

Los Anexos I y II, corresponde a lo mencionado por la Secretaria, en la página 34 del Diario de los Debates del 28 de octubre de 2014



## **Informe Anual de Actividades 2013**

---

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

**Directorio**

<i>Alejandro Ismael Murat Hinojosa</i>	<i>Director General</i>
<i>Abelardo Carrillo Zavala</i>	<i>Director Sectorial de los Trabajadores</i>
<i>Sebastián B. Fernández Cortina</i>	<i>Director Sectorial Empresarial</i>
<i>Rafael Riva Palacio Pontones</i>	<i>Secretario General del Sindicato Nacional de Trabajadores del Infonavit</i>
<i>Luis Argüelles Rabell</i>	<i>Coordinador General de Asesores</i>
<i>Donato Casas Escamilla</i>	<i>Subdirector General de Administración de Personas</i>
<i>Fernando Diarte Martínez</i>	<i>Subdirector General de Recaudación Fiscal</i>
<i>Jorge Gallardo Casas</i>	<i>Subdirector General de Crédito</i>
<i>Juan Cristóbal Gil Ramírez</i>	<i>Subdirector General de Administración de Cartera</i>
<i>Alberto Islas Torres</i>	<i>Coordinador General de Contraloría Interna</i>
<i>Alejandro Lozano Botello</i>	<i>Secretario General</i>
<i>Alfonso Martínez Córdoba</i>	<i>Coordinador General de Comunicación y Apoyo</i>
<i>Vicente Mendoza Téllez Girón</i>	<i>Subdirector General de Planeación y Finanzas</i>
<i>Gustavo Reséndiz Serrano</i>	<i>Subdirector General de Canales de Servicio</i>
<i>Luis Gonzaga Sarabia Ramírez</i>	<i>Subdirector General de Tecnologías</i>
<i>Octavio Tinajero Zenil</i>	<i>Subdirector General Jurídico</i>
<i>Alberto Walker López</i>	<i>Subdirector General de Delegaciones</i>
<i>Carlos Zedillo Velasco</i>	<i>Subdirector General de Sustentabilidad y Técnica</i>

**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**

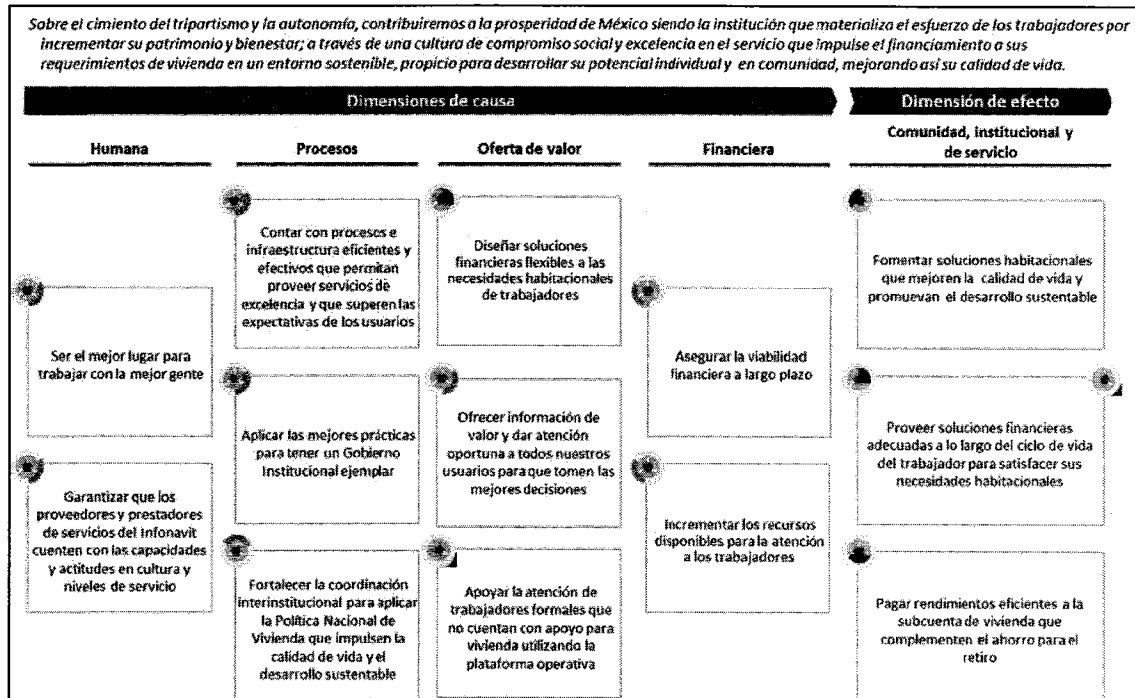
Contribuir al bienestar integral de los trabajadores al:

- 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)



<b>Índice</b>	<b>Página</b>
<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:

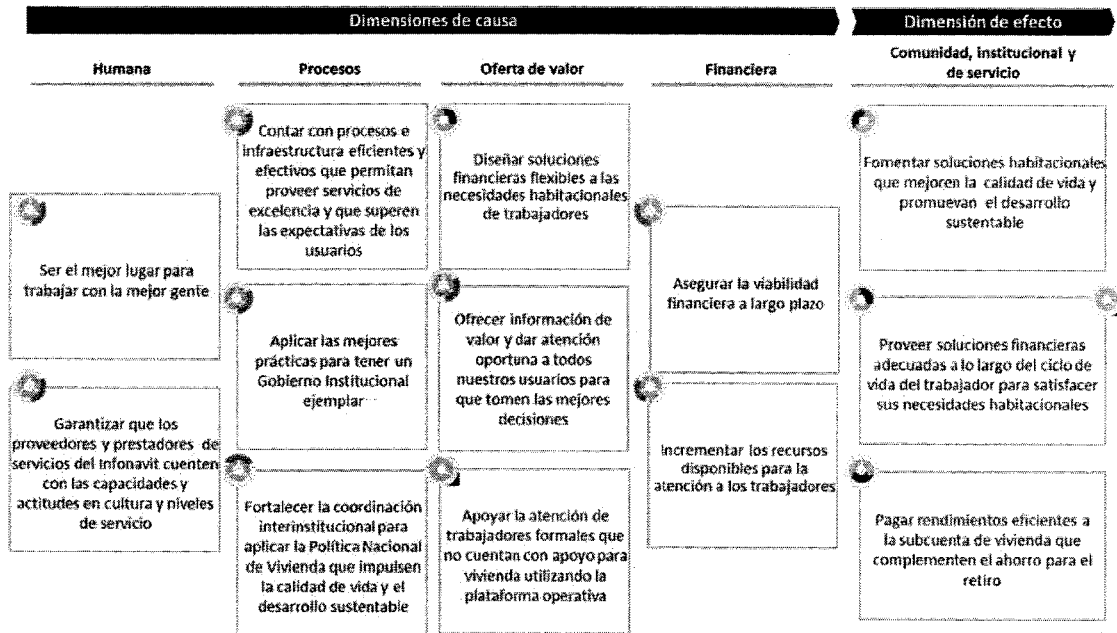
- En primer lugar, mantener la disciplina financiera para garantizar su salud en el largo plazo. La actual administración reconoce que contar con finanzas sólidas es la fortaleza que le permitirá continuar atendiendo las necesidades de los trabajadores afiliados.
- Evolucionar hacia procesos y servicios 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 mandato 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.

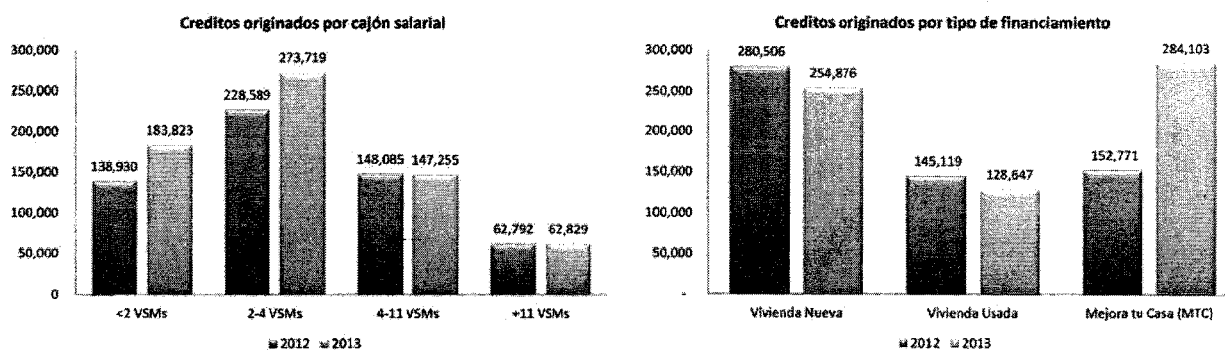
A lo largo del presente Informe Anual de Actividades se describen los primeros frutos de las iniciativas estratégicas implementadas durante 2013, así como la agenda de trabajo para los próximos años. En el Infonavit, 2014 será el año de la ejecución; se trabajará con mayor determinación, audacia y pasión.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

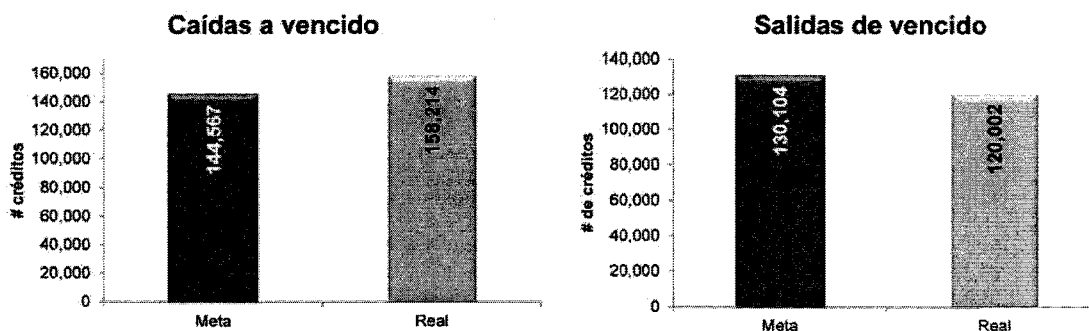
## Subdirección General de Administración de Cartera

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:

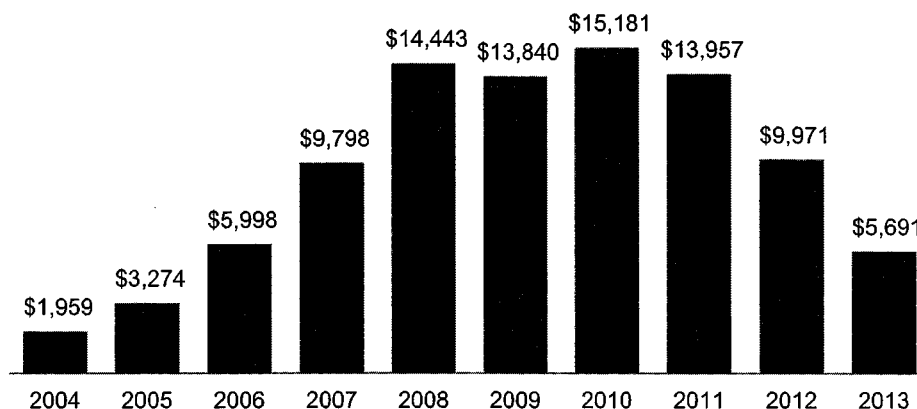
- Al cierre de 2013, el Infonavit otorgó cerca de 384 mil créditos hipotecarios con los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda y 284 mil créditos para mejoramiento de vivienda, a través del cofinanciamiento de instituciones privadas, lo que representa una derrama económica de más de \$150 mil millones 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 al 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)**

<b>Cifras en proceso de dictaminación</b>	<b>Diciembre</b>		<b>Var.</b>
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2012</b>
<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>	<u>Diciembre</u>		<u>Var.</u>
	<u>2013</u>	<u>2012</u>	<u>2012</u>
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 mas 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 Apoyo Infonavit y los créditos cofinanciados.

***Estados financieros dictaminados***

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

##### Subdirección General de Crédito

##### Iniciativas

##### Iniciativa

**Ampliación de atención a nuevos segmentos (nuevos productos)**

##### 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 microsítio 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****Evento/actividad** Esquema de crédito a empleados estatales y municipales**Lugar y fecha**

Nivel nacional, diciembre de 2013

**Participantes**

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

**Reseña**

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.

**Evento/actividad** Inicio de operaciones de Arrendavit**Lugar y fecha**

Nivel nacional, octubre de 2013

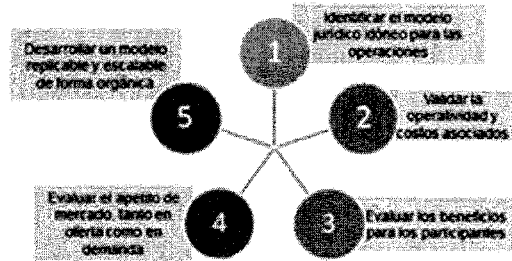
**Participantes**

- Subdirección General de Crédito
- Subdirección General Jurídica
- Subdirección General de Administración de Personas
- Subdirección General de Delegaciones
- Subdirección General de Canales de Servicio

**Reseña**

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.

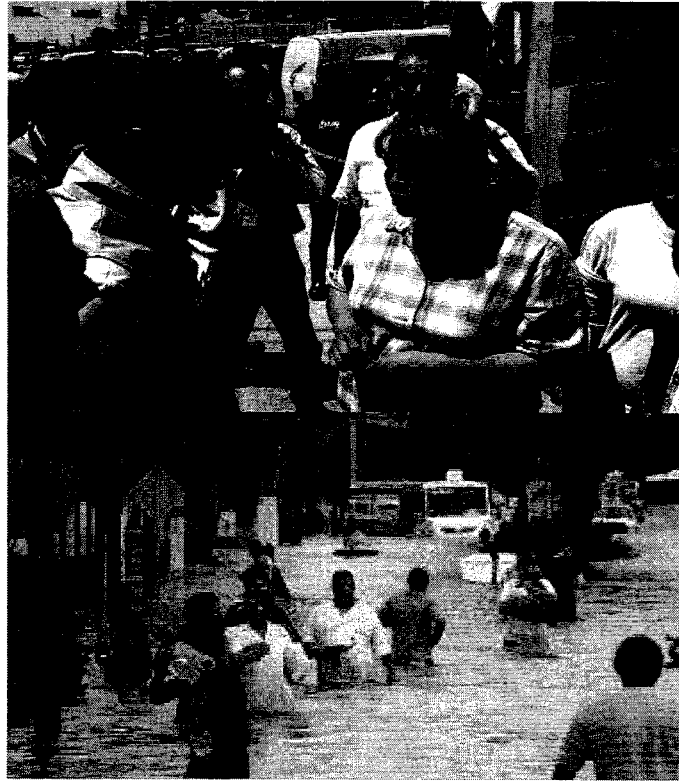
**Ilustración 4: Lanzamiento del piloto Arrendavit**



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

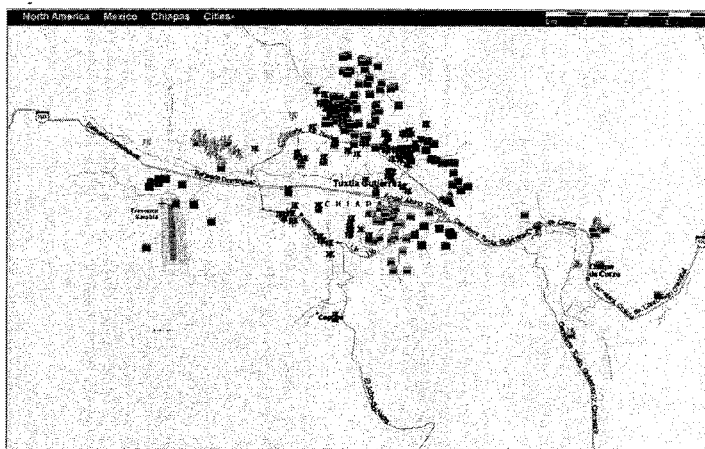
Se desarrolló una serie de iniciativas dirigidas a aumentar la efectividad de las acciones de cobranza, a fin de coadyuvar en viabilidad financiera del Infonavit.

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 de 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 la 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.

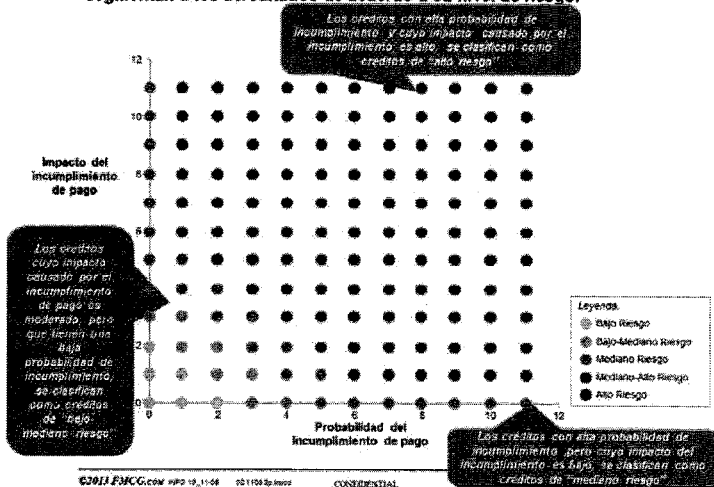
- Reportes: rediseño de los reportes para la toma de decisiones oportunas por parte de todos los involucrados en el proceso de cobranza.

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



**Ilustración 7: Estrategia multicanal**

Tanto el impacto, como la probabilidad del incumplimiento de pago, segmentan a los acreditados de acuerdo a su nivel de riesgo.

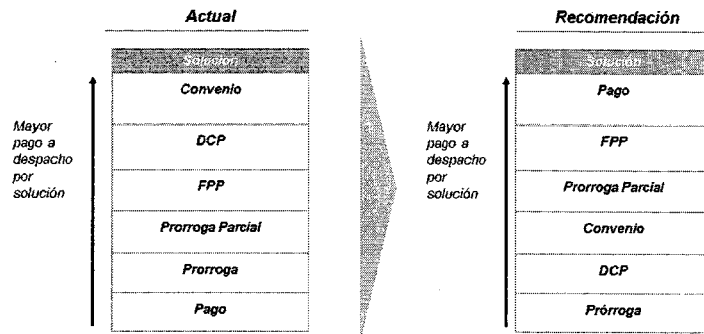




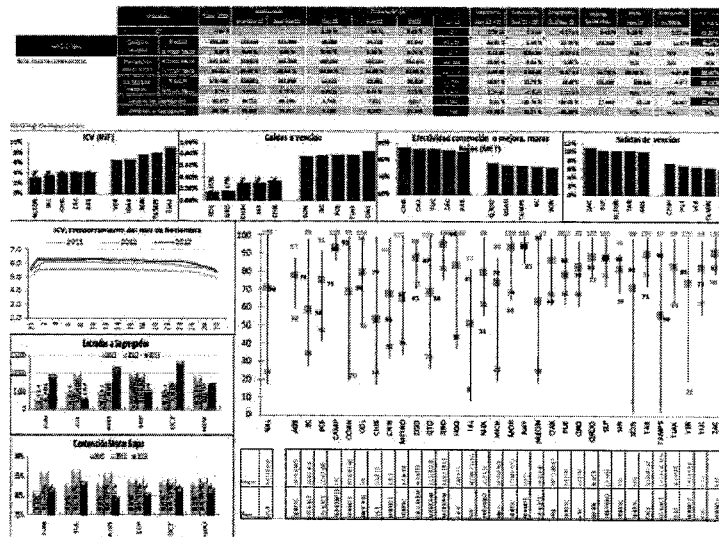
### Ilustración 8: Métricas e incentivos en la asignación a despachos

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.

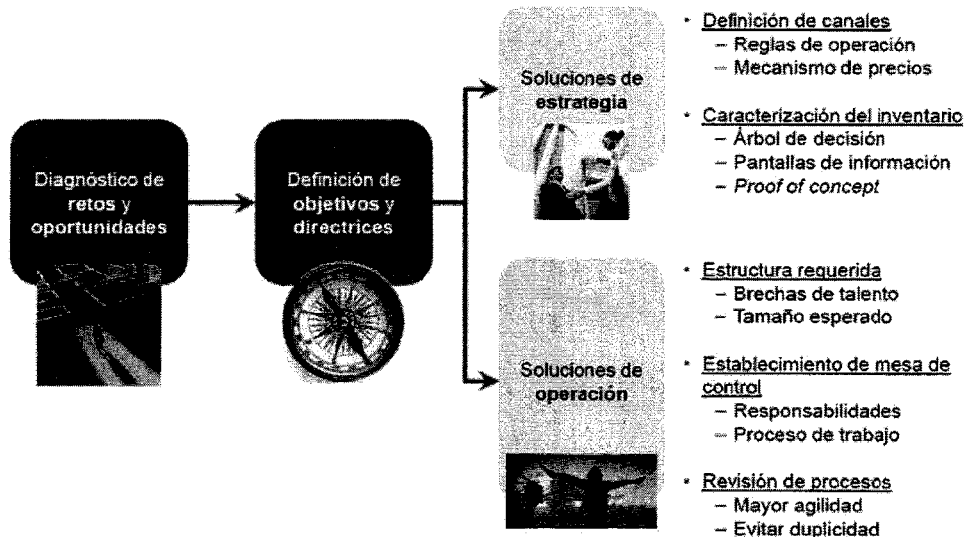
**Iniciativa** **Asignación de vivienda recuperada - Construcción y consolidación de la Unidad de Solución Social (USS)**

- 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)**



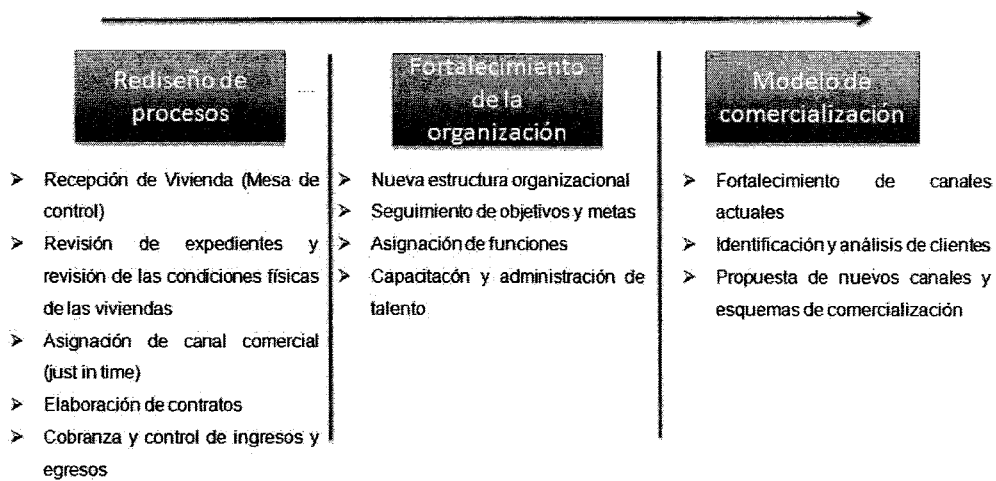
A partir de este estudio se identificaron los principales retos para la USS:

- 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.

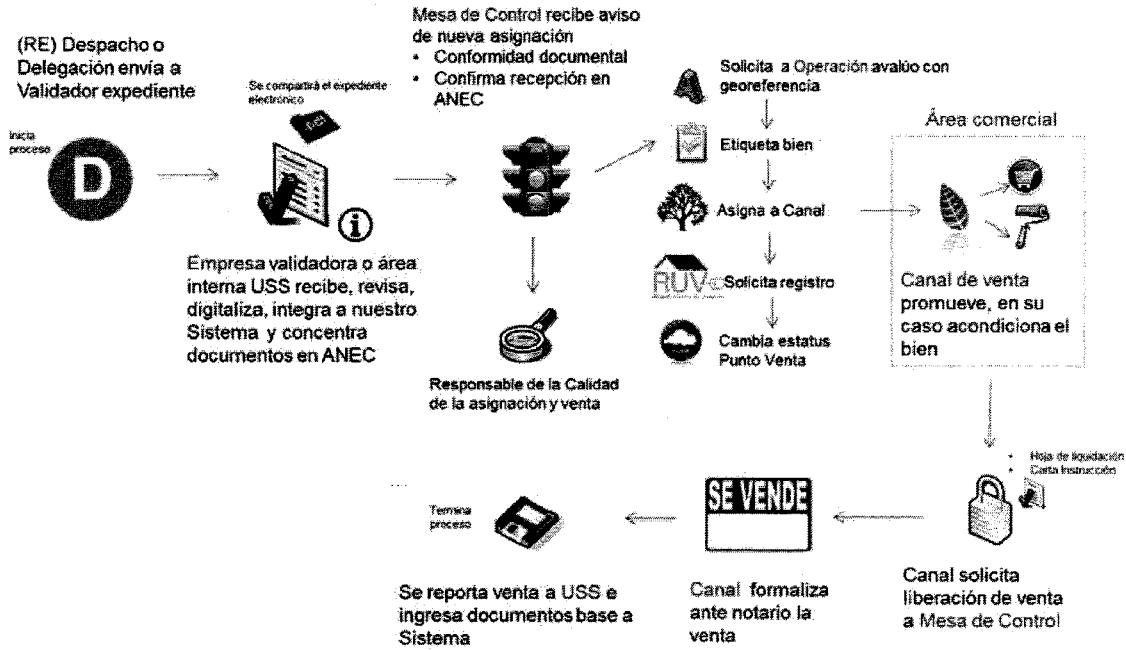
Estos retos y sus respectivas soluciones se agruparon en tres grandes fases: rediseño de procesos, fortalecimiento de la USS y modelo de comercialización, como se muestra a continuación:

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



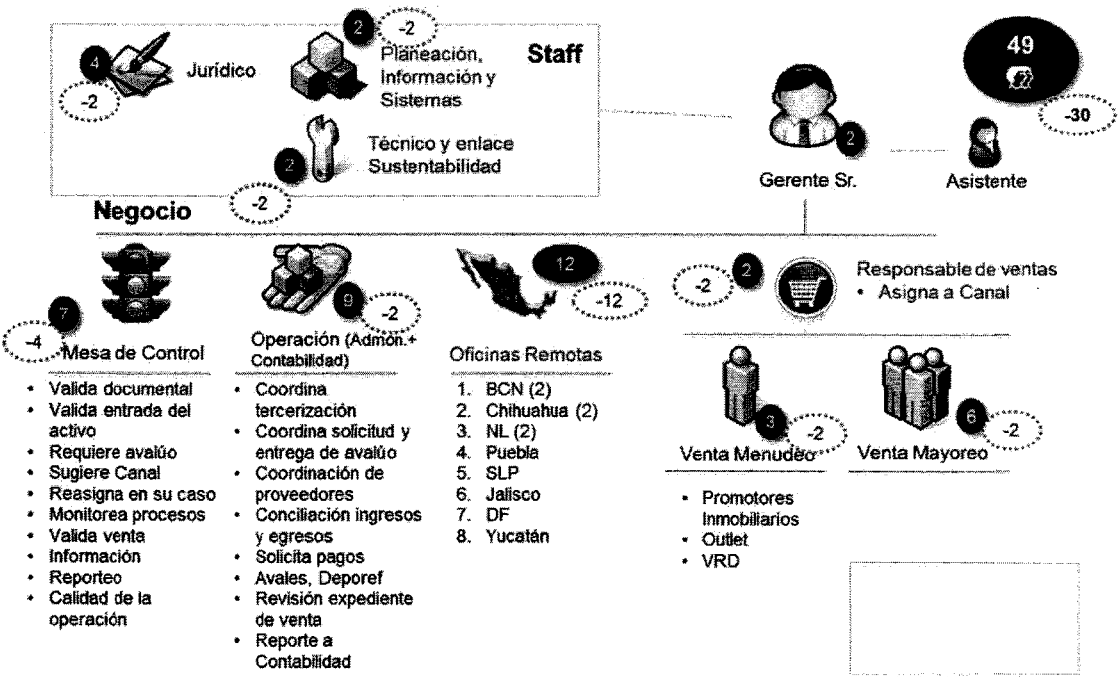
Se trabajó en un plan de mejora de la USS, que concluyó con el diseño de un nuevo proceso para la venta de bienes recuperados, con un sistema aplicativo para su administración que define el proceso de cobro y los planes pactados por vivienda o por lote. Además, se propuso una nueva estructura para estas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

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



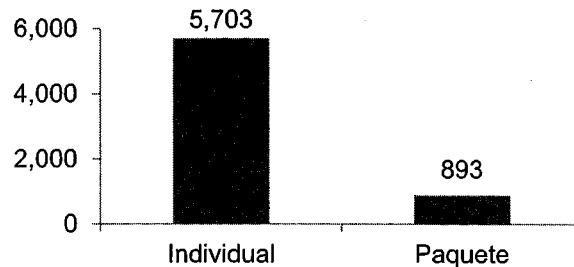
Nomenclatura: RE. Recuperación Especializada; USS. Unidad de Solución Social; ANEC. Archivo Nacional de Expedientes de Crédito

**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%.

**Iniciativa****Fortalecimiento oferta valor acreditados****Objetivo de la iniciativa**

Definir el portafolio de productos de reestructura de crédito y con ello incrementar 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, con 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 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 a redefinir los productos disponibles para incapacidad económica, y tuvo como resultado cuatro tipos de soluciones:

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

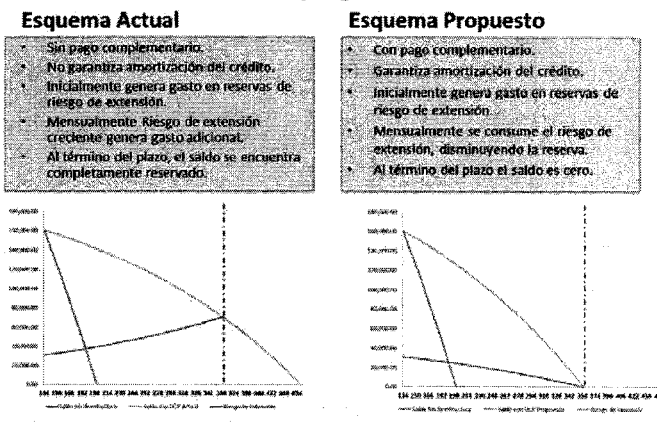
Los beneficios se aplicarán en función de los siguiente escenarios:

**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	Cobranza Social		Cobranza Especializada	
	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



**Evento/actividad** Reunión con el Gobierno de Tamaulipas

#### Lugar y fecha

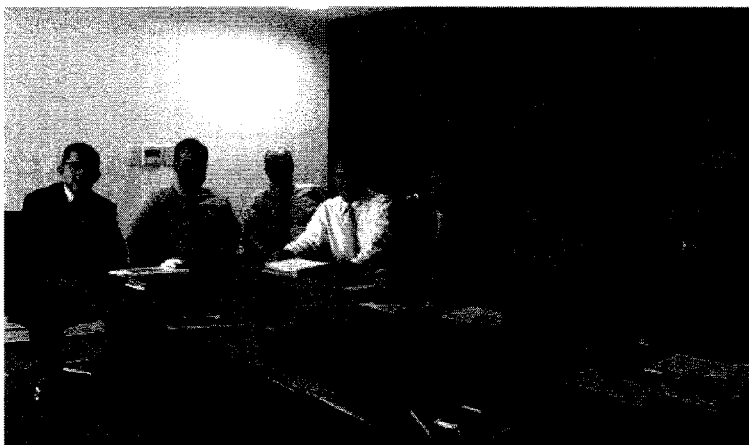
México, D.F. 3 de octubre de 2013  
Oficinas del Infonavit

#### Participantes

- Homero de la Garza, Secretario de Desarrollo Social del Estado de Tamaulipas
- Juan Cristóbal Gil, Subdirector General de Administración de Cartera
- Alberto Walker López, Subdirector General de Delegaciones
- Roberto Danwing, Delegado del Infonavit en Tamaulipas
- Edgard Mercado, Gerente Sr. de la Unidad de Solución Social

#### Reseña

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>
-------------------------	-----------------------------------

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

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

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

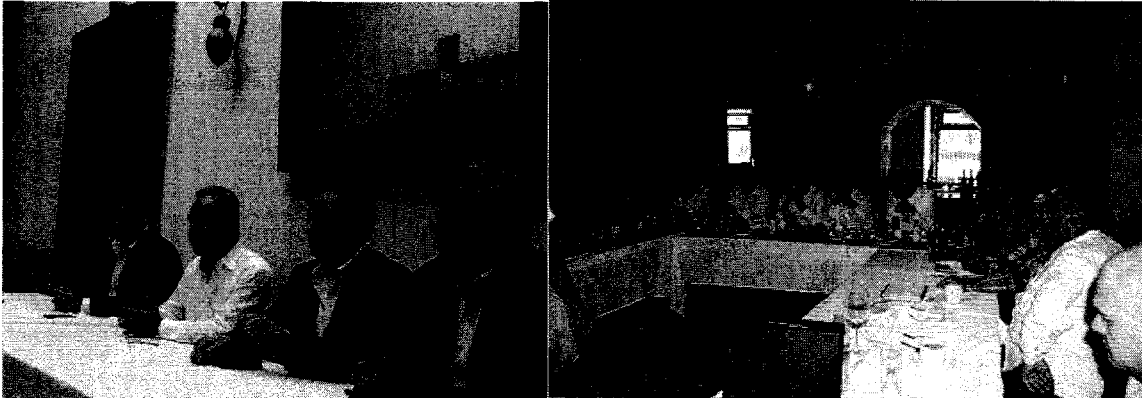
- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fernando Toranzo Fernández, Gobernador del Estado de San Luis Potosí</li> <li>• Juan Cristóbal Gil Ramírez, Subdirector General de Administración de Cartera</li> <li>• Joel Ramírez Díaz, Delegado del Infonavit en San Luis Potosí</li> <li>• Miembros del Gabinete del Estado de San Luis Potosí</li> </ul> |
|---|

<b>Reseña</b>
---------------

<p>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.</p>
---

<p>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.</p>
--

**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

<b>Iniciativa</b>	<b>Proyecto Fénix</b>
-------------------	-----------------------

#### 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.

**Iniciativa      Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda**

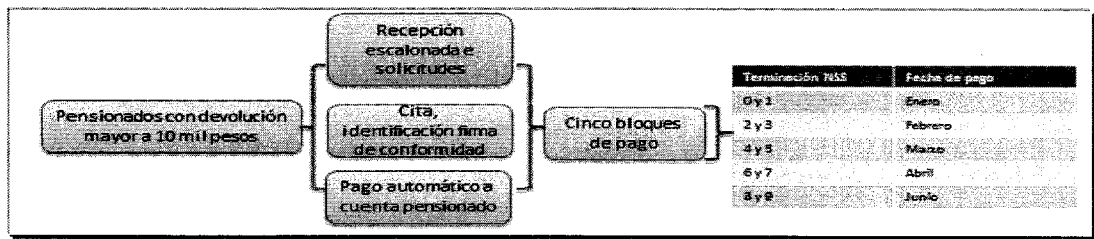
**Objetivo de la iniciativa**

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>	

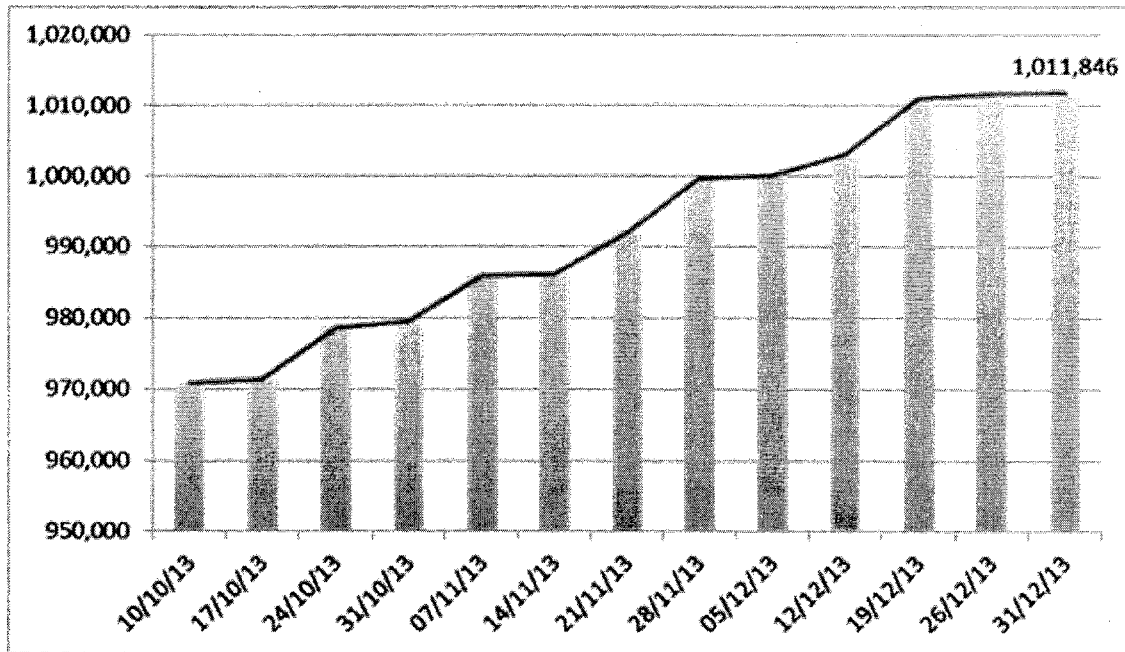
Al 31 de diciembre se contaba con un universo pendiente de 430,284 pensionados dividido en los cuatro grupos.

- 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.

**Iniciativa**      **Servicio a empresas aportantes****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.

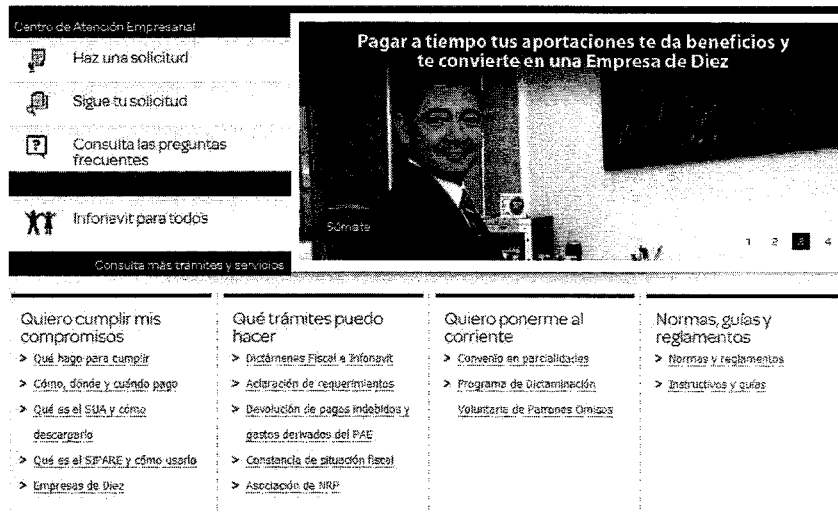
Con base en lo anterior, se definió la estrategia de servicio multicanal a empresas aportantes que regirá la implementación de un Modelo de Atención y Operación para brindar programas, productos y servicios con los más altos niveles de calidad.

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:

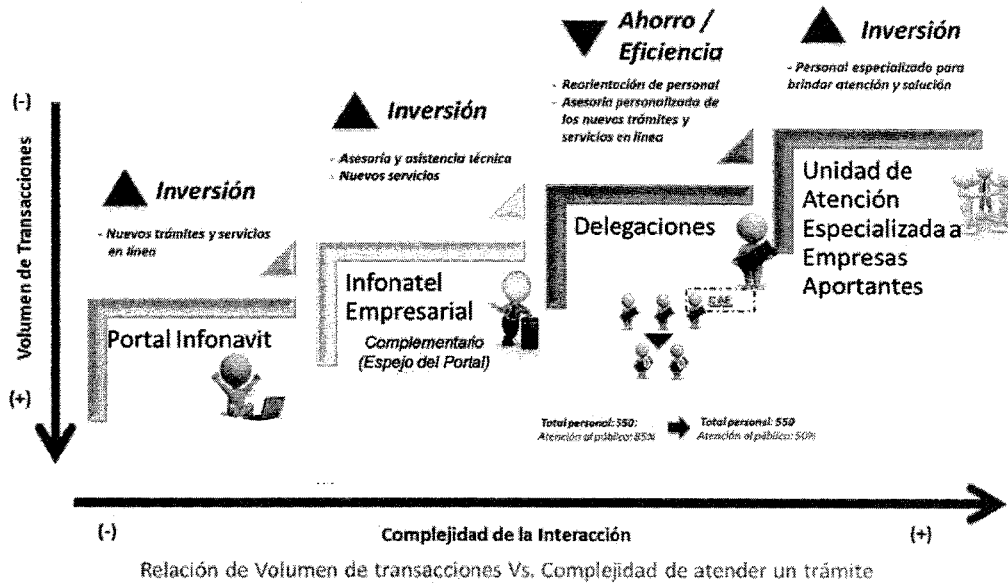
- Mi cuenta empresarial: contempla el registro y el acceso al portal empresarial con una llave única y un esquema de autenticación seguro. Asimismo, administra la información fiscal y los datos de contacto de las empresas aportantes.

- 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>	

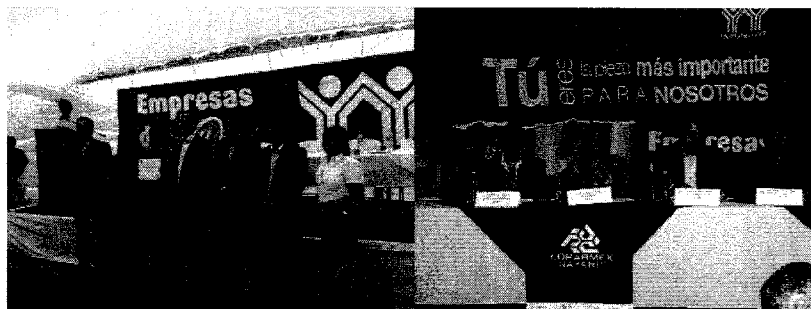
**Ilustración 21: El Director General del Infonavit da a conocer el programa Cumplamos juntos**



<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 Ramírez 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

<b>Iniciativa</b>	<b>Mis vecinos y mi comunidad (Rehabilitación de barrios)</b>
-------------------	---

<b>Objetivo de la iniciativa</b>
----------------------------------

**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.

<b>Logros 2013</b>
--------------------

**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.




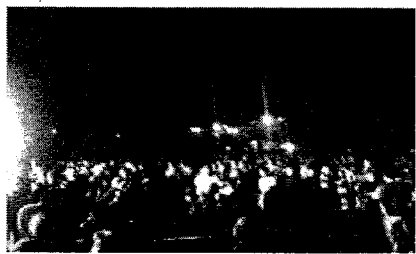
Las obras a llevar a cabo corresponden, en su mayoría, a los proyectos genéricos propuestos por la Subdirección General de Sustentabilidad y Técnica, como:

- 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**

 <p style="text-align: center;">Durango Taller participativo</p>	 <p style="text-align: center;">Yucatán Presentación de resultados</p>
 <p style="text-align: center;">Michoacán Cine comunitario</p>	 <p style="text-align: center;">Sonora Jornada de Salud</p>
 <p style="text-align: center;">Campeche Reunión con vecinos para tratar el tema del paso peatonal</p>	 <p style="text-align: center;">Sinaloa Cursos de protección civil y primeros auxilios</p>
 <p style="text-align: center;">Guanajuato Arte en lugar de grafiti</p>	 <p style="text-align: center;">Nayarit Jornada de reforestación</p>

 <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>
-------------------	-------------------------

<b>Objetivo de la iniciativa</b>
<p>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.</p> <p>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.</p>

<b>Logros 2013</b>
<p>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.</p>

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 Tlalneptla. 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.

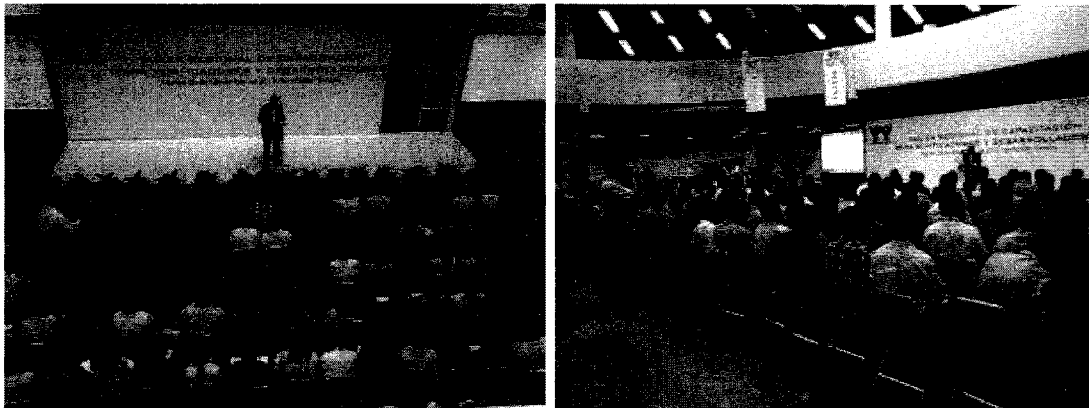
Para el desarrollo del Sisevive-Ecocasa se logró contar con los siguientes recursos internacionales:

- \$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**



**Iniciativa****Mejorando la Unidad****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**

	Delegación	Nombre
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	Ávaro 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.

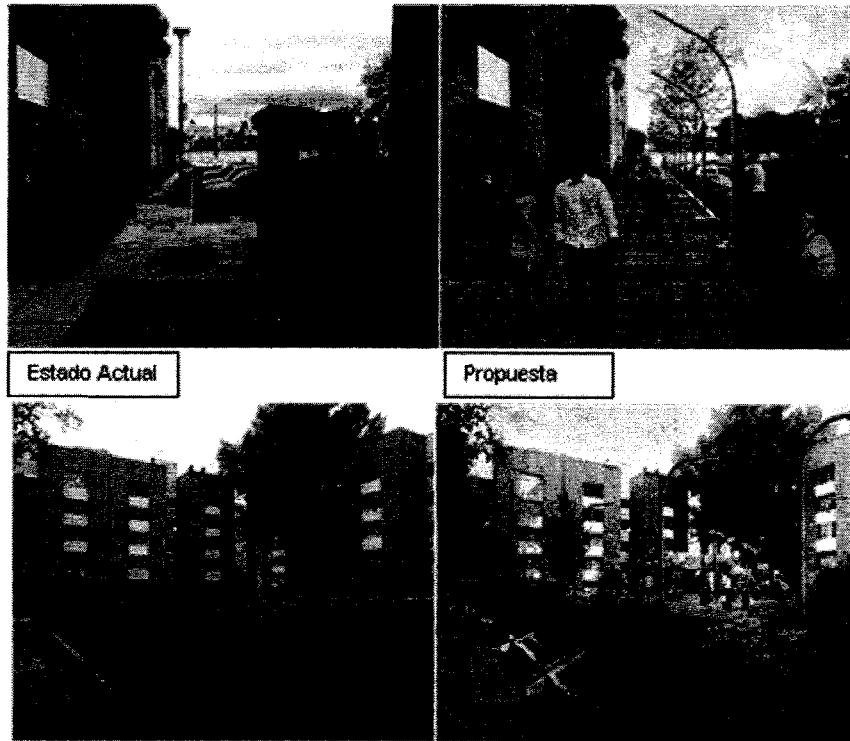


- Mejoramiento de imagen urbana al interior de la unidad habitacional.

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**

<b>Iniciativa</b>	<b>Hipoteca con Servicios</b>
-------------------	-------------------------------

**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.

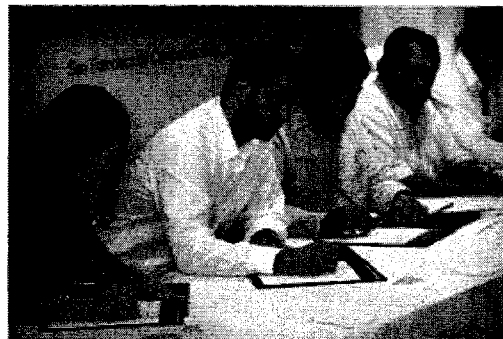
Asimismo, se trabajó de forma preventiva para que los conjuntos habitacionales financiados por el Infonavit se conserven en buen estado y se favorezca el sentido de arraigo y pertenencia a la vivienda, lo anterior repercute favorablemente en:

- 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.

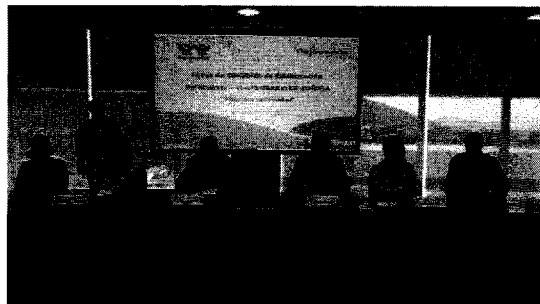
Los principales resultados del programa durante 2013 son:

- 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)

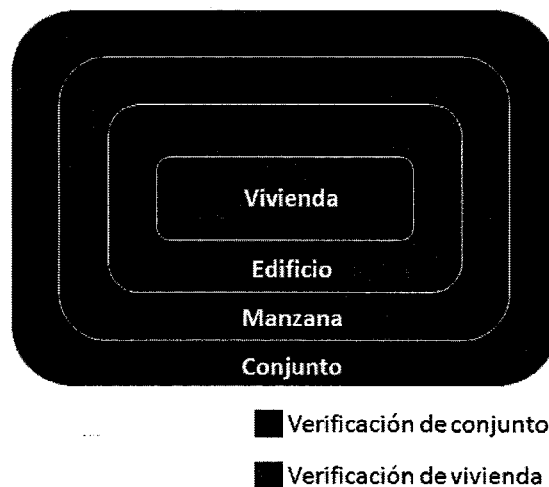
\*Nota: La imagen muestra las estrategias definidas; Durante 2014 se definirán puntualmente los Criterios mínimos para cada mecanismo.

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.

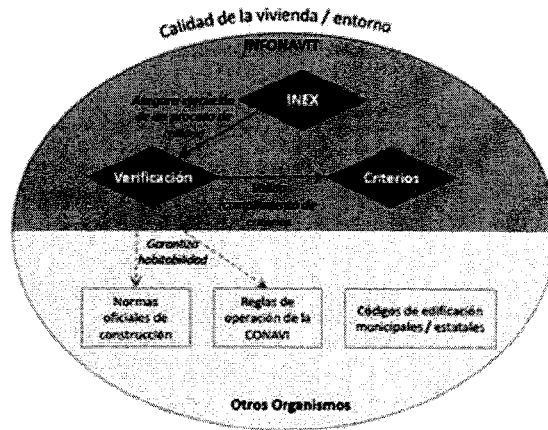
**INEX y asignación**

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)

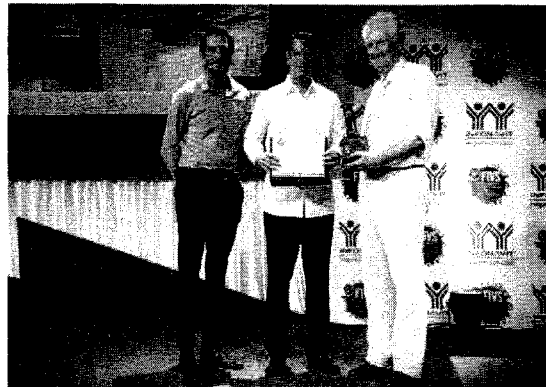
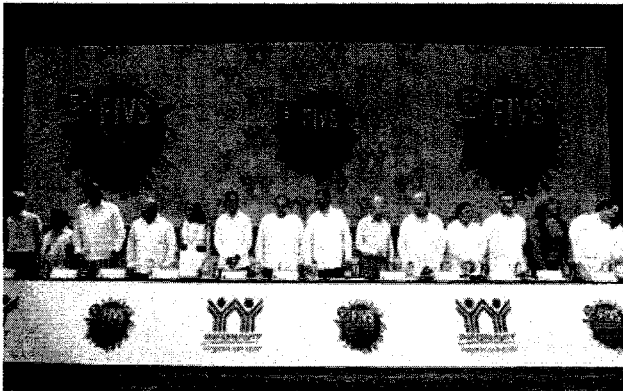
**Reseña**

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.



<b>Reseña</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se imprimieron 100 ejemplares de cada tesis ganadora.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>

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



<b>Evento/actividad</b>	<b>Premio Vida Integral Infonavit</b>
<b>Lugar y fecha</b>	<b>Expo Vivienda y Construcción, Centro Banamex, México D.F. 9 de mayo de 2013</b>
<b>Objetivo</b>	<b>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.</b>

### 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**



**Evento/actividad** Espacio Infonavit**Lugar y fecha**

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

**Objetivo**

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.

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.

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.

**Participantes**

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

**Reseña**

- Cinco sesiones, 20 ponentes.
- Diversos temas abordados vinculados a la vivienda social, la evolución de la vivienda, la vivienda abandonada, los esquemas de renta y oficios.
- Publicación y reseña de eventos en el blog del Foro Internacional de Vivienda Sustentables 2013.

**Ilustración 40: Espacio Infonavit**



<b>Evento/actividad</b>	<b>Primer Concurso FIVS 2013</b>
<b>Lugar y fecha</b>	
Premiación en el marco del Foro Internacional de Vivienda Sustentable celebrado en Mérida, Yucatán, 25,26 y 27 de noviembre de 2013.	
<b>Objetivo</b>	
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**



**Evento/actividad Centro de Investigación de Desarrollo Urbano y Vivienda****Lugar y fecha**

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.

**Objetivo**

- 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.

**Participantes**

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

**Reseña**

- 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

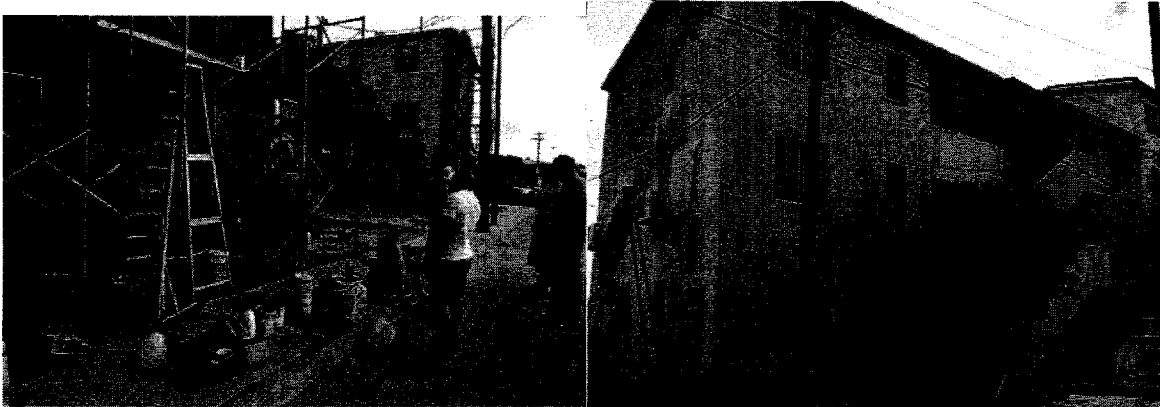
##### Santa Lucía, Santa Lucía del Camino, Oaxaca



**Jesús Elías Piña, Tampico, Tamaulipas**



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



**Polígono 108, Mérida, Yucatán**



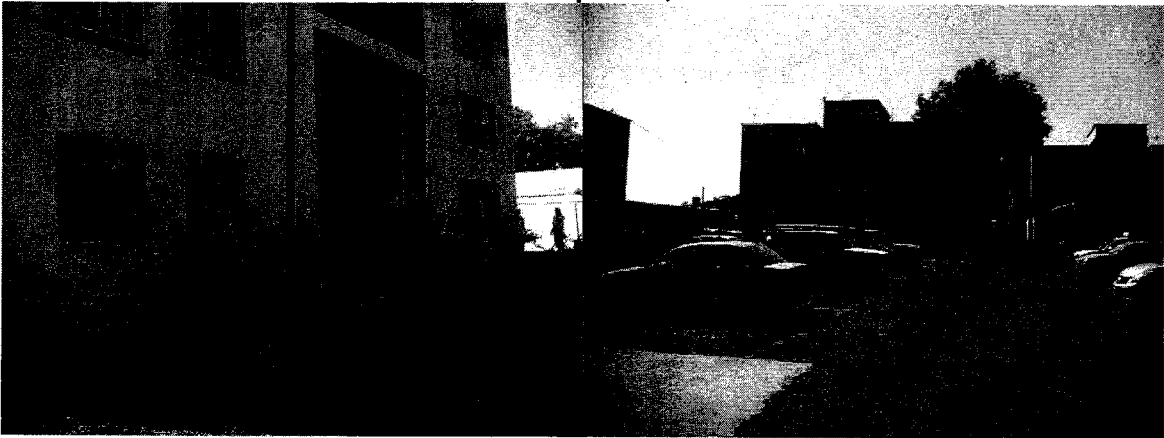
**Rancho Pavón, Soledad Graciano de Sánchez, San Luis Potosí**



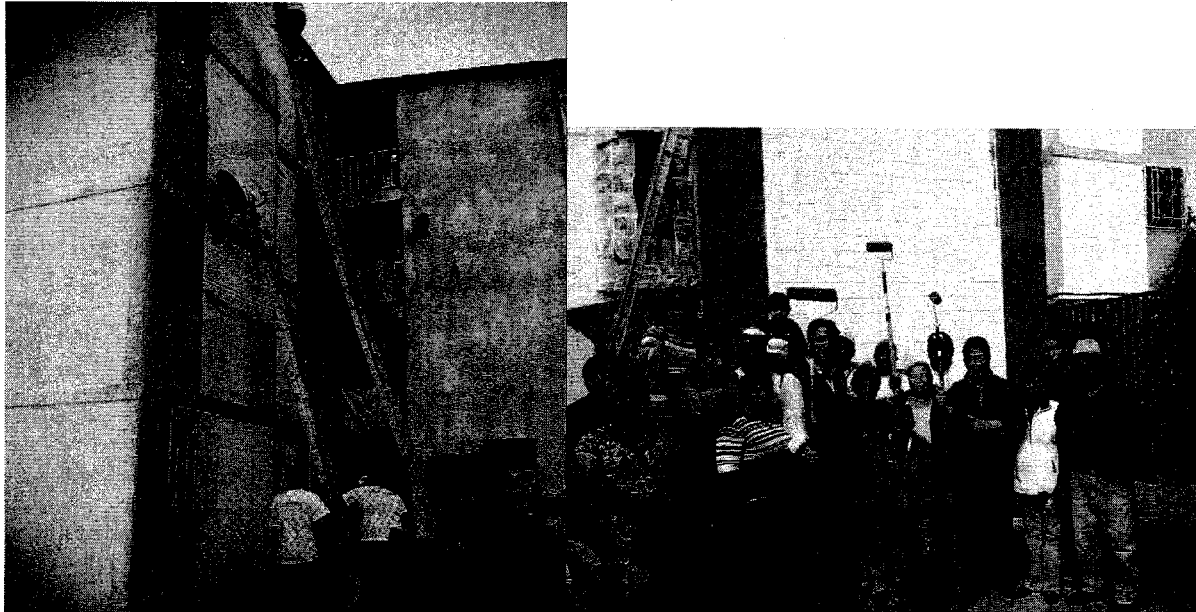
**Niños Héroes, Cuautitlán Izcalli, Estado de México**



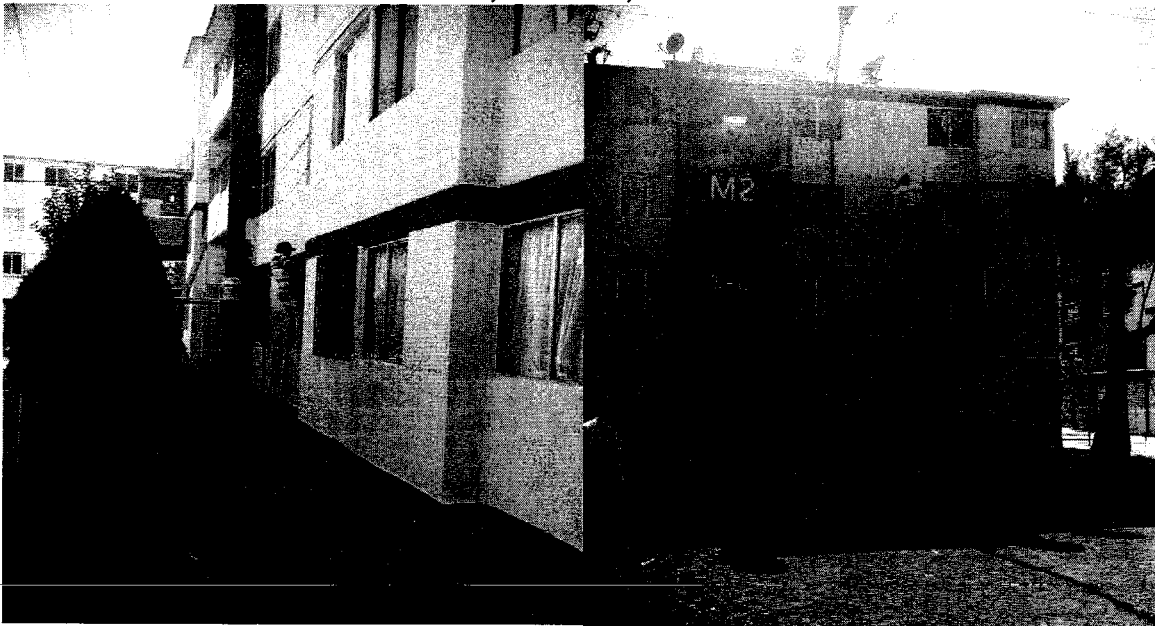
**Las Manzanas, Tlalnepantla, Estado de México**



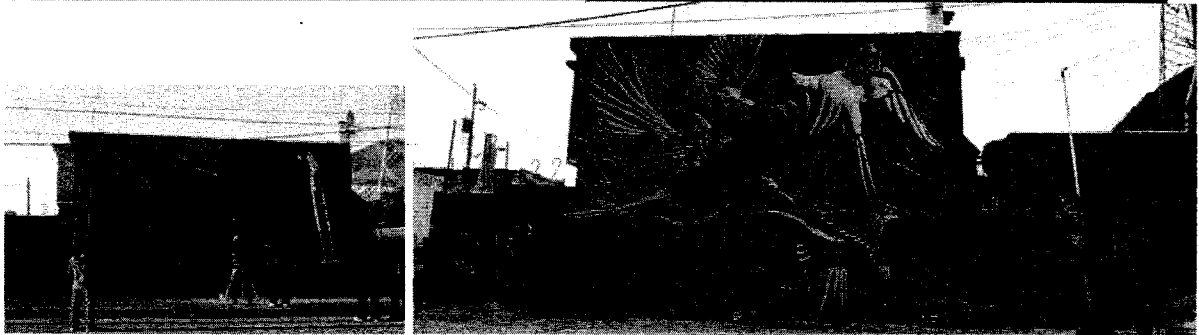
**Alborada Jaltenco, Jaltenco, Estado de México**



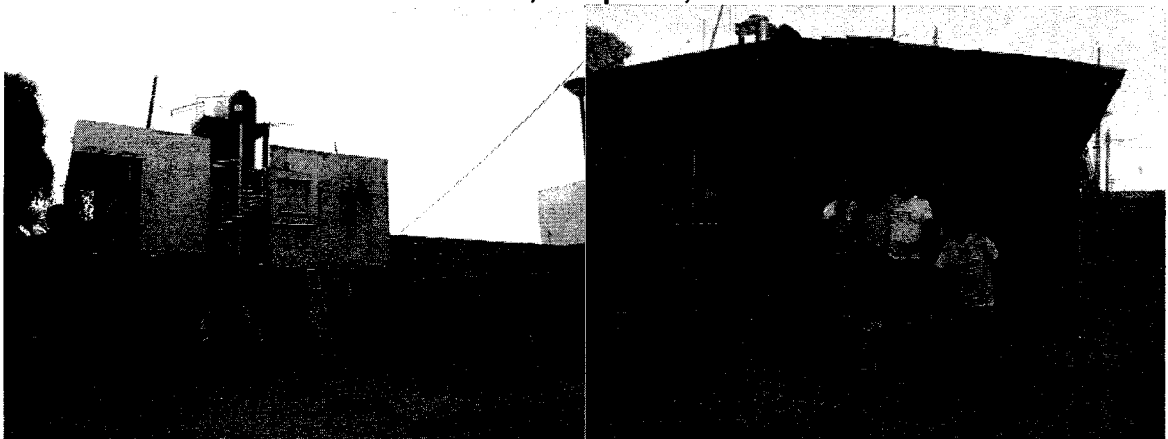
**Gustavo Baz, Tultitlán, Estado de México**



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



**Rinconada, Acapulco, Guerrero**



**El Hujal, Zihuatanejo, Guerrero**



**La Puerta, Zihuatanejo, Guerrero**



**Villas de Xochitepec, Xochitepec, Morelos**





**Evento/actividad** Capacitación para municipios**Lugar y fecha**

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

**Objetivo**

- 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.

**Participantes**

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.

**Reseña**

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).