$ 33,780,145</b>

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

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

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

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

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, las aportaciones de los trabajadores, se integran como sigue:

	2013	2012
Fondo de ahorro 1972 a febrero 1992	\$ 7,761,693	\$ 7,861,934
Devolución adicional del fondo de ahorro (1)	<u>2,065,114</u>	<u>2,128,155</u>
	9,826,807	9,990,089
SAR vivienda	683,600,379	626,527,846
SAR vivienda marzo 1992 a junio 1997	14,117,350	13,824,969
Saldo de la subcuenta de vivienda que complementó el monto de los créditos, pendiente de aplicar por las Afores (2)	<u>(1,029,887)</u>	<u>(2,394,037)</u>
	<u>696,687,842</u>	<u>637,958,778</u>
	<u>\$ 706,514,649</u>	<u>\$ 647,948,867</u>

- (1) La provisión para cubrir la devolución adicional del fondo de ahorro se determina con base en cálculos actuariales para hacer frente a la obligación del INFONAVIT de devolver un importe igual al que se encuentra ahorrado en el “Fondo de Ahorro 1972 a febrero 1992” en los casos de muerte, incapacidad, invalidez y cesantía en edad avanzada. La provisión necesaria para cubrir la obligación se calcula considerando la población viva y activa al cierre del año y el monto total de las aportaciones pendientes de entrega.
- (2) Corresponde a los saldos de las subcuentas de vivienda pendientes de recibir de las Afores por los créditos otorgados a los trabajadores.

## 12. Cuentas por pagar a desarrolladores

El saldo de esta cuenta se refiere a las operaciones de crédito del Programa de Entrega Continua de Vivienda (“PECV”), a través del cual se da la formalización del crédito entre el acreditado y el INFONAVIT, pero este último difiere el pago de la vivienda al desarrollador de la misma, documentando la obligación de pago mediante una cuenta por pagar, misma que el desarrollador puede ceder a los intermediarios financieros al amparo de un convenio con Nacional Financiera (“NAFIN”) con el fin de obtener recursos de forma anticipada a través de una operación de descuento. El monto máximo autorizado para este programa con la participación de NAFIN y otros intermediarios financieros al 31 de diciembre de 2013 y 2012, ascienden a \$ 5,478,000 y \$7,678,000, respectivamente.

Durante el 2012, se amplió el PECV para incluir garantías de pago por parte del INFONAVIT de operaciones anticipadas de crédito, para aquellos desarrolladores participantes del Programa del Fondo de Estímulo a la redensificación y ubicación de la vivienda (antes Programa de Garantías a la Entrega Continua de Vivienda Vertical y Sustentable). Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la cuenta por pagar asciende a \$190,773 y \$496,666, respectivamente.

## 13. Cuentas por pagar

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, las cuentas por pagar se integran como se muestra a continuación:

	2013	2012
Amortizaciones y aportaciones liquidadas en exceso (1)	\$ 2,614,941	\$ 1,852,206
Otras cuentas por pagar	2,518,400	1,639,540
Provisiones de gastos y proveedores	1,170,259	1,230,917
Acreedores por otorgamiento de crédito	896,937	631,883
Créditos formalizados en proceso de pagos	561,959	1,214,488
Flujos por pagar a fideicomisos por cobranza recibida	518,108	308,224
Programas de ahorro de derechohabientes	80,001	75,143
Servicios por verificación de obra	<u>23,417</u>	<u>325,650</u>
	<u>\$ 8,384,022</u>	<u>\$ 7,278,051</u>

- (1) Corresponde a las amortizaciones de créditos y aportaciones patronales recibidas con posterioridad a la amortización total de su crédito, las cuales se encuentran pendientes de devolver al acreditado en el caso de las amortizaciones y de transferirle a su subcuenta de vivienda las aportaciones.

#### 14. Convenios y aportaciones por aplicar

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, se integra como sigue:

	2013	2012
Aportaciones de trabajadores del sexto bimestre	\$ 9,705,840	\$ 9,161,058
Aportaciones de trabajadores en créditos fiscales	12,333,027	12,537,084
Aportaciones pendientes de individualizar en convenios de pagos en parcialidades	100,887	190,793
Aportaciones de trabajadores (no individualizadas)	<u>649,717</u>	<u>375,830</u>
	<u>\$ 22,789,471</u>	<u>\$ 22,264,765</u>

#### 15. Provisiones para obligaciones diversas

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, las provisiones para obligaciones diversas se integran como sigue:

	2013	2012
Autoseguro de crédito (1)	\$ 5,003,670	\$ 4,857,851
Reserva para siniestros no cobrados al asegurador	1,741,729	956,695
Pensiones y jubilaciones, beneficios posteriores y terminación de relación laboral	420,610	671,461
Provisión para escrituración de créditos	525,818	510,914
Prima de antigüedad	762,179	474,857
Contingencia conjuntos habitacionales	390,006	439,422
Prestaciones al personal	451,262	293,052
Programa de prejubilación	290,304	267,763
Provisión de contingencias legales	<u>105,795</u>	<u>97,312</u>
	<u>\$ 9,691,373</u>	<u>\$ 8,569,327</u>

- (1) El INFONAVIT analiza los 3 escenarios determinados por el actuario, y constituye la reserva de acuerdo al escenario moderado mencionado dentro de la valuación actuarial de la Reserva de Riesgo en Curso ("RRC") y de la Reserva por Siniestros Ocurredos No Reportados ("RSONR"), por lo que al 31 de diciembre de 2013 y 2012 la RRC asciende a \$2,083,069 y \$2,000,130, respectivamente, y la RSONR asciende a \$2,920,601 y \$2,857,721, respectivamente.

#### *Beneficios a empleados*

El INFONAVIT tiene un plan de pensiones de beneficios definidos que cubre a su personal en el que participan y se consideran inscritos todos los empleados que contribuyen con el 2.5% de su salario tabular y que ingresaron a laborar hasta el 31 de diciembre de 2012. Los beneficios se basan en los años de servicio y en el monto de la compensación de los empleados. La política del INFONAVIT es fondear el 100% de las obligaciones del plan de pensiones.

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

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

#### *Flujos de efectivo*

Las aportaciones y los beneficios pagados fueron como sigue:

	<u>Aportaciones a los fondos</u>		<u>Beneficios pagados</u>	
	2013	2012	2013	2012
Terminación	\$ -	\$ -	\$ 312,271	\$ 29,476
Retiro	<u>148,684</u>	<u>658,261</u>	<u>186,650</u>	<u>152,753</u>
	<u>\$ 148,684</u>	<u>\$ 658,261</u>	<u>\$ 498,921</u>	<u>\$ 182,229</u>

El costo, las obligaciones y otros elementos de los planes de pensiones, primas de antigüedad, otros beneficios al retiro y remuneraciones al término de la relación laboral distintas de reestructuración, se determinaron con base en cálculos preparados por actuarios independientes al 31 de diciembre de 2013 y 2012.

Los componentes del costo neto al 31 de diciembre de 2013 y 2012, son los siguientes:

	2013			2012		
	Terminación	Retiro	Total	Terminación	Retiro	Total
Costo neto del período:						
Costo laboral del servicio actual	\$ 42,720	\$ 54,133	\$ 96,853	\$ 37,690	\$ 43,273	\$ 80,963
Costo financiero	45,361	157,876	203,237	42,526	151,904	194,430
Rendimiento de los activos del plan		(132,252)	(132,252)	-	(91,624)	(91,624)
Pérdidas actuariales y modificaciones al plan	<u>340,523</u>	<u>93,794</u>	<u>434,317</u>	<u>47,288</u>	<u>247,587</u>	<u>294,875</u>
Costo neto del período*	<u>\$ 428,604</u>	<u>\$173,551</u>	<u>\$602,155</u>	<u>\$ 127,504</u>	<u>\$ 351,140</u>	<u>\$ 478,644</u>

\* Incluye \$434,317 y \$294,875 de pérdidas actuariales amortizables que fueron reconocidas en su totalidad en los resultados de los años terminados al 31 de diciembre de 2013 y 2012, respectivamente dentro del rubro de "Otros Gastos".

	Otros beneficios posteriores al retiro	
	2013	2012
Costo neto del período (1)	<u>\$ 14,699</u>	<u>\$ 27,226</u>

(1) Incluye \$6,946 de ganancia y \$20,794 de pérdida actuarial amortizables que fueron reconocidas en su totalidad en los resultados al 31 de diciembre de 2013 y 2012, respectivamente dentro del rubro de "Otros Gastos".

### ***Pasivo laboral***

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

31 de diciembre de 2013	Beneficios			Otros beneficios posteriores al retiro
	Terminación	Retiro	Total	
Importe de las obligaciones por beneficios definidos	\$ 780,661	\$ 2,470,854	\$ 3,251,515	\$ 125,456
Activos del plan a valor razonable	<u>-</u>	<u>(2,194,182)</u>	<u>(2,194,182)</u>	<u>-</u>
Pasivo neto proyectado	<u>\$ 780,661</u>	<u>\$ 276,672</u>	<u>\$ 1,057,333</u>	<u>\$ 125,456</u>
31 de diciembre de 2012	Beneficios			Otros beneficios posteriores al retiro
	Terminación	Retiro	Total	
Importe de las obligaciones por beneficios definidos	\$ 664,328	\$ 2,335,270	\$ 2,999,598	\$ 110,757
Activos del plan a valor razonable	<u>-</u>	<u>(1,964,037)</u>	<u>(1,964,037)</u>	<u>-</u>
Pasivo neto proyectado	<u>\$ 664,328</u>	<u>\$ 371,233</u>	<u>\$ 1,035,561</u>	<u>\$ 110,757</u>

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

	<b>Beneficios</b>		<b>Otros beneficios posteriores al retiro</b>	
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Tasa de descuento nominal utilizada para reflejar el valor presente de las obligaciones	7.50%	7.00%	7.50%	7.00%
Tasa de incremento nominal en los niveles de sueldos futuros	5.00%	4.50%	5.00%	4.50%
Tasa nominal esperada de rendimiento de los activos del plan	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%
Vida laboral promedio remanente de los trabajadores (en años)	15.74	18.56	-	-

#### 16. Créditos diferidos y cobros anticipados

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el rubro se integra como sigue:

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Comisiones por apertura de créditos (1)	\$ 12,451,414	\$ 11,672,337
Otros conceptos diferidos	<u>17,629</u>	<u>22,020</u>
	<u>\$ 12,469,043</u>	<u>\$ 11,694,357</u>

(1) Corresponde al saldo pendiente de diferir por las comisiones cobradas del portafolio propiedad del INFONAVIT.

#### 17. Patrimonio

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

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

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el patrimonio se integra de la siguiente forma:

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Patrimonio:		
Patrimonio contribuido	\$ 56,509,557	\$ 56,509,557
Patrimonio ganado:		
Reservas de patrimonio	10,875,380	10,875,380
Resultado de ejercicios anteriores	29,055,800	14,736,105
Resultado neto	<u>17,432,183</u>	<u>14,319,695</u>
Total del patrimonio	<u>\$ 113,872,920</u>	<u>\$ 96,440,737</u>

## 18. Interés aplicado a las subcuentas de vivienda

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

Las tasas de rendimiento anual a otorgar al cierre del ejercicio a la subcuenta de vivienda de los trabajadores, es 5.98% en 2013 y 5.76% en 2012; dichas tasas incluyen la tasa anual aplicada para determinar la cantidad de ajuste del 2.0% y 1.5% autorizadas por el H. Consejo de Administración y el incremento al salario mínimo del 3.90% y 4.20% en 2013 y 2012, respectivamente.

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

	2013	2012
Cantidad básica	\$ 26,144,926	\$ 25,557,090
Cantidad de ajuste	13,545,120	10,128,184
Intereses complementarios subcuenta de vivienda	<u>58,166</u>	<u>151,300</u>
Remanente repartible	<u>\$ 39,748,212</u>	<u>\$ 35,836,574</u>

## 19. Comisiones y tarifas cobradas

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el rubro de Comisiones y tarifas cobradas se integra como sigue:

	2013	2012
Ingresos por administración de cartera	\$ 1,687,491	\$ 1,386,602
Intereses y valuación de constancias CEDEVIS	2,066,258	1,554,448
Cuotas cobradas	2,162	10,186
Utilidad en cambios	<u>2,454</u>	<u>52</u>
Total	<u>\$ 3,758,365</u>	<u>\$ 2,951,288</u>

## 20. Otros productos

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, se integra como sigue:

	2013	2012
Recuperaciones de créditos(1)	\$ 14,085,077	\$ 16,747,048
Ingresos en el proceso de daciones, adjudicaciones y ventas	1,027,559	625,845
Ingresos por recargos, actualizaciones y multas	546,405	942,140
Otros	407,658	497,623
Deterioro de constancias fiduciaria	224,136	10,949
Estimación por incobrabilidad de deudores diversos	-	76,397
Utilidad en venta de reserva territorial	545	49,440
Estimación por baja de valor de la reserva territorial	<u>-</u>	<u>10,301</u>
	<u>\$ 16,291,380</u>	<u>\$ 18,959,743</u>

- (1) Como se menciona en las Notas 3(inciso f) y 6, las recuperaciones de créditos previamente reservados al 100% (segregados) se reconocen en otros productos, de conformidad a lo establecido en las Disposiciones de Carácter General aplicables al INFONAVIT.

## 21. Otros gastos

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el rubro se integra como sigue:

	2013	2012
Autoseguro de crédito	\$ 2,333,429	\$ 2,152,371
Estimación para cuentas fiscales por cobrar	1,685,619	1,072,657
Estimación por incobrabilidad de deudores diversos	742,565	-
Pérdidas actuariales y ajustes por modificaciones al plan (Pasivos laborales)	434,317	294,875
Gastos relacionados con reserva territorial, bienes adjudicados y recibidos en dación	546,230	116,530
Erogaciones de carácter fortuito	377,713	402,639
Estimación por incobrabilidad de bienes adjudicados	280,115	1,081,760
Beneficios posteriores al retiro, seguro escolar y obligaciones prejubilados	131,148	95,088
Proyecto de regularización de expedientes	35,625	39,409
Supervisión de obra	<u>1,502</u>	<u>4,839</u>
	<u>\$ 6,568,263</u>	<u>\$ 5,260,168</u>

## 22. Cuentas de orden

### a. Créditos comprometidos

El INFONAVIT cuenta con compromisos para otorgar créditos al 31 de diciembre de 2013 y 2012 por \$1,244,930 y \$579,899, respectivamente.

### b. Intereses de cartera vencida

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, los intereses de cartera vencida se integran como se muestra a continuación:

	2013	2012
Intereses cartera hipotecaria vencida	\$ 3,492,918	\$ 2,946,404
Intereses normales y moratorios de cartera vencida a desarrolladores	<u>343,878</u>	<u>548,333</u>
	<u>\$ 3,836,796</u>	<u>\$ 3,494,737</u>

### c. Cartera de créditos CEDEVIS

Se refiere al saldo insoluto de la cartera cedida a los fideicomisos de bursatilización quienes colocan mediante oferta pública certificados bursátiles. La cartera cedida al 31 de diciembre de 2013 y 2012, asciende a \$114,988,169 y \$107,592,508, respectivamente.



A continuación se muestra el detalle de los saldos de la cartera cedida a los fideicomisos:

Fecha de Colocación	Fideicomiso	Saldo insoluto de cartera en los fideicomisos		Tasa anual	Plazo original en Años	
		2013	2012			
19-03-2004 <sup>(1)</sup>	80371	\$	\$	-	9.15%	12
12-11-2004	80423		1,082,299	1,127,859	5.65%	18
15-07-2005	80459		1,037,459	1,082,570	5.94%	20
07-10-2005	80467		952,480	997,901	5.90%	20
09-12-2005	80472		1,034,479	1,070,526	5.66%	22
28-04-2006	80484		1,252,347	1,292,318	5.80%	22
19-06-2006	80492		1,057,792	1,090,193	6.25%	22
13-10-2006	80498		1,517,144	1,571,889	5.09%	22
13-11-2006	80500		2,217,952	2,290,289	4.95%	22
26-04-2007	80512		2,826,744	2,876,043	4.35%	22
16-07-2007	80518		2,955,858	3,017,216	4.28%	22
01-10-2007	80523		2,615,507	2,664,523	4.56%	22
02-10-2007	80522		2,507,748	2,558,741	4.91%	22
11-04-2008	80548		3,575,811	3,655,740	4.62%	22
12-06-2008	80550		4,325,783	4,391,769	4.94%	22
29-08-2008	80557		2,523,697	2,559,995	4.99%	22
24-10-2008	80561		4,893,687	4,991,560	5.96%	22
23-12-2008	80569		2,853,427	2,914,484	5.90%	22
25-05-2009	80582		2,463,206	2,533,750	5.65%	22
06-07-2009	80584		3,087,440	3,184,672	5.70%	22
21-08-2009	80590		1,807,632	1,868,199	5.62%	22
29-09-2009	80596		3,420,465	3,494,847	5.50%	22
23-11-2009	80600		3,221,393	3,299,897	5.40%	21
11-12-2009	80601		3,086,003	3,165,324	5.40%	15
12-03-2010	80608		5,868,554	6,043,858	4.72%	27
18-06-2010	80613		5,395,398	5,476,414	4.48%	28
10-09-2010	80619		1,940,418	1,965,672	4.16%	28
29-10-2010	80621		3,901,167	3,962,676	4.15%	28
08-12-2010	80625		6,537,855	6,665,226	5.00%	30
04-03-2011	80628		4,821,887	4,864,903	5.50%	28
03-06-2011	80630		5,107,583	5,156,058	5.32%	28
29-07-2011	80632		2,302,119	2,384,274	5.50%	28
09-12-2011	80640		1,234,322	1,308,645	4.45%	28
10-02-2012	80648		5,866,220	6,073,899	4.50%	28
23-03-2012	80650		3,572,793	3,681,966	4.60%	28
08-06-2012	80652		2,246,092	2,308,612	4.20%	28
01-02-2013	80661		3,623,414	-	3.30%	28
11-10-2013	80674		6,253,994	-	3.46%	28
		\$	<u>114,988,169</u>	<u>\$ 107,592,508</u>		

d. *Créditos totalmente reservados*

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el efecto neto de los créditos totalmente reservados, se integra a continuación:

	2013	2012
Saldo al inicio del año	\$ 80,873,331	\$ 74,737,121
Incrementos	26,243,805	22,883,258
Recuperaciones	<u>(14,085,077)</u>	<u>(16,747,048)</u>
	<u>\$ 93,032,059</u>	<u>\$ 80,873,331</u>

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el saldo insoluto de los créditos totalmente reservados considerando los intereses complementarios e indexación ascendió a \$101,654,930 y \$86,564,410, respectivamente.

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

El saldo presentado en la cuenta proviene del ejercicio de 2006, por lo que el importe al 31 de diciembre de 2013 y 2012, asciende a \$366,627 en ambos años.

f. *Cartera de crédito vendida*

El saldo presentado en la cuenta proviene del ejercicio de 2006, por lo que el importe al 31 de diciembre de 2013 y 2012 es de \$11,742,478 en ambos años.

g. *Cartera administrada INFONAVIT Total*

El saldo al 31 de diciembre de 2013 y 2012 es de \$56,425,403 y \$49,770,833, respectivamente, representa el valor de la cartera administrada por el INFONAVIT por cuenta de las instituciones financieras participantes en la originación de créditos del producto denominado INFONAVIT Total, cuyo objetivo es maximizar la capacidad crediticia de los acreditados, la cual incluye capital e intereses y se integra de la siguiente manera:

	2013	2012
Banamex, S.A.	\$ 53,014,460	\$ 48,912,391
Santander, S.A.	2,796,136	858,442
Banco Mifel, S.A.	<u>614,807</u>	<u>-</u>
Total	<u>\$ 56,425,403</u>	<u>\$ 49,770,833</u>

h. *Cartera administrada Mejora tu Casa*

El saldo al 31 de diciembre de 2013 y 2012 es de \$5,925,429 y \$3,216,865, respectivamente y representa el valor de la cartera administrada por el INFONAVIT por cuenta de las instituciones financieras participantes en la originación de créditos del producto denominado Mejora tu Casa, se integra de la siguiente manera:

	2013	2012
Banco Multiva, S.A.	\$ 2,201,832	\$ -
Banco Mifel, S. A.	1,645,418	798,568
Banco Monex, S.A.	896,700	1,094,244
Banco ABC Capital, S.A.	823,532	1,324,053
CI Banco, S.A.	<u>357,947</u>	<u>-</u>
Total	<u>\$ 5,925,429</u>	<u>\$ 3,216,865</u>

i. *Cartera administrada Infonavit mas crédito*

El saldo al 31 de diciembre de 2013 y 2012 es de \$5,977,625 y \$461,209, respectivamente que representan el valor de la cartera administrada por el INFONAVIT por cuenta de las instituciones financieras participantes en la originación de créditos del producto denominado Infonavit más crédito, se integra de la siguiente manera:

	2013	2012
Banamex, S.A.	\$ 3,537,456	\$ 245,858
Banorte, S.A.	1,036,888	105,181
Banco Mifel, S. A.	<u>1,403,281</u>	<u>110,170</u>
Total	<u>\$ 5,977,625</u>	<u>\$ 461,209</u>

j. *Derechos fiduciarios de cartera*

El INFONAVIT tiene constituidos al 31 de diciembre de 2013 y 2012, en NAFIN, dos fideicomisos a los cuales aportó, cedió y transmitió los derechos sobre los flujos de cobranza de ciertos créditos previamente reservados al 100% y eliminados del activo (créditos segregados), los cuales se encontraban demandados por vía judicial (créditos demandados), con la finalidad de contar con un esquema más eficiente para la administración y recuperación.

Los derechos fiduciarios están representados por el monto de los flujos de cobranza estimada que tiene derecho a recibir el INFONAVIT, respecto a los créditos demandados fideicomitados, los citados derechos se disminuyen por la aplicación de los flujos recibidos de los fideicomisos. Asimismo, el INFONAVIT reconoce dichos flujos en el estado de resultados en el rubro de "Otros productos". Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el importe neto de los derechos fiduciarios asciende a \$1,354,608 y \$1,332,248, respectivamente.

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

El saldo al 31 de diciembre de 2013 y 2012, asciende a \$40,569,691 y \$37,503,355, respectivamente.

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

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la relación que existe entre el importe de GAOV y los recursos totales determinada bajo los lineamientos establecidos por el H. Consejo de Administración es de 0.300% y 0.224%, respectivamente, la cual es inferior al 0.550% que establece como máximo la Ley del INFONAVIT. Por separado con fecha 28 de febrero de 2014, nuestros auditores independientes emitieron su dictamen sobre el ejercicio del presupuesto de GAOV por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.

**24. Administración de riesgos (no auditado)**

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

El objetivo de la administración de riesgos consiste en:

- Asegurar que la Institución tome los riesgos necesarios para el cumplimiento de su Misión pero que no sufra pérdidas económicas inaceptables.
- Mejorar el desempeño financiero de la Institución considerando un uso eficiente del patrimonio y el rendimiento ajustado por riesgo.
- Informar a los órganos colegiados correspondientes (Comité de Riesgos o H. Consejo de Administración) sobre los riesgos a los que está expuesta la Institución.

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

Entre los diversos modelos desarrollados se destaca el de Reservas por Riesgo Crédito y Pérdida Esperada que tienen efectos importantes en:

- Reservas contables
- Patrimonio
- Rendimiento de la Subcuenta de Vivienda
- Tasa de interés de los créditos
- Estrategias de Cobranza
- Modelos de Originación
- Productos de Crédito
- Rentabilidad

### **Funciones**

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

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

### **Creación del área de Riesgos**

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

Dado el interés de la Administración de contar con prácticas sólidas de administración de riesgos consistentes con las recomendaciones formuladas a nivel internacional, la Subdirección General de Planeación y Finanzas propuso adoptar las disposiciones de carácter prudencial en materia de administración integral de riesgos, emitida por la CNBV en la Circular Única Bancaria (“CUB”).

Así se creó la Coordinación de Riesgos (ahora Gerencia Sr. de Riesgos), bajo un enfoque normativo, cuya función específica es normar y administrar los riesgos a los que se encuentra expuesto el INFONAVIT (Riesgo de Crédito, Activos y Pasivos y Operacional, que comprende el Legal y Tecnológico).

### **Creación del Comité de Riesgos**

En febrero de 2006, se aprobó la creación del Comité de Riesgos que es tripartito, integrado por Consejeros propuestos por la representación del Gobierno Federal y de los Directores Sectoriales de los trabajadores y patrones. Adicionalmente, participa en el Comité un experto independiente en Riesgos, propuesto por la Administración a petición de los tres sectores, quien tiene la función de asesorar al Comité sobre la adopción de las mejores prácticas en materia de Administración de Riesgos.

En su primera sesión del 2008, el H. Consejo de Administración resolvió incorporar al Comité de Riesgos, con voz pero sin voto, al Auditor Interno del INFONAVIT, así como a los miembros del H. Comité de Auditoría.

En abril del 2009 se modificaron las bases de funcionamiento del Comité de Riesgos con el fin de facultarlo para que éste pueda analizar y proponer, para autorización del H. Consejo de Administración, las nuevas operaciones, productos y servicios que el INFONAVIT pretenda ofrecer a derechohabientes, acreditados, empresarios, mediante los proveedores y prestadores de servicios del Infonavit, una vez que éstos se encuentren debidamente autorizados por el Subcomité de Nuevos Productos.

### **Subcomité de Nuevos Productos**

En noviembre del 2009, el H. Consejo de Administración aprobó las modificaciones a las Políticas y Lineamientos para Nuevos Productos, con el propósito de robustecer el marco normativo que rige al Subcomité de Nuevos Productos, grupo de trabajo que además de apoyar las labores encomendadas al Comité de Riesgos en materia de nuevos productos, también aporta una visión integral e institucional en el diseño, análisis, implementación y desempeño de los mismos.

### **Límites y niveles de tolerancia de riesgo**

En 2009, el H. Consejo de Administración autorizó los límites de exposición al riesgo y los niveles de tolerancia. Respecto a los riesgos operacionales, se cuenta con niveles de tolerancia por tipo de riesgo y por área, bajo umbrales que permitan visualizar si la exposición es aceptable, tolerable o por arriba de la tolerancia; además de contar con una tolerancia máxima en el impacto al patrimonio del INFONAVIT por eventos de riesgo operacional, y un nivel de tolerancia global.

### **Manuales**

En 2012 el H. Consejo de Administración autorizó los manuales de Riesgo Crédito, Tecnológico, Legal, Operacional así como el de Administración de Activos y Pasivos que documentan las metodologías para cada riesgo. Estas metodologías se ven alineadas a las políticas del INFONAVIT y sus necesidades mediante el Mapa de Riesgos.

### **Mapa de riesgos**

El Mapa de Riesgos es una herramienta dinámica que le ha permitido al INFONAVIT desde 2007 a la fecha visualizar los principales riesgos de negocio que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos Institucionales, misión y visión; asimismo da la pauta para focalizar los esfuerzos en aquellos riesgos que son de alta prioridad y relevancia para el INFONAVIT. Este proyecto ha sido un foro importante para la INFONAVIT para atender situaciones de riesgo y lograr permear e incrementar en el INFONAVIT una cultura de riesgos.

La metodología del Mapa de Riesgos abarca cada uno de los pasos relacionados con la gestión del riesgo: identificación, cuantificación, medición y monitoreo, contemplando cada una de las áreas que integra el INFONAVIT lo que permite equilibrar y focalizar una correcta toma de decisiones.

La Gerencia Sr. de Riesgos es responsable de construir el Mapa de Riesgos en conjunto con los dueños de los procesos y de los Subdirectores Generales a través de la identificación y evaluación de los riesgos más relevantes a que está expuesto el INFONAVIT, determinando así el portafolio de riesgos institucional y comunicando los resultados a las diversas áreas del INFONAVIT.

Los líderes asignados para atender cada riesgo son responsables de establecer e implementar las acciones necesarias para mitigar los factores de riesgo asociados, con el fin de evitar la materialización de los mismos y a su vez contribuir a la disminución del impacto dentro del INFONAVIT.

El seguimiento de los riesgos priorizados se lleva a cabo a través del Grupo de Identificación y Atención de Riesgos (GIAR) bajo la gestión de la Contraloría Interna, cuyo fin es evaluar y, en su caso, avalar las decisiones que permitan mitigar los riesgos priorizados del Instituto, a través del establecimiento de controles que permitan el logro de los resultados.

A continuación se describe las principales actividades llevadas a cabo para cada tipo de riesgo:

### **Riesgo crédito**

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

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

Referente a la originación de créditos mantiene mejoras continuas a los modelos de originación y participa en las modificaciones que pudieran afectar a la cartera, minimizando los factores de riesgo que pudieran degradar la calidad de los créditos otorgados. Se mantiene como participante activo en análisis del perfil de acreditados que representan una oportunidad de mejora para diversas áreas del INFONAVIT.

Acorde a las mejores prácticas, realiza el cálculo de pérdida esperada, da seguimiento a la estimación de reservas preventivas y analiza las variaciones significativas de estos cálculos, explicando las causas y reportando los hallazgos.

Las modificaciones realizadas a la Ley INFONAVIT contempladas en el Diario Oficial de la Federación el pasado 12 de enero de 2012 permitirán al INFONAVIT otorgar, a solicitud del trabajador créditos, en pesos o veces en salarios mínimos, conforme a las reglas que al efecto determine su Consejo de Administración. También se estipula que el trabajador tiene derecho a recibir un crédito del INFONAVIT, y una vez que lo haya liquidado podrá acceder a un nuevo financiamiento por parte del INFONAVIT en coparticipación con entidades financieras. Para este segundo crédito el trabajador podrá disponer de los recursos acumulados en la subcuenta de vivienda y su capacidad crediticia estará determinada por la proyección de aportaciones subsecuentes. La Gerencia Sr. de Riesgos a través de la Gerencia de Riesgo de Crédito está apoyando al área de Crédito, en los análisis correspondientes para lograr implementar exitosamente estos cambios de la ley.

### **Riesgo operacional**

Se continúan con los esfuerzos necesarios para fortalecer la base de datos de incidencias por riesgo operacional. Durante el 2013 se definió y documentó un nuevo esquema de operación para el registro y seguimiento de incidencias por riesgo operacional permitiendo un flujo de información permanente entre Contabilidad General, Tesorería, las Unidades contables de Crédito, Cartera, Recaudación Fiscal y Riesgos el cual incluyó capacitación para las unidades contables sobre la identificación, registro y comunicación y apertura de cuentas contables específicas.

### **Riesgo tecnológico**

Durante el 2012, se tuvo la necesidad de alinear la gestión de riesgo tecnológico con las prácticas adoptadas en el INFONAVIT. Esta necesidad requirió que se definiera el modelo de gestión de riesgos basada en el marco de referencia de RISK IT de ISACA para el sistema de administración de riesgo tecnológico y de información, alineado y elaborado por la asociación de COBIT. El resultado de las acciones emprendidas fue presentado y aprobado por el H. Consejo de Administración.

Dado que la tecnología es primordial para el negocio, las mejoras establecidas en la gestión de riesgo facilitarán su identificación, evaluación y priorización; mejorando la infraestructura de control del INFONAVIT.

En este esfuerzo se visualizó la importancia de involucrar a la alta dirección del INFONAVIT, lo cual dio origen a la creación del Comité de Evaluación de Proyectos Tecnológicos en el que participan los Subdirectores del INFONAVIT, cuyo objetivo es evaluar mediante una visión integral e institucional las iniciativas de mejora y de los programas de negocio existentes en las áreas del INFONAVIT que requieran de soluciones de tecnología con resultados satisfactorios.

Con este razonamiento, se requirieron iniciativas para tener una cultura de prevención de los riesgos tecnológicos, estableciendo la integración de la gestión de riesgos tecnológicos en las metodologías de administración de proyectos y de soluciones tecnológicas, así como, en los procesos de entrega y soporte de servicio.

### **Riesgo liquidez y de mercado**

El INFONAVIT ha venido realizando anualmente la valuación y proyección de sus activos y pasivos considerando múltiples escenarios macroeconómicos y de flujos de efectivo con el fin de garantizar el poder cumplir con la entrega de la Subcuenta de Vivienda de los trabajadores.

Acorde a los resultados obtenidos en el estudio realizado en 2013, no se observa bajo ningún escenario que el INFONAVIT presente dificultades para:

- a) Enfrentar sus obligaciones de pasivo en los siguientes 30 años.
- b) Mantener y alcanzar el nivel objetivo de Patrimonio establecido en la Estrategia de Capitalización plasmada en el Plan Financiero 2014-2018.

Al 31 de diciembre el INFONAVIT cuenta dos líneas de crédito de corto plazo con diferentes Instituciones financieras para enfrentar cualquier contingencia de liquidez que pudiera presentarse. Dichas líneas suman un total de \$2,300,000,000.

Adicionalmente se reporta mensualmente la proyección de liquidez de corto plazo del INFONAVIT y se realizan pruebas de estrés a modo de anticipar cualquier contingencia de liquidez.

Las disponibilidades, las cuales representan menos del 5% del Activo del INFONAVIT, están distribuidas en diversas instituciones a fin de diversificar el portafolio y minimizar el riesgo, dichos flujos están invertidos en depósitos bancarios y operaciones de reporto de corto plazo, normalmente a un plazo de entre 1 y 7 días, y son conservadas a su vencimiento, por lo que la exposición de riesgo de mercado es mínima. Aunado a lo anterior, se reporta diariamente el Valor en Riesgo de las inversiones y mensualmente el riesgo de incumplimiento de las contrapartes.

### **Gestión de patrimonio**

El fortalecimiento del patrimonio del INFONAVIT le permitirá afrontar la volatilidad en la economía sin impactar de manera sustancial en su operación. Acorde a la estrategia financiera plasmada en el Plan Financiero 2014-2018, en el 2018 se plantea alcanzar un índice de capitalización, medido a través de la razón Patrimonio entre Activos Totales de 15%.

## **25. Compromisos y contingencias**

En el curso normal de sus operaciones, el INFONAVIT ha sido objeto de juicios y reclamaciones; sobre aquellos que espera se tenga un efecto desfavorable se constituyen las provisiones correspondientes. Al 31 de diciembre de 2013 y 2012 se tienen registradas por un importe de \$101,107 y \$92,321, respectivamente y un número de 72 y 67, respectivamente, los cuales tienen su origen en demandas por ex-trabajadores del INFONAVIT.

## 26. Eventos subsecuentes

### *Seguro de Vida Catastrófico*

El pasado mes de noviembre de 2013, el H. Consejo de Administración autorizó la contratación de un seguro de vida para el fortalecimiento de la cobertura del autoseguro de crédito ante eventos catastrófico y pandemias derivadas de estos eventos; la vigencia de esta cobertura es a partir del 1 de enero y hasta el 31 de diciembre de 2014.

### *Reforma a la Ley del INFONAVIT*

Con fecha 15 de enero de 2014, se publicó en el DOF la adición del artículo 71 a la Ley del INFONAVIT del Decreto por el que se adiciona el citado artículo en la Ley del INFONAVIT, tal como se muestra a continuación:

1. Con el objeto de preservar y fortalecer el ahorro de los derechohabientes depositado en su subcuenta de vivienda y atendiendo los balances necesarios que su naturaleza social exige, el Instituto brindará opciones que ayuden a los acreditados a conservar su patrimonio, por lo que el INFONAVIT llevará a cabo la recuperación de los créditos que hubiera otorgado partiendo de un esquema de cobranza social aprobado por el Consejo de Administración.

### *Régimen de inversión y políticas y procedimientos de administración de activos y pasivos*

En la Sesión 754 del 26 de febrero de 2014, el H. Consejo de Administración mediante acuerdo RCA-4511-02/14, aprobó el Régimen de inversión y políticas y procedimientos de administración de activos y pasivos, lo que permitirá atender lo citado en el artículo 43 de la Ley del INFONAVIT.

## 27. Pronunciamientos normativos

Durante 2013 el CINIF promulgó la siguiente NIF, que entra en vigor a partir del 1 de enero de 2014, permitiéndose su aplicación anticipada como sigue:

**NIF B-12, *Compensación de activos financieros y pasivos financieros*** – Establece las normas de presentación y revelación de la compensación de activos y pasivos financieros en el estado de posición financiera, indicando que ésta solo debe proceder cuando: a) se tiene un derecho y obligación legal de cobrar o pagar un importe compensado, y b) el monto resultante de compensar el activo con el pasivo financiero refleja los flujos de efectivo esperados de la entidad al liquidar dos o más instrumentos financieros. Asimismo, establece que una entidad debe compensar solo cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: 1) tenga un derecho legalmente exigible y vigente de compensar el activo financiero y el pasivo financiero en cualquier circunstancia; y a su vez, 2) tenga la intención de liquidar el activo y pasivo financiero sobre una base compensada o de realizar el activo financiero y liquidar el pasivo financiero simultáneamente.

**Mejoras a las NIF 2014**–Se emitieron Mejoras a las NIF 2014 que no generan cambios contables y que principalmente establecen definiciones más claras de términos para converger con las normas internacionales de información financiera.

Adicionalmente se publicaron las siguientes NIF que entraran en vigor a partir del 1 de enero de 2016

NIF C-3, *Cuentas por cobrar*

NIF C-20, *Instrumentos de financiamiento por cobrar*

A la fecha de emisión de estos estados financieros, el INFONAVIT estima que estos cambios no generarán efectos de estas nuevas normas en su información financiera.



**28. Autorización**

Los estados financieros adjuntos fueron autorizados para su emisión el 28 de febrero de 2014, por el Mtro. Alejandro Murat Hinojosa, Director General; el Mtro. Vicente Mendoza Téllez Girón, Subdirector General de Planeación y Finanzas; el L.A.E. Jerzy Jan Skoryna Lipski Martinez, Gerente Sr. Finanzas, y el C.P. Juan Gabriel Fregoso Flores, Contador General, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha.

\* \* \* \* \*