



Planes de Labores y Financiamientos 2011

Innovar para Consolidar

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>Román Álvarez Varea</i>	<i>Subdirector General de Hipotecaria Social</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>José de Jesús Gómez Dorantes</i>	<i>Subdirector General de Planeación y Finanzas</i>
<i>José A. Morteo Baez</i>	<i>Subdirector General de Control Interno y Excelencia en el Servicio</i>
<i>Víctor Núñez Martín</i>	<i>Subdirector General de Tecnologías</i>
<i>Víctor Eduardo Pérez Orozco</i>	<i>Subdirector General de Sustentabilidad Social</i>
<i>Jorge Pulido Vázquez</i>	<i>Secretario General y de Asuntos Jurídicos</i>
<i>Rafael Riva Palacio Pontones</i>	<i>Secretario General del Sindicato del Infonavit</i>
<i>Vicente Rodríguez Woog</i>	<i>Coordinador de Educación y Enlace con Comisiones Consultivas Regionales</i>
<i>Mayela Vázquez Ávila</i>	<i>Coordinadora de Comunicación y Apoyo</i>

Visión

“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”.

Misión

Contribuir al bienestar de nuestros trabajadores y sus familias, al cumplir con la responsabilidad social que nos ha sido encomendada:

- Poniendo a su alcance productos de crédito e información que les permitan tomar la mejor decisión para satisfacer sus necesidades de vivienda y constituir un patrimonio familiar de acuerdo a sus intereses.
- Impulsando la creación de espacios habitacionales sustentables y competitivos que generen bienestar social, propicios para el desarrollo de comunidades más humanas y armónicas.
- Enriqueciendo el conocimiento de los trabajadores y sus familias en cuanto a: ahorro, crédito, patrimonio y retiro y promoviendo una cultura sobre la importancia de vivir en comunidades que generen bienestar social y plusvalía.
- Otorgando rendimientos a su ahorro para mejorar su capacidad de compra o pensión.

Objetivos Institucionales

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

Índice	Página
I. Introducción	6
II. Estrategia encaminada a alcanzar los objetivos y la Nueva Visión	12
III. Plan de Labores 2011	15
Objetivo uno: Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente	21
Evolución permanente de la arquitectura organizacional alineada a la Nueva Visión.	22
Programa de fortalecimiento del capital humano	23
Continuidad del Acuerdo de Responsabilidad Social Compartida	24
Objetivo dos: Contar con la cultura de compromiso social y excelencia en el servicio	25
Gestión integral rumbo a la excelencia “Certificación de servicio tu Infonavit”	26
Objetivo tres: Garantizar que las personas del Infonavit Ampliado cuenten con capacidades, actitudes en cultura y niveles de servicio	27
Modelo Integral de Gestión de Proveedores (MIGP)	28
Objetivo cuatro: Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable	31
Sustentabilidad sin limites	32
Comunidad Sustentable	32
Programa de revitalización de unidades habitacionales de INFONAVIT	33
Promoción ante autoridades locales de un modelo de gestión municipal para el fomento de la vivienda sustentable	34
Objetivo cinco: Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios	36
Estrategia de comunicación para mantener el posicionamiento del Infonavit e incorporar el mensaje de calidad de vida	37
Modelo de relacionamiento con el usuario	38
Objetivo seis: Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia	40
Plataformas de Recaudación Fiscal	41
Continuidad funcional y operativa	43
Objetivo siete: Aplicar las mejores prácticas para tener un gobierno institucional ejemplar	45
Evolución continua del gobierno institucional	46
Objetivo ocho: Enriquecer el conocimiento de los trabajadores para que tomen mejores decisiones en el ciclo ahorro, crédito, vivienda, comunidad y retiro	48
Rediseño de procesos hipotecarios con enfoque de sustentabilidad	

Objetivo nueve: Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano	49
Estrategia de portafolio de crédito	50
Cobranza Social Integral –CSI	52
Aseguramiento de la calidad de las viviendas	53
Canales de afiliación y promoción	55
Objetivo diez: Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente	58
Programa de fortalecimiento del ambiente de control interno	59
Rediseño de procesos hipotecarios con enfoque de sustentabilidad	59
Objetivo once: Asegurar viabilidad financiera a largo plazo	63
Administración del portafolio reservado	64
Objetivo doce: Incrementar recursos disponibles para la atención a trabajadores.	66
Nuevos productos de fondeo de mercado	67
IV. Escenario financiero y Programa de Financiamientos 2011	69
4.1 Escenario macroeconómico	70
4.2 Escenario financiero del Infonavit	71
4.3 Ingresos	71
4.4 Egresos	72
4.5 Programa de financiamientos	74
V. Programa Operativo Anual 2011	78

I. Introducción

II. Estrategia encaminada a alcanzar los objetivos y la Nueva Visión

III. Plan de Labores 2011

IV. Escenario financiero y Programa de Financiamientos 2011

V. Programa Operativo Anual 2011

I. Introducción

En el año 2001 inició un proceso de transformación en Infonavit que tenía como objetivo potenciar su capacidad de otorgamiento de crédito, a partir del fortalecimiento operativo y financiero de la institución.

El rezago habitacional de los derechohabientes del Infonavit en el año 2000 era de aproximadamente 1.2 millones de hogares más 1.5 millones de hogares con aspiración de propiedad, de un total de 5.9 millones de derechohabientes; es decir, 49% de los hogares derechohabientes se encontraban en necesidad de vivienda (definido como hogares en condiciones de hacinamiento o en viviendas con materiales de corta duración o que no eran propietarios de sus viviendas). Adicionalmente, se agregaban unos 200 mil nuevos hogares cada año a la demanda de vivienda.

El promedio anual de créditos otorgados por Infonavit durante los 3 años previos (1998-2000) había sido de 185 mil. A ese ritmo, Infonavit no podría atender la demanda de vivienda de los trabajadores y el rezago continuaría en ascenso.

Además de este reto en materia de atención de la demanda de vivienda, Infonavit enfrentaba una situación de debilidad financiera importante, a consecuencia del nivel de cartera vencida que alcanzaba el 21.7%, aún bajo criterios de contabilidad bastante laxos (por ejemplo, no consideraba la "omisión intermedia"). Adicionalmente, se estimaba que a diciembre de 2001 era necesario constituir aproximadamente \$35,000 millones de reservas para hacer frente a las contingencias por riesgo de crédito y de extensión de la cartera.

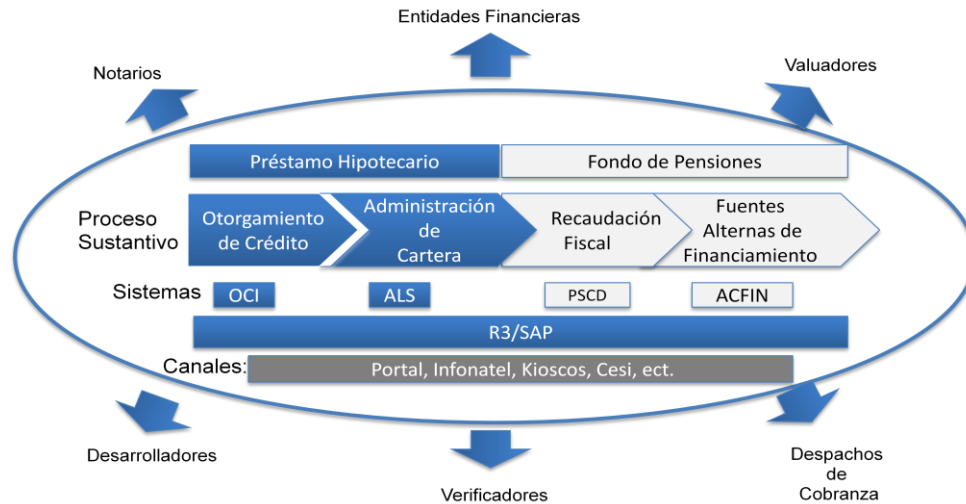
Una consecuencia de la debilidad financiera, era el bajo rendimiento pagado a la Subcuenta de Vivienda, que promedió -0.42% en el período 1997-2000.

Por esta razón, la Administración inició la construcción de un modelo operativo que le permitiera a Infonavit fortalecerse financieramente a efecto de poder cumplir con su Misión. Dicho modelo implica la organización de la institución alrededor de procesos sustantivos que le permiten cumplir con las responsabilidades que le han sido conferidas en la Ley: establecer un programa de otorgamiento de crédito que permita atender las necesidades de vivienda de los trabajadores y pagar rendimientos competitivos al Fondo Nacional de la Vivienda.

Para dar soporte a este modelo operativo basado en procesos sustantivos, se llevó un trabajo de reingeniería de procesos y se implantaron diversas plataformas tecnológicas y canales de atención físicos y electrónicos. En materia de personal, se llevó a cabo, en colaboración con el Sindicato de Trabajadores de Infonavit, un profundo proceso de transformación cultural que generara en los empleados del Instituto una orientación a resultados y un compromiso con la excelencia en el servicio a usuarios. Además, se

desarrolló una red de proveedores externos que le permitieron a Infonavit potenciar su capacidad operativa sin incrementar su estructura y gasto fijo, el Infonavit Ampliado.

Modelo Operativo Institucional



Los resultados de la aplicación de este modelo operativo a casi 10 años de distancia son muy positivos, particularmente en materia de productividad, fortalecimiento financiero y de potenciamiento de la capacidad de otorgamiento de crédito:

	2000	2009	Variación
PRODUCTIVIDAD			
Créditos Originados	250,110	447,481	79%
Empleados	4,900	3,966	-19%
Créditos Originados/ empleado	51	113	121%
Créditos administrados/ empleado	408	1,378	238%
EFICIENCIA			
Gastos (% del Programa de Crédito)	6.6%	5.4%	-1.25pp

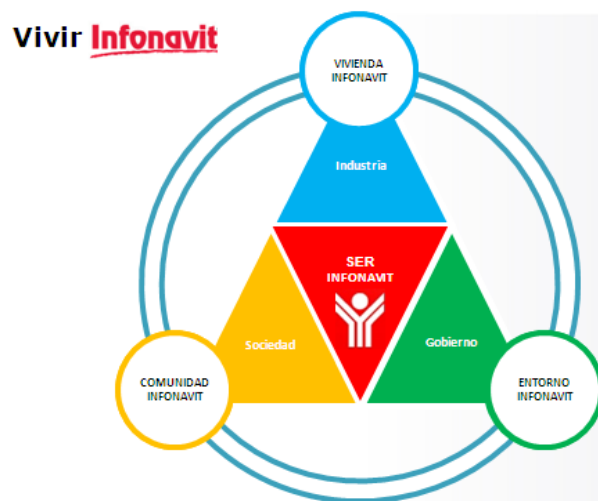
Millones de pesos	2000 (a precios 2009)	2009	Variación	Banca Comercial 2009 ** vivienda	
INGRESOS TOTALES	21,628	118,612	448%		
Utilidad	1,965	11,168	468%		
RENTABILIDAD	ROA	1.50%	1.86%	0.36pp	1.25%
SOLVENCIA	Reservas / Cartera Vencida	81%	258%	177pp	91% **
Capital	13,720	59,685	335%		
Cartera Vencida	21.7%	4.8%	-16.9pp	4.6% **	
Cedevis	0	13,840			
FONDEO MERCADO	Monto invertido por instituciones privadas	256.5 *	41,804	1,697%	
RENDIMIENTO SSV	Tasa real	-0.42%	2.6%	3.02 pp	

Durante el periodo 2008-2010, Infonavit habrá originado en promedio 472 mil créditos por año, aproximadamente. Esto significa que el Instituto podría estar en posibilidad de abatir el rezago habitacional en los próximos 5 ó 6 años, además de continuar atendiendo la demanda por formación de nuevos hogares. Al mismo tiempo, ha incrementado el rendimiento de la SSV a 2.6%

El reto institucional no está ya en simplemente continuar otorgando créditos hipotecarios o en pagar rendimientos competitivos.

Por esta razón, a partir de 2009, con la aprobación de la H. Asamblea General del Instituto de una Nueva Visión institucional, Infonavit se plantea el 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 Nueva Visión se materializa en diversas iniciativas denominadas “Vivir Infonavit” que a lo largo de 3 ejes buscan generar mejores condiciones para la vida de los trabajadores y sus familias: vivienda, entorno y comunidad.

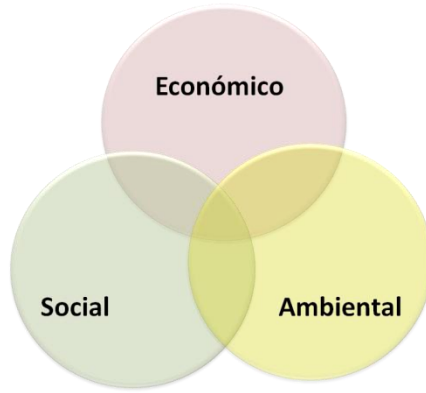


Es decir, Infonavit ha venido reorientando su estrategia institucional para utilizar la plataforma operativa y la fortaleza financiera construidas a partir de 2001 como un medio para generar mejores oportunidades para que los trabajadores tengan mayor bienestar.

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.



Todo lo anterior significa que la medida del éxito del Instituto a futuro dependerá de lograr alcanzar resultados que equilibren la sustentabilidad económica, social y ambiental.



El presente documento contiene la estrategia que desarrollará la institución, así como las metas crediticias que se plantea para poder alcanzar su Nueva Visión.

I. Introducción

II. Estrategia encaminada a alcanzar los objetivos y la Nueva Visión

III. Plan de Labores 2011

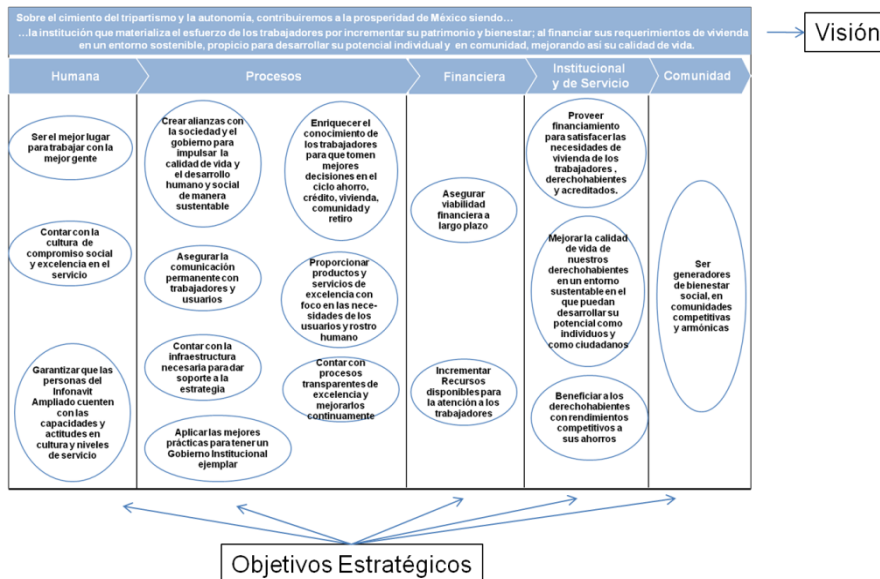
IV. Escenario financiero y Programa de Financiamientos 2011

V. Programa Operativo Anual 2011

II. Estrategia encaminada a alcanzar los objetivos y la Nueva Visión

La herramienta base en la planeación y gestión estratégica del Infonavit es el Tablero de Gestión Estratégica (TGE), mismo que refleja los temas estratégicos contenidos en la Nueva Visión, Misión y Objetivos Institucionales.

Tablero de Gestión Estratégica Institucional 2009-2013



Dimensiones estratégicas

Las dimensiones del TGE agrupan un conjunto de objetivos estratégicos diferenciándolos por su impacto, de modo que la relación causa-efecto entre ellos pueda explicarse de manera sencilla.

Dimensiones de *causa*: son aquellas en las que es posible incidir de forma directa mediante la toma de decisiones y la ejecución de iniciativas estratégicas.

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.

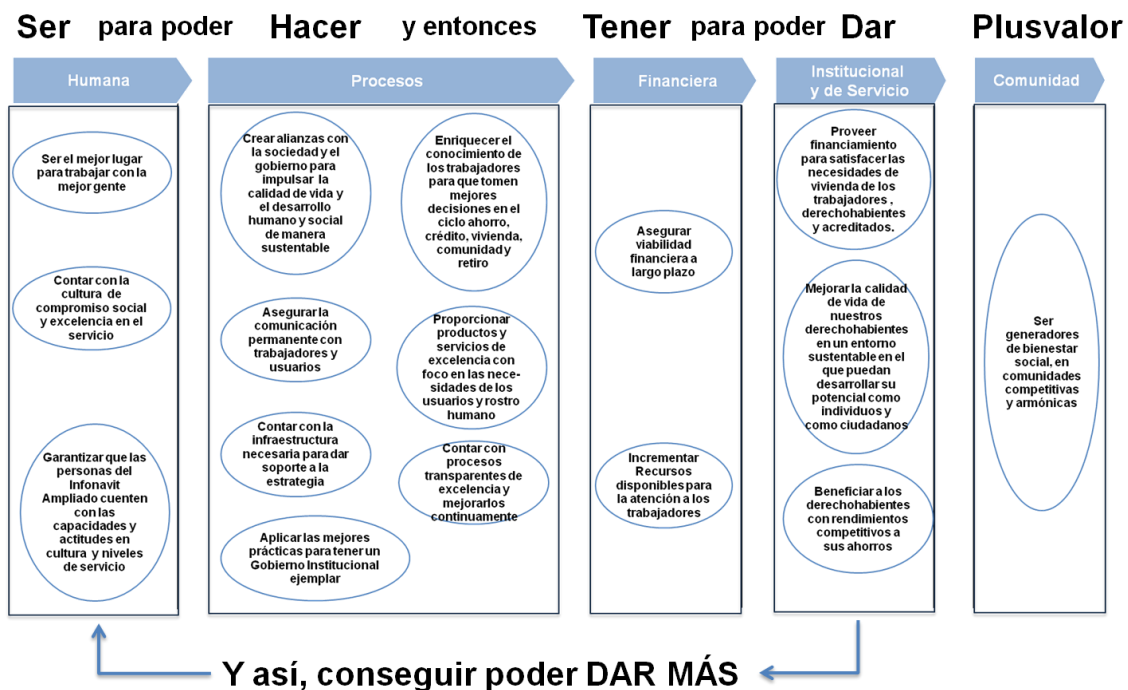
Los resultados de los objetivos estratégicos de estas dimensiones (Humana, Procesos y Financiera) deben incidir sobre los objetivos de las dimensiones de *efecto*.

Dimensiones de efecto: contienen los objetivos estratégicos que representan el fin último de la estrategia.

La Dimensión Institucional y de Servicio contiene los objetivos que dan cumplimiento a la Nueva Visión del Infonavit, tanto en términos de satisfacción de las necesidades de vivienda y en la remuneración a la Subcuenta de Vivienda, como en términos de impacto en la calidad de vida de los trabajadores de sus familias en un entorno sustentable.

La Dimensión Comunidad es la culminación de todos los esfuerzos del Instituto para alcanzar su Visión.

La relación entre las cinco dimensiones puede explicarse de la siguiente manera:



I. Introducción

II. Estrategia encaminada a alcanzar los objetivos y la Nueva Visión

III. Plan de Labores 2011

IV. Escenario financiero y Programa de Financiamientos 2011

V. Programa Operativo Anual 2011

III. Plan de Labores 2011

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. 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 Nueva Visión y la Misión.

El *Plan de Labores y de Financiamiento 2011* prioriza las iniciativas estratégicas que transformarán los procesos del Infonavit.



Prioridades estratégicas

Tras la realización de un proceso de reflexión interna por parte del equipo directivo del Infonavit sobre los principales retos actuales y futuros, se identificaron dos vertientes principales para encauzar el trabajo de la organización en 2011:

1. **Consolidación operación hipotecaria**
2. **Hacer realidad la Nueva Visión de Sustentabilidad Social**

Para hacer frente a estos retos, es necesario desarrollar iniciativas que se enfoquen en generar las capacidades de explotar las oportunidades y eliminar los riesgos que

representan los retos identificados. Tras un proceso de priorización y depuración fue conformado un portafolio de 22 iniciativas para el periodo estratégico 2011-2012.

El enfoque estratégico para el diseño de las 22 iniciativas para 2011 es el concepto de “Innovar para Consolidar”. El objetivo es desarrollar nuevos mecanismos de operación, productos y canales para consolidar el modelo de atención a la demanda de vivienda de los trabajadores que se ha venido construyendo desde 2001, buscando la sustentabilidad ambiental, social y económica que se plantea en la Nueva Visión Institucional.

Por lo tanto, de cara a organizar el trabajo del Instituto en 2011, las iniciativas estratégicas de ese año fueron clasificadas en dos tipos: de Consolidación y de Innovación.

El siguiente cuadro muestra la relación existente entre el impacto de los logros en las iniciativas estratégicas 2011 y el total de los objetivos de las perspectivas Humana, Procesos y Financiera, así como las áreas responsables de ejecutar las iniciativas.

Matriz de Impacto de los proyectos estratégicos 2011

OBJETIVO	HUMANA			PROCESOS					FINANCIERA		RESPONSABLE	
	Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente	Contar con la cultura de compromiso social y excelencia en el servicio	Garantizar que las personas del Infonavit Ampliado cuenten con las capacidades y actitudes en cultura y niveles de servicio	Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable.	Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios	Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia.	Aplicar las mejores prácticas para tener un gobierno institucional ejemplar.	Enriquecer el conocimiento de los trabajadores para que tomen mejores decisiones en el ciclo ahorro, crédito, vivienda, comunidad y retiro	Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano.	Contar con procesos transparentes de excelencia y mejoramientos continuamente.		Asegurar viabilidad financiera a largo plazo
Evolución permanente de la arquitectura organizacional alineada a la Nueva Visión.												SGAP
Programa de fortalecimiento del capital humano												SGAP
Continuidad del Acuerdo de Responsabilidad Social Compartida												SGAP
Gestión integral rumbo a la excelencia "Certificación de servicio tu Infonavit"												SGCIES
Modelo Integral de Gestión de Proveedores (MIGP)												SGCIES
Sustentabilidad sin límites												SGSS
Comunidad Sustentable												SGSS
Programa de revitalización de unidades habitacionales de INFONAVIT												SGSS
Promoción ante autoridades locales de un modelo de gestión municipal para el fomento de la vivienda sustentable												SGSS
Estrategia de comunicación para mantener el posicionamiento del Infonavit e incorporar el mensaje de calidad de vida												CCA
Modelo de relacionamiento con el usuario												SGCIES
Plataformas de Recaudación Fiscal												SGRF
Continuidad funcional y operativa												SGT
Evolución continua del gobierno institucional												SGAJ
Rediseño de procesos hipotecarios con enfoque de sustentabilidad												SGSS
Estrategia de portafolio de crédito												SGHS
Cobranza Social Integral -CSI												SGHS
Aseguramiento de la calidad en las viviendas												SGSS
Canales de afiliación y promoción												Asesor
Programa de fortalecimiento del ambiente de control interno												SGCIES
Administración del portafolio reservado												SGHS
Nuevos productos de fondeo de mercado												SGPF

A continuación, es presentado el desglose los objetivos estratégicos y las iniciativas estratégicas que los impactan

Dimensión Humana

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.		
Humana	Consolidación	Innovación
Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente	<ul style="list-style-type: none"> Programa de fortalecimiento del capital humano Continuidad del Acuerdo de Responsabilidad Social Compartida. 	<ul style="list-style-type: none"> Evolución permanente de la arquitectura organizacional alineada a la Nueva Visión.
Contar con la cultura de compromiso social y excelencia en el servicio		<ul style="list-style-type: none"> Gestión integral rumbo a la excelencia "Certificación de servicio tu Infonavit"
Garantizar que las personas del Infonavit Ampliado cuenten con las capacidades y actitudes en cultura y niveles de servicio	<ul style="list-style-type: none"> Modelo Integral de Gestión de Proveedores (MIGP) 	

Dimensión Procesos:

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.		
Procesos	Consolidación	Innovación
Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable		<ul style="list-style-type: none"> Sustentabilidad sin límites. Comunidad Sustentable Programa de revitalización de unidades habitacionales de Infonavit Promoción ante autoridades locales de un modelo de gestión municipal para el fomento de la vivienda sustentable
Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de comunicación para mantener el posicionamiento del Infonavit e incorporar el mensaje de calidad de vida 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de relacionamiento con el usuario

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.		
Procesos	Consolidación	Innovación
Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Plataformas de Recaudación Fiscal Continuidad funcional y operativa 	
Aplicar las mejores prácticas para tener un Gobierno Institucional ejemplar	<ul style="list-style-type: none"> Evolución continua del gobierno institucional 	
Enriquecer el conocimiento de los trabajadores para que tomen mejores decisiones en el ciclo ahorro, crédito, vivienda, comunidad y retiro	<ul style="list-style-type: none"> Rediseño de procesos hipotecarios con enfoque de sustentabilidad 	

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.		
Procesos	Consolidación	Innovación
Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano	<ul style="list-style-type: none"> Cobranza Social Integral Aseguramiento de la calidad de las viviendas 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de portafolio de crédito Canales de afiliación y promoción
Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente	<ul style="list-style-type: none"> Rediseño de procesos hipotecarios con enfoque de sustentabilidad Programa de fortalecimiento del ambiente de control interno 	

Dimensión Financiera:

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	Consolidación	Innovación
Asegurar viabilidad financiera a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> Administración del portafolio reservado 	
Incrementar Recursos disponibles para la atención a los trabajadores		<ul style="list-style-type: none"> Nuevos productos de fondeo de mercado

Iniciativas estratégicas

DIMENSIÓN HUMANA

Implicaciones estratégicas

Continuará siendo una prioridad el desarrollo de las capacidades del personal que asegure a las diferentes áreas del Instituto contar con la mejor gente para ejecutar los procesos críticos con excelencia y compromiso social. Del mismo modo, serán replicados estos esfuerzos con los proveedores que participan en los procesos sustantivos, sobre todo en aquellos que tienen contacto directo con los trabajadores. Para ello será indispensable fortalecer una alineación cultural a través de una serie de acciones y mecanismos de administración del Infonavit Ampliado.

Objetivo uno Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente

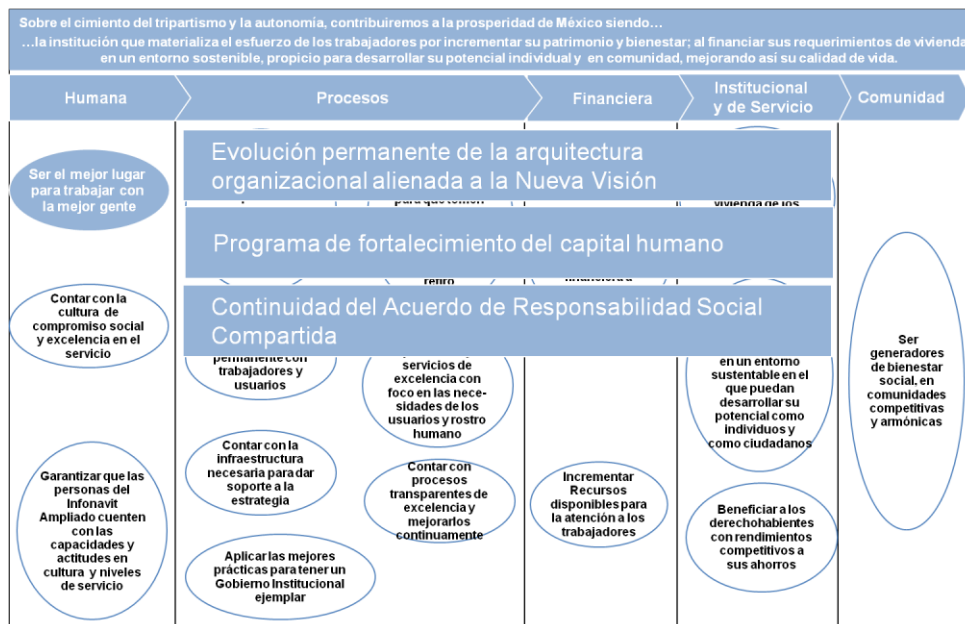
Descripción del objetivo

Contar con personal motivado, con base en las mejores prácticas de recursos humanos, como parte de ser una organización que promueve el desarrollo personal, profesional y familiar de sus trabajadores: tener a la gente con capacidades y actitudes adecuadas en los puestos adecuados permitirá desarrollar mejor el trabajo.

Indicadores que miden el objetivo:

- Calificación del Great Place To Work (GPTW)
- Porcentaje de cumplimiento de competencias en el personal

Iniciativas con alto impacto para este objetivo estratégico



Evolución permanente de la arquitectura organizacional alineada a la Nueva visión.

Subdirección General de Administración de Personas
Consolidación

Durante el 2008 con la Nueva Visión y Misión, el Instituto no sólo se preocupa por concluir el logro de los objetivos estratégicos sino también por operar con una estructura organizacional alineada a la estrategia. Por esta razón, en materia de administración de personas se establecen métodos que aseguren la sistematización y rápida construcción de una estructura organizacional ágil y flexible que permita obtener la máxima eficiencia de recursos y el logro de los objetivos institucionales.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
A partir de facultar a los líderes de cada área y dotar de apoyos metodológicos para el armado de estructuras por objetivos, conocimiento y ubicación del talento humano, análisis de procesos documentados e indicadores de productividad, apoyar los cambios de estructura que se vayan requiriendo para cumplir la misión y visión.	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir a reportes directos del DG, los lineamientos en diseño de estructuras por objetivos. • Formalización de indicadores de productividad en Delegaciones. • Diseñar los indicadores de eficiencia para las áreas sustantivas y de apoyo. • Apoyo en la instalación y diseño de estructuras. 	Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente.
OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
Apoyar en la conformación de las estructuras, para que de forma ágil y flexible responda al logro de las estrategias del Instituto.	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar las estructuras del 70% restante de las delegaciones. • Contar con los lineamientos en diseño de estructuras por objetivos para los reportes directos del Director General. 	Subdirección General de Administración de Personas
	LOGROS A LARGO PLAZO	ÁREAS INVOLUCRADAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Operar con las estructuras alineadas a la misión y visión. 	Todas las áreas del Instituto, Delegaciones y Sindicato

Programa de fortalecimiento del capital humano
 Subdirección General de Administración de Personas
 Innovación

Para ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente, el Instituto se preocupa por cuidar al personal de impacto de manera que tanto en el mediano como en el largo plazo se cumplan los objetivos estratégicos y a su vez se desarrolle una cultura de liderazgo e identificación de nuevas competencias. Con esta iniciativa se fortalece el capital humano y se asegura la continuidad de la operación.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
<p>Para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales es necesario establecer una cultura de liderazgo e identificar nuevas competencias que fortalezcan el capital humano de Instituto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implantar planes de desarrollo para el personal clave • Identificar y desarrollar las nuevas competencias acordes a la operación. • Validación por el DG del modelo de liderazgo Infonavit. 	<p>Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente</p>
	<p>LOGROS A CORTO PLAZO (2011)</p>	<p>RESPONSABLE(S)</p>
<p>OBJETIVO DE LA INICIATIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el método de diseño del modelo de organización • Desarrollar y contar con personal que tenga las competencias y el entrenamiento necesario para asegurar la continuidad de la operación. • Contar con un modelo de liderazgo que contribuya a ser uno de los mejores lugares para trabajar con la mejor gente. 	<p>Subdirección General de Administración de Personas</p>
<p>Asegurar la continuidad de la operación y sus mejores prácticas, así como el logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>LOGROS A LARGO PLAZO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal en las nuevas competencias que se identifiquen. • Contar con una cultura de liderazgo. 	<p>ÁREAS INVOLUCRADAS</p> <p>Todas las áreas del Instituto y Delegaciones</p>

Continuidad del Acuerdo de Responsabilidad Social Compartida
 Subdirección General de Administración de Personas
 Consolidación

Para ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente, es necesario mantener una relación cordial entre la Administración y el Sindicato con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos institucionales. De esta manera, se asegura el seguimiento a lo establecido en el Acuerdo de Responsabilidad Social Compartida (ARSC) y se llega a un entendimiento común de los objetivos institucionales con el compromiso de alcanzar su cumplimiento, asegurando así, mejores condiciones de trabajo y fortalecimiento en las capacidades y actitudes del personal.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
<p>Basados en el logro de los objetivos estratégicos del Instituto y los acuerdos contenidos en el ARSC: Garantizar la igualdad de oportunidades y de trato. Reconocer a los mejores trabajadores. Continuar con el fortalecimiento en las relaciones entre Sindicato y Administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los objetivos que plantea el ARSC y mejorar aquellos que lo requieran. • Revisión del CCT cada 2 años • Revisión salarial anual • Diseñar el Régimen de Convivencia Unificado • Diseño de las bases de la Libertad de afiliación al SNTInfonavit 	<p>Ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente</p>
OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
<p>Fortalecer las relaciones entre Administración y Sindicato a través del entendimiento común de los objetivos institucionales y el compromiso por su cumplimiento, asegurando las mejores condiciones de trabajo para el equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar acuerdos entre Administración y Sindicato, de las bases sobre las cuales se fomenta a los trabajadores la cultura de igualdad y equidad. 	<p>Subdirección General de Administración de Personas</p>
	LOGROS A LARGO PLAZO	ÁREAS INVOLUCRADAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la cultura de igualdad, equidad y compromiso en todos los trabajadores sindicalizados y no sindicalizados del Instituto hacia el logro de los resultados. 	<p>Sindicato, Delegaciones y todas las áreas del Instituto.</p>

Objetivo dos

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

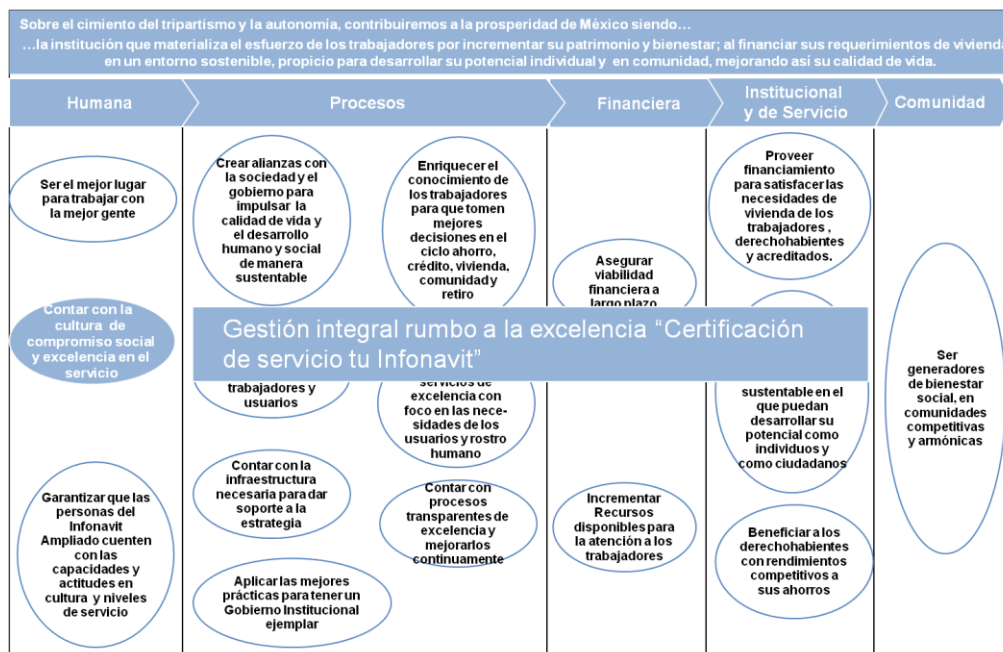
Descripción del objetivo

Asegurar que las personas de la organización demuestren actitudes y acciones consistentes con los valores y la cultura del Instituto; que la gente esté siempre en la búsqueda del desarrollo personal y la mejora de sus funciones, con un alto compromiso con la excelencia en el servicio.

Indicador que mide el objetivo:

- Encuestas de satisfacción en CESIs y canales alternos de atención

Iniciativas con alto impacto para este objetivo estratégico



Gestión integral rumbo a la excelencia “Certificación de servicio Tu Infonavit”

Subdirección General de Control Interno y Excelencia en el Servicio
Consolidación

El Infonavit, como un instituto de vanguardia y preocupado por la plena satisfacción de las necesidades de sus derechohabientes, acreditados y usuarios, lanza esta iniciativa con la finalidad de asegurar la excelencia en el servicio. Para ello, busca obtener una certificación de los niveles de satisfacción, por medio de un ente certificador reconocido y avalado por los usuarios. Algunas de estas certificaciones son: Certificación de ISO 14000 (Medio Ambiente) y la Certificación del sistema integral.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
<p>Tener la certeza de que el Instituto está ofreciendo un servicio de excelencia que supere las expectativas de los usuarios, para lo que se requiere incorporar a los procesos el enfoque en los usuarios, con apego a mejores prácticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación del Sistema Integral de Gestión con enfoque en el usuario final 	<p>Contar con la cultura de compromiso social y excelencia en el servicio.</p> <p>Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente.</p> <p>Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios con rostro humano.</p>
OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
<p>Que el Instituto se centre en los usuarios a través de la mejora continua de los procesos con enfoque en los usuarios para su satisfacción y, exceder sus expectativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el Sistema Integral de gestión • Orientar las auditorías integrales a la mejora continua y a la satisfacción del usuario • Lograr la Certificación del Sistema Integral de Gestión de la Calidad • Obtener la Certificación de la norma ISO 14000 (Medio Ambiente) 	<p>Subdirección General de Control Interno y Excelencia en el Servicio</p>
	LOGROS A LARGO PLAZO	ÁREAS INVOLUCRADAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir la certificación del trabajador 	<p>Delegaciones y todas las áreas del Instituto.</p>

Objetivo tres

Garantizar que las personas del Infonavit Ampliado cuenten con las capacidades y actitudes en cultura y niveles de servicio

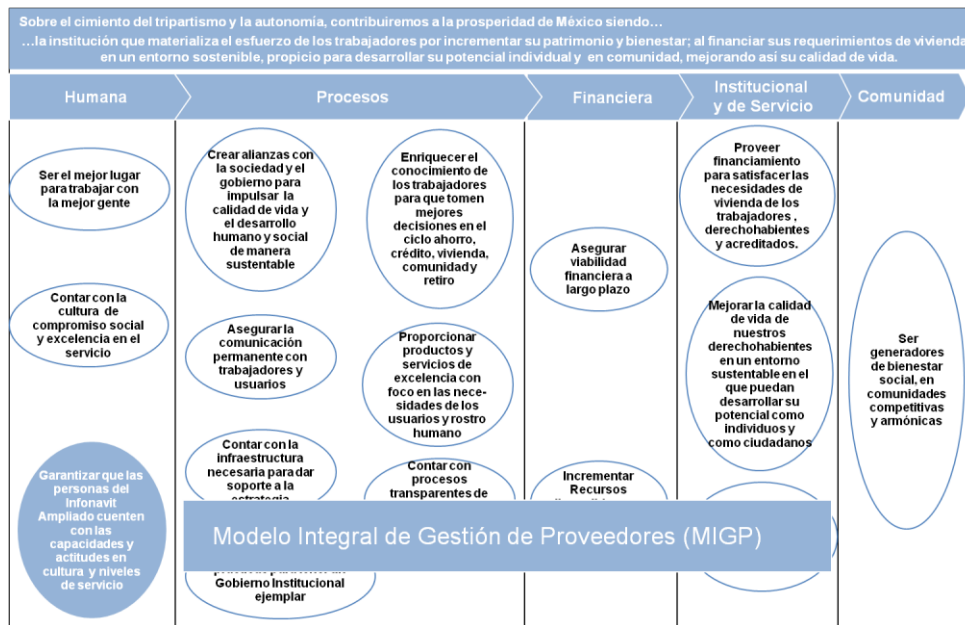
Descripción del objetivo

Asegurar que las personas que trabajan para las empresas proveedoras del Instituto cuenten con conocimientos, habilidades, actitudes y cultura, que sean consistentes con los valores y prácticas institucionales, y que compartan la pasión por el desarrollo de funciones, con compromiso, comportamiento ético y servicio de excelencia.

Indicador que mide el objetivo:

- Índice de personal del Infonavit Ampliado contratado con formación en el SER INFONAVIT (CCC)

Iniciativas con alto impacto para este objetivo estratégico



Modelo Integral de Gestión de Proveedores (MIGP)

Subdirección General de Control Interno y Excelencia en el Servicio
Consolidación

Con la finalidad de definir una estrategia institucional para asegurar que los niveles de servicio y cultura de excelencia de los proveedores cumplan o superen los estándares, de forma que los usuarios finales perciban un Infonavit integral. Se busca diseñar y formalizar un modelo institucional de gestión de proveedores, que incluya aspectos de control interno, procesos, metodologías probadas y aspectos de alineación cultural, de forma que pueda propiciarse la mejora mutua de la relación entre ambos, buscando homologar competencias, calidad, oportunidad, eficiencia y satisfacción al usuario.

Este programa se consolida con cinco proyectos:

- Certificación de proveedores
- Gestión y medición del servicio entregado por proveedores.
- Modelo de proceso institucional de gestión de proveedores.
- Implementación de control interno en la gestión de proveedores.
- Transformación cultural de proveedores estratégicos y mejores prácticas.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
<p>Establecer y reforzar las actividades de gestión a los proveedores que permita: Involucrar a los proveedores en la Transformación Cultural, de Excelencia y el “Ser Infonavit”.</p> <p>A su vez, asegurar la excelencia en la entrega de servicios y productos de los proveedores a los derechohabientes, acreditados, patrones y público en general, con enfoque en la satisfacción del usuario final.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar y formalizar un modelo institucional de gestión de proveedores, que incluya aspectos de control interno, procesos, metodologías probadas y aspectos de alineación cultural, de forma que pueda propiciarse la mejora mutua de la relación entre ambos, buscando homologar competencias, calidad, oportunidad, eficiencia y satisfacción al usuario.	<p>Garantizar que quienes trabajan para los proveedores estratégicos del Infonavit cuenten con las capacidades y actitudes en cultura y niveles de servicio</p> <p>Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano.</p>

OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
Definir una estrategia institucional para asegurar que los niveles de servicio y cultura de excelencia de los proveedores cumplan o superen los estándares, de forma que los usuarios finales perciban un Infonavit integral.	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el servicio que ofrecen nuestros proveedores. • Monitorear el desempeño de los proveedores y de las subdirecciones acorde a la carta compromiso de servicio • Estandarizar los procesos del Modelo de Gestión de Proveedores para la selección, contratación ejecución, monitoreo, evaluación y cierre. 	Subdirección General de Control Interno y Excelencia en el Servicio
	LOGROS A LARGO PLAZO <ul style="list-style-type: none"> • Implantar el modelo en todo el Infonavit Ampliado o los segmentos priorizados. • Monitorear constantemente los indicadores de servicio. • Satisfacer a los usuarios respecto al servicio proporcionado por proveedores • Asegurar que todos los segmentos de proveedores conocen y están en el proceso de alineación al MIGP 	ÁREAS INVOLUCRADAS Delegaciones y todas las áreas del Instituto.

DIMENSIÓN PROCESOS

Implicaciones estratégicas

La generación de productos que permitan el abatimiento del rezago habitacional es y seguirá siendo una prioridad institucional.

Se continuará innovando en materia de la Cobranza Social, de manera que los trabajadores que han perdido su relación laboral pero quieren cumplir con sus obligaciones y conservar su vivienda cuenten con soluciones viables que les permitan mantener su seguridad y conservar su patrimonio.

Adicionalmente a los esfuerzos en materia de educación que buscan que el trabajador tome la mejor decisión al solicitar su crédito, se buscarán soluciones que permitan a los trabajadores que por cualquier circunstancia se vean imposibilitados para habitar la vivienda que adquirieron al ejercer su crédito puedan tener opciones para no perder valor patrimonial.

El Instituto continuará trabajando en fomentar y ampliar las alianzas con sociedad y gobierno en todo el país para darle mayor impulso a los temas de calidad de vida.

Objetivo cuatro

Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable

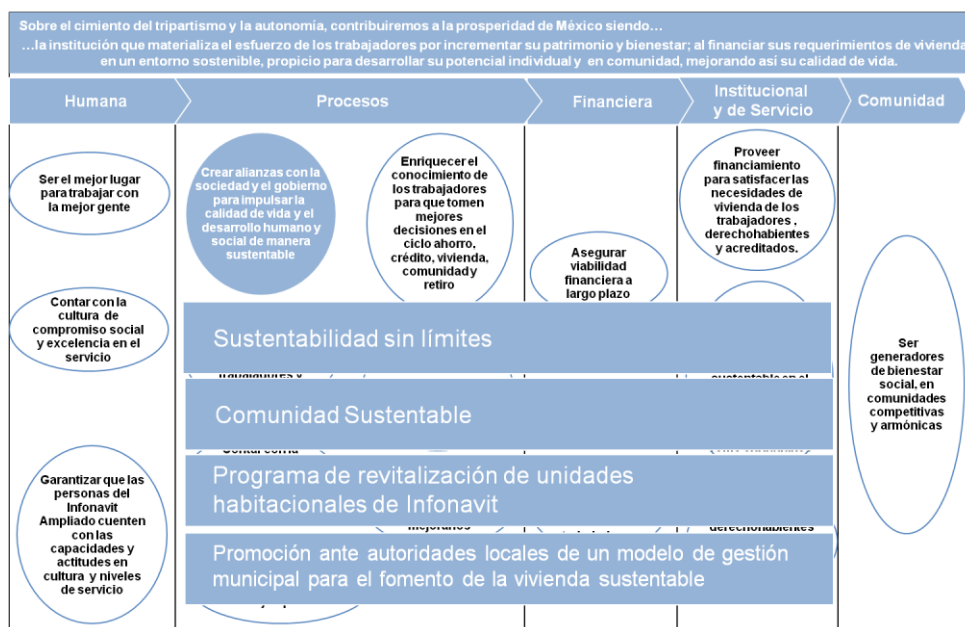
Descripción del objetivo

Crear redes e influir en las decisiones de los agentes económicos, sociales, públicos y privados, para propiciar el ordenamiento territorial y el desarrollo de comunidades urbanas sustentables, asegurar equipamiento urbano y servicios públicos municipales, generar calidad de vida, desarrollo humano y social continuo, con alto respeto por el medio ambiente en beneficio de los trabajadores.

Indicador que mide el objetivo:

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

Iniciativas con alto impacto para este objetivo estratégico



Sustentabilidad sin límites

Subdirección general de Sustentabilidad Social
Innovación

Iniciativa a través del cual se impulsará la definición de vivienda sustentable que agrupe las iniciativas maduras en los 3 ejes de la SGSS, junto a una serie de atributos de la vivienda y su alrededor, creando incentivos que promueva la generación de este tipo de vivienda.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
<p>El Instituto está listo para impulsar una primera definición de vivienda sustentable que agrupe las iniciativas maduras en sus tres ejes de Vivir Infonavit, junto a una serie de atributos de la vivienda y su alrededor.</p> <p>Es necesario generar un grupo de incentivos que impulse esta vivienda sustentable ante la dificultad de llevar dicha definición a nivel obligatorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Exclusiva para la vivienda sustentable y se compone de los incentivos para promoverla. 	<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>Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano.</p>
OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
<p>Incentivar una oferta que incluya algunos atributos básicos de bienestar (ubicación, equipamiento, empleo, transporte, entre otros) que tenga la mayoría de las iniciativas de SGSS</p>	<ul style="list-style-type: none"> Llegar a un número de 100, 000 viviendas sustentables. 	<p>Subdirección General de Sustentabilidad Social.</p>
	LOGROS A LARGO PLAZO	ÁREAS INVOLUCRADAS
	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar de manera gradual y progresiva la oferta de vivienda actual hacia un concepto de vivienda sustentable integral (social, ambiental, económico). 	<p>SGHS, SGT, SGPF, SGRF</p>

Comunidad Sustentable

Subdirección General de Sustentabilidad Social
Innovación

Esta iniciativa pretende generar la primera Comunidad Sustentable Infonavit con el apoyo de los residentes del desarrollo, las autoridades municipales, el sector educativo y el sector privado, incorporando las mejores prácticas internacionales probadas en

materia de sustentabilidad para seguir avanzando en la consecución de los objetivos de la calidad de vida.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
Si bien Infonavit viene desarrollando un modelo de vivienda sustentable, es importante incorporar las mejores prácticas internacionales probadas en materia de sustentabilidad para seguir avanzando en la consecución de los objetivos de la calidad de vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar la primera comunidad sustentable Infonavit con el apoyo de los residentes del desarrollo, las autoridades municipales, el sector educativo y el sector privado. 	Crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable.
OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
Generar beneficios al desarrollo seleccionado tanto económicos como sociales, mejorando la calidad de vida de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Crear la primera comunidad sustentable Infonavit y el modelo que se podrá replicar en otras comunidades en otras partes del país. 	Subdirección General de Sustentabilidad Social.
	LOGROS A LARGO PLAZO	ÁREAS INVOLUCRADAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Replicar el modelo de comunidad sustentable Infonavit a otros desarrollos. 	SGHS, SGRF, SGPF, SGT, CECCR y Delegaciones.

Programa de revitalización de unidades habitacionales de INFONAVIT

Subdirección General de Sustentabilidad Social

Innovación

Este programa coadyuva al objetivo de crear alianzas con la sociedad y el gobierno para impulsar la calidad de vida y el desarrollo humano y social de manera sustentable, ya que la iniciativa busca evitar el deterioro de los conjuntos habitacionales, fomentando la responsabilidad comunitaria y la actuación de las autoridades locales.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
<p>Hay casos de deterioros de los conjuntos habitacionales y las viviendas que podrían mejorarse con el fomento de la responsabilidad comunitaria y de la actuación de las autoridades locales.</p> <p>Falta una estrategia para dar eficacia a las iniciativas que actualmente realiza el Instituto con los acreditados actuales y con un enfoque territorial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Implementar mejoras en conjuntos habitacionales de por lo menos cinco años y acreditados actuales. 	<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>
OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
<p>Contribuir a la conservación del patrimonio de los derechohabientes y al mejoramiento de su calidad de vida</p>	<ul style="list-style-type: none"> Activar la planeación compartida de las iniciativas de revitalización Abarcar a por lo menos un desarrollo en cada uno de los 32 estados 	<p>Subdirección General de Sustentabilidad Social.</p>
	LOGROS A LARGO PLAZO	ÁREAS INVOLUCRADAS
<ul style="list-style-type: none"> Extender el modelo de asociacionismo vecinal y mantenimiento a la mayor cantidad posible de acreditados 	<p>SGHS, Delegaciones y CCA, CONAVI, SEMARNAT, SENDA, CONAGUA, SEDESOL</p>	

Promoción ante autoridades locales de un modelo de gestión municipal para el fomento de la vivienda sustentable

Subdirección General de Sustentabilidad Social
Innovación

Iniciativa que busca asegurar que los municipios cuenten con una guía de mejores prácticas para el desarrollo de vivienda sustentable.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
<p>Hay normas y prácticas municipales que no facilitan el desarrollo de vivienda sustentable.</p> <p>Los municipios no siempre cuentan con la capacidad técnica para mejorar dichas prácticas y normas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar los municipios con la formulación de diagnósticos y propuestas que impulsen mejores prácticas para la vivienda sustentable 	<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>
OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
<p>Asegurar que los municipios cuenten con una guía de mejores prácticas para el desarrollo de vivienda sustentables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abarcar a 32 estados con al menos 1 de sus principales municipios para empezar. 	<p>Subdirección General de Sustentabilidad Social.</p>
	LOGROS A LARGO PLAZO	ÁREAS INVOLUCRADAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la capacidad de los municipios para gestionar la planeación urbana 	<p>Delegaciones y CECCR</p>

Objetivo cinco Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios

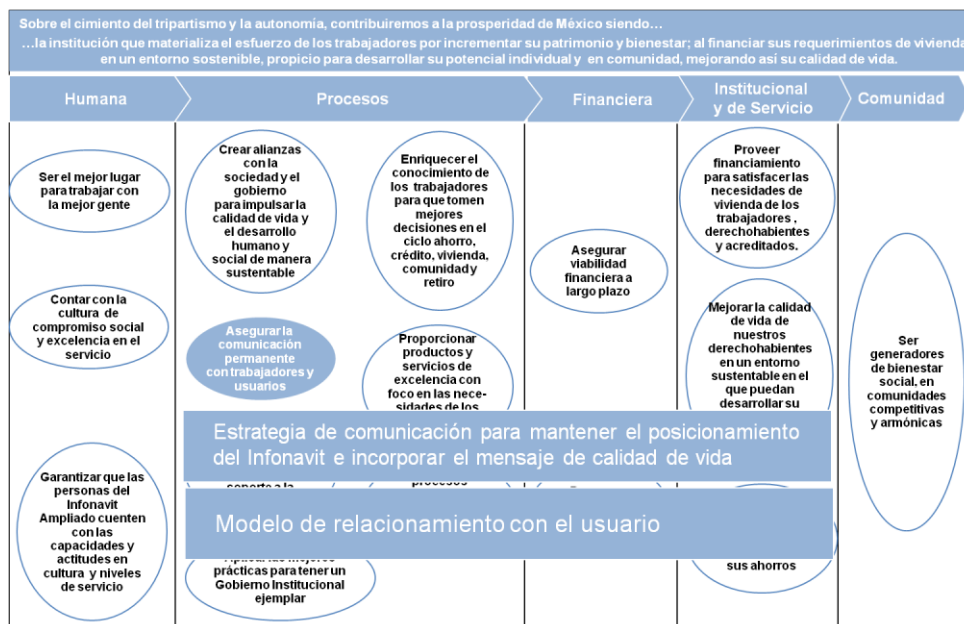
Descripción del objetivo

Crear mecanismos que permitan la interacción y comunicación continua con derechohabientes, acreditados, trabajadores y con la comunidad en general para conocer sus necesidades y expectativas. De esta manera el Instituto podrá focalizar esfuerzos que generen mejora en los productos y servicios.

Indicador que mide el objetivo:

- Interacciones bajo el nuevo modelo de Paneles Infonavit

Iniciativas con alto impacto para este objetivo estratégico



Estrategia de comunicación para mantener el posicionamiento del Infonavit e incorporar el mensaje de calidad de vida

Coordinación de Comunicación y Apoyo
Consolidación

Iniciativa que permitirá fortalecer la imagen que el Instituto ha construido en los últimos años como una institución con una profunda vocación social, que vela por los intereses de los trabajadores, posicionando entre el público la Nueva Visión y Misión hacia la creación y fomento del patrimonio de los trabajadores y sus familias, la sustentabilidad, calidad de vida, bienestar social y educación.

Este esfuerzo deberá atacarse por dos vías:

- Esfuerzo publicitarios y de comunicación directa.
- Acercamiento permanente con medios de comunicación y líderes de opinión

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
<p>A fin de impulsar con actores externos los conceptos vertidos en la estrategia institucional, es indispensable difundir los esfuerzos que el Instituto ha realizado en los últimos años, con un profundo sentido social, que vela por los intereses de los trabajadores como institución tripartita y autónoma.</p> <p>Aprovechando eso, se posicionará entre el público la Nueva Visión hacia la creación y fomento del patrimonio de los trabajadores y sus familias, la sustentabilidad, calidad de vida, bienestar social y educación; acciones prioritarias del Infonavit.</p> <p>Este esfuerzo deberá atacarse por dos vías:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Esfuerzo publicitarios y de comunicación directa. 2. Acercamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Derechohabientes • Acreditados • Público en general • Medios de comunicación 	<p>Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios.</p>

<p>permanente con medios de comunicación y líderes de opinión</p>		
OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
<p>Posicionar los esfuerzos contenidos en la estrategia del Instituto para fomentar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las mejoras en los factores que inciden en que los trabajadores y sus familias mejoren su calidad de vida mediante el crédito que se les otorga. 	<ul style="list-style-type: none"> 84% de posicionamiento del mensaje en DH, AC y público en general Lograr un posicionamiento del mensaje institucional en medios (1,274 UMS) 	<p>Coordinación de Comunicación y Apoyo</p>
<ul style="list-style-type: none"> Conservar el trabajo con responsabilidad social y sostenible en el largo plazo. 	LOGROS A LARGO PLAZO	ÁREAS INVOLUCRADAS
	<ul style="list-style-type: none"> Dar continuidad a este esfuerzo de comunicación con una campaña en el 2012 de rendición de cuentas, con el propósito de generar credibilidad a través de la exposición clara y puntual de hechos: metas alcanzadas, compromisos cumplidos, resultados tangibles. Mantener la continuidad del impacto positivo del mensaje institucional en los medios de comunicación. 	<p>SGPF, SGT Y SGAP</p>

Modelo de relacionamiento con el usuario (MRCU)

Subdirección General de Control Interno y Excelencia en el Servicio Innovación

Para que el Infonavit logre el objetivo de proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano, es necesario que todos los procesos se interrelacionen con el usuario y lleven un adecuado funcionamiento para garantizar a su vez la implementación y ejecución exitosa de éstos. La implementación de este modelo, asegurará las bases para el adecuado funcionamiento de estos procesos.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
<p>En este momento el Instituto no cuenta con un proceso de implementación de servicios; por esta razón, hay que definir un catálogo institucional de servicios y a su vez un comité de gestión del servicio para alinear las iniciativas del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el modelo a todos los procesos de interrelación con el usuario Infonavit. 	<p>Asegurar la comunicación permanente con trabajadores y usuarios.</p> <p>Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano.</p>
OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
<p>Implementar un modelo que asegure el adecuado funcionamiento de los procesos que se relacionen e involucren al usuario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar las bases para asegurar que se tengan procesos para: • Identificación de un catálogo institucional de servicios para implementar el modelo. • Consolidar un comité de gestión del servicio. • Alinear las iniciativas del servicio • Definir cambios de arquitectura organizacional que impacten el servicio. 	<p>Subdirección General de Control Interno y Excelencia en el Servicio</p>
	LOGROS A LARGO PLAZO	ÁREAS INVOLUCRADAS
	<p>No identificados</p>	<p>Delegaciones y todas las áreas del Instituto.</p>

Objetivo seis

Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia

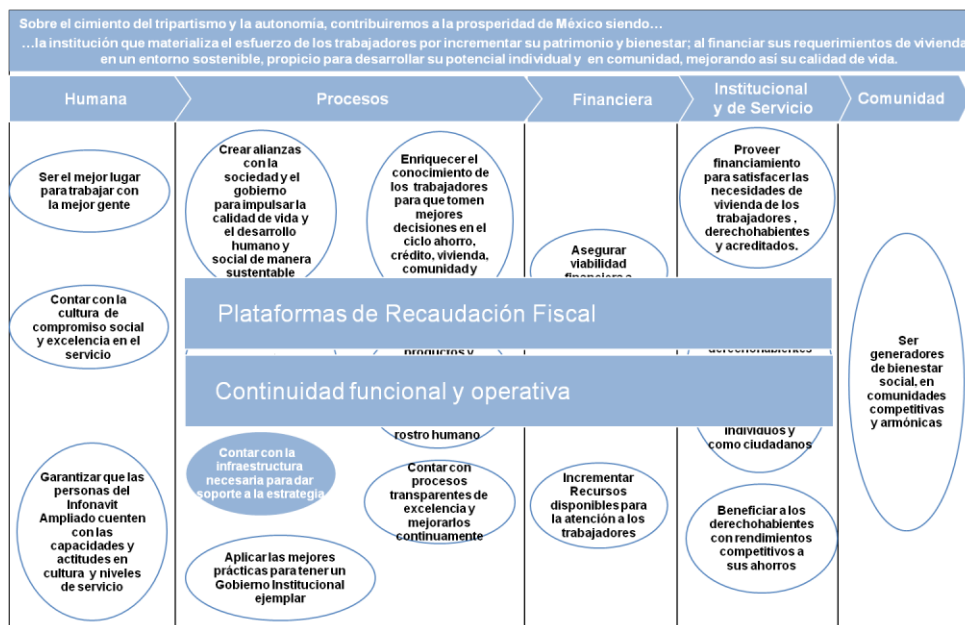
Descripción del objetivo

Mediante el desarrollo de esta iniciativa, el Infonavit reforzará la infraestructura tecnológica aplicativa y de datos para el desarrollo óptimo de las funciones, lo que permitirá administrar y explotar la información necesaria para la toma de decisiones, operar eficientemente la estrategia, así como contar con infraestructura no tecnológica para soportar los procesos, actuales y nuevos.

Indicador que mide el objetivo:

- Índice de infraestructura adquirida / infraestructura identificada como requerida y/o utilizada

Iniciativas con alto impacto para este objetivo estratégico



Plataformas de Recaudación Fiscal

Subdirección General de Recaudación Fiscal
Consolidación

A través de una plataforma tecnológica probada y reconocida se tiene el objetivo de liberar a producción los procesos de operativos de Recaudación, Fiscalización y Administración de la Subcuenta de Vivienda, alineándonos así a mejores prácticas para:

- Tener mayor control y disponibilidad de la información.
- Ampliar los canales de atención con el patrón.
- Emitir estados de cuenta a nivel patrón y derechohabiente

Contar con un mejor soporte de las operaciones que generan información y servicios de excelencia a los derechohabientes y patrones, así como a Hipotecaria Social; además de actualizar las plataformas de “Tax and Revenue Management” (TRM) y “Customer Relationship Management” (CRM) a sus últimas versiones

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
Contar con un mejor soporte de las operaciones que generan información y servicios de excelencia a los derechohabientes y patrones, así como a Hipotecaria Social; además de actualizar las plataformas de “Tax and Revenue Management” (TRM) y “Customer Relationship Management” (CRM) a sus últimas versiones.	<ul style="list-style-type: none">• Generar reportes estándar de Control Interno.• Modificar la estructura de datos maestros (Incluyendo objetos de contrato).• Obtener un registro contable de la emisión a nivel trabajador con transacciones estándar y pagos patronales, a nivel trabajador con transacciones estándar.• Utilizar de funciones estándar para los procesos de: Compensación, Determinación de la cuenta por cobrar fiscal, Dispersión de Pagos, Cargos que afectan el SSV, Estado de cuenta del trabajador y de cuenta patronal.• Interfasear OCI, Devolución de Pagos Indevidos y en Exceso, Convenios, Fondo anterior, Módulo de cobranza integral, Módulo de servicio a clientes.	Contar con la infraestructura necesaria para dar soporte a la estrategia.

OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
<p>Mantener una plataforma que permita eficientar y transparentar la operación de los procesos de Recaudación Fiscal, así como estar preparados para futuras necesidades del Instituto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la nueva versión tecnológica de los productos de software SAP TRM y SAP CRM en sus ambientes de desarrollo, calidad para la administración de la cuenta individual de los trabajadores. • Adecuar, a través de un mapa de procesos y normativa, los procesos de negocio de Recaudación, Fiscalización y Subcuenta de vivienda. 	<p>Subdirección General de Recaudación Fiscal</p>
	<p>LOGROS A LARGO PLAZO</p> <p>A través de una plataforma tecnológica probada y reconocida, liberar a producción los procesos de negocio de Recaudación, Fiscalización y Subcuenta de Vivienda, alineándonos así a mejores prácticas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar los canales de atención con el patrón. • Emitir estados de cuenta a nivel patrón y derechohabiente • Tener mayor control y disponibilidad de la información. 	<p>ÁREAS INVOLUCRADAS</p> <p>SGPF, SGT, SGCIES y SGJ</p>

Continuidad funcional y operativa
 Subdirección General de Tecnología
 Consolidación

Esta iniciativa brinda al Instituto la posibilidad de restablecer servicios y continuidad operativa en caso de desastres, cubriendo los requerimientos de las áreas sustantivas, tomando como base los riesgos e impactos involucrados cuando las funciones o procesos críticos sean interrumpidos.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
<p>Como resultado del análisis de impacto aplicativo A las operaciones del instituto, se ha identificado la necesidad de mejorar el modelo de recuperación de función y operación en caso de desastre, tomando como base los riesgos e impactos involucrados cuando las funciones o procesos críticos sean interrumpidos. Por este motivo, el Instituto necesita desarrollar un Programa de Continuidad Operativa que cubra los requerimientos de las áreas sustantivas, la definición, implementación y prueba de su plan de recuperación de negocio y tecnología en caso de desastre, en donde el requerimiento principal es cumplir con un tiempo de recuperación y de vigencia de información de de 24 hrs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un Programa de Continuidad Operativa para todas la áreas sustantivas, de apoyo y de tecnología que soportan los servicios que ofrece el Instituto a los derechohabientes, acreditados, patrones y proveedores de servicios. 	<p>Contar con la Infraestructura necesaria para dar Soporte a la Estrategia.</p>

OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)	
<p>Desarrollar, implementar, probar y actualizar un Programa de Continuidad Operativa donde se cubran los requerimientos de las áreas sustantivas en cuanto a los tiempos de recuperación (RTO) y vigencia de la información en caso de desastre (RPO).</p> <p>Desarrollar e implementar un programa de capacitación al personal crítico definido en el Análisis de Impacto Operativo de las prácticas profesionales de continuidad que se llevarán a cabo y un programa de difusión a todo el personal sobre la continuidad de negocio del Instituto.</p> <p>Mantenimiento del programa del Instituto a través de las herramientas de software especializado en el ramo de continuidad (LDRPS, BIA Professional, Notifind, Incident Management).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una clara Identificación y priorización los recursos, procesos operativos, aplicaciones e interdependencias para cuantificar los impactos que afectarían al Instituto en caso de una contingencia. • Contar con un Plan de Pandemias para continuar con la operación. • Analizar brechas y ajustarlas a normas internacionales • Actualizar el Plan de Manejo de Crisis y el Plan de Recuperación de Tecnología • Implementar de manera optima pruebas de recuperación 	<p>Subdirección General de Tecnologías.</p>	
	<th data-bbox="570 884 1062 936">LOGROS A LARGO PLAZO</th> <th data-bbox="1062 884 1479 936">ÁREAS INVOLUCRADAS</th>	LOGROS A LARGO PLAZO	ÁREAS INVOLUCRADAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar al Instituto a la madurez necesaria para responder y actuar adecuadamente ante un evento no planeado. • Contar con infraestructura, personal calificado, procesos, herramientas y una estrategia de recuperación en caso de desastre, para la continuidad de las operaciones críticas ante un evento que impida hacer uso de cualquier localidad del Instituto. • Mitigar los riesgos para la Continuidad Operativa del Instituto a través de su previa evaluación, análisis y respuesta. • Contar con los procedimientos que le permitan al Instituto responder de manera inmediata y efectiva ante situaciones reales. 	<p>Todas las áreas del Instituto.</p>	

Objetivo siete

Aplicar las mejores prácticas para tener un gobierno institucional ejemplar

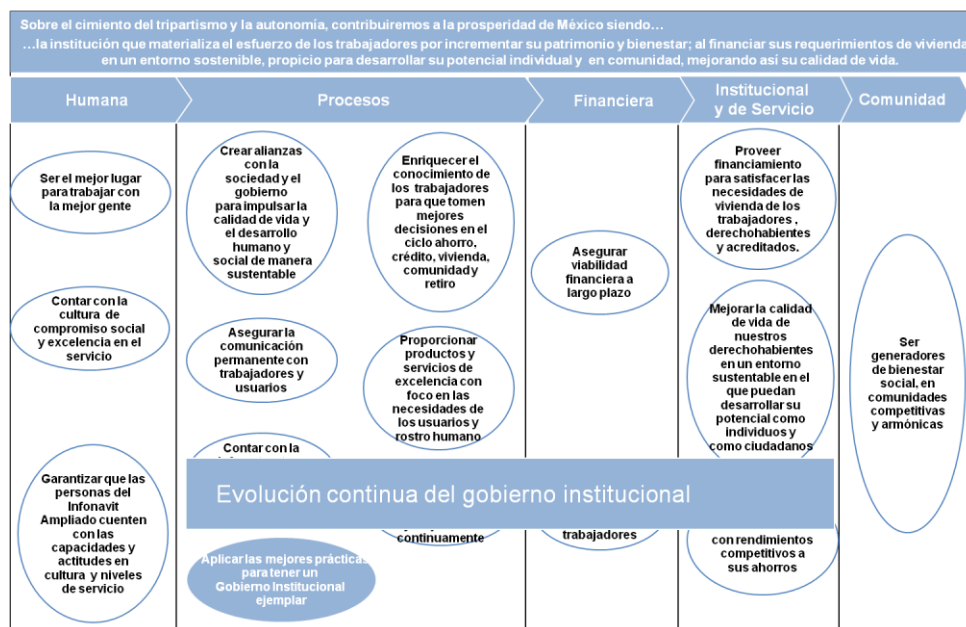
Descripción del objetivo

Fortalecer la toma de decisiones críticas del Infonavit mediante la evolución constante del modelo de gobierno institucional de clase mundial.

Indicador que mide el objetivo:

- Calificación externa del gobierno institucional

Iniciativas con alto impacto para este objetivo estratégico



Evolución continua del gobierno institucional.

Secretaria General y Asuntos Jurídicos
Consolidación

Consolidar con un modelo de gobierno institucional que reúna las mejores prácticas para armonizar las necesidades de la administración y Órganos de Gobierno, creando redes de comunicación y alianzas interinstitucionales que permitan la continuidad de la estrategia institucional.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
Coadyuvar a la consolidación del Infonavit como organismo autónomo y tripartito, mejorando el funcionamiento de sus órganos de gobierno, alineando los intereses de éstos con los de la Institución.	Complementar e implementar las mejores prácticas de gobierno institucional del Infonavit como resultado de su evaluación actual y siguiente, que impacten positivamente en el funcionamiento de todos los Órganos del Instituto.	Aplicar las mejores prácticas para tener un Gobierno Institucional ejemplar
OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
Consolidar un modelo de gobierno institucional que reúna y armonice las necesidades de la administración y Órganos de Gobierno, mediante la formación de alianzas interinstitucionales y redes de colaboración que permitan la alineación de visiones e interés con impacto social sostenido hacia un futuro basado en la institución y no en las personas y que dé como resultado la continuidad de la estrategia institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la integración de los Comités de Consejo • Alinear las agendas estratégicas del Consejo y sus Comités • Considerar las mejores prácticas para llevar a cabo sesiones Inter-órganos/estratégicas, sesiones foráneas y sesiones públicas • Llevar a cabo sesiones de interacción con áreas Administrativas. • Implementar jornadas de transparencia y capacitación. • Publicar de forma electrónica resoluciones de inconformidad. • Modificar reglas de operación de los Órganos Colegiados y bases de funcionamiento de los Comités del Consejo. 	Secretaria General y Asuntos Jurídicos
	LOGROS A LARGO PLAZO	ÁREAS INVOLUCRADAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Sucesión de miembros de los Órganos • Evaluación del Director General • Modificación integral del marco 	SGT, SGAP y CCA

normativo

- Herramienta concentradora de la información de los Órganos Colegiados

Objetivo ocho

Enriquecer el conocimiento de los trabajadores para que tomen mejores decisiones en el ciclo ahorro, crédito, vivienda, comunidad y retiro

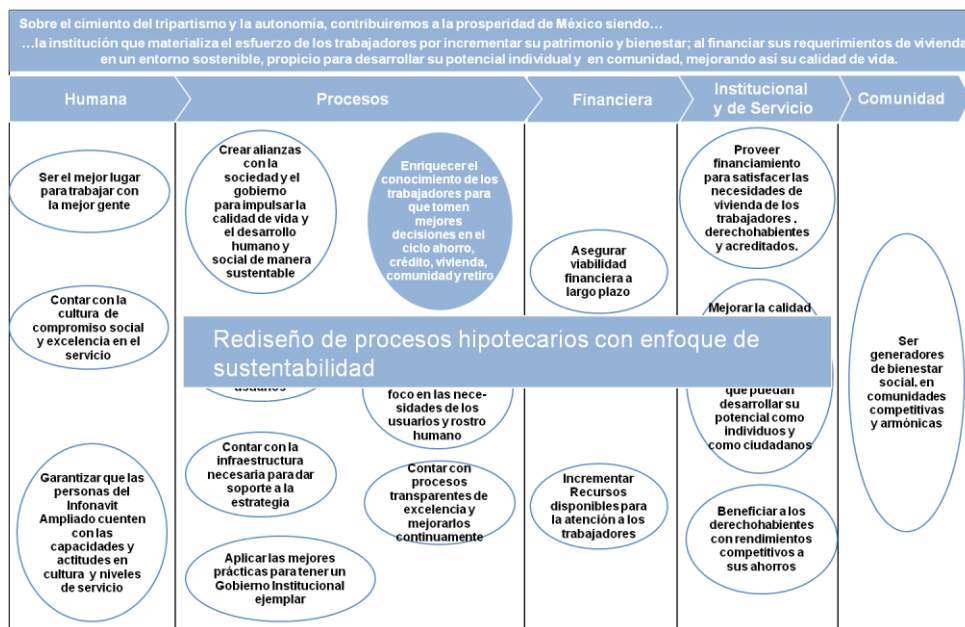
Descripción del objetivo

Crear mecanismos que generen conciencia y conocimiento del cumplimiento de las obligaciones de los acreditados, la garantía de sus derechos, la importancia del mantenimiento de sus comunidades, la preservación del medio ambiente, el fortalecimiento de su patrimonio, la administración de sus ingresos y ahorros, así como las ventajas de una convivencia armónica.

Indicador que mide el objetivo:

- Derechohabientes formados presenciales

Iniciativas con alto impacto para este objetivo estratégico



Esta iniciativa también impacta al objetivo de “Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente”. La descripción a detalle se muestra en este objetivo.

Objetivo nuevo

Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano

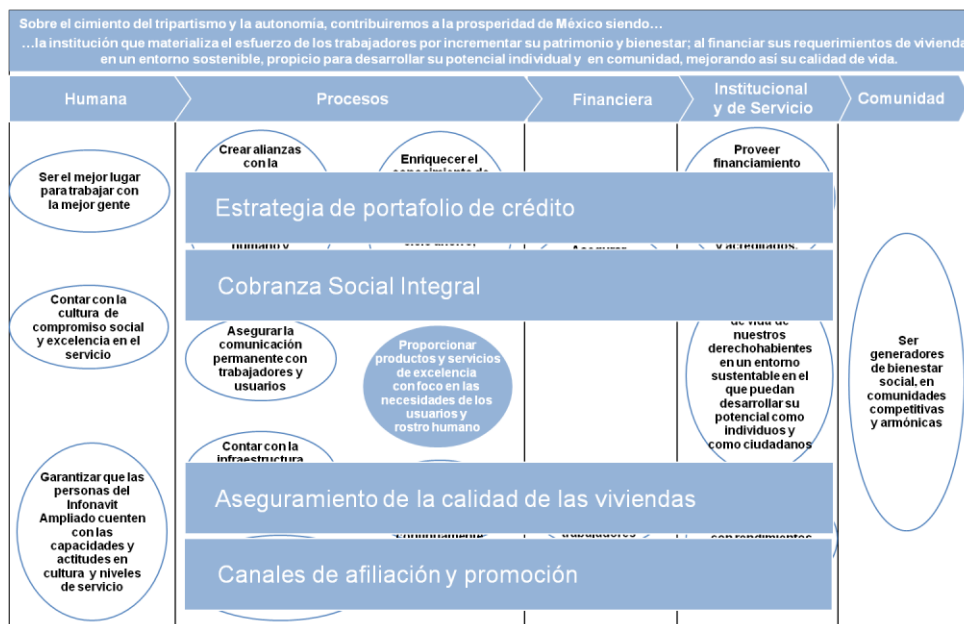
Descripción del objetivo

Generar productos adecuados a las necesidades de cada segmento de derechohabientes, acreditados y usuarios, proporcionando un servicio atento y profesional.

Indicadores que miden el objetivo:

- Índice de Excelencia en el Servicio en 32 Delegaciones con 75% de métricas en objetivo o con tendencia de mejora (CAV)
- Porcentaje de nuevos segmentos con producto/servicio implantado

Iniciativas con alto impacto para este objetivo estratégico



Estrategia de portafolio de crédito

Subdirección General de Hipotecaría Social
Innovación

Esta iniciativa, tiene el propósito de optimizar el portafolio de productos de crédito que permitan al Infonavit:

1. Atender las necesidades de vivienda de todos los segmentos de la derechohabencia.
2. Hacer más eficientes los productos de crédito para ayudar al cumplimiento de metas institucionales.

Esta iniciativa incluye:

3. Establecer un proceso sistemático de estudio de mercado que permita conocer de mejor manera las necesidades de distintos segmentos de los trabajadores.
4. Establecer mecanismos de prospección y oferta de créditos a derechohabientes que permita la formación de una mejor cartera.
5. Desarrollar los canales adecuados para la colocación del crédito.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
<p>Los segmentos de trabajadores subatendidos son los de menor ingreso y menor nivel educativo ya que no cuentan con los esquemas de Seguridad Social que tienen los trabajadores del sector formal o los trabajadores de mayor ingreso.</p> <p>De esta manera, tenemos el compromiso y la responsabilidad de atender la población de mayor riesgo y vulnerabilidad social con responsabilidad social, promoción personalizada</p>	<ul style="list-style-type: none">• Optimizar y diversificar el portafolio de productos.• Prospección de Derechohabientes.	<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 mejorarlos continuamente.</p>

OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
<p>Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implementar productos con condiciones adecuadas para que segmentos más riesgosos mantengan el incentivo para pagar sus créditos. -Incorporar desde la originación un porcentaje de la tasa de interés destinada a financiar la Cobranza Social Integral. -Adecuar la rentabilidad del portafolio de crédito sin afectar la estructura de tasas de interés -Ampliar los productos cuyo destino no sea la adquisición de vivienda nueva. <p>Prospección</p> <ul style="list-style-type: none"> -Prospección interna y externa del 17% sobre metas de crédito. -Red de corporativos, empresas y asesores certificados. -Tubería de solicitantes y canales. -Portal personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir los requerimientos de reservas por cartera. • Reducir la probabilidad de pérdida de empleo de los acreditados. • Tasa ponderada en la originación del portafolio de créditos • Prospección interna 4% • Prospección externa 13% 	<p>Subdirección General de Hipotecaria Social</p>
	<p>LOGROS A LARGO PLAZO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar soluciones a las necesidades de derechohabientes y acreditados. • Incrementar la rentabilidad del portafolio. • Uso racional de quitas y reservas, • Prospeccionar a los derechohabientes y acompañarlos con una atención integral – educación, salud, empleo. 	<p>ÁREAS INVOLUCRADAS</p> <p>SGPF, SGRF, SGAJ y SGT</p>

Cobranza Social Integral

Subdirección General de Hipotecaría Social
Consolidación

El proyecto nace como una necesidad de fortalecer el modelo actual de cobranza, automatizando todas las etapas de sus procesos, asegurando una información íntegra y confiable, y desarrollar un portafolio de productos de solución óptimo.

A través de:

- Consolidar operación y estandarizar información
- Gestión Integral del Infonavit Ampliado
- Gestión por celular
- Entendimiento de las necesidades de los acreditados
- Revisar y adecuar los productos de solución de acuerdo con la capacidad de pago de los acreditados y el gasto generado al Instituto.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
<p>En lo que va del año, la cartera en REA creció 8.5% comparado con un 4.5% de la cartera ROA, a su vez. Se tiene la necesidad de contar con un modelo optimizado, estándar en la industria, de administración de cartera (Infonavit y de terceros). A su vez automatizar e integrar al Instituto con el Infonavit Ampliado en todas las etapas de cobranza para asegurar que la información utilizada en la operación y toma de decisiones sea confiable, íntegra, consistente y actualizada.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Rediseñar Modelo de Cobranza.• Expansión a nivel nacional del sistema de Cobranza Social Integral.• Implementar modelo de Gestión por celular.• Implementar la segunda etapa de procesos relacionados con la cobranza.	<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 mejorarlos continuamente.</p>

OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
<p>Crear un modelo optimizado del proceso de cobranza (Infonavit y de terceros) que sea un modelo a seguir, ejemplo de transparencia, eficiencia, calidad y excelencia en el servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención Integral de acreditados, que considere alternativas de salud, educación y empleo, que permitan mejorar su capacidad de pago. • Incrementar tasa promedio del portafolio. • Disminuir pérdida de la relación laboral después de 6 meses de originación. • Presupuesto de reservas y costo de quitas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener resultados del piloto CSI • Aplicar las adecuaciones a CSI de acuerdo a la retroalimentación de piloto • Continuar con la higienización de Datos de Contacto • Realizar la instalación de CSI a Nivel Nacional 	<p>Subdirección General de Hipotecaria Social</p>
	LOGROS A LARGO PLAZO	ÁREAS INVOLUCRADAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr una mejor cobranza a partir de: <ul style="list-style-type: none"> -Transparencia y eficiencia - Ejercer un mejor control y seguimiento a la gestión de cobranza - Implementar un mejor contacto con el acreditado - Desarrollar procesos y sistemas documentados -Integrar y desarrollar al Infonavit ampliado -Capacitar a usuarios internos y externos -Mejorar la atención y servicio al acreditado 	<p>SGT</p>

Aseguramiento de la calidad de las viviendas

Subdirección General de Sustentabilidad Social
Innovación

Asegurar que la vivienda cuente con los atributos de calidad y durabilidad para conservar el patrimonio de los trabajadores, fortaleciendo el proceso de verificación, municipalización del conjunto y recepción de la vivienda.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
<p>Existe vivienda con atributos por debajo de un estándar mínimo deseado para garantizar la calidad de vida de los derechohabientes y la duración de las garantías de INFONAVIT.</p> <p>Existen oportunidades de mejora al proceso de verificación.</p> <p>Hay un vacío en algunos puntos importantes del proceso de aseguramiento de calidad de la vivienda y sus alrededores en particular en la municipalización del conjunto y entre la emisión del DTU y la recepción de la vivienda por parte del derechohabiente.</p> <p>El desempeño del seguro de calidad no ha aportado a los resultados esperados al inicio del programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer una combinación de medidas preventivas y correctivas para establecer un sistema de aseguramiento de la calidad de las viviendas 	<p>Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano</p>
OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
<p>Asegurar que la vivienda cuente con los atributos de calidad y durabilidad para conservar el patrimonio de los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la definición de mezcla seguro-verificación y de los atributos mínimos para financiamiento INFONAVIT. • Obtener el proceso de verificación con alertas tempranas • Establecer auto-sanciones para incentivar las prácticas que garanticen la calidad de la vivienda. • Definir un proceso de cierre posterior al DTU. • Implementar una bitácora electrónica con alertas tempranas del proceso de verificación. 	<p>Subdirección General de Sustentabilidad Social.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos de difusión de la calidad de las viviendas entre los derechohabientes 	
	LOGROS A LARGO PLAZO	ÁREAS INVOLUCRADAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la calidad de todas las viviendas mediante la combinación de acciones preventivas y correctivas. • Disminuir la cantidad de reclamaciones de los derechohabientes relativos a sus viviendas. 	SGHS, SGTI y SGPF

Canales de afiliación y promoción.

Asesoría de la Dirección General
Consolidación

Para cumplir con el objetivo de proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de todos los segmentos de derechohabientes en particular, aquellos que no han sido atendidos adecuadamente, es necesario ofrecer información oportuna que satisfaga las necesidades de nuestros usuarios mediante el uso eficiente de nuestros canales.

Esta iniciativa será base del programa Infonavit para Todos, que busca atender segmentos de trabajadores que históricamente han sido sub-atendidos por los programas de crédito del Instituto.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
La realidad obliga a tomar decisiones cada vez más rápidas y precisas. Los costos del error y de la demora en las decisiones son cada vez más altos. Para ello, es necesario contar con información oportuna, sin embargo, en este momento el Instituto debe desarrollar capacidades de inteligencia comercial, mercadeo y promoción.	<ul style="list-style-type: none"> • Un producto de activo: crédito de línea 4. • Pasivos: REPECOS y empleados domésticos. • Considerar la inteligencia comercial para la toma de decisiones. • Modificar los ajustes necesarios a los canales para que tengan enfoque en ventas. 	Proporcionar productos y servicios de excelencia con foco en las necesidades de los usuarios y rostro humano.

OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)		
<p>Aprovechar los canales de atención con los que cuenta en Instituto para distribuir información oportuna, productos y servicios de excelencia a nuestros usuarios (derechohabientes, acreditados, patrones y empresas) no sólo durante la relación que se tiene con ellos en los procesos sustantivos, si no también durante su ciclo de vida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar en el derechohabiente y/o acreditado para distribuirle información, productos y servicios de excelencia con foco en sus necesidades. • Desarrollar los canales existentes y saber promover • Apoyar a la Subdirección General de Hipotecaria Social en el tema de línea 4 y a la Subdirección General de Recaudación Fiscal en la afiliación de REPECOS y domesticas. • Mejorar el seguimiento hacia los usuarios identificando sus necesidades. 	<p>SGHS y SGRF: Como dueños de los productos y servicios.</p>		
	<th data-bbox="571 1423 1058 1470">LOGROS A LARGO PLAZO</th> <td data-bbox="1058 1423 1474 1843"> <th data-bbox="1058 1423 1474 1470">ÁREAS INVOLUCRADAS</th> </td>	LOGROS A LARGO PLAZO	<th data-bbox="1058 1423 1474 1470">ÁREAS INVOLUCRADAS</th>	ÁREAS INVOLUCRADAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar a los trabajadores durante todo el proceso sustantivo, y a su vez en su ciclo de vida para darle a conocer información, productos y servicios que el Instituto les da. • Ampliar la cobertura del Infonavit para que más trabajadores reciban los beneficios que ofrece este 	<p>CCA, Delegaciones, SGT, SGAJ, SGAP y SGPF</p>		

Instituto al incorporar al régimen de vivienda que administra a nuevos segmentos de trabajadores.	
---	--

Otras iniciativas estratégicas asociados a este objetivo

- Modelo de relacionamiento con el usuario
- Gestión integral rumbo a la excelencia (Certificación de servicio tu Infonavit)
- Modelo Integral de Gestión de Proveedores (MIGP)
- Sustentabilidad sin límites

Objetivo diez

Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente

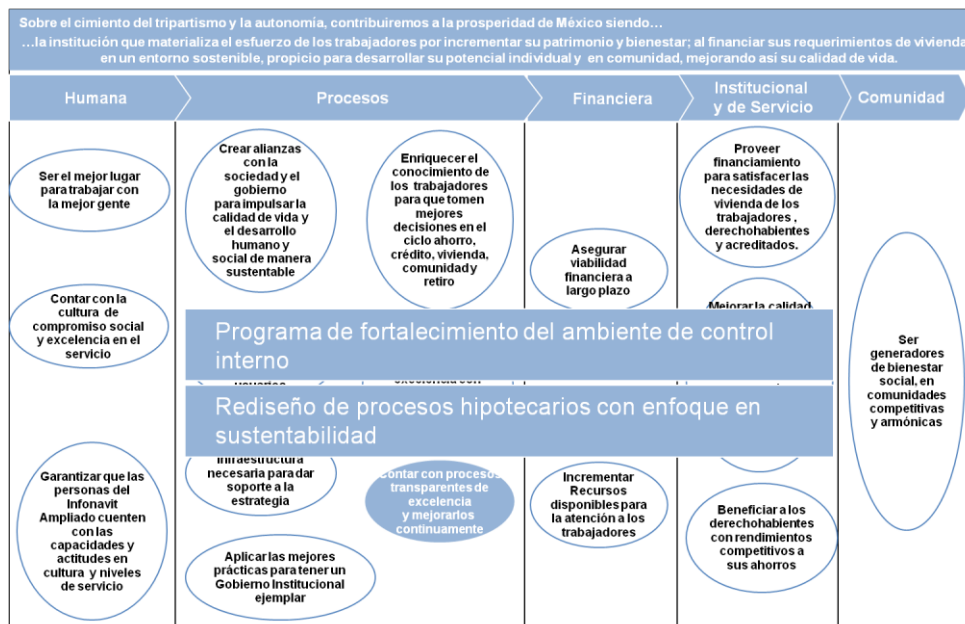
Descripción del objetivo

Asegurar que los procesos del Infonavit estén integrados, sean eficientes, transparentes, se basen en las mejores prácticas y se mejoren de manera continua. Estos procesos deben contener un componente humano que permita relacionarse y potenciar capacidades. Mediante su mejora, se cubrirá la brecha que permitirá construir el futuro sin poner en riesgo el cumplimiento y el desempeño del Instituto.

Indicador que mide el objetivo:

- Índice de procesos autoevaluados (GPC)

Iniciativas con alto impacto para este objetivo estratégico



Programa de fortalecimiento del ambiente de control interno
 Subdirección General de Control Interno y Excelencia en el Servicio
 Consolidación

Con esta iniciativa se optimizan los elementos que integran el Sistema de Control Interno, a través de la implantación de acciones de mejora en diversos procesos, lo que permitirá cumplir con los lineamientos y políticas establecidas y gestionar a su vez los riesgos con mayor seguridad.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
Cumplir con los lineamientos y políticas establecidas en el Sistema de Control Interno para gestionar los riesgos con mayor seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> Mantener un adecuado ambiente de control interno que se encuentre alineado a los diferentes marcos legales y regulatorios internos y externos, que contribuya a la eficiencia y efectividad de las operaciones. 	Contar con la cultura y compromiso social y excelencia en el servicio Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente
OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
Establecer respuestas oportunas a los riesgos identificados, e implantar acciones de mejora a los diversos procesos que lo requieran, con el fin de minimizar la exposición.	<ul style="list-style-type: none"> Informe al C.A. (Sistema de Control Interno) Desarrollo de capacidades en Control Interno a Dueños de Procesos Mejores Practicas (ORCA's) TI (Documentación de controles) Monitoreo al Código de Ética 	Subdirección General de Control Interno y Excelencia en el Servicio
	LOGROS A LARGO PLAZO	ÁREAS INVOLUCRADAS
	<ul style="list-style-type: none"> Obtener una evolución del ambiente de control interno a mejores prácticas 	Delegaciones y todas las áreas del Instituto.

Rediseño de procesos hipotecarios con enfoque de sustentabilidad
 Subdirección General de Sustentabilidad Social
 Consolidación

Iniciativa que busca rediseñar los procesos hipotecarios, para que, manteniendo eficacia y agilidad, se incorporen subprocesos que contribuyan a obtener resultados

sociales sustentables, por ejemplo, menor vivienda abandonada o focalizar de mejor manera el uso de los subsidios.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
<p>Se encuentran importantes áreas de oportunidad para brindar una mejor información a los derechohabientes con el objetivo de promover una mejor elección del producto de crédito.</p> <p>Se encuentran importantes áreas de oportunidad para que el Instituto obtenga una mejor información sobre los derechohabientes con el objetivo de poder promover productos de crédito más apegados a las necesidades de los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido al derechohabiente, consiste en un proceso de capacitación que les brinde información para facilitar una mejor elección del producto de crédito del Instituto. • En apoyo de los derechohabientes con mayores necesidades, ya que consiste en incluir en el proceso de originación del crédito la recolección de información estratégica capaz de permitir al Instituto priorizar sus productos con el fin de atender de manera más precisa las necesidades de los derechohabientes. 	<p>Contar con procesos transparentes de excelencia y mejorarlos continuamente.</p> <p>Enriquecer el conocimiento de los trabajadores para que tomen mejores decisiones en el ciclo ahorro, crédito, vivienda, comunidad y retiro.</p>
OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
<p>Asegurar la plusvalía de las viviendas financiadas por el Instituto promoviendo una mejor elección de la solución de vivienda.</p> <p>Contar con encuestas socioeconómicas e información continua sobre los derechohabientes con el fin de conocer sus preferencias, y en función de éstas, mejorar los productos de crédito del Instituto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a 100.000 derechohabientes y contar con sistema para brindar en línea una información puntual y efectiva • Obtener insumos para el desarrollo de una atención basada en las necesidades de los derechohabientes. • Que los trabajadores cuenten con la información suficiente para tomar las decisiones que mejor convengan a sus intereses. • Establecer mecanismo que permita comercializar viviendas que hayan sido abandonadas 	<p>Subdirección General de Sustentabilidad Social.</p>
	LOGROS A LARGO PLAZO	ÁREAS INVOLUCRADAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener o aumentar el valor de las viviendas financiadas por Infonavit. • Aumentar el aprovechamiento (utilización) de la soluciones de 	<p>SGHS, SGPF, SGT</p>

vivienda brindadas a los derechohabientes	
--	--

Otras iniciativas estratégicas asociados a este objetivo

- Estrategia de rentabilidad del portafolio
- Cobranza Social Integral – CSI
- Fortalecimiento del ambiente de control interno
- Gestión integral rumbo a la excelencia (certificación de servicio tu Infonavit)

Dimensión Financiera

Implicaciones estratégicas: Mantener la solidez financiera del Instituto siempre será un objetivo esencial para que el Instituto cumpla con su mandato. Para ello serán tomadas acciones para tener una cartera más sana y reducir el portafolio reservado.

Contar con fuentes alternas de financiamiento y fondeo en mercados ha permitido al Infonavit atender la necesidad de vivienda de un mayor número de derechohabientes, al captar recursos y canalizarlos para estos fines. El desarrollo de nuevos productos de fondeo en mercados continuará siendo relevante en los próximos años, para poder llegar a nuevos segmentos de inversionistas ampliando así la demanda y reduciendo el costo de fondeo.

Objetivo once Asegurar viabilidad financiera a largo plazo

Descripción del objetivo

Su propósito es asegurar la continuidad y viabilidad financiera de largo plazo a través de mecanismos que permitan la recaudación eficiente, recuperación de los créditos otorgados, el ahorro en la operación del Instituto, la generación de ingresos adicionales, una adecuada administración del riesgo y la rentabilidad de la operación.

Indicador que mide el objetivo:

- Patrimonio total y reservas / requerimientos

Iniciativas con alto impacto para este objetivo estratégico



Administración del portafolio reservado
 Subdirección General de Hipotecaría Social
 Consolidación

Esta iniciativa tiene como objetivo modificar el modelo de operación de Recuperación Especializada para hacer más efectivo el uso de procesos de recuperación mediante la creación de mecanismos para atender a quienes deseen solucionar sus adeudos permitiendo así:

- Establecer un esquema de administración de portafolio crediticio que ha sido reservado al 100%
- Fomentar el uso efectivo de procesos de administración del portafolio reservado mediante la creación de mecanismos y canales para atender a los acreditados que no tomaron alguna de las soluciones ofrecidas en el modelo de Cobranza Social pero tiene la voluntad de solucionar sus adeudos.

Mediante:

- Mecanismos de atención para ocupantes no DH
- Mejorar recuperación especializada
- Esquemas en coparticipación con gobiernos
- Depuración de cuentas por cobrar

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
<p>El portafolio de créditos reservados al 100% tendrá más de 250 mil cuentas al terminar 2010. Este portafolio concentra cuentas incobrables, así como créditos con deterioro, que en buena parte de los casos tienen como garantía viviendas no ocupadas por los acreditados.</p> <p>Las reservas por incobrabilidad relacionadas a estos créditos hacen a 60 mil MDP y es necesario reducirlas a niveles similares a los observados antes de la crisis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la efectividad y eficiencia del proceso de recuperación especializada. • Establecer mecanismos de atención para ocupantes no derechohabientes • Establecer esquemas en coparticipación con gobiernos estatales y municipales para recuperar y reasignar viviendas a ocupantes irregulares. • Depuración de cuentas por cobrar. 	<p>Asegurar viabilidad financiera a largo plazo</p> <p>Incrementar recursos disponibles para la atención a los trabajadores</p>
OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
<p>Reducir y mantener en niveles adecuados el número de créditos que conforman el portafolio reservado al 100%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de mediación en todas las Delegaciones • Implantar PAE en municipios con mayor concentración de vivienda vacía. 	<p>Subdirección General de Hipotecaria Social</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el esquema de renta con opción a compra para no derechohabientes • Dar castigo operativo de cuentas incobrables. • Automatización de segmentación y asignación al canal de atención más adecuado. • Estandarización y sistematización de gestión a nivel de oficina local de operación (proveedores). • 150 mil créditos reservados al 100% como máximo 	
LOGROS A LARGO PLAZO		ÁREAS INVOLUCRADAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de segmentación y asignación al canal de atención más adecuado. • Estandarización y sistematización de gestión a nivel de oficina local de operación (proveedores). • 150 mil créditos reservados al 100% como máximo 	SGT

Objetivo doce Incrementar recursos disponibles para la atención a trabajadores.

Descripción del objetivo

Tiene como propósito principal obtener y potencializar recursos de fuentes alternas de financiamiento para dar más créditos.

Indicador que mide el objetivo:

- Derrama Total (aportaciones, recuperaciones, CEDEVIS, Subsidios, Cofinanciamientos, Apoyo Infonavit)

Iniciativas con alto impacto para este objetivo estratégico



Nuevos productos de fondeo de mercado

Subdirección General de Planeación y Finanzas
Consolidación

Esta iniciativa busca diversificar el portafolio de productos de financiamiento por fuentes alternas para acceder a mercados financieros e incrementar el alcance a inversionistas tanto nacionales como internacionales a un costo de fondeo menor, y con ello aumentar la atención a la demanda de derechohabientes que no cuentan con un crédito.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD DETECTADA	ALCANCE DE LA INICIATIVA	OBJETIVO A IMPACTAR DEL TGE INSTITUCIONAL
Diversificar las fuentes de financiamiento en mercado del Instituto con el objeto de obtener mayor demanda y menor costo	<ul style="list-style-type: none">Desarrollo de nuevos instrumentos de captación a través de esquema de CEDEVIS	Incrementar recursos disponibles para la atención a los trabajadores
OBJETIVO DE LA INICIATIVA	LOGROS A CORTO PLAZO (2011)	RESPONSABLE(S)
Desarrollar nuevos productos de fondeo en mercado	<ul style="list-style-type: none">Desarrollo de 2 nuevos productos	Subdirección General de Planeación y Finanzas
	LOGROS A LARGO PLAZO	ÁREAS INVOLUCRADAS
	<ul style="list-style-type: none">1 nuevo producto al año	Agentes colocadores, SGHS, SGT, SGAJ

Otras iniciativas estratégicas asociados a este objetivo

- Administración del Portafolio reservado

INDICADORES DIMENSIONES DE EFECTO

Como se menciona anteriormente, las dimensiones de efecto contienen los objetivos estratégicos que representan el fin último de la estrategia.

A continuación se mencionan los indicadores de los objetivos de las dimensiones de efecto:

Dimensión Institucional y de servicio

Objetivo	Indicador (es)
Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores , derechohabientes y acreditados	<ul style="list-style-type: none">• Cobertura de rezago
Mejorar la calidad de vida de nuestros derechohabientes en un entorno sustentable en el que puedan desarrollar su potencial como individuos y como ciudadanos	<ul style="list-style-type: none">• Índice de Satisfacción del Acreditado• Avalúo Cualitativo
Beneficiar a los derechohabientes con rendimientos competitivos a sus ahorros	<ul style="list-style-type: none">• Índice de Valor Patrimonial• Tasa de Rendimiento real a la subcuenta de vivienda que permita una tasa de reemplazo objetivo

Dimensión Comunidad

Objetivo	Indicador (es)
Ser generadores de bienestar social, en comunidades competitivas y armónicas	<ul style="list-style-type: none">• Índice de Bienestar Social

I. Introducción

II. Estrategia encaminada a alcanzar los objetivos y la Nueva Visión

III. Plan de Labores 2011

IV. Escenario financiero y Programa de Financiamientos 2011

V. Programa Operativo Anual 2011

IV. Escenario financiero y Programa de labores y de financiamientos 2011

4.1 Escenario macroeconómico

A partir del desempeño más reciente de la economía del país, se prevé una recuperación moderada en el número de cotizantes afiliados al IMSS; sin embargo, como se mostró en la sección de *Entorno Macroeconómico del Plan Financiero 2011-2015*, las remuneraciones de estos trabajadores muestran un estancamiento en términos reales. La combinación de estos efectos, explica el por qué el crecimiento de los ingresos por aportaciones del Instituto se daría de forma gradual.

Los supuestos macroeconómicos para modelar la proyección de ingresos y egresos se basan principalmente en los *Criterios generales de política económica (CGPE) 2011* de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

Variable	2011
Inflación	3%
Cetes	5%

Variables macroeconómicas, CGPE

Se supone que el incremento del Salario Mínimo para 2011 se dé en la misma magnitud que la inflación proyectada al cierre del año inmediato anterior, es decir:

Salario Mínimo	2010	2011
Salario Mínimo	57.5	60.3
Var %	-	5%

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 estimaciones realizadas en la encuesta de los especialistas de Banxico¹:

Variable	2010	2011
Crecimiento afiliados al IMSS	4.1%	3.5%
Crecimiento salario base de cotización (nominal)	3.4%	4.1%

Cotizantes al IMSS y Salario base de cotización

¹ Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado.

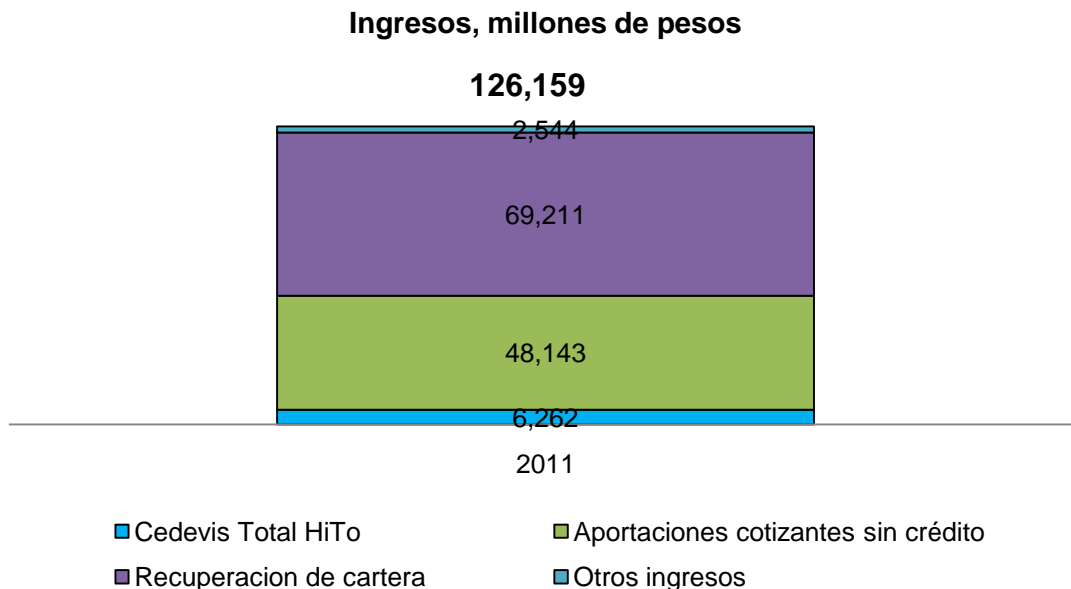
4.2 Escenario financiero del Infonavit

En esta sección del *Plan de Labores y de Financiamientos 2011*, se presentan las proyecciones del flujo de ingresos, egresos y programa de financiamientos para el año de referencia, mismas que serán de gran utilidad para monitorear el desempeño operativo y crediticio del Infonavit.

4.3 Ingresos

Tal como se expone en el Plan Financiero 2011-2015, los ingresos ordinarios del Instituto se componen principalmente de aportaciones de cotizantes sin crédito, la recuperación de cartera y una tercera categoría denominada “otros”, donde se incluye el resto de los ingresos no clasificados en las dos primeras, como por ejemplo los provenientes de comisiones por servicios prestados por el Instituto, los intereses por financiamientos y productos financieros, entre otros.

Se espera que durante 2011 los ingresos del Instituto registren un incremento de **6.7%** en aportaciones de cotizantes sin crédito, de **9.3%** en recuperación neta de cartera y **1.5%** en otros ingresos, respecto al cierre proyectado para 2010. A continuación se muestra los ingresos esperados para 2011:



Para 2011, tal como se mencionó en el *Plan Financiero 2011-2015*, se plantea un monto máximo de **\$16,000** millones de fuentes alternas de financiamiento, el cual se componen de **\$10,000** millones de emisión de Cedevis bajo el esquema “tradicional” y aproximadamente **\$6,000** millones bajo el esquema de Infonavit Total HiTo, que forman parte de los ingresos proyectados en el Escenario Base.

4.4 Egresos

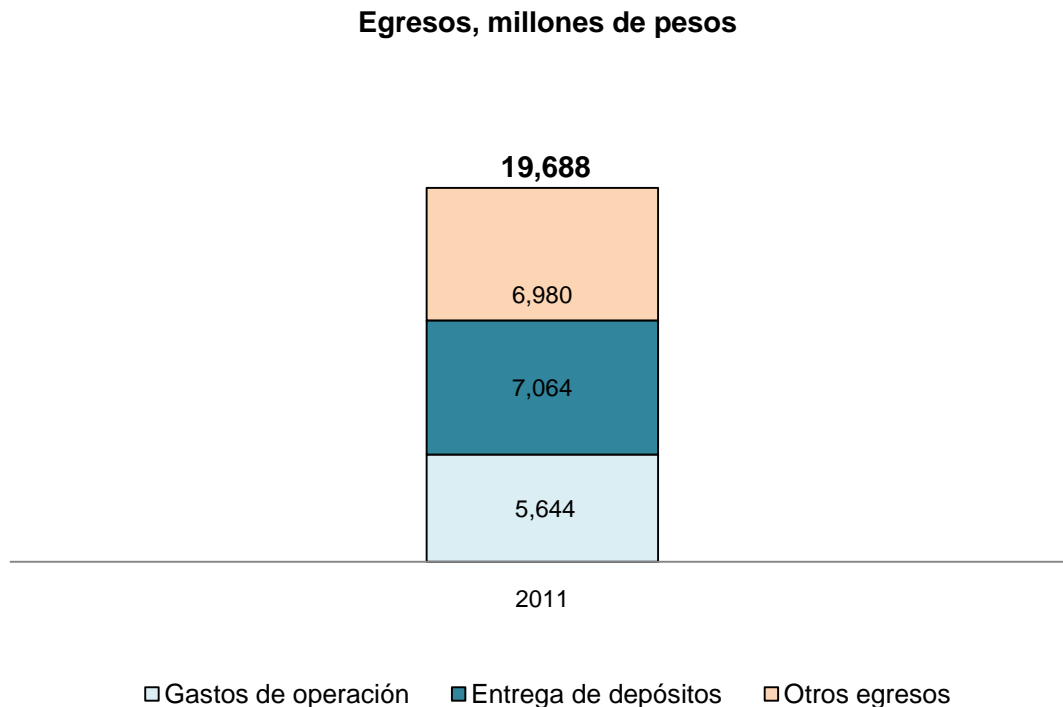
Los egresos contemplados en la proyección financiera del Instituto, sin considerar el monto del programa de financiamiento, se componen del gasto de operación, la entrega de depósitos y otros egresos.

Para el año 2011, los gastos de operación corresponden al presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia autorizados para su ejercicio durante el año.

La proyección de entrega de depósitos por retiros es elaborada en conjunto con un despacho externo que, acorde a la recomendación emitida por la Asamblea General del Instituto, solicita se determinen los riesgos actuariales a largo plazo, en especial los originados por su calidad de administrador de fondos de pensiones y retiros, los cuales se entregarán conforme a la Ley a los derechohabientes.

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 financiamiento considerado en cada año, por lo cual, su modelación depende en gran medida de magnitud de éste último.

A continuación se muestra los egresos esperados para 2011:



La siguiente tabla muestra el flujo de efectivo esperado para 2011 contrastado con el cierre proyectado para 2010:

Millones de pesos	2011	Cierre 2010	Variación
Existencia inicial	992	5,660	-

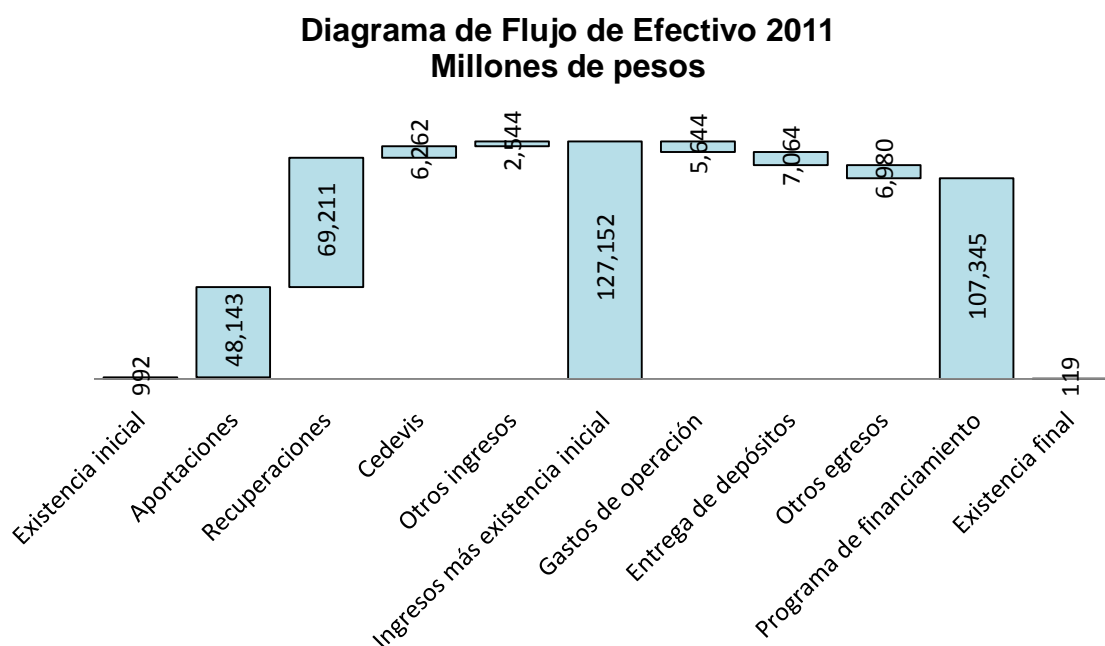
Ingresos	126,159	124,970	1.0%
Aportaciones cotizantes sin crédito	48,143	45,121	6.7%
Recuperaciones de cartera	69,211	63,344	9.3%
Bursatilización	6,262 ¹⁾	14,000	-55.3%
Otros ingresos	2,544	2,505	1.5%

Egresos antes de financiamiento	19,688	17,573	12.0%
Gasto	5,644	4,792	17.8%
Entrega de depósitos	7,064	6,385	10.6%
Otros egresos	6,980	6,395	9.1%

Programa de financiamiento	107,345	112,065²⁾	-4.2%
-----------------------------------	----------------	-----------------------------	--------------

Existencia final	119	992	
-------------------------	------------	------------	--

- 1) Nota: Corresponde a créditos Infonavit Total HiTo originados en 2010 más lo bursatilizable de 10 mil créditos originados en 2011.
- 2) Nota: Incluye ingresos por emisión de Cedevis por \$14,000 millones.

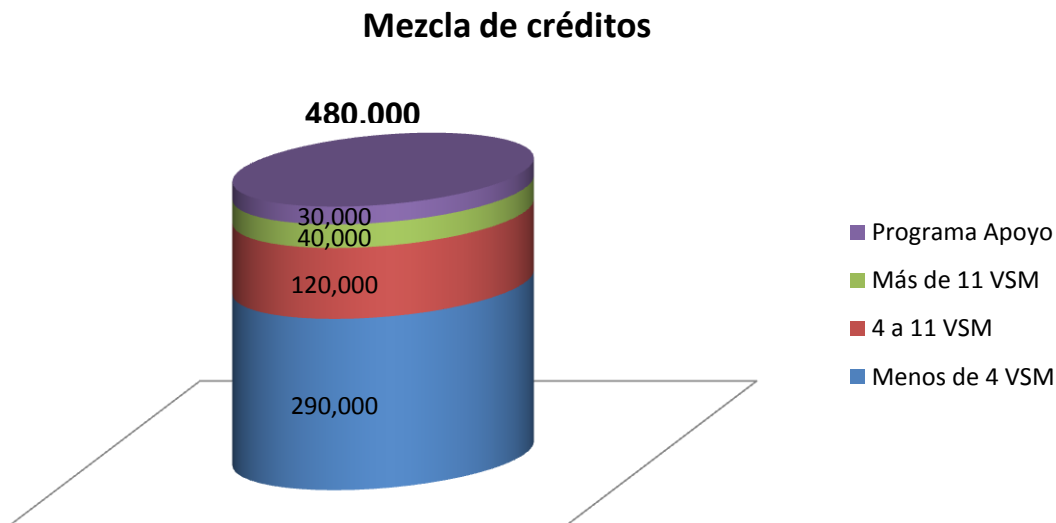


4.5 Programa de financiamientos

A continuación se presentan los créditos totales que buscaría originar el Infonavit durante 2011. El programa de financiamientos permite una colocación de 480 mil créditos, misma cifra para el año 2011 que fue aprobada en el *Plan Financiero 2010-2014* y en el Escenario Potencial, 515 mil créditos. Es importante mencionar que este programa base de crédito 2011 considera una derrama 4.8% mayor a la derrama que se presupuestó en el programa de financiamientos 2010.

La atención prioritaria de los derechohabientes de menores ingresos continúa siendo eje de la estrategia de crédito, por ello el 60% del total de créditos son destinados a trabajadores con ingreso menor a cuatro veces salarios mínimos, ratificando así el compromiso social del Instituto

El programa base de 480 mil créditos financiados con ingresos ordinarios, tendrá la siguiente mezcla de crédito:



Es importante señalar que las cifras esperadas de colocación de crédito que se describen en este programa de financiamientos constituyen referencias indicativas de lo que Infonavit considera factible originar durante 2011.

Durante el ejercicio 2011, Infonavit llevará a cabo ejercicios trimestrales a nivel de su H. Consejo de Administración para evaluar el comportamiento de la oferta y la demanda de vivienda, y de esta manera asegurar que exista equilibrio entre éstos.

Sin embargo, la aspiración de Infonavit es, que en la medida que su capacidad de otorgamiento de crédito supere la demanda, poder financiar todos los créditos que le

sean demandados por derechohabientes que cumplan los criterios de elegibilidad de crédito.

Por otro lado, se prevé que 420 mil créditos sean acciones para adquisición de vivienda y 60 mil créditos sean otorgados para otras acciones de crédito.

En concordancia con el estudio de necesidad de vivienda nueva realizado por el Instituto presentado en el Plan Financiero 2011-2015, se plantea un programa con un rango de entre 300 mil y 340 mil créditos para vivienda nueva. El detalle se muestra a continuación:

Producto:	Adquisición de vivienda nueva
Menos de 4 VSM	200,000-220,000
4 a 11 VSM	75,000-82,500
Más de 11 VSM	25,000-27,500
Programa Apoyo	-
Total	300,000-340,00

Para el cierre de 2010, se estima que se financiarán aproximadamente 330,000 viviendas nuevas a nivel nacional.

Esto quiere decir que el rango planteado de entre 300 mil y 340 mil créditos para vivienda nueva haría que la colocación de ésta se mantuviera en niveles similares a los proyectados para 2010.

Sin embargo, es importante enfatizar que la producción y el financiamiento de vivienda nueva deben converger con la necesidad que se ha identificado (descrita en el Plan Financiero 2011-2015) para no generar excesos de inventario.

Para atender al segmento de trabajadores con ingresos por debajo de 2 salarios mínimos, en el que se presenta el mayor rezago en materia habitacional que puede ser atendida mediante esquemas de adquisición de vivienda, el Instituto ha venido implementando en el tiempo diferentes estrategias para la ampliación de la capacidad de compra de los derechohabientes.

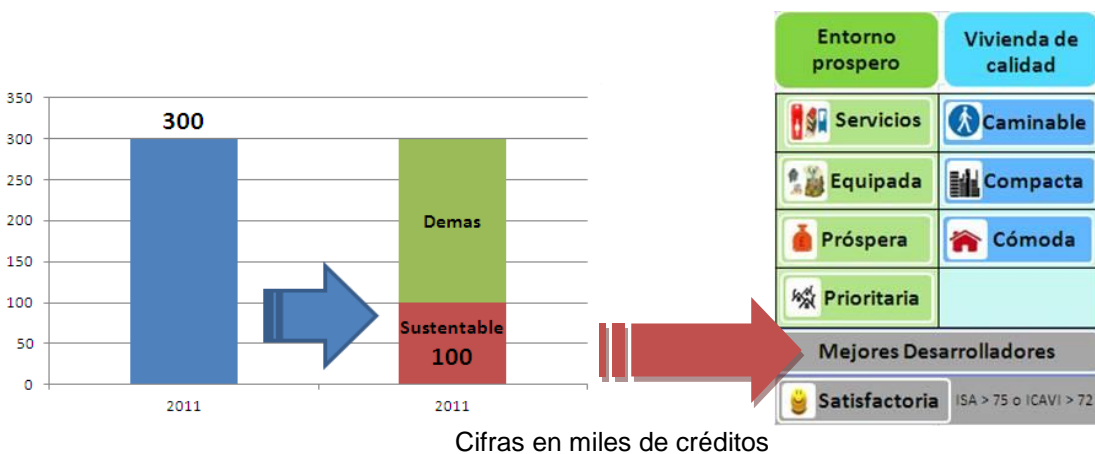
Para el año 2011, se continuará en la búsqueda de alternativas que complementen el monto de recursos disponibles para cada trabajador, destacando las siguientes acciones:


















1. Ejecución del programa de subsidios del Gobierno Federal “Esta es tu casa”, buscando promover la oferta de vivienda económica que resulte accesible para los trabajadores de más bajos ingresos.

2. Incentivar la participación de los gobiernos estatales a los programas de subsidios, mediante la canalización de inversiones adicionales en aquellas entidades participantes.
3. Analizar y proponer incrementos en los montos de créditos que se ofrecen a este segmento de trabajadores, mediante una mejor identificación del riesgo vinculado a cada derechohabiente, así como a las características de la solución habitacional que atienda a cada necesidad específica.
4. Promover el desarrollo de otro tipo de soluciones habitacionales distintos a la adquisición de vivienda para atender el rezago habitacional para este segmento de derechohabientes.

Adicionalmente, se plantea otorgar 35 mil créditos adicionales al programa Base para llegar a 515 mil créditos en el Escenario Potencial. Estos créditos serán fondeados principalmente con recursos adicionales provenientes de la emisión de Cedevis y por un monto máximo de \$10,000 millones, tal como se expuso en el Plan Financiero 2011-2015.

El Instituto incentivará la formalización de créditos que correspondan a soluciones de vivienda con los atributos descritos en la iniciativa de Sustentabilidad sin límites. En la actualidad, 22% de los créditos financiados por Infonavit cuenta ya con la gran mayoría de las características listadas. Adicionalmente, Infonavit formalizará todos los créditos que acompañen solicitudes con el conjunto completo de características citadas en los tres ejes: entorno, vivienda y comunidad. Con esta medida, se incentivará que los programas locales de crédito sean logrados con vivienda que cumpla con los criterios de esta iniciativa. Se esperan formalizar al menos 100 mil viviendas nuevas bajo dichos criterios. Dentro de este programa, serán incluidas aquellas viviendas que estén dentro de los desarrollos habitacionales que obtengan certificación de Desarrollo Urbano Integral Sustentable (DUIS) por el Grupo Interinstitucional de Evaluación.



Entorno próspero		Vivienda de calidad		Comunidad solidaria y responsable	
 Servicios	Escuela primaria y consultorio médico (radio de 2Km), así como transporte público (radio de 800m)	 Caminable	Con vialidades asfaltadas, banquetas y alumbrado público.	 Espacio comunitario	conjunto > 5000 hab, cancha de football soccer (15x30m)* para > 1400 hab.
 Equipada	Mercado y jardines o plazas (radio de 200m)	 Compacta	Vivienda en conjunto de más de 50 viv/ha.	 Predial	El acreditado autoriza de manera voluntaria al Infonavit la retención de las cuotas de Mantenimiento y/o Predial. Ambos presuponen una organización vecinal coordinada por el PROMOTOR VECINAL. Predial es un requisito sólo en los municipios GBS.
 Próspera	Con empleo en el mismo Código Postal.	 Incluyente	Mezcla de la vivienda por desarrollador y plaza: menos de 2 VSM > 10% y menos de 4 VSM >40%.	 Mantenimiento	
 Mpio. Competit.	Municipios evaluados con Grado Básico de Sustentabilidad.	 Cómoda	Superficie de construcción mayor a 38m ² .	 Promotor Vecinal	Capacitación promovida por la Coordinación Gral. de Educación y Enlace CCR a los acreditados para una óptima elección de su vivienda en términos del crédito.
 Prioritaria	No en los 15 municipios con vivienda deshabitada. No en las zonas de riesgos.	 Verde plus	Viv. Ecológica Con o Sin Hipoteca Verde más una Eco tecnología de conjunto ó dos tecnologías de vivienda.	 Curso	
		 Digital	Infraestructura y servicio de internet contratado por el desarrollador.		
Mejores Desarrolladores					
 Satisfactoria	ISA del desarrollador > 75 o ICAVI del desarrollador > 72		*A la fecha no es requisito		