



Planes de Labores y Financiamientos 2013

Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

Directorio

<i>Víctor Manuel Borrás Setién</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 del Infonavit</i>
<i>Román Álvarez Varea</i>	<i>Subdirector General de Administración de Cartera</i>
<i>Rodrigo Ánimas Mejía</i>	<i>Subdirector General de Tecnologías y Excelencia en el Servicio</i>
<i>Jorge Cherit Galindo</i>	<i>Subdirector General de Administración de Personas</i>
<i>Joaquín Escamilla Orozco</i>	<i>Subdirector General de Recaudación Fiscal</i>
<i>Fausto Membrillo Hernández</i>	<i>Contralor Interno</i>
<i>Víctor Eduardo Pérez Orozco</i>	<i>Subdirector General de Sustentabilidad Social</i>
<i>Alfredo Rabell Mañón</i>	<i>Subdirector General de Crédito</i>
<i>Vicente Rodríguez Woog</i>	<i>Subdirector General de Canales de Servicio</i>
<i>Mayela Vázquez Ávila</i>	<i>Coordinadora General de Comunicación y Apoyo</i>
<i>José de Jesús Gómez Dorantes</i>	<i>Subdirector General de Planeación y Finanzas</i>
<i>Santiago Bolaños Guerra</i>	<i>Secretaría General y de Asuntos Jurídicos</i>
<i>Jaime Valerio Hernández</i>	<i>Secretario Técnico de Órganos Colegiados</i> <i>Gerente Jurídico</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, impulsando el bienestar y calidad de vida de las comunidades

Misión

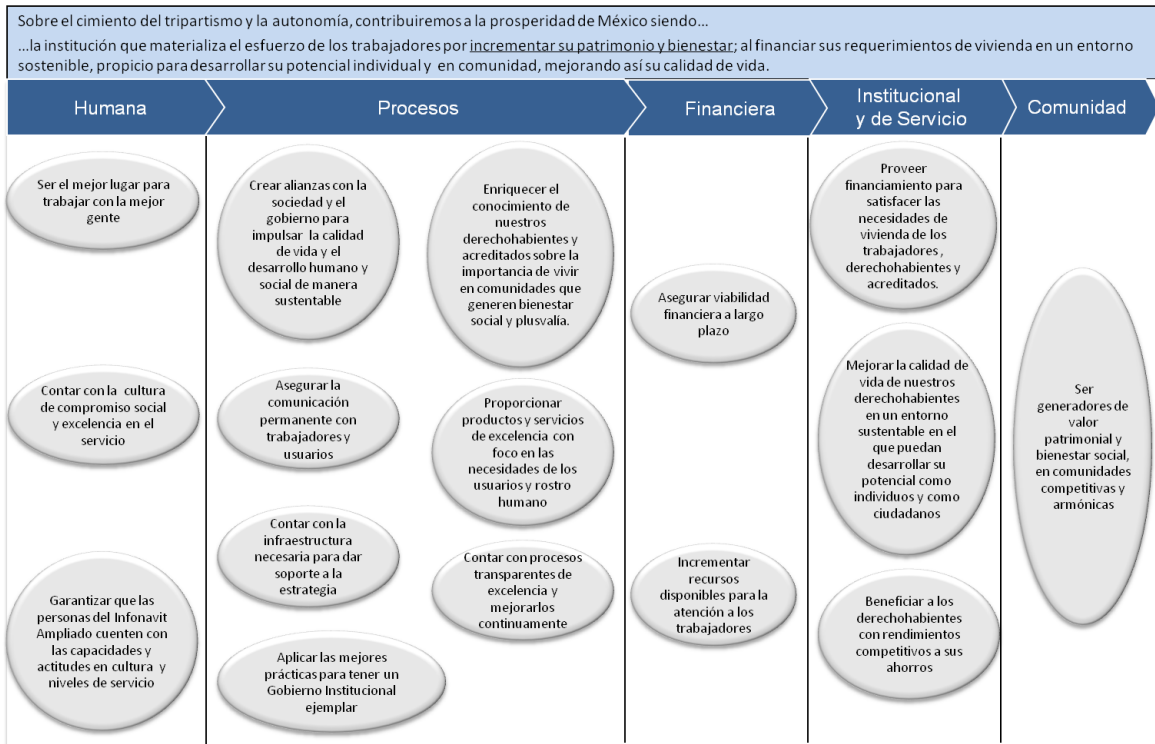
Contribuir al bienestar integral de los trabajadores al:

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

Objetivos Institucionales

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

Tablero de Gestión Estratégica Institucional 2009 - 2013



Índice	Página
Introducción	7
I. Plan de Labores 2013	19
Necesidades de vivienda	
Programa 1: Nuevo modelo de atención	32
Sustentabilidad financiera	
Programa 2: Fortalecimiento de la originación	34
Programa 3: Fortalecimiento de la cobranza	35
Programa 4: Unidad de promoción de vivienda Infonavit	38
Programa 5: Gestión Estratégica del Balance	40
Sustentabilidad social	
Programa 6: Estrategia de sustentabilidad	42
Programa 7: Apoyo a desarrollos con deterioro en calidad de vida	45
Alcance de políticas	
Programa 8: Políticas fondo de vivienda	46
Programa 9: Políticas fondo de ahorro	47
Transversal	
Programa 10: Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la organización	49
II. Escenario financiero y Programa de Financiamientos 2013	56
III. Programa Operativo Anual 2013	62
IV. Glosario	104

Introducción

I. Plan de Labores 2013

II. Escenario financiero y Programa de Financiamientos 2013

III. Programa Operativo Anual 2013

IV. Glosario

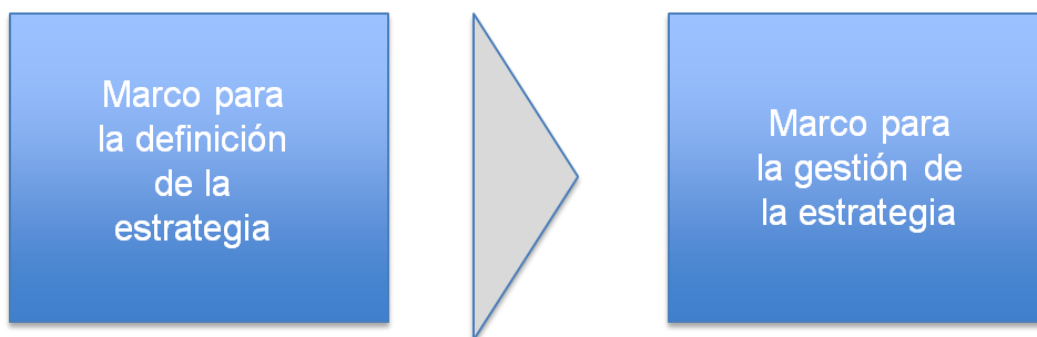
Introducción

Por Ley, Infonavit tiene la doble responsabilidad de otorgar crédito hipotecario y remunerar al ahorro que los trabajadores tienen acumulado en la Subcuenta de Vivienda y que constituye parte del ahorro para el retiro de éstos.

A partir de su creación en 1972, el Infonavit ha apoyado a casi 7 millones de trabajadores a incrementar su patrimonio a través de la adquisición de vivienda¹, lo que lo hace el actor más importante del mercado, con 76% de participación en cuanto a activos (cartera de créditos) se refiere. Además de su labor como hipotecaria social, el Infonavit se ha consolidado como uno de los principales fondos complementarios para el retiro en el país, con 24% de participación del mercado de los fondos de retiro². En este ámbito, el Infonavit ha garantizado en los últimos años rendimientos competitivos a los ahorros de los trabajadores.

A lo largo de su historia, el Instituto ha desempeñado un rol destacado en la conformación del mercado de la vivienda de interés social en México. El peso relativo que tiene en el mercado hipotecario ha hecho que las decisiones estratégicas del Instituto tengan relevancia en la industria de la vivienda del país. A su vez, la evolución gradual de las características del mercado y de sus participantes ha obligado al Infonavit a replantear y ajustar periódicamente sus estrategias y prioridades.

Estos ajustes han llevado a Infonavit a buscar nuevas formas de entender la dinámica en la que planea y opera y a proponer acciones que lo lleven a dar más y mejores resultados en beneficio de los trabajadores. El más reciente esfuerzo de planeación y ejecución de la estrategia con trascendencia profunda se dio en 2011, cuando el Infonavit planteó el siguiente modelo:



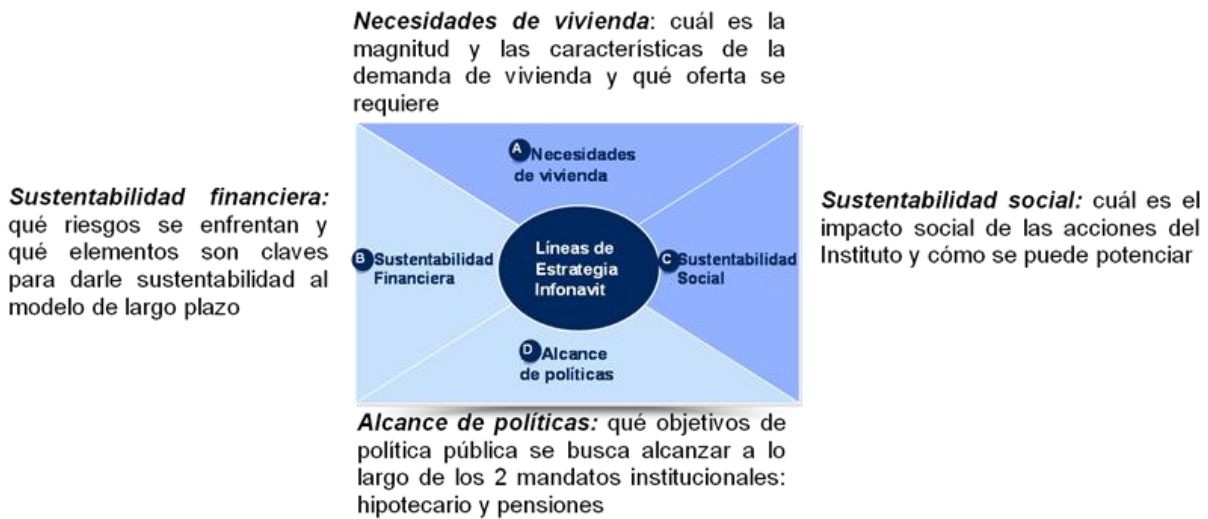
Fuente: Infonavit

¹ Cifras a septiembre 2012. Entre 2001 y esta fecha, Infonavit ha originado el 68% de todos los créditos que ha dado en su historia.

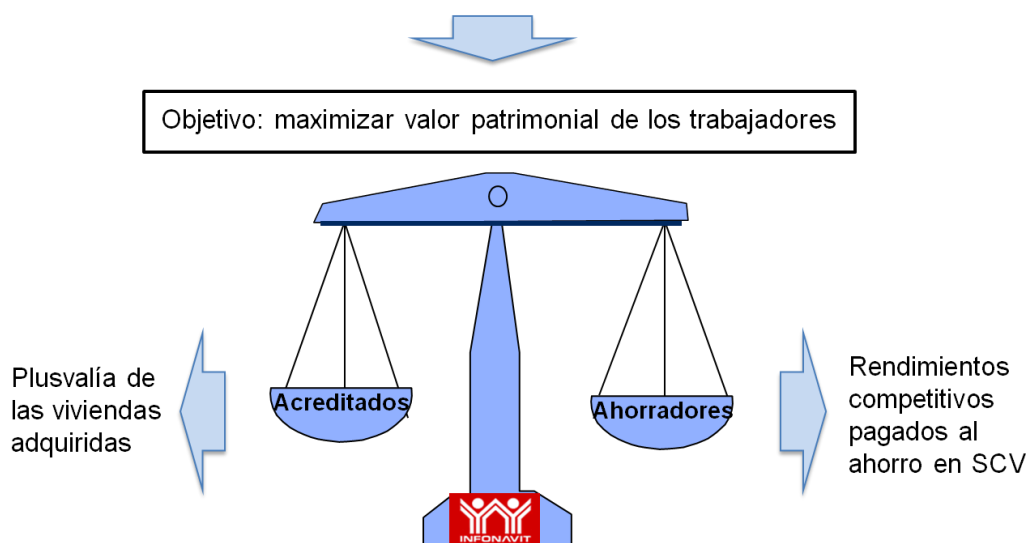
² Cifras a junio 2012

Marco para la definición de la estrategia

La definición de la estrategia institucional debe partir del entendimiento de los objetivos y retos institucionales. Para ello, Infonavit realizó un diagnóstico de retos y oportunidades en cuatro dimensiones:



Derivado de este diagnóstico y la visión tripartita del Instituto para el período 2012-2020, se desarrolló una Agenda Estratégica, integrada por 10 programas de trabajo, que busca guiar los esfuerzos institucionales durante los próximos años en el cumplimiento de la doble misión del Instituto, hipotecaria y de ahorro complementario para el retiro, con el objetivo de generar el máximo valor patrimonial posible para los trabajadores, a través de la plusvalía de sus casas y de rendimientos competitivos a su subcuenta de vivienda.



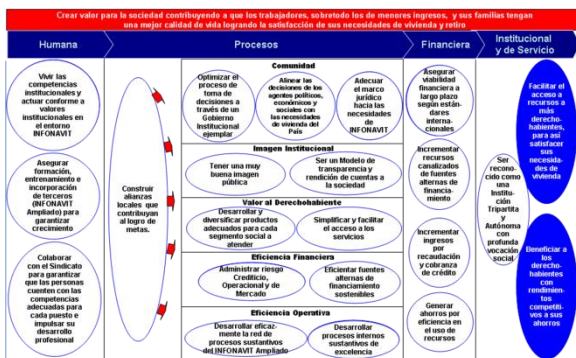


Fuente: Infonavit

Marco para la gestión de la estrategia

El éxito de cualquier organización reside no sólo en tener buenas definiciones estratégicas, sino en garantizar una buena ejecución de éstas. La herramienta base en la gestión estratégica del Infonavit es el Tablero de Gestión Estratégica (TGE), el cual refleja los temas estratégicos contenidos en la Visión, Misión y Objetivos institucionales. Desde su introducción en 2005, en el TGE ha quedado registrada la evolución de la estrategia del Instituto

Tablero de Gestión Estratégico Institucional 2005-2008



Tablero de Gestión Estratégico Institucional 2009-2013



Evolución estratégica

Fuente: Infonavit

El TGE agrupa a los objetivos estratégicos diferenciándolos por su impacto de manera que la relación causa-efecto que existe entre ellos pueda ser explicada de forma

sencilla, a estos grupos se les denomina “Dimensiones Estratégicas”. A su vez las dimensiones se clasifican en “Dimensiones de causa” y “Dimensiones de efecto”

Dimensiones de “causa”, son aquellas en las que es posible incidir de forma directa mediante la ejecución de proyectos estratégicos y el logro de sus objetivos es consecuencia directa de la toma de decisiones estratégicas y la gestión institucional.

La dimensión humana, contiene los objetivos estratégicos que ayudarán al Instituto a contar con las capacidades, habilidades y actitudes necesarias en su personal y proveedores para ejecutar los procesos con excelencia y mostrar congruencia y empatía con la búsqueda de la mejora en la calidad de vida de los derechohabientes y acreditados.

La dimensión procesos, está enfocada en el desarrollo de la infraestructura y la modificación de los procesos y productos necesarios para crear el valor agregado que la Nueva Visión requiere para la generación de bienestar social.

La dimensión financiera, busca instrumentar acciones para asegurar el contar con los recursos que den continuidad al programa de crédito del Instituto, pagar rendimiento a la Subcuenta de Vivienda e incrementar el alcance de los beneficios otorgados a más trabajadores.

Dimensiones de “efecto”: contienen los objetivos estratégicos de resultados, estos representan el fin último de la estrategia; el cumplimiento de los objetivos de estas dimensiones son consecuencia de los logros obtenidos por los objetivos estratégicos de las dimensiones de “causa”.

Dimensión institucional y de servicio, contiene los objetivos que dan cumplimiento a la Misión del Infonavit, tanto en términos de satisfacción de las necesidades de vivienda y calidad de vida en un entorno sustentable así como en la remuneración a la Subcuenta de Vivienda y cuidado del patrimonio de los trabajadores de sus familias.

Dimensión comunidad, esta dimensión resume el destino estratégico que el Infonavit desea acorde a la Visión institucional, que en resumen es ser un generador de bienestar social y contribuir a la prosperidad de México.

Es así como el punto de inicio lo marca la Agenda Estratégica al definir la estrategia. El Tablero de Gestión Estratégica marca la pauta de las acciones concretas a realizar, es decir, establece los objetivos cuyo cumplimiento es el vehículo para alcanzar la Visión institucional.

La ejecución de la estrategia descansa en buena medida en las iniciativas estratégicas. Cada una de ellas está ligada a uno o más objetivos institucionales del TGE, los cuales a su vez tienen asociados indicadores y metas. Gracias a esta estructura se le da

seguimiento a la ejecución de las iniciativas estratégicas. En el Plan de Labores y Financiamientos 2013 se da más detalle de este tema.



Marco para la definición de la estrategia

Humana	Procesos	Financiera	Institucional y de Servicio	Comunidad
<ul style="list-style-type: none"> Sea el mejor lugar para trabajar como mejor paga Contar con calidad de compromiso social y excelencia en el servicio Garantizar que representen a los grupos de interés y a los clientes Aplicar los mejores prácticas para mejorar la cultura y el clima de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Atender al cliente en la actualidad y el futuro para mejorar la calidad de vida y el bienestar del empleado y el cliente Asignar la responsabilidad de los procesos de negocio y el servicio al cliente Procesos de negocio y servicios de manera eficiente y oportuna Contar con procesos transparentes de excelencia y continuidad Aplicar los mejores prácticas para mejorar la cultura y el clima de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Asignar la responsabilidad de los recursos humanos y financieros Incrementar la productividad y el rendimiento de los recursos humanos y financieros Incrementar la eficiencia y el rendimiento de los recursos humanos y financieros Incrementar la productividad y el rendimiento de los recursos humanos y financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Asignar la responsabilidad de los recursos humanos y financieros Incrementar la productividad y el rendimiento de los recursos humanos y financieros Incrementar la eficiencia y el rendimiento de los recursos humanos y financieros Incrementar la productividad y el rendimiento de los recursos humanos y financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Sea el mejor lugar para trabajar como mejor paga Contar con calidad de compromiso social y excelencia en el servicio Garantizar que representen a los grupos de interés y a los clientes Aplicar los mejores prácticas para mejorar la cultura y el clima de trabajo

Marco para la gestión de la estrategia

Humana	Procesos	Financiera	Institucional y de Servicio	Comunidad
<ul style="list-style-type: none"> Sea el mejor lugar para trabajar como mejor paga Contar con calidad de compromiso social y excelencia en el servicio Garantizar que representen a los grupos de interés y a los clientes Aplicar los mejores prácticas para mejorar la cultura y el clima de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Atender al cliente en la actualidad y el futuro para mejorar la calidad de vida y el bienestar del empleado y el cliente Asignar la responsabilidad de los procesos de negocio y el servicio al cliente Procesos de negocio y servicios de manera eficiente y oportuna Contar con procesos transparentes de excelencia y continuidad Aplicar los mejores prácticas para mejorar la cultura y el clima de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Asignar la responsabilidad de los recursos humanos y financieros Incrementar la productividad y el rendimiento de los recursos humanos y financieros Incrementar la eficiencia y el rendimiento de los recursos humanos y financieros Incrementar la productividad y el rendimiento de los recursos humanos y financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Asignar la responsabilidad de los recursos humanos y financieros Incrementar la productividad y el rendimiento de los recursos humanos y financieros Incrementar la eficiencia y el rendimiento de los recursos humanos y financieros Incrementar la productividad y el rendimiento de los recursos humanos y financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Sea el mejor lugar para trabajar como mejor paga Contar con calidad de compromiso social y excelencia en el servicio Garantizar que representen a los grupos de interés y a los clientes Aplicar los mejores prácticas para mejorar la cultura y el clima de trabajo

Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente

Iniciativas estratégicas

- Nuevo Sistema de Control de Juicios
- Modelo de Mejora y Gestión del Servicio
- Devolución SCV
- Sistema de Control Interno

Vínculo entre iniciativas estratégicas y el TGE

Fuente: Infonavit

Evolución de la estrategia

Como fue mencionado con anterioridad, a lo largo de los años, la visión estratégica del Infonavit ha evolucionado para reflejar los nuevos retos y aspiraciones que, una vez superados y alcanzadas, harán posible entregar cada vez mejores resultados a los trabajadores y a México.

Período 2001-2006

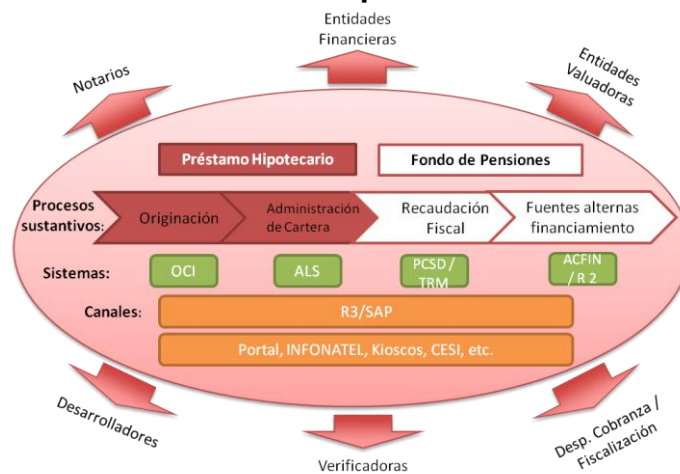
En el año 2001, como parte del diagnóstico del estado del Infonavit, se identificaron una serie de problemáticas e ineficiencias en los procesos y la administración, como son: la existencia de duplicidades en acciones, áreas desatendidas, distribución poco clara de las responsabilidades, esfuerzos y recursos relevantes invertidos en áreas no prioritarias para el Instituto, así como una amplia disparidad en las condiciones de operación entre distintas delegaciones en las entidades federativas.

Ante esta situación, la nueva administración definió como su primer reto emprender una profunda reingeniería administrativa que partiera de la clara definición de los objetivos, procesos y responsabilidades del Infonavit y de los otros actores vinculados con su operación cotidiana, lo anterior con el objetivo de llevar la operación hipotecaria a estándares internacionales y prácticas de mercado comparables, de manera que el Instituto pudiera alcanzar una estabilidad financiera, obtuviera mayor eficiencia y productividad (hacer más con menos) y pudiera acceder a los mercados financieros dentro y fuera del país para potenciar su capacidad de originación de crédito y ofrecer rendimientos positivos a los derechohabientes.

La reingeniería se basó en la construcción de un “Nuevo Modelo de Operación Infonavit” que implicaba la reorganización del Infonavit alrededor de procesos sustantivos (Otorgamiento de Crédito, Administración de Cartera, Recaudación Fiscal y Desarrollo de Fuentes Alternas de Financiamiento), la implantación de diversas plataformas tecnológicas y canales de atención físicos y electrónicos.

En colaboración con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Infonavit, se realizó un profundo proceso de transformación cultural buscando la orientación a resultados y compromiso con la excelencia en el servicio a usuarios. Además, se desarrolló el concepto “Infonavit Ampliado”, siendo éste una red de proveedores externos que le permitieron a Infonavit potenciar su capacidad operativa sin incrementar su estructura y gasto fijo.

Nuevo Modelo de Operación Infonavit



Fuente: Infonavit

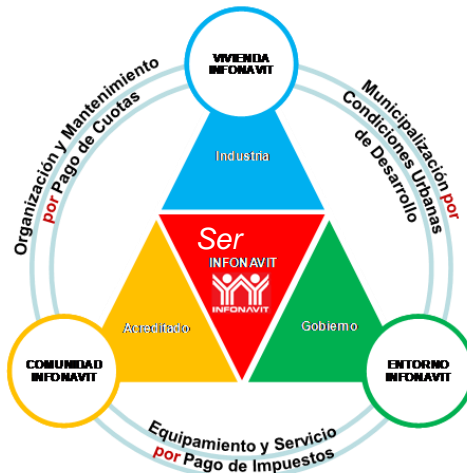
Nota: se migró de PCSD a TRM y de ACFIN a R2

Período 2007-2012

A partir del año 2009, después de un proceso de reflexión estratégica en 2007-2008 y la consecuente adopción de una nueva Visión institucional, Infonavit busca tener un mayor impacto en la calidad de vida de los trabajadores a través de la creación de espacios

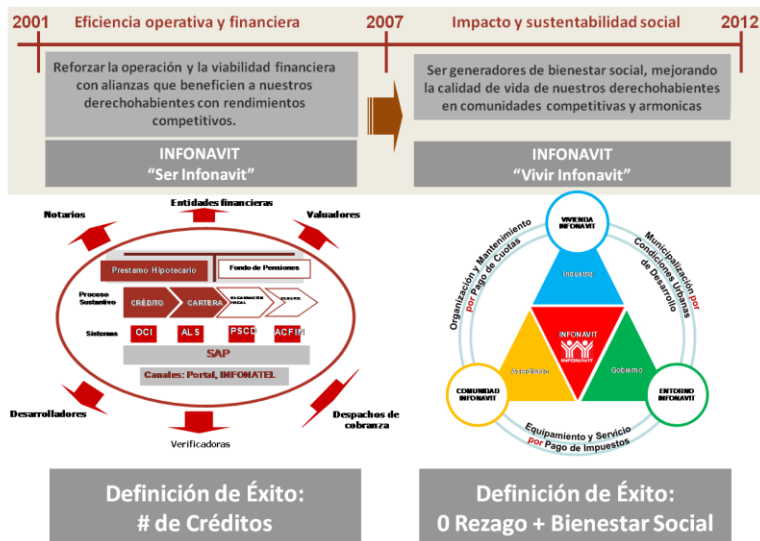
habitacionales sustentables y competitivos que generen bienestar social, propicios para el desarrollo de comunidades más humanas y armónicas.

La Visión institucional pretende apoyarse de las capacidades y fortalezas del modelo de operación reorientando la estrategia institucional para el impulso de diversas iniciativas denominadas “Vivir Infonavit”, que a lo largo de 4 ejes buscan generar mejores condiciones para la vida de los trabajadores y sus familias: vivienda, entorno, comunidad y Ser Infonavit.



Fuente: Infonavit

Esta reorientación estratégica implica incluso la redefinición de éxito en el quehacer de Infonavit: de número de créditos otorgados al abatimiento del rezago habitacional de los trabajadores y el bienestar social generado (entendido como el impacto generado por acciones en calidad de la vivienda y calidad de vida, en donde el valor patrimonial juega un rol preponderante).



Fuente: Infonavit

Los resultados de haber ejecutado la estrategia institucional después de 12 años han demostrado su eficiencia en términos de productividad, fortalecimiento financiero y de potenciamiento de la capacidad de otorgamiento de crédito:

Indicador		2000	2012 (1)	Cambio %
INGRESOS TOTALES	Ingresos Efectivos	38,237	140,778	+268%
	Resultado Neto	2,919	13,974	+379%
RENTABILIDAD	Patrimonio / Activos	10.5%	12.1%	+1.6pp
	Rendimiento SCV Real	1.02%	1.5%	.48pp
	Rendimiento SCV Nominal	11.14%	5.5%(2)	-5.64pp
SOLVENCIA	Reservas / C. V.	78.8%	288.1%	+209.3pp
	Patrimonio	20,382	94,105	+361%
	Cartera Vencida	21.7% (3)	5.4% (4)	-16.3pp
FONDEO MERCADO	CEDEVIS	0	9,971(4)	
	Monto Invertido por Inst. Privadas en créditos de cofinanciamiento	0	22,909	

Fuente: Infonavit

(1) Cifras estimadas de acuerdo al Plan Financiero 2012-2016, salvo que se indique lo contrario

(2) Proyectado para cierre 2012 de acuerdo a cifras de junio 2012

(3) La cartera vencida del 2000 se mide considerando más 180 días de omisos, mientras que a partir del 2006 considera más de 90 días.

(4) Cifras al cierre de junio 2012

Indicador	2000	2012 (1)	Cambio %
Créditos originados	250,110	490,000	+95.9%
Créditos en administración	1'352,181	4'848,169	+258%
Empleados	6,000	3,889	-35%
Créditos originados por empleado	42	126	+200%
Créditos administrados por empleado	225	1,247	+454%
Gastos (% del Programa de Crédito)	6.6%	5.85%	-.75pp
No. derechohabientes sin crédito	12,165,985	8,663,998(2)	-28.79%

Fuente: Infonavit

(1) Cifras estimadas de acuerdo al Plan de Labores y Financiamientos 2012, salvo que se indique lo contrario

(2) Cifras al cierre del segundo bimestre 2012

Indicador	2000	2012 (1)
# derechohabientes sin crédito (A)	12,165,985	8,663,998
# cotizantes IMSS (B)	12,386,783	15,545,875
Brecha de atención (A/B)	98%	55%

Fuente: Infonavit

(1) Cifras al cierre del segundo bimestre 2012

VIVIENDA

- **1 millón de viviendas** equipadas con ecotecnologías financiadas bajo el programa **Hipoteca Verde**.
- **68 mil viviendas** formalizadas bajo el concepto de **Vida Integral Infonavit**.

COMUNIDAD

- Puesta en marcha de figura de Promotor Vecinal, teniéndose cerca de **700 profesionales certificados a nivel nacional**.
- **300 asociaciones vecinales registradas** en el sistema de Redes Infonavit.
- **35 mil créditos que contemplan la cuota de mantenimiento**, formalizados en 109 desarrollos habitacionales
- **54 empresas administradores** registradas ante Infonavit que se coordinan con las asociaciones de vecinos para realizar las labores de conservación de los conjuntos



ENTORNO

- Aplicación del **Programa de Competitividad Municipal en Materia de Vivienda (PCMV)** que promueve mejores prácticas en materia de desarrollo urbano y sustentabilidad de la vivienda.
- Implementación del **Índice de Competitividad Municipal en Materia de Vivienda (INCOMUV)** en 402 municipios.
- Asesoría a 26 municipios y 4 estados para **adecuación de reglamentos en materia de desarrollo urbano y vivienda** (mayores densidades, conectividad y movilidad).
- Apoyo técnico y económico para **elaboración de reglamentos de desarrollo urbano, ordenamiento territorial, programas de vivienda y movilidad** (30 proyectos en marcha)

Fuente: Infonavit

Durante el periodo 2011-2012, Infonavit habrá originado alrededor de 500 mil créditos por año, aproximadamente, con lo cual demuestra tener capacidad de atender la demanda de vivienda. Sin embargo, el reto institucional no está más en simplemente otorgar más créditos hipotecarios o en pagar rendimientos competitivos, sino en continuar enfocando esfuerzos para tener mayor impacto en el bienestar de los derechohabientes y las comunidades en donde éstos habitan.






Período 2013-2020

Los proyectos que estará desarrollando Infonavit en 2013, en línea con la Agenda Estratégica, así como las proyecciones financieras y el Programa Operativo Anual están contenidos en los **Planes de Labores y Financiamientos 2013**.

En este documento también quedan plasmadas las líneas institucionales a seguir en los próximos años, a partir de la evolución continua de la Visión Institucional.

	2001-2006	2007-2012	2013-2020
Visión	Otorgar dos millones de créditos , igualando lo realizado en los primeros 28 años de operación del Instituto	Trascender de simplemente otorgar un crédito, a dar acceso a los trabajadores a una nueva y mejor forma de vida	Ser un agente de cambio social , velando e incrementando el valor patrimonial y la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
Principales líneas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Eficiencia operativa</i> ▪ <i>Capacidad Financiera</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Desarrollo sustentable en lo económico, social y ambiental</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Atención de necesidades de vivienda en comunidades competitivas a lo largo del ciclo de vida</i> ▪ <i>Impulso a la sustentabilidad financiera en equilibrio con impacto social y ambiental sustentable</i> ▪ <i>Incidencia positiva en políticas públicas</i>

Fuente: Infonavit

Línea Estratégica	Programa	Proyecto	Iniciativa	Dimensión TGE	AR	
 Necesidades de vivienda	1. Nuevo Modelo de Atención	1.- Ampliación de atención a nuevos segmentos		Procesos	SGC	
	 Sustentabilidad Financiera	2. Fortalecimiento de la Originación	2.- Orientación al derechohabiente		Procesos	SGC
3. Fortalecimiento de la Cobranza		3.- Fortalecimiento del proceso de cobranza	Modelo CSI	Procesos	SGAC	
			Modelo Integral de Gestión de Proveedores - Agencias de Cobranza	Procesos		
			Variabilidad del ingreso	Procesos		
			Mediación	Procesos		
4. Unidad de promoción de vivienda Infonavit		4.- Asignación de vivienda	Recuperación de vivienda deshabitada	Financiera	SGAC	
			Ventas masivas	Financiera		
5. Gestión Estratégica del Balance	5.- Régimen de inversión de excedentes		Financiera	SGPF		
		6.- Fortalecimiento en la Gestión de Activos y Pasivos		Financiera	SGPF	
		7.- Fortalecimiento de la Sustentabilidad		Procesos	SGC	
 Sustentabilidad Social	6. Estrategia de Sustentabilidad	8.- Valor Patrimonial	IVP – Índice de Valor Patrimonial	Procesos	SGSS	
			Difusión del concepto Valor Patrimonial	Procesos	SGSS / CCA	
		9.- Hipoteca con servicios	Cobro de predial	Procesos	SGSS	
	Cuota de conservación		Procesos			
7. Apoyo a desarrollos con deterioro en calidad de vida	10.- "Rehabilitación de Barrios" Mis Vecinos y Mi Comunidad / Fundación Hogares - Programa de Desarrollo Social Hogares (PDSH)		Procesos	SGSS		
 Alcance de políticas	8. Políticas Fondo de Vivienda	11.- Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde, SISEVIVE		Procesos	SGSS	
	9. Políticas Fondo de ahorro	12.- Proyecto Fénix		Procesos / Financiera	SGRF	
		13.- Devolución SCV		Procesos	SGRF	
		14.- Servicio a Patrones		Procesos	SGRF	
 Transversal	10.- Desarrollo de Capacidades y Fortalecimiento de la organización	15.- Estrategia de Canales		Procesos	SGCG	
		16.- Nuevo Sistema de Control de juicios		Procesos	SGAJ	
		17.- Modelo de Supervisión de Cumplimiento Legal		Procesos	SGAJ	
		18.- Sistema de Control Interno	Identificación, definición e implementación de Controles Automatizados	Procesos	CI	
			Control Estratégico	Procesos		
			Control Financiero			
			Calidad en la Solución y Resultados de las Denuncias	Procesos		
				Presencia de Control Interno en Delegaciones	Procesos	
		19.- Continuidad del ARSC			Humana	SGAP
20.- Modelo de Gestión Tecnológica			Procesos	SGTyES		
21.- Modelo de Mejora y Gestión del Servicio			Humana / Procesos	SGTyES		

Introducción

I. Plan de Labores 2013

II. Escenario financiero y Programa de Financiamientos 2013

III. Programa Operativo Anual 2013

IV. Glosario

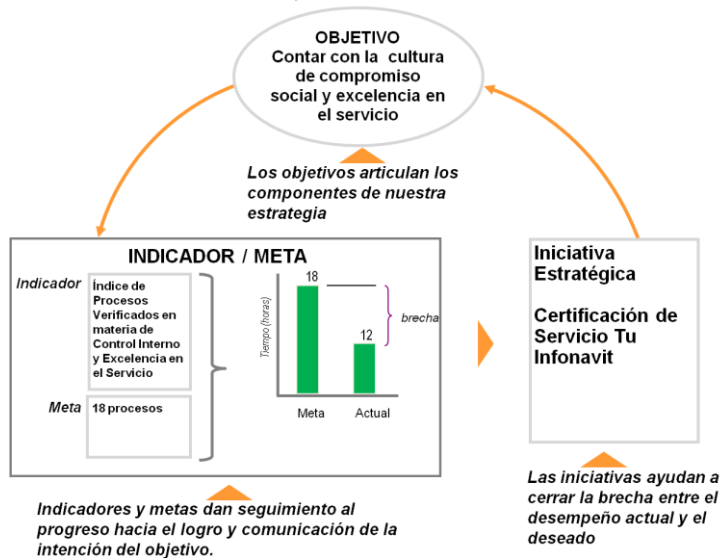
I. Plan de Labores 2013

La revisión continua de la estrategia, sus objetivos, indicadores y las iniciativas estratégicas contenidos en el Tablero de Gestión Estratégica (TGE) alinea los esfuerzos necesarios para modificar procesos, capacidades y cultura y los adapta a los cambios en el entorno para aprovechar oportunidades y fortalezas previniendo los riesgos que se presenten durante la ejecución. De esta manera, el ajuste a las prioridades estratégicas permite enfocar recursos en los asuntos más críticos con el fin de cumplir con los objetivos institucionales, la Visión y la Misión.

El *Plan de Labores y de Financiamiento 2013* prioriza las iniciativas estratégicas que potenciarán al capital humano y transformarán los procesos del Infonavit.

Propósitos de las iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son definidas para ayudar a cerrar la brecha de desempeño



El siguiente cuadro es un resumen gráfico que indica a qué objetivos estratégicos impacta cada una de las iniciativas 2013, así como las áreas responsables de ejecutar las iniciativas.

Objetivo	HUMANA			PROCESOS				FINANCIERA		Responsable
	<p>Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente</p> <p>Contar con la cultura de compromiso social y excelencia en el servicio</p> <p>Garantizar que las acciones del Infonavit e Impacto Operativo con las capacidades y actitudes en cultura y hábitos de servicio</p> <p>Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable</p> <p>Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios</p>	<p>Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia</p> <p>Aplicar las mejores prácticas para tener un Gobierno Institucional ejemplar</p> <p>Enriquecer el conocimiento de los trabajadores para que tomen mejores decisiones en el día a día, en el ahorro, crédito, vivienda, comunidad y retiro</p> <p>Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano</p> <p>Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorados continuamente</p>	<p>Asegurar la habilidad financiera a largo plazo</p> <p>Incrementar recursos disponibles para la atención a los trabajadores</p>							
Continuidad ARSC										SGAP
Modelo de Mejora y Gestión del Servicio										SGTYES
Hipoteca con servicios										SGSS
Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde, SISEVIVE										SGSS
Rehabilitación de Barrios										SGSS
Estrategia de Canales										SGCS
Modelo de Gestión Tecnológica										SGTYES
Proyecto Fénix										SGRF
Modelo de Supervisión de Cumplimiento Legal										SGAJ
Valor patrimonial										SGSS/CCA
Orientación al derechohabiente										SGC
Fortalecimiento del proceso de Cobranza										SGAC
Asignación de vivienda										SGAC
Servicio a Patrones										SGAC
Fortalecimiento de la Sustentabilidad										SGRF
Ampliación de atención a nuevos segmentos										SGC
Nuevo Sistema de Control de juicios										SGC
Sistema de Control Interno										SGAJ
Devolución SCV										CI
Fortalecimiento en la Gestión de Activos y Pasivos										SGRF
Régimen de inversión de excedentes										SGPF

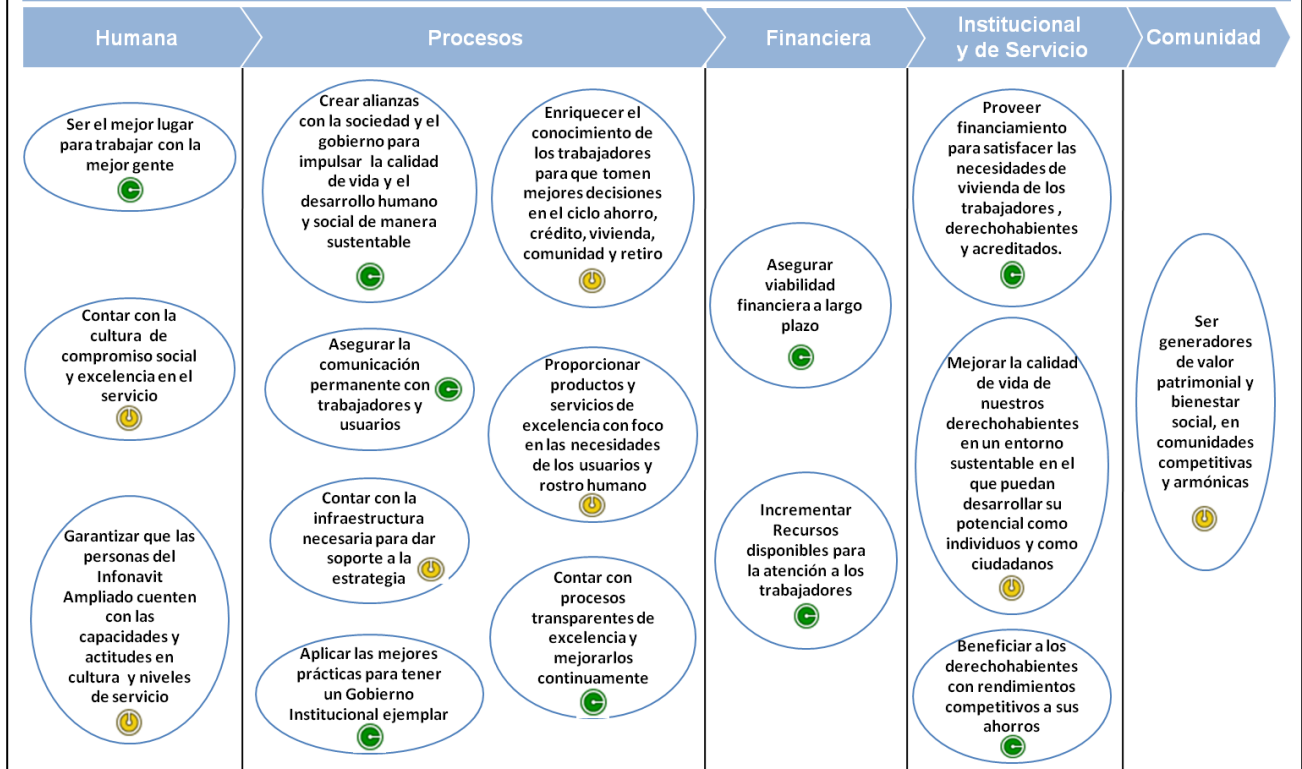
Evaluación dimensiones TGE

Como cada año, dentro del marco del ciclo de planeación institucional, fue evaluado en el mes de septiembre de 2012 el estado actual de la ejecución estratégica en el Infonavit, partiendo de las dimensiones de *causa* (Humana, Procesos y Financiera) y sus respectivas repercusiones en los objetivos de las dimensiones de *efecto* (Institucional y de Servicio y Comunidad), mismas que son presentadas a continuación. Esta evaluación complementa el diagnóstico reportado en este documento.

Tablero de Gestión Estratégica Institucional

Sobre el cimiento del tripartismo y la autonomía, contribuiremos a la prosperidad de México siendo...

...la institución que materializa el esfuerzo de los trabajadores por **incrementar su patrimonio y bienestar**; al financiar sus requerimientos de vivienda en un entorno sostenible, propicio para desarrollar su potencial individual y en comunidad, mejorando así su calidad de vida.



Fuente: Infonavit

Código de colores:



El indicador tiene un desempeño que cumple o supera la meta establecida.



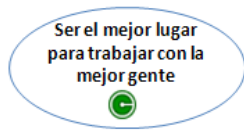
El indicador del objetivo estratégico muestra un desempeño suficiente pero aún por debajo de la meta esperada.



El indicador del objetivo estratégico muestra un desempeño insuficiente.

El TGE muestra a través de las dimensiones que lo integran un desempeño positivo con varias áreas de oportunidad, mismas que el Infonavit atiende de manera integral.

Dimensión Humana



Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente



Indicador

•Resultado de Encuesta de Clima Laboral

Verde

Infonavit está en constante superación para mantenerse como un excelente lugar para trabajar en donde el personal goce de los beneficios que le corresponden y tenga las herramientas adecuadas para cumplir sus objetivos.

Estos esfuerzos han dado frutos. Desde que se comenzó a medir el clima laboral bajo la metodología del Great Place to Work Institute (Instituto del Mejor Lugar para Trabajar), Infonavit ha obtenido calificaciones que lo colocan dentro de los primeros lugares. En su más reciente edición, se obtuvo el lugar número 7. Además, obtuvo el reconocimiento como la mejor organización para trabajar en México en el sector financiero, dentro de las organizaciones con más de 1,000 colaboradores.

El Instituto ha centrado iniciativas de capital humano como Equidad de Género y Tu Vida en Equilibrio, entre otras. Estas acciones han estado enmarcadas por el Acuerdo de Responsabilidad Social Compartida (ARSC) y el Régimen de Convivencia Unificado (RCU).



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



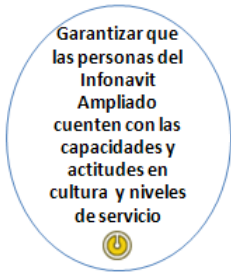
Indicador

•Encuesta de satisfacción en CESIs

Amarillo

Darle un profundo sentido social a cada acción del Instituto, así como entregar productos y servicios de calidad son dos elementos fundamentales del Infonavit. El punto de vista del usuario es guía para tomar decisiones en este sentido.

Infonavit seguirá trabajando para no sólo satisfacer, sino exceder las expectativas de todas las personas a las que sirve día con día a través de reforzar estas dos competencias clave con su personal.



Indicador

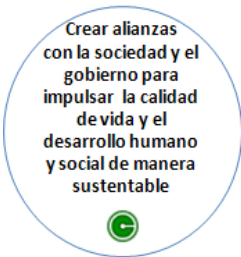
- Consolidado INEX
- Mitigación de riesgos laborales del Infonavit Ampliado

Amarillo

Para el Infonavit es de suma importancia que sus derechohabientes y acreditados reciban un servicio eficiente, de excelencia y calidad en cada trámite que hagan. Para ello es condición necesaria que todos los prestadores de servicios de Infonavit Ampliado compartan los objetivos y valores institucionales.

Los resultados indican que hay que robustecer los esquemas de transformación cultural y alineación de procesos para lograr el objetivo planteado.

Dimensión Procesos



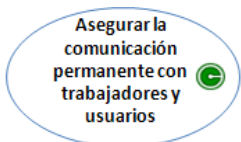
Indicador

- Nivel de cumplimiento de los acuerdos (convenios para celebrar alianzas)

Verde

La estrategia de sustentabilidad parte del concepto de la colaboración entre acreditados, derechohabientes, industria y gobierno para mejorar la calidad de vida de los trabajadores a través de la vivienda, la comunidad y el entorno.

Infonavit ha tejido exitosamente una red de alianzas con diversos actores en el ámbito de la vivienda para poder ejecutar diversas iniciativas, tales como Hipoteca Verde, Programa de Competitividad Municipal en Materia de Vivienda y Rehabilitación de Barrios, entre otros.



Indicador

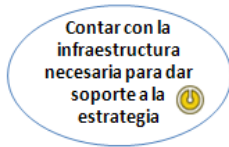
- Porcentaje de inconsistencia en estrategia de canales

Verde

Infonavit ha enriquecido los contenidos y ampliado la cobertura de sus mensajes a través de un uso eficiente de medios de comunicación y redes sociales. La estrategia

se ha enfocado en dar a conocer los beneficios que el Instituto ofrece a sus derechohabientes y acreditados.

Las acciones emprendidas han contribuido a mantener la buena imagen del Instituto entre sus derechohabientes, acreditados y la sociedad en general



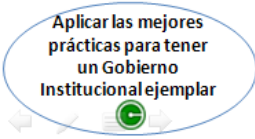
Indicador

- Evaluación del GEPT (Grupo de Evaluación de Proyectos de Tecnología)

Amarillo

Estratégicamente se ha planteado el uso de las tecnologías de la información para acercar los servicios de Infonavit, operar amplios volúmenes y mantener controladas las operaciones.

En este rubro todavía hay dos importantes retos a superar. El primero es continuar ofreciendo de manera consistente servicios de informática e impulsar a través del uso de la tecnología de información e innovación en las operaciones de Infonavit. El segundo es mejorar la experiencia de los usuarios de servicios Infonavit –trabajadores, empleadores y público en general– aplicando mejores métodos de gestión de las operaciones y los procesos de atención.

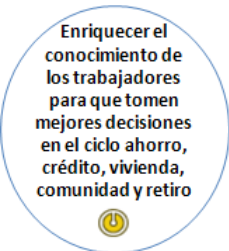


Indicador

- Evaluación experto independiente (Deloitte)

Verde

Este objetivo busca coadyuvar a la consolidación del Infonavit como organismo autónomo y tripartito. A lo largo de los años, el Instituto ha complementado e implementado mejoras en los procesos de gobierno institucional del Infonavit, con un impacto positivo en el funcionamiento de todos los órganos de gobierno del Instituto.



Indicador

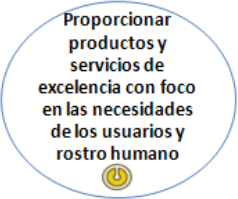
- Comportamiento de pago "Saber para decidir"
- Calificación usuarios en talleres vs satisfacción
- Porcentaje de asistentes que modificó decisión sobre su crédito

Amarillo

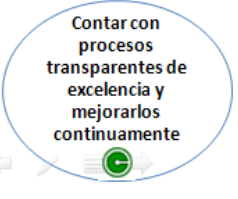
El Infonavit defiende como uno de sus principios fundamentales la libertad de elección de sus derechohabientes. Dado que la adquisición de una solución habitacional es una de las decisiones patrimoniales más importantes y contratar un crédito, un compromiso

de largo plazo, se ha dado también a la tarea de poner al alcance de los trabajadores información para que esa elección efectivamente se traduzca en una de mayor calidad de vida para sus familias.

Si bien se ha incrementado la asesoría de manera importante, Infonavit seguirá poniendo énfasis en sus esfuerzos para dar un servicio de información sobre su necesidad de vivienda, el producto de ahorro, crédito y/o subsidio acorde a su situación y la solución habitacional que permita incrementar su calidad de vida mediante la mejor toma de decisión en el uso de su crédito.

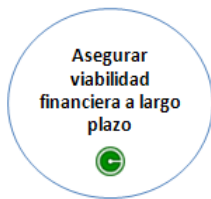
 <p>Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano</p>	<p style="text-align: center;">Indicador</p>
	<ul style="list-style-type: none"> •Índice de Excelencia en el Servicio •Índice de nuevos segmentos atendidos •Porcentaje de satisfacción de calidad en servicio (Portal) •Porcentaje de satisfacción de calidad en servicio (Kioscos) •Porcentaje de satisfacción de calidad en servicio (Infonatel) •Atención y devolución del SSV
	<p style="text-align: center;">Amarillo</p>

El avance en este objetivo es importante en el diseño y aplicación de políticas y tácticas que han permitido profundizar la atención a los derechohabientes. Hay importantes áreas de oportunidad en el desarrollo de mecanismos que atiendan las necesidades de otros segmentos de la población, a través de la oferta de sus productos y servicios.

 <p>Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente</p>	<p style="text-align: center;">Indicador</p>
	<ul style="list-style-type: none"> •Calificación obtenida atención casos de Presidencia •Observaciones de auditoría •Eficiencia (ahorros)
	<p style="text-align: center;">Verde</p>

A lo largo de los años los modelos de operación de los procesos estratégicos han permitido garantizar la efectividad y eficiencia de las operaciones alineadas con los objetivos estratégicos, la disponibilidad y confiabilidad de la información financiera y no financiera y el cumplimiento con las disposiciones legales y normativa interna

Dimensión Financiera

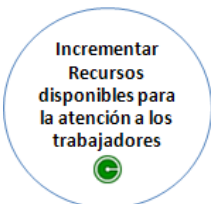


Indicador

- Índice de cartera vencida por número de créditos

Verde

Actualmente, la posición financiera del Instituto es sólida. Las variables fundamentales muestran un comportamiento que está en línea con lo programado. Para mantener la solidez en los próximos años, se deben gestionar diversos retos de crédito, rendimiento del portafolio, gestión de excedentes de liquidez, calce de activos y pasivos, mismos que son descritos a detalle en el Plan Financiero 2013-2017.



Indicador

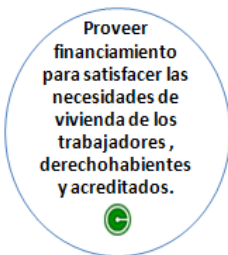
- Inversión crediticia

Verde

Los ingresos del Instituto, cuya principal fuente de ingresos está constituida cada vez más por las recuperaciones de cartera, han mostrado desde hace varios años un crecimiento importante.

Este comportamiento abona a la solidez financiera del Infonavit y es pilar para poder seguir apoyando a los trabajadores para maximizar su valor patrimonial.

Dimensión Institucional y de Servicio



Indicador

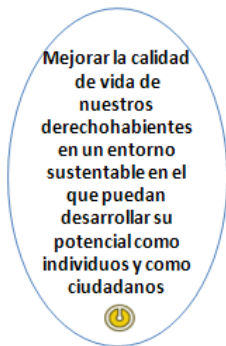
- Créditos otorgados por segmento
- Total créditos otorgados

Verde

Este objetivo responde a uno de los mandatos de ley del Infonavit y es a través del cual el Instituto tiene más capacidad de incidir en el valor patrimonial y calidad de vida de los trabajadores.

El ritmo de otorgamiento de créditos permitió que el Instituto rebasara su meta en 2011 de 490,000 créditos y se espera que para el cierre de 2012 hayan sido otorgados al alrededor de 550,000 créditos. Cabe señalar que a septiembre 2012 el Infonavit ha otorgado casi 7 millones de créditos desde su fundación.

El reto principal en este rubro es continuar con los esfuerzos para disminuir el rezago habitacional, sobre todo en algunos segmentos que no han sido atendidos debidamente como es el de los trabajadores rurales, entre otros.



Amarillo

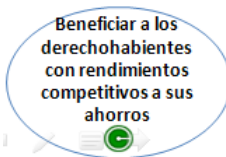
Indicador

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

A partir de 2007, el Infonavit evoluciona de otorgar un crédito para la compra de una casa, a buscar dar acceso a los trabajadores y sus familias a una mejor forma de vida.

Ello lo ha llevado en los últimos años a impulsar y consolidar los programas que inciden en la construcción de comunidades sustentables a largo plazo, estructurar ciudades integrales con equipamiento e infraestructura que propicien mayor bienestar social.

Sin embargo, todavía hay áreas de oportunidad en las que el Infonavit trabaja en beneficio de sus derechohabientes y acreditados, principalmente relacionadas a la calidad de las viviendas y la disponibilidad de servicios públicos.



Verde

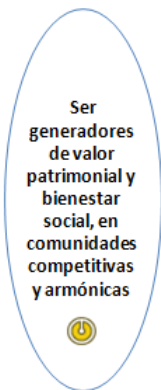
Indicador

- Tasa de rendimiento sobre salarios mínimos a la SCV

Este objetivo responde al otro mandato de ley del Infonavit. Existe un segmento importante de derechohabientes que han tomado la decisión de no ejercer su crédito y disponer de su Subcuenta de Vivienda para fines de retiro.

A través de las medidas de mejora para aumentar la eficiencia en los procesos del Instituto con créditos más seguros, perfilamientos más certeros y mecanismos de cobranza más eficaces, se ha podido ofrecer a los trabajadores rendimientos a sus ahorros por arriba del incremento del salario mínimo.

Dimensión Comunidad



Amarillo

Indicador
•Índice de Balance Social (calidad de vida vinculado a la vivienda, valor patrimonial e impacto al ambiente)

Este objetivo refleja la visión institucional de buscar tener un mayor impacto en la calidad de vida de los trabajadores a través de la creación de espacios habitacionales sustentables y competitivos que generen bienestar social, propicios para el desarrollo de comunidades más humanas y armónicas.







La experiencia estudiada sobre la medición del bienestar social sugiere la utilización de más de un indicador para construir dicho balance. Infonavit plantea la medición del bienestar y la constitución de un balance social con base en una lógica apegada a la sustentabilidad y que contemple *lo económico, lo social y lo ambiental*.

El reto es mayúsculo e Infonavit seguirá trabajando para que las acciones de vivienda que ejecute para incrementar el bienestar social tengan un efecto multiplicador a lo largo y ancho del país.












Desglose de objetivos estratégicos y las iniciativas estratégicas que los impactan.















Para atender los retos que se plantean en cada objetivo estratégico y a partir de los 10 programas que forma la agenda estratégica institucional, se muestran las iniciativas por objetivo.

Dimensión Humana



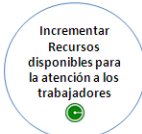

Tablero de Gestión Estratégica Institucional			
Sobre el cimiento del tripartismo y la autonomía, contribuiremos a la prosperidad de México siendo... ...la institución que materializa el esfuerzo de los trabajadores por <u>incrementar su patrimonio y bienestar</u> ; al financiar sus requerimientos de vivienda en un entorno sostenible, propicio para desarrollar su potencial individual y en comunidad, mejorando así su calidad de vida.			
Humana	Línea Estratégica	Programa	Proyecto
 <p>Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente</p>		10. Desarrollo de Capacidades y Fortalecimiento de la organización	19. Continuidad ARSC
 <p>Contar con la cultura de compromiso social y excelencia en el servicio</p>		10. Desarrollo de Capacidades y Fortalecimiento de la organización	21. Modelo de mejora y Gestión del Servicio
 <p>Garantizar que las personas del Infonavit Ampliado cuenten con las capacidades y actitudes en cultura y niveles de servicio</p>		10. Desarrollo de Capacidades y Fortalecimiento de la organización	21. Modelo de mejora y Gestión del Servicio

Dimensión Procesos:

Tablero de Gestión Estratégica Institucional			
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 <u>incrementar su patrimonio y bienestar</u> , al financiar sus requerimientos de vivienda en un entorno sostenible, propicio para desarrollar su potencial individual y en comunidad, mejorando así su calidad de vida.			
Procesos	Línea Estratégica	Programa	Proyecto
Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable 		6. Estrategia de sustentabilidad	9. Hipoteca con servicios
		7. Apoyo a desarrollos con deterioro en calidad de vida	10. "Rehabilitación de Barrios" Mis Vecinos y MI Comunidad / Fundación Hogares - Programa de Desarrollo Social Hogares (PDSH)
		8. Políticas Fondo de vivienda	11. Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde SISEVIVE
Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios 		10. Desarrollo de Capacidades y Fortalecimiento de la organización	15. Estrategia de Canales
Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia 		9. Políticas Fondo de ahorro	12. Proyecto Fénix
		10. Desarrollo de Capacidades y Fortalecimiento de la organización	20. Modelo de Gestión Tecnológica
Aplicar las mejores prácticas para tener un Gobierno Institucional ejemplar 		10. Desarrollo de Capacidades y Fortalecimiento de la organización	17. Modelo de Supervisión de Cumplimiento Legal

Tablero de Gestión Estratégica Institucional			
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 <u>incrementar su patrimonio y bienestar</u> , al financiar sus requerimientos de vivienda en un entorno sostenible, propicio para desarrollar su potencial individual y en comunidad, mejorando así su calidad de vida.			
Procesos	Línea Estratégica	Programa	Proyecto
Enriquecer el conocimiento de los trabajadores para que tomen mejores decisiones en el ciclo ahorro, crédito, vivienda, comunidad y retiro 		2. Fortalecimiento de la Originación	2. Orientación al Derechohabiente
		6. Estrategia de Sustentabilidad	8. Valor Patrimonial
		10. Desarrollo de Capacidades y Fortalecimiento de la organización	15. Estrategia de Canales
Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano 		1. Nuevo Modelo de Atención	1. Ampliación de atención a nuevos segmentos
		3. Fortalecimiento de la Cobranza	3. Fortalecimiento del proceso de Cobranza
		4. Unidad de promoción de vivienda Infonavit	4. Asignación de vivienda
		6. Estrategia de Sustentabilidad	7. Fortalecimiento de la Sustentabilidad
		9. Políticas Fondo de ahorro	14. Servicio a Patrones
Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente 		10. Desarrollo de Capacidades y Fortalecimiento de la organización	21. Modelo de mejora y Gestión del Servicio
		9. Políticas Fondo de ahorro	13. Devolución SCV
		10. Desarrollo de Capacidades y Fortalecimiento de la organización	16. Nuevo Sistema de Control de Juicios 18. Sistema de Control Interno 21. Modelo de Mejora y Gestión del Servicio

Dimensión Financiera:

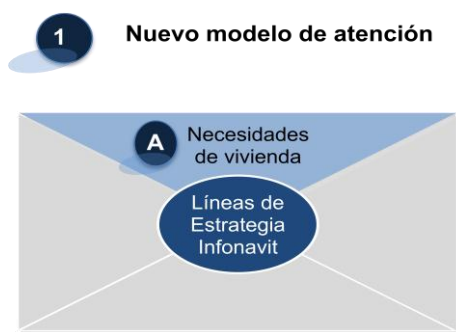
Tablero de Gestión Estratégica Institucional			
Sobre el cimiento del tripartismo y la autonomía, contribuiremos a la prosperidad de México siendo... ...la institución que materializa el esfuerzo de los trabajadores por incrementar su patrimonio y bienestar ; al financiar sus requerimientos de vivienda en un entorno sostenible, propicio para desarrollar su potencial individual y en comunidad, mejorando así su calidad de vida.			
Financiera	Línea Estratégica	Programa	Proyecto
 <p>Asegurar viabilidad financiera a largo plazo</p>		<p>3. Fortalecimiento de la cobranza</p> <p>5. Gestión Estratégica del Balance</p>	<p>3. Fortalecimiento del proceso de cobranza</p> <p>5. Régimen de inversión de excedentes</p> <p>6. Fortalecimiento en la Gestión de Activos y Pasivos</p>
 <p>Incrementar Recursos disponibles para la atención a los trabajadores</p>		<p>9. Políticas Fondo de ahorro</p>	<p>12. Proyecto Fénix</p>

Iniciativas estratégicas

Necesidades de vivienda

Infonavit debe orientar sus esfuerzos y desarrollar productos de crédito innovadores para satisfacer las necesidades de vivienda que van cambiando a lo largo de la vida de los trabajadores y servir a segmentos de población no atendidos

Programas correspondientes a esta línea estratégica



Programa	1.- Nuevo Modelo de Atención
Iniciativa Estratégica	Ampliación de atención a nuevos segmentos
Área responsable	Subdirección General de Crédito

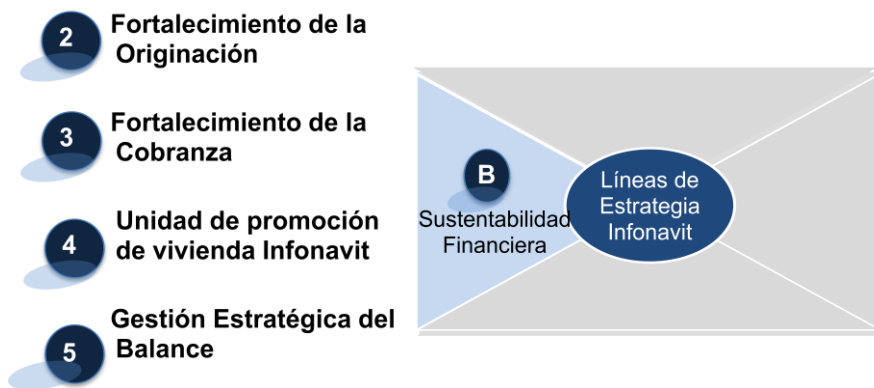
Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar redes, con el objeto de que exista una mayor difusión y facilidad de acceso a los créditos del Instituto. • Crear canales virtuales, buscando ampliar el contacto con los derechohabientes que hoy tienen acceso a las nuevas tecnologías a través de las redes sociales y el uso intensivo de Internet y el celular. • Alinear incentivos, 	<p>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.</p>	<p>Derechohabientes (DH) y Acreditados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de mecanismos para crear nuevas redes de Infonavit Ampliado. • Creación e implantación de canales virtuales que ayuden a buscar prospectos, direccionamiento de prospectos para colocación de productos a DH y Acreditados. • Proponer los ajustes jurídicos y operativos necesarios para ampliar la atención de nuevos segmentos.

<p>que generen políticas adecuadas para que el enfoque de atención y servicio hacia los derechohabientes sea un objetivo primordial de los integrantes del Infonavit y del Infonavit Ampliado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y operar el acceso a financiamiento a trabajadores que en este momento se encuentran excluidos de un crédito Infonavit. 			
--	--	--	--

Sustentabilidad financiera

Es necesario preservar la actual solidez financiera de Infonavit de manera que éste siga contribuyendo a generar un patrimonio para los trabajadores mediante el pago de rendimientos competitivos a su ahorro, así como administrar los excedentes de liquidez que se proyecta tenga Infonavit en unos 5-6 años, al abatirse el rezago habitacional

Programas correspondientes a esta línea estratégica



Programa	2.- Fortalecimiento de la Originación
Iniciativa Estratégica	Orientación al derechohabiente
Área responsable	Subdirección General de Crédito

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Apoyar a los derechohabientes con información oportuna que mejore su toma de decisiones.	Ofrecer al derechohabiente un servicio de asesoría sobre su necesidad de vivienda, el producto de ahorro, crédito y/o subsidio acorde a su situación y la solución habitacional que permita incrementar su calidad de vida mediante la mejor toma de decisión en el uso de su crédito.	Nacional	200,000 asesorías.

**Las siguientes cinco iniciativas quedan agrupadas bajo el proyecto
“Fortalecimiento del Proceso de Cobranza”**

Programa	3.- Fortalecimiento de la Cobranza
Proyecto	Fortalecimiento del Proceso de Cobranza
Iniciativa Estratégica	Modelo CSI
Área responsable	Subdirección General de Administración de Cartera

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de etiquetación, asignación de soluciones y distribución de cuentas a despachos de cobranza; el proceso de facturación y generación de reportes de manera automática. • Contar con un soporte tecnológico para la operación, que contemple procesos internos y externos tal que se integren todos los sistemas institucionales. 	<p>Crear un nuevo modelo operativo de cobranza que sea referencia de transparencia, eficiencia, calidad y excelencia en el servicio.</p>	<p>Implementar de punta a punta los modelos de Cobranza Social y Cobranza Especializada en una solución tecnológica que integre todos los procesos de la cobranza; permitiendo el acceso a los actores internos y externos (despachos de cobranza) de forma ágil y segura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integración del modelo de franquicia al modelo CSI. • Implementar la cobranza multicanal • Implementar la venta y renta con reserva de dominio. • Implementar la cadena de valor con notarios. • Implementar fortalecimiento de reestructuras.

Programa	3.- Fortalecimiento de la Cobranza
Proyecto	Fortalecimiento del Proceso de Cobranza
Iniciativa Estratégica	Modelo Integral de Gestión de Proveedores – Agencias de Cobranza
Área responsable	Subdirección General de Administración de Cartera

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
<p>Alinear las construcciones, imágenes, normativa, manuales y todos los comportamientos con la imagen institucional del Infonavit y asegurar</p>	<p>Estandarizar el modelo operativo de cobranza y asegurar que cada participante (despachos y asesores) se adhiera</p>	<p>Diseño e implementación de un modelo estandarizado que permita a los despachos de cobranza funcionar efectivamente de la misma manera y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación del Modelo Integral de Gestión de Proveedores – Agencias de Cobranza en la operación de Cobranza Social y

una operación igual a la que se daría en las instalaciones del Infonavit.	a los comportamientos y lineamientos establecidos.	con base a los principios y estrategia del Instituto.	Especializada. • Certificación de los proveedores a nivel nacional integrándose el modelo completo de recuperación de valor institucional.
---	--	---	---

Programa	3.- Fortalecimiento de la Cobranza
Proyecto	Fortalecimiento del Proceso de Cobranza
Iniciativa Estratégica	Mediación
Área responsable	Subdirección General de Administración de Cartera

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los acreditados mejores productos y soluciones para regularizar los créditos previos a un juicio; integrar la especialización en la renegociación de los adeudos de los acreditados; potenciar el acercamiento y la creación de acuerdos para que de esta forma puedan conservar su patrimonio. • Buscar el apoyo de otros órganos para la difusión de esta nueva opción de regularización, por ejemplo a través de las CCR. 	Ofrecer la alternativa de Mediación en todos los casos en donde el acreditado habite la vivienda, y en un primer contacto, no haya querido resolver su problema de pago con el Infonavit, considerando desde la etapa administrativa hasta la cobranza especializada del modelo institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo acreditado contactado que no haya encontrado en la Cobranza Social una solución en la gama de productos estandarizados, se le ofrezca a través de la Mediación una alternativa conciliada y de acuerdo a su problemática. • Desarrollar estrategias que aumenten la eficiencia de la invitación, la firma y la cura, gracias a la consolidación de un grupo de mediadores profesionales y avalados por las autoridades competentes. • Participación de las Comisiones Consultivas Regionales (CCR) en el proceso de soluciones conciliadas con los acreditados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor número de convenios firmados. • Incremento en la salida de cuentas de jurídico. • Disminución de los costos por solución.



Programa	3.- Fortalecimiento de la Cobranza
Proyecto	Fortalecimiento del Proceso de Cobranza
Iniciativa Estratégica	Multicanal
Área responsable	Subdirección General de Administración de Cartera

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un esquema eficiente de contacto con el acreditado y con mensajes que fomenten el pago del crédito. De este modo, se asignarían las cuentas que realmente requieran ser trabajadas y por otro lado se garantizaría que aquellas que se asignen sean trabajadas de acuerdo a la metodología establecida por el Instituto. • Adicionalmente, es necesario aumentar los canales de atención y contar con un sistema de comunicación integral entre ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un proceso de cobranza que permita elegir el tratamiento más adecuado para cada crédito en función del nivel de riesgo que posee cada uno de ellos y de esta forma: asignar solo cuentas que requieran ser trabajadas; disminuir gastos de cobranza; garantizar que las cuentas asignadas sean trabajadas de acuerdo al canal elegido; e incrementar la efectividad de la cobranza. • Mejorar la calidad de atención al acreditado, ofreciendo más canales a través de los cuales pueda ponerse en contacto con el Instituto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión del proyecto al proceso de Cobranza Especializada. • Adecuación de procesos de etiquetación y asignación de cuentas a despachos, adecuación al módulo de administración de despachos, adecuación de reportes de asignación, adecuación de indicadores de desempeño. • Desarrollo de nuevos canales de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de nuevos canales de atención y cobro. • Tratamiento de cada cuenta de forma eficiente y de acuerdo a los criterios multidimensionales que posee cada una para: <ul style="list-style-type: none"> - Asignación de cuentas de acuerdo a cada canal elegido. - Disminución de los gastos de cobranza. - Incremento en la efectividad de la cobranza. - Estándares en la comunicación con el acreditado.

Programa	3.- Fortalecimiento de la Cobranza
Proyecto	Fortalecimiento del Proceso de Cobranza
Iniciativa Estratégica	Variabilidad del Ingreso
Área responsable	Subdirección General de Administración de Cartera

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Existen acreditados con reestructuras trabajando en sectores que no les permiten tener ingresos constantes, derivado en un mercado donde las reestructuras se reversan a causa de que los acreditados no cubren el importe correspondiente a la amortización o bien se realizan pagos parciales menores al factor de pago contratado, razón por la que dichos pagos llegan a ser contabilizados como omisos.	Introducir un esquema de pago que permita a los acreditados, con créditos reestructurados y vencidos, en REA y con ingresos estacionales y variables, mantener y facilitar la buena salud de los mismos a través de un sistema de pagos mínimos mensuales.	Realizar un piloto en 2 delegaciones con los créditos REA que se encuentren con reestructuras vencidas.	Disminuir los impagos de no ROA y con ello contribuir a la disminución del ICV.

Las siguientes dos Iniciativas quedan agrupadas bajo el proyecto “Asignación de vivienda”

Programa	4.- Unidad de Promoción de Vivienda Infonavit
Proyecto	Asignación de Vivienda
Iniciativa Estratégica	Recuperación de vivienda deshabitada
Área responsable	Subdirección General de Administración de Cartera

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Derivado de la gestión de créditos, se detectó la necesidad de solucionar el incumplimiento de pago como consecuencia del abandono de la	<ul style="list-style-type: none"> Recuperar la vivienda deshabitada. Hacer más eficiente el proceso de recuperación de la vivienda 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar el número de municipios que operan PAE, priorizando aquellos con mayor concentración de vivienda vacía. Mejorar las bases de colaboración y 	<ul style="list-style-type: none"> Operación del PAE en los municipios con concentración de vivienda deshabitada. Mejoras al proceso PAE y al seguimiento que realiza el Instituto de dicho proceso.

<p>vivienda por parte de los acreditados, generando además problemas sociales y la disminución del valor de las viviendas de toda la comunidad que las rodea, así como de la garantía con la que cuenta el Instituto por el otorgamiento de estos créditos.</p> <p>A través de la operación eficiente del PAE se recuperan estas viviendas rápidamente, y se logra un mejor valor de recuperación de estos créditos.</p>	<p>deshabitada, disminuyendo costos y tiempos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender los problemas que se suscitan derivado de la deshabitación de la vivienda. 	<p>coordinación con los municipios que ya lo operan a fin de disminuir los tiempos de adjudicación y de esta forma acelerar el proceso de reasignación de vivienda a través de la venta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operativizar el PAE en los municipios relevantes y establecer mejoras al modelo de recuperación por esta vía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras al proceso de recuperación de vivienda en los municipios donde no opera el PAE. • Junto con otros mecanismos (Dación, Entrega de Vivienda con Poder Notarial Adjudicación Judicial), recuperación de 54,000 viviendas diagnosticadas como deshabitadas.
--	---	--	--

Programa	4.- Unidad de Promoción de Vivienda Infonavit
Proyecto	Asignación de vivienda
Iniciativa Estratégica	Ventas Masivas
Área responsable	Subdirección General de Administración de Cartera

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
<ul style="list-style-type: none"> • Desplazar la vivienda adjudicada. • Satisfacer las necesidades de las comunidades que habitan los desarrollos más deteriorados, a fin de motivar su permanencia y voluntad de pago, con la participación, entre otros, de las autoridades (en sus tres niveles), sociedad civil y entidades de fomento. • Desarrollar un esquema para la regeneración de los desarrollos, entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Macro subasta: incrementar el desplazamiento de vivienda recuperada en desarrollos que tienen un alto grado de vivienda deshabitada y requieren una inversión en el entorno. • Subasta: realización de subastas de vivienda dispersa en fraccionamientos que tenga una antigüedad en el inventario mayor a 90 días. 	<p>En los desarrollos con un alto grado de abandono, motivar la habitación de los desarrollos mediante la rehabilitación de las viviendas, su entorno y actividades que promuevan la integración social, con la participación primordial de la misma comunidad, desarrolladores y el Instituto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desplazamiento de vivienda recuperada en desarrollos que requieren rehabilitación en el entorno. • Alineación inventario existente y futuro mediante una integración con la información generada por los procesos de recuperación.

<p>y tejido social.</p> <ul style="list-style-type: none"> Recuperar el entorno que propicie un sano desempeño del portafolio. 			
---	--	--	--

Programa	5.- Gestión Estratégica del Balance
Iniciativa Estratégica	Régimen de inversión de excedentes
Área responsable	Subdirección General de Planeación y Finanzas

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Dotar al Infonavit de un régimen de inversión de largo plazo que maximice el rendimiento para los excedentes.	Desarrollar capacidades institucionales para gestionar excedentes de liquidez proyectados en función de la Misión institucional y pagar rendimientos competitivos para un mejor complemento para su pensión, como parte del acompañamiento a lo largo del ciclo de vida.	El Instituto contará con alternativas de instrumentos de inversión para lograr mejor rendimiento de los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda.	<ul style="list-style-type: none"> Contar con el gobierno institucional correspondiente a un fondo de inversiones, con Comités de Riesgos e Inversiones. Seguir los lineamientos definidos en la gestión del balance de activos y pasivos. Considerar los requerimientos administrativos para la creación de un área de operación de estas inversiones. El indicador principal será: <ul style="list-style-type: none"> Rendimiento neto anual de las inversiones ajustado por riesgo.

Programa	5.- Gestión Estratégica del Balance
Iniciativa Estratégica	Fortalecimiento en la Gestión de Activos y Pasivos
Área responsable	Subdirección General de Planeación y Finanzas

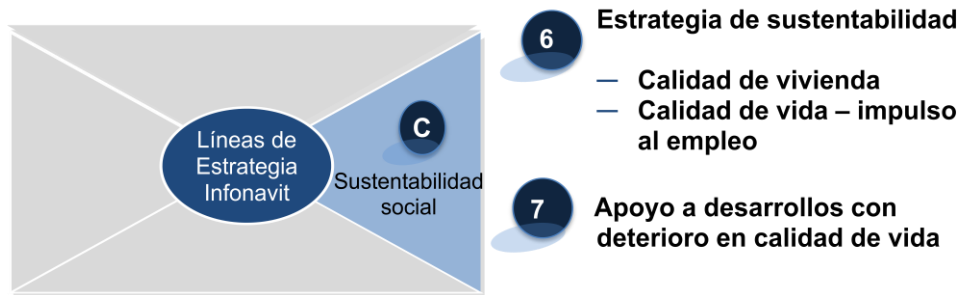
Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Ampliar las capacidades institucionales para incluir en la actual gestión de activos y pasivos los nuevos retos financieros asociados a las	Fortalecer la metodología y administración de Activos y Pasivos (ALM por sus siglas en inglés), para asegurar que se analicen y	Incrementar las habilidades de ALM para incluir en la administración actual de los riesgos del Balance, los nuevos retos asociados a las reformas a la Ley,	<ul style="list-style-type: none"> Creación de un Comité de Activos y Pasivos para definición de políticas, límites y procedimientos. Definición de las estrategias con base en la evaluación del

<p>reformas de Ley del Infonavit.</p>	<p>administren de manera integral todos aquellos riesgos nuevos y actuales que pudieran afectar en el mediano y largo plazos el Balance del Instituto, tomando en especial consideración, las originadas por su calidad de administrador de ahorro complementario para el retiro.</p>	<p>principalmente en lo que conllevará el otorgamiento de créditos en pesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dicha gestión incluirá el monitoreo y seguimiento de manera periódica a través de la constitución de un grupo de trabajo interdisciplinario. 	<p>comportamiento y composición esperados (escenarios) de la cartera de créditos en pesos y VSM y los flujos de recursos y los rendimientos que se deben ofrecer en relación con los ahorros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización del estudio, valuación y administración de Activos y Pasivos del Infonavit, tomando en consideración los riesgos actuales y los futuros que se derivarán como consecuencia de la reforma a la Ley del Instituto.
---------------------------------------	---	---	--

Sustentabilidad social

Infonavit puede contribuir al bienestar social de las comunidades mexicanas, al promover iniciativas que contribuyan a una mejor calidad de vivienda y a una mejor calidad de vida de los trabajadores, en entornos bien ubicados y con servicios públicos de calidad

Programas correspondientes a esta línea estratégica



Programa	6.-Estrategia de Sustentabilidad
Iniciativa Estratégica	Fortalecimiento de la Sustentabilidad
Área responsable	Subdirección General de Crédito

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Contar con productos financieros que permitan al derechohabiente incorporar en su vivienda elementos ahorradores de agua, energía y gas; así como adquirir viviendas en conjuntos habitacionales: bien ubicados, con establecimientos comerciales en su interior y con un mantenimiento adecuado.	Diseñar alternativas de financiamiento que promuevan el desarrollo de la sustentabilidad en sus tres factores: económico, social y ambiental.	Desarrollar y/o masificar los siguientes productos financieros: <ul style="list-style-type: none"> • Hipoteca con servicios. • Hipoteca Mixta. • Hipoteca Verde con Transporte. • Renueva Tu Hogar Verde. 	Incrementar el ICVV (Índice de Calidad de Vida Vinculado a la Vivienda) en 20%

Las siguientes dos iniciativas quedan agrupadas bajo el proyecto “Valor Patrimonial”

Programa	6.-Estrategia de Sustentabilidad
Proyecto	Valor Patrimonial
Iniciativa Estratégica	Índice de Valor Patrimonial
Área responsable	Subdirección General de Sustentabilidad Social


Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Actualizar el valor de la cartera del Instituto, determinar la plusvalía de las viviendas financiadas por Infonavit, generar reporte a la sociedad y derechohabientes del impacto económico de las acciones del Infonavit.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un Indicador que permita estimar el impacto en plusvalía de las acciones del Infonavit en las viviendas del acreditado. • Actualizar el valor de la cartera a partir de los resultados. • Generar estrategias y acciones para incrementar la posibilidad de plusvalía de las viviendas. 	Cartera 2006 – 2012.	Dar a conocer en el 1er semestre de manera interna el IVP; asimismo, en el 1er trimestre generar plan de comunicación para el 2do semestre 2013.

Programa	6.-Estrategia de Sustentabilidad
Proyecto	Valor Patrimonial
Iniciativa Estratégica	Difusión del concepto de Valor Patrimonial
Área responsable	Subdirección General de Sustentabilidad Social (en conjunto con Coordinación de Comunicación y Apoyo)


Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Los trabajadores no dan un “valor real” del ahorro que van generando a través de la aportación patronal, y que sirve para recibir un complemento a su pensión al final de la vida laboral o reunir el ahorro necesario para	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar entre derechohabientes y acreditados el concepto de “Valor Patrimonial”. • Hacer consciente al trabajador sobre su ahorro en la subcuenta de 	Derechohabientes y acreditados.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un concepto de valor patrimonial. • Crear la conciencia del valor patrimonial, partiendo de las 10 actividades prioritarias que el Infonavit realiza y que abarca tanto a derechohabientes como

obtener un crédito hipotecario. Tampoco son conscientes de que su patrimonio puede incrementar su valor en el tiempo.	vivienda, así como las acciones que impulsa el Infonavit respecto de su crédito y vivienda, que contribuyen a incrementar su patrimonio.		acreditados.
---	--	--	--------------

Las siguientes dos Iniciativas quedan agrupadas bajo el proyecto “Hipoteca con servicios”


	Programa	6.-Estrategia de Sustentabilidad
	Proyecto	Hipoteca con servicios
	Iniciativa Estratégica	Cobro Predial
	Área responsable	Subdirección General de Sustentabilidad Social

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Mejorar la cobertura y calidad de los servicios públicos y el equipamiento en desarrollos con presencia de acreditados de Infonavit.	Propiciar que las viviendas de los acreditados cuenten con mejores servicios públicos y equipamiento, a través de incrementar la recaudación de impuesto predial en municipios participantes.	Municipios con Grado Básico de Sustentabilidad y Alta y Adecuada Competitividad (INCOMUV) y que se adhieran al PAE.	10 municipios nuevos (de 20 posibles) que cumplan con el grado básico de sustentabilidad o alta/adecuada competitividad del INCOMUV. Asimismo, deben de adherirse al programa PAE en apoyo a la acciones de recuperación de vivienda del Instituto.

	Programa	6.-Estrategia de Sustentabilidad
	Proyecto	Hipoteca con servicios
	Iniciativa Estratégica	Cuota de conservación
	Área responsable	Subdirección General de Sustentabilidad Social

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Se requiere un rediseño del producto debido a una baja eficiencia en la aplicación de pagos a empresas administradoras participantes en el programa. Con este producto se podrán ofrecer mayores	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar el valor patrimonial del acreditado por pago de cuotas que se apliquen en la conservación del entorno. Evidenciar los beneficios establecidos a 	Identificar requerimientos para rediseñar, autorizar, desarrollar e implementar las mejoras necesarias para alcanzar las metas establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un producto que permita promover la participación activa de los acreditados y administradores de desarrollos habitacionales en beneficio de las comunidades al ofrecer mayor eficiencia y

garantías y transparencia a nuestros acreditados y empresas administradoras.	través del proyecto Hipoteca con Servicios derivados de la aplicación de cuotas de conservación y de predial.		facilitar la recaudación vía retención de las cuotas por nómina. • Formalizar 35 mil créditos con cuota de conservación, con el nuevo modelo.
--	---	--	--

	Programa	7.- Apoyo a desarrollos con deterioro en calidad de vida
	Iniciativa Estratégica	"Rehabilitación de Barrios" Mis Vecinos y Mi Comunidad / Fundación Hogares - Programa de Desarrollo Social Hogares (PDSH)
	Área responsable	Subdirección General de Sustentabilidad Social y Fundación Hogares


Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Hay casos de deterioro y abandono de los conjuntos habitacionales y de las viviendas que podrían mejorarse con el fomento de la responsabilidad comunitaria y de la actuación de las autoridades locales.	Generar comunidades urbanas de alta calidad que promuevan la movilidad no motorizada y construyen un tejido social con alto sentido de identidad y pertenencia de barrio.	Implementar mejoras en conjuntos habitacionales de por lo menos 5 años de antigüedad con acreditados actuales, y en conjuntos con macro subastas de viviendas adjudicadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir el modelo de Rehabilitación de Barrios y de Regeneración Física-Urbana y Social. • Atender los conjuntos con altos niveles de vivienda abandonada que son vendidos en macro subasta. • Impulsar a que la organización y la industria adopten la importancia del trabajo con la comunidad.

Alcance de políticas


Infonavit puede contribuir a que los resultados en el mercado de vivienda sean más positivos colaborando con las autoridades locales para que haya mejores instrumentos de planeación y desarrollo urbano y a partir de establecer incentivos económicos a los agentes privados apalancados en la fortaleza financiera del Instituto

Programas correspondientes a esta línea estratégica




	Programa	8.- Políticas fondo de vivienda
	Iniciativa Estratégica	Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde, SISEVIVE
	Área responsable	Subdirección General de Sustentabilidad Social

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Falta de un instrumento que le brinde al derechohabiente información sobre el confort y ahorro económico al adquirir una vivienda energéticamente eficiente.	Establecer un sistema de evaluación que permita dar una calificación sobre el desempeño energético y medioambiental (agua) de las viviendas construidas en México (1ª etapa). Añadir indicadores de sustentabilidad del conjunto (2ª etapa).	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de la industria. • Implementación nacional a través de RUV. • Difusión y consolidación del SISEVIVE. 	<ul style="list-style-type: none"> • El derechohabiente es orientado adecuadamente para que pueda seleccionar una vivienda más eficiente en energía y agua. • El desarrollador está capacitado y utiliza el SISEVIVE, permitiendo un diseño más eficiente en energía y agua de la vivienda.

 Programa	9.- Políticas fondo de ahorro
Iniciativa Estratégica	Proyecto Fénix
Área responsable	Subdirección General de Recaudación Fiscal

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Contar con plataformas tecnológicas que soporten la operación de la Subdirección General de Recaudación Fiscal.	Continuar con la estrategia de infraestructura en Recaudación Fiscal.	Tener una infraestructura que garantice los procesos sustantivos de Recaudación Fiscal, delegaciones e Infonavit Ampliado.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de las plataformas SAP TRM y SAP CRM y SAFRE / SACI. • Incorporar funciones de Cobranza Fiscal al estándar SAP.

 Programa	9.- Políticas fondo de ahorro
Iniciativa Estratégica	Devolución SCV
Área responsable	Subdirección General de Recaudación Fiscal

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Reforma de la Ley del Instituto y entrega de recursos a pensionados.	Garantizar la entrega de los recursos del fondo de ahorro y del saldo de la subcuenta de vivienda a los trabajadores que se hayan pensionado antes de 12 de enero de 2012 y para los nuevos pensionados (personas que se pensionan después del 13 de enero de 2012) de manera ágil y sencilla cumpliendo con lo establecido en la reforma de la Ley del Instituto.	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar y pagar a los derechohabientes pensionados y beneficiarios que solicitan la devolución. • Consolidar el proceso de atención y devolución de recursos de vivienda 97 por laudos de amparos. • Continuar con el proceso de devolución 72-92. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concluir con la atención y pago de los pensionados de los Grupos 2 y 3 cuyos procesos legales aún no hubieran concluido. • Concluir con la atención y pago de los pensionados del Grupo 4 con saldos mayores a 10 mil pesos. • Realizar el proceso de conciliación acorde a las disposiciones de carácter general en el mes de julio. • Establecer las políticas y mecanismos de atención y pago de los casos de Grupo 4 que estén pendientes de atención (designación de beneficiarios). • Atención y pago de los pensionados del Grupo 1. • Ampliar y mejorar la cobertura y el servicio en los Centros de Atención a Pensionados



Programa	9.- Políticas fondo de ahorro
Iniciativa Estratégica	Servicio a Patrones
Área responsable	Subdirección General de Recaudación Fiscal

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Contar con servicios que solucionen directamente las necesidades de los patrones.	Continuar con la estrategia de infraestructura en Recaudación Fiscal.	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación con Patrones.• Difusión con Patrones.• Productos de Recaudación Fiscal.• Servicios de Recaudación Fiscal.	<ul style="list-style-type: none">• Brindar Servicios de Excelencia a las empresas aportantes.• Implementación de modelo de incentivos y facilidades a empresas aportantes.

Transversal

Infonavit seguirá estableciendo mecanismos institucionales para desarrollar las capacidades organizacionales que permitan llevar a cabo los distintos programas de la agenda estratégica, así como robustecer el actuar del Instituto a través de relaciones estratégicas con otros actores clave.

Programas correspondientes a esta línea estratégica



10 Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la organización

Programa	10.- Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la organización
Iniciativa Estratégica	Estrategia de Canales
Área responsable	Subdirección General de Canales de Servicio

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
<ul style="list-style-type: none"> • Homologar oferta de servicios en Cesi. • Mejorar procesos y procedimientos de atención. • Resolver casos generados por derechohabientes o acreditados dentro de niveles de servicio. 	<p>Mejorar la experiencia del usuario, mediante la oferta de servicios multicanal, de acuerdo con perfil y preferencias de derechohabientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios externos que requieren algún servicio o información • Usuarios internos para la consecución de objetivos institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación del Modelo de Operación de Cesi a nivel nacional: <ul style="list-style-type: none"> - Normatividad - Capacitación • Implementación de la Estrategia de Canales: <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar servicios multicanal - Infonavit Virtual - Incrementar soluciones en primer contacto (Cesis/Infonatel) - Mejorar efectividad "back office" • Mejora IES de canales



Programa	10.- Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la organización
Iniciativa Estratégica	Sistema de Control de Juicios
Área responsable	Secretaría General y Asuntos Jurídicos

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Control detallado sobre los juicios para conocer cada una de las actuaciones que lleva cada uno y tener supervisión directa (alertamientos).	Contar con un sistema de información robusto que permita administrar, registrar, controlar y dar seguimiento a los juicios en materia laboral, civil y mercantil y penal.	Contar con un sistema a nivel nacional de todos los juicios en favor y en contra del Instituto en materia laboral, civil, mercantil y penal. Involucra directamente a gerentes jurídicos en delegaciones, abogados del Instituto, despachos externos, áreas como Administración de Riesgos, Auditoría y Recaudación Fiscal.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un sistema inteligente que permita conocer las distintas etapas de cada proceso judicial, la correcta gestión y la toma oportuna de decisiones. • Validar la información de cada juicio.



Programa	10.- Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la organización
Iniciativa Estratégica	Modelo de supervisión de Cumplimiento Legal
Área responsable	Secretaría General y Asuntos Jurídicos

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Fortalecer la cultura de cumplimiento, estableciendo mecanismos de detección, gestión, seguimiento y comunicación del apego a derecho en los procesos operativos del Instituto a través de metodologías cuantitativas.	Crear cultura y conciencia en las áreas del Instituto para que convivan en un ambiente de cumplimiento de las leyes, reglamentos y circulares que aplican al Instituto y que sean de su competencia.	El cumplimiento de leyes, reglamentos y circulares involucra a diversos actores del Instituto, desde sus órganos colegiados hasta los dueños de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de 10 procesos. • Implementación de metodología de validación interna. • Rediseño de metodología verificación dirigida para fortalecerla cuantitativamente. • Contar con un área de cumplimiento legal debidamente integrada y con expertos en el análisis del cumplimiento.

Las siguientes cinco iniciativas quedan agrupadas bajo el proyecto “Sistema de Control Interno”

Programa	10.- Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la organización
Proyecto	Sistema de Control Interno
Iniciativa Estratégica	Identificación, definición e implementación de Controles Automatizados
Área responsable	Contraloría Interna

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Prevenir y/o detectar oportunamente desviaciones en las operaciones críticas de los procesos sustantivos que manejan recursos financieros.	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.	Análisis de instrucciones previas de pago (SCV, pagos en SAP FICO) Pagos OCI-SAP FICO.	Contar con mecanismos de control automatizados que permitan identificar oportunamente errores potenciales en las operaciones de pago.

Programa	10.- Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la organización
Proyecto	Sistema de Control Interno
Iniciativa Estratégica	Control Estratégico
Área responsable	Contraloría Interna

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Dar continuidad a la visión estratégica de la Contraloría a través del Grupo de Trabajo Estratégico de Control Interno.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar continuidad a la alineación funcional de la Contraloría con un tono gerencial estratégico. • Alinear los objetivos estratégicos de la planeación a los objetivos del Sistema de Control Interno. 	Todas las Subdirecciones de Instituto.	Fortalecimiento del enfoque a nivel estratégico y directivo del Sistema de Control Interno del Instituto con la participación del Director General, Subdirectores y Coordinadores Generales.



Programa	10.- Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la organización
Proyecto	Sistema de Control Interno
Iniciativa Estratégica	Control Financiero
Área responsable	Contraloría Interna

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Fortalecer la eficiencia y la eficacia en términos de Sustentabilidad Financiera.	Robustecer los procesos para asegurar que en la toma de decisiones se incluya el análisis de costo beneficio y demás herramientas que permitan monitorear que en las inversiones el destino de los recursos financieros del Instituto se realice de manera aún más eficiente y eficaz.	Todas las Subdirecciones del Instituto.	Incrementar la cultura de Sustentabilidad Financiera Institucional, a través de la implementación de mecanismos de monitoreo y control que permitan asegurar la utilización eficaz y eficiente de los recursos financieros del Instituto.



Programa	10.- Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la organización
Proyecto	Sistema de Control Interno
Iniciativa Estratégica	Calidad en la Solución y Resultados de las Denuncias
Área responsable	Contraloría Interna

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Áreas de oportunidad en la atención de las denuncias e investigaciones especiales, por falta de elementos para la investigación o tiempos excesivos de respuesta que impactan la oportunidad en la identificación de las conductas irregulares.	Identificar y sancionar conductas irregulares llevadas a cabo por personas internas y/o externas al Infonavit, a través de canales de denuncias confiables que garanticen la atención especializada, orientación adecuada y respuesta en tiempo y forma de los casos reportados por los denunciantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Denuncias, Investigaciones Especiales y Asuntos Penales. • Gerencia de Canales de Servicio. • Gerencia de Soporte a Sistemas. • Gerencia de Responsabilidades y Seguimiento a Denuncias 	Reestructurar la estrategia actual de la atención de las denuncias mediante el establecimiento de nuevos modelos de operación enfocados a la optimización de los resultados en la atención de las denuncias.




Programa	10.- Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la organización
Proyecto	Sistema de Control Interno
Iniciativa Estratégica	Presencia en Delegaciones
Área responsable	Contraloría Interna

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Fortalecer la operación en Delegaciones.	Impulsar en Delegaciones las mejores prácticas en estandarización de procesos de Control Interno y apego a normativa.	Procesos de Recaudación Fiscal y Crédito en Delegaciones.	Definición de acciones de mejora para la homologación de los procesos de Recaudación Fiscal y Crédito apegados a buenas prácticas en Delegaciones.




Programa	10.- Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la organización
Iniciativa Estratégica	Continuidad ARSC
Área responsable	Subdirección General de Administración de Personas

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
<ul style="list-style-type: none"> Entender de manera común los objetivos institucionales con el compromiso de alcanzar su cumplimiento. Continuar fortaleciendo la cultura de igualdad, productividad y desempeño. Implementar un mecanismo de control de costos para los incrementos salariales que contribuya a la viabilidad financiera del instituto y conserve el poder adquisitivo de los trabajadores. 	Mantener las buenas relaciones laborales y la confianza en las personas para construir ambientes más productivos en una cultura de igualdad.	A nivel institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Contar con una herramienta de evaluación que considere lo cualitativo y cuantitativo distinguiendo la asignación del bono dependiendo del desempeño. Presentar propuesta de un esquema de revisiones salariales indexadas a indicador inflacionario por 4 años.

 Programa	10.- Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la organización
Iniciativa Estratégica	Modelo de Mejora y Gestión del Servicio
Área responsable	Subdirección General de Tecnologías

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Satisfacer las expectativas de los usuarios de los servicios de Infonavit en forma eficiente y controlada, considerando la cadena de valor y su alineación a la Misión y Visión Institucional.	Mejorar el servicio que entrega el Infonavit a sus usuarios en los puntos de atención personalizada, mejorando los procesos de atención, gestión y operación.	<ul style="list-style-type: none"> • Normalización de la entrega del servicio en los centros de contacto, con gestión basada en análisis estadísticos. • Mejora continua de los procesos operacionales considerando 6 servicios críticos del CESI. • Cumplimiento de los estándares de gestión del Infonavit Ampliado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el desempeño del servicio (20 minutos de tiempo promedio de espera y desviación estándar de 7) para los CESIs factibles de implementar. • En los 6 servicios críticos establecidos dentro del modelo de operación de los CECIS, cumplimiento del 90% de los niveles de servicio. • Contar con el 80% de la base de datos (registro y datos de contacto) del personal que trabaja con el Infonavit Ampliado.

 Programa	10.- Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la organización
Iniciativa Estratégica	Modelo de Gestión Tecnológica
Área responsable	Subdirección General de Tecnologías

Necesidad detectada	Objetivo(s) de la iniciativa	Alcance de la iniciativa	Logros 2013
Contar con un entorno de tecnologías que soporte las operaciones del Instituto y su evolución, mejorando el desempeño y manteniendo el riesgo en un nivel aceptable.	Acrecentar las capacidades tecnológicas para entregar consistentemente servicios informáticos e integrar de forma oportuna nuevas soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la entrega de servicios. • Contar con la infraestructura suficiente y flexible. • Mantener el riesgo dentro de umbrales aceptables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de gobierno de TI: COBIT = 2.5 • Aseguramiento de Calidad de las soluciones tecnológicas: TMMI = 2. • Establecer los umbrales de riesgos tecnológicos aceptables y mantener las operaciones dentro del umbral.

Introducción

I. Plan de Labores 2013

II. Escenario financiero y Programa de Financiamientos 2013

III. Programa Operativo Anual 2013

IV. Glosario

II. Escenario Financiero y Programa de Financiamientos 2013

Escenario macroeconómico

Si bien la economía de México se ha ido recuperando paulatinamente después de la crisis financiera global del año 2009, la disminución en la tasa de desempleo sigue siendo gradual y se espera permanezca estable durante algún tiempo, en un nivel por encima del que registró antes de dicha crisis financiera. Como se señala en el *Plan Financiero 2013-2017*, la incidencia del empleo informal ha aumentado sustancialmente y no hay ninguna señal de que la tasa de empleo formal haya empezado a regresar a los niveles pre-crisis, tampoco así el salario real³. Ambos factores (desempleo e informalidad) inciden directamente sobre los ingresos del Instituto, los cuales han sido considerados para la elaboración de las proyecciones financieras. Los supuestos macroeconómicos para modelar la proyección de ingresos y egresos son los siguientes:

Variable	2013
Inflación	4.0%
Cetes	4.5%

Fuente: Infonavit

Se supone que el incremento del salario mínimo para el año 2013 se dé en la misma magnitud que la inflación proyectada al cierre del año inmediato anterior, es decir:

Salario Mínimo	2012	2013
Salario Mínimo	62.33	64.82
Var %	-	4.0%

Fuente: Infonavit

Por último, el número de cotizantes afiliados al IMSS y el Salario Base de Cotización se modeló de forma interna con base en observaciones históricas y en los resultados de las estimaciones realizadas en la encuesta de los especialistas de Banxico⁴:

Cotizantes al IMSS y Salario base de cotización		
Variable	2012	2013
Crecimiento afiliados al IMSS	4.23%	3.64%
Crecimiento salario base de cotización (nominal)	4.14%	3.90%

Fuente: Banxico y estimaciones Infonavit.

³ Véase la sección "Entorno económico nacional" del *Plan Financiero 2013-2017*

⁴ Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado. Banco de México, 1 de Octubre de 2012.

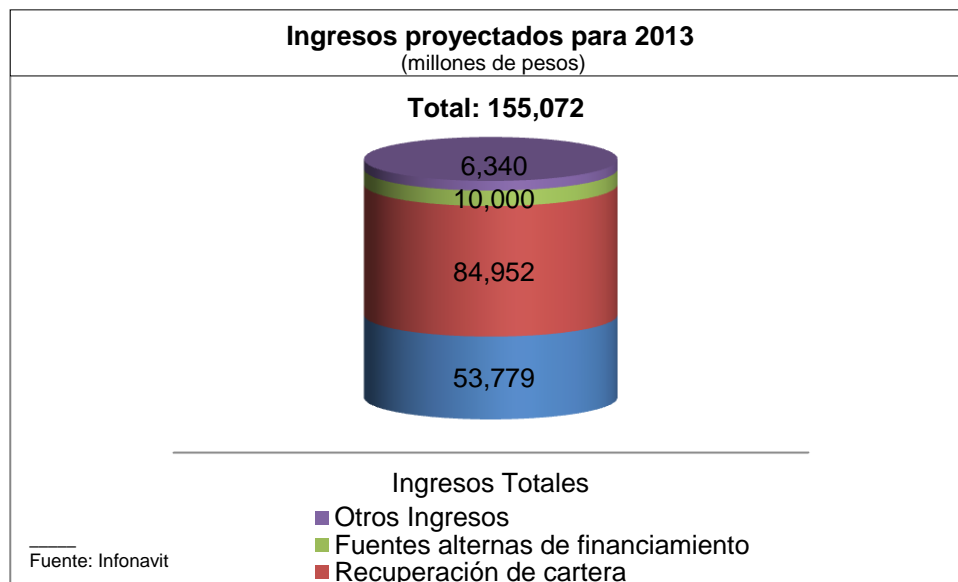
Escenario financiero del Infonavit

En esta sección se presentan las proyecciones referentes al flujo de ingresos, egresos y programa de financiamientos para el año 2013, mismas que serán de utilidad para monitorear el desempeño operativo y crediticio del Infonavit.

Ingresos

Tal como se expone en el *Plan Financiero 2013-2017*, los ingresos ordinarios del Instituto se componen principalmente de aportaciones de cotizantes sin crédito, la recuperación de cartera (incluye las aportaciones realizadas por los cotizantes con crédito) y una tercera categoría denominada “otros”, donde se incluye el resto de los ingresos no clasificados en las dos primeras, tales como los provenientes de las comisiones por servicios prestados por el Instituto, los intereses por financiamientos y productos financieros, entre otros.

Se espera que durante 2013 los ingresos ordinarios⁵ del Instituto registren un incremento anual de **9.00%**; **5.00%** en aportaciones de cotizantes sin crédito, **8.33%** en recuperación neta de cartera y **83.46%** en otros ingresos. El incremento anual en el rubro de otros ingresos responde principalmente al trabajo de recuperación de la Unidad de Solución Social (USS), que se encarga de resolver los activos improductivos a través de estrategias y esquemas especializados de recuperación; para 2013 se proyecta que la venta de activos recuperados se multiplique por un factor de 28, con respecto al cierre esperado en 2012. A continuación se muestran los ingresos esperados para 2013:



⁵ Los cuales descuentan los ingresos derivados por fuentes alternativas de financiamiento (emisión de Cedevis).

Para 2013, tal como se mencionó en el *Plan Financiero 2013-2017*, se plantea un monto base de **\$10,000 millones** por fuentes alternas de financiamiento. Este monto no incluye ingresos de aproximadamente \$1,500 millones en 2013, derivados de la posible venta de constancias preferentes.

Egresos

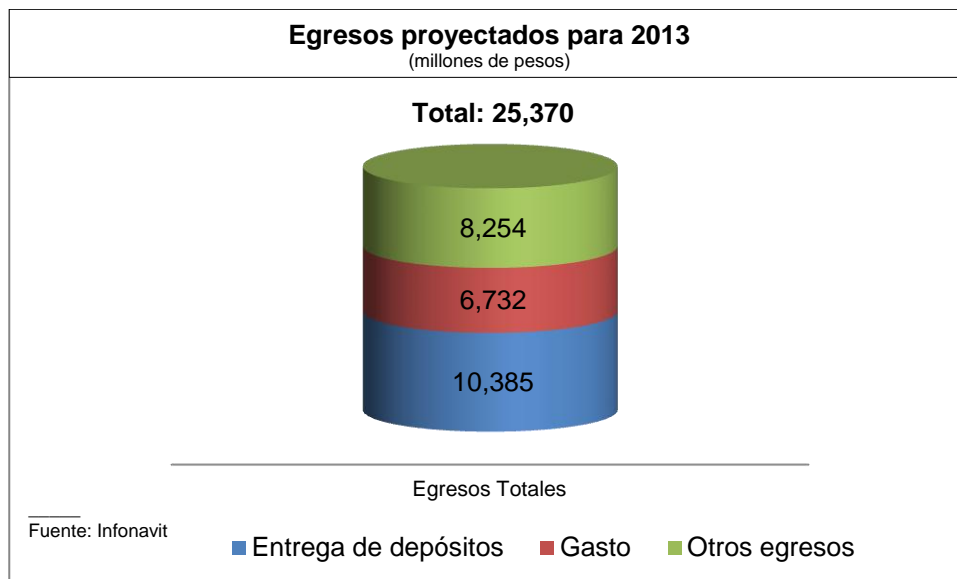
Los egresos contemplados en la proyección financiera del Instituto, sin considerar el monto del programa de financiamientos, se componen del gasto de operación, la entrega de depósitos y de otros egresos.

Para el año 2013, los gastos de operación corresponden al presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) autorizados para su ejercicio durante el año.

La proyección de la entrega de depósitos por retiros que se entregarán a los derechohabientes conforme a la Ley, es elaborada en conjunto con un despacho externo con base en la recomendación emitida por la H. Asamblea General del Instituto, la cual solicita anualmente se determinen los riesgos actuariales a largo plazo del Infonavit, en especial los originados por su calidad de administrador de ahorro complementario para el retiro.

El rubro de otros egresos se compone principalmente por los conceptos de titulación, fondo de protección de pagos e inversiones propias. Algunos de estos conceptos están en función del programa de financiamientos considerado para cada año, por lo cual, su modelación depende en gran medida de la magnitud de éste último.

A continuación se muestran los egresos proyectados para el año 2013⁶:



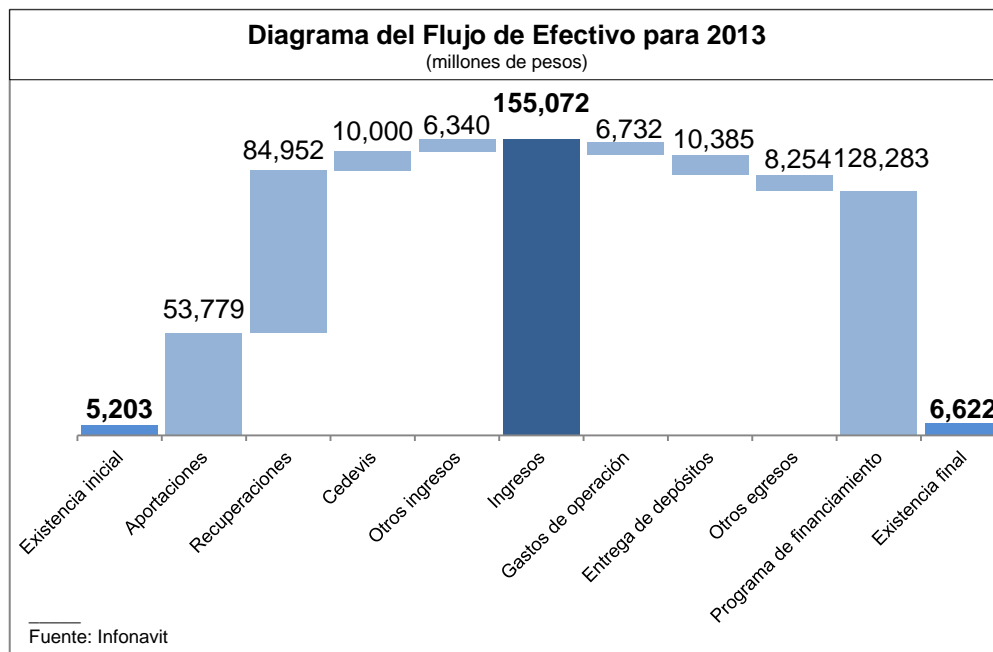
⁶ El rubro de otros egresos no incluye el costo extraordinario que se podría derivar por el cambio de la Administración Federal y la eventual separación de algunos funcionarios en niveles estratégicos del Instituto.

La siguiente tabla muestra el flujo de efectivo esperado para el 2013.

Existencia Inicial	5,203
Ingresos	155,072
crédito	
Aportaciones cotizantes sin	53,779
Recuperación de cartera	84,952
financiamiento	
Fuentes alternas de	10,000
Otros ingresos	6,340
Egresos antes de financiamiento	25,370
Gasto	6,732
Entrega de depósitos	10,385
Otros egresos	8,254
Programa de financiamiento	128,283
Existencia Final	6,622

Cifras en millones de pesos

Fuente: Infonavit

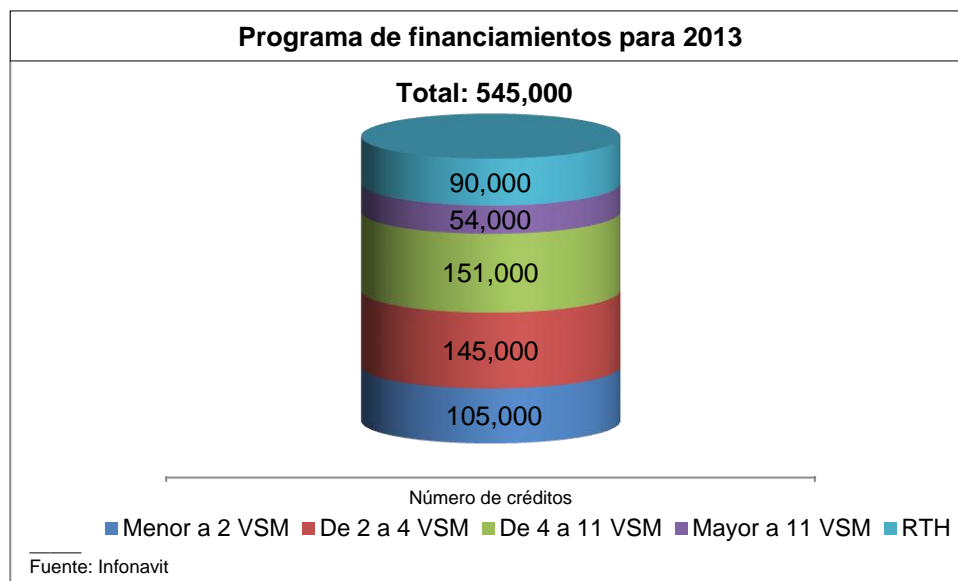


Programa de financiamientos

A continuación se presenta el total de créditos que podría originar el Infonavit durante el año 2013, con base en la proyección de sus recursos disponibles. El programa de financiamientos para 2013 permitiría una colocación base de 545 mil créditos.

La atención prioritaria a los derechohabientes de menores ingresos continúa siendo eje de la estrategia de crédito del Instituto, por ello, al menos el 55% del total de créditos son destinados a trabajadores con un ingreso menor a cuatro salarios mínimos, ratificando así el compromiso social del Instituto⁷.

El programa base de 545 mil créditos financiados con ingresos ordinarios tendrá la siguiente mezcla de crédito:



Es importante señalar que las cifras esperadas de colocación de crédito planteadas en este programa de financiamientos, constituyen referencias indicativas de lo que el Infonavit considera factible originar durante el año 2013.

Sin embargo, la aspiración del Infonavit es que, en la medida de su capacidad para otorgar créditos, poder financiar todos aquellos créditos que cumplan con los criterios de elegibilidad dispuestos por el Instituto.

Por otro lado, consistente con las tendencias observadas, se prevé que 455 mil créditos sean acciones para adquisición de vivienda, 90 mil créditos sean otorgados para remodelación en el programa Renueva Tu Hogar y otras acciones.

Se estima que para el año 2013, la tasa de originación contemplada para el programa crediticio producirá una tasa ponderada de 7.34%.

⁷ La proporción de 55% de los créditos destinados a los trabajadores con ingresos menores a 4 VSM, se basa únicamente en los 455 mil créditos que se tiene proyectado otorgar para adquisición de vivienda.

Introducción

I. Plan de Labores 2013

II. Escenario financiero y Programa de Financiamientos 2013

III. Programa Operativo Anual 2013

IV. Glosario

III. Programa Operativo Anual 2013

Derechohabiencia sin crédito al 2do Bim 2012

Delegación	Hasta 3.99	De 4.00 a 10.99	Mayor a 10.99	Total General
AGUASCALIENTES	86,153	15,385	2,238	103,776
BAJA CALIFORNIA	277,629	50,464	12,695	340,788
BAJA CALIFORNIA SUR	58,994	11,823	2,092	72,909
CAMPECHE	53,290	18,101	5,286	76,677
COAHUILA	253,627	51,048	9,768	314,443
COLIMA	43,936	6,381	997	51,314
CHIAPAS	102,198	16,398	3,084	121,680
CHIHUAHUA	299,081	47,716	10,776	357,573
DISTRITO FEDERAL	1,197,367	411,239	170,357	1,778,963
DURANGO	91,855	12,601	2,245	106,701
GUANAJUATO	344,481	54,188	7,763	406,432
GUERRERO	79,889	16,346	2,525	98,760
HIDALGO	97,129	20,001	2,434	119,564
JALISCO	571,480	112,833	23,343	707,656
MÉXICO	648,581	164,633	33,180	846,394
MICHOACÁN	161,369	23,603	4,419	189,391
MORELOS	89,914	23,024	4,253	117,191
NAYARIT	52,948	8,951	1,151	63,050
NUEVO LEÓN	480,673	120,142	39,019	639,834
OAXACA	73,224	17,604	2,675	93,503
PUEBLA	235,677	42,756	10,563	288,996
QUERÉTARO	171,899	43,782	9,153	224,834
QUINTANA ROO	125,791	15,851	2,945	144,587
SAN LUIS POTOSÍ	136,942	22,518	4,668	164,128
SINALOA	192,245	22,299	3,660	218,204
SONORA	227,233	36,634	6,125	269,992
TABASCO	94,894	16,324	3,705	114,923
TAMAULIPAS	223,345	39,442	8,950	271,737
TLAXCALA	40,164	7,005	1,227	48,396
VERACRUZ	282,766	51,209	8,967	342,942
YUCATÁN	112,999	12,955	2,396	128,350
ZACATECAS	62,307	15,919	1,954	80,180
TOTAL	6,970,080	1,529,175	404,613	8,903,868

Derechohabencia calificada sin crédito al 2do Bim 2012

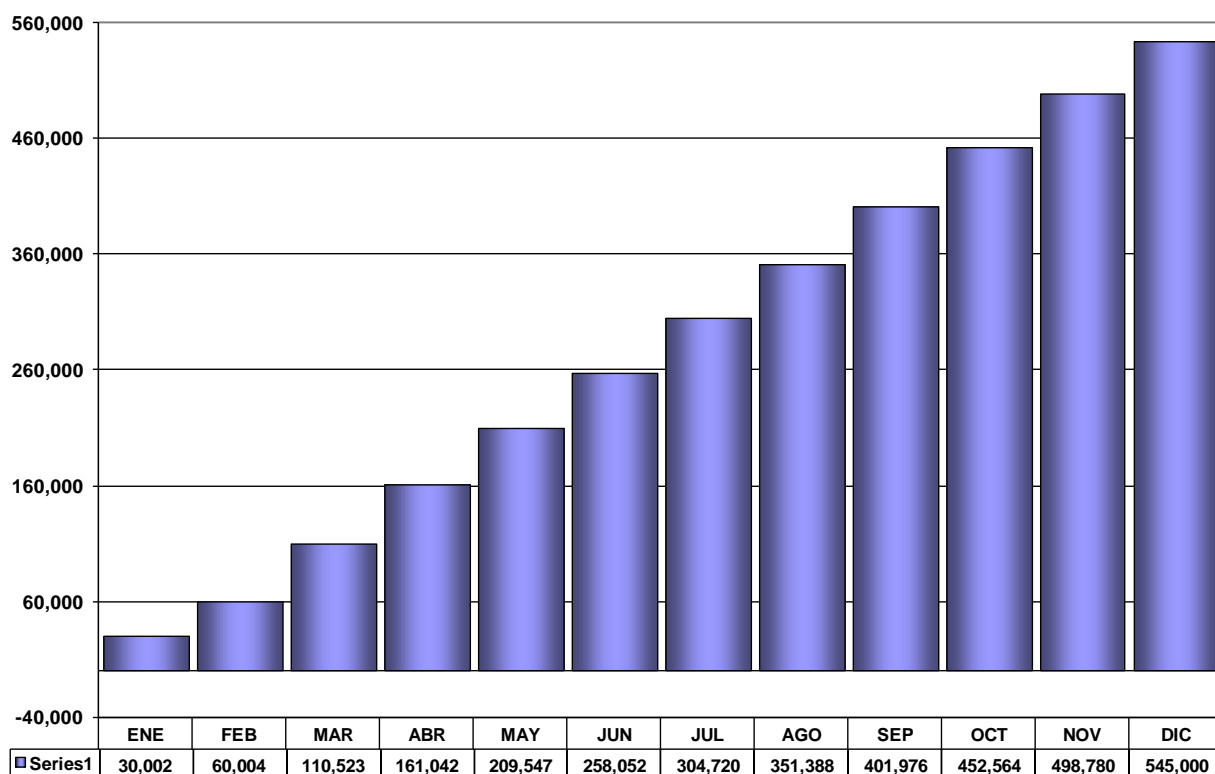
Delegación	Hasta 3.99	De 4.00 a 10.99	Mayor a 10.99	Total General
AGUASCALIENTES	39,940	12,080	2,017	54,037
BAJA CALIFORNIA	120,378	37,998	11,510	169,886
BAJA CALIFORNIA SUR	26,495	8,504	1,778	36,777
CAMPECHE	22,211	11,600	4,022	37,833
COAHUILA	111,123	39,448	8,805	159,376
COLIMA	18,968	4,488	898	24,354
CHIAPAS	48,043	12,087	2,689	62,819
CHIHUAHUA	148,198	36,921	9,821	194,940
DISTRITO FEDERAL	577,793	304,588	149,577	1,031,958
DURANGO	39,995	9,149	1,925	51,069
GUANAJUATO	162,966	41,879	6,991	211,836
GUERRERO	40,779	13,251	2,294	56,324
HIDALGO	49,061	15,470	2,225	66,756
JALISCO	278,484	86,089	20,913	385,486
MÉXICO	319,558	132,655	29,879	482,092
MICHOACÁN	75,078	18,104	4,029	97,211
MORELOS	46,197	17,098	3,995	67,290
NAYARIT	23,664	6,794	1,038	31,496
NUEVO LEÓN	200,321	86,777	34,528	321,626
OAXACA	35,584	13,477	2,370	51,431
PUEBLA	112,674	31,261	9,782	153,717
QUERÉTARO	76,116	32,563	8,031	116,710
QUINTANA ROO	51,289	10,527	2,471	64,287
SAN LUIS POTOSÍ	62,938	17,019	4,053	84,010
SINALOA	80,461	15,460	2,708	98,629
SONORA	90,679	25,633	5,393	121,705
TABASCO	38,888	11,187	3,075	53,150
TAMAULIPAS	105,904	30,104	8,004	144,012
TLAXCALA	19,785	5,782	1,102	26,669
VERACRUZ	130,905	37,512	7,720	176,137
YUCATÁN	56,152	9,731	2,193	68,076
ZACATECAS	29,479	12,002	1,665	43,146
TOTAL	3,240,106	1,147,238	357,501	4,744,845

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

Delegación	Hasta 3.99	De 4.00 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL	Derrama en Millones de \$
AGUASCALIENTES	4,970	2,570	690	8,230	2,233.3
BAJA CALIFORNIA	19,680	7,810	3,490	30,980	8,406.9
BAJA CALIFORNIA SUR	1,640	1,920	440	4,000	1,085.5
CAMPECHE	1,200	1,250	410	2,860	776.1
COAHUILA	11,650	7,990	2,160	21,800	5,915.8
COLIMA	2,030	1,200	320	3,550	963.3
CHIAPAS	3,300	1,690	530	5,520	1,497.9
CHIHUAHUA	10,450	6,480	1,830	18,760	5,090.8
DISTRITO FEDERAL	790	4,720	8,030	13,540	3,674.3
DURANGO	3,640	1,450	310	5,400	1,465.4
GUANAJUATO	12,400	6,670	1,620	20,690	5,614.6
GUERRERO	1,340	1,850	590	3,780	1,025.8
HIDALGO	5,110	3,250	870	9,230	2,504.7
JALISCO	23,110	11,770	3,980	38,860	10,545.3
MÉXICO	17,230	19,220	9,280	45,730	12,409.5
MICHOACÁN	4,960	2,820	850	8,630	2,341.9
MORELOS	1,870	2,660	1,580	6,110	1,658.0
NAYARIT	2,560	1,570	270	4,400	1,194.0
NUEVO LEÓN	31,580	14,650	5,530	51,760	14,045.9
OAXACA	590	760	250	1,600	434.2
PUEBLA	7,220	4,580	1,920	13,720	3,723.1
QUERÉTARO	5,680	5,500	2,580	13,760	3,734.0
QUINTANA ROO	8,940	4,010	1,110	14,060	3,815.4
SAN LUIS POTOSÍ	5,910	3,110	1,040	10,060	2,729.9
SINALOA	6,590	2,910	740	10,240	2,778.8
SONORA	13,670	5,570	1,330	20,570	5,582.0
TABASCO	3,910	1,920	620	6,450	1,750.3
TAMAULIPAS	15,020	5,240	1,590	21,850	5,929.3
TLAXCALA	1,310	760	200	2,270	616.0
VERACRUZ	13,720	8,090	2,340	24,150	6,553.5
YUCATÁN	6,260	2,370	790	9,420	2,556.3
ZACATECAS	1,670	1,140	210	3,020	819.5
TOTAL	250,000	147,500	57,500	455,000	123,471.3

RENUEVA TU HOGAR	90,000
GRAN TOTAL	545,000

POA NACIONAL 2013



**Programa Operativo Mensual para el Ejercicio de los Créditos por Entidad Federativa 2013
Menor a 2.00**

DELEGACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Aguascalientes	128	128	216	216	207	207	200	200	216	216	198	198	2,330
Baja California	426	426	717	717	689	689	663	663	718	718	656	658	7,740
Baja California Sur	23	23	38	38	36	36	35	35	38	38	35	35	410
Campeche	27	27	45	45	44	44	42	42	45	45	42	42	490
Coahuila	266	266	449	449	431	431	414	414	449	449	410	412	4,840
Colima	46	46	78	78	75	75	72	72	78	78	71	71	840
Chiapas	89	89	150	150	144	144	139	139	150	150	137	139	1,620
Chihuahua	282	282	475	475	456	456	438	438	475	475	434	434	5,120
Distrito Federal	11	11	19	19	18	18	17	17	19	19	17	15	200
Durango	101	101	171	171	164	164	158	158	171	171	156	154	1,840
Guanajuato	306	306	515	515	495	495	476	476	516	516	471	473	5,560
Guerrero	25	25	42	42	40	40	39	39	42	42	38	36	450
Hidalgo	111	111	186	186	179	179	172	172	187	187	170	170	2,010
Jalisco	494	494	832	832	799	799	769	769	834	834	762	762	8,980
México	261	261	440	440	423	423	407	407	441	441	403	403	4,750
Michoacán	128	128	216	216	207	207	200	200	216	216	198	198	2,330
Morelos	36	36	60	60	58	58	56	56	60	60	55	55	650
Nayarit	51	51	86	86	83	83	80	80	86	86	79	79	930
Nuevo León	673	673	1,133	1,133	1,088	1,088	1,046	1,046	1,134	1,134	1,036	1,036	12,220
Oaxaca	14	14	23	23	22	22	21	21	23	23	21	23	250
Puebla	189	189	319	319	306	306	295	295	319	319	292	292	3,440
Querétaro	97	97	164	164	158	158	152	152	164	164	150	150	1,770
Quintana Roo	221	221	372	372	357	357	343	343	372	372	340	340	4,010
San Luis Potosí	157	157	264	264	254	254	244	244	265	265	242	240	2,850
Sinaloa	159	159	267	267	256	256	247	247	267	267	244	244	2,880
Sonora	415	415	699	699	671	671	646	646	700	700	639	639	7,540
Tabasco	103	103	174	174	167	167	161	161	174	174	159	163	1,880
Tamaulipas	304	304	513	513	492	492	474	474	513	513	469	469	5,530
Tlaxcala	35	35	58	58	56	56	54	54	58	58	53	55	630
Veracruz	357	357	601	601	577	577	555	555	601	601	550	548	6,480
Yucatán	197	197	331	331	318	318	306	306	331	331	303	301	3,570
Zacatecas	47	47	80	80	77	77	74	74	80	80	73	71	860
TOTAL	5,779	5,779	9,733	9,733	9,347	9,347	8,995	8,995	9,742	9,742	8,903	8,905	105,000
ACUMULADO	5,779	11,558	21,291	31,024	40,371	49,718	58,713	67,708	77,450	87,192	96,095	105,000	

RENUEVA TU HOGAR	24,000
GRAN TOTAL	129,000

**Programa Operativo Mensual para el Ejercicio de los Créditos por Entidad Federativa 2013
De 2.00 a 3.99**

DELEGACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Aguascalientes	145	145	245	245	235	235	226	226	245	245	224	224	2,640
Baja California	657	657	1,107	1,107	1,063	1,063	1,022	1,022	1,108	1,108	1,013	1,013	11,940
Baja California Sur	68	68	114	114	109	109	105	105	114	114	104	106	1,230
Campeche	39	39	66	66	63	63	61	61	66	66	60	60	710
Coahuila	375	375	631	631	606	606	583	583	632	632	577	579	6,810
Colima	66	66	110	110	106	106	102	102	110	110	101	101	1,190
Chiapas	92	92	156	156	150	150	144	144	156	156	142	142	1,680
Chihuahua	293	293	494	494	474	474	456	456	495	495	452	454	5,330
Distrito Federal	32	32	55	55	53	53	51	51	55	55	50	48	590
Durango	99	99	167	167	160	160	154	154	167	167	153	153	1,800
Guanajuato	377	377	634	634	609	609	586	586	635	635	580	578	6,840
Guerrero	49	49	82	82	79	79	76	76	83	83	75	77	890
Hidalgo	171	171	287	287	276	276	265	265	288	288	263	263	3,100
Jalisco	778	778	1,310	1,310	1,258	1,258	1,210	1,210	1,312	1,312	1,198	1,196	14,130
México	687	687	1,157	1,157	1,111	1,111	1,069	1,069	1,158	1,158	1,058	1,058	12,480
Michoacán	145	145	244	244	234	234	225	225	244	244	223	223	2,630
Morelos	67	67	113	113	109	109	104	104	113	113	103	105	1,220
Nayarit	90	90	151	151	145	145	140	140	151	151	138	138	1,630
Nuevo León	1,066	1,066	1,795	1,795	1,723	1,723	1,658	1,658	1,797	1,797	1,642	1,640	19,360
Oaxaca	19	19	32	32	30	30	29	29	32	32	29	27	340
Puebla	208	208	350	350	336	336	324	324	351	351	321	321	3,780
Querétaro	215	215	362	362	348	348	335	335	363	363	332	332	3,910
Quintana Roo	271	271	457	457	439	439	422	422	458	458	418	418	4,930
San Luis Potosí	168	168	284	284	272	272	262	262	284	284	259	261	3,060
Sinaloa	204	204	344	344	330	330	318	318	344	344	315	315	3,710
Sonora	337	337	568	568	546	546	525	525	569	569	520	520	6,130
Tabasco	112	112	188	188	181	181	174	174	188	188	172	172	2,030
Tamaulipas	522	522	880	880	845	845	813	813	881	881	805	803	9,490
Tlaxcala	37	37	63	63	61	61	58	58	63	63	58	58	680
Veracruz	399	399	671	671	644	644	620	620	672	672	614	614	7,240
Yucatán	148	148	249	249	239	239	230	230	250	250	228	230	2,690
Zacatecas	45	45	75	75	72	72	69	69	75	75	69	69	810
TOTAL	7,981	7,981	13,441	13,441	12,906	12,906	12,416	12,416	13,459	13,459	12,296	12,298	145,000
ACUMULADO	7,981	15,962	29,403	42,844	55,750	68,656	81,072	93,488	106,947	120,406	132,702	145,000	

RENUEVA TU HOGAR	35,000
GRAN TOTAL	180,000

**Programa Operativo Mensual para el Ejercicio de los Créditos por Entidad Federativa 2013
de 4.00 a 10.99**

DELEGACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Aguascalientes	141	141	238	238	229	229	220	220	239	239	218	218	2,570
Baja California	430	430	724	724	695	695	669	669	725	725	662	662	7,810
Baja California Sur	106	106	178	178	171	171	164	164	178	178	163	163	1,920
Campeche	69	69	116	116	111	111	107	107	116	116	106	106	1,250
Coahuila	440	440	741	741	711	711	684	684	742	742	678	676	7,990
Colima	66	66	111	111	107	107	103	103	111	111	102	102	1,200
Chiapas	93	93	157	157	150	150	145	145	157	157	143	143	1,690
Chihuahua	357	357	601	601	577	577	555	555	601	601	550	548	6,480
Distrito Federal	260	260	438	438	420	420	404	404	438	438	400	400	4,720
Durango	80	80	134	134	129	129	124	124	135	135	123	123	1,450
Guanajuato	367	367	618	618	594	594	571	571	619	619	566	566	6,670
Guerrero	102	102	171	171	165	165	158	158	172	172	157	157	1,850
Hidalgo	179	179	301	301	289	289	278	278	302	302	276	276	3,250
Jalisco	648	648	1,091	1,091	1,048	1,048	1,008	1,008	1,093	1,093	998	996	11,770
México	1,058	1,058	1,782	1,782	1,711	1,711	1,646	1,646	1,784	1,784	1,630	1,628	19,220
Michoacán	155	155	261	261	251	251	241	241	262	262	239	241	2,820
Morelos	146	146	247	247	237	237	228	228	247	247	226	224	2,660
Nayarit	86	86	146	146	140	140	134	134	146	146	133	133	1,570
Nuevo León	806	806	1,358	1,358	1,304	1,304	1,254	1,254	1,360	1,360	1,242	1,244	14,650
Oaxaca	42	42	70	70	68	68	65	65	71	71	64	64	760
Puebla	252	252	425	425	408	408	392	392	425	425	388	388	4,580
Querétaro	303	303	510	510	490	490	471	471	511	511	466	464	5,500
Quintana Roo	221	221	372	372	357	357	343	343	372	372	340	340	4,010
San Luis Potosí	171	171	288	288	277	277	266	266	289	289	264	264	3,110
Sinaloa	160	160	270	270	259	259	249	249	270	270	247	247	2,910
Sonora	307	307	516	516	496	496	477	477	517	517	472	472	5,570
Tabasco	106	106	178	178	171	171	164	164	178	178	163	163	1,920
Tamaulipas	288	288	486	486	466	466	449	449	486	486	444	446	5,240
Tlaxcala	42	42	70	70	68	68	65	65	71	71	64	64	760
Veracruz	445	445	750	750	720	720	693	693	751	751	686	686	8,090
Yucatán	130	130	220	220	211	211	203	203	220	220	201	201	2,370
Zacatecas	63	63	106	106	101	101	98	98	106	106	97	95	1,140
TOTAL	8,119	8,119	13,674	13,674	13,131	13,131	12,628	12,628	13,694	13,694	12,508	12,500	147,500
ACUMULADO	8,119	16,238	29,912	43,586	56,717	69,848	82,476	95,104	108,798	122,492	135,000	147,500	

RENUEVA TU HOGAR	22,000
GRAN TOTAL	169,500

**Programa Operativo Mensual para el Ejercicio de los Créditos por Entidad Federativa 2013
Mayor a 10.99**

DELEGACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Aguascalientes	38	38	64	64	61	61	59	59	64	64	59	59	690
Baja California	192	192	324	324	311	311	299	299	324	324	296	294	3,490
Baja California Sur	24	24	41	41	39	39	38	38	41	41	37	37	440
Campeche	23	23	38	38	36	36	35	35	38	38	35	35	410
Coahuila	119	119	200	200	192	192	185	185	201	201	183	183	2,160
Colima	18	18	30	30	28	28	27	27	30	30	27	27	320
Chiapas	29	29	49	49	47	47	45	45	49	49	45	45	530
Chihuahua	101	101	170	170	163	163	157	157	170	170	155	153	1,830
Distrito Federal	442	442	744	744	715	715	688	688	745	745	681	681	8,030
Durango	17	17	29	29	28	28	27	27	29	29	26	24	310
Guanajuato	89	89	150	150	144	144	139	139	150	150	137	139	1,620
Guerrero	32	32	55	55	53	53	51	51	55	55	50	48	590
Hidalgo	48	48	81	81	77	77	74	74	81	81	74	74	870
Jalisco	219	219	369	369	354	354	341	341	369	369	337	339	3,980
México	511	511	860	860	826	826	795	795	861	861	787	787	9,280
Michoacán	47	47	79	79	76	76	73	73	79	79	72	70	850
Morelos	87	87	146	146	141	141	135	135	147	147	134	134	1,580
Nayarit	15	15	25	25	24	24	23	23	25	25	23	23	270
Nuevo León	304	304	513	513	492	492	474	474	513	513	469	469	5,530
Oaxaca	14	14	23	23	22	22	21	21	23	23	21	23	250
Puebla	106	106	178	178	171	171	164	164	178	178	163	163	1,920
Querétaro	142	142	239	239	230	230	221	221	239	239	219	219	2,580
Quintana Roo	61	61	103	103	99	99	95	95	103	103	94	94	1,110
San Luis Potosí	57	57	96	96	93	93	89	89	97	97	88	88	1,040
Sinaloa	41	41	69	69	66	66	63	63	69	69	63	61	740
Sonora	73	73	123	123	118	118	114	114	123	123	113	115	1,330
Tabasco	34	34	57	57	55	55	53	53	58	58	53	53	620
Tamaulipas	88	88	147	147	142	142	136	136	148	148	135	133	1,590
Tlaxcala	11	11	19	19	18	18	17	17	19	19	17	15	200
Veracruz	129	129	217	217	208	208	200	200	217	217	198	200	2,340
Yucatán	43	43	73	73	70	70	68	68	73	73	67	69	790
Zacatecas	12	12	19	19	19	19	18	18	19	19	18	18	210
TOTAL	3,166	3,166	5,330	5,330	5,118	5,118	4,924	4,924	5,337	5,337	4,876	4,874	57,500
ACUMULADO	3,166	6,332	11,662	16,992	22,110	27,228	32,152	37,076	42,413	47,750	52,626	57,500	

RENEVA TU HOGAR 9,000
GRAN TOTAL 66,500

Programa Operativo Mensual para el Ejercicio de los Créditos por Entidad Federativa 2013
Total Nacional

DELEGACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Aguascalientes	452	452	763	763	732	732	705	705	764	764	699	699	8,230
Baja California	1,705	1,705	2,872	2,872	2,758	2,758	2,653	2,653	2,875	2,875	2,627	2,627	30,980
Baja California Sur	221	221	371	371	355	355	342	342	371	371	339	341	4,000
Campeche	158	158	265	265	254	254	245	245	265	265	243	243	2,860
Coahuila	1,200	1,200	2,021	2,021	1,940	1,940	1,866	1,866	2,024	2,024	1,848	1,850	21,800
Colima	196	196	329	329	316	316	304	304	329	329	301	301	3,550
Chiapas	303	303	512	512	491	491	473	473	512	512	467	471	5,520
Chihuahua	1,033	1,033	1,740	1,740	1,670	1,670	1,606	1,606	1,741	1,741	1,591	1,589	18,760
Distrito Federal	745	745	1,256	1,256	1,206	1,206	1,160	1,160	1,257	1,257	1,148	1,144	13,540
Durango	297	297	501	501	481	481	463	463	502	502	458	454	5,400
Guanajuato	1,139	1,139	1,917	1,917	1,842	1,842	1,772	1,772	1,920	1,920	1,754	1,756	20,690
Guerrero	208	208	350	350	337	337	324	324	352	352	320	318	3,780
Hidalgo	509	509	855	855	821	821	789	789	858	858	783	783	9,230
Jalisco	2,139	2,139	3,602	3,602	3,459	3,459	3,328	3,328	3,608	3,608	3,295	3,293	38,860
México	2,517	2,517	4,239	4,239	4,071	4,071	3,917	3,917	4,244	4,244	3,878	3,876	45,730
Michoacán	475	475	800	800	768	768	739	739	801	801	732	732	8,630
Morelos	336	336	566	566	545	545	523	523	567	567	518	518	6,110
Nayarit	242	242	408	408	392	392	377	377	408	408	373	373	4,400
Nuevo León	2,849	2,849	4,799	4,799	4,607	4,607	4,432	4,432	4,804	4,804	4,389	4,389	51,760
Oaxaca	89	89	148	148	142	142	136	136	149	149	135	137	1,600
Puebla	755	755	1,272	1,272	1,221	1,221	1,175	1,175	1,273	1,273	1,164	1,164	13,720
Querétaro	757	757	1,275	1,275	1,226	1,226	1,179	1,179	1,277	1,277	1,167	1,165	13,760
Quintana Roo	774	774	1,304	1,304	1,252	1,252	1,203	1,203	1,305	1,305	1,192	1,192	14,060
San Luis Potosí	553	553	932	932	896	896	861	861	935	935	853	853	10,060
Sinaloa	564	564	950	950	911	911	877	877	950	950	869	867	10,240
Sonora	1,132	1,132	1,906	1,906	1,831	1,831	1,762	1,762	1,909	1,909	1,744	1,746	20,570
Tabasco	355	355	597	597	574	574	552	552	598	598	547	551	6,450
Tamaulipas	1,202	1,202	2,026	2,026	1,945	1,945	1,872	1,872	2,028	2,028	1,853	1,851	21,850
Tlaxcala	125	125	210	210	203	203	194	194	211	211	192	192	2,270
Veracruz	1,330	1,330	2,239	2,239	2,149	2,149	2,068	2,068	2,241	2,241	2,048	2,048	24,150
Yucatán	518	518	873	873	838	838	807	807	874	874	799	801	9,420
Zacatecas	167	167	280	280	269	269	259	259	280	280	257	253	3,020
SUBTOTAL	25,045	25,045	42,178	42,178	40,502	40,502	38,963	38,963	42,232	42,232	38,583	38,577	455,000
ACUMULADO	25,045	50,090	92,268	134,446	174,948	215,450	254,413	293,376	335,608	377,840	416,423	455,000	

RENEVA TU HOGAR	90,000
GRAN TOTAL	545,000



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
AGUASCALIENTES	72,123	13,451	1,986	87,560
JESÚS MARÍA	4,516	585	45	5,146
SAN FRANCISCO DE LOS ROMO	3,367	741	122	4,230
CALVILLO	1,903	38	0	1,941
RINCÓN DE ROMOS	1,446	288	7	1,741
RESTO DEL ESTADO	2,798	282	78	3,158
TOTAL ESTADO	86,153	15,385	2,238	103,776

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	3,430	1,090	350	4,870
VIVIENDA USADA	1,540	1,480	340	3,360
OTRAS ACCIONES Y RTH	690	250	70	1,010
TOTAL ESTADO	5,660	2,820	760	9,240



Baja California

Programa 2013: 36,620 Créditos

Derechohabiencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
TIJUANA	156,834	27,281	7,009	191,124
MEXICALI	68,565	15,401	3,974	87,940
ENSENADA	37,250	4,981	1,147	43,378
TECATE	9,446	1,890	435	11,771
PLAYAS DE ROSARITO	5,521	908	130	6,559
(en blanco)	13	3	0	16
TOTAL ESTADO	277,629	50,464	12,695	340,788

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	16,600	3,850	1,580	22,030
VIVIENDA USADA	3,080	3,960	1,910	8,950
OTRAS ACCIONES Y RTH	3,830	1,270	540	5,640
TOTAL ESTADO	23,510	9,080	4,030	36,620



Derechohabencia sin crédito (Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
LOS CABOS	30,066	6,643	818	37,527
LA PAZ	20,662	3,737	924	25,323
MULEGÉ	3,688	1,002	303	4,993
COMONDÚ	3,560	232	17	3,809
LORETO	1,016	209	30	1,255
(en blanco)	2	0	0	2
TOTAL ESTADO	58,994	11,823	2,092	72,909

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	1,060	960	250	2,270
VIVIENDA USADA	580	960	190	1,730
OTRAS ACCIONES Y RTH	970	290	70	1,330
TOTAL ESTADO	2,610	2,210	510	5,330



Derechohabencia sin crédito (Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
CARMEN	24,982	9,734	3,974	38,690
CAMPECHE	22,067	7,987	1,286	31,340
RESTO DEL ESTADO	6,241	380	26	6,647
TOTAL ESTADO	53,290	18,101	5,286	76,677

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	810	550	150	1,510
VIVIENDA USADA	390	700	260	1,350
OTRAS ACCIONES Y RTH	590	310	140	1,040
TOTAL ESTADO	1,790	1,560	550	3,900



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
SALTILLO	62,742	13,610	2,863	79,215
TORREÓN	58,599	8,678	1,649	68,926
MONCLOVA	23,142	7,559	1,554	32,255
ACUÑA	22,796	1,811	405	25,012
RAMOS ARIZPE	15,052	5,637	1,555	22,244
PIEDRAS NEGRAS	17,106	2,529	493	20,128
FRONTERA	10,880	2,901	358	14,139
SABINAS	8,086	1,338	179	9,603
MÚZQUIZ	5,473	1,011	108	6,592
SAN JUAN DE SABINAS	3,836	777	33	4,646
MATAMOROS	3,580	243	37	3,860
FRANCISCO I. MADERO	3,408	163	26	3,597
RESTO DEL ESTADO	18,927	4,791	508	24,226
TOTAL ESTADO	253,627	51,048	9,768	314,443

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	7,000	3,420	900	11,320
VIVIENDA USADA	4,650	4,570	1,260	10,480
OTRAS ACCIONES Y RTH	3,430	1,270	400	5,100
TOTAL ESTADO	15,080	9,260	2,560	26,900



Derechohabencia sin crédito (Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
COLIMA	16,611	2,556	564	19,731
MANZANILLO	14,816	2,684	291	17,791
TECOMÁN	5,396	481	85	5,962
VILLA DE ÁLVAREZ	4,142	237	22	4,401
RESTO DEL ESTADO	2,971	423	35	3,429
TOTAL ESTADO	43,936	6,381	997	51,314

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	1,540	690	170	2,400
VIVIENDA USADA	490	510	150	1,150
OTRAS ACCIONES Y RTH	280	100	50	430
TOTAL ESTADO	2,310	1,300	370	3,980



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
TUXTLA GUTIÉRREZ	48,753	9,899	1,953	60,605
TAPACHULA	19,607	3,122	536	23,265
SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS	6,598	841	79	7,518
RESTO DEL ESTADO	27,240	2,536	516	30,292
TOTAL ESTADO	102,198	16,398	3,084	121,680

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	2,900	710	240	3,850
VIVIENDA USADA	400	980	290	1,670
OTRAS ACCIONES Y RTH	770	260	90	1,120
TOTAL ESTADO	4,070	1,950	620	6,640



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
JUÁREZ	137,964	18,458	5,167	161,589
CHIHUAHUA	89,141	18,345	3,811	111,297
CUAUHTÉMOC	14,451	2,499	402	17,352
DELICIAS	12,814	1,918	208	14,940
HIDALGO DEL PARRAL	9,476	979	157	10,612
NUEVO CASAS GRANDES	6,564	554	76	7,194
MEOQUI	3,662	135	13	3,810
JIMÉNEZ	2,902	226	27	3,155
CAMARGO	2,703	164	21	2,888
BUENAVENTURA	2,294	113	3	2,410
RESTO DEL ESTADO	17,110	4,325	891	22,326
TOTAL ESTADO	299,081	47,716	10,776	357,573

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	5,980	2,370	640	8,990
VIVIENDA USADA	4,470	4,110	1,190	9,770
OTRAS ACCIONES Y RTH	4,860	1,100	430	6,390
TOTAL ESTADO	15,310	7,580	2,260	25,150



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
TOTAL ESTADO	1,197,367	411,239	170,357	1,778,963

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	210	1,560	3,760	5,530
VIVIENDA USADA	580	3,160	4,270	8,010
OTRAS ACCIONES Y RTH	4,300	2,720	1,740	8,760
TOTAL ESTADO	5,090	7,440	9,770	22,300



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
DURANGO	45,060	6,637	1,336	53,033
GÓMEZ PALACIO	25,463	4,247	707	30,417
LERDO	5,888	170	10	6,068
PUEBLO NUEVO	2,914	261	25	3,200
RESTO DEL ESTADO	12,530	1,286	167	13,983
TOTAL ESTADO	91,855	12,601	2,245	106,701

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	2,220	620	110	2,950
VIVIENDA USADA	1,420	830	200	2,450
OTRAS ACCIONES Y RTH	2,870	530	110	3,510
TOTAL ESTADO	6,510	1,980	420	8,910



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
LEÓN	139,390	20,704	3,184	163,278
CELAYA	42,276	8,879	1,159	52,314
IRAPUATO	42,108	5,568	1,052	48,728
SILAO	15,287	4,642	672	20,601
SALAMANCA	12,522	1,426	178	14,126
GUANAJUATO	9,346	1,791	296	11,433
SAN FRANCISCO DEL RINCÓN	8,564	505	27	9,096
SAN JOSÉ ITURBIDE	6,303	2,239	421	8,963
ALLENDE	7,003	808	71	7,882
APASEO EL GRANDE	6,354	1,283	151	7,788
RESTO DEL ESTADO	55,328	6,343	552	62,223
TOTAL ESTADO	344,481	54,188	7,763	406,432

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	9,050	3,270	840	13,160
VIVIENDA USADA	3,350	3,400	780	7,530
OTRAS ACCIONES Y RTH	2,310	650	190	3,150
TOTAL ESTADO	14,710	7,320	1,810	23,840



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
ACAPULCO DE JUÁREZ	46,792	8,451	1,420	56,663
JOSÉ AZUETA	9,397	1,398	137	10,932
CHILPANCINGO DE LOS BRAVO	7,287	2,014	229	9,530
IGUALA DE LA INDEPENDENCIA	5,583	1,394	195	7,172
TAXCO DE ALARCÓN	2,136	245	22	2,403
PUNGARABATO	1,603	402	49	2,054
RESTO DEL ESTADO	7,091	2,442	473	10,006
TOTAL ESTADO	79,889	16,346	2,525	98,760

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	780	1,020	310	2,110
VIVIENDA USADA	560	830	280	1,670
OTRAS ACCIONES Y RTH	750	300	50	1,100
TOTAL ESTADO	2,090	2,150	640	4,880



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
PACHUCA DE SOTO	25,698	4,988	1,028	31,714
TEPEJI DEL RÍO DE OCAMPO	9,761	2,042	170	11,973
TIZAYUCA	8,275	1,798	179	10,252
TULA DE ALLENDE	6,750	1,896	207	8,853
TULANCINGO DE BRAVO	6,968	886	103	7,957
RESTO DEL ESTADO	39,677	8,391	747	48,815
TOTAL ESTADO	97,129	20,001	2,434	119,564

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	4,530	2,390	520	7,440
VIVIENDA USADA	580	860	350	1,790
OTRAS ACCIONES Y RTH	900	330	80	1,310
TOTAL ESTADO	6,010	3,580	950	10,540



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
GUADALAJARA	223,509	50,215	10,939	284,663
ZAPOPAN	119,823	24,196	5,208	149,227
TLAQUEPAQUE	29,837	6,984	1,949	38,770
PUERTO VALLARTA	27,460	3,680	436	31,576
TLAJOMULCO DE ZÚÑIGA	21,886	6,007	1,465	29,358
EL SALTO	12,559	4,331	1,352	18,242
TEPATILÁN DE MORELOS	15,607	1,711	312	17,630
LAGOS DE MORENO	10,592	1,253	179	12,024
ZAPOTLÁN EL GRANDE	10,210	1,226	207	11,643
TONALÁ	10,230	912	52	11,194
OCOTLÁN	10,115	916	150	11,181
RESTO DEL ESTADO	79,652	11,402	1,094	92,148
TOTAL ESTADO	571,480	112,833	23,343	707,656

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	20,930	7,710	1,790	30,430
VIVIENDA USADA	2,180	4,060	2,190	8,430
OTRAS ACCIONES Y RTH	2,380	760	270	3,410
TOTAL ESTADO	25,490	12,530	4,250	42,270



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
NAUCALPAN DE JUÁREZ	89,580	22,989	5,989	118,558
TLALNEPANTLA DE BAZ	78,606	30,119	8,600	117,325
TOLUCA	76,538	25,389	4,964	106,891
ECATEPEC DE MORELOS	50,967	11,831	2,013	64,811
CUAUTITLÁN IZCALLI	45,033	11,121	2,083	58,237
TULTITLÁN	23,075	6,076	1,185	30,336
LERMA	20,457	7,061	1,085	28,603
ATIZAPÁN DE ZARAGOZA	21,740	3,788	543	26,071
NEZAHUALCÓYOTL	21,613	2,962	240	24,815
TEXCOCO	17,475	4,341	925	22,741
METEPEC	18,355	3,582	395	22,332
HUIXQUILUCAN	15,124	4,481	1,583	21,188
LA PAZ	16,454	3,110	303	19,867
CHALCO	15,557	1,332	139	17,028
CUAUTITLÁN	9,907	3,052	462	13,421
IXTAPALUCA	8,944	1,727	153	10,824
TECÁMAC	9,597	1,041	134	10,772
RESTO DEL ESTADO	109,559	20,631	2,384	132,574
TOTAL ESTADO	648,581	164,633	33,180	846,394

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	15,010	12,010	3,820	30,840
VIVIENDA USADA	2,220	7,210	5,460	14,890
OTRAS ACCIONES Y RTH	3,090	1,400	510	5,000
TOTAL ESTADO	20,320	20,620	9,790	50,730



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
MORELIA	61,353	10,849	2,223	74,425
URUAPAN	20,548	2,196	217	22,961
LÁZARO CÁRDENAS	11,130	3,106	1,094	15,330
ZAMORA	12,977	1,497	270	14,744
LA PIEDAD	5,354	664	99	6,117
RESTO DEL ESTADO	50,007	5,291	516	55,814
TOTAL ESTADO	161,369	23,603	4,419	189,391

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	4,250	1,720	400	6,370
VIVIENDA USADA	710	1,100	450	2,260
OTRAS ACCIONES Y RTH	1,140	430	160	1,730
TOTAL ESTADO	6,100	3,250	1,010	10,360



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
CUERNAVACA	41,568	12,666	2,668	56,902
JIUTEPEC	13,744	3,511	643	17,898
CUAUTLA	9,686	2,406	262	12,354
TEMIXCO	3,378	522	25	3,925
EMILIANO ZAPATA	3,342	400	154	3,896
AYALA	2,469	980	198	3,647
RESTO DEL ESTADO	15,727	2,539	303	18,569
TOTAL ESTADO	89,914	23,024	4,253	117,191

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	1,570	1,430	740	3,740
VIVIENDA USADA	300	1,230	840	2,370
OTRAS ACCIONES Y RTH	800	400	140	1,340
TOTAL ESTADO	2,670	3,060	1,720	7,450



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
TEPIC	28,283	5,698	804	34,785
BAHÍA DE BANDERAS	12,717	2,053	262	15,032
COMPOSTELA	2,282	177	3	2,462
SANTIAGO IXCUINTLA	1,969	259	11	2,239
RESTO DEL ESTADO	7,697	764	71	8,532
TOTAL ESTADO	52,948	8,951	1,151	63,050

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	2,020	990	140	3,150
VIVIENDA USADA	540	580	130	1,250
OTRAS ACCIONES Y RTH	510	160	50	720
TOTAL ESTADO	3,070	1,730	320	5,120



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
MONTERREY	212,058	57,854	18,228	288,140
SAN NICOLÁS DE LOS GARZA	52,533	10,360	2,356	65,249
APODACA	42,036	11,130	4,283	57,449
GUADALUPE	47,753	6,916	1,598	56,267
SAN PEDRO GARZA GARCÍA	31,223	13,256	7,339	51,818
SANTA CATARINA	20,022	5,636	2,152	27,810
GENERAL ESCOBEDO	17,606	4,616	895	23,117
GARCÍA	5,793	2,433	766	8,992
CIÉNEGA DE FLORES	5,596	1,971	662	8,229
CADEREYTA JIMÉNEZ	6,565	790	85	7,440
LINARES	6,588	451	100	7,139
MONTEMORELOS	6,056	788	122	6,966
ALLENDE	4,795	324	32	5,151
RESTO DEL ESTADO	22,049	3,617	401	26,067
TOTAL ESTADO	480,673	120,142	39,019	639,834

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	29,560	10,420	2,900	42,880
VIVIENDA USADA	2,020	4,230	2,630	8,880
OTRAS ACCIONES Y RTH	5,970	3,420	1,480	10,870
TOTAL ESTADO	37,550	18,070	7,010	62,630



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
OAXACA DE JUÁREZ	31,595	7,789	1,426	40,810
SAN JUAN BAUTISTA TUXTEPEC	6,837	1,645	187	8,669
SALINA CRUZ	4,227	993	150	5,370
SANTA MARÍA HUATULCO	4,219	591	73	4,883
JUCHITÁN DE ZARAGOZA	2,637	406	36	3,079
HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE	2,011	482	108	2,601
SAN PEDRO MIXTEPEC - DISTR. 22 -	1,504	323	30	1,857
SANTA CRUZ XOXOCOTLÁN	1,462	206	22	1,690
RESTO DEL ESTADO	18,732	5,169	643	24,544
TOTAL ESTADO	73,224	17,604	2,675	93,503

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	330	310	130	770
VIVIENDA USADA	260	450	120	830
OTRAS ACCIONES Y RTH	640	310	80	1,030
TOTAL ESTADO	1,230	1,070	330	2,630



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
PUEBLA	135,304	25,412	4,961	165,677
TEHUACÁN	22,484	2,223	272	24,979
CUAUTLANCINGO	9,906	4,982	3,800	18,688
SAN ANDRÉS CHOLULA	8,607	1,537	421	10,565
TEZIUTLÁN	7,167	860	103	8,130
SAN MARTÍN TEXMELUCAN	6,016	1,044	71	7,131
SAN PEDRO CHOLULA	5,272	583	47	5,902
HUEJOTZINGO	3,467	634	104	4,205
RESTO DEL ESTADO	37,454	5,481	784	43,719
TOTAL ESTADO	235,677	42,756	10,563	288,996

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	6,220	2,760	970	9,950
VIVIENDA USADA	1,000	1,820	950	3,770
OTRAS ACCIONES Y RTH	1,850	610	290	2,750
TOTAL ESTADO	9,070	5,190	2,210	16,470



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
QUERÉTARO	106,836	28,351	6,721	141,908
SAN JUAN DEL RÍO	23,046	3,991	499	27,536
MARQUÉS, EL	18,652	6,230	1,256	26,138
CORREGIDORA	9,237	2,220	346	11,803
PEDRO ESCOBEDO	2,930	816	113	3,859
EZEQUIEL MONTES	2,607	558	23	3,188
COLÓN	2,247	714	68	3,029
TEQUISQUIAPAN	2,688	220	22	2,930
RESTO DEL ESTADO	3,656	682	105	4,443
TOTAL ESTADO	171,899	43,782	9,153	224,834

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	5,260	4,250	1,930	11,440
VIVIENDA USADA	420	1,250	650	2,320
OTRAS ACCIONES Y RTH	1,200	550	250	2,000
TOTAL ESTADO	6,880	6,050	2,830	15,760



Derechohabencia sin crédito (Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
BENITO JUÁREZ	73,948	9,007	1,767	84,722
SOLIDARIDAD	33,015	3,841	581	37,437
OTHÓN P. BLANCO	9,680	1,779	397	11,856
COZUMEL	7,955	1,093	196	9,244
RESTO DEL ESTADO	1,193	131	4	1,328
TOTAL ESTADO	125,791	15,851	2,945	144,587

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	8,540	3,330	830	12,700
VIVIENDA USADA	400	680	280	1,360
OTRAS ACCIONES Y RTH	680	180	80	940
TOTAL ESTADO	9,620	4,190	1,190	15,000



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
SAN LUIS POTOSÍ	93,374	17,132	3,891	114,397
CIUDAD VALLES	10,614	1,535	225	12,374
MATEHUALA	7,132	771	65	7,968
SOLEDAD DE GRACIANO SÁNCHEZ	6,695	515	61	7,271
RIOVERDE	3,040	357	26	3,423
TAMUÍN	2,287	118	79	2,484
VILLA DE REYES	1,995	263	134	2,392
RESTO DEL ESTADO	11,805	1,827	187	13,819
TOTAL ESTADO	136,942	22,518	4,668	164,128

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	3,610	1,370	560	5,540
VIVIENDA USADA	2,300	1,740	480	4,520
OTRAS ACCIONES Y RTH	1,040	360	150	1,550
TOTAL ESTADO	6,950	3,470	1,190	11,610



Derechohabencia sin crédito (Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
CULIACÁN	85,079	11,349	1,960	98,388
MAZATLÁN	38,808	4,728	804	44,340
AHOME	33,452	3,256	518	37,226
GUASAVE	14,694	1,304	214	16,212
SALVADOR ALVARADO	5,295	330	46	5,671
NAVOLATO	4,552	237	28	4,817
ELOTA	2,214	145	3	2,362
EL FUERTE	1,891	71	4	1,966
RESTO DEL ESTADO	6,260	879	83	7,222
TOTAL ESTADO	192,245	22,299	3,660	218,204

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	3,680	1,420	360	5,460
VIVIENDA USADA	2,910	1,490	380	4,780
OTRAS ACCIONES Y RTH	2,030	440	160	2,630
TOTAL ESTADO	8,620	3,350	900	12,870



Derechohabencia sin crédito (Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
HERMOSILLO	80,733	15,361	2,609	98,703
CAJEME	41,255	6,224	996	48,475
NOGALES	23,497	3,453	800	27,750
NAVOJOA	15,800	1,807	332	17,939
SAN LUIS RÍO COLORADO	11,014	1,059	255	12,328
GUAYMAS	10,384	1,321	262	11,967
AGUA PRIETA	9,932	1,030	201	11,163
CABORCA	9,052	1,538	190	10,780
EMPALME	4,920	455	140	5,515
CANANEA	3,383	1,576	108	5,067
PUERTO PEÑASCO	3,406	363	41	3,810
HUATABAMPO	3,525	171	13	3,709
RESTO DEL ESTADO	10,332	2,276	178	12,786
TOTAL ESTADO	227,233	36,634	6,125	269,992

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	9,850	2,580	480	12,910
VIVIENDA USADA	3,820	2,990	850	7,660
OTRAS ACCIONES Y RTH	2,460	740	340	3,540
TOTAL ESTADO	16,130	6,310	1,670	24,110



Derechohabencia sin crédito
(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
CENTRO	64,380	12,070	3,128	79,578
CÁRDENAS	9,113	1,810	270	11,193
COMALCALCO	3,943	405	50	4,398
RESTO DEL ESTADO	17,458	2,039	257	19,754
TOTAL ESTADO	94,894	16,324	3,705	114,923

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	3,380	900	240	4,520
VIVIENDA USADA	530	1,020	380	1,930
OTRAS ACCIONES Y RTH	1,100	490	140	1,730
TOTAL ESTADO	5,010	2,410	760	8,180



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
REYNOSA	62,842	9,312	3,010	75,164
MATAMOROS	38,697	7,096	1,343	47,136
TAMPICO	29,694	4,690	1,037	35,421
NUEVO LAREDO	26,786	7,330	1,039	35,155
VICTORIA	23,530	4,249	1,158	28,937
ALTAMIRA	8,918	3,072	818	12,808
CIUDAD MADERO	8,459	982	99	9,540
EL MANTE	6,334	1,042	135	7,511
VALLE HERMOSO	3,980	409	94	4,483
RÍO BRAVO	3,696	370	100	4,166
RESTO DEL ESTADO	10,409	890	117	11,416
TOTAL ESTADO	223,345	39,442	8,950	271,737

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	12,250	2,540	610	15,400
VIVIENDA USADA	2,770	2,700	980	6,450
OTRAS ACCIONES Y RTH	2,020	740	390	3,150
TOTAL ESTADO	17,040	5,980	1,980	25,000



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
TLAXCALA	6,816	2,113	482	9,411
APIZACO	4,723	813	90	5,626
HUAMANTLA	3,577	343	26	3,946
TETLA DE LA SOLIDARIDAD	3,292	405	97	3,794
PAPALOTLA DE XICHTÉNCATL	2,993	255	34	3,282
CHIAUTEMPAN	2,650	181	21	2,852
ACUAMANALA DE MIGUEL HIDALGO	2,154	226	51	2,431
RESTO DEL ESTADO	13,959	2,669	426	17,054
TOTAL ESTADO	40,164	7,005	1,227	48,396

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	610	190	40	840
VIVIENDA USADA	700	570	160	1,430
OTRAS ACCIONES Y RTH	490	130	40	660
TOTAL ESTADO	1,800	890	240	2,930



Derechohabencia sin crédito
(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VERACRUZ	47,181	10,537	1,842	59,560
XALAPA	33,609	5,836	1,010	40,455
COATZACOALCOS	25,089	4,404	712	30,205
POZA RICA DE HIDALGO	22,640	5,190	1,714	29,544
CÓRDOBA	20,302	2,832	480	23,614
BOCA DEL RÍO	15,305	2,194	364	17,863
ORIZABA	14,293	2,656	491	17,440
MINATITLÁN	7,595	1,410	152	9,157
MARTÍNEZ DE LA TORRE	6,212	829	123	7,164
RESTO DEL ESTADO	90,540	15,321	2,079	107,940
TOTAL ESTADO	282,766	51,209	8,967	342,942

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	11,430	4,140	1,160	16,730
VIVIENDA USADA	2,290	3,950	1,180	7,420
OTRAS ACCIONES Y RTH	2,930	1,040	340	4,310
TOTAL ESTADO	16,650	9,130	2,680	28,460



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
MÉRIDA	88,810	11,734	2,261	102,805
UMÁN	4,780	330	59	5,169
KANASÍN	2,325	190	6	2,521
VALLADOLID	2,341	131	21	2,493
PROGRESO	2,262	101	21	2,384
ACANCEH	1,413	60	2	1,475
TIZIMÍN	1,308	29	4	1,341
RESTO DEL ESTADO	9,760	380	22	10,162
TOTAL ESTADO	112,999	12,955	2,396	128,350

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	4,070	1,270	460	5,800
VIVIENDA USADA	2,190	1,100	330	3,620
OTRAS ACCIONES Y RTH	1,730	240	90	2,060
TOTAL ESTADO	7,990	2,610	880	11,480



Derechohabencia sin crédito

(Número de Trabajadores)

MUNICIPIO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
ZACATECAS	17,635	7,151	938	25,724
FRESNILLO	14,547	1,933	263	16,743
GUADALUPE	10,208	1,607	165	11,980
CALERA	2,200	1,436	96	3,732
MAZAPIL	1,275	1,246	203	2,724
RESTO DEL ESTADO	16,442	2,546	289	19,277
TOTAL ESTADO	62,307	15,919	1,954	80,180

ACCIONES DE CRÉDITO 2013

CONCEPTO	NIVEL DE INGRESO EN SALARIOS MINÍMOS			
	Hasta 3.99	de 4.0 a 10.99	Mayor a 10.99	TOTAL
VIVIENDA NUEVA	1,320	660	120	2,100
VIVIENDA USADA	350	480	90	920
OTRAS ACCIONES Y RTH	410	210	70	690
TOTAL ESTADO	2,080	1,350	280	3,710

Introducción

I. Plan de Labores 2013

II. Escenario financiero y Programa de Financiamientos 2013

III. Programa Operativo Anual 2013

IV. Glosario

Glosario

Asesoría Personalizada Infonavit (API): tiene como objetivo brindar información y asesoría a los derechohabientes con el fin que les permita tomar la mejor decisión en el uso de su crédito y, por consiguiente, incrementar su calidad de vida.

Cantidad básica: rendimiento de los recursos de la SCV, la cual se determina con base en el incremento al salario mínimo del Distrito Federal (SM) que haya aprobado la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.

Cantidad de ajuste: rendimiento adicional de los recursos de la SCV, el cual se otorga en función de los remanentes de la operación del Instituto y es determinado por el H. Consejo de Administración del Instituto.

CEDEVIS (Certificados de Vivienda Infonavit): bonos emitidos por un fideicomiso, cuya fuente de pago son los flujos, de interés y principal, de un conjunto de créditos hipotecarios originados por Infonavit y cedidos a dicho fideicomiso. Los bonos son vendidos al público inversionista a través de una subasta.

Cobranza Social: gestión de la cobranza en Infonavit que se basa en el principio de “siempre que exista voluntad de pago, habrá una solución”.

Costo de fondeo: es el rendimiento que el Instituto espera pagar en promedio por todas sus fuentes de financiamiento.

Costo operativo: es el gasto por la administración, operación y vigilancia (GAOV) que señala la Ley Infonavit. El tope máximo de gastos como porcentaje de los activos es 0.55%.

Descalce: es el riesgo que proviene del desajuste entre los valores del activo y del pasivo del balance general.

ECUVE (Evaluación Cualitativa de la Vivienda y su Entorno): indicador que valúa el cumplimiento de las viviendas a una serie de atributos propios y de su entorno, los cuales impactan directamente en la calidad de vida de sus posibles residentes. Los atributos y su importancia dentro del indicador fueron definidos con base en la opinión de derechohabientes, acreditados, expertos en materia de vivienda y funcionarios públicos.

GAOV: Gastos por concepto de Administración, Operación y Vigilancia.

Garantía Infonavit: conjunto de beneficios, apoyos, soluciones y defensoría a favor de los acreditados. Este esquema es la mejor práctica internacional en el mercado de servicios y es la única en su tipo en el mercado hipotecario mexicano.

Gestión Móvil: ayuda a controlar la gestión por parte de los asesores de cobranza, al requerir que los asesores presenten evidencia de la visita realizada a la vivienda, a través

de georeferencias y fotos del lugar, a través de uso de dispositivos móviles (Bluemessaging⁸)

Hipoteca Verde: consiste en un monto adicional al crédito Infonavit para que el derechohabiente adquiera viviendas equipadas con ecotecnologías, las cuales generan ahorros en el gasto familiar por la disminución en el consumo de energía eléctrica, agua y gas.

Indexación: mecanismo mediante el cual los precios fijados en un contrato se van ajustando de acuerdo en los cambios del salario mínimo.

ICV (Índice de Cartera Vencida): se refiere a la razón entre el número de créditos en cartera vencida y la cartera total administrada.

ICVV (Índice de Calidad de Vida vinculado a la Vivienda): indicador que valúa la calidad de vida vinculado a la vivienda de una persona y/o familia con base en la concordancia entre las características de la vivienda y su entorno con las de la persona y/o familia que la habitan. Las características y grados de concordancia fueron definidos con base a la opinión de derechohabientes, acreditados, expertos en materia de vivienda y funcionarios públicos.

ISA (Índice de Satisfacción del Acreditado): es la calificación que otorgan los compradores de vivienda nueva a la desarrolladora/constructora que les vendió el inmueble. Se obtiene de encuestas realizadas a acreditados del Instituto que habitan en una casa nueva recientemente adquirida. Mide el nivel de satisfacción que los habitantes tienen con la vivienda, el desarrollo habitacional, la atención y servicio que les brindaron, así como la relación entre precio pagado y valor recibido. Mientras más alto es el ISA, más satisfechos están quienes le compraron a la empresa calificada. La máxima calificación que se puede obtener es de 100 puntos

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

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

REA (Cobranza en Régimen Especial de Amortización): cobranza que no se realiza vía nómina.

⁸ *Bluemessaging* es un concepto que integra los eventos y transacciones que ocurren en campo con los sistemas de comunicación electrónicos más usados como Chat, SMS, VOIP e Email, implementando reglas de negocio inteligentes que soportan un flujo de trabajo y permiten a la Institución ser más ágil, competitiva y rentable. La comunicación unificada interactuando con las aplicaciones móviles permiten generar un ambiente colaborativo oportuno sin importar donde se encuentren las personas involucradas. Las transacciones realizadas en campo deben ser soportadas por varias instancias e interlocutores en la Institución y a su vez permite el control y la toma de decisiones. La actual convergencia de software, hardware y tecnologías de red permiten optimizar los procesos empresariales y ofrecer un sistema de comunicación integrado y sin fisuras.

Rendimiento diferenciado a la SCV: propuesta por el cual se considera la carrera laboral del trabajador, así como sus necesidades de vivienda, en el otorgamiento del rendimiento a la SCV.

Reserva de rendimiento adicional: es un componente de la cantidad de ajuste reservada para contingencias que puedan afectar el patrimonio del Instituto.

Riesgo crediticio: pérdida potencial, producto del incumplimiento de los acreditados de sus compromisos de pago.

Riesgo de prepago: riesgo generado por la posibilidad de que algunos créditos liquiden de forma anticipada, disminuyendo los ingresos por intereses.

Riesgo operativo: riesgo al que está expuesto el Instituto por pérdidas que pueden ocurrir por cuatro factores: personas, procesos, sistemas y factores externos.

ROA (Cobranza en Régimen Ordinario de Amortización): cobranza que se realiza vía nómina.

RDS (Ruta de Solución): es una gestión de cobranza con un proceso de decisión determinado y que ofrece soluciones de manera eficiente, transparente y ágil, con el propósito de mejorar las tasas de contacto con los acreditados y realizar ejecuciones tempranas, lo que permitirá disminuir la proporción de acreditados que van a cobranza especializada.

RUV (Registro Único de Vivienda): plataforma central para dar seguimiento a la oferta de vivienda a nivel nacional y servir de base para simplificación administrativa y planeación urbana, además de ser un elemento clave para el desarrollo de nuevas funcionalidades

SCV (Subcuenta de Vivienda): cuenta personal de cada derechohabiente de Infonavit en la cual son depositadas las correspondientes aportaciones patronales e intereses generados.

Seguro de vida e incapacidad: es el costo anual como porcentaje de los activos totales, por el uso del seguro de vida e incapacidad que otorga el Instituto a sus acreditados.

SSV (Saldo de la Subcuenta de Vivienda): cantidad de recursos monetarios con la que cuenta el derechohabiente en su Subcuenta de Vivienda.

Subsidios de tasas de interés: con el propósito de que los derechohabientes con bajos ingresos puedan acceder a una vivienda, Infonavit otorga un subsidio al momento de la originación a través de la tasa de interés, el cual consiste en cobrar tasas de interés inferiores a la tasa costo del Instituto.

Taller "Saber para Decidir": esquema educativo que da elementos para una mejor comprensión de los conceptos asociados al crédito, con el propósito de educar al acreditado para evitar malas decisiones en el uso de su crédito y elección de vivienda.

TACC (Tasa Anual de Crecimiento Constante): se refiere a la tasa de crecimiento entre los valores de inicio y fin de una serie dada, expresada como promedio geométrico anual.

Tasa costo: es la tasa que cubre los costos marginales de financiamiento, operación y pérdida esperada, así como la remuneración al capital que soporta la pérdida no esperada del portafolio hipotecario.

TGE (Tablero de Gestión Estratégica): metodología de ejecución de la estrategia usada en Infonavit. Se basa en los conceptos del *Balanced Scorecard*.

TIR (Tasa Interna de Rendimiento): es la tasa que equipara el valor de los pagos esperados con el saldo insoluto del crédito.

TRV (Tasa de Rendimiento al Vencimiento): es la tasa que equipara el valor de los pagos esperados con el saldo insoluto del crédito.

USS (Unidad de Solución Social): área de Infonavit que se especializa en la recuperación de viviendas abandonadas, con el fin de que resuelva los activos improductivos a través de estrategias y esquemas especializados de recuperación que maximicen el valor de los activos, considerando en todo momento la vocación social del Instituto.

VSM (Veces Salario Mínimo): múltiplo usado en diversos cálculos de actividades hipotecarias del Infonavit.