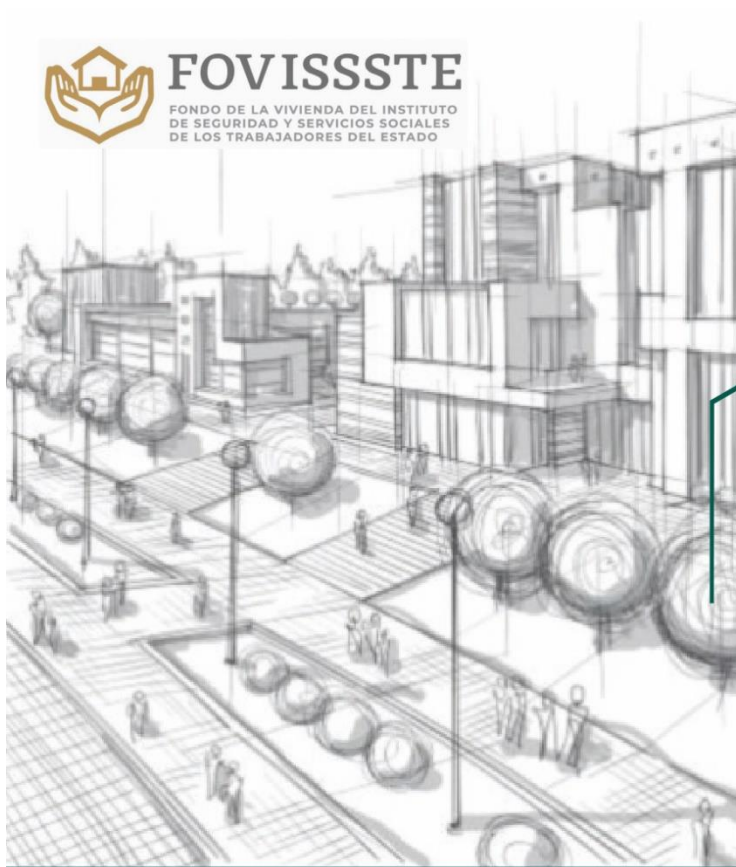




FOVISSSTE

FONDO DE LA VIVIENDA DEL INSTITUTO
DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES
DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO



ABRIL
2020

2020-2024

PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS

FOVISSSTE

Aprobado por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE mediante
Acuerdo 6830.911.2020, con fecha 28 de abril de 2020.



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	9
PRIMERA SECCIÓN	13
II. MARCO NORMATIVO Y ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS.....	14
i. FUNDAMENTO LEGAL	14
ii. MARCO RECTOR DEL FOVISSSTE EN EL SECTOR VIVIENDA	16
a. Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024	16
b. Política Nacional de Vivienda	18
c. Programa Nacional de Vivienda 2019-2024.....	20
d. Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (2019-2024)	20
e. Programa de Desarrollo Urbano y Vivienda 2019-2024	21
f. Programa Institucional del ISSSTE 2019-2024	21
iii. CONCLUSIONES	21
III. IDENTIDAD INSTITUCIONAL.....	22
I. MISIÓN Y VISIÓN	22
II. VALORES.....	23
III. PRINCIPIOS RECTORES	23
SEGUNDA SECCIÓN.....	25
IV. GOBIERNO CORPORATIVO	26
I. MARCO CONCEPTUAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO	26
a. Beneficios del Gobierno Corporativo.....	27
b. Desarrollo del Gobierno Corporativo	28
c. Determinantes de un Gobierno Corporativo.....	28
a. Modelos de Gobierno Corporativo	30
II. FUNDAMENTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DEL FOVISSSTE	31
a. Marco Legal.....	31
b. Marco Normativo.....	31
III. DESARROLLO DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL FOVISSSTE	32
a. Modelo del Gobierno Corporativo del FOVISSSTE	34
b. Principios del Gobierno Corporativo del FOVISSSTE	36
IV. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL GOBIERNO CORPORATIVO DEL FOVISSSTE	36
a. Órganos de Gobierno	39
b. Equipo de Dirección y Administración.....	40
c. Órganos Colegiados y Grupos de Trabajo	41

d. Órganos Fiscalizadores.....	43
e. <i>Stakeholders</i> o Grupos Interesados	44
V. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	44
a. Flujo del Proceso de toma de decisiones	44
b. Proceso de Integración	45
VI. REPORTE DE ACTIVIDADES DE LA COMISIÓN EJECUTIVA	46
VII. LOGROS Y RETOS DEL GC DEL FOVISSSTE	49
a. Logros.....	50
b. Retos.....	51
VIII. CONCLUSIONES.....	51
TERCERA SECCIÓN	53
V. ESCENARIO ECONÓMICO.....	54
i. ECONOMÍA INTERNACIONAL	54
ii. MÉXICO EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL	55
iii. ECONOMÍA NACIONAL.....	56
a. Producción	57
b. Precios.....	59
c. Instrumentos Financieros y FOVISSSTE	62
d. Empleo e Ingreso	63
e. Finanzas Públicas.....	64
iv. ECONOMÍA DEL SECTOR INMOBILIARIO	70
v. CONCLUSIÓN	72
CUARTA SECCIÓN.....	74
VI. FINANCIAMIENTO A LA VIVIENDA.....	75
i. COMPORTAMIENTO EN EL PIB.....	75
ii. TRAYECTORIA DEL FINANCIAMIENTO	76
iii. TRAYECTORIA DE LAS ACCIONES DE VIVIENDA.....	78
iv. MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO.....	81
a. Vivienda Nueva.....	81
b. Vivienda Usada	83
c. Mejoramientos.....	84
d. Otros Programas	86
v. CONCLUSIÓN	87
VII. ALCANCES DEL FINANCIAMIENTO Y BENEFICIO SOCIAL.....	88
i. MONTO PROMEDIO POR ACCIÓN.....	88
VIVIENDA NUEVA Y USADA.....	88
ii. MONTO PROMEDIO POR ACCIÓN:.....	89

MEJORAMIENTOS Y OTROS PROGRAMAS.....	89
iii. FINANCIAMIENTO POR RANGO SALARIAL.....	93
a. Caso De Bienestar Social: Financiamiento para hogares con Ingreso Menor a 4.00 VSMM.....	94
b. Financiamiento para Hogares con Ingreso entre 4.01 y 9.00 VSMM.....	96
c. Financiamiento para Hogares con Ingreso Mayor a 9.01 VSMM.....	98
iv. CONCLUSIÓN.....	99
QUINTA SECCIÓN.....	101
VIII. BALANCE HABITACIONAL.....	102
IX. EL MERCADO DEL FOVISSSTE.....	104
i. CARACTERÍSTICAS DEL OTORGAMIENTO.....	104
a. Oferta de Vivienda.....	104
b. Monto promedio del Crédito Tradicional.....	108
c. Financiamiento crediticio para vivienda nueva y usada.....	108
d. Créditos otorgados por género.....	109
e. Créditos otorgados por entidad federativa.....	110
f. Créditos formalizados en zonas con rezago habitacional.....	110
ii. PERFIL DE LOS DERECHOHABIENTES DEL ISSSTE.....	112
a. Edad.....	112
b. Sexo.....	112
c. Ingreso.....	112
d. Clasificación del trabajador, según su nombramiento.....	112
e. Ramo presupuestal.....	112
f. Ubicación geográfica.....	112
iii. CONCLUSIONES.....	113
SEXTA SECCIÓN.....	114
X. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL FOVISSSTE.....	115
i. FORTALEZAS.....	115
a. En Materia Financiera.....	115
b. En Materia Crediticia.....	117
c. En Materia Jurídica.....	119
d. En Materia de Gestión Administrativa.....	120
e. En Materia de Administración de Recursos Humanos y Materiales.....	121
f. En Materia de Atención a Acreditados.....	121
ii. DEBILIDADES.....	122
a. En Materia Financiera.....	122
b. En Materia Crediticia.....	122
c. En Materia Jurídica.....	125
d. En Materia de Gestión Administrativa.....	126
e. En Materia de Administración de Recursos Humanos y Materiales.....	127
f. En Materia de Atención a Acreditados.....	128

iii.	AMENAZAS	129
a.	En Materia Financiera	129
b.	En Materia Crediticia.....	130
c.	En Materia Jurídica.....	131
d.	En Materia de Gestión Administrativa	131
e.	En Materia de Administración de Recursos Humanos y Materiales.....	132
f.	En Materia de Atención a Acreditados.....	132
iv.	OPORTUNIDADES	132
a.	En Materia Financiera	132
b.	En Materia Crediticia.....	132
c.	En Materia Jurídica.....	133
d.	En Materia Gestión Administrativa	133
e.	En Materia Administración de Recursos Humanos y Materiales.....	134
f.	En Materia de Atención a Acreditados.....	134
v.	CONCLUSIONES:.....	134
	ESTADO DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL	134
	SÉPTIMA SECCIÓN.....	136
XI.	PROYECCIONES FINANCIERAS	137
i.	PROYECCIONES MACROECONÓMICAS BASE.....	137
a.	Producto Interno Bruto.....	137
b.	Inflación.....	138
c.	Unidad de Medida de Actualización (UMA).....	138
d.	Comportamiento esperado del universo de trabajadores y pensionados del sector público federal.....	138
e.	Tasa de fondeo.....	138
f.	Salario Mínimo	139
II.	VARIABLES INTERNAS	140
III.	MODELO DE SIMULACIÓN FINANCIERA.....	140
a.	Ingresos.....	140
b.	Egresos.....	141
c.	Flujo de efectivo proforma	142
d.	Balance General.....	143
e.	Estado de Resultados	144
IV.	ÍNDICE DE FORTALEZA PATRIMONIAL (IFP).....	145
V.	CONCLUSIONES.....	145
XII.	RIESGOS QUE ENFRENTA EL FOVISSSTE	147
I.	TIPOS DE RIESGOS	147
a.	Riesgos Discrecionales.....	147
b.	Riesgos No Discrecionales.....	148
II.	DEFINICIÓN DEL PERFIL DE RIESGOS DEL FOVISSSTE	149

Riesgos Discrecionales.....	149
III. LÍMITES DE EXPOSICIÓN AL RIESGO.....	151
a. Límite Global de Exposición al Riesgo de Crédito.....	151
b. Límite Global de Exposición al Riesgo de Mercado.....	151
c. Margen de Activos Líquidos.....	151
d. Nivel de Tolerancia	152
IV. MEDIDAS PARA CORREGIR DESVIACIONES A LOS LÍMITES DE EXPOSICIÓN AL RIESGO	152
V. ESTATUS DE RIESGOS	152
a. Riesgo de Crédito.....	152
b. El Incumplimiento de la contraparte en las inversiones en títulos de deuda.....	154
c. Riesgo de Extensión	155
d. Riesgo de Liquidez	156
e. Descalce en la duración de las posiciones activas y pasivas en el balance consolidado del Fondo.....	158
f. Incremento en el requerimiento de devolución de las aportaciones a favor de los trabajadores no acreditados en los términos establecidos por la Ley 159	
g. Riesgo de Mercado. Diferencia en los plazos de reapreciación entre los activos y pasivos consolidados del Fondo	161
h. Variaciones en los precios de mercado de los valores que componen el portafolio de inversión del FOVISSSTE.....	161
i. Incremento en la aplicación del seguro de vida e invalidez a cargo del FOVISSSTE, en los términos establecidos en el artículo 182 de la Ley del ISSSTE, que incrementa el pasivo continente del Fondo	162
j. Riesgos No Discrecionales.....	163
VI. TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS.....	163
a. Riesgo de Crédito.....	163
b. Riesgo de Liquidez	164
c. Riesgo de Mercado.....	165
d. Riesgo de Extensión	165
e. Riesgos Institucionales.....	165
f. Riesgo Operativo	165
g. Riesgo Tecnológico	166
h. Riesgo Legal	166
VII. CONCLUSIÓN.....	166
OCTAVA SECCIÓN.....	168
XIII. OBJETIVOS PRIORITARIOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PUNTUALES	169
I. MAPA DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES	169
XIV. SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	178
I. HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL	178

a. Monitoreo.....	178
b. Evaluación.....	178
II. SEGUIMIENTO A LOS INDICADORES.....	178
a. Informe Semestral de Monitoreo de Indicadores.....	178
b. Informe Anual de Actividades, apartado de cumplimiento del Plan Estratégico de Negocios 2020-2024	178
II. COMUNICACIÓN EFECTIVA DE RESULTADOS	179
a. Difusión del Informe Semestral	179
b. Difusión del Informe Anual	179
III. INDICADORES.....	179
XV. PROYECTOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS PARA EL BIENESTAR.....	192
I. PROGRAMAS SOCIALES CON ENFOQUE DE VIVIENDA ADECUADA.....	192
a. “Productos de Descuentos y Quitas: Acuerdo y Queda”	192
b. “Liquidación de 10”	192
c. “Reestructura Total de Liquidación”	192
d. “Reestructura de UMAS a Pesos”	193
e. “Certeza Jurídica”	193
f. “Tu Casa en la Ciudad”	193
g. “FOVISSSTE para Todos”	194
h. “Fondo de Vivienda Terminada” (FOVITER).....	194
i. “Caravana de la Vivienda”	194
II. EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA EN EL FOVISSSTE.....	194
a. Hallazgos en la Plataforma Tecnológica del FOVISSSTE.....	197
b. Hallazgos en el GRP WEB	198
c. Hallazgos en la infraestructura de Tecnología de la Información dentro del FOVISSSTE	199
d. Recomendaciones Generales.....	199
e. Recomendaciones en la Implementación del Core Bancario	201
XVI. VISIÓN HACIA EL FUTURO	202



FOVISSSTE

FONDO DE LA VIVIENDA DEL INSTITUTO DE
SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS
TRABAJADORES DEL ESTADO

I. INTRODUCCIÓN

Desde su creación el 28 de diciembre de 1972, el Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, FOVISSSTE, ha sido fiel a su misión de operar, con efectividad y oportunidad, esquemas crediticios asequibles y competitivos, a fin de brindar a los trabajadores del Estado la mejor opción para adquirir o construir, en legítima posesión, una vivienda adecuada que mejore su calidad de vida y la de sus familias. No menos importante ha sido también el manejo eficiente y productivo de las aportaciones de los trabajadores a la Subcuenta de Vivienda para asegurarles la tranquilidad y seguridad que merecen en su retiro.

Sin embargo, para hacer frente a los desafíos económicos y sociales, en el FOVISSSTE hemos redoblado esfuerzos para consolidar una administración eficiente y productiva de los recursos, poniendo La justicia social al centro del desarrollo de nuevos programas y productos para no dejar a nadie atrás, para no dejar a nadie fuera.

Sabemos que para lograr las metas que el país demanda, el reto consiste en elevar la calidad de los servicios, diversificar la oferta a través de la creación de esquemas hipotecarios con enfoque de justicia social, optimizar la gestión de otorgamiento, dar certeza jurídica sobre el patrimonio de los derechohabientes y sus familias, y ofrecer soluciones crediticias y de reestructuración de adeudos que respondan a la demanda y necesidades de quienes son o han sido trabajadores al servicio del Estado. Solo a través de este esfuerzo se podrán materializar los objetivos de los planes y programas nacionales y sectoriales que buscan rescatar el tejido social.

En concordancia con la Cuarta Transformación, nuestros ejes rectores han sido la honradez y la honestidad porque sabemos que no puede haber un gobierno rico con un pueblo pobre; y para lograrlo, nos hemos empeñado en desterrar la corrupción, la impunidad y las malas prácticas que tanto mermaron las finanzas y la moral de nuestro país. Tenemos claro que el mercado no sustituye al Estado, por eso, en el FOVISSSTE, como órgano de gobierno, velamos por los intereses de los derechohabientes ya que nuestro propósito es su bienestar, más allá de intereses comerciales o financieros que se desvían hacia la ganancia económica.

El objetivo de esta administración ha sido generar confianza y certidumbre entre los derechohabientes, los inversionistas y los mercados, al conducirnos de manera honesta y responsable. No obstante los buenos resultados y el esfuerzo realizado, sabemos que aún queda mucho por hacer. El compromiso de esta administración va más allá de una meta cuantitativa financiera mercantil. Nuestro compromiso es de carácter social al

enfocar los esfuerzos y prioridades hacia los grupos más vulnerables como se puede apreciar en el Plan Estratégico de Negocios del FOVISSSTE 2020-2024, que aquí presentamos.

Porque estos tiempos demandan mayores esfuerzos, nuestro Plan Estratégico de Negocios ofrece alternativas para atender, en tiempo y forma, la problemática del sector de la vivienda, así como la promoción, a nivel institucional, de un enfoque reforzado hacia la eficiencia operativa al integrar acciones de innovación y mejora continua que nos permitan, en el corto y mediano plazo, hacer frente a los retos y contingencias de un entorno económico global adverso.

El documento que aquí se presenta consta de ocho secciones. En la primera sección, **Fundamentos del Plan Estratégico de Negocios del FOVISSSTE hacia 2024**, se delimita el ámbito de actuación legal y normativa institucional del Fondo por su naturaleza jurídica y por las actividades que desempeña, seguido por las bases del Sistema Nacional de Planeación en materia de vivienda y su vinculación con el FOVISSSTE. Para concluir esta sección, se define la identidad del Fondo en un horizonte multidisciplinar integrado, en donde se fusionan el marco normativo y estratégico, su estructura, comunicación y cultura, con la responsabilidad social que lo caracteriza, para definir la misión, visión y valores que lo llevarán a la consecución de su propósito y que le proporcionan especificidad, estabilidad y coherencia como órgano desconcentrado del ISSSTE y como entidad de fomento.

En la segunda sección, **Gobierno Corporativo**, se expone el marco conceptual que antecede al Gobierno Corporativo y los beneficios de su implementación. Posteriormente, se ofrece una breve descripción de los componentes y evolución de los modelos existentes en el mundo, para continuar con la definición de los principios, fundamentos, integración, características y funcionamiento del Gobierno Corporativo del FOVISSSTE y su proceso de toma de decisiones que aportan seguridad económica y jurídica, credibilidad y estabilidad tanto en el interior de su organización como en los mercados con los que interactúa, a fin de impulsar su crecimiento y viabilidad en el tiempo.

En la tercera sección, **Análisis Estratégico y Contexto Económico del FOVISSSTE**, se presentan las bases del diagnóstico sobre las que esta administración realizará e implementará el proceso de su planeación estratégica de mediano y largo plazo, analizando los factores externos e internos del contexto económico del Fondo y su mercado, que de manera institucional, y en el ámbito nacional e internacional, posibilitan u obstaculizan su actuación y que sirven de base en la determinación del marco estratégico requerido para alcanzar la nueva misión y visión propuestas.

En la cuarta sección, **Financiamiento a la Vivienda en la Década Reciente-Determinantes de la Situación Actual**, se analiza el mercado de financiamiento a la vivienda en el que se desarrolla el FOVISSSTE con otras instituciones, a fin de determinar su tamaño y participación de acuerdo al comportamiento de la contribución al PIB, la trayectoria de su evolución, su composición y el destino del financiamiento para cubrir la demanda de créditos para la compra vivienda o, incluso, para otro tipo de acciones como mejoras, remodelaciones o ampliaciones a la vivienda que contribuyen a elevar la calidad de vida de los habitantes, especialmente, si se encuentran en vulnerabilidad.

En la quinta sección, **Balance Habitacional y el Mercado Hipotecario del FOVISSSTE**, se aborda la situación de la oferta y la demanda de vivienda a nivel nacional y su impacto a nivel del FOVISSSTE. Se destaca que, en el período de análisis, la oferta de vivienda ha sido insuficiente para atender las necesidades de la población en general. Se presenta una caracterización del perfil de los derechohabientes del ISSSTE con variables sociodemográficas que anteriormente no se incluían. Se incorpora, además, un análisis de la oferta de vivienda institucional desagregada de manera estatal y municipal, que se encontraba ausente en la planeación estratégica institucional. Lo anterior, permitirá generar una focalización objetiva y dirigida hacia la población potencial de derechohabientes, en las regiones geográficas que más lo requieran.

En la sexta sección, **Análisis de la Situación Actual del FOVISSSTE**, se incorpora, por primera vez, un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades (FODA) en la operación de las distintas unidades administrativas que integran el FOVISSSTE y que impactan de manera interna y externa en las actividades sustantivas del Fondo en temas que involucran aspectos financieros, crediticios, jurídicos, de gestión presupuestal del gasto, de la administración de recursos humanos y materiales y en materia de atención a acreditados, integrados con los diagnósticos FODA proporcionados por cada una de las Unidades Administrativas. Este análisis permite identificar las estrategias y las acciones puntuales que se seguirán para combatir las amenazas y debilidades identificadas, así como para elevar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

En la séptima sección, **Proyecciones Financieras y Riesgos que enfrenta el FOVISSSTE**, se generan las proyecciones financieras para el horizonte de planeación previsto en el Plan Estratégico que cubre el periodo 2020-2024, y se analizan los riesgos discrecionales y no discrecionales a los que se enfrenta la operación del FOVISSSTE. Se incluyen las variables macroeconómicas más relevantes, así como las variables internas asociadas al otorgamiento de créditos, la cesión de cartera, la morosidad, los límites de bursatilización y la fortaleza patrimonial. Mediante un modelo de simulación financiera innovador, se

proyectan los flujos de efectivo con sus ingresos y egresos. Se estima la situación contable y financiera a través de los estados financieros proforma que impactan en el balance general y el estado de resultados. Se pronostica mantener las finanzas institucionales sanas, con moderados niveles de financiamiento externo, con adecuados niveles de recuperación de cartera y con un índice de fortaleza patrimonial siempre arriba de los requeridos por la CNBV. En materia de riesgos, se reconoce que se cuenta con mecanismos preventivos que permiten reducirlos o mantenerlos bajo control, con un adecuado seguimiento y detección, tal como lo previenen las disposiciones en la materia emitidas por la CNBV.

En la última sección de este documento, **Objetivos Prioritarios, Estrategias y Acciones Puntuales**, se formulan los objetivos prioritarios, las estrategias y las acciones puntuales que se derivan del Plan, los cinco los objetivos prioritarios se fundamentan en: 1) conservar una sólida identidad institucional basada en un servicio y atención de excelencia hacia los derechohabientes y acreditados, 2) garantizar el derecho pleno a la vivienda adecuada, 3) mantener la sostenibilidad financiera de la institución, 4) renovar la incorporación de tecnologías de información en la operación integral del Fondo y, 5) en el fortalecimiento continuo del Gobierno Corporativo para alcanzar los objetivos del Plan. Además, se formulan los mecanismos de seguimiento del Plan Estratégico mediante indicadores asociados a los objetivos, y a la elaboración de informes periódicos donde se rinda cuentas sobre el desempeño institucional con base en dicho Plan.



PRIMERA SECCIÓN

FUNDAMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS Y DEL FOVISSSTE HACIA 2024

II. MARCO NORMATIVO Y ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS

La elaboración del Plan Estratégico de Negocios (PEN) obedece a los mandatos de ley que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y al marco de la normatividad vigente que regula al Fondo de la Vivienda del ISSSTE (FOVISSSTE) como órgano desconcentrado del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y como entidad de fomento con el doble mandato de operar un sistema de financiamiento barato y suficiente con garantía hipotecaria, y de administrar de forma rentable y eficiente los recursos de la Subcuenta de Vivienda de dichos trabajadores.

i. FUNDAMENTO LEGAL

A continuación se presenta una relación de los preceptos legales que determinan la obligatoriedad de contar con un Plan Estratégico de Negocios.

En el artículo 4º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos¹, que señala los derechos sociales de las personas que habitan el territorio mexicano, se establece que, “toda familia tiene derecho a disfrutar de una vivienda digna y decorosa”; mientras que en el artículo 123, apartado B, fracción XI, se definen las bases sobre las que se organiza la seguridad social de los trabajadores al servicio del Estado, particularmente, en el inciso “f” de esta fracción se estipula la obligación del Estado de establecer un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de los trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgarles crédito barato y suficiente.

Por otra parte, con fundamento en el apartado A del artículo 26 constitucional, se estipula que el Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional y determina que los programas de la Administración Pública Federal (APF) se sujetarán obligatoriamente al Sistema de Planeación Democrática y su instrumento principal, el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

En el artículo 3, párrafo segundo de la Ley de Planeación se establece que se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución; y se coordinarán acciones y se evaluarán resultados. A su vez, en los artículos 17, 22, 26 se señala que las dependencias y entidades de la APF deben elaborar sus programas sectoriales, institucionales y especiales en congruencia con el PND vigente. Asimismo, el artículo 26 bis indica que los programas derivados del PND deberán contener un diagnóstico general de la problemática, perspectiva de largo plazo, los objetivos específicos alineados al PND, así como estrategias, líneas de acción e indicadores estratégicos que permitan monitorear los objetivos.

¹ Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el 06 de junio de 2019.

Por su parte, en la Ley de Vivienda, en el artículo 7 se determina que la programación del sector público en materia de vivienda se establecerá en el Programa Nacional de Vivienda (PNV), así como en los programas especiales, regionales, institucionales de las entidades de la Administración Pública Federal, los programas de la Comisión Nacional de Vivienda, y en los programas de las entidades federativas, municipios y alcaldías. De igual manera, el artículo 9 establece que una vez aprobado el PNV será obligatorio para las dependencias y entidades de la APF. Inclusive, el artículo 14, fracción IV establece que el FOVISSSTE es parte integrante del Sistema Nacional de Vivienda.

Con fundamento en el artículo 167 de la Ley del ISSSTE, se establece que el Instituto administrará a través de una Comisión Ejecutiva y con base en el reglamento que emita la Junta Directiva, el Fondo de la Vivienda el cual se integrará por las aportaciones que las dependencias y entidades realicen a favor de los trabajadores. En el artículo 16 del Estatuto Orgánico del ISSSTE, relativo a las Unidades Administrativas Desconcentradas, se determina que el FOVISSSTE tiene por objeto administrar y operar el Fondo de la Vivienda del Instituto, de acuerdo con lo establecido en la Ley, para lo cual cuenta con una Comisión Ejecutiva presidida por un Vocal Ejecutivo.

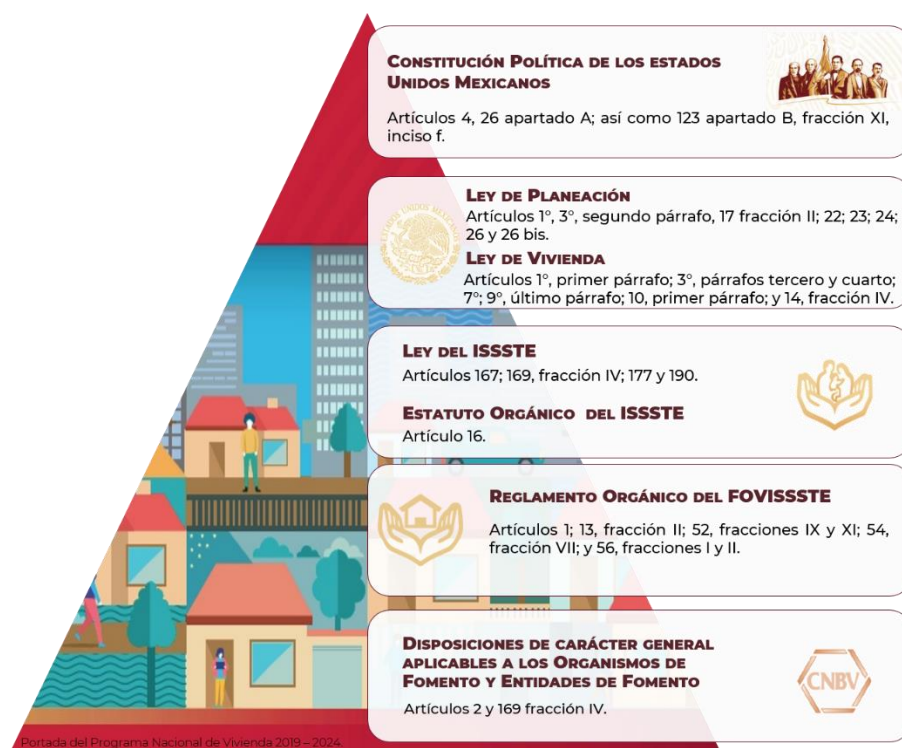
En este sentido, en el artículo 13, fracción II del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE (ROF, en lo sucesivo) se establece que el Vocal Ejecutivo tiene la facultad y función de coordinar las directrices y mecanismos para ejecutar la planeación estratégica del FOVISSSTE con base en las políticas del PND y del Programa Sectorial de Vivienda, así como el Programa Institucional del ISSSTE.

En los artículos 52, fracción IX y XI, 54, fracción VII, y 56, fracciones I y II del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE se indica que el Fondo deberá establecer y proponer al Vocal Ejecutivo para su aprobación y actualización el plan estratégico, comercial y financiero del FOVISSSTE, en donde se reconozca al interior de la institución y en el entorno sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y se informe de los resultados que obtuvo el Fondo en el ejercicio, con lo que arroje la evaluación de las metas, estrategias e indicadores de gestión establecidos.

Finalmente, en el artículo 169 fracción IV de las *Disposiciones de carácter general aplicables a los organismos de fomento y entidades de fomento*, emitido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), se señala que el Fondo deberá identificar y evaluar los factores internos y externos que puedan afectar la consecución de las estrategias, fines y metas establecidas. Se destaca que, de acuerdo al segundo párrafo del artículo 190 de la Ley del ISSSTE, la CNBV está facultada para supervisar las operaciones y la contabilidad del Fondo de la Vivienda y establecer las reglas prudenciales a las que deberá de sujetarse.

Estas leyes, normas y reglamentos son las que mandatan la elaboración y presentación de este Plan Estratégico de Negocios del FOVISSSTE 2020-2024.

Figura 1. Fundamento Legal del PEN 2020-2024



Fuente: Elaboración propia con información de las leyes y disposiciones mencionadas.

ii. **MARCO RECTOR DEL FOVISSSTE EN EL SECTOR VIVIENDA**

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que la Planeación Nacional será el eje que articula a las políticas públicas en beneficio de la población. Con el propósito de definir la base que sustenta la planeación estratégica de mediano plazo del FOVISSSTE, a continuación se enmarca la alineación de las actividades sustantivas del Fondo que permite converger en ideas y visiones para garantizar el bienestar de las familias de los trabajadores al servicio del Estado, estos instrumentos definen el marco estratégico del PEN 2020-2024.

a. **Plan Nacional de Desarrollo² (PND) 2019-2024**

El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 hace énfasis en priorizar la vivienda social e incentivar acciones de mejoramiento, ampliación, promoción y apoyo para el acceso a una vivienda adecuada en un entorno ordenado y sostenible. Este planteamiento está cimentado en el Eje General 2 “Política Social” donde el Estado ya no es gestor de oportunidades, sino garante de los derechos inmanentes a la persona, irrenunciables, universales y de cumplimiento obligatorio.

² *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 12 de julio de 2019. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019

En esta nueva etapa de transformación y de reingeniería de la política de desarrollo, las actividades sustantivas de las instituciones se deben alinear a los 12 Principios Rectores: Honradez y honestidad; No al gobierno rico con pueblo pobre; Al margen de la ley nada por encima de la ley, nadie; Economía para el bienestar; El mercado no sustituye al Estado; Por el bien de todos, primero los pobres; No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera; No puede haber paz sin justicia; El respeto al derecho ajeno es la paz; No más migración por hambre o por violencia; Democracia significa el poder del pueblo; Ética, libertad, confianza.

Figura 2. Alineación del FOVISSSTE a la Planeación Nacional



En la figura anterior se identifica con color verde la alineación principal del FOVISSSTE para el PEN 2020-2024 y su ejecución: Siete de los 12 Principios Rectores y el Programa de Desarrollo Urbano y Vivienda, definido en el Eje General “Política Social”, uno de los tres ejes del PND.

Los programas sectoriales e institucionales que derivan del PND contienen las políticas, objetivos y prioridades que rigen la planeación estratégica y las actividades del sector vivienda, al que pertenece el FOVISSSTE. En términos generales, estos programas privilegian la vivienda social en el sentido de incentivar las acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda para apoyar el acceso a una vivienda adecuada, en un entorno ordenado, sustentable y sostenible.

Por la naturaleza de su personalidad jurídica y su doble mandato constitucional, estos programas constituyen el marco rector del FOVISSSTE, para mejorar el bienestar de las familias de los trabajadores del Estado. Actualmente, el Fondo trabaja y continuará haciéndolo en conjunto con las instituciones cabeza de sector, con otros organismos de vivienda y el ISSSTE, su institución rectora. Los programas mencionados se definen en la siguiente figura y se describen después de ella:

Figura 3. Alineación Estratégica derivada del PND 2019-2024



Fuente: FOVISSSTE con datos de los programas mencionados.

b. Política Nacional de Vivienda

La nueva política de vivienda³ tiene como eje conductor el cumplimiento de las obligaciones del Estado relativas a promover, respetar, proteger y garantizar el derecho de la población mexicana a una vivienda digna y decorosa en respuesta a lo establecido en el artículo 4º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En este sentido, es necesario que los organismos de vivienda trabajen en la implementación de acciones que garanticen el acceso a una vivienda adecuada, con énfasis en los grupos en situación de vulnerabilidad y, en particular, en la población de menores ingresos.

Esta visión es la piedra angular del nuevo modelo de construcción de vivienda que toma en cuenta para su realización la calidad de vida, el tejido social, la cultura y las costumbres e incorpora las necesidades de las personas en términos de ubicación y de accesibilidad físico-espacial, en el caso de las personas adultas mayores o con capacidades diferentes, según se describe en el decálogo de la Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano (SEDATU) publicado en abril de 2019, que a continuación se describe:

³ El documento donde se define la nueva política de vivienda está en construcción, se espera su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

1. Asegurar la adecuada **ubicación** de la vivienda garantizando la disponibilidad de **servicios e infraestructura**, considerando las necesidades de las familias.



1. Situar a la vivienda como un elemento que articula el ordenamiento territorial, junto con la **adecuada gestión del suelo**.

2. Garantizar el **derecho a la vivienda**, entendiéndola como la formadora de nuestras comunidades, pues representa un entorno habitacional de ejercicio de derechos y de oportunidades.

3. Incluir los requerimientos de vivienda asociados a todos los **proyectos económicos, turísticos y de infraestructura** que se desarrollen.



4. Contar con un **enfoque regional** que respete la diversidad cultural en todas sus manifestaciones, considerando el diseño de la vivienda, hasta la selección de los materiales de construcción.

5. Desarrollar los mecanismos que brinden **certeza jurídica** a las familias en las distintas modalidades de propiedad.



6. Focalizar el presupuesto y las acciones para las **comunidades indígenas** o que presenten **altos niveles de rezago habitacional, de marginación y de violencia**. Así mismo, ampliar progresivamente los recursos públicos de los programas de vivienda para la población no derechohabiente.



7. Atender las diversas formas de producción, tipos y necesidades de vivienda, incluyendo la **producción social de vivienda y la construcción asistida**, adecuando los programas a la realidad social, cultural y económica de las personas.



8. Fortalecer las acciones de mejora regulatoria, con la finalidad de **simplificar trámites y procedimientos**, desde los que corresponden al acceso a la información, la regularización en la tenencia de la vivienda, hasta el otorgamiento de créditos y sus modelos de cobranza.



9. Fomentar la participación de **pequeñas y medianas empresas**, así como cooperativas de participación comunitaria, especialmente en el ámbito rural.

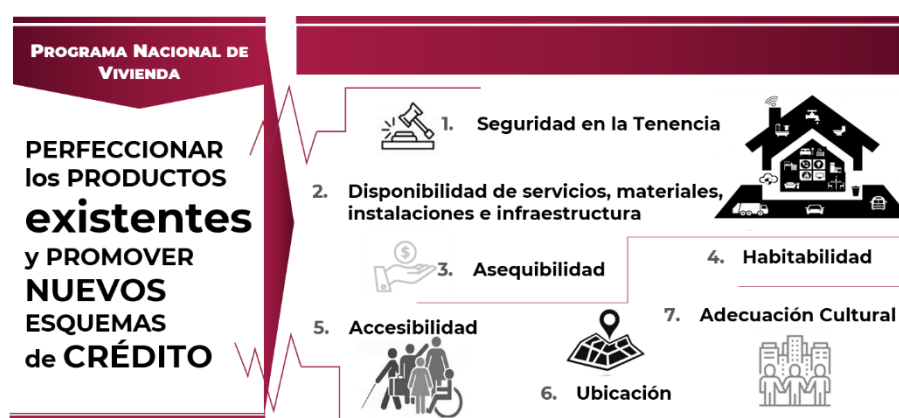


c. Programa Nacional de Vivienda 2019-2024⁴

Este programa tiene por objeto impulsar el derecho a una vivienda adecuada con la participación activa de los diferentes organismos públicos, privados y sociales, a través de un marco institucional reforzado y con el desarrollo de esquemas financieros integrados al territorio que prioricen la atención del rezago habitacional y a la población históricamente discriminada. Además, contribuye a mejorar el proceso de toma de decisiones al coordinarse con los organismos nacionales de vivienda y de los distintos órdenes de gobierno para el uso eficiente de los recursos públicos.

El Programa Nacional de Vivienda incorpora los siete elementos de una Vivienda Adecuada establecidos por el Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, ONU Hábitat⁵:

Figura 4. Elementos de una Vivienda Adecuada



Fuente: FOVISSSTE con información de ONU-Hábitat.

d. Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (2019-2024)

Este Programa tiene una visión integral e incluyente del desarrollo del país, consistente con lo que establece el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (PND). Además, como resultado de una planeación sectorial participativa, refleja el reconocimiento del territorio como un elemento transversal de las políticas de la Administración Pública Federal e integrador para cerrar las brechas de desigualdad y de segregación socio-territorial en donde se requiere la participación de los diferentes actores públicos, privados y sociales, pero también de la población en general.

En este sentido, el FOVISSSTE se alinea al Objetivo Prioritario 4 de este programa: “Garantizar el derecho a una vivienda adecuada para todas las personas al impulsar acciones con enfoque de derechos humanos e incluir la producción social del hábitat

⁴ En proceso de revisión por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para su posterior publicación.

⁵ El concepto de *vivienda adecuada* significa disponer de un lugar donde poderse aislar si se desea, espacio adecuado, seguridad adecuada, iluminación y ventilación adecuadas, una infraestructura básica adecuada y una ubicación adecuada en relación con el trabajo y los servicios básicos, todo ello a un costo razonable.

para toda la población, además de impulsar y mejorar la asequibilidad de la vivienda a través de soluciones financieras como créditos hipotecarios otorgados por la institución o en cofinanciamiento.”

e. Programa de Desarrollo Urbano y Vivienda 2019-2024⁶

Se constituye como un programa especial derivado del PND 2019-2024 que contribuye con la política social en la construcción de un país con bienestar, a través de la intervención del Estado para atender las grandes desigualdades sociales que presenta el territorio, sin excluir a nadie en este proceso. Asimismo, contempla de manera integral al desarrollo sostenible como uno de los objetivos prioritarios en materia de ordenamiento territorial y desarrollo urbano, al destacar su importancia dentro de los procesos de uso y aprovechamiento del suelo.

El FOVISSSTE se vincula con este programa en el cumplimiento del objetivo 5 y en el énfasis que hace para priorizar la vivienda social e incentivar las acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda para que las familias tengan acceso a una vivienda adecuada en un entorno ordenado y sostenible, donde el Estado es garante de los derechos humanos.

f. Programa Institucional del ISSSTE 2019-2024⁷

Al operar un sistema de financiamiento que permita otorgar créditos asequibles y suficientes a los trabajadores al servicio del estado mediante préstamos con garantía hipotecaria y administrar la Subcuenta de Vivienda para obtener rendimientos reales positivos, el FOVISSSTE se alinearía al Objetivo 3 del Programa Institucional del ISSSTE el cual contempla “consolidar el sistema integral de crédito para ofrecer préstamos en condiciones preferenciales a los trabajadores y pensionados con el fin de contribuir a garantizar su derecho a una vivienda adecuada y apoyar su bienestar económico”.

iii. CONCLUSIONES

El reto del Fondo consiste en diversificar la oferta a través de la creación de esquemas hipotecarios con enfoque de justicia social, la optimización de la gestión de otorgamiento y la recuperación de cartera, brindando un servicio cálido que satisfaga al derechohabiente, y otorgando certeza jurídica sobre el patrimonio, para, de esa manera, materializar los objetivos de los planes y programas nacionales y sectoriales a fin de revertir la descomposición de la sociedad y contribuir a la formación del tejido social.

De esta forma, obtener un financiamiento en FOVISSSTE será un producto y, a la vez, un servicio altamente anhelados, cuyos beneficios se extenderán a la comunidad con la convergencia de distintas instituciones y órdenes de gobierno, en vez de un producto más que se adquiere en el mercado con cargo al acreditado, que no considera el interés general.

⁶ En proceso de aprobación por parte de la SHCP.

⁷ En proceso de revisión por parte de la SHCP.

III. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

La definición de la identidad del FOVISSSTE es multidisciplinaria al fusionar el marco normativo y estratégico, su estructura, comunicación y cultura con la responsabilidad social que lo caracteriza. Los elementos que la integran le proporcionan especificidad, estabilidad y coherencia como órgano desconcentrado del ISSSTE y como entidad de fomento, en el sector vivienda y en los mercados financieros.

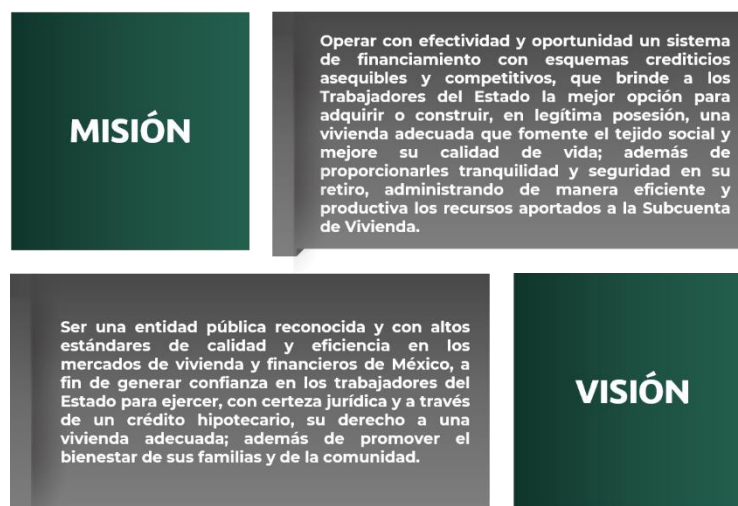
Con esta naturaleza jurídica, el propósito fundamental del FOVISSSTE consiste en dar pleno cumplimiento al doble mandato constitucional que le dio origen en 1972 y que lo distinguen como una institución financiera de competitividad nacional, con una clara vocación de servicio y un gran sentido de responsabilidad; elemento central de la seguridad social en beneficio de los trabajadores del Estado y sus familias.

En este propósito se centra la gestión operativa del Fondo, con una visión de mediano y largo plazo para sustentar su contribución al PND 2019-2024, de modo que a través de la experiencia, la especialización e implementación de nuevos métodos y herramientas aumente el número de trabajadores del Estado que accedan a los servicios del Fondo y a una vivienda adecuada, tal como lo establece la presente administración.

i. MISIÓN Y VISIÓN

La misión y la visión marcan el rumbo a seguir. Habrán de desglosarse en objetivos y metas para guiar y clarificar las tareas y funciones de los directores y los empleados, juntos orientarán las actividades de supervisión de los órganos fiscalizadores y al mercado bursátil respecto a la naturaleza y porvenir del Fondo. De igual manera, la misión y visión contribuyen a establecer los parámetros de calidad, seguridad y eficiencia en los programas, productos y servicios, en la operación y gestión. Éstos se presentan a continuación:

Figura 5. Elementos de la Identidad Institucional del FOVISSSTE



Fuente: FOVISSSTE.

Este Plan Estratégico de Negocios contribuirá a difundirlos entre las unidades administrativas para que los conozcan y reconozcan en sus funciones diarias como parte de la identidad institucional y como horizonte que da sentido a su desempeño diario.

ii. VALORES

En la figura 6 se presentan los principios que, en su conjunto, reflejan la cultura institucional del FOVISSSTE y que se constituyen en los pilares filosóficos de la conducta y las relaciones de sus integrantes, dentro y fuera de la organización:

Figura 6. Valores Institucionales del FOVISSSTE



Fuente: FOVISSSTE.

iii. PRINCIPIOS RECTORES

El Fondo de la Vivienda del ISSSTE respalda los valores descritos en los Principios Rectores del Plan Nacional de Desarrollo. Los siguientes son los más relevantes, en conformidad con su objeto social.

Honradez y honestidad en el manejo de los recursos; en el trato de la información del derechohabiente; y en la salvaguarda, rendimiento y cuidado de su patrimonio. El patrimonio incluye los activos de datos personales y crediticios, los recursos de la Subcuenta de Vivienda, los pagos del crédito y la garantía jurídica que lo acredita como poseedor del inmueble.

No al gobierno rico con pueblo pobre, es decir, sin excesos que deba cubrir el pueblo que, en el caso del FOVISSSTE, son los derechohabientes y los acreditados.

Al margen de la ley, nada; por encima de la ley, nadie para hacer cumplir la normativa que rige la operación del Fondo de la Vivienda del ISSSTE en las relaciones que entabla con los derechohabientes y acreditados en el cumplimiento de su misión.

Economía para el bienestar, no desperdiciando, aprovechando o sacando ventaja del esfuerzo que el derechohabiente hace para generar recursos a través de su trabajo, ni del

esfuerzo del Estado mismo para administrar o solventar dichos gastos, cuando se trata de un fin tan necesario y loable como la obtención de una vivienda.

Por el bien de todos, primero los pobres. Este precepto se constituye como uno de los pilares de la planeación estratégica del Fondo, al priorizar líneas de acción orientadas a promover el bienestar de los derechohabientes del ISSSTE y reducir el número de trabajadores en situación de pobreza, marginación y rezago social.

El mercado no sustituye al Estado. El FOVISSSTE como órgano de gobierno al servicio de los trabajadores del Estado debe velar por los intereses de aquellos que se acercan al FOVISSSTE para obtener un crédito hipotecario o para la resolución de cualquier situación relacionada con éste, siendo uno de los propósitos principales del Fondo el bienestar de la población derechohabiente, más allá de los intereses comerciales o financieros que se derivan hacia la ganancia económica *per se*.

No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera poniendo en el centro a aquella población que se ha quedado rezagada, en particular, en términos de ingreso económico y del derecho social a la vivienda, al grado que su condición de vulnerabilidad se perpetúa por estas carencias a través del tiempo, afectando también otras áreas.

No puede haber paz sin justicia. El Fondo debe garantizar que se cumplan estos términos de justicia para que todos los derechohabientes, mediante mecanismos justos y transparentes, tengan la misma oportunidad de acceder a una vivienda adecuada.

Ética, libertad, confianza. Estos principios se integran a la cultura institucional y al Código de Conducta del Fondo⁸.

⁸ Última modificación realizada en junio de 2017 y publicada en:
http://portal.fovissste.gob.mx/en/Gente_Fovissste/Codigo_de_Etica



FOVISSSTE

FONDO DE LA VIVIENDA DEL INSTITUTO DE
SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS
TRABAJADORES DEL ESTADO

SEGUNDA SECCIÓN

TEORÍA, FUNCIONAMIENTO Y DIAGNÓSTICO DEL **GOBIERNO CORPORATIVO DEL FOVISSSTE**

IV. GOBIERNO CORPORATIVO

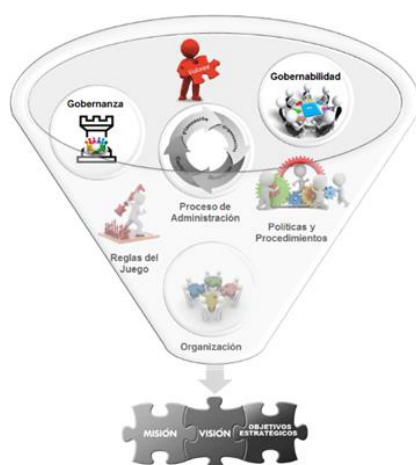
El propósito de este capítulo tiene por objetivo exponer el marco teórico y conceptual del Gobierno Corporativo (GC) con una breve definición de sus componentes y la descripción de su evolución, a fin de definir las bases que permitan comprender su incorporación al FOVISSSTE hace algunos años y la línea que deberá seguir en el mediano plazo.

i. MARCO CONCEPTUAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO

En un concepto más amplio, el GC resulta de la adaptación y aplicación institucional de las acciones de gobernanza y gobernabilidad en una organización. La primera, se refiere a la manera de gobernar a través de un conjunto de reglas, instituciones y mejores prácticas, establecidas en un consenso consolidado y ordenado, para normar la relación de los que en ella interactúan. La segunda se refiere a la capacidad de los actores de la sociedad para aceptar y procesar institucionalmente la gobernanza y dejarse dirigir por las autoridades y los actores sociopolíticos, a través de un liderazgo eficiente y legítimo, que busca la consecución de las metas y objetivos definidos para solucionar los distintos problemas sociales, políticos, económicos y culturales. El resultado final de esta cohesión será paz y crecimiento con estabilidad para la empresa o nación.

Concretamente, en la figura 7 se esquematiza la forma en que el GC evoluciona como una disciplina institucional que tiene por objeto regular y mantener relaciones estables y productivas entre los principales órganos de gobierno, los inversionistas, el Estado y la sociedad; profesionalizar la gestión operativa, de dirección y control; proteger su patrimonio, mejorar sus resultados y aumentar el nivel de oportunidad y transparencia en los procesos internos y de toma de decisiones, así como la rendición de cuentas, a fin de mejorar los niveles de confianza en los mercados en los que opera.⁹

Figura 7. Gobierno Corporativo en la Organización



Fuente: FOVISSSTE

⁹ AYALA Navarrete, Paulina. (2011). *Importancia de un buen Gobierno Corporativo en las Empresas*. IPN, México. Disponible en: https://www.ccpm.org.mx/servicios/gaceta_universitaria/abril_mayo_2011/espacio_universitario.html

Sobre este proceso surgen las prácticas de un Buen Gobierno Corporativo (BGC) como una disciplina reforzada institucionalmente, con la que se gestiona y controla a las entidades y empresas a través de un sistema de pesos y contrapesos que monitorea con altos estándares de eficiencia, calidad y transparencia desde la operación y administración, la generación de valor, el uso eficiente de sus recursos, la administración y control de riesgos hasta el logro de metas y objetivos para el cumplimiento de la misión y visión, así como la correcta y oportuna rendición de cuentas con información de calidad y una adecuada difusión, además de facilitar la sostenibilidad financiera de largo plazo de la organización y procesos estables de cambio del cuerpo directivo.

a. Beneficios del Gobierno Corporativo

Bajo este contexto y de forma específica, a continuación se relacionan los beneficios que sobresalen con la implementación de estas prácticas.¹⁰

- α Establece un balance óptimo y facilita la sinergia entre los inversionistas, el cuerpo directivo, los empleados y los grupos interesados en los resultados de la empresa o institución.
- α Vigila el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y la administración e impulsa el ejercicio de la responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración a través de la segregación de funciones y responsabilidades.
- α Genera certidumbre y confianza a los inversionistas y mercados, al conducir de manera honesta y responsable los negocios de la empresa, con un nivel de riesgo controlable y asertivo, lo que mejora su imagen y por lo tanto, le permite acceder en mejores condiciones a más fuentes de fondeo.
- α Asegura una visión estratégica e independiente, con un desempeño efectivo, mientras vigila la correcta coordinación entre los agentes involucrados en el proceso de toma de decisiones.
- α Fomenta la transparencia de la administración, así como la emisión y revelación responsable de la información.
- α Conocimiento claro de la contribución de la organización en el desarrollo de una sociedad justa y equitativa, dados los principios éticos y de responsabilidad social que guarda.
- α Promueve y controla el cumplimiento del marco legal y normativo al que se sujeta la institución, también toma en cuenta y actúa ante las recomendaciones de las autoridades reguladoras y fiscalizadoras del sector.

¹⁰ Reconocidos por organismos y empresas especialistas en la materia, dentro de los que sobresalen la OCDE, el Banco Mundial, la BMV y el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, principalmente.

Como conclusión, se tiene que un BGC no solo fortalece a las empresas, las hace más sólidas, competentes, eficientes, abiertas, inclusivas y responsables. Además, los países que promueven este tipo prácticas en el sector público y privado afirman que estas crean un entorno que facilita el crecimiento y la prosperidad, reducen significativamente la pobreza, generan bienestar general en la población al brindar servicios valiosos, facilitan el crecimiento de los mercados y ganan la confianza de sus ciudadanos involucrándolos en el proceso de toma de decisiones al saberse escuchados.¹¹

b. Desarrollo del Gobierno Corporativo

No obstante los resultados obtenidos con las buenas prácticas de Gobierno Corporativo por las empresas y organizaciones a nivel nacional e internacional, la estructura del mercado empresarial en México sigue caracterizándose por la diversidad y la polaridad de su estructura, ya que su introducción se ve limitada por una serie de paradigmas generados por una cultura de negocios, que considera su adopción como una acción burocrática e innecesaria¹² para crecer y mejorar los resultados de las empresas e instituciones.

Al respecto y con el objeto de impulsar su desarrollo e implementación, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), como regulador del mercado con la colaboración de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y las principales organizaciones empresariales, en 1999 produjeron, como una recomendación, el primer código de mejores prácticas sobre GC en México, que en su última edición de 2018 se conoce como el *Código de Principios y Mejores Prácticas Corporativas*.¹³

Así mismo, para apoyar esta iniciativa y darle carácter normativo a su contenido, la CNBV publica en octubre de 2000, la Circular 11-33, en donde además de detallar la información que los emisores deben reportar a este organismo, a las bolsas de valores y al público inversionista, integra dicho código como una recomendación de uso general para lograr un BGC en las empresas que cotizan en la bolsa.

c. Determinantes de un Gobierno Corporativo

La definición del modelo de GC depende de la interacción que exista entre los factores que lo caracterizan internamente y los que imperan en su ámbito externo. Además, sobresalen el nivel de adhesión y cumplimiento de los códigos y prácticas de GC definidas para cada país, así como el desarrollo de los mercados financieros y de capitales.

En la siguiente figura se presentan algunos de los factores que conforman el contexto en el que se adopta, implementa y desarrolla un gobierno corporativo dado.¹⁴

¹¹ Asociación Internacional de Fomento. (2019). *El ABC de la Asociación Internacional de Fomento: Gobernanza y Fortalecimiento Institucional*. Washington. Disponible en: <http://aif.bancomundial.org/results/abcs/abcs-de-la-aif-gobernanza-y-fortalecimiento-institucional>

¹² ESTRADA-ALEXANDER, Miguel. (2012). *¿Cuál es la importancia del gobierno corporativo en las empresas mexicanas?* Tlaquepaque, ITESO.

¹³ CCE. (2008). *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*. CDMX, Consejo Coordinador Empresarial (CCE). Disponible en: https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/CPMPGC-Julio%202018.pdf

¹⁴ BRIANO Turrent, Guadalupe del Carmen; Eva Argente Linares y Lázaro Rodríguez Ariza. *La Regulación sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica y España*. Granada, Universidad de Granada. Disponible en: http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/8h.pdf

Figura 8. Factores Internos y Externos



Fuente: FOVISSSTE.

A estos factores se suman los sistemas legales, políticos, económicos y sociales que definen el entorno institucional y los modelos de Gobierno Corporativo (GC) de las empresas o instituciones. Estos sistemas regulan la estructura y funcionamiento de los distintos gobiernos corporativos que existen y se aplican alrededor del mundo. Pueden, incluso, llegar a condicionar el desarrollo de las instituciones públicas y de los mercados, la estructura de propiedad, las políticas de financiamiento predominantes, y la generación de conflictos de interés. A continuación se exponen sus principales características:¹⁵

El entorno legal. Los sistemas legales que enmarcan institucionalmente el desarrollo de cada modelo de GC y que sirven de base para que los países desarrollen los suyos, se clasifican en dos, según su origen:

Los que derivan del derecho romano, origen de las leyes civiles dictadas por los congresos o parlamentos y aplicadas por los jueces, donde la propiedad está altamente concentrada y los derechos de los accionistas están subordinados a los de los propios directivos, y

Los que derivan del derecho inglés o leyes de los comunes, donde hay una tendencia a proteger los intereses de los accionistas y acreedores pues la propiedad está dispersa entre un gran número de accionistas, donde se busca que los mecanismos de mercado

¹⁵ MARCOS Naveira, María Sonia. (2016). "La interacción entre los mecanismos externos e internos de gobierno corporativo como factor explicativo de las diferencias en la creación de valor de las empresas" en: *Análisis institucional comparado en la Unión Europea*. Burgos: Universidad de Burgos. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10259/4562>.

sean eficientes y haya una mayor tendencia a impulsar las prácticas de GC para mejorar la transparencia y evitar la corrupción.

El entorno político. Es otra de las variables que determina el entorno institucional de un país y el modelo de GC de sus empresas, donde política es el conjunto de instituciones, organismos y procesos aplicados por un gobierno que puede decidir o no involucrarse en la propiedad de las empresas, controlar el sector financiero o regular el mercado de capitales, con efectos sobre GC.

El entorno social. Los valores, intereses, cultura y diversos factores sociales pueden producir alteraciones significativas en el desarrollo de los sistemas de gobierno de los países y así, en el de las organizaciones, como también en las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, donde también es importante la opinión que se genera en aquella parte de la sociedad no relacionada directamente con la institución o empresa.

Un buen modelo de GC debe incluir como fundamento de su actuación la transparencia en todas sus actividades y operaciones, incrementar las obligaciones fiduciarias e incluir un fuerte monitoreo del desempeño y balance de las empresas, así como una responsabilidad social amplia, orientada principalmente a cuidar del medio ambiente.

a. Modelos de Gobierno Corporativo

En este marco, los modelos de gobierno corporativo se pueden agrupar en tres grandes tipos según sus características: dos clásicos y uno contemporáneo. El tipo de **Modelo Anglosajón**, propio del sistema de leyes comunes, se orienta al mercado con el propósito de maximizar el valor patrimonial de numerosos accionistas y los intereses de los acreedores, presenta mayor compromiso por mejorar la liquidez y lo representan Estados Unidos de Norteamérica y el Reino Unido.

El **Modelo Europeo Continental**¹⁶ busca mejorar las relaciones y crear riqueza a largo plazo para atender y resguardar los derechos e intereses de la institución y de los grupos que la componen; es propio del derecho romano y se aplica en países como Alemania y Japón.

El tercero es el **Modelo Emergente** que se caracteriza por una alta concentración de la propiedad en familias, corporaciones o bancos y una tendencia mayor a presentar conflictos de interés en la toma de decisiones. Por lo anterior es que considera a la transparencia como un pilar esencial de sus actividades y operaciones. Este modelo es característico de los países emergentes como México y Perú.

Cabe señalar que, dado que no existe un modelo de GC óptimo, surge la convergencia de estos modelos a nivel mundial. Así se tiene que los países, instituciones y empresas tratan de adoptar aquellas prácticas y normas que no solo sobresalen por sus resultados, sino que se adecuan a su cultura y valores, estructura, características y necesidades, así como a las condiciones de la realidad de su entorno.

El modelo que mejor se ajusta a México y que converge con su entorno institucional es el Emergente, principalmente por la determinación de sus leyes y reglamentos, que se

¹⁶ Ídem.

dictan y aprueban en sus congresos, además por la alta concentración de la riqueza que existe, donde los mercados financieros y de capitales son regulados solo en lo necesario. En las empresas mexicanas hay una asamblea general de accionistas que nombra un órgano externo para su vigilancia y control, una junta directiva y varios comités para auxiliar en sus actividades y en el proceso de toma de decisiones.

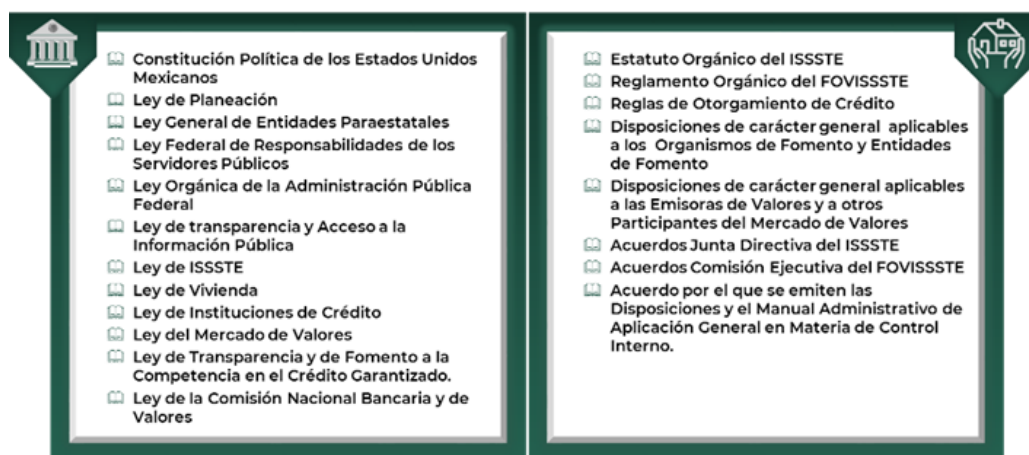
ii. **FUNDAMENTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DEL FOVISSSTE**

En las prácticas de GC sobresale como uno de los pilares que fundamenta la transición del Fondo de la Vivienda hacia un BGC el oportuno y adecuado cumplimiento del marco legal y normativo que aplica en su operación, administración y control, así como en el conjunto de sus relaciones. A continuación se presenta este contexto dividido en dos marcos regulatorios básicos: el legal y el normativo.

a. **Marco Legal**

En materia legal el FOVISSSTE está sujeto a un conjunto de leyes y disposiciones relacionadas: a) con su carácter de órgano desconcentrado del ISSSTE, b) con su carácter de entidad financiera y c) con su interacción con particulares, en cuyo caso le aplican las de naturaleza civil.

Figura 9. Marco Jurídico y Normativo del FOVISSSTE



Fuente: FOVISSSTE.

b. **Marco Normativo**

Adicionalmente, bajo el marco jurídico expuesto, el FOVISSSTE cuenta con conjunto de reglas, políticas, lineamientos y procedimientos que regulan la ejecución de sus procesos de operación, administración y control, así como la toma de decisiones y sus relaciones dentro y fuera de la organización.

Estos instrumentos se concentran de manera ordenada y sistemática en manuales institucionales, programas, modelos y mecanismos metodológicos que norman, orientan y guían la integración y funcionamiento de los órganos de gobierno y de apoyo del

Fondo¹⁷, así como las actividades sustantivas y de servicio, la gestión administrativa y de control que se desarrolla para dar cumplimiento a su objeto social. Además, en ellos se describe el carácter y marco de actuación de los órganos reguladores y fiscalizadores. En la siguiente figura se relacionan los manuales institucionales que se integran al marco normativo del FOVISSSTE para regular a los órganos de apoyo y sus principales operaciones:

Figura 10. Marco Normativo del Gobierno Corporativo del FOVISSSTE

 MANUALES DE INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ÓRGANOS DE APOYO	 MANUALES INSTITUCIONALES DE LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS
 Comité de Auditoría (13-nov-2012)  Comité de Riesgos (12-sep-2012)  Comité de Crédito (13-nov-2012)  Comité de Inversiones (09-feb-2010)  Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios (ene-2016)  Comité de Ética y Prevención de Conflictos (30-mzo-2017)  Comité de Control y Desempeño Institucional (17-nov-2017)  Grupo de Trabajo de Atención a Acreditados (28-mzo-2018)  Grupo de Trabajo de Igualdad Laboral y No Discriminación (2016)	 De Crédito (24-oct-2017)  Manual de Procedimientos para la Administración de Riesgos (30-ago-2017)  Manual del Sistema de Control Interno (15-dic-2017)  Manual de Procesos de Asuntos Jurídicos (24-abr-2018)  Manual de Inversiones, (30-ago-2017)  Manual de Financiamiento Externo (30-oct-2017)  Manual de Tesorería (15-dic-2017)  Manual de Contabilidad (27-feb-2018)  Manual de Políticas de Seguridad de la Información (02-abr-2019)

Fuente: FOVISSSTE.

iii. **DESARROLLO DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL FOVISSSTE**

A partir de la publicación de la nueva Ley del ISSSTE en 2007¹⁸, el marco jurídico del Fondo comenzó su transformación hacia un Buen Gobierno Corporativo con importantes ajustes a su regulación, toda vez que su evolución exigía un proceso de transformación que necesariamente lo llevara a adoptar las mejores prácticas de GC como parte de su disciplina institucional.

Estos cambios lo perfilaron como una institución financiera de excelente desempeño y se enriquecieron con las observaciones que emitió la CNBV referentes a la aplicación de las *Disposiciones de carácter general aplicables a los organismos de fomento y entidades de fomento*¹⁹ (en lo sucesivo las *Disposiciones*). Las reformas y adiciones al

¹⁷ Regulan la estructura, funciones y atribuciones de los cuerpos colegiados de carácter técnico y consultivo, definidos en el título tercero del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE (ROF, 2017), para auxiliar a las subdirecciones de Crédito, Finanzas y Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales, así como a la Comisión Ejecutiva en todo lo relacionado con la administración de riesgos, la aplicación del Sistema de Control Interno y la instrumentación de los mecanismos de monitoreo y seguimiento en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

¹⁸ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *Ley del ISSSTE*; publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 2007; última reforma publicada el 29 de junio de 2019 en el mismo Diario. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISSSTE_040619.pdf

¹⁹ CNBV. *Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento*, publicadas en el DOF el 1 de diciembre de 2014; última reforma publicada el 4 de noviembre de 2019. Disponible en: <https://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Disposiciones%20de%20car%C3%A1cter%20general%20aplicables%20a%20los%20organismos%20de%20fomento%20y%20entidades%20de%20fomento.pdf>

Reglamento Orgánico del FOVISSSTE (2017) solventaron algunas de ellas²⁰ al implementar el Sistema de Control Interno, establecer las funciones de control y gestión del Departamento de Contraloría Interna y algunas de la Auditoría Interna. También se estableció la constitución de los Comités de Auditoría y Riesgos como cuerpos colegiados de carácter técnico y consultivo autónomos en dichos términos.

Otros ajustes con los que FOVISSSTE adquirió una mayor disciplina corporativa e institucional fueron los siguientes:

- α La separación de los recursos del FOVISSSTE del patrimonio del ISSSTE.
- α La apertura a fuentes de inversión externas, en el mercado financiero, para lograr el rendimiento real de los ahorros de la Subcuenta de Vivienda y, con la emisión bursátil, los recursos necesarios para el financiamiento hipotecario.
- α La integración de los órganos de gobierno, de sus órganos fiscalizadores y de los colegiados para apoyar a las áreas sustantivas.

De acuerdo con las observaciones y recomendaciones presentadas al Fondo por la CNBV, la Comisión Ejecutiva implementó una serie de iniciativas y medidas enfocadas al crecimiento y fortalecimiento institucional que generaron un avance significativo en la consolidación de su GC.

Destaca el diseño e implementación de herramientas para la planeación de mediano plazo, como el Programa de Transformación Institucional del FOVISSSTE (PTI)²¹ y el Plan Estratégico de Negocios, así como el establecimiento de mecanismos de monitoreo, seguimiento y control de sus resultados y, en segunda instancia, el robustecimiento del Sistema de Control Interno.

Con el PTI, se diseñaron iniciativas con acciones y medidas correctivas para dar cumplimiento a las observaciones y recomendaciones de la CNBV. Además, se establecieron nuevas prioridades y se integraron los objetivos estratégicos del FOVISSSTE, con una visión de mediano y largo plazo para fomentar una gestión financiera sostenible, alinear las estrategias de sus productos crediticios a las necesidades reales de vivienda y mejorar la experiencia de los derechohabientes del ISSSTE, trabajadores del Estado y de los acreditados del FOVISSSTE.

Así mismo, con la elaboración e instrumentación del Plan Estratégico de Negocios en 2016-2018²², el Fondo marcó el rumbo a seguir para lograr los objetivos planteados en materia de Gobierno Corporativo, con una misión y visión alineada a su objeto social, un marco fundamental integrado por estrategias y líneas de acción, así como un plan de tácticas y procesos enfocados a alcanzarlas para enfrentar los retos identificados.

²⁰ ROF (2017); artículos. 13, 14 BIS, y 118. Así como los artículos 111 y 114.

²¹ Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE. (2016). *Programa de Transformación Institucional del Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado*. Aprobado mediante acuerdo 6219.883.2016 de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE (CEF), el 19 de abril de 2016.

²² FOVISSSTE. (junio 2016). *Plan Estratégico de Negocios del FOVISSSTE 2016-2018*. Aprobado mediante Acuerdo 6244.884.2016 por votación unánime de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE. Disponible en: http://transparencia.fovissste.gob.mx/pdf/PEN_Aprobado_Comision_Ejecutiva_21_de_junio_2016.pdf

También destaca la elaboración o actualización de los manuales institucionales con políticas y procedimientos, así como la definición de lineamientos y reglas para normar y regular tanto sus actividades sustantivas como la integración y funcionamiento de sus órganos colegiados.

Además, como elemento fundamental de esta consolidación, se integra en el Reglamento Orgánico del FOVISSSTE (ROF), el área de Auditoría Interna y el Departamento de Contraloría Interna. La adición al Reglamento introdujo un sistema de pesos y contrapesos para vigilar qué tanto los órganos de gobierno y el equipo de administración protegen, de manera integral, los intereses de todos los involucrados y el patrimonio del Fondo.

Finalmente, en línea con el nuevo enfoque sobre control interno de la Secretaría de la Función Pública²³, el FOVISSSTE sumó acciones para elaborar informes anuales y aplicar la encuesta de autoevaluación, formular y ejecutar el Programa de Mejora Continua, así como lograr la certificación ininterrumpida, a partir de 2003, de varios de sus procesos en las normas de gestión de calidad NMX-CC-9001-IMNC-2015 e ISO 9001:2015, todo ello con el propósito de:

- 1) Fortalecer el proceso de toma de decisiones,
- 2) Controlar las operaciones y reducir los riesgos,
- 3) Impulsar la continuidad y sostenibilidad del negocio,
- 4) Transparentar su actividad y producir la información correspondiente, y
- 5) Evitar la duplicidad de funciones y el conflicto de intereses.

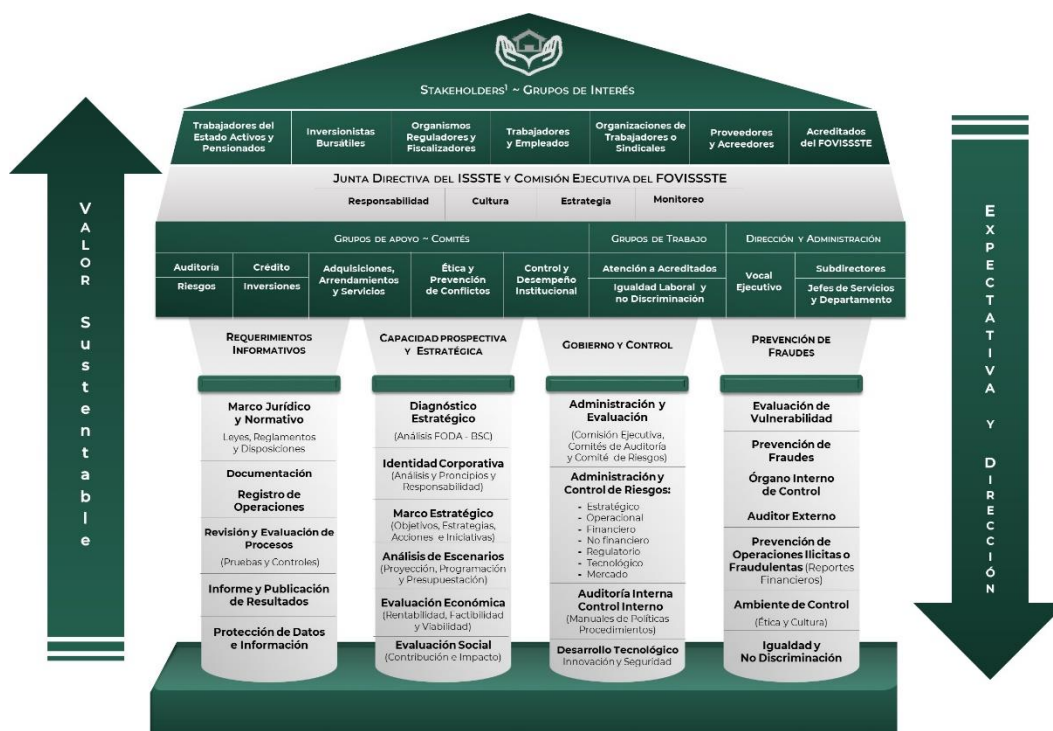
a. Modelo del Gobierno Corporativo del FOVISSSTE

En la siguiente figura se muestra la representación esquemática actualizada del modelo de Gobierno Corporativo del FOVISSSTE²⁴:

²³ Secretaría de la Función Pública (2018). *Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno*, última reforma publicada el 5 de octubre de 2018. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5536901&fecha=05/09/2018&print=true

²⁴ El modelo gráfico de gobierno corporativo del FOVISSSTE fue retomado del PEN 2016-2018, tiene como base de su diseño el modelo de la firma KPMG, resultó el más adecuado después de realizar una investigación sobre las estructuras de los que ya existen en la que se identificaron los componentes que ya tenía la institución y la forma que debían adoptar en su evolución para alcanzar la misión y la visión.

Figura 11. Modelo de Gobierno Corporativo del FOVISSSTE



Fuente: Plan Estratégico de Negocios del FOVISSSTE 2016-2018.

¹ En el ámbito empresarial e institucional, el término *stakeholder* significa "interesado" o "parte interesada". En ambos casos se refiere a todas aquellas personas, entidades u organizaciones afectadas por las actividades y decisiones de la empresa y que, de una manera u otra, tienen interés en su desempeño. Estos grupos de interés son un elemento esencial a considerar en la planificación estratégica de los negocios, dentro de ellos destacan los empleados, clientes, proveedores, accionistas, inversores, entes públicos, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, organizaciones civiles, la comunidad y la sociedad en general.

Con este modelo el Fondo de la Vivienda del ISSSTE define su GC como el sistema de pesos y contrapesos mediante el cual se dirige, controla y organiza. Dicho modelo está diseñado sobre una sólida estructura de cuatro pilares fundamentales que sostienen la implementación de las mejores prácticas de GC y que abarcan no sólo el tema regulatorio y normativo, así como de dirección y control, sino que integra y armoniza los elementos sustantivos de la planeación estratégica y de programación, así como las acciones de transparencia en la operación y gestión, en su interacción con los diferentes actores de la organización y los terceros interesados.

Así mismo, representa el conjunto de relaciones y vínculos entre el equipo Directivo y de administración con los órganos de gobierno y de apoyo; los accionistas, conformados por los trabajadores del Estado, derechohabientes del ISSSTE, acreditados del FOVISSSTE y los inversionistas de sus emisiones bursátiles y, demás partes interesadas en su desempeño o *stakeholders*. Además, la estructura a través de la cual se fijan los objetivos determinan los medios para alcanzarlos y monitorear su desempeño.

b. Principios del Gobierno Corporativo del FOVISSSTE

El FOVISSSTE también ha establecido los cinco pilares de su Gobierno Corporativo manifestados en una serie de Principios, en ellos se reconocen los intereses de los empleados y de todos los actores que intervienen en las actividades del Fondo. También integran los valores institucionales y el Código de Conducta, así como cinco de los 12 Principios Rectores del PND 2019-2024, como a continuación se aprecia:



Transparencia y Rendición de Cuentas

Asegura que la emisión y revelación de la información sea veraz, verificable, responsable y oportuna. Fomenta también la honestidad y compromiso en la administración, y la denuncia de hechos indebidos, así como el anonimato de los informantes.



Responsabilidad Institucional y Social

Impulsa la declaración de principios éticos y de responsabilidad social; la calidad y conducción eficaz de sus integrantes; el adecuado ejercicio de la responsabilidad fiduciaria de sus órganos de gobierno, y la identificación, administración, control y revelación de los riesgos, así como el cumplimiento de la misión y su contribución al bienestar de la población derechohabiente del ISSSTE.



Reconocimiento, Equidad e Igualdad

Garantiza una clara y objetiva asignación de funciones y responsabilidades en su estructura y órganos de gobierno; un trato justo e igualitario; la protección de los derechos de sus integrantes y el reconocimiento de los terceros interesados en su buen desempeño; así como su estabilidad y permanencia en el tiempo, sin ningún tipo de discriminación, con el propósito de no dejar nadie a atrás ni afuera.



Buen Desempeño y Estabilidad Institucional

Consolida la visión estratégica e independiente; promueve la vigilancia y el cumplimiento de la normatividad vigente; impulsa la productividad, efectividad y competencia del desempeño de la administración, así como la prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés. Además, genera certidumbre y confianza en los mercados.

Estos pilares, transparencia, responsabilidad, equidad y rendición de cuentas, son utilizados para guiar el análisis e implementación de mejoras en el marco legislativo, reglamentario e institucional y para el proceso de toma de decisiones.

iv. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL GOBIERNO CORPORATIVO DEL FOVISSSTE

Con un marco legal, normativo e institucional definido y con la perspectiva de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, el FOVISSSTE cuenta con la estructura suficiente para sostener un Buen Gobierno Corporativo. Los elementos que definen su organización se presentan en la siguiente figura, comparándolos por analogía con los componentes de la estructura del FOVISSSTE.

Figura 12. Elementos del Gobierno Corporativo y sus componentes en el FOVISSSTE

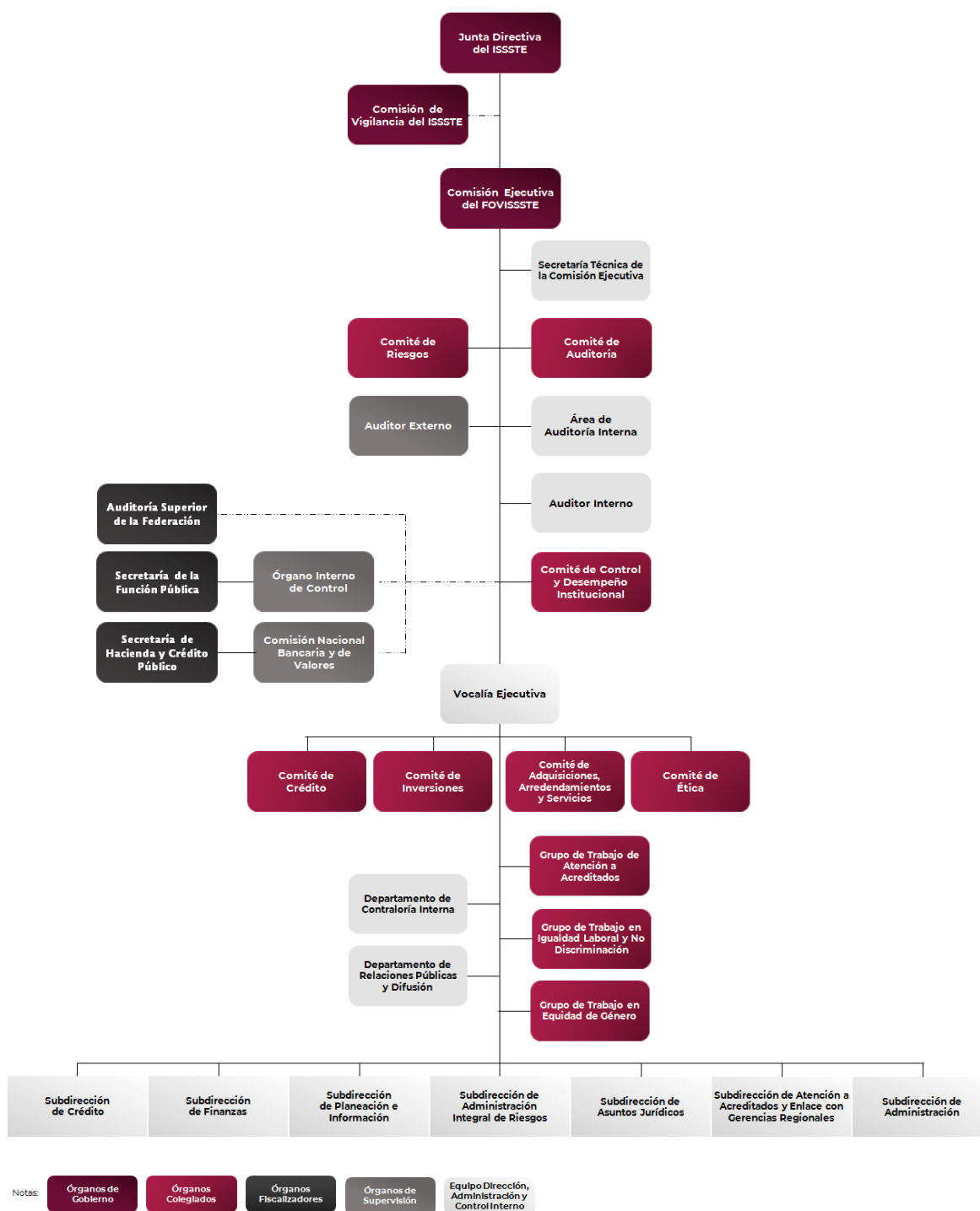


Fuente: FOVISSSTE.

- ① Con base en los artículos 14bis, 117 y 118 del ROF (2017). Su puesta en marcha y funcionamiento está sujeta a la aprobación de la SHCP y del ISSSTE de acuerdo con lo que se informa a la CNBV en el anexo del oficio SAJ/2019/2360 de la Subdirección de Asuntos Jurídicos del FOVISSSTE.

Los componentes del diagrama anterior pueden mostrarse con mayor detalle a través de una representación gráfica, por grupo de mando, de la estructura orgánica del Gobierno Corporativo (GC) del FOVISSSTE:

Figura 13. Estructura Orgánica del Gobierno Corporativo del FOVISSSTE



Fuente: FOVISSSTE, con información de la Ley del ISSSTE (2019), Estatuto Orgánico del ISSSTE (2019), y el Reglamento Orgánico del FOVISSSTE (2017).

Bajo este esquema, a continuación se describe el tamaño, composición y funcionamiento, además de las principales atribuciones y responsabilidades de las distintas partes de la estructura orgánica del Fondo, así como la forma en que interactúan con los organismos fiscalizadores. Primero los Órganos de Gobierno, después el Equipo de Dirección y Administración, también los Órganos Colegiados y Grupos de Trabajo y, finalmente, los *stakeholders*.

a. Órganos de Gobierno

La Junta Directiva del ISSSTE y la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE (CEF) son órganos de gobierno del Instituto. Los lineamientos sobre sus facultades, integración y funcionamiento están contenidos en la Ley del ISSSTE, en el Estatuto Orgánico del mismo Instituto, en el Reglamento de Sesiones de la Junta²⁵ y, en el caso de la CEF, en el ROF. También las *Disposiciones* emitidas por la CNBV contienen algunos de los lineamientos que los rigen.

Junta Directiva del ISSSTE. Como máximo órgano de gobierno del ISSSTE, su responsabilidad es conocer, examinar y aprobar la normatividad, estructura, programas y funciones. También evalúa, supervisa y vigila las actividades de los demás órganos de gobierno, comités y unidades administrativas del Instituto.

Respecto a su injerencia en el FOVISSSTE, la Junta posee las facultades para establecer acuerdos, para modificar instrumentos de planeación, presupuestos de ingresos, egresos y gastos, y operación y vigilancia; así como programas de labores, crédito, inversiones, financiamiento y reservas. Analiza y aprueba el informe de actividades de la Comisión Ejecutiva, establece las reglas para el otorgamiento de créditos, y vigila la asignación y uso de los recursos.

La Junta Ejecutiva cuenta con una **Secretaría Técnica** para auxiliarse en el desempeño de facultades y atribuciones. Su titular funge como secretario de la Junta y fedatario durante las sesiones. Su integración y funciones están determinadas en el Reglamento correspondiente.

Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE. Cuenta con autonomía técnica y operativa para coadyuvar con la Junta Directiva del ISSSTE en la administración del Fondo, tiene facultades para examinar, aprobar y presentar a ésta por conducto del Vocal Ejecutivo, para su conocimiento y/o aprobación, los instrumentos de planeación, presupuestos, programas e informes, también las reglas del otorgamiento de crédito, lineamientos y manuales institucionales, principalmente.

La Comisión Ejecutiva se auxilia de la **Secretaría Técnica** cuyas funciones están establecidas en el artículo 15 del ROF. En su carácter de asesor permanente, debe organizar y controlar la información y documentación de los asuntos a tratar en las sesiones y convocar a sus miembros a reunión. Es responsable de notificar al Vocal

²⁵ ISSSTE. *Reglamento de Sesiones de la Junta Directiva del ISSSTE*, publicado el 20 de agosto de 2013 por Acuerdo 12.1340.2013 de la Junta Directiva del ISSSTE. Normateca Electrónica Institucional del ISSSTE. Disponible en: <blob:https://normateca.issste.gob.mx:8187/3d5e5845-2f86-41d5-a7ac-91c37eb1babd>

Ejecutivo sobre los acuerdos tomados, así como realizar y entregar las actas protocolizadas para su ejecución y seguimiento.

Tabla 1. Comparativo de los Órganos de Gobierno

Cargo	Miembros de la Junta Directiva del ISSSTE (19 miembros)	Miembros de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE (18 miembros)
Presidente	El Director General del Instituto, con voto de calidad.	El Director General del Fondo. Director General
Vocales Propietarios	El titular y dos subsecretarios de la SHCP. El titular de la Secretaría de Salud. El titular de la Secretaría de Desarrollo Social. El Titular de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales. El Titular de la Secretaría de la Función Pública. El Director General del IMSS. Nueve representantes de las organizaciones de los Trabajadores, designados de acuerdo al artículo 225 de la Ley del ISSSTE.	Tres vocales nombrados por la SHCP. Un Vocal nombrado por la Secretaría del Bienestar. Un Vocal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Un vocal de la SFP. Un vocal de la Comisión Nacional de Vivienda. Nueve Representantes de las organizaciones de Trabajadores, designados de acuerdo al artículo 225 de la Ley del ISSSTE.
Invitados		Secretario de la Junta Directiva del ISSSTE, con voz y sin voto.
Periodicidad	Trimestralmente y cuando lo solicite el Director General.	Bimestralmente y extraordinariamente.

Fuente: FOVISSSTE.

b. Equipo de Dirección y Administración

Vocal Ejecutivo. Es nombrado por la Junta, a propuesta del Director General. Tiene un rol fundamental en la aplicación de las mejores prácticas de GC al “presidir los comités u órganos técnicos colegiados del FOVISSSTE²⁶ [...] operar los sistemas de administración, finanzas, contabilidad, servicios jurídicos, auditoría, contraloría interna, administración de riesgos, información, comunicaciones y demás que se requieran en los procesos y actividades”.²⁷

Al presentar a la Comisión Ejecutiva los informes trimestrales y anuales sobre las actividades del Fondo, los estados financieros y los presupuestos de ingresos y egresos, así como el programa de crédito y financiero, debe garantizar los mejores estándares de transparencia y rendición de cuentas.

Estructuralmente, contaba con el apoyo de la **Coordinación de Asesores** para el control de los compromisos institucionales, del **Departamento de Contraloría Interna**²⁸ en la

²⁶ Artículo 17 del Estatuto Orgánico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 1 de febrero de 2019.

²⁷ IBID.

²⁸ El Departamento de Contraloría Interna aún no está en funciones hasta la aprobación y puesta en marcha de la reestructura del FOVISSSTE, mientras que la figura de Coordinación de Asesores desapareció todas las dependencias pertenecientes a la Administración Pública Federal.

implementación y seguimiento del Sistema de Control Interno, y con el **Departamento de Relaciones Públicas y Difusión** para reforzar las funciones de comunicación y relaciones públicas, promocionar y difundir eventos, campañas e información relevante, así como vigilar el cumplimiento de la normatividad.

Las facultades antes referidas se detallan en la Ley del ISSSTE (2019), en el Estatuto Orgánico del ISSSTE (2019) y en el ROF (2017). En éste último, se distribuyen, para su despacho, en siete subdirecciones, definidas de acuerdo a sus operaciones y funciones siendo estas: Crédito; Finanzas, Planeación e Información; Administración Integral de Riesgos, Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales; Asuntos Jurídicos y Administración. Las funciones y atribuciones de las subdirecciones también se establecen en el ROF.

Cada Subdirección cuenta para el desarrollo de sus funciones con un equipo de trabajo formado por jefaturas de servicios que, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades, se apoyan por varios departamentos.

Finalmente, el Vocal Ejecutivo y su equipo de administración y apoyo deben atender en el ámbito de sus competencias, las disposiciones y atribuciones que les confiere la CNBV en las *Disposiciones*.

c. Órganos Colegiados y Grupos de Trabajo

Los comités y los grupos de trabajo se renovaron y consolidaron en las reformas y adiciones al Título Tercero del ROF en 2017, con el propósito de conformar un verdadero componente de contrapeso y parte esencial del BCG del Fondo, en términos de las observaciones y *Disposiciones* de la CNBV.

Cabe mencionar que los órganos de apoyo que, a continuación se describen, se regulan bajo sus propias reglas de integración y funcionamiento, así como de operación y ejecución de sus facultades y responsabilidades. Sin embargo, es muy importante la coordinación e interrelación de éstos para que, en conjunto, al cumplir y alcanzar las estrategias, la organización pueda evolucionar institucionalmente en las mejores prácticas de GC.

Comité de Auditoría. Es un cuerpo colegiado de carácter técnico y consultivo de apoyo a la Comisión Ejecutiva, respecto a la definición de los objetivos del Sistema de Control Interno, implementación y evaluación; a la designación y vigilancia del Auditor Interno y el monitoreo del programa de Auditoría Interna. Propone auditorías externas y comunica al Órgano Interno de Control las irregularidades detectadas. Revisa, evalúa, opina y, en su caso, aprueba los instrumentos para la buena operación del Fondo.

Comité de Riesgos. “Es un cuerpo colegiado de carácter técnico y consultivo para auxiliar a la Comisión Ejecutiva y a la subdirección correspondiente en la administración de los riesgos a los que se encuentra expuesto el FOVISSSTE”.²⁹ Dicho órgano emite propuestas de directrices basadas en las mejores prácticas de administración de riesgos. Asimismo,

²⁹ Artículo 111, ROF (2017).

revisa, evalúa, en su caso, aprueba los instrumentos que la Subdirección de Riesgos elabora.

Comité de Crédito. Es un cuerpo colegiado de carácter técnico y consultivo auxiliar de la Subdirección de Crédito³⁰. “Analiza y emite opinión respecto de los programas anuales, objetivos, lineamientos, políticas, normas y procedimientos para las funciones de originación y administración de créditos, e infraestructura de apoyo”³¹; propone mecanismos para evitar conflictos de interés entre quienes participan en dichas funciones y da su parecer sobre los mecanismos de seguimiento y control de la cartera, y las reglas de otorgamiento.

Comité de Inversiones. Es un “cuerpo colegiado de carácter técnico y consultivo para auxiliar en el ámbito de su competencia a la Subdirección de Finanzas”³², al dar a conocer y proponer acciones sobre las operaciones de financiamiento con las disponibilidades que excedan los requerimientos diarios del FOVISSSTE, en apego a la política de inversiones y a las reglas aplicables en la materia³³, entre las que destacan las *Disposiciones* de la CNBV.

Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés en el FOVISSSTE. Coadyuva en la elaboración, revisión, actualización, implementación y cumplimiento de los códigos de Conducta, Ética y las Reglas de Integridad³⁴. Junto con la Secretaría de la Función Pública sensibiliza sobre ética, integridad y prevención de conflictos de interés. Entera al Órgano Interno de Control de conductas contrarias a los códigos y sugiere al Comité de Control y Desempeño Institucional modificar el control donde se hayan dado éstas.

Comité de Control y Desempeño Institucional en el FOVISSSTE (COCODI). Es un órgano colegiado al interior del FOVISSSTE que se estableció para apoyar al Vocal Ejecutivo en el proceso de toma de decisiones sobre el **desempeño institucional** (enfocado a resultados) y el control interno, el cual está sujeto al Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno de la Secretaría de la Función Pública y a las *Disposiciones* de la CNBV.

Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del FOVISSSTE. Es un cuerpo colegiado de carácter técnico y consultivo, creado, previa autorización de la SFP, a fin de contribuir al “cumplimiento de los principios de economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad, honradez y transparencia en el manejo de los recursos que se destinen a los procedimientos de contratación respectivos”.³⁵

³⁰ Artículo 113, ROF (2017).

³¹ ISSSTE. *Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Crédito del Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores*. ISSSTE. Normateca Electrónica Institucional; expedido el 13 de noviembre de 2012.

³² Artículo 112, ROF (2017).

³³ ISSSTE. *Lineamientos de Operación del Comité de Inversiones del Fondo de la Vivienda del ISSSTE*, publicado en el DOF el 9 de febrero de 2010.

³⁴ FOVISSSTE. (2017). *Bases para la integración, organización y funcionamiento del Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés del FOVISSSTE*.

³⁵ FOVISSSTE. (2016). *Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del FOVISSSTE*. p. 4.

Grupo de Trabajo de Atención a Acreditados. Es un cuerpo de carácter técnico y consultivo constituido para auxiliar a la Subdirección de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales³⁶. Analiza las acciones que deberán ser aprobadas por la Comisión Ejecutiva para regularizar las problemáticas presentadas por los acreditados y los expedientes vinculados con viviendas adquiridas mediante créditos FOVISSSTE, en los casos no previstos en la normatividad vigente³⁷. También analiza, dictamina y, en su caso, notifica a la Comisión Ejecutiva sobre los créditos asignados mediante procedimientos no aleatorios y otros que cubren contingencias o políticas públicas específicas.

d. Órganos Fiscalizadores

Otros elementos que fortalecen y le dan solidez al GC del FOVISSSTE son las entidades gubernamentales y órganos de gobierno que cuentan con las facultades legales requeridas para supervisar y fiscalizar las actividades del Fondo, dentro de los que se encuentran:

Auditoría Superior de la Federación. Es un órgano especializado de la Cámara de Diputados que cuenta con autonomía técnica y de gestión para la fiscalización de la Cuenta Pública mediante auditorías a todos los organismos públicos y privados que ejerzan recursos públicos federales, a fin de vigilar el cumplimiento de los objetivos de las políticas y programas gubernamentales y el correcto manejo del ingreso y gasto público. El actuar de la ASF se sujeta a estrictos principios de independencia, imparcialidad y rigor técnico.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)-CNBV. Con fundamento en lo que establece el artículo 190 de la Ley del ISSSTE (2019), la CNBV “estará facultada para supervisar las operaciones y la contabilidad del Fondo de la Vivienda” al ejercer las mismas facultades que con la banca de desarrollo, como la de establecer reglas prudenciales a las que deberá sujetarse.

Secretaría de la Función Pública (SFP). La SFP y la SHCP ejercen control y evaluación sobre la inversión de los recursos del FOVISSSTE y verifican que sean aplicados conforme a las leyes. La SFP supervisa el cumplimiento de las disposiciones en materia de planeación, deuda y patrimonio; despacha la organización y coordinación del Sistema de Control Interno y la evaluación de la gestión gubernamental; y designa a los titulares de las áreas de auditoría de las entidades, norma y controla su desempeño. Implementa también las acciones que acuerde el Sistema Nacional Anticorrupción³⁸.

Órgano Interno de Control del FOVISSSTE (OIC). Depende jerárquica y funcionalmente de la SFP, misma que determina su estructura y funciones de acuerdo a su Reglamento Interno. Es responsable de fortalecer el Sistema de Control Interno del FOVISSSTE, apoya

³⁶ Artículo 115, ROF (2017).

³⁷ FOVISSSTE. (2018) *Manual de Integración y Funcionamiento del Grupo de Trabajo de Atención a Acreditados del Fondo de la Vivienda del ISSSTE*. p. 12.

³⁸ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, publicada el 29 de diciembre de 1976 en el Diario Oficial de la Federación, última reforma publicada el 22 de enero de 2020. Artículo 37, pp. 39 y 40.

la toma de decisiones relativas al cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales y al óptimo desempeño de servidores públicos y órganos³⁹.

Apoya al Vocal Ejecutivo a su dirección, a elevar la calidad en la atención y servicio al derechohabiente y tiene la competencia para realizar el control, evaluación y vigilancia de las disposiciones administrativas aplicables al FOVISSSTE.

Comisión de Vigilancia. Es el órgano de gobierno del ISSSTE que vigila y evalúa el desempeño general del Instituto en el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que le aplican al mismo y a sus órganos desconcentrados, como lo estipula el artículo 224 de la Ley del ISSSTE. Verifica que las inversiones se destinen a los fines previstos en los presupuestos y programas aprobados; y dispone la práctica de auditorías en los casos en que así lo estime necesario⁴⁰.

Auditor Externo. Es el tercer órgano fiscalizador, designado por la SFP para revisar, anualmente, los estados financieros y realizar su dictamen, mismo que se presenta para su revisión y aprobación al Comité de Auditoría, a la CNBV y a la SFP.

e. Stakeholders o Grupos Interesados

En GC, este término se refiere a los trabajadores del Estado derechohabientes y pensionados del ISSSTE; acreditados del FOVISSSTE; instituciones, funcionarios, empleados, trabajadores operativos y de confianza del Fondo; prestadores de servicios profesionales; organizaciones de trabajadores; entidades financieras y bancarias; desarrolladores, notarios públicos; proveedores de bienes y servicios; la Bolsa Mexicana de Valores y todos los que, por estar directa o indirectamente relacionados con el Fondo, observan su desempeño. El FOVISSSTE, a su vez, debe considerar sus derechos e intereses.

V. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

En Gobierno Corporativo (GC), la estructura de toma de decisiones debe generar valor al jerarquizar y organizar la administración y gestión operativa en función de la atención de las necesidades y la resolución de problemas que pudieran presentarse. En FOVISSSTE, la Comisión Ejecutiva contribuye a la toma de decisiones de alto impacto, al igual que a un crecimiento consistente y estable en beneficio de los intereses e interesados en la Institución. A continuación, se detalla la estructura de mando en la que se activa y fluye el proceso de toma de decisiones.

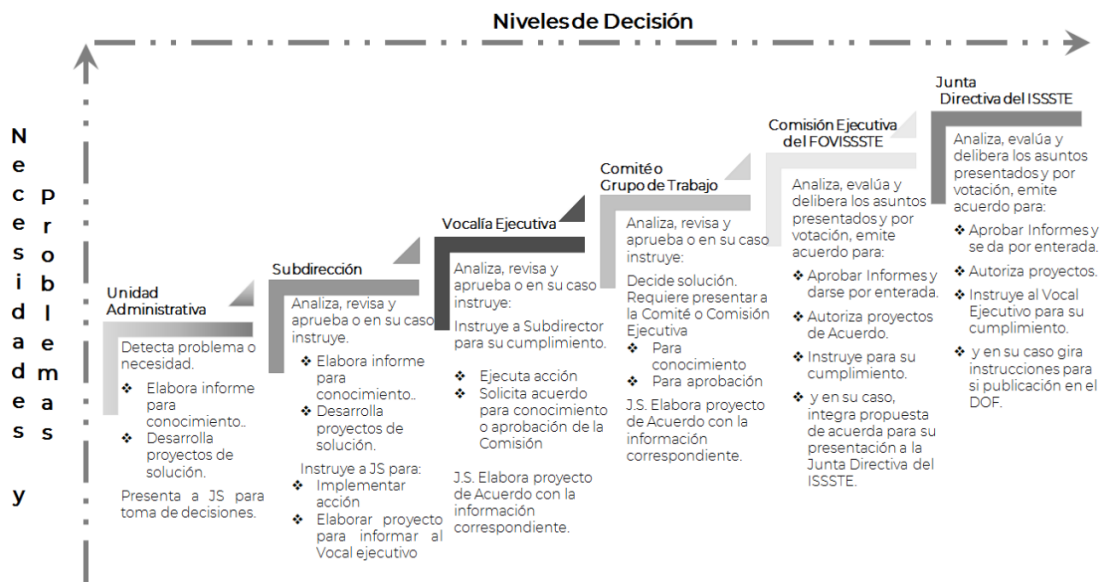
a. Flujo del Proceso de toma de decisiones

El flujo muestra que el proceso inicia en la base operativa y puede continuar su curso hasta llegar a la Junta Directiva del ISSSTE, el máximo órgano para aprobación o conocimiento. En todas las sesiones de los órganos de gobierno, colegiados y grupos de trabajo, los asuntos se presentan en proyecto o iniciativa con su fundamento normativo y mediante solicitud de acuerdo.

³⁹ Ibid, artículo 44, p. 58.

⁴⁰ Ley del ISSSTE (2019).

Ilustración 1. Proceso de Toma de Decisiones del FOVISSSTE



Fuente: FOVISSSTE.

b. Proceso de Integración

Las sesiones celebradas por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE materializan las actividades del proceso de toma de decisiones que, en el ejercicio de sus atribuciones, está facultada a realizar. En estas reuniones se informa al pleno de la Comisión sobre los asuntos programados en la orden día correspondiente, los cuales se clasifican por su naturaleza y objetivo en tres grupos: los de carácter informativo para el conocimiento de la Comisión Ejecutiva, los que requieren someterse a aprobación y los Asuntos Generales.

Los temas y asuntos a tratar se encuentran regulados por la *Ley del ISSSTE* (2019), el *Estatuto Orgánico* (2019) y el ROF (2017), y en las disposiciones emitidas por acuerdo de la Junta Directa del ISSSTE y la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE, así como las del Director General y de la normatividad aplicable en la materia. El Vocal Ejecutivo tiene la facultad para presentar y solicitar se incluya en la orden del día de la sesión a celebrar las iniciativas, temas, observaciones o asuntos que, por su prioridad y relevancia, requieren de atención o autorización; entre ellos, los requeridos por los órganos colegiados, grupos de trabajo u organismos normativos o fiscalizadores.

La Secretaría Técnica de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE solicita al titular de la Vocalía Ejecutiva y, en su caso, a los titulares de cada Subdirección, los documentos o informes que señale la normatividad vigente para presentar a consideración, conocimiento y/o aprobación, en tiempo y forma. Instalada la sesión, los asuntos incluidos en la orden del día se analizan, y los miembros de la Comisión comentan y deliberan para, posteriormente, someter a votación la celebración del acuerdo que se asentará en el acta que al efecto emita la Secretaría Técnica. De ellos, solo pasan a Junta Directiva los asuntos que requieran su aprobación.

vi. REPORTE DE ACTIVIDADES DE LA COMISIÓN EJECUTIVA

Para realizar este apartado, se analizó la información contenida en las actas de las sesiones celebradas por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE del 1° de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2019, la cual cumplió con las seis sesiones ordinarias programadas por año, un total de 42 en el período, más siete extraordinarias, en la Tabla 2, se presenta su registro por año:

Tabla 2. Sesiones y Acuerdos de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE

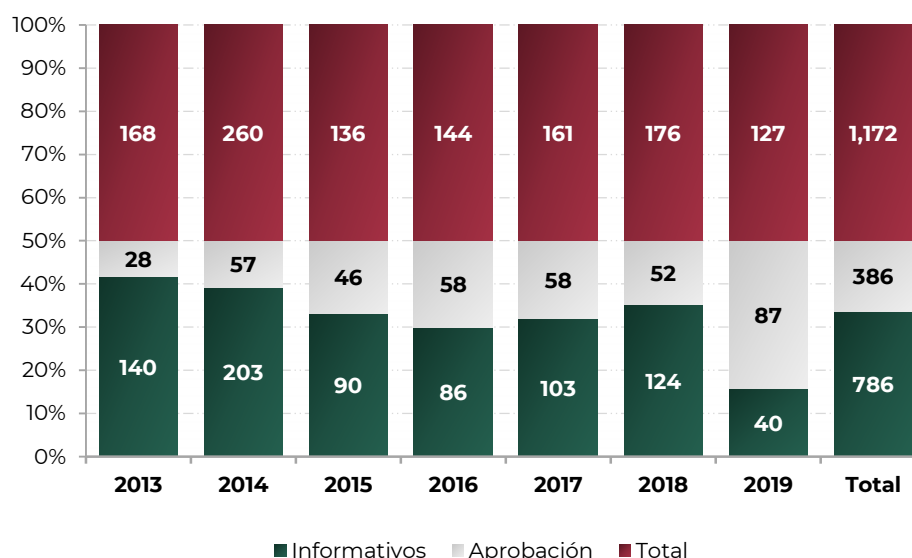
(Celebradas del 1° de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2019)

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total	Part.
Sesiones Ordinarias	6	6	6	6	6	6	6	42	85.7%
Sesiones Extraordinarias	1	1	1	1	1	1	1	7	14.3%
Total de Sesiones	7	7	7	7	7	7	7	49	100%
Asuntos presentados	98	126	124	138	148	152	116	902	
Total de Acuerdos	168	260	136	144	161	176	127	1,172	
Participación (Part.)	14.3%	22.2%	11.6%	12.3%	13.7%	15.0%	10.8%	100%	

Fuente: FOVISSSTE.

En la Gráfica 1, se presenta el comportamiento histórico de los 1,172 acuerdos que generaron los 902 asuntos presentados a la Comisión Ejecutiva, los cuales fueron aprobados por votación unánime, con un promedio de 167.4 por año, aunque en 2014 el número fue mayor, alcanzando un total de 260, equivalentes al 22.2% del total de los acuerdos del período analizado.

Gráfica 1. Acuerdos celebrados por la Comisión Ejecutiva



Fuente: FOVISSSTE.

De los 1,172 acuerdos aprobados por unanimidad, el 67.1% fueron de carácter informativo y el 32.9% sujetos a su aprobación. En la tabla 3, se presenta la estadística por año de los

acuerdos celebrados por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE que fueron remitidos a la Junta Directiva del ISSSTE para su conocimiento o aprobación.

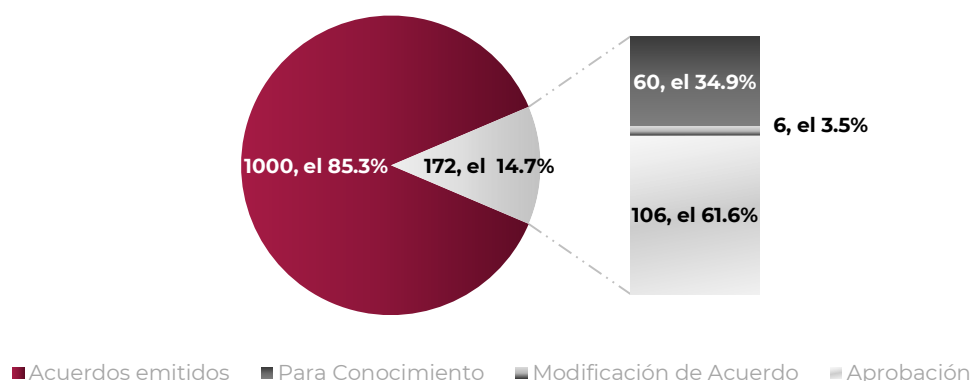
Tabla 3. Análisis de los Acuerdos Celebrados

Acuerdos	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total	Part.
Celebrados por la Comisión Ejecutiva	168	260	136	144	161	176	127	1,172	100%
Remitidos a la Junta Directiva	20	24	28	28	22	21	29	172	14.7%

Fuente: Actas de la Asamblea de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE.

La Junta recibe un promedio de 25 acuerdos por año, lo que representa 14.7%, 172 acuerdos, de los celebrados por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE. En la Gráfica 2, se representa su distribución según el propósito de envío:

Gráfica 2. Naturaleza de los Acuerdos de la Comisión Ejecutiva remitidos a la Junta Directiva



Fuente: Actas de la Asamblea de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE.

De los 172 acuerdos, 106 se sometieron a su aprobación, 60 se enviaron para su conocimiento o consideración y 6, en su mayoría relacionados con los Programas de Crédito y Financiamiento, así como con los Presupuestos de Ingresos y Egresos, requirieron ajustes o modificaciones por observaciones de la misma Junta Directiva. En la tabla 4, se muestra esta clasificación de acuerdo a su distribución por año.

Tabla 4. Acuerdos en proceso que requirieron enviarse a la Comisión Ejecutiva

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total	Part.
Informativos	13	8	10	7	4	10	8	60	34.9%
Modificación				5	1			6	3.5%
Aprobación	7	16	18	16	17	11	21	106	61.6%
Total	20	24	28	28	22	21	29	172	100%
Participación (Part.)	11.6%	14.0%	16.3%	16.3%	12.8%	12.2%	16.9%	100%	

Fuente: Actas de Asamblea de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE.

Finalmente, aún quedan 15 acuerdos aprobados por la Comisión Ejecutiva que tuvieron observaciones de seguimiento y que están en proceso de atención por parte de la

Unidades Administrativa. En la tabla 5, se muestra que de éstos, siete corresponden a 2019 y ocho a años anteriores.

Tabla 5. Seguimiento de Acuerdos de la Comisión Ejecutiva por Área de Responsabilidad

(Del 1º de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2019)

Subdirección	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total	Part.
Crédito						1	3	4	26.7%
Finanzas				1	1	1	3	6	40.0%
Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales	1							1	6.7%
Asuntos Jurídicos	1				1	1	1	4	26.7%
Total	2	0	0	1	2	3	7	15	100%
Participación (Part.)	13.3%	0.0%	0.0%	6.7%	13.3%	20.0%	46.7%	100%	

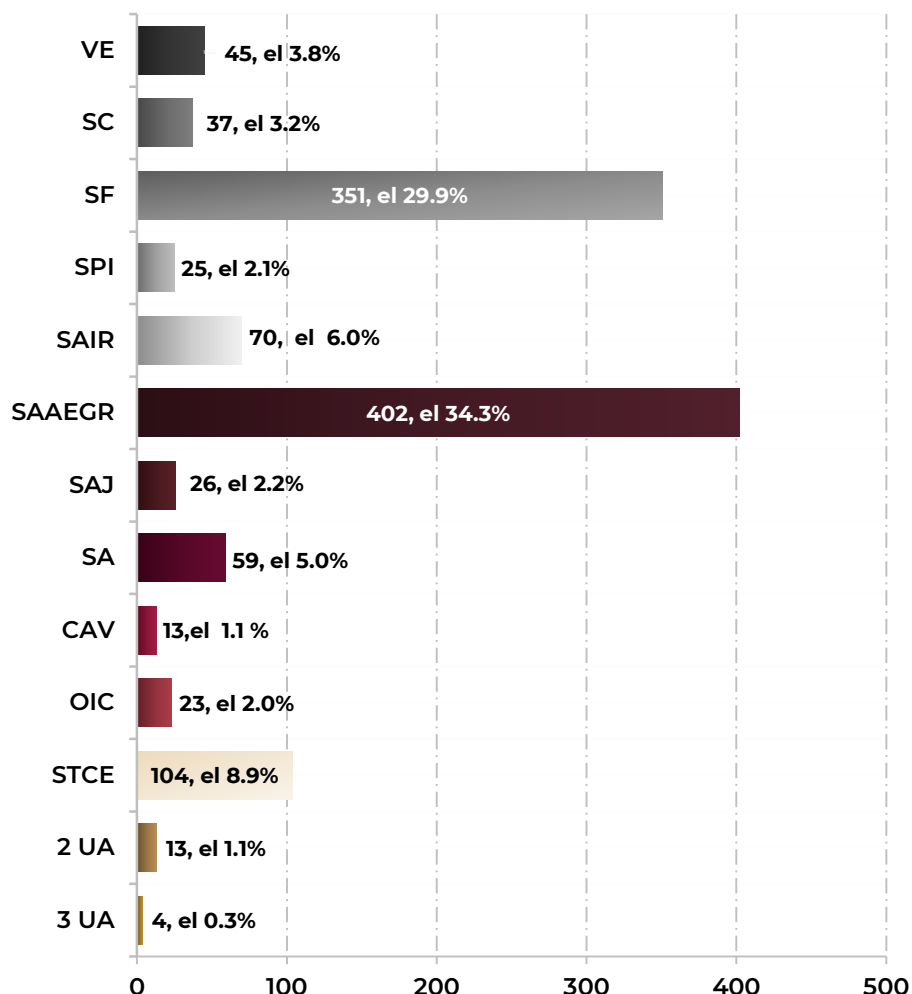
Fuente: FOVISSSTE.

Así se tiene que de estos acuerdos, cuatro (26.7%) están en proceso de atención por parte de la Subdirección de Crédito; seis (40%) por Finanzas; cuatro (26.7%) por Asuntos Jurídicos y uno (6.7%) por Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales. Destacan por su antigüedad dos acuerdos de 2013, uno de 2016, dos de 2017 y 3 de 2018, siendo las subdirecciones de Atención a Acreditados y de Asuntos Jurídicos las que tienen más acuerdos pendientes de atención.

En la gráfica 6 se muestra la distribución de participación del Vocal Ejecutivo; las siete subdirecciones; el OIC y la Coordinación de Asesores en el proceso de toma de decisiones del FOVISSSTE, mediante el envío de solicitudes de acuerdo a la Comisión Ejecutiva.

En dicha gráfica se tiene que la Subdirección de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales (SAAEGR) fue la que tuvo más acuerdos celebrados, 402 (34.3% del total), seguida de la Subdirección de Finanzas (SF) con 351 (29.9%) y de la Secretaría Técnica de la Comisión Ejecutiva (STCE) con 104 (8.9%); en conjunto, representan el 73.1% del total de solicitudes de acuerdo aprobadas.

Gráfica 3. Distribución de las Solicitudes de Acuerdo por Unidad Administrativa



Fuente: FOVISSSTE.

En 17 de los acuerdos celebrados, según los resultados de la gráfica 3, se observa una participación transversal con hasta tres Unidades Administrativas que presentaron, en conjunto, el mismo asunto. Destaca la Subdirección de Finanzas con siete temas, la Subdirección de Crédito con dos y Planeación e Información con cinco; además, tres compartidos con la Subdirección de Atención a Acreditados, tres con la Subdirección de Crédito, e igual número con la Subdirección de Planeación e Información.

vii. LOGROS Y RETOS DEL GC DEL FOVISSSTE

La etapa de transformación y reforzamiento institucional que inició FOVISSSTE a mediados de la década pasada tuvo como propósito lograr una operación efectiva y la satisfacción de las necesidades de los derechohabientes del ISSSTE, con una adecuada focalización de productos y un servicio responsable y de calidad que conllevara a la creación de valor para la sostenibilidad financiera de largo plazo.

a. Logros

A algunas de las acciones que robustecieron el GC, se les imprimió un enfoque estratégico y de evaluación, al diseñar e implementar instrumentos de planeación de mediano y largo plazo. Entre ellos se pueden destacar:

- Programa de Transformación Institucional del FOVISSSTE.⁴¹
- Plan Estratégico de Negocios del FOVISSSTE 2016-2018.⁴²
- Plan de Continuidad de las Operaciones y Recuperación de Desastres.⁴³
- Implementación del Informe Trimestral de Indicadores del PEN 2016-2018 a la Comisión Ejecutiva.

Como se señaló anteriormente, en el Sistema de Control Interno sobresalen las reformas y adiciones al Reglamento Orgánico del FOVISSSTE (ROF), publicado el 24 de abril de 2017 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), tales como:

- La integración del área de Auditoría Interna y del Departamento de Contraloría Interna a la estructura orgánica, pendiente hasta la aprobación de la reestructura por parte de la SHCP y la SFP.
- El ajuste de las funciones del Vocal Ejecutivo en materia de Control Interno.
- El establecimiento de la autonomía de los Comités de Auditoría y de Riesgos, como cuerpos colegiados de carácter técnico y consultivo⁴⁴.
- La integración del Comité de Control y Desempeño Institucional (COCODI) a la estructura de los órganos de apoyo.⁴⁵

A su vez, se elaboraron y aprobaron los siguientes manuales de las actividades sustantivas del Fondo para ser remitidos a revisión del área Técnica y Jurídica del ISSSTE, de conformidad con el artículo 220, fracción VI de la Ley del ISSSTE:

- Manual de Procedimientos para la Administración Integral de Riesgos⁴⁶
- Manual de Crédito⁴⁷
- Manual de Procesos Jurídicos⁴⁸
- Manual del Sistema de Control Interno⁴⁹
- Manual de Tesorería⁵⁰
- Manual de Contabilidad⁵¹

Del 1º de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2019, se elaboraron y aprobaron los manuales de los siguientes órganos colegiados de apoyo del FOVISSSTE. Una vez que se emita el dictamen por parte del Comité de Mejora Regulatoria Interna del ISSSTE (COMERI) y de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER), se presentarán a los órganos de gobierno para su aprobación.

- Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Inversiones⁵²

⁴¹ Aprobado mediante Acuerdo No. 6219.883.2016 el 19 de abril de 2016.

⁴² Aprobado mediante Acuerdo No. 6244.884.2016 por la Comisión Ejecutiva el 21 de junio de 2016.

⁴³ Aprobado mediante Acuerdo No. 6275.885.2016 por la Comisión Ejecutiva el 23 de agosto de 2016.

⁴⁴ Estipulado en los artículos 111 y 114 del ROF (2017).

⁴⁵ Integrada el 17 de noviembre de 2017.

⁴⁶ Aprobado mediante Acuerdo No. 6422.892.2017 por la Comisión Ejecutiva el 30 de agosto de 2017.

⁴⁷ Aprobado mediante Acuerdo No. 6455.894.2017 por la Comisión Ejecutiva el 24 de octubre de 2017.

⁴⁸ Aprobado mediante Acuerdo No. 6551.897.2018 por la Comisión Ejecutiva el 24 de octubre de 2017.

⁴⁹ Aprobado mediante Acuerdo No. 6483.895.2017 por la Comisión Ejecutiva el 15 de diciembre de 2017.

⁵⁰ Aprobado mediante Acuerdo No. 6482.895.2017 por la Comisión Ejecutiva el 15 de diciembre de 2017.

⁵¹ Aprobado mediante Acuerdo No. 6520.896.2018 por la Comisión Ejecutiva el 27 de febrero de 2018.

⁵² Acuerdo No. 6399.892.2017 de la Comisión Ejecutiva, con fecha 30 de agosto de 2017.

- Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Auditoría⁵³
- Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Riesgos⁵⁴
- Manual de Integración Funcionamiento del Grupo de Atención a Acreditados⁵⁵

Por otra parte, se implementó la ejecución del Programa de Mejora Continua y a partir de 2003 se promovió la certificación para varios de los procesos del Fondo en las normas NMX-CC-9001-IMNC-2015 e ISO 9001:2015.

b. Retos

Se ha fomentado y se sigue fomentando en todas las áreas de la institución, por una parte, el reconocimiento de los derechos de los trabajadores del Estado, jubilados y pensionados del ISSSTE, así como de los acreditados, funcionarios, empleados y grupos de interés del FOVISSSTE; y, por la otra, la vocación de ofrecer un servicio de calidad, con un trato equitativo para todos los involucrados dentro y fuera de la organización que, a su vez, promueva su cooperación para impulsar la generación de valor, crecimiento, sostenibilidad y viabilidad del Fondo a través del tiempo.

Con la definición e implementación de un Buen Gobierno Corporativo en el FOVISSSTE y la ejecución del PEN 2020-2024, se busca establecer un sistema integral de transparencia y rendición de cuentas que aporte seguridad económica y jurídica, confianza, credibilidad y estabilidad tanto al interior del Fondo como en los mercados en los que interactúa, al informar con veracidad, oportunidad e imparcialidad sobre su actividades y resultados.

viii. CONCLUSIONES

En el marco del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, las *Disposiciones* emitidas por la CNBV y las de la Función Pública en materia de control interno, a continuación se presentan, a modo de conclusión del capítulo, los pasos a seguir para fortalecer la estructura y funcionamiento del GC del FOVISSSTE, con miras a un buen futuro GC.

1. Gestionar ante el ISSSTE y la SHCP los recursos necesarios para la instalar y operar la Unidad de Auditoría Interna y el Departamento de Contraloría Interna, así como definir su estructura e integrar los manuales de políticas y procedimientos, de acuerdo a lo establecido a las disposiciones de la CNBV y la SFP.
2. Reconstruir los roles de los Comités, en especial el de Riesgos para garantizar su autonomía y correcto funcionamiento, ya que la normatividad aplicable indica que tanto el Comité de Auditoría como el de Riesgos deben estar presididos por una persona externa e independiente a la institución, mientras que los directores de la misma asisten como invitados con derecho a voz pero sin voto.
3. La Subdirección de Administración Integral de Riesgos debe integrarse como un área independiente de las unidades de negocio, a fin de evitar conflictos de interés y asegurar una adecuada segregación de responsabilidades, por lo que se requiere su adecuación.

⁵³ Acuerdo No. 6500.896.2018 de la Comisión Ejecutiva, con fecha 27 de febrero de 2018.

⁵⁴ Acuerdo No. 6548.897.2018 de la Comisión Ejecutiva, con fecha 24 de abril de 2018.

⁵⁵ Acuerdo No. 5782.867.2017 de la Comisión Ejecutiva, con fecha 17 de diciembre de 2013.

4. Implementar el informe de los demás órganos de apoyo a los Comités de Auditoría y de Riesgos, sobre las desviaciones que se detecten en el cumplimiento de los objetivos, lineamientos, políticas, procedimientos, estrategias y normatividad vigente en materia de crédito.
5. Garantizar el informe regular de actividades de los comités y grupos de trabajo a la Comisión Ejecutiva.
6. Actualizar los manuales de integración y funcionamiento de acuerdo con los lineamientos que al efecto establecen las *Disposiciones* de la CNBV, no sólo para efectos del cumplimiento regulatorio, sino para que sea clara la responsabilidad y obligación de los Servidores Públicos de rendir cuentas sobre su mandato.
7. Difundir el Manual del Sistema de Control Interno y capacitar al personal para su adecuada implementación, conjuntamente con un sistema de monitoreo para la oportuna detección de necesidades.
8. Implementar un mecanismo que permita identificar con oportunidad las necesidades de actualización de los instrumentos normativos internos para mantenerlos alineados al marco normativo vigente.
9. Definir líneas de acción que conlleven a crear un marco de gobierno eficaz, coherente con la normatividad, que promueva la transparencia y la rendición de cuentas.
10. Asegurar el uso eficiente de los recursos; apoyar el sentido de responsabilidad, la transparencia dentro del FOVISSSTE y evitar la manipulación de la información, incorporando a la estructura actual, de manera independiente a las áreas financiera y de negocios, algunas unidades auditoras.
11. Promover la generación de información veraz y oportuna, que refleje la situación financiera y operativa del Fondo para transparentar su administración. Dentro de este sistema, se deben establecer métodos para distinguir el tipo de información y los canales para enviarla a las unidades administrativas. Esto permitirá mejorar el proceso de toma de decisiones y de una adecuada rendición de cuentas.
12. Garantizar que los grupos interesados en el FOVISSSTE tengan un trato equitativo, acceso a la misma información, requisitos y requerimientos, para que su relación con el Fondo se base en el reconocimiento de sus derechos, evitando el uso de información privilegiada y prácticas de discrecionalidad.

Finalmente, se considera importante establecer una medida de control interno para determinar la fortaleza del GC del FOVISSSTE e identificar las áreas de oportunidad y mejora. Para tal fin puede implementarse en los órganos de gobierno, colegiados y grupos de trabajo el “Cuestionario para Evaluar el Grado de Adhesión al Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo”. Este mismo instrumento podría establecerse como mecanismo de seguimiento.

Para ello, se requiere que la Subdirección de Planeación e Información con la colaboración de los responsables de la coordinación e integración de los órganos de gobierno y colegiados apliquen el cuestionario adaptado al FOVISSSTE, en el ámbito de su competencia y con base en los manuales de integración y funcionamiento correspondientes.



TERCERA SECCIÓN

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CONTEXTO ECONÓMICO DEL FOVISSSTE

V. ESCENARIO ECONÓMICO

En la presente sección se describen los principales factores y acontecimientos económicos que constituyen el contexto en el que se inscribe el funcionamiento del Fondo de la Vivienda del ISSSTE. Dado que hace uso y depende de algunos instrumentos de índole económica y que por su carácter de organismo financiero puede verse influenciado por acontecimientos político-económicos, se realizó un análisis histórico de corto plazo para describir el estatus actual con el propósito de considerarlo en la estrategia que maximiza los resultados esperados.

i. ECONOMÍA INTERNACIONAL

La actividad económica de las principales economías del mundo está disminuyendo, afectada negativamente por el estancamiento del comercio internacional que se originó a principios de 2018; especialmente en los sectores de bienes de capital y de bienes intermedios, ambos con un peso significativo en el intercambio comercial. En 2017, la tasa de crecimiento económico global anual alcanzó un máximo de 3.7%, para 2018 se situó en 3.6% y en 2019 fue de 2.3%⁵⁶, el más bajo en la última década, sin embargo, para 2020 se esperan niveles de decrecimiento.

Las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China fueron la principal causa de la caída de la economía mundial, así como el endurecimiento de las políticas de este país asiático que han provocado una contracción de las condiciones financieras a nivel global.

La introducción de restricciones comerciales entre Washington y Pekín, desde principios de 2018, seguirá arrastrando la actividad y el comercio global en los próximos dos años, lo cual podría reducir el incremento global del Producto Interno Bruto (PIB) entre 0.3 y 0.4 puntos porcentuales en 2020 y entre 0.2 y 0.3 en 2021 solo por este factor.

El aumento de los aranceles de importación por parte de Estados Unidos provocó la disminución del crecimiento económico de China (6.8% en 2018) y la reducción de las exportaciones de los socios comerciales de Asia y Europa, cuya economía registró un estancamiento en 2018, con un reducido crecimiento en 2019.

En 2019 las economías de Estados Unidos y China, las más grandes y poderosas del mundo, registraron caídas por el alto endeudamiento y el bajo crecimiento económico, pese a que han contrarrestado la guerra comercial y de divisas con estímulos y subsidios a sus productores.

⁵⁶ Fondo Monetario Internacional. *Informe de Perspectivas de la Economía Mundial*. Octubre, 2019. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/10/01/world-economic-outlook-october-2019> y Noticias ONU. "La economía mundial crece poco mientras aumentan los niveles de pobreza en América Latina". Disponible en: <https://news.un.org/es/story/2020/01/1468032>

Tabla 6. Tasa de Crecimiento Económico alrededor del Mundo

(Unidad: Porcentaje)									
PAÍS / AÑO	2017	2018	2019	2020	PAÍS / AÑO	2017	2018	2019	2020
Mundo	3.8	3.6	2.9	3.0	Argentina	2.9	-2.5	-2.7	-1.8
Área Euro	2.5	1.9	1.1	1.0	Brasil	1.1	1.1	0.8	1.7
Canadá	3.0	1.9	1.5	1.6	China	6.8	6.6	6.1	5.7
Alemania	2.5	1.5	0.5	0.6	India	7.2	6.8	5.9	6.3
Francia	2.3	1.7	1.3	1.2	Indonesia	n.d	5.2	5.0	5.0
Italia	1.7	0.7	0.0	0.4	México	2.1	2.0	0.5	1.5
Japón	1.9	0.8	1.0	0.6	Rusia	1.6	2.3	0.9	1.6
Korea	n.d	2.7	2.1	2.3	Arabia Saudita	-0.7	2.5	1.5	1.5
Reino Unido	1.8	1.4	1.0	0.9	Sudáfrica	1.4	0.8	0.5	1.1
Estados Unidos	2.4	2.9	2.4	2.0	Turquía	7.4	2.8	-0.3	1.6

Fuente: *Perspectivas Económicas de la OCDE*. Octubre 2019.

Las guerras de divisas son una forma de impedir el crecimiento de los socios comerciales al reducir el costo de las exportaciones propias; sin embargo, ninguna resulta beneficiada porque los socios comerciales toman represalias reduciendo el valor de sus monedas. Si las mayores economías del mundo no se esmeran en disminuir las tensiones y cesan la guerra comercial, se verán seriamente amenazadas por las perspectivas del comercio mundial.

En el desempeño global de la economía también influyeron Argentina y Turquía que presentaron crisis cambiarias que, a su vez, elevaron el valor del dólar respecto a su propia moneda en un 60% durante 2019, muy por encima de otros países emergentes, debido a que tienen mayores déficits de cuenta corriente y menores reservas como proporción de su PIB.

No obstante lo anterior, a la fecha la situación mundial se ha tornado aún más difícil debido al surgimiento y evolución del coronavirus SARS-COV2, mismo que la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha considerado ya como una pandemia por haber generado impactos negativos sobre la salud y la economía mundial. Aunado a ello, se suma la tensión entre Rusia y los países asiáticos sobre la producción de petróleo, lo que ha propiciado una severa reducción de su precio hasta, incluso, cotizarse en términos negativos⁵⁷, y un derrumbe de las principales bolsas de valores. Estos dos factores constituyen, entonces, una severa amenaza al crecimiento económico mundial.

ii. MÉXICO EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

México comenzó el 2019 con el peor arranque registrado en la última década. Su recuperación pareciera complicarse al no beneficiarse de la posición económica de Estados Unidos, su principal socio comercial. Aun cuando el PIB estadounidense se expandió 2.1% en el último trimestre de ese año, el de México solo creció en un 0.28%. A

⁵⁷ Esta situación se dio el 20 de abril de 2020, día en el que, solo como referencia, la mezcla estadounidense West Texas Intermediate (WTI) cotizó al cierre de la jornada, para los contratos de mayo, en casi -\$14 dólares por barril (dpb).

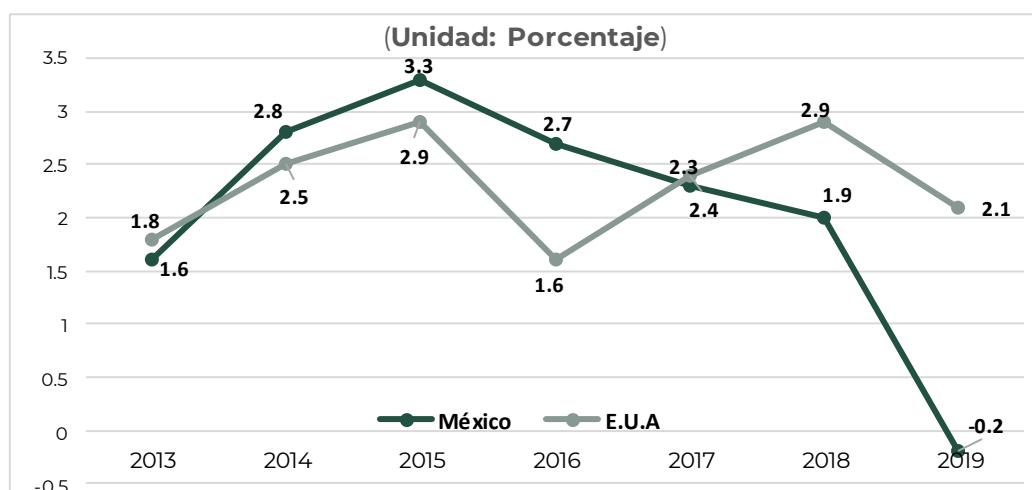
diferencia de México, la actividad económica estadounidense se beneficia a través de estímulos fiscales, recortes de impuestos y mayor gasto generado por ese gobierno.

La relación comercial entre México y Estados Unidos sigue siendo crucial. El proteccionismo del presidente Donald Trump le ha pasado la factura a México al imponer restricciones en la compra de alimentos y materias primas para la industria, provocando con ello la pérdida de dinamismo en el sector primario.

En mayo entraron en vigor cuotas compensatorias de 17.5% a las importaciones del tomate mexicano, cuyos aranceles al fruto nacional afectarían 400,000 empleos directos y más de un millón por efecto multiplicador. Por otro lado, si México no muestra un mejor desempeño en el combate a las drogas, Estados Unidos ha amenazado con imponer aranceles a los automóviles e, incluso, con cerrar la frontera.

Actualmente, la situación entre ambos países parece haber tomado un mejor course al firmarse, en enero de 2020, un nuevo tratado comercial entre Estados Unidos, México y Canadá (T-MEC o TLCAN 2.0), actualizando el anterior tratado que había estado vigente por 24 años. Este tratado despeja dudas sobre la relación comercial y se encamina a un mayor intercambio de bienes y servicios que, sin duda, fortalecerá la economía de México.

Gráfica 4. Tasa de Crecimiento del PIB México-Estados Unidos



Fuente: INEGI y Datosmacro.com⁵⁸

iii. ECONOMÍA NACIONAL

En términos de la economía mexicana, los datos que se utilizan en este apartado son desestacionalizados; es decir, eliminan las fluctuaciones atípicas en la actividad económica, y, en el caso de las finanzas públicas las variaciones porcentuales son en términos reales; es decir, se descuenta el efecto inflacionario.

⁵⁸ EXPANSIÓN, "PIB de Estados Unidos", en: [Datosmacro.expansion.com/pib/usa](https://datosmacro.expansion.com/pib/usa)

a. Producción

Producto Interno Bruto (PIB). En 2018 México registró un crecimiento económico de 2.1%; sin embargo, el objetivo de crecimiento plasmado en el PND (2019-2024) para el sexenio es de 6.0%. En los *Criterios Generales de Política Económica* para 2019, se estableció como meta registrar una tasa de entre 1.5% y 2.5% anual; no obstante, en los Pre-Criterios 2020, se revisó esta variable para volver a ubicarla entre 1.1% y 2.1%.

En la información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) se reporta que la economía del país, al cuarto trimestre de 2019, tuvo un crecimiento negativo de 0.2% respecto a igual trimestre de 2018, y respecto al tercer trimestre de 2019 no registró crecimiento alguno.

Respecto a la variación anual, fue determinante el comportamiento de la industria la cual cayó -1.5%, mientras que el sector primario mostró un crecimiento de 5.4%, en tanto que el de servicios observó cero crecimiento. En cuanto a la variación trimestral, mientras que de nueva cuenta el sector industrial o secundario registró una caída de 0.1%, el sector servicios mostró un crecimiento de 0.1% y las actividades primarias un aumento de 3.3%.

Hacia 2020, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) estimó que el PIB se elevaría a 1.2% y en 2021 a un ligero 1.6%, sin rebasar el nivel del 2.0%, e indicó que para lograrlo sería necesario ampliar el espacio de inversión en infraestructura.

Tabla 7. Comportamiento anual del PIB

Sectores del PIB	Variación anual (Unidad: Porcentaje)				
	2018	2019			
	IV	I	II	III	IV
PIB	2.1	0.0	0.1	-0.2	-0.3
Actividades primarias	2.1	1.2	0.1	5.4	1.9
Actividades secundarias	0.4	-2.0	-1.7	-1.5	-1.5
Actividades terciarias	2.9	0.9	0.8	0.1	0.1

Fuente: INEGI.

Tabla 8. Comportamiento trimestral del PIB

Sectores del PIB	Variación respecto al trimestre anterior (Unidad: Porcentaje)				
	2018	2019			
	IV	I	II	III	IV
PIB	0.4	-0.1	-0.1	0.0	0.0
Actividades primarias	0.2	1.4	-1.5	3.3	-0.9
Actividades secundarias	-0.3	0.1	-0.2	-0.1	-1.0
Actividades terciarias	0.6	-0.2	0.0	0.1	0.3

Fuente: INEGI.

Indicador Mensual de la Actividad Industrial. El Indicador Mensual de la Actividad Industrial, que permite conocer y dar seguimiento a la evolución del sector industrial en el corto plazo, proporcionando valiosa información para la toma de decisiones, muestra que al mes de diciembre se registró una contracción en el sector productivo e industrial de -0.1% en términos anuales, empujada por la construcción y la industria manufacturera; donde ambas cayeron 4.9 y 0.7%, respectivamente.

Destaca en Construcción el componente de Edificación, el cual disminuyó 3.4% en términos anuales; entre enero y diciembre de 2019 cayó en promedio 3.2% por mes. De hecho, la actividad minera en los primeros diez meses del año ha mostrado una tendencia negativa, mientras que la construcción solo en el primer mes registró un comportamiento positivo y el sector manufacturero tuvo un débil crecimiento promedio de 0.3%, incidiendo en el actual desempeño de la economía del país.

Tabla 9. Indicador Mensual de la Actividad Industrial

CONCEPTO / PERIODO	Variación respecto a 2018 (Unidad: Porcentaje)											
	2019											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
TOTAL	-1.2	-0.7	-2.5	-0.5	-3.2	-2.1	-2.2	-0.9	-2.0	-3.0	-1.8	-1.0
Minería	-10.4	-5.8	-6.9	-8.1	-8.9	-5.6	-5.9	-3.8	-3.0	-2.2	0.9	0.5
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y gas para el consumidor final	-0.5	-1.0	1.1	0.4	3.7	2.6	0.2	4.0	3.2	4.6	3.2	6.8
Construcción	0.4	-1.2	-5.5	-2.5	-9.2	-6.5	-9.1	-3.1	-7.3	-8.7	-3.2	-4.9
Edificación	3.4	1.3	-3.2	-0.7	-7.8	-5.4	-7.8	0.6	-6.4	-9.3	0.4	-3.4
Industrias manufactureras	1.4	1.1	-0.9	2.9	0.5	0.8	1.5	0.6	0.1	-1.2	-2.3	-0.7

Fuente: INEGI.

Este comportamiento se debe a la caída de la inversión tanto pública como privada (Formación Bruta de Capital Fijo). En términos generales ésta mostró una caída anual de 2.8% al mes de noviembre, que se explica fundamentalmente por “maquinaria y equipo”, especialmente por su origen de importación que cayó 6.7%, y de manera particular por “maquinaria, equipo y otros bienes” donde la disminución de la inversión fue de 7.5%.

Inversión Fija Bruta. La inversión de la industria de la construcción se redujo 2.4%, principalmente aquella que no tiene que ver con la construcción residencial; es decir, la de obra pública como caminos, carreteras, puentes, y edificios, entre otros. En el sector residencial, la tendencia negativa que se estaba presentando desde febrero de 2019 cambió en agosto, para nuevamente registrar un comportamiento negativo en septiembre y octubre, y recuperarse con un crecimiento de 4.2% en noviembre.

Tabla 10. Inversión Fija Bruta

Variación respecto al mismo mes, año anterior (Unidad: Porcentaje)											
CONCEPTO / MES	2019										
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
TOTAL	0.5	-2.6	-5.7	-3.0	-6.8	-7.3	-9.1	-3.3	-6.6	-8.6	-2.8
Construcción	1.5	-1.0	-4.4	-1.7	-7.6	-4.4	-6.7	0.2	-6.1	-8.0	-2.4
Residencial	4.3	-0.9	-4.1	-0.3	-8.0	-4.4	-6.9	4.1	-1.8	-5.7	4.2
No residencial	-1.1	-1.5	-4.9	-3.1	-7.5	-3.4	-5.8	-3.4	-9.8	-9.5	-8.4
Maquinaria y equipo	-0.5	-4.8	-7.4	-3.6	-5.6	-11.0	-12.8	-7.8	-7.8	-9.4	-2.5
Nacional	-5.4	-6.5	-9.3	4.8	-6.7	-4.3	-4.6	-3.9	-1.6	-6.0	4.7
Equipo de transporte	-3.6	-3.5	-5.4	22.5	4.0	6.0	0.0	-3.5	-1.6	-6.6	14.5
Maquinaria, equipo y otros bienes	-7.7	-11.0	-14.5	-16.5	-22.9	-19.6	-11.2	-5.9	-2.1	-5.4	-6.1
Importado	2.8	-3.7	-7.0	-7.8	-4.7	-16.8	-17.3	-9.2	-12.6	-11.1	-6.7
Equipo de transporte	6.1	10.8	1.5	-16.2	7.5	-8.9	0.1	5.0	-2.8	-21.7	-3.9

Fuente: INEGI.

Indicador Global de la Actividad Económica. Por otro lado, el indicador Global de la Actividad Económica es utilizado para conocer y dar seguimiento a la evolución mensual del sector real de la economía, al mes de noviembre y de manera anualizada, exhibe un crecimiento de 0.1%. Este comportamiento lo explica el desempeño del sector productivo o industrial que muestra un crecimiento de 0.8% que se debe, a su vez, al débil desempeño de la minería y de las manufacturas cuya tasa de variación es de 1.2% y 0.2%. El sector terciario o de servicios al mes de agosto muestra cero crecimiento; mientras que el sector primario ligado a las actividades agropecuarias mostró una contracción de 2.0%.

Tabla 11. Indicador Global de la Actividad Económica

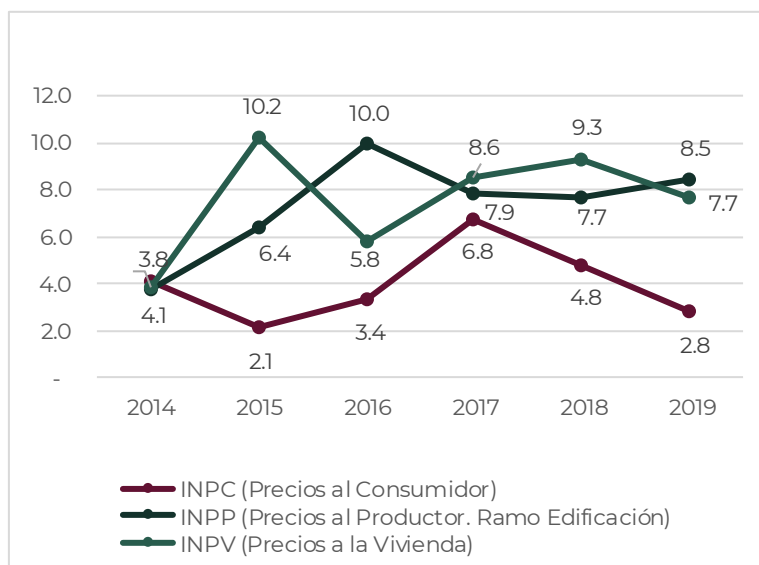
Variación respecto al mes inmediato anterior (Unidad: Porcentaje)											
CONCEPTO / MES	2019										
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
Actividad Económica	0.1	0.1	-0.5	0.1	0.0	0.2	-0.2	0.1	0.2	-0.4	0.1
Actividades primarias	-0.5	4.5	-2.0	-2.7	0.7	-1.9	3.4	-2.6	4.1	-1.1	-2.0
Actividades secundarias	0.6	0.1	-0.9	1.5	-2.5	1.1	-0.3	0.8	-0.6	-1.5	0.8
Minería	0.4	0.6	-1.5	-0.5	-1.6	2.5	-3.0	5.2	0.0	-0.5	1.2
Generación transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	1.9	0.7	-1.0	1.9	-0.4	1.2	-0.4	1.8	0.0	-0.1	-0.2
Construcción	3.4	-2.3	-2.9	1.3	-6.2	3.4	-0.7	2.3	-2.0	-1.2	1.0
Industrias manufactureras	0.3	0.1	0.4	0.5	-0.3	0.3	0.2	-0.4	0.4	-2.4	0.2
Actividades terciarias	0.2	0.0	-0.1	-0.4	0.8	-0.1	-0.1	0.0	0.3	-0.1	0.0

Fuente: INEGI.

b. Precios

En retrospectiva, el comportamiento del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) muestra que los precios asociados a la canasta básica tendieron a disminuir, mientras que el Índice de Precios al Productor (INPP) del Sector Construcción Residencial y el de los Precios de la Vivienda observan una tendencia mixta.

Gráfica 5. Inflación (Cambio en el Nivel de Precios)



Fuente: Banco de Información Económica del INEGI y Sociedad Hipotecaria Federal

Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). Durante 2019, el INPC tendió a sobre cumplir con la meta de 3.4% anual, ubicándose al cierre del año en 2.8% debido a la menor variación en los precios de los energéticos (-2.2%) y al aumento de 1.7% en los precios de las frutas y verduras. Es de señalar que en los Pre-Criterios 2020, el nivel de inflación para 2019 se estableció en 3.0%.

Índice Nacional de Precios al Productor (Sector Construcción). La inflación en el sector de la construcción residencial aumentó desde un registro de -3.8% en 2014 hasta 7.7% en 2017. Este comportamiento fue influido, principalmente, por el incremento en los precios de los materiales de construcción. En contraste, en 2019 el nivel se ubicó en 8.5%.

Índice Nacional de Precios a la Vivienda. La variación en los precios de la vivienda, medida a través del índice publicado por Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), creció de 2014 a 2018 de 3.8 a 9.3%. Este ascenso se atribuye a la proliferación de viviendas con superficies de terreno y construcción, así como amenidades superiores al promedio.

Al final de 2019, el precio de la vivienda con crédito hipotecario garantizado en México aumentó 7.7%, respecto al mismo periodo de 2018. Mientras que los precios de la vivienda nueva en el ámbito nacional se incrementaron 8.3% y los de la usada 7.1%, en términos anuales.

El incremento de los precios de la vivienda en 2019 es menor en proporción que el aumento en 2017, lo que brinda estabilidad en la toma de decisiones para quienes deseen adquirir una vivienda.

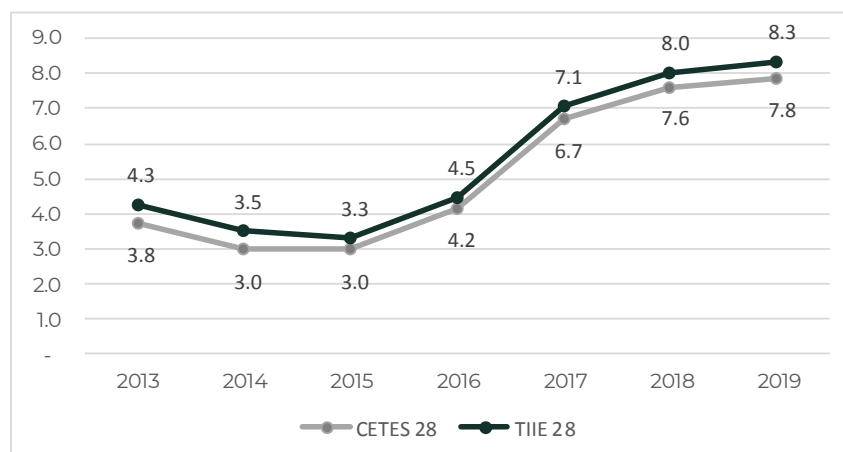
Tabla 12. Precios de la Vivienda

CONCEPTO	Tasa anual (Unidad: Porcentaje)		
	2017	2018	2019
Nacional	8.6	9.3	7.7
Vivienda Usada	8.4	9.4	8.1
Vivienda Nueva	8.7	9.3	8.9

Fuente: INEGI.

Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio. En las tasas de interés de los mercados financieros, principalmente la de los Certificados de la Tesorería de la Federación (Cetes) y la Interbancaria de Equilibrio (TIIE), se observó una tendencia creciente en el periodo que va de 2013 al primer trimestre de 2019, a diferencia de los índices inflacionarios.

Gráfica 6. Tasas de Interés



Fuente: Sistema de Información Económica del Banco de México.

La tasa de interés anualizada de los CETES a 28 días avanzó de 3.8% en 2013 hasta 7.8% al cierre de 2019; mientras que la tasa de fondeo interbancario TIIE registró un aumento de 4.3% en 2013 a 8.3% en 2019, ligeramente superior a la tasa objetivo de 7.5%.

El aumento en estas tasas se debió a una adecuación de las políticas monetaria y financiera de las autoridades hacendarias y del Banco de México, para enfrentar el incremento que en su propia tasa implementó la Reserva Federal de Estados Unidos y prevenir la fuga de capitales golondrinos y una depreciación cambiaria. La de México está entre las tasas más altas de los mercados emergentes, después de que los bancos centrales de América redujeran sus tasas.

Tabla 13. Tasas de Interés

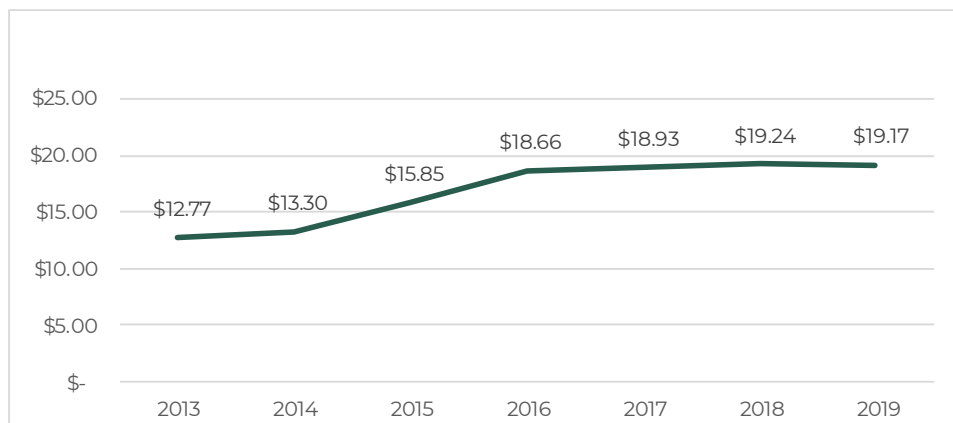
TASA/AÑO	Rendimiento (Unidad: Porcentaje)		
	2017	2018	2019
TIIE a 28 días	7.1	8.0	8.3
Tasa Objetivo	7.25	8.25	7.25

Fuente: Banco de México

Tipo de Cambio. En el periodo 2013-2019, la paridad cambiaria peso-dólar tendió a incrementarse, al pasar de 12.77 pesos/dólar en 2013, a los 18.04 pesos en abril de 2018, lo que indica una depreciación acumulada de 37.9%. A inicios de diciembre de 2012 esta variable registró 12.96 pesos/dólar y tuvo su máximo en 2018 con 20.74 pesos/dólar. Hacia finales de 2019, su valor se situó alrededor de los 19.77 pesos y en abril de 2020 superó los

24.0 pesos por dólar. Al incremento del periodo ha contribuido la disminución de la tasa de fondeo como parte de la política monetaria aplicada por el Banco de México.

Gráfica 7. Tipo de Cambio Pesos/Dólar
(Fin de Periodo)



Fuente: Serie histórica del tipo de cambio peso-dólar del Banco de México.

Esta paridad, sin embargo, no se había visto afectada por las declaraciones de Donald Trump sobre el cierre de la frontera o la imposición de aranceles, lo que muestra de hay confianza en el mercado. Solo la cancelación del Aeropuerto de la Ciudad de México, que, a su vez influenció que Standard & Poor's pasara de estable a negativa la perspectiva de las calificaciones soberanas de México ante la posibilidad de un menor crecimiento económico y el aumento de pasivos contingentes derivados de la liquidación de los inversionistas, y la crisis de COVID-19 han influido negativamente en el precio de la divisa.

c. Instrumentos Financieros y FOVISSSTE

En este ambiente de inflación y tasas de interés progresivas, el financiamiento externo en FOVISSSTE, es decir la captación de recursos en el sistema financiero a través de la colocación de Certificados Bursátiles y Líneas de Almacenamiento, se realizó tomando como referencia la tasa del Udibono a un costo competitivo.

Certificados bursátiles. En estas emisiones la tasa de interés del FOVISSSTE subió un promedio de 3.49% en 2013, hasta un promedio de 4.11% para 2017. Para 2018, se realizó una emisión de certificados bursátiles por 12,000 millones de pesos a una tasa de 4.6%. Estas emisiones fueron colocadas entre el público inversionista con un valor de emisión en UDIS, lo que significa que se paga un tasa de interés real, ya que el saldo de la emisión se revalora en pesos con la inflación, la tasa de interés es fija durante el plazo de vigencia del título de deuda.

En 2019, el Programa de Financiamiento del Fondo de la Vivienda preveía una emisión por 14,000.0 millones de pesos. En agosto se realizó la primera emisión por 10,000.0 millones de pesos, cuya tasa de interés se situó en 4.15% y en noviembre se realizó la segunda emisión por un monto de 3'999,999.0 pesos a una tasa de 4.27%; es decir, el costo del fondeo aumentó en la última emisión.

Líneas de almacenamiento. A partir de 2013, FOVISSSTE comenzó a captar recursos procedentes de instituciones financieras y de la Sociedad Hipotecaria Federal⁵⁹. Estos recursos se obtienen bajo las condiciones de línea vigentes al momento de contratación.

En 2018 se obtuvieron recursos mediante líneas de almacenamiento a través de dos operaciones: la primera, por 2,400.0 millones de pesos con una tasa de entre 4.30 y 4.32%. La segunda, por 3,885.6 millones de pesos con una tasa fija real de 4.25%. El Programa de Financiamiento 2019⁶⁰ preveía obtener 6,000.0 mil millones de pesos por este medio.

d. Empleo e Ingreso

La tasa de desocupación respecto a la población económicamente activa se ubicó en 4.0% al mes de diciembre de 2019, en el mismo nivel que tenía en 2018, debido al poco dinamismo de la actividad económica, asociado a la escasa inversión privada.

Tabla 14. Tasa de Desempleo

Población Desocupada Respecto a la Económicamente Activa (Unidad: Porcentaje)															
Año	2017	2018	2019	2019											
Periodo	Anual	Anual	Anual	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Tasa	4.0	4.0	4.1	4.1	4.1	4.2	3.9	4.2	4.2	4.2	4.1	4.1	4.3	4.4	4.0

Fuente: Banco de México. (Datos desestacionalizados).

Trabajadores Asegurados al IMSS. En términos del número de empleos generados, de acuerdo con el Instituto Mexicano del Seguro Social, al mes de agosto de 2019 y desde el mismo mes del año anterior se han incorporado al sector laboral formal 358,577 personas, y, desde el mes de diciembre de 2018, 342,645 trabajadores. Cabe señalar que anualmente se suman al campo de trabajo poco más de un millón de trabajadores, por lo que este diferencial entre lo observado en años anteriores y el actual es el alza en la tasa de desempleo. Esto es consecuencia de la animadversión del sector empresarial del país a invertir, en particular, en las diversas obras de infraestructura en las que se requiere su participación.

Tabla 15. Empleo Formal

EMPLEADOS ASEGURADOS AL IMSS					
Periodo	2018		2019	Variación anual	Variación anual
	Ago	Dic	Ago	Ago 2019-Ago 2018	Dic 2019-Ago 2018
Trabajadores	20,063,433	20,079,365	20,422,010	358,577	342,645

Fuente: INEGI, con información del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Niveles de Ingreso de la Población Ocupada. En cuanto al comportamiento del ingreso de la población ocupada, entre 2019 y 2018, se tiene que el número de trabajadores que ganan de uno y hasta dos salarios mínimos aumentó 7.7 puntos porcentuales; mientras

⁵⁹ Plan Estratégico de Negocios del FOVISSSTE 2016-2018; p. 30.

⁶⁰ Programa de Financiamiento del Fondo de la Vivienda 2019, aprobado por la Junta Directiva con número de Acuerdo 49.1363.2018 y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de enero de 2019.

que los que ganan de tres y hasta cinco salarios mínimos, y los de más de cinco, vieron disminuida su participación en 3.8 y 0.1%, respectivamente.

Esto obedece a los programas de apoyo gubernamental que se han instrumentado para aumentar el ingreso de los hogares en las zonas rurales y marginadas del país. En otros términos, en 2019 el 69.6% de la población ocupada ganaba hasta tres salarios mínimos, lo que supera el 62.2% de la población que tenía ese ingreso en 2018, correspondiente a un máximo de 9,364.4 pesos al mes.

Tabla 16. Ingresos de la Población Ocupada en el Mercado Formal

INGRESOS EN EL MERCADO FORMAL					
PERIODO SALARIOS MÍNIMOS	4T 2018		3T 2019		2018-2019
	Trabajadores	Participación (Porcentaje)	Trabajadores	Participación (Porcentaje)	Variación (Porcentaje)
Hasta uno	8,663,936	16	11,060,229	19.9	3.9
Más de 1 a 2	15,038,091	27.7	17,578,323	31.6	3.8
Más de 2 a 3	10,001,777	18.5	10,056,100	18.1	-0.4
Más de 3 a 5	6,921,736	12.8	4,972,246	8.9	-3.8
Más de 5	2,456,938	4.5	2,010,414	3.6	-0.9
Sin ingresos	3,344,211	6.2	3,358,459	6	-0.1
No especifica	7,767,919	14.3	6,647,679	11.9	-2.4
Total	54,194,608	100	55,683,450	100	-

Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, INEGI.

e. Finanzas Públicas

La política en esta materia es la disciplina fiscal con cese del endeudamiento público. Las finanzas públicas observan un cambio importante entre el periodo enero-diciembre de 2018 y 2019, ya que el balance presupuestal muestra una menor posición deficitaria, con lo cual se está cumpliendo la meta de tener disciplina fiscal a través de la instrumentación de la austeridad republicana, por lo que los ingresos muestran un crecimiento real de 1.6%, mientras que el gasto registra una disminución real de 0.1%.

Tabla 17. Balance del Sector Público Presupuestario

(Unidad: Millones de Pesos)			
CONCEPTO	2018	2019	Variación porcentual real
Balance presupuestario	-474,240.2	-402,140.2	n.s.
Ingreso presupuestario	5,115,111.1	5,384,289.1	1.6
Petrolero	978,368.7	955,054.9	-5.8
No petrolero	4,136,742.4	4,429,234.2	3.3
Gobierno Federal	3,329,879.7	3,574,157.3	3.6
Gasto neto presupuestario	5,589,351.3	5,786,429.3	-0.1
Programable	4,064,660.8	4,226,487.9	0.3
No programable	1,524,690.5	1,559,941.4	-1.3

Fuente: SHCP. (2019). *Estadísticas Oportunas de Finanzas Públicas*.

Ingresos Públicos. Su disminución se explica fundamentalmente por la reducción de los ingresos petroleros en 5.8%, debido al menor volumen de producción, exportación y ventas internas del hidrocarburo y gas natural, así como por la disminución de su precio en el mercado internacional, respecto a lo registrado entre 2014 y 2018, como se aprecia en el cuadro siguiente:

Tabla 18. Variables Petroleras

[Unidades: Petróleo: Barriles Diarios (bd) Gas: Miles de Pies Cúbicos Diarios (Mpcd) Millones de Pies Cúbicos Diarios (MMpcd) Precios: Dólares por barril (US\$b)]			
VARIABLE	2014	2018	2019 ^{p./}
Producción de Petróleo Crudo	2,429	2,071	1,919
Gas natural (Mpcd)	6,532	4,847	4,894
Ventas internas			
Petrolíferos	1,709	1,479	1,364
Gas natural (MMpcd)	3,451	2,064	1,604
Exportación de petróleo crudo (Mbd)	1,142	1,184	1,103
Precios promedio de la mezcla (US\$b)	85.5	61.41	55.63

Fuente: PEMEX. *Estadísticas petroleras*. Base de Datos Institucional de Petróleos Mexicanos. Noviembre de 2019.

<https://www.pemex.com/ri/Publicaciones/Paginas/IndicadoresPetroleros.aspx>

En la parte de los ingresos no petroleros, destacan los tributarios y en particular el IEPS a gasolinas y diésel cuya tasa de crecimiento real en el periodo de enero a diciembre es de 53.0% respecto al mismo periodo del año anterior, lo cual tiene su causa en un menor estímulo al consumo de estos hidrocarburos y en algunos casos los ha dejado sin este estímulo, como es el caso de la gasolina Premium.

De igual manera, se obtuvo un significativo crecimiento de 6.6% en los ingresos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) debido a mayores cuotas e ingresos diversos. En los de la Comisión Federal de Electricidad el crecimiento fue de solo 1.1% debido a un incremento en las ventas de energía eléctrica.

En cuanto al resto de los tributarios como lo son el Impuesto Sobre la Renta (ISR) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA), estos mostraron una caída real en la recaudación de ingresos, debido a un menor dinamismo de la economía y, por lo tanto, a la caída en los bienes y servicios comercializados, así como a la devolución de 30,000.0 millones de pesos por el Impuesto al Valor Agregado.

Tabla 19. Ingresos del Sector Público Presupuestario

(Unidad: Millones de pesos)			
CONCEPTO	ENERO-DICIEMBRE		
	2018	2019 ^{p/-}	Var. % real
TOTAL	5,115,111.1	5,384,289.1	1.6
Petroleros	978,368.7	955,054.9	-5.8
No petroleros	4,136,742.4	4,429,234.2	3.3
Gobierno federal	3,329,879.7	3,574,157.3	3.6
Tributarios	3,062,334.2	3,202,623.7	0.9
ISR	1,664,241.7	1,686,618.0	-2.2
IVA	922,238.3	933,326.8	-2.3
Producción y servicios	347,435.5	460,495.6	27.9
Gasolinas y diésel	187,666.0	297,478.9	53.0
Otros	159,769.5	163,016.7	-1.5
Importaciones	65,542.6	64,740.6	-4.7
Otros	62,876.1	57,442.8	-11.8
No tributarios	267,545.5	371,533.6	34.0
Organismos de control presupuestario directo	398,027.0	426,550.8	3.4
IMSS	345,395.3	381,534.8	6.6
ISSSTE	52,631.7	45,015.9	-17.5
Empresa Productiva del Estado (CFE)	408,835.7	428,526.1	1.1

Fuente: SHCP. (2019). *Estadísticas Oportunas de Finanzas Públicas*.

p/ Preliminar.

Gasto Presupuestario. Por su parte, el gasto presupuestario del sector público pagado al mes de diciembre observa una disminución real anual negativa de 0.1%, que se explica por la política de austeridad que impuso el Gobierno Federal en aras de erradicar, del aparato gubernamental, la corrupción y eliminar áreas administrativas que no justificaran su existencia.

Bajo este entorno, dicha disminución se originó principalmente por el reducido incremento en el gasto programable de 0.3%, en tanto el gasto corriente registró un leve crecimiento de 0.9%, y el de capital una caída de 2.5%. En el primero de ellos, el recorte se originó en los materiales y suministros, con una contracción en el gasto de 3.7%, y en los servicios personales que experimentaron una reducción de 3.3%. El gasto de capital también se vio disminuido a causa de una menor inversión física (-11.8%).

En lo que se refiere al gasto no programable, contrario a lo anterior, tanto el costo financiero de la deuda como de las participaciones de ingresos federales vieron aumentar sus recursos en 4.6% y 0.5%, respectivamente. En el primer caso, por la fuerte carga que significa registrar una deuda pública que rebasa los 10 billones de pesos; en el caso de las participaciones, en razón a una mayor recaudación de los impuestos federales participables, en particular del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) vía gasolinas y diésel.

Tabla 20. Gasto Neto del Sector Público Presupuestario por Clasificación Económica

(Unidades: Millones de pesos y porcentaje)			
CONCEPTO	Enero-Diciembre		Tasa de Crecimiento real %
	2018	2019	
Total	5,589,351.3	5,786,429.3	-0.1
Programable	4,064,660.8	4,226,487.9	0.3
Corriente	3,341,426.2	3,495,425.1	0.9
Servicios personales	1,212,872.1	1,216,063.3	-3.3
Materiales y suministros	365,545.0	364,713.7	-3.7
Servicios generales	977,310.2	1,057,863.6	4.4
Otras erogaciones	93,683.6	93,072.2	-4.1
Subsidios y transferencias	692,015.3	763,712.3	6.5
Capital	723,234.7	731,062.8	-2.5
Inversión física	617,675.8	564,467.7	-11.8
Otros gastos de capital	105,558.8	166,595.1	52.3
No programable	1,524,690.5	1,559,941.4	-1.3
Costo financiero	615,040.6	666,478.1	4.6
Participaciones	844,045.2	878,924.5	0.5
Adefas y otros	65,604.7	14,538.7	-78.6

Fuente: SHCP. (2019). *Estadísticas Oportunas de Finanzas Públicas*.

Si bien el gasto programable registró una disminución de 0.3%, en clasificación funcional se aprecia que el destinado al desarrollo social observó un crecimiento de 5.9%, como resultado de fortalecer y poner en marcha los diferentes programas sociales de la actual administración.

Tabla 21. Gasto del Sector Público Presupuestario en Clasificación Funcional

(Unidad: Millones de pesos; porcentaje)			
CONCEPTO	2018	2019	Crecimiento real (Porcentaje)
TOTAL	4,064,660.84	4,226,487.91	0.3
Gobierno	379,693.20	367,114.87	-6.7
Desarrollo Social	2,430,805.91	2,667,301.19	5.9
Desarrollo Económico	1,202,420.10	1,177,284.96	-5.5
Fondo de Estabilización	51,741.64	14,786.89	-72.4

Fuente: SHCP. (2019). *Estadísticas Oportunas de Finanzas Públicas*.

Como ejemplo de los programas sociales fortalecidos e instrumentados, se encuentran los siguientes:

- Programa para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores
- Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad
- Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez

- Jóvenes Construyendo el Futuro
- Jóvenes Escribiendo el Futuro
- Sembrando Vida
- Programa Nacional de Reconstrucción
- Programa de Mejoramiento Urbano y Vivienda
- Tandas para el Bienestar
- Universidades para el Bienestar Benito Juárez García

Al interior del gasto funcional en desarrollo social, destaca por el monto de los recursos involucrados el de Protección Social el cual observa un crecimiento de 14.8% en términos reales y que se asocia al pago de las pensiones que corresponden al Régimen del artículo décimo transitorio de la Ley del ISSSTE y de las Cuentas Individuales. Mientras que el resto de los conceptos observan una caída real en el gasto.

Tabla 22. Gasto Programable del Sector Público Presupuestario en Desarrollo Social

(Unidad: Millones de pesos)			
CONCEPTO/PERIODO	Enero-Diciembre		
	2018	2019	Crecimiento real Porcentaje
Desarrollo Social	2,430,805.9	2,667,301.2	5.9
Protección ambiental	21,462.4	16,219.8	-27.1
Vivienda y servicios a la comunidad	226,806.8	247,684.1	5.4
Salud	564,375.2	580,828.6	-0.7
Recreación, Cultura y			
Otras Manifestaciones Sociales	20,157.4	19,464.7	-6.8
Educación	712,080.7	740,187.5	0.3
Protección Social	885,383.3	1,053,684.3	14.8
Otros Asuntos Sociales	540.2	9,232.3	-

FUENTE: SHCP. (2019). *Estadísticas Oportunas de Finanzas Públicas*. Conforme a los datos del Gasto Programable del Sector Público Presupuestario

Por lo que hace al gasto funcional en desarrollo económico, por el monto de recursos involucrados, el gasto destinado a Combustibles y Energía es el que concentra la mayor parte de los recursos, el cual registró un aumento en su gasto de 14.9% en razón a los mayores precios de combustibles requeridos para la generación de electricidad, así como por la inversión presupuestaria de la CFE, más la inversión financiada (Proyectos de Infraestructura Productiva de Largo Plazo -Pidiregas-) que complementan la infraestructura pública requerida para el abasto de energéticos (proyectos de generación, transmisión y transformación de energía eléctrica en diversas zonas del país). También, PEMEX involucra recursos importantes para la exploración y explotación del hidrocarburo.

Tabla 23. Gasto Programable del Sector Público Presupuestario en Desarrollo Económico

GASTO PROGRAMABLE DEL SECTOR PÚBLICO PRESUPUESTARIO (Unidad: Millones de pesos y porcentaje)			
CONCEPTO	ENERO-DICIEMBRE		
	2018	2019	Crecimiento real (porcentaje)
Desarrollo Económico	1,202,420.10	1,177,285.00	-5.5
Asuntos Económicos, Comerciales y Laborales en General	16,671.80	35,962.60	108.1
Agropecuaria, Silvicultura, Pesca	78,547.70	57,943.80	-28.8
Combustibles y Energía	794,986.00	946,833.60	14.9
Minería, Manufacturas y Construcción	153	109.1	-31.2
Transporte	131,366.00	60,988.80	-55.2
Comunicaciones	7,212.20	6,415.80	-14.2
Turismo	9,406.40	2,557.60	-73.8
Ciencia, Tecnología e Innovación	51,500.80	47,170.70	-11.6
Otras Industrias y Asuntos Económicos	112,576.30	19,302.90	-83.5

Fuente: SHCP. (2019). *Estadísticas Oportunas de Finanzas Públicas*.

Deuda Pública. La deuda neta del Sector Público Federal se destacó por la importante tasa de variación nominal entre 2013 y 2019 que registró un crecimiento de 85.5%, impulsada, principalmente, por su componente externo que creció en 124.2%; sin embargo, en 2019 disminuyó en relación al año anterior en un 3.1%.

De manera complementaria, la deuda interna creció 69.9%; en términos cuantitativos, de 2013 a 2019, el saldo aumentó en 5.1 billones de pesos para llegar a un total de 11.0 billones de pesos. En congruencia con el *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*, el nivel de deuda prácticamente se ha mantenido en el mismo nivel de 2018.

Tabla 24. Saldos de la Deuda Neta del Sector Público Federal

(Unidad: Millones de pesos)							
CONCEPTO/AÑO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total	5,943,288.0	6,947,446.4	8,160,589.9	9,693,217.5	10,090,560.1	10,829,906.6	11,027,501
Interna	4,230,924.9	4,804,250.2	5,379,857.1	6,009,403.1	6,284,707.0	6,867,594.7	7,188,578
Externa	1,712,363.1	2,143,196.2	2,780,732.8	3,683,814.4	3,805,853.1	3,962,311.9	3,838,922

Fuente: SHCP. (2019). *Estadísticas Oportunas de Finanzas Públicas*.

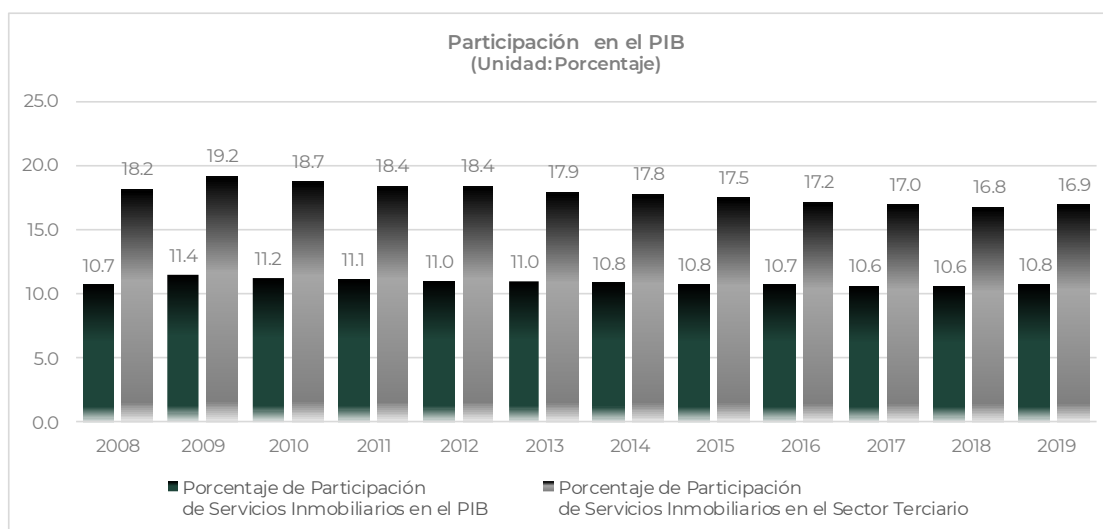
iv. ECONOMÍA DEL SECTOR INMOBILIARIO

El sector inmobiliario, definido como la oferta y demanda de bienes inmuebles, es un componente del sector terciario de la producción económica nacional. De 2008 a 2019, se observa que el sector terciario ha incrementado su participación en la producción económica del país, luego de que el sector agrario y, posteriormente, el de producción y manufactura asumieran el rol principal en el Producto Interno Bruto en el siglo pasado.

En 2008, año en que se registró una crisis financiera internacional por el estallamiento de la burbuja inmobiliaria, el sector servicios tenía una participación de 58.85% del PIB; hoy, al tercer trimestre de 2019, su participación es de 65.4%, con una tasa de crecimiento de 34.7%, superior a la de 24.6% que registró la economía nacional en el mismo periodo.

Sin embargo, el sector inmobiliario no ha seguido el mismo ritmo ni como componente del sector terciario, ni en relación al PIB. En 2012, terminó su etapa de expansión y se ha estabilizado al representar poco más del 10% del PIB y oscilar entre el 16.9 y 17.9% del sector terciario. En términos absolutos, la oferta y demanda de servicios inmobiliarios ha crecido, pero en términos relativos tiende a permanecer constante.

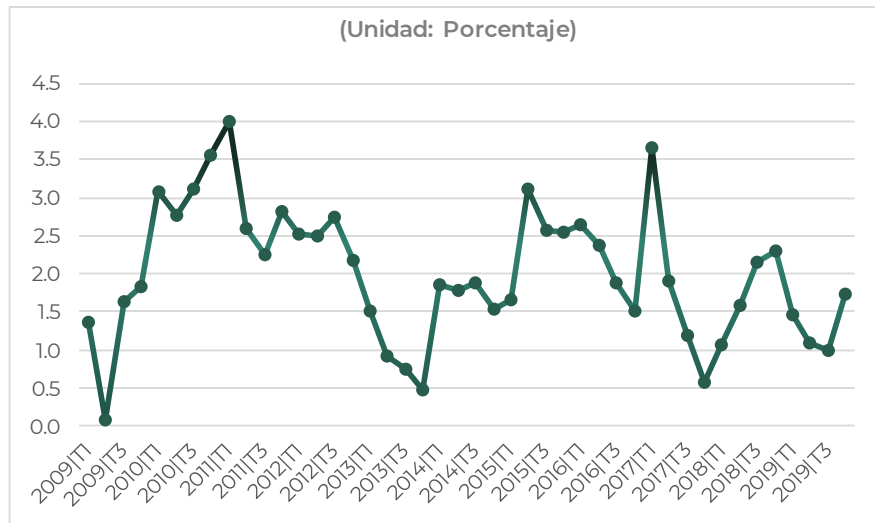
Gráfica 8. Sector Inmobiliario



Fuente: Sistema de Cuentas Nacionales del INEGI.

Según el Sistema de Cuentas Nacionales, de 2008 a 2019, la tasa de crecimiento promedio trimestral anualizada del sector inmobiliario fue de 2.0%; en 2019 se registró una desaceleración en el periodo al registrar solo un crecimiento promedio de 1.3%. Diez años atrás, en junio de 2009, ante el golpe de la crisis financiera internacional, se registró la menor tasa de crecimiento de la última década, 0.07%.

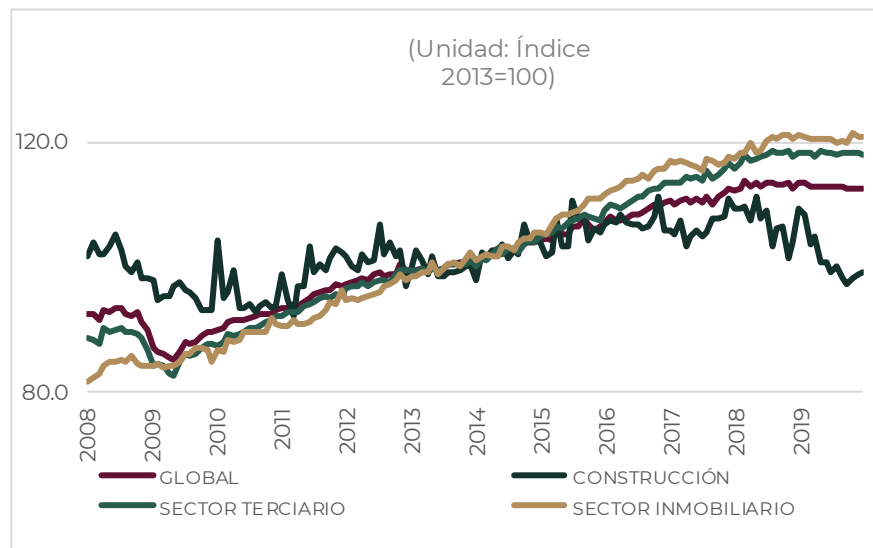
Gráfica 9. Tasa de crecimiento del valor de la producción del sector inmobiliario



Fuente: Sistema de Cuentas Nacionales del INEGI.

En cuanto al Índice Global de la Actividad Económica (IGAE) que utiliza el mismo esquema conceptual y metodológico que el PIB y cuyo valor se incorpora en el cálculo del pronóstico de este, se observa que el sector inmobiliario sigue una tendencia ascendente persistente, a diferencia de la trayectoria del sector de la construcción que fluctúa con cambios positivos y negativos dentro de una banda fácilmente identificable.

Gráfica 10. Índice Global de la Actividad Económica por Sectores



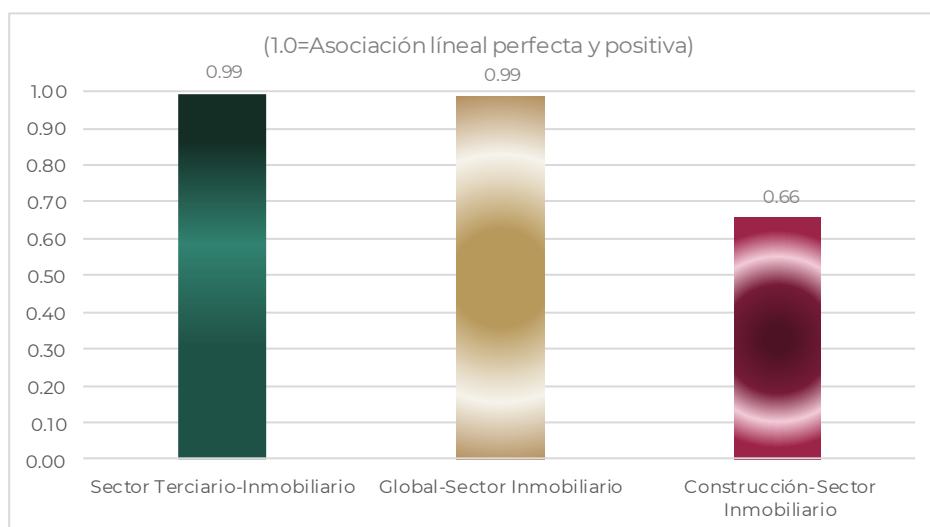
Fuente: Datos del Sistema de Cuentas Nacionales del INEGI.

El análisis del IGAE esclarece la relación entre el sector inmobiliario y la economía nacional. El sector inmobiliario es un componente estructural del PIB por lo que se mantiene como proporción constante de él, con una correlación de 0.98 dada su relación

con otros componentes como el sector financiero y, en menor medida, con el de la construcción.

Aunque su participación porcentual dentro del sector terciario es menor a 20%, el sector inmobiliario tiene con él un grado de correlación de 0.99, lo que implica que cualquier cambio en el sector inmobiliario impacta en la misma magnitud y sentido al sector servicios; pero la naturaleza de esta relación no se guarda con el sector de la construcción.

Gráfica 11. Coeficiente de Correlación del sector Inmobiliario



Fuente: FOVISSSTE con datos del Sistema de Cuentas Nacionales del INEGI.

v. CONCLUSIÓN

En el período 2013-2018, los índices inflacionarios, el tipo de cambio peso/dólar y las tasas de interés generaron un ambiente de incertidumbre, sin embargo, en 2019 la nueva administración federal se inclinó por finanzas públicas estables y redujo sustancialmente su déficit presupuestario, mantuvo la inflación y la paridad cambiaria en un nivel deseable y disminuyó la tasa de interés de referencia.

Para 2020, al nulo crecimiento económico se sumarán los efectos de la inesperada crisis generada por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19) en todo el mundo, que ha paralizado la producción económica, las finanzas públicas, e incrementado el precio del dólar. La incertidumbre generada podría afectar al Fondo en sus principales operaciones de inversión y en la obtención de recursos para el financiamiento, debido a la falta de liquidez o, incluso, a la escasez de recursos. Ardua tarea será, entonces, la recuperación.

El panorama en el que se desenvolverá el Fondo de la Vivienda del ISSSTE de 2020 a 2024 tiene un margen estrecho económicamente hablando, ya que las finanzas públicas están atravesando por una situación difícil en términos de una reducción de recursos destinados a la inversión física, exceptuando la destinada a la infraestructura energética.

Además del desempeño conservador en el gasto público, el pago de la elevada deuda pública con sus intereses presiona al alza el costo financiero de la deuda y, en general, del

dinero. El margen para el gasto microeconómico de las familias también es estrecho, pues la economía, en lo general, muestra un estancamiento con altas posibilidades de recesión.

Si la economía se mantiene con nulo o negativo crecimiento y persiste la amenaza de una desaceleración de la economía mundial con la presión sobre los precios del petróleo y el tipo de cambio, es posible que el gobierno no aumente su gasto público, tal como se tenía previsto hasta ahora.

A esto se suma el ajuste que se realizó en los salarios y plazas del sector público desde el inicio de la administración, lo cual impacta directamente en las operaciones del FOVISSSTE en tanto su presupuesto esté supeditado a las aportaciones de los trabajadores (concentradas en la Subcuenta de Vivienda), y sea la percepción de la situación económica un factor a considerar para tomar la decisión de pedir un crédito hipotecario o de pagarlo.

Y, dado el nivel de correlación existente entre el sector inmobiliario, el sector terciario y el PIB, hay una alta probabilidad de que los primeros reflejen el estancamiento de la actividad económica, la caída de la inversión y del gasto de gobierno, con su posterior efecto en el PIB, al ser una proporción constante de este.



CUARTA SECCIÓN

FINANCIAMIENTO A LA VIVIENDA EN LA DÉCADA RECIENTE

DETERMINANTES DE LA SITUACIÓN ACTUAL

VI. FINANCIAMIENTO A LA VIVIENDA

Este apartado tiene el propósito de analizar el mercado de financiamiento a la vivienda en el que fundamentalmente se desarrolla FOVISSSTE, juntamente con otras instituciones que incluyen la banca múltiple y una buena cantidad de organismos gubernamentales que han adaptado o diseñado sus propias estrategias para especializarse en algún segmento de mercado a fin de cubrir la demanda de créditos para vivienda o, incluso, para satisfacer algunos de los requerimientos de una vivienda adecuada a través de mejoras, reparaciones, remodelaciones o ampliaciones.

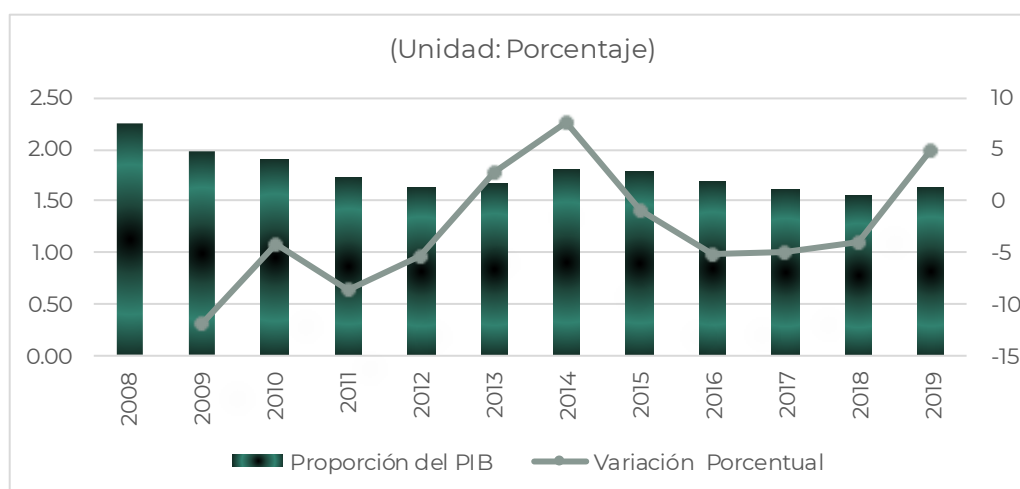
Según se observó en el análisis histórico de mediano plazo de los factores que determinan las tasas de interés, la particularidad de este mercado es que el costo del financiamiento hipotecario no se fija en el mercado de vivienda, si no que intervienen otras variables económicas y financieras y; por ende, globales. Por ello este análisis parte del año 2008.

En ese año se vivió una crisis financiera internacional global a partir de la ruptura de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos, cuyos efectos se hicieron sentir en otros mercados a partir de los movimientos financieros que originó. Se puede testificar cómo los primeros años del período debilitaron a los organismos nacionales de vivienda y fortalecieron, paradójicamente, a la banca privada.

i. COMPORTAMIENTO EN EL PIB

El financiamiento a la vivienda como porcentaje del PIB ha descendido progresivamente; en 2008 representó el 2.25% y desde entonces no ha vuelto a tocar ese nivel. En el periodo de análisis, las tasas de crecimiento son negativas, a excepción de 2013, 2014 y 2019. Los niveles más bajos de participación del periodo se registraron en 2017, 2018 y 2019 con 1.61, 1.55 y 1.62%, respectivamente.

Gráfica 12. Financiamiento residencial como porcentaje del PIB y su tasa de crecimiento



Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV y del INEGI.

ii. TRAYECTORIA DEL FINANCIAMIENTO

Un acercamiento al financiamiento residencial revela que 2008 fue el mejor año del periodo, con una inversión de 277,693.6 millones de pesos. Aunque en términos nominales cada año ha habido un incremento, en términos reales hubo diversas caídas en el monto de inversión⁶¹ que se contrarrestaron con el crecimiento de 10.9% en 2014 y de 5.0% en 2019, sin lograr recuperar el nivel de 2008.

Parte de este comportamiento a lo largo del periodo se explica por la reducción en las acciones de vivienda y la inversión del sector público. En 2008, había más de 50 instituciones públicas que conformaban el mercado en el Sistema Nacional de Información e Indicadores de Vivienda (SNIIV) al dispersar créditos y subsidios a la vivienda para compra, construcción, remodelación, ampliación o mejora, a lo largo de la república mexicana.

De esas 50 instituciones públicas, en 2015 solo quedaban 15 como representantes del mercado en el SNIIV; para octubre de 2019 el número se redujo a nueve. Mientras tanto, la banca privada fue ganando terreno, de tener una participación de 22.1% en el financiamiento en 2008, pasó a 45.7% en 2019.

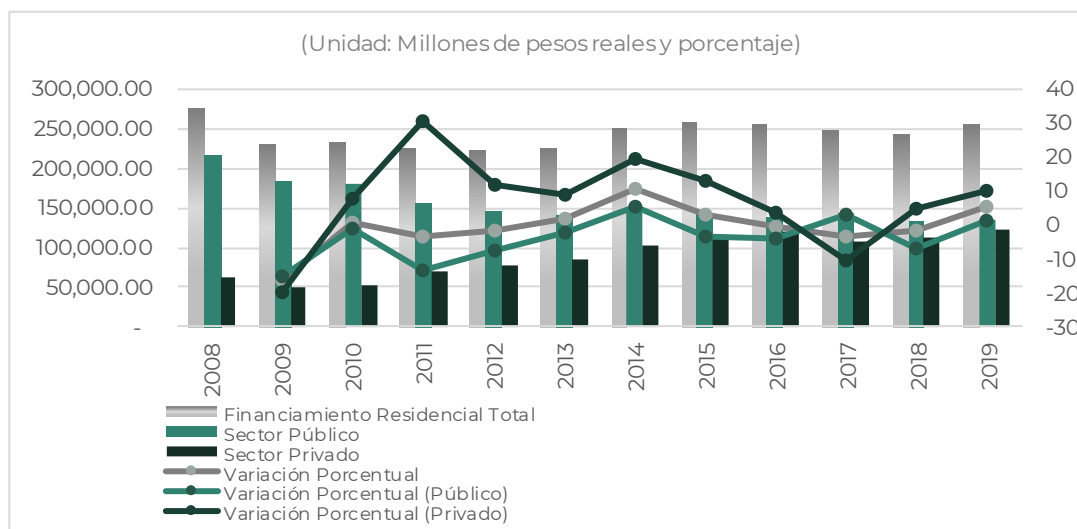
Por número de acciones financiadas, las instituciones públicas más importantes han sido el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI), el Fondo Nacional de Habitaciones Populares (FONHAPO), el Fondo de la Vivienda del ISSSTE (FOVISSSTE), Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) y SEDESOL, con el Programa para el Desarrollo de Zonas Prioritarias, mismas que aún registran información en este sistema, pero hay muchas otras instituciones que han dejado de ser significativas⁶².

En la siguiente gráfica se observa el comportamiento agresivo que adoptó el sector privado de 2009 a 2011, exceptuando 2017, para posicionarse, después de seguir una trayectoria de tasas de crecimiento positivas, regularmente por encima de las del financiamiento total y del sector público.

⁶¹ Se utilizó el Índice Nacional de Precio al Consumidor (INPC) como coeficiente del deflactor para transformar las cifras en pesos corrientes a cifras en pesos constantes de 2008; esto aplica para todas las cifras en términos reales que se presenten en lo subsecuente, a menos que se indique algo diferente.

⁶² Entre las instituciones públicas se encontraban también el Instituto Mexiquense de la Vivienda Social, el Instituto Estatal de la Vivienda Popular, las comisiones y los institutos estatales y municipales de vivienda, los Institutos para el Desarrollo Inmobiliario y de la Vivienda e, incluso, algunas secretarías que además de tener atribuciones en materia de medio ambiente también las tenían en materia de vivienda. Dichas instituciones se encargaban o encargan de participar en los programas estatales de vivienda, orientados a los planes y programas regionales y nacionales; de ejecutar programas de construcción, autoconstrucción, mejoramiento, rehabilitación y ampliación de vivienda; de regenerar el entorno urbano, regularizar la tenencia de la tierra, constituir reservas territoriales para usos habitacionales o para desarrollos urbanos; y/o gestionar los recursos federales, estatales y municipales, la mayor parte de las ocasiones, en beneficio de las personas en situación de pobreza, riesgo o vulnerabilidad. Sin embargo, su volumen de participación se ha reducido, incluso, para 2019 desapareció su contribución en algunos rubros, al grado de no ser significativa para el mercado, ni tener registros en el SNIIV. Para analizar la participación de estas instituciones, se les ha distinguido en el presente documento de INFONAVIT y del FOVISSSTE, llamándolas en lo subsecuente *Otros Organismos Gubernamentales*.

Gráfica 13. Financiamiento Residencial y Cambio Porcentual



Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

De 2011 a 2019, el sector público estancó su nivel de inversión al tener su tasa de crecimiento un comportamiento de onda, es decir, a un aumento siempre le siguió una disminución, mientras el sector privado se mantuvo creciendo. A finales de 2019 se tiene que el tamaño del sector público y privado es muy similar. La banca múltiple terminó el año con 319,396 acciones y una inversión de 187,612.1 millones de pesos; mientras que el sector público realizó 674,354 acciones (el doble que el privado), con una inversión de 206,059.4 millones de pesos.

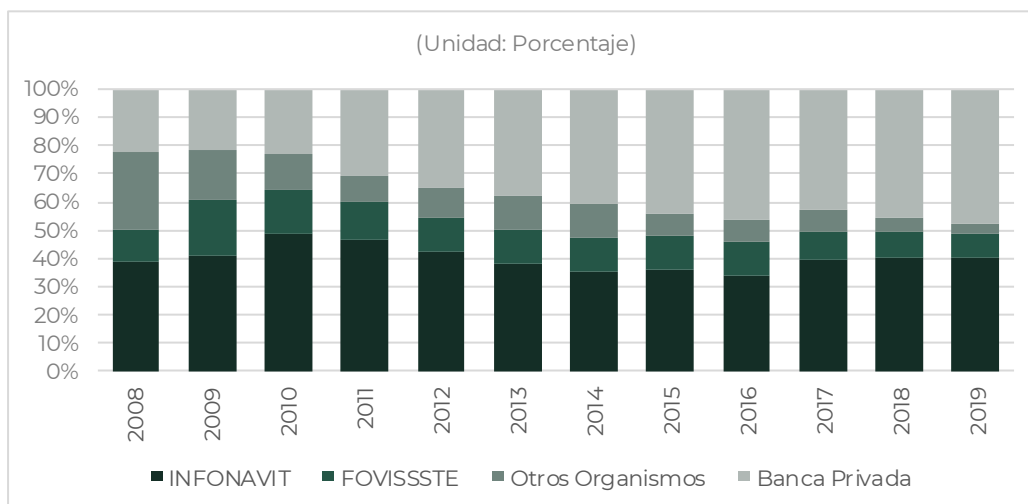
En el caso del FOVISSSTE, el mejor año del periodo fue 2009, aunque en términos nominales le siguieron algunos años de caída, de 2013 a 2015 tuvo un crecimiento real; sin embargo, al mantener muy estable el monto nominal invertido, la inversión a precios constantes es cada vez menor. Tan solo en 2019 creció 0.1% contra lo registrado en 2018, con 34,996.2 millones de pesos corrientes invertidos y 49,056 acciones de vivienda ejecutadas.

El Fondo depende de las aportaciones hechas por los trabajadores, por lo que un incremento en el financiamiento depende de que se dé un incremento en su salario real. Al no ser así, disminuye la capacidad de pago de quienes aportan un porcentaje de su salario para cubrir la amortización de sus créditos hipotecarios. Igualmente, disminuyen los montos reales de ahorro concentrados en la Subcuenta de Vivienda, lo que resulta en menos recursos reales disponibles para el financiamiento.

De 2008 a 2019, la institución que más recursos otorgó fue el INFONAVIT con 1'446,829.9 millones de pesos. La banca múltiple, vista como una unidad, le sigue con un monto de 1'379,916.2 millones de pesos. Individualmente, la segunda institución originadora de subsidios y créditos a la vivienda en el periodo es FOVISSSTE con 443,659 millones de pesos. En las siguientes gráficas se muestra una disminución en la participación e inversión de los Otros Organismos Gubernamentales, el aumento notable de la banca

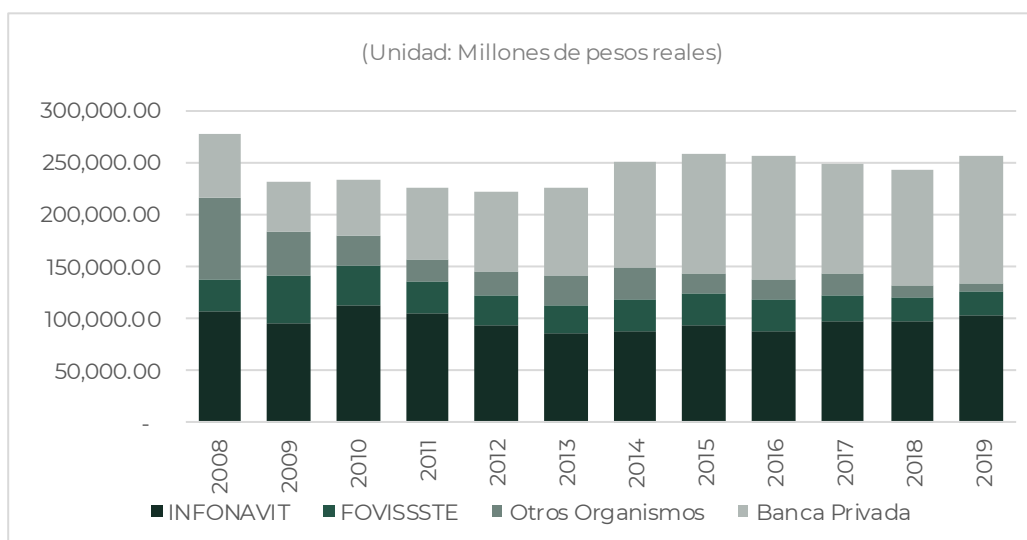
múltiple y la persistencia de INFONAVIT y del FOVISSSTE, a pesar de la contracción en algunos años.

Gráfica 14. Participación Respecto al Financiamiento Total Real



Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

Gráfica 15. Monto Financiado en Millones de Pesos Constantes
(A precios de 2008)



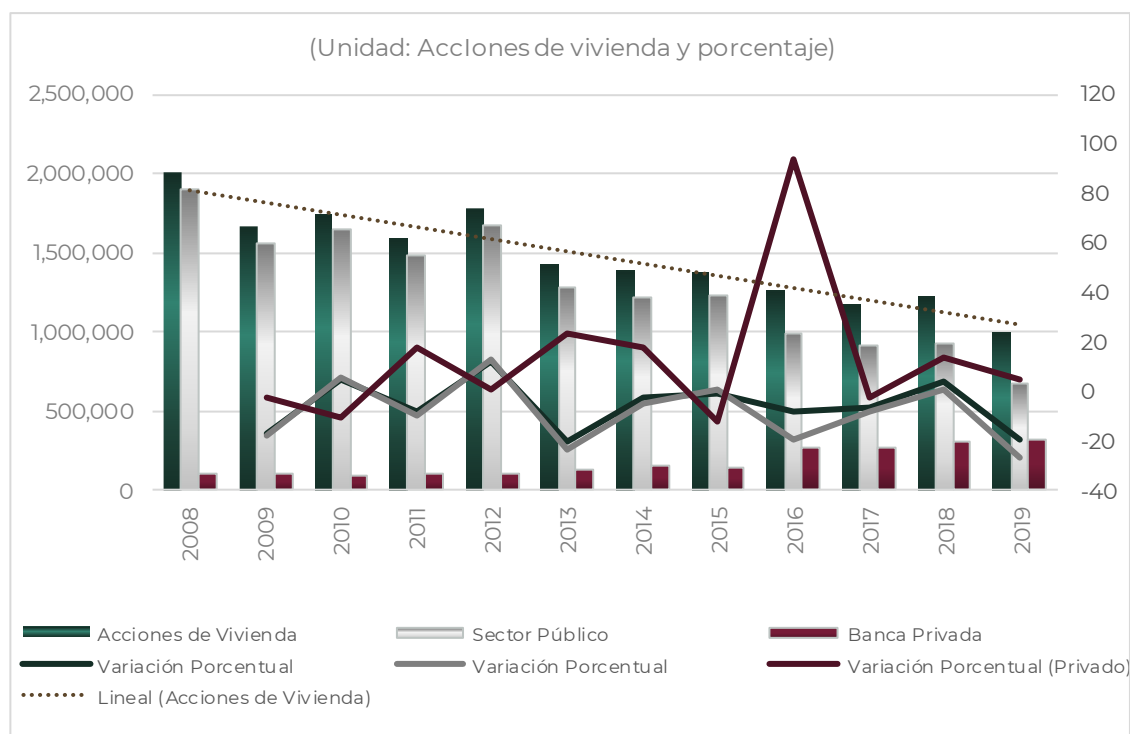
Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

iii. TRAYECTORIA DE LAS ACCIONES DE VIVIENDA

Ahora, al analizar las acciones de vivienda realizadas, hay una tendencia negativa desde el inicio del período de análisis, pero con mayor énfasis a partir de 2013. Esto no corresponde con la gráfica 15, mostrada arriba, donde se ve que el monto financiado en millones de pesos reales es, decreciente hasta 2012 y luego crece, salvo algunos años, hasta 2019.

Es decir, mientras en la inversión hay períodos de ascenso, las acciones de vivienda muestran un comportamiento decreciente, de modo que de 2'009,531 acciones que se realizaron en 2008, en 2018 se efectuaron 1'227,731 y en 2019 solo 993,750, pese a que la inversión fue mayor que en 2018. Se infiere que debido al incremento en los precios de la vivienda, es necesario destinar más recursos económicos a cada acción.

Gráfica 16. Acciones de Vivienda, Tasa de crecimiento y Línea de Tendencia

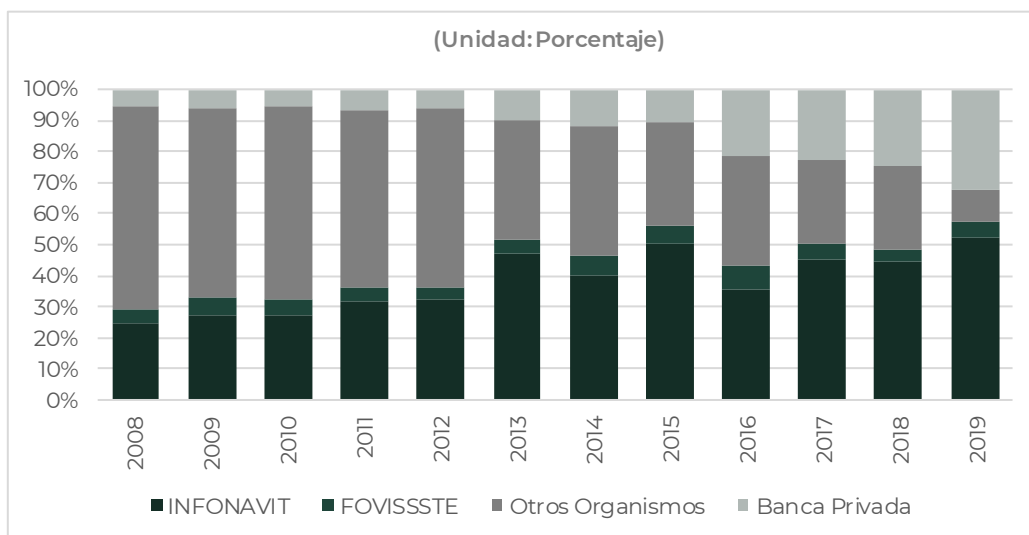


Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

Es una hipótesis que el incremento en los precios de la vivienda esté altamente relacionado con la incursión agresiva de la banca y el aumento de su participación en el mercado al aumentar la disponibilidad de recursos para el pago inmediato de la vivienda al vendedor. Según un reporte del SNIIV de 2018, el tiempo de vida de una vivienda desde que se gestionan los permisos hasta que se vende, es muy corto: dos años en promedio.

Por otro lado, en el análisis de las acciones de vivienda por institución, se observa la preeminencia de los Otros Organismos Públicos con 8'130,423 acciones de vivienda realizadas de 2008 a 2019 a una tasa de crecimiento promedio de -16.2% por año, seguidos del INFONAVIT con 6'462,517 acciones y un crecimiento promedio de 2.0% y del FOVISSSTE con 918,482 acciones a una tasa promedio de -3.6%.

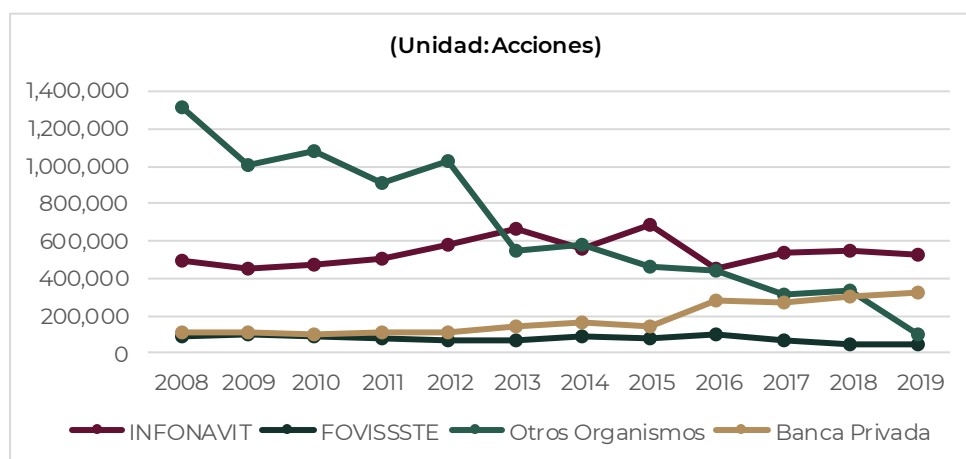
Gráfica 17. Participación respecto al total Acciones de Vivienda ejecutadas en el año



Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

La tasa de crecimiento de la banca privada fue, en promedio, de 13.1% por año, con un volumen total de 2'133,104 acciones que contrastan con las 15'511,422 realizadas por el sector público en el periodo de estudio. En materia de acciones no se puede esperar una aproximación en número entre el sector público y privado ya que, como se verá más adelante, la banca está orientada a la población de mayores ingresos y privilegia, más que el número de acciones realizadas, la cantidad invertida por cada una de ellas. Este comportamiento incentiva los altos precios de la vivienda y que se utilicen más recursos para cada acción.

Gráfica 18. Trayectoria de las Acciones de Vivienda



Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

La desaparición de muchas instituciones públicas que realizaban una gran cantidad de acciones de vivienda podría estar relacionada con la mayor regulación financiera. En aras de manejar de forma responsable (e implícitamente rentable) los recursos, debieron

modificar su operación a la manera de la banca privada, con mayores controles sobre sus finanzas (que no superaron) o dejando un margen estrecho para el beneficio social, de manera que muy pocas se sostuvieron cuando su propósito principal era apoyar a la población en condiciones de pobreza, riesgo o vulnerabilidad.

En estas condiciones, la tendencia de las acciones para el mediano plazo es a la baja, reforzada por los factores macroeconómicos, políticos y de salud. Esto contrasta con los resultados del análisis poblacional y la demanda mostrada en páginas posteriores, donde se puede apreciar que la demanda que rebasa las acciones que se están financiando. El abordaje de esta problemática detectada es central para contribuir a garantizar el derecho a una vivienda adecuada.

iv. MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO

La inversión para vivienda, ¿a qué se destina? Dentro de las acciones de vivienda hay distintas modalidades. Por su naturaleza, la compra de vivienda nueva es la modalidad para la que se demandan más recursos, seguida de la vivienda usada. Además, es la de mayor preferencia de los beneficiarios pese a que, con una cantidad menor a la que se requiere para comprar una vivienda, pueden realizarse mejoras significativas a la vivienda propia.

Históricamente, la primera ha absorbido la mayor parte de los recursos disponibles para el financiamiento a la vivienda, dejando menos para otras modalidades. En promedio, en el periodo analizado la vivienda nueva acaparó el 68.3% de los recursos; la vivienda usada 22.3%; las acciones para Mejoramientos 4.5%; y Otros Programas el 4.9%.

Tabla 25. Tabla de calor de la Inversión por Modalidad

Participación respecto al financiamiento total por cada año (Unidad: Porcentaje)				
AÑO/ MODALIDAD	NUEVA	USADA	MEJORAMIENTOS	OTROS PROGRAMAS
2008	92.4	0.4	4.9	2.3
2009	88.5	4.7	4.7	2.1
2010	76.8	16.1	5.3	1.8
2011	76.7	15.6	5.8	1.9
2012	74.2	17.7	6.4	1.7
2013	63.6	28.6	3.2	4.6
2014	62.0	27.9	4.9	5.3
2015	62.9	25.1	5.5	6.5
2016	63.7	23.9	3.9	8.5
2017	59.0	29.1	3.4	8.6
2018	56.2	34.5	4.1	5.2
2019	60.9	29.6	3.5	6.0

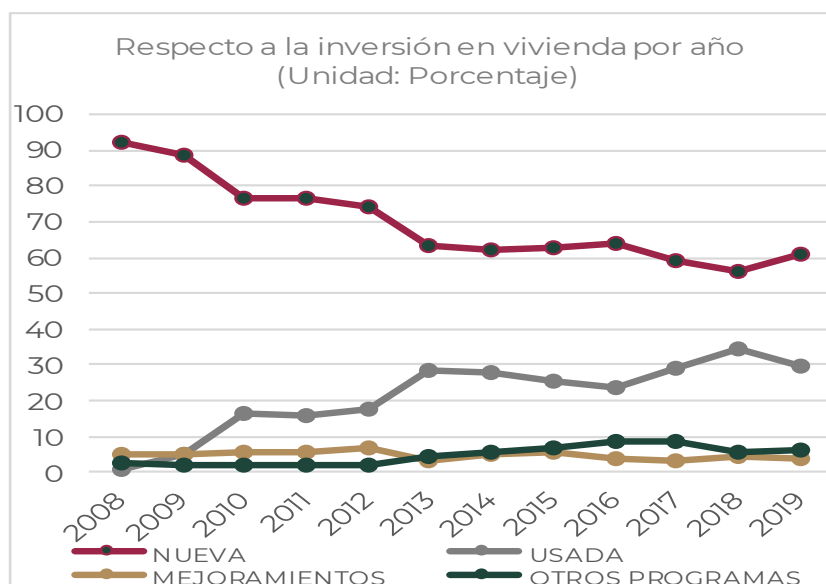
Fuente: FOVISSSTE.

a. Vivienda Nueva

Al analizar la distribución del financiamiento total por año, se observa que en 2008 la vivienda nueva recibió 92.4% de los recursos. Ese porcentaje, en general, ha ido

decaendo paulatinamente, en promedio en 3.9% por año conforme la compra de vivienda usada ha ido ganando mercado, como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 19. Destino del Financiamiento Otorgado



Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

En el análisis de los montos totales de financiamiento en el periodo 2008-2019, se tiene que la banca privada es la que más recursos ha aportado al rubro (39.7% del financiamiento total), seguida por el INFONAVIT (39.0%), el FOVISSSTE (12.2%) y, en último sitio, por los Otros Organismos Públicos (9.1%).

La banca privada es la única institución que ha incrementado su inversión en el periodo, a un ritmo promedio de 10.3%, las otras la han disminuido. La reducción más significativa es la de los Otros Organismos Públicos, -17.8% por año, seguida por la del FOVISSSTE con -4.2% y la de INFONAVIT, -1.62%. De modo que el aumento en la inversión total en vivienda vista anteriormente, ha sido empujada no por el sector público, sino por una mayor inyección de recursos por parte del sector privado.

La situación del mercado al cierre de 2019, es de una mayor demanda de financiamientos para vivienda nueva, de un 8.3% en relación con 2018. La banca múltiple es la que provee la mayor parte de los recursos, 56.1% del total, seguida por INFONAVIT con 35.5%; FOVISSSTE otorga el 7.3% y los Otros Organismos Gubernamentales solo 1.2% del total para vivienda nueva.

Gráfica 20. Financiamiento Real para Vivienda Nueva y Tasa de Crecimiento

(Unidad: Millones de pesos constantes; precios de 2008. Y porcentaje)						
AÑO/ MODALIDAD	FOVISSSTE	INFONAVIT	OTROS ORGANISMOS	PRIVADO	TOTAL	TASA DE CRECIMIENTO
2008	\$30,195.8	\$106,329.4	\$64,335.8	\$55,755.1	\$256,616.1	
2009	\$36,593.2	\$93,380.6	\$31,049.0	\$44,457.7	\$205,480.5	-19.93
2010	\$29,864.5	\$83,196.4	\$18,508.9	\$48,359.2	\$179,929.1	-12.43
2011	\$24,668.8	\$74,912.1	\$9,948.2	\$63,726.3	\$173,255.4	-3.71
2012	\$21,251.9	\$60,996.9	\$11,714.8	\$71,189.9	\$165,153.5	-4.68
2013	\$19,459.0	\$53,666.4	\$17,868.0	\$52,784.3	\$143,777.7	-12.94
2014	\$19,897.8	\$55,497.4	\$17,914.5	\$62,172.0	\$155,481.8	8.14
2015	\$18,649.1	\$58,625.4	\$11,681.4	\$73,676.9	\$162,632.9	4.60
2016	\$17,167.8	\$53,029.8	\$8,778.5	\$85,026.4	\$164,002.6	0.84
2017	\$13,915.8	\$57,889.3	\$5,008.3	\$70,164.7	\$146,978.0	-10.38
2018	\$12,171.5	\$55,080.1	\$5,293.4	\$64,871.7	\$137,416.7	-6.51
2019	\$11,512.9	\$55,473.8	\$1,818.8	\$88,102.8	\$156,908.3	14.18

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

b. Vivienda Usada

La vivienda usada fue el sector menos preferido en 2008 pues atrajo 0.42% del financiamiento, solo los Otros Organismos Públicos registraron haber participado en este mercado.⁶³ Ya en 2010, absorbió 16.1% del financiamiento total, en 2018 llegó a su máximo con 34.5% y en 2019 absorbió el 29.6% del financiamiento destinado para todas las modalidades.

En el análisis de los montos totales de financiamiento del periodo 2008-2019, se observa que INFONAVIT sostuvo el mercado al aportar 54.5% de la inversión total en el segmento, muy lejana se encuentra la banca privada con 25.0% del total. FOVISSSTE aportó el 16.8% y los Otros Organismos Públicos 3.8%. Cabe destacar que fue hasta 2012 cuando la banca múltiple registró haber financiado acciones referentes a vivienda usada.

En general, en promedio por año, la inversión para vivienda usada aumentó en el periodo de análisis un 106.5%, pese a que en 2011, 2015, 2016 y 2019 hubo pequeños decrementos en relación con el año inmediato anterior respectivo, pero no superan el crecimiento obtenido en el resto, particularmente al inicio del periodo en donde la vivienda nueva dejó de ser la predilecta de los beneficiarios para dar paso a una mayor compra de vivienda usada.

Tanto el sector público como el sector privado muestran en promedio, un crecimiento positivo. La tasa promedio más alta corresponde a los Otros Organismos Públicos, seguida de la del INFONAVIT, posteriormente, de la del FOVISSSTE, a pesar de que algunos años mostró una caída en su inversión real. En último lugar, se encuentra la banca múltiple, de donde se deduce que éste no ha sido su principal mercado.

⁶³ Esto pudo deberse 1) a que la preferencia por vivienda usada era marginal; 2) a que de 2008 a 2010, aproximadamente, las instituciones no tenían o no se les requería la clasificación de la inversión por modalidad de financiamiento, rango salarial y precio de la vivienda, como posteriormente se registró en el SNIIV y como aparece en ese sistema de información en la actualidad.

Gráfica 21. Financiamiento Real para Vivienda Usada y Tasa de Crecimiento

(Unidad: Millones de pesos constantes; precios de 2008. Y porcentaje)						
AÑO/ MODALIDAD	FOVISSSTE	INFONAVIT	OTROS ORGANISMOS	PRIVADO	TOTAL	TASA DE CRECIMIENTO
2008	\$0.0	\$0.0	\$1,158.0	\$0.0	\$1,158.0	
2009	\$8,614.2	\$0.0	\$2,189.6	\$0.0	\$10,803.8	832.97
2010	\$7,256.9	\$28,258.7	\$2,188.8	\$0.0	\$37,704.5	248.99
2011	\$5,480.5	\$27,637.8	\$2,224.7	\$0.0	\$35,343.0	-6.26
2012	\$6,501.9	\$29,782.7	\$3,004.9	\$0.0	\$39,289.5	11.17
2013	\$8,660.4	\$29,138.1	\$1,660.2	\$25,322.4	\$64,781.2	64.88
2014	\$10,473.1	\$31,926.3	\$4,197.6	\$23,389.8	\$69,986.8	8.04
2015	\$12,166.1	\$32,977.1	\$1,639.5	\$14,635.0	\$61,417.7	-12.24
2016	\$13,604.1	\$33,192.9	\$1,864.2	\$12,732.0	\$61,393.2	-0.04
2017	\$10,877.5	\$38,436.1	\$2,369.5	\$20,783.6	\$72,466.7	18.04
2018	\$10,678.7	\$40,539.4	\$1,349.1	\$31,658.6	\$84,225.8	16.23
2019	\$11,332.2	\$45,333.7	\$1,269.6	\$18,349.8	\$76,285.3	-9.43

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

Actualmente, con datos al cierre de 2019, INFONAVIT y la banca múltiple muestran una participación en el mercado superior a su promedio histórico con 59.4 y 24.1%, respectivamente. Pero FOVISSSTE y los Otros Organismos Gubernamentales quedaron debajo de su promedio con 14.9% y 1.7%, respectivamente.

Sin embargo, en el aspecto de inversión FOVISSSTE e INFONAVIT registraron en 2019 no solo crecimiento en cuanto a 2018, sino que este también fue superior al promedio. Por el contrario, el sector privado y los Otros Organismos Públicos registraron una caída en su crecimiento de -42.0% y de -5.0%, respectivamente, ubicándose muy por debajo de su tasa de crecimiento promedio en el segmento.

Esto da una idea del nivel de inyección de recursos de la banca múltiple que, a pesar de haber disminuido su inversión de 2018 a 2019, sigue siendo uno de los principales actores en el otorgamiento de recursos para la compra de vivienda usada para 2020.

c. Mejoramientos

Esta modalidad incluye los créditos y subsidios para construcción en terreno propio, ampliaciones, reparaciones y remodelaciones del hogar. Al inicio del periodo, en 2008, constituyó 4.9% del financiamiento total, proporción que se ha mantenido pues, aunque el máximo se registró en 2012 con 6.4%, el promedio del periodo es de 4.6%, siendo este porcentaje lo que ha absorbido esta modalidad en promedio del financiamiento total.

La inversión en Mejoramientos aumentó un promedio de 0.7% por año, en el periodo de análisis. Este balance positivo se tiene a pesar de presentar en 2013 el año más crítico con un decrecimiento de -49.5% respecto al año previo y de que 2019 cerró con -10.5% respecto a lo invertido en 2018.

Al analizar los montos de financiamiento por institución, se tiene que los Otros Organismos Públicos han sido quienes han sostenido este mercado, con una participación del 50.7% de los recursos de 2008 a 2019 y, ante la disminución en la participación de estos, las instituciones bancarias con 40.2% de la inversión total.

INFONAVIT aportó el 10.2% y FOVISSSTE 0.2%. Sin embargo, 2019 terminó con la participación predominante del sector privado (65.7%), seguido muy lejanamente por INFONAVIT (18.6%), los Otros Organismos (15.6%) y FOVISSSTE (0.1%).

La destacada participación de los Otros Organismos Públicos en Mejoramientos ha ido mermando como se muestra en la gráfica siguiente donde se puede ver el nivel de inversión que tenían al principio del periodo contra lo que registraron el año pasado. De tal forma que, actualmente, la banca es el competidor más fuerte con 65.7% del mercado de Mejoramientos, aportando desde 2015 más que los Otros Organismos. Por ello, no se observa una disminución tan dramática en el financiamiento agregado en este rubro.

Gráfica 22. Financiamiento real para Mejoramientos y Tasa de Crecimiento

(Unidad: Millones de pesos constantes; precios de 2008. Y porcentaje)						
AÑO/ MODALIDAD	FOVISSSTE	INFONAVIT	OTROS ORGANISMOS	PRIVADO	TOTAL	TASA DE CRECIMIENTO
2008	\$56.6	\$292.0	\$9,422.2	\$3,731.2	\$13,502.0	
2009	\$27.0	\$453.2	\$7,603.5	\$2,936.6	\$11,020.2	-18.38
2010	\$14.0	\$845.0	\$8,067.9	\$3,388.6	\$12,315.5	11.75
2011	\$18.0	\$2,175.2	\$6,761.5	\$4,076.3	\$13,031.0	5.81
2012	\$21.0	\$2,291.2	\$7,242.2	\$4,751.7	\$14,306.1	9.78
2013	\$21.4	\$1,916.0	\$5,279.0	\$0.0	\$7,216.4	-49.56
2014	\$8.0	\$385.1	\$7,281.3	\$4,589.5	\$12,263.9	69.94
2015	\$11.6	\$387.9	\$5,122.7	\$8,795.8	\$14,318.0	16.75
2016	\$11.4	\$494.4	\$4,792.9	\$4,802.8	\$10,101.4	-29.45
2017	\$9.9	\$962.7	\$2,947.1	\$4,437.1	\$8,356.7	-17.27
2018	\$13.8	\$1,496.3	\$3,511.3	\$4,928.7	\$9,950.0	19.07
2019	\$6.2	\$1,659.9	\$1,385.9	\$5,851.7	\$8,903.7	-10.52

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

La garantía del derecho a una *vivienda adecuada* está limitada, especialmente para los hogares en situación de vulnerabilidad⁶⁴ al haberse reducido en actividad y en número los que se ha llamado en este documento Otros Organismos Públicos, pues muchos hogares no cuentan con los requisitos que solicitan las entidades privadas para acceder al mercado de crédito.

Esta situación puede enfrentarse con el Principio Rector inscrito en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 *El mercado no sustituye al Estado*, donde este debe buscar brindar alternativas para que los sectores sin acceso al mercado de crédito privado puedan beneficiarse con un crédito para Mejoramientos. El Fondo participó en 2019 con un porcentaje muy pequeño en este rubro, menos del 0.1%, e INFONAVIT con el 18.6. Este sector es un área de oportunidad para las instituciones públicas, en particular para

⁶⁴ Según lo dispuesto en el artículo 36 de la Ley General de Desarrollo Social, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) establece los lineamientos y criterios para definir, identificar y medir de la pobreza, tomando en cuenta el ingreso, el nivel educativo, el acceso a los servicios de salud, a la seguridad social, la calidad y espacios de la vivienda, el acceso a los servicios básicos en la vivienda, a la alimentación y el grado de cohesión social. Todos aquellos mexicanos que viven en una situación que no cubre al menos uno de los parámetros mínimos establecidos por el CONEVAL en los rubros anteriores se consideran pobres; mientras que los vulnerables por ingreso son aquellos que no presentan carencias sociales, pero tienen un ingreso inferior a la línea de bienestar, mientras que los vulnerables por carencias sociales tienen un ingreso superior a la línea de bienestar, pero presentan una o más carencias sociales.

FOVISSSTE dado el vacío que están dejando los Otros Organismos Públicos en favor de la prevalencia de la banca privada, además por el alto valor marginal que representa, en términos de una vivienda adecuada, una mejora en las viviendas más encarecidas.

d. Otros Programas

Otros Programas, como lo define el SNIIV, se refiere a los créditos y subsidios para el pago de pasivos de vivienda (refinanciamiento hipotecario, redención de pasivos, pago de enganche, liquidez) y para disponer de lotes con servicios (adquisición de suelo, servicios, insumos de vivienda o urbanización para uso habitacional).

El valor de la inversión para el financiamiento de Otros Programas fue entre dos y tres veces menor al de Mejoramientos de 2008 hasta 2013, año en que la banca aumentó su inversión de 2,300 a 8,414 millones de pesos en esta modalidad, en la que se agrupa el financiamiento para servicios financieros, principalmente, para la redención de pasivos.

Gráfica 23. Financiamiento Real para Otros Programas y Tasa de Crecimiento

(Unidad: Millones de pesos constantes; precios de 2008 . Y Porcentaje)						
AÑO/ MODALIDAD	FOVISSSTE	INFONAVIT	OTROS ORGANISMOS	PRIVADO	TOTAL	TASA DE CRECIMIENTO
2008	\$531.0	\$1,054.3	\$2,860.6	\$1,971.6	\$6,417.5	
2009	\$618.1	\$1,072.0	\$1,429.4	\$1,873.4	\$4,993.0	-22.20
2010	\$404.8	\$955.8	\$1,468.7	\$1,421.2	\$4,250.4	-14.87
2011	\$479.3	\$839.9	\$1,164.2	\$1,768.2	\$4,251.6	0.03
2012	\$138.7	\$746.0	\$970.2	\$1,978.1	\$3,832.9	-9.85
2013	\$136.2	\$687.9	\$2,632.6	\$6,960.3	\$10,417.0	171.78
2014	\$182.1	\$684.8	\$702.5	\$11,633.4	\$13,202.7	26.74
2015	\$165.6	\$438.9	\$684.9	\$15,427.1	\$16,716.5	26.61
2016	\$144.9	\$437.8	\$4,788.8	\$16,434.2	\$21,805.6	30.44
2017	\$98.7	\$329.4	\$9,845.8	\$11,163.3	\$21,437.2	-1.69
2018	\$60.0	\$260.9	\$2,295.5	\$10,205.1	\$12,821.5	-40.19
2019	\$41.2	\$262.5	\$4,694.8	\$10,420.1	\$15,418.6	20.26

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

La inversión en Otros Programas representó el 4.6% del financiamiento total a la vivienda en ese año y siguió aumentando hasta 8.6% en 2017. De forma que, en promedio, durante el periodo analizado representó 4.7% de la inversión total. Aunque FOVISSSTE asigna más créditos a este rubro que a Mejoramientos, al igual que INFONAVIT, cada vez destinan menos recursos al rubro. En 2019 cerraron con una participación en el financiamiento de 0.3% y 1.7% respectivamente, contra su promedio del periodo de 4.2% y 10.1%.

En tanto, los Otros Organismos Públicos y el sector privado cerraron en 2019 con una participación de 30.4% y 67.6%, muy por encima del 25.9% y 59.7% de participación promedio por año durante el periodo analizado, siendo estas dos instituciones las que han sostenido el mercado y las que registran la mayor tasa promedio de crecimiento de la inversión: 0.7 los Otros Organismos y 0.3 el Sector Privado; contra la tasa de crecimiento en la inversión de -0.15% del FOVISSSTE y -0.11% de INFONAVIT.

La predominancia de los Otros Organismos Gubernamentales y la participación creciente de la banca privada reflejan cuál es la especialidad de los primeros y el poder económico

de la segunda, que posibilita a los particulares destacar por el valor de la inversión que aportan en el financiamiento a la vivienda en todas las modalidades.

En 2019, las instituciones bancarias privadas participaron con 53.9% del financiamiento total contra el 28.17% de INFONAVIT, el 16.8% del FOVISSSTE y el 1.2% de los Otros Organismos Públicos que agrupan en la actualidad solo a Banjercito (Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C.), Comisión Federal de Electricidad (CFE), Hábitat para la Humanidad México (Hábitat México) y la Sociedad Hipotecaria Federal (Fondeo).

V. CONCLUSIÓN

Según las fuentes oficiales, se pudo constatar que la vivienda nueva absorbió el mayor porcentaje de la inversión total en el período analizado, aunque con el tiempo la vivienda usada le ha restado parte del financiamiento.

Actualmente, tomada como un todo, la banca múltiple supera la inversión del INFONAVIT y de cualquier otro organismo público de vivienda en todas las modalidades, mismos que han reducido su participación de tal forma que si en 2008 eran 57 las instituciones públicas representativas del mercado en el SNIIV, en 2019 solo lo son seis: Banjercito, CFE, Hábitat México, SHF (Fondeo), más FOVISSSTE e INFONAVIT.

Sin embargo, dado que los objetivos de la banca privada en el mercado son marcadamente distintos a los de cualquier ente público por su baja tolerancia a la pérdida, sus condiciones crediticias pueden ser inaccesibles para los sectores vulnerables, y peligrosas para la conservación del patrimonio por sus tasas de interés y actualizaciones.

Estas condiciones imposibilitan el acceso a una vivienda con las características de adecuada. En el mejor de los casos, hay riesgos en la *asequibilidad*, si el costo de adquirir un crédito para este concepto reduce el ingreso familiar disponible para cubrir otras necesidades como alimento y educación.

Con la predominancia de la banca en el mercado, también peligra la característica de *habitabilidad* de los sectores poblacionales con menores ingresos al existir entidades públicas enfocadas solo al financiamiento de compra de vivienda, dejando de lado las acciones de Mejoramientos que pueden producir beneficios en favor de la calidad de vida en estos sectores con un monto mucho menor que el requerido para comprar una vivienda.

Finalmente, están en peligro el resto de los componentes de *vivienda adecuada*, ya que la falta de acceso al mercado formal de vivienda orilla a los grupos más desprotegidos a vivir en condiciones sin estos elementos. Sin duda, es un reto para INFONAVIT y FOVISSSTE como entidades públicas. En el siguiente capítulo, se insistirá sobre la importancia de los Otros Organismos públicos.

VII. ALCANCES DEL FINANCIAMIENTO Y BENEFICIO SOCIAL

El mercado ha cambiado por los movimientos de las distintas instituciones que participan, así como por las políticas macroeconómicas que provocan los cambios en la tasa de interés y en los precios de la vivienda, motivados también por la concentración y la demanda de vivienda en las principales ciudades. Ante ello, ¿cómo ha evolucionado la capacidad adquisitiva por acción de vivienda financiada por las instituciones? Para responder, se ha analizado el monto promedio otorgado por acción, según su tipo.

i. MONTO PROMEDIO POR ACCIÓN VIVIENDA NUEVA Y USADA

Al cierre de 2019, FOVISSSTE invirtió 704,141.5 pesos en promedio por acción⁶⁵ de vivienda nueva, más que todas las instituciones públicas, pues INFONAVIT registró 454,910.8 pesos y los Otros Organismos Públicos 112,733.9 pesos por acción; pero no más que las instituciones privadas en su conjunto que otorgaron 1.8 veces más que el Fondo con 1'270,434.9 pesos.

Tabla 26. Monto promedio por acción de Vivienda Nueva

(Unidad: Pesos corrientes, Pesos constantes a precio de 2008 solo para el promedio real)						
AÑO/ ORGANISMO	FOVISSSTE	INFONAVIT	OTROS ORGANISMOS	PRIVADO	PROMEDIO NOMINAL	PROMEDIO REAL
2008	342,488.4	217,637.0	238,642.3	574,895.5	343,415.8	343,415.8
2009	464,414.8	219,142.8	165,387.4	483,954.9	333,225.0	321,727.9
2010	447,485.7	255,544.9	110,449.9	594,727.6	352,052.0	325,574.9
2011	459,866.3	256,717.0	76,892.0	689,597.6	370,768.2	330,271.3
2012	505,555.4	252,970.7	83,753.1	793,636.7	408,979.0	351,756.8
2013	507,478.2	254,655.4	120,344.7	814,796.2	424,318.6	351,001.2
2014	591,303.7	270,684.5	113,352.6	752,614.5	431,988.8	343,333.6
2015	592,715.9	288,573.9	79,934.0	1,025,608.9	496,708.2	386,534.5
2016	630,356.1	297,542.9	78,992.3	1,177,648.6	546,135.0	411,181.2
2017	669,411.5	341,259.7	70,082.9	1,316,052.6	599,201.7	422,517.5
2018	683,790.1	383,988.4	81,011.2	1,276,648.4	606,359.5	407,862.7
2019	704,141.5	454,909.8	112,734.0	1,270,435.0	635,555.1	415,741.3

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

Una situación similar se presenta en vivienda usada: de forma descendente, el monto invertido en cada acción por FOVISSSTE en el último año fue de 724,330.3 pesos, el de INFONAVIT 466,171.6 pesos y el de los Otros Organismos Públicos de 292,074.8 pesos. Sin embargo, la banca múltiple ejerció en promedio por acción 912,582.1 pesos. Llama la

⁶⁵ Debe considerarse que una acción de vivienda no siempre es igual a una vivienda; primero, porque la compra de una vivienda puede implicar más de una acción (como en el caso de los créditos cofinanciados); segundo, porque algunos organismos tienen acciones distintas a compra (Mejoramientos y Otros programas); tercero, porque la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI), en algún periodo, también integró como acciones los subsidios del programa para renta de vivienda.

atención que todas estas cifras superan la inversión respectiva en vivienda nueva, excepto la de la banca.

Tabla 27. Monto por acción de Vivienda Usada

(Unidad: Pesos corrientes) Pesos constantes a precio de 2008 solo para el promedio real						
AÑO/ ORGANISMO	FOVISSSTE	INFONAVIT	OTROS ORGANISMOS	PRIVADO	PROMEDIO NOMINAL	PROMEDIO REAL
2008			61,998.1		61,998.1	61,998.1
2009	529,091.6		113,019.4		321,055.5	309,978.3
2010	441,566.8	263,502.5	134,015.6		279,695.0	258,659.7
2011	448,633.1	275,366.7	147,999.4		290,666.4	258,918.5
2012	504,442.7	278,670.5	172,651.1		318,588.1	274,012.9
2013	522,531.1	284,208.5	170,330.7	625,598.3	400,667.2	331,436.5
2014	629,177.5	315,340.2	196,292.2	790,754.9	482,891.2	383,789.5
2015	642,493.9	333,012.8	113,375.0	921,107.8	502,497.4	391,039.6
2016	665,529.8	337,499.2	192,924.6	886,634.3	520,647.0	391,991.5
2017	683,815.8	380,805.9	331,196.3	1,071,377.7	616,798.9	434,925.9
2018	701,224.6	413,514.4	199,511.9	1,066,340.1	595,147.7	400,321.2
2019	724,330.3	466,171.6	292,074.7	912,582.1	598,789.7	391,691.6

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

Al observar los datos por año, se tiene que en vivienda nueva tanto FOVISSSTE como la banca privada, superaron hasta en 160,000 y 636,000 pesos, respectivamente (especialmente, a partir de 2015 cuando incrementaron el monto promedio otorgado de 752,614.5 a 1'025,608.9 pesos) el promedio otorgado en esta modalidad que fue empujado a la baja por los bajos montos de financiamiento de INFONAVIT y los Otros Organismos Públicos en el rubro. Por otro lado, en vivienda usada, FOVISSSTE superó al promedio hasta por 208,000 pesos y la banca por hasta 471,000 pesos.

En cuanto a las tasas de crecimiento del financiamiento real promedio se observa que el de vivienda usada aumentó 2.9% por año, más que el de vivienda nueva que lo hizo en 1.9% (sin considerar el crecimiento de 2008 a 2009 en que el crecimiento fue de 400%); sin embargo, ninguna de estas tasas se asemeja a la de la inflación, por lo que el financiamiento promedio real por acción ha quedado rezagado respecto al nivel de precios actual.

ii. **MONTO PROMEDIO POR ACCIÓN: MEJORAMIENTOS Y OTROS PROGRAMAS**

A inicios de 2020, en la modalidad de Mejoramientos, se tiene que tanto en 2018 como en 2019, FOVISSSTE otorgó el mayor monto promedio de financiamiento: 346,861.1 y 209,849.8 pesos, respectivamente. En cuantía pero muy alejado, el monto que le sigue es el del sector privado con 52,228.5 pesos para 2019, seguido de los Otros Organismos Públicos con 29,605.0 pesos y, finalmente, INFONAVIT con 13,636.5 pesos. Hay un amplio rango de diferencia entre el mayor y el menor, pero más aún entre estas cifras para Mejoramientos y los promedios encontrados para el mismo año correspondientes a la compra de vivienda nueva o usada.

Ha habido años en que los montos promedio de INFONAVIT y FOVISSSTE para Mejoramientos han sido más bajos que los de Otros Organismos Gubernamentales. El monto promedio más bajo registrado, singularmente, corresponde a FOVISSSTE y es de 426.3 pesos en 2014. Cercano a este rango se encuentra INFONAVIT con 1,682.5 pesos en 2015. En contraste, de 2008 a 2012 la banca privada otorgó por acción hasta 820,538.4 pesos en 2012. Esta cifra descendió dramáticamente a 47,800.1 pesos en 2016, después de no reportar financiamiento en este segmento por tres años.

Tabla 28. Monto promedio por acción de vivienda para Mejoramientos

(Unidad: Pesos corrientes)						
Pesos constantes a precio de 2008 solo para el promedio real						
AÑO/ ORGANISMO	FOVISSSTE	INFONAVIT	OTROS ORGANISMOS	PRIVADO	PROMEDIO NOMINAL	PROMEDIO REAL
2008	150,129.7	226,907.0	9,201.0	581,178.0	241,853.9	241,853.9
2009	234,703.4	245,625.1	9,977.3	580,221.2	267,631.7	258,397.8
2010	191,191.5	270,578.2	9,968.7	655,378.8	281,779.3	260,587.3
2011	203,622.4	42,373.3	10,240.3	754,770.8	252,751.7	225,145.0
2012	212,690.0	15,606.8	9,995.6	820,538.4	264,707.7	227,671.2
2013	9,448.5	8,089.5	17,993.4		11,843.8	9,797.3
2014	426.3	2,880.2	26,051.6		9,786.0	7,777.7
2015	936.8	1,682.5	25,756.7		9,458.7	7,360.7
2016	429.1	7,865.0	24,888.3	47,800.1	20,245.6	15,242.8
2017	1,358.5	9,161.9	27,901.5	42,504.0	20,231.5	14,265.9
2018	346,861.1	12,042.3	23,833.4	42,505.4	106,310.6	71,508.9
2019	209,849.8	13,636.5	29,605.0	52,228.5	76,330.0	49,930.4

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

Una situación diferente se da en el ámbito de Otros Programas que incluye préstamos para el pago de pasivos y para reestructura crediticia. Esencialmente se trata de servicios financieros, que es el principal mercado de las instituciones bancarias. Esto explica que la acción promedio en 2019 del sector privado tuviera un monto de inversión de 1'401,990.6 pesos y que, en términos reales, esta haya ido aumentando en 10.1, 15.4 y 17.1% en los últimos tres años.

En 2019, el FOVISSSTE otorgó en promedio 636,099.1 pesos por acción de vivienda para Otros Programas. El financiamiento en este segmento ha sido muy estable, manteniéndose como el 0.001% del presupuesto total para financiamiento a la vivienda por año de esta institución, en un rango entre 332,522.0 y 493,375.9 pesos constantes. Lo mismo ha sucedido con INFONAVIT que en pesos corrientes otorgó 506,759 en promedio durante 2019. De 2008 a 2019, constituyó entre 0.002 y 0.003 de su financiamiento total, con un mínimo de 240,560.1 y un máximo de 335,829.1 pesos promedio por acción a precios constantes de 2008.

Los Otros Organismos Públicos otorgaron, durante el periodo de estudio, una cantidad menor a la del FOVISSSTE y ligeramente mayor a la de INFONAVIT en promedio por acción de Otros Programas, sin tomar en cuenta 2018 y de 2019 años en los que, excepcionalmente, sus cifras salieron muy fuera de rango (1'361,787.5 y 15'501,171.0 pesos

constantes respectivamente, contra los 253,721.3 pesos reportados en 2017), esto podría explicarse por la inversión realizada para apoyar a la población afectada por los sismos de 2017. Sin considerar 2018 y 2019, los Otros Organismos otorgaron como mínimo 178,907.5 y como máximo 825,798.0 pesos constantes en promedio en el periodo.

Tabla 29. Monto Promedio por acción de vivienda para Otros Programas

(Unidad: Pesos corrientes) Pesos constantes a precio de 2008 solo para el promedio real						
AÑO/ ORGANISMO	FOVISSSTE	INFONAVIT	OTROS ORGANISMOS	PRIVADO	PROMEDIO NOMINAL	PROMEDIO REAL
2008	332,522.0	249,657.3	502,293.4	504,754.6	397,306.8	397,306.8
2009	429,647.9	262,800.9	201,595.1	495,757.0	347,450.2	335,462.4
2010	423,311.9	280,084.9	310,847.2		338,081.3	312,654.9
2011	476,618.7	277,325.2	297,973.2		350,639.0	312,340.7
2012	523,411.6	279,693.4	223,859.1		342,321.3	294,425.5
2013	537,946.4	315,819.1	998,291.3	852,151.8	676,052.1	559,238.1
2014	620,774.9	376,900.0	260,968.7	735,618.1	498,565.4	396,246.9
2015	597,835.1	431,550.3	582,858.5	767,073.7	594,829.4	462,891.7
2016	586,657.8	424,429.5	263,386.4	818,910.3	523,346.0	394,023.6
2017	641,894.0	435,351.6	253,721.3	962,400.1	573,341.8	404,282.8
2018	590,681.1	447,894.6	1,361,787.5	1,163,919.6	891,070.7	599,371.3
2019	636,099.2	506,759.7	15,501,171.1	1,401,990.6	4,511,505.1	2,951,151.1

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

En la distribución de las acciones de vivienda por institución destaca la cobertura de los Otros Organismos Públicos, que en 2008 llevaron a cabo el 99.2% del total de acciones públicas y privadas para Mejoramientos. A partir de 2013, cuando la banca intensificó su participación, esa cifra se fue reduciendo de tal forma que para 2018 los organismos públicos mencionados solo llevaron a cabo 38.0% de ellas; y en 2019, solo 16.7% del total.

Gráfica 24. Acciones de Vivienda Distintos a Compra realizados por Otros Organismos Gubernamentales

Respecto al total para el segmento de "Mejoramientos" (Unidad: Porcentaje)												
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
99.2	99.1	98.9	92.1	82.6	55.1	64.7	45.0	50.3	32.8	38.0	16.7	

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

Estas acciones, aunque pequeñas en cuantía si se compara con el financiamiento promedio para compra de vivienda nueva, son suficientes para impulsar la construcción de un cuarto extra, colocar piso firme; instalar un inodoro o letrina; impermeabilizar; remodelar o construir la cimentación. Es decir, son suficientes para realizar una mejora que contribuya a combatir el rezago habitacional, mejorar la habitabilidad o accesibilidad y, así, hacer que una vivienda sea adecuada.

Gráfica 25. Acciones y Montos promedio invertidos en acciones de Mejoramientos vs Compra de Vivienda

Periodo: 2008-2019 (Unidad: Acciones. Pesos corrientes. Pesos constantes)					
MEJORAMIENTOS					
CONCEPTO/ORGANISMO	SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO	FOVISSSTE	INFONAVIT	OTROS ORGANISMOS
Total Acciones	7,608,112	655,214	88,907	1,588,979	5,930,226
Promedio acción/año pesos	14,317.8	397,458.0	130,137.3	71,370.7	18,784.4
Promedio acción/año pesos reales	11,391.4	361,583.2	108,217.5	67,095.6	14,601.2
COMPRA					
Promedio acción/año pesos	263,649.4	897,551.4	549,917.3	291,135.6	110,964.7
Promedio acción/año pesos reales	211,262.4	705,309.8	438,944.1	231,888.7	94,163.7

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

Tras la pérdida de significatividad de los Otros Organismos Públicos debido a la disminución en la inversión y en las acciones ejecutadas e, incluso, tras la desaparición de algunos de ellos en el mercado de vivienda, ¿cómo son cubiertas las necesidades de vivienda de los sectores vulnerables? Si, como se ha argumentado, muchos de los hogares en condiciones de vulnerabilidad no cuentan con acceso al mercado de crédito formal y, por ende, tampoco al mercado de financiamiento formal de vivienda. Y, si además, la banca, a pesar de que ha incrementado agresivamente su inversión, no está cubriendo el nicho que tenían estos Otros Organismos Públicos.

El FOVISSSTE y el INFONAVIT son instituciones que se han sostenido como organismos públicos en el otorgamiento de crédito a la vivienda con finanzas sanas a pesar de la extinción de otros organismos públicos. En conjunto, asumen el papel de competidores frente al sector privado, por lo que debe valorarse su importancia como organismos con posibilidad de dar acceso al mercado de crédito a los sectores de bajos ingresos o con alguna carencia social.

Las acciones de vivienda para mejoras, ampliaciones y remodelaciones resultan factibles en un contexto de decrecimiento y recursos escasos como el actual y representan un área de oportunidad en cuanto a que los organismos públicos extintos dejaron un vacío, aún no cubierto o insuficientemente cubierto por las instituciones públicas actuales en términos de número de créditos y condiciones de acceso a los mismos, sobre todo en la modalidad de Mejoramientos en donde los sectores vulnerables pudieran tener mayor participación y beneficio, dadas sus condiciones.

iii. FINANCIAMIENTO POR RANGO SALARIAL

El artículo 4º constitucional que establece el derecho a una vivienda digna y decorosa, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU a los que se adhirió México y el Principio Rector *No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera*, se materializan en el caso del Fondo cuando se contribuye a que cada vez más familias tengan una vivienda que cumpla con las condiciones que la hacen *adecuada*, siempre en el marco de las disposiciones jurídicas aplicables en materia construcción y ordenamiento territorial.

De esta forma, se requiere conocer si los créditos hipotecarios llegan al segmento de la población que con mayor probabilidad se encuentra sin gozar de este derecho por las condiciones de vulnerabilidad o pobreza definidas anteriormente, generándoles un beneficio económico y social. Como una aproximación, se ha analizado el rango de ingreso al que reportan las instituciones haber destinado el financiamiento.

INFONAVIT y Otros Organismos Gubernamentales reportan la inversión en vivienda por rango salarial a partir de 2010; FOVISSSTE y la banca privada a partir de 2013. Los datos se aglutinaron en su mayoría en la categoría "No disponible" durante 2008 y 2009, años en los que se desconocía o no se requería dicha clasificación, por lo que el presente análisis se ha hecho a partir de 2010.

Los escaños salariales con su respectivo porcentaje de participación respecto al financiamiento total, en el periodo 2010-2019 son: "2.6 o menos Veces el Salario Mínimo Mensual (VSMM)" (15.6%); "2.61 a 4.00 VSMM" (10.9%); "4.01 a 6.00 VSMM" (7.7%); "6.01 a 9.00 VSMM" (8.1%); "9.01 a 12.00 VSMM" (5.3%) y "Más de 12 VSMM" (25.6%), donde VSMM es veces el salario mínimo mensual (a partir de 2017 se cambió este término por el de Unidad Mínima de Actualización, UMA).

Los recursos destinados a la clasificación "No disponible" ascienden a 26.8% del total. Esto se debe, principalmente, a todo lo que se reportó a principios del periodo, todavía hasta 2013, en donde la mayor parte de los recursos se aglutinaron en esta clasificación y así supera por 0.2% al rango de "Más de 12.0 VSMM", el que más recursos absorbió, seguido por el rango más bajo "2.6 o menos VSMM", que se encuentra 10 puntos porcentuales todavía más abajo en la dispersión de recursos.

INFONAVIT es la institución que más recursos ha financiado en el periodo, ocupando el primer lugar en todos los escaños salariales, a excepción del rango "Más de 12.0 VSMM", en donde ocupa el segundo lugar; prácticamente no ha tenido cambios en su posición en el mercado desde el inicio del periodo.

La siguiente tabla muestra la posición de los actores en cada uno de los mercados, de acuerdo al salario, para todo el periodo de análisis (2010-2019) y en la actualidad (cierre de 2019); en ella se puede observar los cambios que ha tenido cada actor. FOVISSSTE perdió una posición en los segmentos intermedios y ganó en el último. Los Otros Organismos Públicos dejaron de participar en los segmentos más altos en 2019; mientras que el sector privado, por el contrario, se afianzó en ellos al ganar posiciones al ser el que más recursos otorga.

Tabla 30. Posición de los actores durante el periodo y al cierre del mismo

(Unidad: Posición ordinal)					
RANGO	PERIODO (2010-2019)/2019	FOVISSSTE INFONAVIT		OTROS ORGANISMOS	PRIVADO
"2.6 o Menos"	Total/2019	4o. / 4o.	1o. / 1o.	3o. / 3o.	2o. / 2o.
"2.61 a 4.00"	Total/2019	2o. / 2o.	1o. / 1o.	4o. / 4o.	3o. / 3o.
"4.01 a 6.00"	Total/2019	2o. / 3o.	1o. / 1o.	4o. / 4o.	3o. / 2o.
"6.01 a 9.00"	Total/2019	2o. / 3o.	1o. / 1o.	4o. / 4o.	3o. / 2o.
"9.01 a 12.00"	Total/2019	3o. / 3o.	1o. / 2o.	4o. / np	2o. / 1o.
"Más de 12.0"	Total/2019	4o. / 3o.	2o. / 2o.	3o. / np	1o. / 1o.

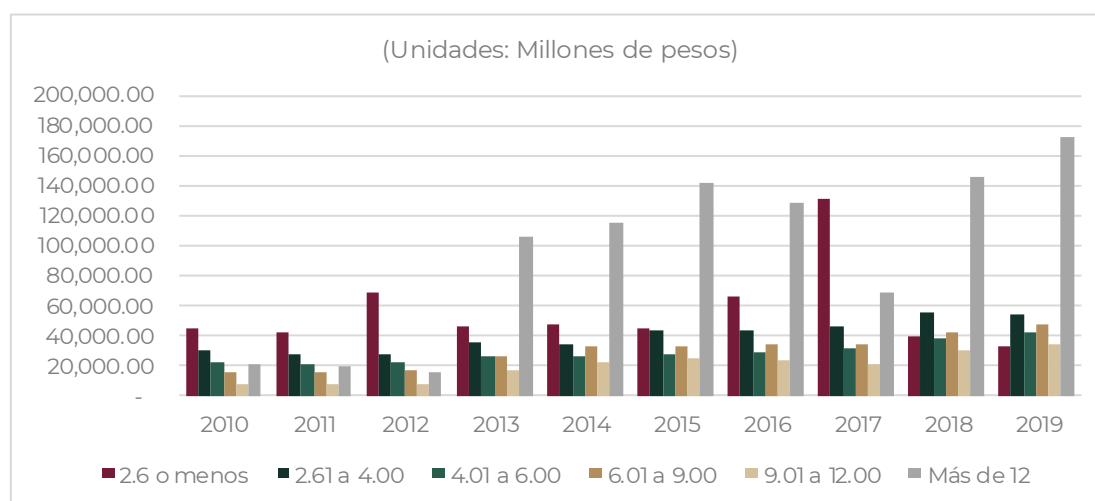
Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

a. Caso De Bienestar Social: Financiamiento para hogares con Ingreso Menor a 4.00 VSMM

En términos socioeconómicos, la población en un rango de ingreso de "2.60 o menos VSMM" y de "2.61 a 4.00 VSMM" es la que con mayor probabilidad se encuentra viviendo en condiciones de rezago habitacional e impulsarla por medio de un financiamiento contribuiría a disminuir la desigualdad, en términos de *No dejar atrás, no dejar a nadie fuera*.

De 2010 hasta 2012, el rango de "2.60 o menos VSMM" recibió el mayor monto de financiamiento. A partir de 2013, la banca se impulsó y comenzó a beneficiar al rango de "Más de 12.00 VSMM". Hoy en día la inversión destinada al rango más alto es 5.4 veces superior a la que se destina al rango más bajo y 3.2 veces mayor a la que se destina al rango entre 2.61 o 4.00 VSMM.

Gráfica 26. Dispersión del crédito por Rango Salarial



Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

Hubo una excepción en 2017, cuando, precisamente, la banca más que triplicó su inversión en el rango salarial más bajo al pasar de 28,638.0 millones de pesos en 2016 a 91,745.9 millones de pesos al siguiente año, aunque para 2018 esta cifra fue mucho menor: 1,281.9 millones de pesos, produciendo una caída dramática en la inversión para este rango. Este monto acumulado es cercano al que ha otorgado FOVISSSTE en dicho rango desde en términos nominales desde 2014, siendo uno de los más bajos, de lo que se deduce que los trabajadores con ese ingreso no forman parte importante de su mercado.

En el caso de los Otros Organismos Gubernamentales, no solo son las instituciones que invierten la mayor parte de su presupuesto en este sector de ingresos, sino que junto con el INFONAVIT, son las instituciones que más dinero han colocado en este sector a lo largo del periodo, sin la irrupción de la banca. En el periodo, la inversión de estas entidades tiene una variación acumulada de -84.3%, mientras que la del FOVISSSTE es de -95.2%, siendo los actores que más han disminuido su inversión en este rango en términos nominales. En el siguiente cuadro se puede ver la evolución en términos reales.

Tabla 31. Tabla de calor. Dispersión del financiamiento en el rango de "2.6 VSMM o menos"

(Unidad: Millones de pesos reales)					
AÑO	FOVISSSTE	INFONAVIT	OTROS ORGANISMOS	PRIVADO	TOTAL
2010		28,058.5	12,996.8		41,055.3
2011		27,694.4	10,038.9		37,733.3
2012	21,489.1	25,579.3	11,819.5		58,887.8
2013	1,286.5	26,831.2	10,130.6	123.9	38,372.1
2014	822.5	27,334.2	9,139.1	93.7	37,389.5
2015	880.1	26,015.6	7,573.3	81.9	34,550.9
2016	903.6	21,716.5	5,794.7	21,561.4	49,976.2
2017	643.6	23,537.3	3,945.8	64,693.2	92,819.9
2018	700.1	20,546.2	4,292.7	862.3	26,401.4
2019	788.2	15,969.7	1,445.5	2,907.5	21,110.9

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

En cuanto a la dispersión de crédito en el rango de 2.61 a 4.00 VSMM, el organismo que más millones de pesos destinó de 2010 a 2019 fue INFONAVIT, seguido por FOVISSSTE. De forma que vistos por año, son estos organismos los que han sostenido dicho mercado destinando entre 20 y 25% de sus recursos de inversión. INFONAVIT ha tenido una participación de mercado de entre 60 y 70% en este rango y FOVISSSTE, aunque financiaba el 35.3% en 2013, en 2019 cerró con una participación de 17.9%.

En términos reales, el crecimiento en el monto total otorgado en el rango 2.61 a 4.00 VSMM creció 24.6% entre 2010 y 2018. Solo se echa de menos que la banca no haya sostenido su inversión en el rango después de triplicarla en 2018, y la caída en la participación en los últimos tres años de los Otros Organismos Gubernamentales que han destinado entre 3 y 6% de sus recursos totales, aun cuando se habían colocado en dos dígitos en años anteriores. Tanto INFONAVIT como FOVISSSTE se han mantenido en

una banda de inversión constante, sin embargo, la participación del FOVISSSTE disminuyó en los últimos tres años, como se observa en la siguiente tabla de calor.

Tabla 32. Tabla de calor. Participación de mercado en el rango 2.61 a 4.00 VSMM

Respecto al financiamiento en ese rango en el año (Unidad: Porcentaje)				
AÑO	FOVISSSTE	INFONAVIT	OTROS ORGANISMOS	PRIVADO
2010	0.00	94.45	5.55	0.00
2011	0.00	95.59	4.41	0.00
2012	7.49	88.11	4.40	0.00
2013	35.28	60.59	3.76	0.37
2014	25.71	64.67	9.08	0.54
2015	25.17	64.36	9.89	0.58
2016	24.12	64.57	6.47	4.84
2017	18.29	71.16	2.15	8.40
2018	15.27	60.50	2.15	22.08
2019	17.65	72.89	0.59	8.87

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV

Aunque este rango muestra un buen desempeño, no hay indicios de que pueda sostenerse en un nivel que sea suficiente para satisfacer la demanda que, sumado a la disminución de la inversión en el nivel más bajo, pone en peligro la adecuada satisfacción de los requerimientos de vivienda adecuada y de financiamiento de la población vulnerable. Se requiere, entonces, establecer acciones para cubrir este nicho que cuenta con recursos limitados y vivienda poco adecuada.

b. Financiamiento para Hogares con Ingreso entre 4.01 y 9.00 VSMM

El rango de 4.01 a 6.00 VSMM ocupa el quinto lugar de seis posibles en la absorción de recursos para la inversión en vivienda. En balance, en el periodo de 2010 a 2019 se invirtieron 165,442.5 millones de pesos menos que en el rango salarial anterior. Abarca una población que aún se encuentra en la parte baja de la escala y lucha por no regresar o entrar a los deciles más pobres y, aunque tiene mayor facilidad económica para solventar los compromisos crediticios, no es tan trascendente para las instituciones privadas que desean colocar créditos hipotecarios.

En general, el monto de financiamiento real en el rango se ha incrementado un 34.3%, lo que ha evitado que descienda es el incremento de la inversión del sector privado en los últimos dos años. El FOVISSSTE disminuyó la cantidad colocada en el rango. Lo que ha colocado INFONAVIT es menor a lo que colocaba hace diez años, al igual que lo que colocaban los Otros Organismos Gubernamentales. Todo el sector público ha disminuido el monto otorgado.

Pese a ello, INFONAVIT es el que sostiene el mercado al tener una participación entre 57.9% y 64.4%, sin considerar los años de 2010 a 2012 en los que no se clasificaba

correctamente el financiamiento otorgado, y ha invertido entre 12.5% y 16.2% de su presupuesto total, manteniéndose la mayor parte de los años en el promedio entre estos.

Tabla 33. Porcentaje del financiamiento anual de cada institución dispersado en el rango 4.01 a 6.00 VSMM

(Unidad: Porcentaje)				
AÑO	PRIVADO	FOVISSSTE	INFONAVIT	OTROS ORGANISMOS
2010	0.0	0.0	17.4	2.5
2011	0.0	0.0	16.9	2.5
2012	0.0	4.5	18.0	2.6
2013	1.0	22.1	16.2	2.0
2014	0.9	18.3	14.0	4.3
2015	1.1	21.1	12.5	7.6
2016	1.8	21.9	13.8	2.4
2017	2.6	21.0	14.1	0.8
2018	5.7	22.1	14.6	2.0
2019	5.2	22.7	15.5	0.9

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

Por otro lado, el financiamiento en el rango “6.01 a 9.00 VSMM” es el cuarto destino más importante de seis del financiamiento total a la vivienda. Es también uno de los rangos en los que menos recursos coloca el INFONAVIT, solo superado por el de “9.01 a 12.00 VSMM”, pese a ello su participación de mercado en el rango es, en promedio, de 44.1%, manteniéndose constante alrededor de él y gastando aproximadamente 12.1% de su presupuesto.

Por el contrario, es el rango en que FOVISSSTE coloca más recursos, encontrándose ahí su mercado principalmente. Lo que otorga representa en promedio entre el 60 y 90% de los recursos que destina el INFONAVIT y ha contribuido en el periodo a sostener aproximadamente 32.7% de ese mercado, invirtiendo en promedio 30.4% de sus recursos. El hecho de que un punto porcentual de su inversión total anual se traduzca en poco menos de un punto porcentual en su participación en el mercado podría implicar que es su nicho más rentable.

Para la banca, en términos de monto de inversión, es el cuarto más importante, con una participación promedio de 22.51% en el mercado, pero no es estable, tampoco la cantidad invertida. Para los Otros Organismos Públicos es el mercado menos importante, en los últimos cuatro años no supera el punto porcentual.

Tabla 34. Monto de inversión del FOVISSSTE por rango salarial

(Unidades: Millones de pesos constantes a precios de 2008)						
AÑO	2.6 O MENOS	2.01 A 4.00	4.01 A 6.00	6.01 A 9.00	9.01 A 12.00	MAYOR A 12.00
2012	21,489.10	1,757.68	1,265.84	2,133.96	1,171.39	95.47
2013	1,286.45	10,313.78	6,250.34	6,239.24	3,882.63	304.61
2014	822.49	7,076.11	5,587.74	11,035.36	5,736.87	302.12
2015	880.12	8,507.40	6,554.23	9,120.75	5,601.01	328.95
2016	903.64	7,862.47	6,762.07	9,633.05	5,548.47	218.60
2017	643.64	5,942.98	5,228.07	8,218.83	4,868.32	-
2018	700.14	5,695.28	5,077.36	6,983.60	4,467.60	-
2019	788.20	6,249.00	5,184.50	7,101.60	3,020.90	548.30

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

c. Financiamiento para Hogares con Ingreso Mayor a 9.01 VSMM

En el segmento de 9.01 a 12.00 VSMM participan todas las instituciones, incluso los que se ha llamado Otros Organismos Públicos, aunque gastan menos del punto porcentual de su presupuesto total para vivienda. Es el mercado menos importante para INFONAVIT, en términos de monto invertido, sin embargo, invierte casi el doble que FOVISSSTE, aunque éste invierte en promedio 17.2% de su presupuesto y aquél 6.6%. En los últimos dos años, FOVISSSTE disminuyó su participación, de 2017 a 2018, pasó de 32.5 a 21.6% y en 2019 fue aún mayor la disminución, de 13.9%.

Tabla 35. Porcentaje del financiamiento de cada institución dispersado en el rango "9.01 a 12.00 VSMM"

Respecto a su financiamiento total anual (Unidad: Porcentaje)				
AÑO	PRIVADO	FOVISSSTE	INFONAVIT	OTROS ORGANISMO
2010	0.0	0.0	6.0	0.0
2011	0.0	0.0	6.1	0.5
2012	0.0	4.2	5.9	0.4
2013	6.2	13.7	5.2	0.2
2014	5.7	18.8	6.0	0.5
2015	5.6	18.1	7.1	1.1
2016	5.3	17.9	7.1	0.0
2017	3.0	19.6	7.1	0.0
2018	7.9	19.5	7.6	0.0
2019	8.4	13.2	8.2	0.0

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

La participación de INFONAVIT en ese mercado se mantiene en promedio en 36.0%, solo en 2017 fue de 46.0%, debido a una disminución en la inversión y participación de la banca (la participación es medida en términos relativos). Pese a esto, después de sostener entre 34.0 y 38.0% de este mercado, la banca tiende a sostener más del 40% del mismo para los próximos años. Hasta ahora es su tercer mercado más importante en términos de inversión.

El financiamiento para el segmento con un ingreso superior a 12.0 veces el salario mínimo mensual tiene aspectos interesantes: el primero es que es el mercado más importante para la banca pues ha invertido desde 2013 a la fecha 32 veces más que en otros segmentos del mercado siendo, en consecuencia, el que más recursos de financiamiento recibe. La banca así sustenta casi el 80% del mismo, invirtiendo una media de 68.7% del total de sus recursos.

Es el tercer mercado más importante para INFONAVIT, pues el volumen de recursos que maneja le permite competir en este segmento de mercado y colaborar en el financiamiento otorgado a las personas más favorecidas económicamente. El rendimiento de su inversión, en términos de participación, es ligeramente mayor a uno pues invierte en promedio 17.6% de su presupuesto y asciende a 20.4% su participación de mercado.

Tabla 36. Participación en el rango "Más de 12.00 VSMM"

Respecto al financiamiento total en ese rango (Unidad: Porcentaje)				
AÑO	PRIVADO	FOVISSSTE	INFONAVIT	OTROS ORGANISMOS
2010	0.0	0.0	93.6	6.4
2011	0.0	0.0	96.3	3.7
2012	0.0	0.7	96.6	2.7
2013	84.9	0.3	14.5	0.2
2014	82.6	0.3	16.9	0.2
2015	84.5	0.3	14.9	0.3
2016	83.9	0.2	15.9	0.0
2017	60.8	0.0	39.2	0.0
2018	79.2	0.0	20.8	0.0
2019	78.9	0.5	20.9	0.0

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

Es importante advertir que los Otros Organismos Públicos ocupan el cuarto lugar en el mercado, impulsados por la inversión realizada entre 2010 y 2011, y el último lugar lo ocupa FOVISSSTE que no alcanza ni el medio punto porcentual de participación en ese mercado, pero invierte en promedio 0.85% de su presupuesto.

iv. CONCLUSIÓN

A nivel nacional, la colocación crediticia ha efectuado un viraje. A principios del periodo analizado el financiamiento era mayor en términos reales para los acreditados dentro de los segmentos con menores ingresos, es decir, entre menor era el ingreso mayor era la inversión. En 2013 y 2014 se rompió esta tendencia, primero, porque con el aumento de la inversión en estos años por parte de la banca múltiple, se destinó (y se sigue destinando) el mayor porcentaje de recursos al rango más alto de ingresos.

Segundo, porque en los segmentos cercanos a éste se ha ido incrementando la inversión; y, tercero, porque en 2019 el segmento que agrupa a los beneficiarios con menores ingresos es el que menos recursos recibió. Esto en lo que respecta a las cifras y a las

acciones realizadas por los organismos nacionales de vivienda y la banca comercial, pues hay acciones de vivienda que se realizan fuera de los canales formales.

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) reconoce que la población con ingresos inferiores a 4.00 salarios mínimos está excluida del mercado formal de vivienda, ya que el 64.2% de sus viviendas se construye mediante la autoconstrucción, siendo la principal forma de obtenerla en las entidades más pobres del país como Oaxaca, Guerrero, Chiapas y Tlaxcala.

La colocación crediticia del FOVISSSTE se concentró en los derechohabientes con un ingreso mayor a 4.01 VSMM, tanto en acciones como en derrama económica, pues de 2013 a 2019, 57.7% de sus acciones fueron para ese sector, al que destinó 70.0% de su inversión total, siendo el de 6.01 a 9.00 donde más invirtió, con una cuota de mercado promedio de 32.7% y una inversión de 30.4% por año de sus recursos para el financiamiento.

Tabla 37. Porcentaje de Financiamiento

(Unidad: Porcentaje)							
AÑO	2.6 O MENOS	2.61 A 4.00	4.01 A 6.00	6.01 A 9.00	9.01 A 12.00	MÁS DE 12	NO DISPONIBLE
2010	17.53	12.05	8.76	6.17	2.91	8.13	44.46
2011	16.70	10.80	8.14	5.97	2.91	7.84	47.64
2012	26.46	10.55	8.44	6.51	3.07	6.03	38.94
2013	16.96	12.92	9.51	9.31	6.07	38.52	6.70
2014	14.90	10.97	8.07	10.21	6.79	36.34	12.73
2015	13.36	13.07	8.09	9.70	7.29	42.85	5.65
2016	9.42	12.67	8.32	9.92	7.01	37.68	4.98
2017	37.24	13.03	8.81	9.46	6.01	9.27	6.17
2018	10.80	15.26	10.61	11.72	8.45	40.26	2.91
2019	8.20	13.70	10.70	12.20	8.50	43.90	2.90

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

El segmento de menores ingresos no podría dejar de ser tomado en cuenta por el FOVISSSTE con el actual sistema de otorgamiento y de esquemas crediticios, aún 1.3% de los hogares derechohabientes⁶⁶, es decir 33,201, padece rezago habitacional y muy probablemente sean vulnerables por ingreso. Cualquier programa de productos crediticios debería considerar este segmento.

⁶⁶ Según el Módulo de Condiciones Socioeconómicas de la Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares (ENIGH), del Instituto de Geografía, Estadística e Informática (INEGI).

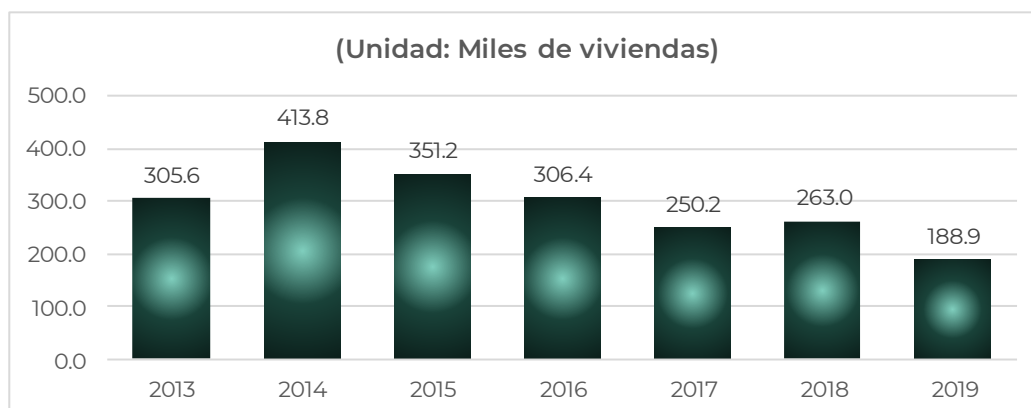
QUINTA SECCIÓN

EL OTORGAMIENTO CREDITICIO DEL FOVISSTE DENTRO DE LA OFERTA Y DEMANDA DE VIVIENDA

VIII. BALANCE HABITACIONAL

La oferta de vivienda inscrita en el Registro Único de Viviendas (RUV), de la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI), durante 2019 ascendió a 188.9 mil viviendas, cantidad que fue inferior en 28.2% a la cifra observada durante 2018. Durante el período 2013-2019 la tasa media de crecimiento fue negativa, de - 7.7%. Fue a partir de 2014 cuando se observó una tendencia decreciente en el RUV, con apenas un ligero repunte entre 2017 y 2018. En términos generales, de 2014 a 2019 la oferta de vivienda mostró una tendencia decreciente.

Gráfica 27. Oferta de Vivienda del Registro Único de Vivienda (RUV)



Fuente: FOVISSSTE, con datos del SNIIV.

En lo que se refiere al balance habitacional en México, se observa un constante déficit durante el período considerado. Al tomar como un indicador aproximado de la demanda de vivienda el número de acciones de financiamiento para adquirir una vivienda (nueva o usada)⁶⁷, se observa que la demanda supera el número de viviendas identificadas en inventario o disponibles (la oferta), de donde resulta un balance deficitario. Este déficit ha tendido a crecer al pasar de 31.3% en 2014 a 58.4% en 2019, éste es el más elevado de los últimos seis años.

Tabla 38. Balance Habitacional en México

Acciones de financiamiento y viviendas en inventario vigentes (Unidad: Miles de viviendas)						
CONCEPTO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Acciones de financiamiento (Demanda)	815.6	781.6	706.1	650.4	635.0	552.1
Inventario de Vivienda (Oferta)	560.4	600.9	555.4	555.4	559.3	229.5
Balance	- 255.2 -	- 180.6 -	- 150.7 -	- 94.9 -	- 75.7 -	- 322.6
	-31.3%	-23.1%	-21.3%	-14.6%	-11.9%	-58.4%

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

⁶⁷ Las acciones de financiamiento que se toman como un aproximado de la demanda incluyen vivienda nueva y usada, y excluyen las relativas a los conceptos "Mejoramientos" y "Otros Programas". La oferta corresponde al inventario de vivienda del RUV.

Al cierre de 2019 el balance deficitario ascendió a 322,351 viviendas, por entidad federativa de mayor a menor déficit está Nuevo León (31,057 viviendas), Estado de México (28,406), Jalisco (24,412), Chihuahua (21,931), Ciudad de México (21,719), Coahuila (18,549), Baja California (17,078), Veracruz (16,966) y Tamaulipas (14,338). En conjunto estas 9 entidades representan el 60.3% del déficit habitacional.

Por otra parte, las entidades federativas que presentan menor déficit habitacional son: Tlaxcala (1,969), Oaxaca (2,260), Campeche (2,366), Nayarit (2,497), Hidalgo (2,636), Baja California Sur (2,659), Colima (3,179), Zacatecas (3,393), Guerrero (3,466) y el estado de Morelos (4,094). En forma agrupada, estas 10 entidades significaron 8.8% del déficit habitacional. En el año 2019 no hubo estados que presentaran superávit habitacional.

Tabla 39. Balance Habitacional por Entidad Federativa

Número de acciones de financiamiento y viviendas en inventario vigentes (Unidad: acciones y viviendas)							
ENTIDAD FEDERATIVA	OFERTA	DEMANDA	BALANCE	ENTIDAD FEDERATIVA	OFERTA	DEMANDA	BALANCE
TOTAL	229,528	552,059	-322,531	No distribuido		80	-80
Nuevo León	30,846	61,903	-31,057	Michoacán	5,194	11,862	-6,668
México	15,105	43,511	-28,406	Yucatán	7,495	13,957	-6,462
Jalisco	18,054	42,466	-24,412	Aguascalientes	6,858	12,410	-5,552
Chihuahua	6,272	28,203	-21,931	Durango	3,483	8,747	-5,264
Cd. De México	5,867	27,586	-21,719	Tabasco	1,220	5,866	-4,646
Coahuila	8,679	27,228	-18,549	Chiapas	2,180	6,306	-4,126
Baja California	5,090	22,168	-17,078	Morelos	3,600	7,694	-4,094
Veracruz	6,954	23,920	-16,966	Guerrero	2,777	6,243	-3,466
Tamaulipas	8,169	22,507	-14,338	Zacatecas	1,741	5,134	-3,393
Guanajuato	14,734	27,264	-12,530	Colima	2,757	5,936	-3,179
Sonora	6,206	17,866	-11,660	Baja California Sur	2,541	5,200	-2,659
Querétaro	10,851	20,521	-9,670	Hidalgo	11,788	14,424	-2,636
Quintana Roo	14,285	23,165	-8,880	Nayarit	2,153	4,650	-2,497
San Luis Potosí	4,890	13,453	-8,563	Campeche	560	2,926	-2,366
Sinaloa	8,014	16,415	-8,401	Oaxaca	845	3,105	-2,260
Puebla	9,287	16,341	-7,054	Tlaxcala	1,033	3,002	-1,969

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

En resumen, en el sector vivienda persiste un déficit habitacional, es decir, la demanda de vivienda sobrepasa la oferta con tendencia a incrementarse, siendo el balance deficitario más significativo en los estados de Nuevo León, Estado de México, Jalisco, Chihuahua, Ciudad de México, Coahuila, Baja California, Veracruz y Tamaulipas.

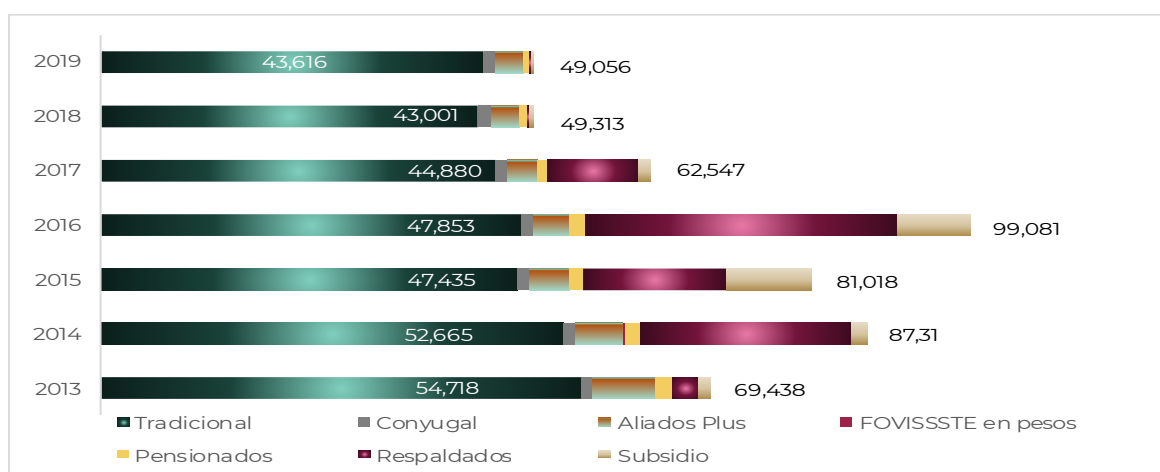
IX. EL MERCADO DEL FOVISSSTE

El Fondo de la Vivienda del ISSSTE otorgó en el período 2013-2019 un total de 497,763 créditos a los derechohabientes del ISSSTE, con una derrama económica de 254,882.8 millones de pesos en términos nominales. El ejercicio fiscal de 2016 se destacó por la mayor cantidad de créditos otorgados. Al considerar todos los esquemas, se tiene un total de 99,081 créditos y una inversión de 41,079 millones de pesos.

i. CARACTERÍSTICAS DEL OTORGAMIENTO

La mayor parte de los créditos se solicitaron bajo el esquema de Crédito Tradicional, un esquema que se considera eficaz, transparente y, por tanto, confiable porque utiliza para la asignación un Sistema de Puntaje que pondera los bimestres cotizados, el saldo de la Subcuenta de Vivienda, la edad, el salario, el número de miembros de la familia, además de la oferta y demanda regional de donde se ubicaría la vivienda en caso de otorgarse el crédito⁶⁸.

Gráfica 28. Créditos Otorgados por Esquema



Fuente: FOVISSSTE, Subdirección de Crédito.

a. Oferta de Vivienda

A noviembre de 2019, el FOVISSSTE mantiene un registro de oferta de vivienda que suma 388,135 inmuebles, principalmente concentrados en 11 entidades federativas que suman 70.4% del total de la oferta: México, Quintana Roo, Nuevo León, Jalisco, Yucatán, Guanajuato, Querétaro, Puebla, Hidalgo, Chihuahua y Michoacán, que suman un total de 70.4% del total de la oferta.

⁶⁸ Estos criterios legales se encuentran establecidos en el artículo 179 de la Ley del ISSSTE.



Tabla 40. Oferta Nacional de Vivienda FOVISSSTE 2019

(Unidad: Viviendas; porcentaje)			
POSICIÓN	ENTIDAD FEDERATIVA	OFERTA DE VIVIENDA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
1	Estado de México	41,421	10.7
2	Quintana Roo	39,896	10.3
3	Nuevo León	35,766	9.2
4	Jalisco	26,470	6.8
5	Yucatán	24,572	6.3
6	Guanajuato	20,271	5.2
7	Querétaro	19,418	5.0
8	Puebla	19,069	4.9
9	Hidalgo	18,134	4.7
10	Chihuahua	14,267	3.7
11	Michoacán	13,972	3.6
12	Veracruz	12,639	3.3
13	Ciudad de México	12,508	3.2
14	Morelos	11,012	2.8
15	Sinaloa	10,608	2.7
16	San Luis Potosí	9,076	2.3
17	Coahuila	8,171	2.1
18	Sonora	7,455	1.9
19	Baja California	5,265	1.4
20	Nayarit	5,082	1.3
21	Chiapas	4,808	1.2
22	Aguascalientes	4,215	1.1
23	Baja California Sur	3,894	1.0
24	Tamaulipas	3,476	0.9
25	Durango	3,286	0.8
26	Guerrero	3,053	0.8
27	Colima	2,923	0.8
28	Zacatecas	2,228	0.6
29	Oaxaca	2,214	0.6
30	Tabasco	1,685	0.4
31	Campeche	658	0.2
32	Tlaxcala	623	0.2
Total general		388,135	100.0

Fuente: Sistema Integral de Oferta de Vivienda (SIOV), FOVISSSTE.

Del total de viviendas registradas en el Sistema Integral de Oferta de Vivienda (SIOV), se muestra un grado variable de avance en su construcción, siendo el más representativo el que cubre el rango del 81% al 100%, el cual abarca el 39.9% del total de la oferta de vivienda.

Es de destacarse que del total de viviendas registradas en el sistema, tan solo 61,651, es decir, el 15.9%, están disponibles para el otorgamiento del crédito al estar 100% construidas y listas para su comercialización.

Tabla 41. Oferta de Vivienda FOVISSSTE 2019 y Porcentaje Construido

(Unidad: Número de viviendas; porcentaje)		
RANGO	VIVIENDA	PORCENTAJE DE LA OFERTA TOTAL
0% de avance	785	0.2%
1% a 20%	61,144	15.8%
21% a 40%	48,006	12.4%
41% a 60%	77,121	19.9%
61% a 80%	46,087	11.9%
81% a 100%	154,992	39.9%
Total	388,135	100.0%
Al 100%	61,651	15.9%

Fuente: FOVISSSTE con datos del SNIIV.

Distribuida por municipio, la oferta de vivienda que tiene registrada el FOVISSSTE se encuentra en 419 de ellos, de los 2,457 existentes en el país, es decir, tan solo en 17.1% tiene la oferta de vivienda para las solicitudes de otorgamiento crediticio. La concentración municipal de la oferta de vivienda es más evidente si se toma en cuenta que en tan solo 51 municipios del país (de las 11 entidades con mayor oferta) existen 250,606 viviendas, 64.6% de la oferta de vivienda total.

Tabla 42. Oferta de Vivienda Municipal

(Unidad: Viviendas)			
POSICIÓN	ENTIDAD FEDERATIVA	No. DE MUNICIPIOS SELECCIONADOS	OFERTA DE VIVIENDA
1	Edo. México	11	36,825
2	Quintana Roo	2	39,081
3	Nuevo León	6	31,960
4	Jalisco	6	22,307
5	Yucatán	3	24,292
6	Guanajuato	4	17,163
7	Querétaro	3	18,222
8	Puebla	5	16,867
9	Hidalgo	5	17,650
10	Chihuahua	3	13,217
11	Michoacán	3	13,022
Total Selección		51	250,606

Fuente: FOVISSSTE.

Estado de México. El segmento de oferta de vivienda más representativo se localiza en los municipios de Tecámac, Zumpango, Ecatepec, Cuautitlán y Tultepec, en la periferia de la Ciudad de México, lejos de los centros laborales. También destacan los desarrollos contiguos a la zona metropolitana de Toluca, en los municipios de Otzolotepec, Tianguistenco y Almoloya de Juárez.

Quintana Roo. Los desarrollos habitacionales se localizan principalmente en los municipios de Benito Juárez, asiento de Cancún, y Solidaridad, próximo a Playa del Carmen, ambos importantes centros turísticos de ese estado.

Nuevo León. La oferta de vivienda está en los desarrollos habitacionales del área conurbada de Monterrey, principalmente en los municipios de García, Apodaca, Benito Juárez y Guadalupe.

Jalisco. Los municipios que cuentan con mayor oferta de vivienda son San Pedro Tlaquepaque, Tlajomulco de Zúñiga, Zapopan y Tonalá, municipios conurbados de la zona metropolitana de Guadalajara que presenta una problemática similar a la de Ciudad de México.

Yucatán. La oferta de vivienda está concentrada en Mérida y los municipios conurbados de Kanasín y Umán.

Guanajuato. El 80% de la oferta de vivienda se concentra en las ciudades de León, Irapuato y Celaya.

Querétaro. La oferta inmobiliaria se concentra en la zona metropolitana de Querétaro y sus municipios conurbados, El Marqués y Corregidora.

Puebla. El desarrollo más relevante se ubica en la zona metropolitana de la Ciudad de Puebla, lo que cubre principalmente los municipios de Coronango y Cuatlancingo.

Hidalgo. Poco más del 50% de la oferta de vivienda se ubica geográficamente en el municipio de Tizayuca, seguido de la zona metropolitana de Pachuca y los municipios aledaños de Mineral de la Reforma y Zempoala.

Chihuahua. Dos grandes polos de desarrollo, Chihuahua y Ciudad Juárez, concentran el 90% de la oferta total estatal.

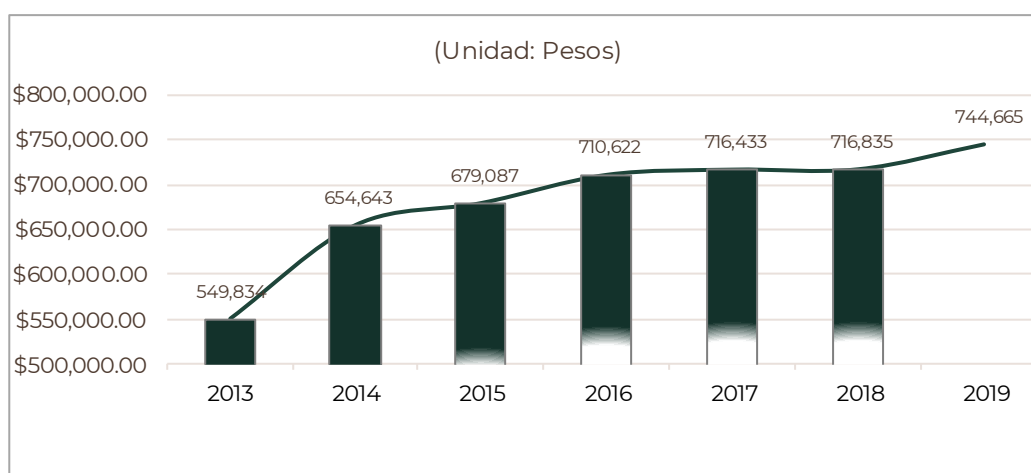
Michoacán. El desarrollo inmobiliario más importante se ubica en la ciudad de Morelia, donde se encuentra el 86% de la oferta de vivienda estatal.

b. Monto promedio del Crédito Tradicional

El monto promedio de los créditos tradicionales otorgados, han mostrado una tendencia creciente entre 2013 y 2019, al pasar de 549,800 pesos a 744,700 pesos, con un incremento de 35.4% en términos nominales y de un 7.1% en términos reales.⁶⁹

El monto promedio del **Segundo Crédito** es superior, de 996,039 pesos, con datos al cierre de 2019. El aumento en el monto permite al derechohabiente contar con una mayor capacidad adquisitiva para una vivienda acorde a sus necesidades, con materiales y acabados de calidad y espacio.

Gráfica 29. Evolución del Monto promedio del Crédito Tradicional



Fuente: FOVISSSTE.

Datos de Sociedad Hipotecaria Federal⁷⁰ revelan que, al cierre de 2019, el precio medio de las viviendas con crédito hipotecario en México aumentó 7.7% respecto al mismo período de 2018, mientras que en el trimestre anterior fue mayor, de 8.4%. De este modo el precio medio se ubicó en 1'093,644 pesos, lo que representa una diferencia de 31.9%, contra los 744,665 pesos otorgados en promedio mediante el Crédito Tradicional FOVISSSTE.

Ello significa que el acreditado promedio tendría que poner de su propia bolsa o conseguir un crédito complementario por un monto de 348,979 pesos para adquirir una vivienda de valor promedio en nuestro país. Bajo estas condiciones, adquirir una vivienda es difícil; el monto del crédito hipotecario, que depende del salario de los trabajadores del Estado, es insuficiente.

c. Financiamiento crediticio para vivienda nueva y usada

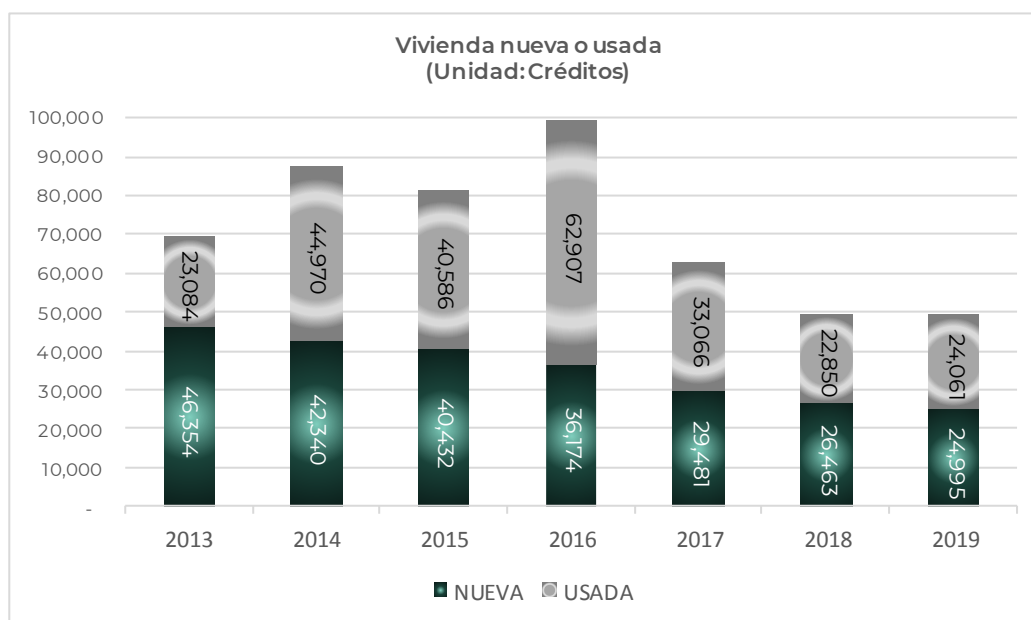
Entre 2013 y 2018 se mantuvo equilibrado el financiamiento otorgado por FOVISSSTE para la compra de vivienda nueva o usada, ya que 49.5% de los créditos para compra se

⁶⁹ Cifra calculada con base en el deflactor 1.2475 de conformidad con el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) al mes de octubre de 2019.

⁷⁰ Con información de la Sociedad Hipotecaria federal, obtenida de la liga siguiente:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/509158/Boletn_prensa_indice_SHF_2019_III_vf.pdf

utilizaron para financiar 246,239 viviendas nuevas; mientras que el 50.5% de ellos, 251,542 para vivienda usada.

Gráfica 30. Créditos Otorgados por Modalidad

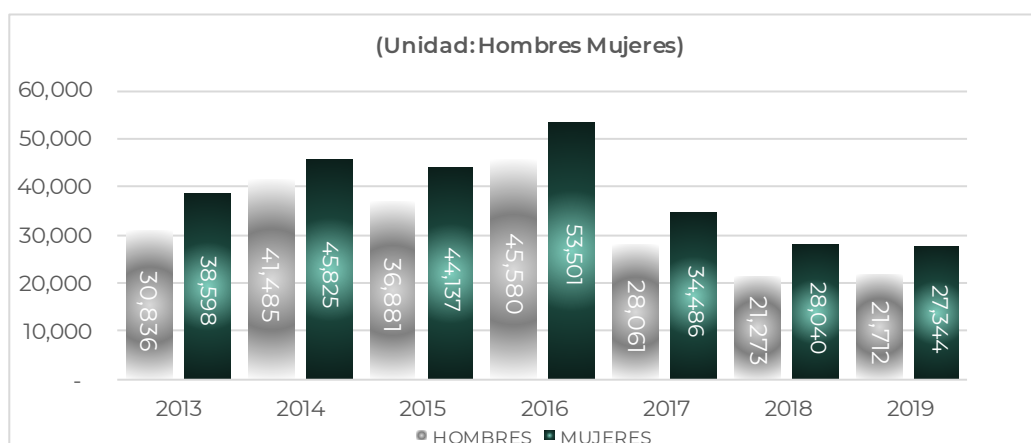


Fuente: FOVISSSTE.

d. Créditos otorgados por género

El otorgamiento de créditos hipotecarios por parte del FOVISSSTE se dirigió en mayor proporción al género femenino, en el periodo 2013-2019 se otorgaron 497,759 créditos, 54.6% de ellos se destinó a mujeres y 45.4% a varones.

Gráfica 31. Créditos Otorgados por Género



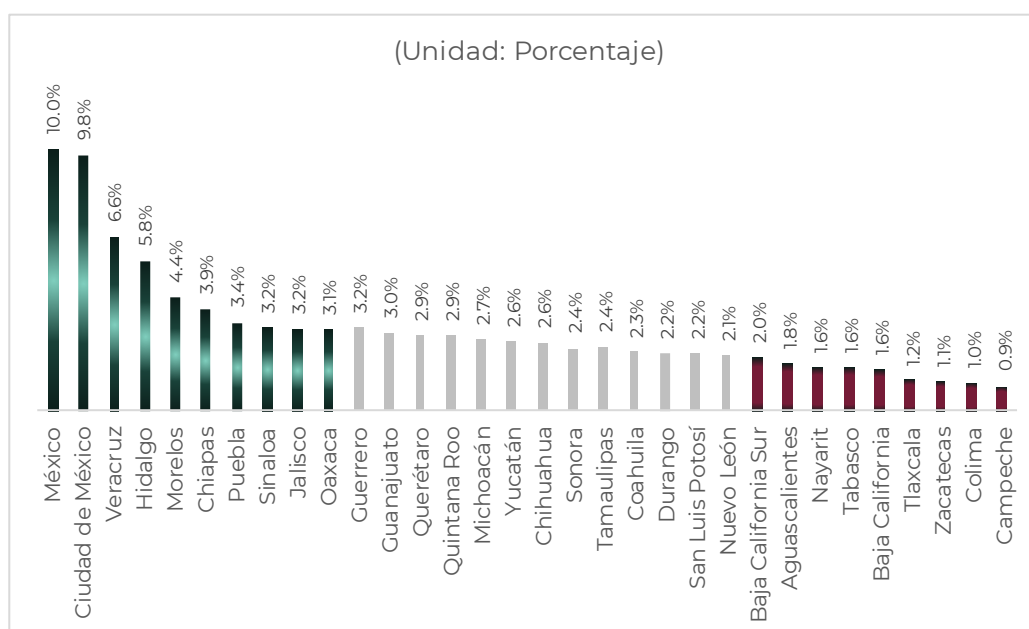
Fuente: FOVISSSTE.

e. Créditos otorgados por entidad federativa

Desde 2013 y hacia finales de 2019 más del 50% del financiamiento crediticio se concentró en nueve entidades federativas: Estado de México (10.0%), Ciudad de México (9.8%), Veracruz (6.6%), Hidalgo (5.8%), Morelos (4.4%), Chiapas (3.9%), Puebla (3.4%), Sinaloa (3.2%) y Jalisco (3.2%).

Por su parte, las entidades federativas que recibieron un menor número de financiamientos por parte del FOVISSSTE fueron: Campeche (0.9%), Colima (1.0%), Tlaxcala (1.2%), Baja California (1.6%) y Tabasco (1.6%).

Gráfica 32. Distribución de créditos por Entidad Federativa

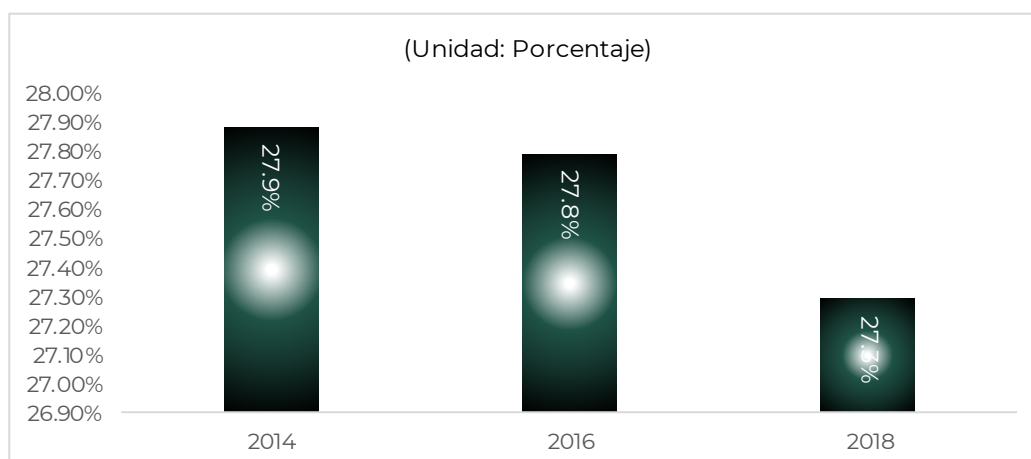


Fuente: FOVISSSTE.

f. Créditos formalizados en zonas con rezago habitacional

Datos de la Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares 2018 (ENIGH), del INEGI, informan que en 2018 persistía un rezago habitacional que afectaba a poco más de 9.4 millones de hogares en México, es decir, un equivalente al 27.3% de los hogares del país. De acuerdo al comportamiento registrado entre 2014 y 2018, el rezago habitacional ha descendido en términos marginales de 27.9% a 27.3%.

Gráfica 33. Hogares Mexicanos en Rezago Habitacional

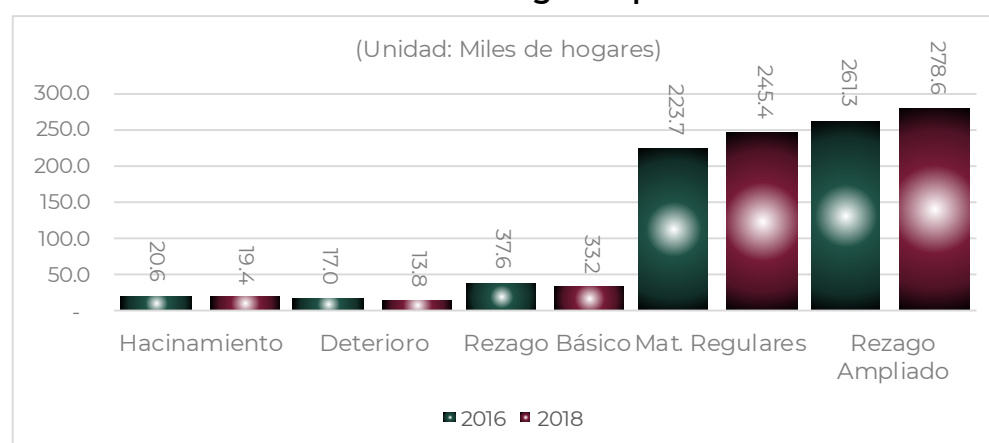


Fuente: FOVISSSTE con datos de la ENIGH 2016 y 2018, INEGI.

El FOVISSSTE contribuye a reducir el rezago habitacional con la colocación de créditos hipotecarios en todos sus esquemas, representa así la segunda institución de financiamiento con garantía hipotecaria a nivel nacional que ha logrado a reducir la cifra de hogares de trabajadores al servicio del Estado en rezago básico.

Tan solo de 2016 a 2018 disminuyó de 37,553 a 33,201, es decir, 4,352 hogares ya no viven en esta condición. La proporción respecto a la población de trabajadores afiliados al ISSSTE que permanece con algún tipo de rezago es de 1.32% de los 2'506,414 derechohabientes que integran los hogares del ISSSTE registrados en la ENIGH. Por otro lado, 17.3 mil hogares cayeron a una condición de rezago ampliado⁷¹.

Gráfica 34. Rezago Ampliado



Fuente: Elaborado por FOVISSSTE con datos de la ENIGH 2016 y 2018, INEGI.

⁷¹ El *Rezago Habitacional* ampliado es definido por las siguientes características ordenadas en términos de prevalencia: hacinamiento (más de 2.5 personas por cuarto); materiales precarios (en paredes: material de desecho, lámina de cartón, carrizo, bambú, palma, embarro, bajareque, lámina metálica o de asbesto, y madera. En techos: material de desecho, lámina de cartón, palma, paja, lámina metálica o de asbesto, madera o tejamanil y teja. En pisos: tierra) y no tiene excusado, según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

ii. PERFIL DE LOS DERECHOHABIENTES DEL ISSSTE

El *leitmotiv*⁷² del Fondo de la Vivienda del ISSSTE son los trabajadores al servicio del Estado y cumplir su doble mandato. Al garantizarles el derecho de acceso a una vivienda adecuada, cualesquiera que sean sus características y necesidades deben ser conocidas para realizar un mejor diagnóstico y plantear objetivos que se ajusten a ellas, de modo que, al momento de ser evaluados, se encuentren resultados satisfactorios en el bienestar de los acreditados para la permanencia del FOVISSSTE en el largo plazo.

A septiembre de 2019, se reportan en la base proporcionada por la oficina virtual del ISSSTE 2'711,946 derechohabientes del Instituto y trabajadores del Estado, los cuales presentan las características sociodemográficas siguientes:

a. Edad

En el rango de edad, los estratos significativos son las personas de entre 30 y 44 años (42.4%) y de 46 a 59 años (36.4%), los cuales de manera agregada suman el 78.8% de la población, el resto corresponde a la población joven y adulta mayor.

b. Sexo

La proporción mayoritaria de los derechohabientes son mujeres, 55.5% de la población, y el 44.5% son hombres.

c. Ingreso

El nivel de ingreso de 71.4% de los derechohabientes fluctúa entre “2.61 y 4.00 VSMM”, con una percepción menor a 12,321.6 pesos mensuales. En los tres primeros rangos salariales, “Menor a 2.6” VSMM, de “2.61 a 4.0 VSMM” y de “4.01 a 6.0 VSMM”, se encuentra el 86.7% de la población con una percepción estimada menor a 18,482.0 pesos.

d. Clasificación del trabajador, según su nombramiento

El 68.8% son trabajadores de base, el 16.9% de confianza y el resto, 14.3%, pertenecen a la categoría de eventuales y otros.

e. Ramo presupuestal

El 56.5% de los trabajadores están en el sector educativo, 20.5% sectorizados en actividades de gobierno, 13.5% en el sector salud, 3.2% en Seguridad Pública, los que de manera conjunta agrupan 93.7% de la población derechohabiente del ISSSTE. El 6.3% restante se agrupa en el Poder Judicial, Poder Legislativo, en el sector de la hacienda pública y otros.

f. Ubicación geográfica

Por entidad federativa, los derechohabientes del ISSSTE se concentran en ocho entidades federativas: Ciudad de México (20.5%), Estado de México (10.9%), Veracruz (5.0%), Oaxaca

⁷² Término que describe el motivo central o asunto que se repite, especialmente de una obra literaria o cinematográfica.

(4.4%), Guerrero (3.8%), Chiapas (3.5%), Hidalgo (3.4%), Michoacán (3.3%). En conjunto estas entidades agrupan el 54.8% de la población derechohabiente del instituto.

iii. CONCLUSIONES

Con los datos anteriores se tiene que poco más del 50% de créditos del FOVISSSTE se concentró en nueve entidades federativas: Estado de México, Ciudad de México, Veracruz, Hidalgo, Morelos, Chiapas, Puebla, Sinaloa y Jalisco, quienes en promedio recibieron un monto de crédito vía esquema Tradicional por 744,665 pesos. El otorgamiento de créditos hipotecarios se dirigió principalmente al género femenino en un 54.6%.

Mientras que las características del mercado potencial analizado refieren, con datos a octubre de 2019, que 960,128 derechohabientes del ISSSTE, esto es, 35.4% de los trabajadores afiliados de un universo de 2'711,946 cuenta con un crédito vigente, de modo que poco más de seis de cada diez derechohabientes (64.6%) aún no ha tramitado su crédito hipotecario.

En materia de transversalidad, esto es, en la atención de la desigualdad originada por género, edad, capacidades diferentes y condición social, existen áreas de mejora en el otorgamiento de créditos hipotecarios, aunque hubo avances en relación con la igualdad de género, pues se otorgaron 54.6% de los créditos a mujeres y 45.4% a hombres.



SEXTA SECCIÓN

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

DEL FOVISSSTE

X. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL FOVISSSTE

Una vez que se estudió el contexto en el que se sitúa FOVISSSTE en su labor para establecer los elementos que contribuirán a generar la planeación hacia el año 2024, conforme a los artículos 54 fracción VII y 56, fracción I del Reglamento Orgánico (2017) que indican la necesidad de un diagnóstico integral “para reconocer al interior de la institución y en el entorno sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”; a continuación se muestran los resultados del análisis FODA que se realizó con esta herramienta para la planeación estratégica que contribuye perfectamente al estudio de las variables requeridas por el Reglamento.

I. FORTALEZAS

El análisis FODA es una herramienta de planeación estratégica para estudiar el momento en que se sitúa la institución tanto a nivel interno (Fortalezas y Debilidades), como externo (Amenazas y Oportunidades). Las fortalezas se utilizan para aprovechar las oportunidades, mientras que las debilidades y amenazas se combaten y se desactivan a tiempo una vez que fueron identificadas. Con estos elementos se construye la planeación teniendo fija en el horizonte la misión, razón de ser del Fondo.

a. En Materia Financiera

- Organismo de Fomento con solidez financiera

Al mes de noviembre de 2019, el Índice de Fortaleza Patrimonial (IFP) del FOVISSSTE se ubicó en 10.9% y en 2018 en 10.3%, valor superior a la meta de 9.6 establecida para diciembre en el Programa de Autocorrección del Fondo. Este indicador muestra la solidez financiera del Fondo para soportar pérdidas no esperadas por los riesgos en que incurre, al rebasar el mínimo de 8.0% establecido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores e, incluso, el 10.5% establecido para la banca comercial. Así, el Fondo cuida su permanencia futura, resguarda los ahorros del Fondo de la Vivienda y brinda confianza a los derechohabientes a quienes pertenecen.

- Riesgos de operación bajo control

Con el propósito de identificar, medir, vigilar, controlar y revelar los distintos tipos de riesgo a los que se enfrenta el FOVISSSTE en su operación y mantenerlos dentro de los límites permisibles, y alineados al perfil de riesgo aprobado por la Comisión Ejecutiva, se realizó el monitoreo del Límite de Exposición al Riesgo de Crédito. Al mes de noviembre de 2019, se tuvo un uso de 16%, lo cual permitió garantizar los recursos necesarios para mantener el valor real de la Subcuenta de Vivienda, es decir, otorgarle un rendimiento superior al valor inflacionario para el cierre de 2019.

- Alta calificación crediticia otorgada por las principales instituciones calificadoras de valores autorizadas por la CNBV

La calidad crediticia con que opera el FOVISSSTE como administrador primario de créditos hipotecarios residenciales fue calificada por S&P Global Ratings como “Superior al Promedio”, con una perspectiva ‘Estable’ y una posición financiera ‘Suficiente’. En cuanto a la calificación de crédito de contraparte de largo y corto plazo que otorgó, en la escala nacional para México -CaVal-, fue ‘mxAAA’ y ‘mxA-1+’, respectivamente, con un desempeño ‘sólido’ y ‘estable’.

La agencia internacional de calificación crediticia Fitch Ratings ratificó la calificación de administración de activos financieros en AAFC2+(mex), modificando la perspectiva de ‘Estable’ a ‘Positiva’. Así, el FOVISSSTE permanece en el listado de administradores selectos de la calificadora.

- Segunda institución generadora de créditos a nivel nacional

El Fondo de la Vivienda del ISSSTE es el segundo originador de créditos hipotecarios a nivel nacional. Al mes de septiembre de 2019, el FOVISSSTE otorgó 35,222 créditos por un monto de 25,357.0 millones de pesos, ocupando así la segunda posición entre los organismos públicos de vivienda.

- Financiamiento externo que complementa los recursos internos y contribuye al otorgamiento de más créditos hipotecarios

A través de emisiones bursátiles y líneas de almacenamiento se han obtenido recursos a costos competitivos derivado del bajo riesgo y el tipo de activo que se ofrece. En 2019, se captaron ingresos de dos emisiones bursátiles, la primera por 10,000.0 millones de pesos, y la segunda por 4,000.0 millones de pesos. Con estos mecanismos de financiamiento, el Fondo obtiene recursos complementarios con los que fija en sus programas de crédito metas de otorgamiento superiores a las que establecería solo disponiendo de sus recursos internos.

- Tasas de interés competitivas para el otorgamiento de créditos hipotecarios.

Las tasas de interés a las que se otorgaron los créditos hipotecarios se ubicaron, para 2019, en un intervalo del 4.0% al 6.0%, con un Costo Anual Total entre 8.0% y 10.1%, mientras las de la banca comercial oscilan entre 12.0% y 15.0%.

- Rendimientos reales a la Subcuenta de Vivienda de los derechohabientes del ISSSTE.

Por Ley, se debe garantizar que el rendimiento de los ahorros de los trabajadores al servicio del Estado depositados en la Subcuenta de Vivienda sea superior a la inflación. Así, se tiene que entre 2013 y 2017 la tasa de rendimiento otorgado por el FOVISSSTE fue 1.54% superior a la inflación.

- Manejo adecuado de su cartera vencida

El Índice de Morosidad, es decir, el saldo de la cartera vencida como proporción de la cartera total, se ubicó en 6.2% al tercer trimestre de 2019, por debajo del 6.7% registrado

en el mismo periodo del año anterior, esto es resultado del manejo adecuado de la cartera vencida de créditos hipotecarios.

- Adecuada planeación financiera de las disponibilidades

Entre 2018 y 2019 se ejecutó una adecuada planeación financiera al invertir las disponibilidades que autoriza el Comité de Inversiones en operaciones de reporto y cuentas productivas que generaron 1,457.9 millones de pesos de rendimiento, suficientes para otorgar 1,882 créditos hipotecarios bajo el esquema Tradicional.

- Recuperación de cartera hipotecaria del 5%, del 30% y amortización de créditos

Entre enero y diciembre de 2019, el FOVISSSTE recibió ingresos por 18,625 millones de pesos por concepto del 5% de las aportaciones de los trabajadores, lo que asegura el flujo sostenido de ingresos propios en el cumplimiento de su objeto social. Por otra parte, los ingresos por amortización de créditos hipotecarios ascendieron a 39,654.52 millones de pesos, cifra 7.8% superior a lo presupuestado para ese mismo período.

Asimismo, a las entidades federativas y municipios se les realizaron afectaciones a sus Participaciones Federales por adeudos de ejercicios anteriores, por medio de la Tesorería General del ISSSTE y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) por un importe total de 178.7 millones de pesos, de los cuales 83.6 millones de pesos corresponden a aportaciones del 5% de los trabajadores y 95.1 millones de pesos a las del 30% para la liquidación de los saldos.

b. En Materia Crediticia

- Cumplimiento de las metas de colocación e inversión en el otorgamiento de créditos

Para el ejercicio fiscal 2020 se estima invertir 36,556.0 millones de pesos para otorgar como mínimo 46,475 créditos y como máximo 54,300 créditos. En 2017 y 2018 el número de créditos otorgados registró un cumplimiento en el otorgamiento de crédito de 88.9% y 106.9%, respectivamente, mientras que en términos de inversión lo hizo en 88.6% y 96.9%, en el mismo orden; lo cual muestra una estimación y un ejercicio confiable de la programación crediticia.

- Participación de la banca social y privada en la promoción de créditos

A través de la promoción de créditos cofinanciados, donde el financiamiento del FOVISSSTE se complementa con el de instituciones bancarias en beneficio de los derechohabientes del ISSSTE, para 2019 el FOVISSSTE apoyó con 3,375 créditos pagados por un monto de 1,187.8 millones de pesos.

- Tiempos de formalización de créditos hipotecarios

Los plazos perentorios para generar los créditos tradicionales fueron reducidos a 110 días de los más de 180 días con los que se contaba anteriormente; lo que permitió dar atención oportuna a las solicitudes según la lista de prelación.

- Sistema de Puntaje

Bajo el enfoque de derechos humanos, además de coadyuvar a garantizar el acceso a la vivienda, el FOVISSSTE reconoce los derechos de igualdad y equidad de los trabajadores en el acceso a un crédito hipotecario con el mecanismo de otorgamiento mediante el *Sistema de Puntaje*, transparente e incluyente en cuya fórmula se consideran factores laborales, sociodemográficos, de oferta y demanda regional.

- Créditos a grupos vulnerables

A fin de garantizar el derecho a la vivienda de la población en rezago habitacional, discriminación o precariedad económica, para el 2019 el FOVISSSTE dirigió parte de su oferta crediticia a los siguientes grupos sociales en condición de vulnerabilidad: jóvenes de entre 19 y 29 años, mujeres jefas de familia, adultos mayores de 60 años y más, derechohabientes con ingreso igual o menor a cuatro veces el salario mínimo mensual, habitantes de zonas en condición de rezago habitacional del país y a elementos de la Seguridad Pública Federal.

- Impulso a la vivienda con eco tecnologías instaladas y sustentables

El FOVISSSTE otorgó 24,995 créditos para viviendas nuevas durante 2019, por un monto de 17,600 millones de pesos, todas equipadas con eco tecnologías y elementos sustentables en el uso eficiente de los recursos, particularmente agua, energía y gas.

- Esquemas crediticios acordes a las necesidades de los derechohabientes

A fin de adecuar productos según las necesidades de los derechohabientes, en 2019 se diseñaron otros esquemas crediticios, tales como “FOVISSSTE para Todos”. Adicionalmente, se puso en marcha el programa “Tu Casa en la Ciudad” y el Programa Fondo de Vivienda Terminada “FOVITER”.

- Verificación de avalúos inmobiliarios

El FOVISSSTE cuenta con una herramienta automatizada para la verificación de avalúos de los inmuebles para los que se solicita el crédito, de esta manera, se obtiene el porcentaje de avalúos rechazados para la adquisición de vivienda. En noviembre de 2019, de 47,579 avalúos revisados solo el 0.8% de ellos fue rechazados, esto es, existe un elevado porcentaje de avalúos de inmuebles consistentes con su valor comercial y que cumplen con las especificaciones establecidas por el Fondo.

- Actualización permanente del Sistema Integral de Oferta de Vivienda

La actualización de la oferta de vivienda se efectúa de manera diaria y automáticamente en el portal del Fondo. Dentro de la información que se publica, destacan los siguientes datos: estado, municipio, nombre frente, dirección, oferente, teléfono, entre otros, como precio, únicamente de carácter indicativo, ya que el precio final estará definido con base al avalúo realizado. La vivienda a adquirir deberá estar totalmente terminada y contar con todos los servicios básicos (agua, luz y drenaje) instalados.

- Verificación constante del seguro de calidad de la vivienda por parte de los desarrolladores

La verificación documental de la existencia del seguro de calidad se efectúa de manera diaria, esto se da cuando se integra el expediente del acreditado -y a su vez- se entrega al guarda valores contratado por el FOVISSSTE para verificar la existencia y congruencia de los documentos que lo componen conforme a la descripción de la matriz de documentos. Uno de los requisitos para validar el expediente es que cuente con el certificado de seguro de calidad, si no está en el expediente se señala una inconsistencia que detiene el pago del crédito hipotecario, en tanto no se solventa la incidencia.

c. En Materia Jurídica

- Modelo Integral de Cobranza

El FOVISSSTE cuenta con un Modelo Integral de Cobranza que ofrece soluciones para la liquidación del crédito de quienes dejan de trabajar en el sector público, presentan atraso en sus pagos por alguna otra razón e, incluso, para los acreditados en controversia judicial.

En 2019, por la vía extrajudicial se recuperaron 776.7 millones de pesos; mientras que por la vía judicial la recuperación ascendió a 197.4 millones de pesos. La implementación de este modelo elevó el valor del portafolio y fue incorporada en la calificación “Superior al Promedio” otorgada por S&P Global Ratings por la efectividad del Fondo para “realizar recaudaciones en una etapa temprana y para la gestión de incumplimientos”, como indicó el reporte.

- Impulsar programas para dar certeza jurídica a sus acreditados y brindarles apoyo para la reestructuración, liquidación y disminución de adeudos

Durante 2019, el FOVISSSTE diseñó e instrumentó diversos programas para la reestructuración, liquidación y concesión de disminución de adeudos en favor de los acreditados, tales como “Acuerdo y Queda”, “Reestructura de UMAS a Pesos”, “Liquidación de 10”, “Reestructura Total de Liquidación” y “Certeza Jurídica”. A partir de estos programas los acreditados podrán transitar a la cancelación de su garantía hipotecaria para la obtención de su escritura pública.

- Convenio con el Colegio Nacional del Notariado Mexicano y evaluación de los miembros colaboradores

Se tiene un convenio con el Colegio Nacional del Notariado Mexicano, del cual se dispone un padrón de notarios autorizados por el FOVISSSTE para participar en el proceso de formalización de créditos. El desempeño de cada notario es evaluado de forma trimestral a través del Índice Nacional de Excelencia (INEX), publicado en la página web del FOVISSSTE.

d. En Materia de Gestión Administrativa

- Principios de Gobierno Corporativo para la óptima gestión financiera, operativa, comercial, administrativa y jurídica

El Gobierno Corporativo constituye una herramienta para la toma de decisiones justas y equitativas, a través de un sistema que acepte, valide, modifique, objete o rechace las decisiones relevantes que se tomen, todo esto sobre la base de los principios de transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad social y equidad. En el FOVISSSTE dicho gobierno está compuesto principalmente por la Junta Directiva del ISSSTE, la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE, el Vocal Ejecutivo, los grupos de trabajo, los comités de auditoría, de inversiones, de riesgos y de crédito, las subdirecciones, las jefaturas de servicios y de departamento; las organizaciones de trabajadores, los acreditados, entre otros.

- Reingeniería Institucional del FOVISSSTE

Apegado a la actual Política Nacional de Vivienda que busca garantizar los derechos sociales de la población derechohabiente e integrar la cohesión social, el FOVISSSTE analiza el estado en que se encuentra su estructura para mejorar, modernizar y ganar eficiencia en sus procesos. Resultado de lo anterior, se presentó la propuesta de reestructura orgánica-funcional del FOVISSSTE. Asimismo, se determinó la brecha existente entre los puestos, procesos, productos, y servicios actuales versus los requeridos, a fin de alcanzar los objetivos prioritarios y estratégicos planteados. Hasta el mes de septiembre de 2019 está en revisión la propuesta de reingeniería institucional por parte de la institución rectora del Fondo, el ISSSTE.

- Planeación estratégica de corto plazo

En materia de planeación estratégica de corto plazo, se implementó una nueva metodología basada en la teoría administrativa del “Balanced Scorecard” o “Cuadro de Mando Integral”, herramienta aplicada para la gestión estratégica en empresas líderes a nivel mundial. El propósito es verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Fondo, a través del diseño e instrumentación de 35 indicadores de monitoreo y evaluación, que al mes de noviembre de 2019, en conjunto, mostraron un grado de cumplimiento satisfactorio de 87.3% respecto a las metas establecidas y las líneas de acción llevadas a cabo por las subdirecciones administrativas de la institución.

- Procesos de calidad certificados bajo las normas ISO 9001:2015

Para incidir en la mejora continua de la gestión del FOVISSSTE, se inició con el proceso de actualización de los Manuales de Crédito, Tesorería, Asuntos Jurídicos, Administración Integral de Riesgos Sistema de Control Interno y Contabilidad, como resultado de la modificación a las “Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento” del 15 de noviembre de 2018, y así dar cumplimiento a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015. Por otra parte, los trámites de Cancelación de Garantía Hipotecaria se encuentran certificados bajo la Norma ISO 9001:2015.

e. En Materia de Administración de Recursos Humanos y Materiales

- Aprovechamiento y buen uso de los recursos humanos y materiales

Se han obtenido ahorros sustanciales mediante acciones de racionalización de recursos y lucha contra el dispendio, en correspondencia con la política federal de austeridad republicana. Así, entre septiembre de 2018 y 2019 se obtuvieron reducciones considerables en suministros, materiales y útiles de oficina, combustibles para vehículos adscritos a oficinas administrativas, servicio integral de transporte vehicular y partidas relativas a viáticos y pasajes, con reducciones totales de más del 56% del gasto ejercido al tercer trimestre de 2019, respecto al mismo periodo del año anterior, equivalentes a poco más de nueve millones de pesos.

- Automatización de procesos en áreas clave de las unidades administrativas

Se han automatizado diversos procesos en todas las unidades administrativas del Fondo, con lo que en el área de Riesgos se genera la identificación y mitigación de riesgos operativos, legales y tecnológicos, lo que ha permitido cumplir con eficacia y eficiencia en tiempo y forma con los objetivos institucionales. En el área de Finanzas se lleva a cabo el cobro de créditos hipotecarios mediante nómina, de conformidad con la Ley del ISSSTE. En el área de Asuntos Jurídicos se está desarrollando una herramienta de seguimiento y control de la cobranza judicial, lo cual permitirá aumentar el número de asuntos que se atienden con mayor eficiencia. En tanto, en el área de Crédito se lleva a cabo la automatización diaria de la oferta de vivienda en el portal del Fondo.

- Programa Anual de Capacitación alineado a la planeación nacional e institucional

Se cuenta con un Programa Anual de Capacitación para fortalecer el desarrollo profesional y personal del capital humano con el que cuenta el FOVISSSTE, afín con la planeación nacional y a los objetivos institucionales, para con ello cumplir de manera eficaz y eficiente con las actividades encomendadas. En materia de capacitación, 85 servidores públicos del FOVISSSTE se capacitaron y adquirieron conocimientos y habilidades en el curso de “Liderazgo para la gestión pública”.

f. En Materia de Atención a Acreditados

- Atención cálida, oportuna, respetuosa, eficiente a los acreditados y derechohabientes.

En los módulos de atención ciudadana se proporciona atención libre de discriminación, respetuosa y cálida a los acreditados y no acreditados. Dicha atención es medida mediante índices de satisfacción en la prestación del servicio, por lo anterior, al mes de septiembre de 2019 el porcentaje de satisfacción de los derechohabientes en la atención y servicio otorgado en las Oficinas Centrales del FOVISSSTE ascendió a 81.9%, donde se brindó atención a 42,218 acreditados(as), derechohabientes y ciudadanía en general.

- Sistema de Gestión de Trámites

Se cuenta con un Sistema de Gestión de Trámites (SIGET) para el registro y seguimiento de los tramites que llegan a Oficinas Centrales y a los Departamentos de Vivienda alrededor de la República; a través de este sistema del 01 de diciembre de 2018 al 30 de septiembre de 2019 se atendieron 418,784 trámites de derechohabientes, acreditados y/o ciudadanía en general.

- Departamentos de Vivienda y oficinas alternas a lo largo de toda la República

El FOVISSSTE tiene presencia a lo largo de toda la República Mexicana con 41 Departamentos de Vivienda y oficinas alternas en las que se brindan los servicios relacionados para la originación y formalización de créditos y su seguimiento. Cada estado tiene un departamento de vivienda, excepto la Ciudad de México, que tiene cuatro; en los estados de Chihuahua, Coahuila, Durango, México, Quintana Roo, Sinaloa y Veracruz hay un mecanismo adicional de atención a la derechohabiencia a través de una oficina alterna en una ciudad distinta a donde se ubica el departamento de vivienda.

ii. DEBILIDADES

a. En Materia Financiera

- Dependencias afiliadas que reportan inadecuadamente el monto de los salarios de los trabajadores

En el proceso de originación y con la finalidad de obtener montos de créditos superiores a los que correspondería al salario mensual del trabajador, algunas dependencias informan de manera inadecuada el valor real de los salarios de algunos trabajadores, lo cual repercute negativamente en la recuperación del monto financiado a través del descuento del 30% del salario del acreditado.

En dichos casos, éste resulta insuficiente para amortizar en el plazo previsto el monto adquirido, lo que genera para el área financiera montos recuperados menores a lo planeado, con riesgos de extensión a largo plazo, al no haber un procedimiento eficaz para recuperar el déficit.

- Fallas en la recuperación de cartera crediticia fuera del sector

Se presentan problemas para realizar la cobranza extrajudicial cuando la información de contacto del derechohabiente no basta para encontrarlo o no se cuenta con la documentación necesaria para ejercer la acción de cobro. Los vacíos o errores en este tipo de información datan del contacto que personal del FOVISSSTE o de la entidad financiera tuvo con el derechohabiente en la originación o formalización del crédito.

También se debe a errores en el resguardo del expediente, a la falta de seguimiento pronto y oportuno del acreditado en cuanto deja de realizar su pago, y a la falta de mecanismos para detectar la rotación del personal acreditado y adecuar las estrategias para dar continuidad oportuna al pago.

b. En Materia Crediticia

- Alta concentración en el otorgamiento de créditos hacia el esquema Tradicional

Durante los años 2018 y 2019, en promedio el 88.1% de los créditos del FOVISSSTE han sido colocados en el esquema de crédito tradicional, el otro 11.9% se distribuye en los otros esquemas crediticios.

- Percepción negativa de los derechohabientes en relación con la oferta crediticia del FOVISSSTE al no ofrecer productos que ya se encuentran en instituciones similares.

Los derechohabientes observan desventajas comerciales ocasionadas por la falta de disponibilidad de esquemas hipotecarios ofrecidos por otras instituciones como el INFONAVIT, tales como “Mejoravit”⁷³, diseñado para realizar mejoras o reparaciones en la casa del acreditado, de su cónyuge, de sus padres, hijos o, incluso, abuelos. Los créditos se utilizan para acciones como pintar, impermeabilizar, colocar piso, arreglar la carpintería, herrería, entre otros. Otro programa de INFONAVIT es “Cambiavit” que facilita al acreditado cambiar la casa para la que se le otorgó el crédito por otra según sus deseos y necesidades, generalmente, por factores asociados al cambio de residencia, al trabajo o familia.

- Escaso apoyo y promoción a los créditos para mejoramientos y otros programas, distintos a la compra de casa-habitación

Hasta el año de 2017, el FOVISSSTE contaba con el esquema denominado “Respaldados M”, mediante el cual se apoyaba a los derechohabientes con créditos para reparar, ampliar, mejorar o remodelar sus casas-habitación, actualmente mediante el Crédito Tradicional se accede a estas líneas de crédito. En 2018 y 2019 el número de acciones registradas para estos conceptos es prácticamente nulo. Los créditos otorgados en 2018 para mejoramientos fueron 23 y 35 para ampliaciones; mientras que en 2019 por los mismos conceptos se registraron 20 y 25, respectivamente, por la falta de incentivos y promoción a este tipo de acciones de vivienda.

- Colocación crediticia dirigida, preferentemente, a segmentos de derechohabientes de mayores ingresos

De acuerdo con la nueva política de vivienda, se debe dar preferencia a la población con ingresos menores a cuatro salarios mínimos; sin embargo, el Fondo en el periodo 2013-2019, ha destinado en promedio el 57.7% de sus créditos y el 70.1% de su inversión a los derechohabientes con ingresos mayores a ese rango.

- Financiamiento hipotecario concentrado en pocas entidades federativas

En nueve entidades federativas se concentró más del 55% del otorgamiento crediticio ejercido de 2013 al 2019 (con datos a noviembre 2019), ellas son: Estado de México (11.0%), Ciudad de México (10.8%), Veracruz (7.3%), Hidalgo (6.3%), Morelos (4.8%), Chiapas (4.3%), Puebla (3.7%), Sinaloa (3.5%) y Jalisco (3.5%).

⁷³ Tras la reintroducción de Mejoravit en enero de 2016, la composición del otorgamiento de crédito se ha mantenido en promedio en 42% de vivienda nueva, 29% vivienda usada y 28% Mejoravit. Plan Financiero del INFONAVIT 2019-2023, pág. 200.

Por su parte, las entidades federativas que recibieron un menor número de créditos a la vivienda fueron: Campeche (1.0%), Colima (1.1%), Zacatecas (1.3%), Tlaxcala (1.3%), Baja California (1.7%) y Tabasco (1.8%).

- Falta de estudios y diagnósticos que orienten a los desarrolladores de vivienda

A la fecha no existen estudios y/o diagnósticos mediante los cuales se oriente a los oferentes y/o desarrolladores o su respectiva Cámara para la construcción de viviendas en regiones y por entidades federativas o municipios, en los cuales no exista oferta de vivienda suficiente y por tanto se cuente con una demanda potencial importante.

- Insuficiente supervisión a los desarrolladores de vivienda

Uno de los retos del FOVISSSTE es poner especial atención a los desarrolladores de vivienda, a fin de verificar que la construcción y el diseño de los inmuebles cumplan con la normatividad en materia de ordenamiento territorial y que se apegue a los siete elementos de vivienda adecuada definidos por ONU-Hábitat. La falta de supervisión de la infraestructura habitacional pone en riesgo la seguridad patrimonial de los acreditados, ya que los inmuebles pueden presentar vicios ocultos, deficiencias de calidad o en otros aspectos.

- Inexistencia de evaluaciones del desempeño a desarrolladores de vivienda

Con base en la revisión de los registros que obran en el Sistema Integral de Oferta de Vivienda (SIOV), actualmente no se lleva a cabo la evaluación del desempeño de los Desarrolladores de Vivienda, ya que la única actividad que se tiene implementada es el registro y la actualización de la información de cada una de las empresas desarrolladoras que pretenden ofrecer sus viviendas a derechohabientes del FOVISSSTE.

Una de las acciones que se desprendería de dicha actividad, es verificar si las empresas cuentan con antecedentes de malas prácticas hacia los acreditados del Fondo y, en caso de existir, otorgarles su registro de manera condicionada en tanto sea atendida la inconformidad. En caso de no solventarse, el registro de la empresa sería invalidado, con lo cual no podrán vincular operaciones entre el FOVISSSTE y los acreditados.

- Insuficiente supervisión a las entidades financieras

Uno de los grandes problemas que externan los derechohabientes es la carencia de información completa y objetiva por parte de las entidades financieras. Actualmente, no hay un seguimiento de cuántas son y cómo se comportan con el derechohabiente, tampoco hay mecanismos para su supervisión, regulación y control, al ser Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (Sofomes), no están sujetas a la normatividad en términos de materia contable, ni en lo relativo a su constitución, operación y prevención de operaciones ilícitas.

Como mandatarias del FOVISSSTE, tienen el compromiso legal de realizar por cuenta y orden del Fondo todo el proceso de originación y formalización de los créditos hipotecarios. Por ello, es necesario que se establezcan procesos mediante los cuales se

incentive en ellos un desempeño operativo más competitivo, legal y adecuado a los requerimientos del Fondo en función de la naturaleza de la información que manejan y del alcance de sus operaciones (un crédito hipotecario puede tener una vigencia de hasta 30 años).

- Falta de supervisión al Sistema Integral de Originación (SIO)

Es importante señalar que el FOVISSSTE no se basta para verificar en el Sistema Integral de Originación (SIO) que la integración del expediente por las entidades financieras o instancias originadoras haya sido completa y eficiente. Cada uno de los expedientes es revisado y dictaminado por el guarda valores y en caso que se detecte una inconsistencia, la entidad financiera está obligada a solventarla y hasta entonces el crédito es autorizado y pagado. Sin embargo, este proceso de supervisión y corrección externa deriva en un costo económico para el FOVISSSTE y no está exento de errores que eviten en el futuro problemas documentales al derechohabiente y a la propia Institución.

- Carencia de herramientas digitales eficientes para el proceso de originación de créditos

Si bien en el pasado FOVISSSTE desarrolló una herramienta digital, Credidigital, para reducir tiempos y costos en la interacción del acreditado con el Fondo y las entidades financieras en la originación y formalización de su crédito, resultó limitada su difusión y uso, tanto como su efectividad. Así, actualmente, se carece de una herramienta útil que no solo agilice el proceso de otorgamiento, sino que garantice el cumplimiento de los requisitos (documentales y administrativos) previstos en la ley con los cuales es posible acceder a un crédito.

- Sistemas informáticos segmentados e inseguros para la gestión crediticia

El sistema informático empleado en FOVISSSTE para la originación del crédito (Sistema de Originación de Crédito) presenta inconsistencias en los datos debido a que no hay un protocolo para la modificación, seguimiento de los mismos desde que el derechohabiente se registra a la convocatoria anual de Crédito Tradicional, hasta que formaliza su crédito. Además, fuera de los plazos establecidos por el Fondo, hay inscripciones adicionales, determinadas por el Grupo de Atención a Acreditados y la Comisión Ejecutiva, por lo que existen oportunidades de mejora al seguimiento de los casos a nivel sistemas informáticos.

c. En Materia Jurídica

- Fallas en la implementación del Modelo Integral de Cobranza

Incorrecta aplicación de los productos solución dentro del Modelo Integral de Cobranza por la movilidad del personal en los departamentos de vivienda, lo que causa desconocimiento del proceso de aplicación, así como por una inadecuada capacitación.

- Despachos de recuperación y entidades financieras con deficiencias en su operación

Derivado de las aportaciones de las distintas unidades administrativas sobre el diagnóstico de la situación del FOVISSSTE, se informó que el personal de los despachos de recuperación y las entidades financieras no cuentan con la debida capacitación para atender las atribuciones delegadas por el FOVISSSTE.

d. En Materia de Gestión Administrativa

- Estructura organizacional del Fondo obsoleta e insuficiente

No ha habido una actualización para que la estructura, organización y los procesos operativos del Fondo respondan a las nuevas y crecientes necesidades de los derechohabientes, así como al contexto donde actualmente se desarrolla el Fondo. Para afrontar los desafíos, que en materia social y de vivienda establece la Cuarta Transformación, se requiere un nuevo marco orgánico para que, a través de la mejora continua, se ofrezcan productos y servicios adecuados, con personal capacitado en los procesos y la atención al derechohabiente. Hasta principios de 2020, está en revisión la propuesta de reingeniería institucional.

- Gobierno Corporativo con áreas que aún no han sido creadas

No existe un área de Auditoría Interna, y aunque existe la Contraloría Interna se encuentra vacante en cuanto a personal y funciones; ambas son necesarias para el escrutinio y control de las operaciones del FOVISSSTE desde la institución misma. No obstante que esta situación ha sido observada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en 2016, como resultado de su Visita de Inspección Ordinaria en 2015, y ratificada por la Auditoría Superior de la Federación en su auditoría practicada en 2019, la ausencia de ambas figuras no es imputable al Fondo ya que fueron solicitadas para su autorización al ISSSTE, mismo que a la fecha tiene pendiente resolver esta cuestión con el salvoconducto de la SHCP.

- Persisten procesos y subprocesos que se realizan de manera manual

Se identificaron algunos subprocesos que se realizan de manera manual o no automatizada y cuyo volumen o importancia amerita la automatización, algunos de esos procesos son “Promoción Crediticia”, “Apoyo Logístico”, “Seguimiento a Derechohabientes”, “Supervisión de Operaciones”, “Diseño de Nuevos Productos”, “Cobranza Judicial” (visualiza información en Sistema), “Otorgamiento y Revocación de Poderes”, “Emisión de Opinión Jurídica”, “Dictaminación y Registro de Convenios y Contratos”, “Dictaminación y Registro sobre la Idoneidad de Incorporar a Entidades Financieras como Mandatarias del FOVISSSTE”.

También el “Desahogo, Atención y Seguimiento a los Asuntos Contenciosos”, “Identificación de Riesgos Operativos, Tecnológicos y Legales”, “Pérdida potencial de los juicios hipotecarios del FOVISSSTE”, “Establecimiento de los Niveles de Tolerancia al Riesgo Operacional (NTRO)”, “Acciones en caso de excesos a los Niveles de Tolerancia al Riesgo Operacional”, “Establecimiento de Límites de Exposición al Riesgo” (LER), “Acciones en caso de excesos a los Límites de Exposición al Riesgo”, “Aprobación desde

una perspectiva de Administración Integral de Riesgos”, “Cálculo del Índice de Fortaleza Patrimonial del FOVISSSTE”, “Registro y Verificación del Cumplimiento en la Actualización de los Manuales de Procesos del FOVISSSTE”, entre otros.

- Sistemas informáticos inadecuados y obsoletos

Los sistemas informáticos con los que cuenta esta entidad de fomento presentan problemas de obsolescencia, además de algunas debilidades como falta de confiabilidad, existe ausencia de bases de datos únicas e información homóloga entre las distintas fuentes, también falta de control de calidad en la información generada.

Faltan licencias y mantenimiento de equipos, *layouts* o catálogos de definición de las variables que componen las bases de datos. La obsolescencia provoca vulnerabilidad en los registros y sistemas que pueden ser objeto de modificaciones a la información crediticia, abusos y fraudes; con una alta exposición a los “ciberataques”.

El SIBADAC es antiguo y presenta problemas e inconsistencias en las bases de datos, en el GRP Web faltan desarrollos por concretarse para facilitar la operación de diferentes áreas. Mientras DOCUMENTUM y SIGAP están fuera de servicio y no hay posibilidad de consultar los expedientes de crédito de manera electrónica, ni la correspondencia recibida entre 2008 y 2018.

En el SIREB no existen mecanismos de seguimiento electrónico a las peticiones, sugerencias o quejas de los derechohabientes que faciliten el ahorro de tiempo y recursos, pero, sobre todo, que agilicen las gestiones entre los distintos departamentos involucrados en algún asunto.

e. En Materia de Administración de Recursos Humanos y Materiales

- Personal administrativo-operativo que no está capacitado en la labor que desempeña

Derivado de las aportaciones de las distintas unidades administrativas sobre el diagnóstico de la situación del FOVISSSTE, se destacó que existen deficiencias en las habilidades, conocimientos y capacidades del personal en las subdirecciones de Asuntos Jurídicos, Finanzas y Atención a Acreditados, además, de falta de conocimiento especializado, dado el requerimiento multidisciplinario que se les demanda a los trabajadores. Estas deficiencias se observan en mayor medida en los Departamentos de Vivienda (de donde se deriva una excesiva especialización de funciones por esta razón, además de una inadecuada división del trabajo); y en materia de temas uno de los más necesarios es el de la Administración Integral de Riesgos.

- Deficiencias en el Programa Anual de Capacitación

Se encontró que en el Programa Anual de Capacitación (PAC), de los años 2013 a 2018, un tercio de los recursos presupuestados no se ejerció; en 2017 ningún trabajador se capacitó en las cuatro acciones establecidas por el mismo Programa. En general, se observa falta

de organización en la puesta en marcha del PAC, motivada por la falta de interés, disponibilidad y accesibilidad de los empleados y por la sensibilidad de sus superiores, así como por la falta de obligatoriedad.

No hay una visión clara de la importancia y las ventajas de recibir la capacitación. Esto encuentra su contraparte en el tipo de cursos que se brindan o en la dinámica utilizada para impartirlos, los cursos trascendentes para las funciones de los empleados suelen ser aburridos, sin contenido de calidad y en ocasiones repetitivos, es decir, el mismo empleado puede tomar el mismo curso en un período distinto, a falta de un plan o programa de continuidad de acuerdo al aprendizaje de los trabajadores.

También se observa escaso interés por parte del personal del FOVISSSTE en participar en la encuesta que sirve para la Detección de Necesidades de Capacitación, lo que provoca que se cuente con poca información y no se contemplen todas las áreas de mejora. Dicha encuesta puede no ser la mejor estrategia o, por lo menos, no debería ser la única para elegir el contenido, debido a la visión subjetiva y parcial de quienes la realizan.

La reingeniería institucional, los objetivos del FOVISSSTE, las funciones y la opinión de quienes dirigirán su ejecución establecerían parámetros para el plan de capacitación.

f. En Materia de Atención a Acreditados

- Problemas en la representatividad y escucha de los acreditados al interior del Fondo

La Subdirección de Atención a Acreditados es el vínculo entre acreditados, derechohabientes, ciudadanía en general y el FOVISSSTE: es la cara de la institución en el servicio al público y, a su vez, es la representante de los acreditados al interior de la Institución. Reciben problemáticas complejas ya sea porque amerita la intervención de más de una subdirección en su solución, porque datan de anteriores administraciones, y/o afectan económicamente el patrimonio de los acreditados, su vivienda y recursos económicos.

Detonan una oportunidad para que, a través de la Subdirección, se creen mecanismos para posicionar la presencia del FOVISSSTE y sus servicios a través de la atención y también para que el derechohabiente o acreditado se sienta identificado, entendido y escuchado al interior de la Institución. Si ha acudido a ella es porque no puede resolverla por sí mismo, es función del FOVISSSTE respaldarlo. Es importante que un área de la Subdirección oriente, acompañe en el proceso de solución al acreditado y sea su representante ante otras subdirecciones que son las únicas que conocen o pueden abordar en conjunto una problemática atípica.

- Fallas en los Departamentos de Vivienda

La atención que se brinda en los departamentos de vivienda no está homologada y carece de un marco normativo propio para regular su operación en temas como el otorgamiento de créditos, liquidaciones y otros trámites, en detrimento de la atención al

acreditado y de la puesta en marcha de mecanismos en materia de seguridad y transparencia que desincentiven la comisión de actos ilícitos o faltas administrativas.

- Procesos lentos en los trámites de cancelación de garantía hipotecaria al interior de la República

Con el propósito de ejercer los recursos públicos de manera responsable y mesurada, se eliminó la figura de los jefes de Departamentos de Vivienda y los poderes que se les conferían para la cancelación de garantía hipotecaria, lo que generó una disminución en el dinamismo al objetivo de dar certeza jurídica a los acreditados y ha perturbado las funciones y responsabilidades en los departamentos.

- Distribución inequitativa de las cargas de trabajo

Hay una carga inequitativa en el número de trámites realizados en cada uno de los 41 departamentos de vivienda y oficinas alternas a lo largo de los Estados de la República Mexicana, mientras en oficinas centrales se realizan la mayor parte de los trámites, seguidos de Jalisco, Oaxaca, y Guanajuato; hay estados como Zacatecas en donde se realizan en promedio cero trámites por cada empleado y en el módulo de atención de la zona sur de la Ciudad de México se realizan dos en promedio. Sea por causa de la cantidad de acreditados que corresponde a cada departamento o módulo o que el personal tenga menos atribuciones o conocimientos que en otras oficinas, conviene realizar las acciones pertinentes que establezcan un equilibrio.

- Deficiencias en la comunicación entre FOVISSSTE y los acreditados a través de los canales de atención

Los canales mediante los que se atiende a la población acreditada, derechohabiente y de la ciudadanía en general son los siguientes: Portal oficial del FOVISSSTE, *Call Center*, Sistema de Recepción de Buzón de Quejas, Sugerencias y Reconocimientos (SIREB), y Módulos de Atención Ciudadana en la Ciudad de México y en los departamentos de vivienda.

La información sobre los requisitos para los distintos trámites y servicios no es uniforme entre ellos, no todos cuentan con personal familiarizado con los distintos procedimientos y no tienen un mecanismo de seguimiento adecuado a las solicitudes que garanticen una solución conjunta, informada y vinculante. Todo ello provoca confusión, malos entendidos, demora en la conclusión de los mismos y complica la atención pues aún para los empleados que están al frente del servicio la información no es clara y entorpece el proceso.

iii. AMENAZAS

a. En Materia Financiera

- Reducción de personal en la Administración Pública Federal

Como resultado de la política de austeridad republicana, el Gobierno Federal continúa con el proceso de revisión de las estructuras administrativas de las diferentes

dependencias y entidades del sector público presupuestario para reducir personal de la nómina que de haber ejercido su derecho de financiamiento hipotecario en FOVISSSTE suspendería la amortización de su crédito, con la probabilidad de incrementar la cartera vencida, disminuir el flujo de efectivo y afectar la sostenibilidad financiera de esta entidad de fomento.

- Baja en la calificación crediticia de las empresas productivas del Estado, que afectan al Gobierno Federal, sus organismos y empresas

Derivado de la baja en la calificación crediticia de la principal empresa productiva del estado, PEMEX, por parte de las agencias calificadoras en julio de 2019, al colocarla en un grado especulativo y con riesgo de impago de sus obligaciones, aumenta la probabilidad de que estas agencias reduzcan la opinión crediticia de las empresas del Gobierno Federal irrestrictamente, lo que podría afectar directamente a las calificaciones del Fondo.

- Afectación en el flujo de ingresos provenientes de las aportaciones del 5% de la Subcuenta de Vivienda y del 30% de recuperación crediticia

Parte de la no recuperación de adeudos de las dependencias y entidades morosas, por concepto de las aportaciones del 5% a la Subcuenta de Vivienda y del 30% de recuperación crediticia, deriva de los cambios en la estructura de las antiguas dependencias federales, tal como cambio de nombre o en condición de reciente creación, remoción del personal capacitado en los sistemas de pago de la anterior administración, falta de conocimiento del procedimiento de los nuevos empleados o vacancia del puesto para realizar la función. En el trato del tema con los estados e instituciones, en general, se necesitan convenios vigentes y cláusulas de garantía para poder llevar a cabo dichas afectaciones.

b. En Materia Crediticia

- Reducción en las acciones de financiamiento a nivel nacional

En los últimos 6 años, de 2013 a 2018, el financiamiento nacional de vivienda registró una tasa media de crecimiento anual negativa de -2.9%; principalmente explicada por el comportamiento de los organismos y bancos siguientes: Banjercito (-25.7%), SHF FONDEO (-18.9%), CONAVI (-7.5%) y FOVISSSTE (-6.6%), debido al bajo crecimiento económico, en particular del sector construcción-residencial, lo que constituye una amenaza externa y una debilidad para el cumplimiento de las metas de colocación crediticia del FOVISSSTE.

- Escasez de suelo a precios asequibles en ciudades o zonas conurbadas

A noviembre de 2019, a través del registro de oferta de vivienda del FOVISSSTE, se ofrecen 388,135 inmuebles, 70% de ellos concentrados en 11 entidades federativas, aunque solo 61,651 (15.9%) corresponde a vivienda terminada y disponible de inmediato para ser otorgada en crédito. Vista la oferta desde una perspectiva municipal, en 51 municipios del país se ubica el 64.6% de la oferta total, 250,606 viviendas, la mayoría en la periferia de

grandes ciudades como Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Querétaro, pero alejadas de los principales centros laborales.

- Déficit habitacional a nivel nacional, con tendencia a aumentar en el corto y mediano plazo

En México se observa un constante déficit habitacional durante el período 2014-2019, es decir, el número de acciones de financiamiento para adquirir una vivienda (demanda de casas nuevas y usadas), supera el número de viviendas identificadas en inventario o disponibles (oferta de vivienda), lo que da como resultado un balance deficitario, en 2019 fue de 27.8%, siendo el más elevado de los últimos cinco años. El balance deficitario resultó más significativo en los estados de Chihuahua, Baja California, Ciudad de México, Jalisco, Estado de México, Coahuila y Veracruz.

c. En Materia Jurídica

- Límites en la personalidad y marco jurídico del FOVISSSTE

Tanto la Ley del ISSSTE como las diferentes normas y reglamentos de operación del FOVISSSTE constituyen el marco jurídico y normativo que acota su actuación. Sin embargo, no solventan obstáculos como la falta de personalidad jurídica del Fondo que le impide apropiarse de los inmuebles legalmente al ejercer la garantía hipotecaria cuando hay un incumplimiento de obligaciones. Por razones similares el Fondo no puede operar con la misma capacidad y funciones que el resto del mercado mexicano de vivienda, por ejemplo, en materia de renta de casas-habitación, quitas a discreción sobre saldos de deuda, operaciones de remates judiciales o cesión de derechos litigiosos.

- Elevados costos y gastos en procesos de notariales

Se presenta una diversidad de costos y gastos procesales que no están controlados por autoridad alguna, debido a que cada notario establece honorarios discrecionales que en ocasiones resultan elevados para los acreditados que buscan atender sus procesos de cancelación de hipotecas y escrituración de vivienda.

d. En Materia de Gestión Administrativa

- Falta de colaboración entre instituciones de carácter administrativo, operativo o para intercambio de experiencias, a nivel federal, estatal y municipal; entre instituciones públicas y privadas

La falta de coordinación institucional entre las diferentes dependencias públicas en temas de carácter administrativo, limitan acciones como la cancelación de hipotecas, escrituración de vivienda, ordenamiento territorial y urbano, la dotación de servicios e infraestructura estatal y municipal, en parte por la diversidad de leyes y reglamentos en materia de construcción, lo va en contra de que los acreditados cuenten con una vivienda adecuada y, por tanto, con seguridad y certeza patrimonial sobre los inmuebles. La falta de colaboración limita la solución de problemas comunes, alargando la curva de aprendizaje de las instituciones con menos pericia en temas específicos y generando atraso en el desarrollo del país en materia de vivienda.

e. En Materia de Administración de Recursos Humanos y Materiales

- Escasez en materiales y servicios generales

Como resultado de la nueva política de austeridad republicana, existe el riesgo de que al instrumentar acciones de consolidación de adquisiciones desde el nivel central se presente escasez temporal para sufragar gastos tales como arrendamiento de equipo de transporte, combustibles, limpieza, jardinería y fumigación, servicios de vigilancia y materiales y útiles de oficina.

f. En Materia de Atención a Acreditados

- Violencia e inseguridad

La oferta de vivienda por parte del FOVISSSTE no está exenta de sufrir las consecuencias de la situación de inseguridad que se vive en el país; de acuerdo con la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción Sobre Seguridad Pública elaborada por el INEGI, en 2018 el 24.3% de los mexicanos se sentía inseguro en su propia vivienda. En 2018, el 8% del robo a casa habitación a nivel nacional fue con violencia y para 2019 aumentó a 10%. Estas cifras se traducen para el Fondo en invasión, abandono de las viviendas hipotecadas y suspensión definitiva los pagos, con repercusiones financieras para el Fondo.

iv. OPORTUNIDADES

a. En Materia Financiera

- Tendencia de las tasas de interés a la baja, lo cual promueve una mayor competitividad entre entes financieros que otorgan crédito

La política monetaria del Banco de México ha impulsado una disminución de las tasas de fondeo bancaria; así como de los Certificados de la Tesorería, en diciembre de 2018 su valor se ubicó en 8.17% anual y un año después en 6.80%. Este comportamiento en las tasas contribuye a una mayor disposición de fondos para el otorgamiento de créditos.

- En el mercado financiero, FOVISSSTE obtiene financiamiento a un costo competitivo, derivado del bajo riesgo crediticio y el tipo de activo que ofrece

Durante 2019 el FOVISSSTE realizó dos emisiones bursátiles, la primera de ellas fue de 10,000 millones de pesos con una tasa de interés de 4.15%. La primera, realizada en agosto, recibió la calificación “Triple A” por parte de HR Ratings y Moody’s, la máxima que otorgan a nivel nacional para este tipo de instrumento. La segunda, se llevó a cabo en diciembre por 4,000 millones de pesos, con plazo de 29 años y una tasa de interés anual de 4.27%, lo que ratifica el buen manejo financiero de la institución.

b. En Materia Crediticia

- Disposición de los organismos nacionales de vivienda y dependencias públicas para trabajar coordinadamente.

El nuevo Programa Nacional de Vivienda 2019-2024 es fruto de los primeros esfuerzos hechos a raíz de los cambios normativos que confirieron a la Secretaría de Desarrollo

Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) la rectoría pública en materia de vivienda para la convergencia de las instituciones y actores involucrados y con interés en el sector vivienda. Este Programa es pionero en el mundo por su alineación a los criterios de vivienda adecuada de la ONU; sus objetivos y estrategias fueron construidos con diversos actores de los sectores privado, público y social a través de foros, mesas de diálogo y reflexiones en todo el país.

La evaluación permanente de este Programa permitirá avanzar hacia 2024 en cinco principios impulsados por cada uno de sus objetivos: la persona y su derecho a la vivienda en el centro de todas las decisiones del sector vivienda; uso eficiente de los recursos públicos; coordinación entre el sector público y privado para propiciar el ejercicio del derecho a la vivienda; derecho a la información y rendición de cuentas de los actores del sistema de vivienda; ordenamiento territorial y gestión de suelo que priorice la vivienda adecuada.

c. En Materia Jurídica

- Existe un universo de cartera vencida que no se ha atendido y que puede incluirse en el mediano plazo en la cobranza judicial.

La cobranza judicial es un proceso que se ha implementado apenas desde el 2012, por lo que existen segmentos del Portafolio del FOVISSSTE sobre los que ya no se tiene posibilidad de ejercer acción judicial o, bien, hay deficiencias en la integración documental requerida para ejercerla. La oportunidad está tanto en redimir para cobranza y control los expedientes antiguos sobre los que no se ha efectuado acción de cobro y a nivel administrativo reducir las secuelas y los métodos por los que ese segmento de la cartera permanece en tal status.

d. En Materia Gestión Administrativa

- FOVISSSTE tiene diversos órganos reguladores y fiscalizadores para un mayor control y revisión de la operación.

El FOVISSSTE como entidad de fomento se encuentra regulada por diversos órganos de fiscalización y regulación, en el primer caso, se encuentra la Auditoría Superior de la Federación, órgano de fiscalización de la Cámara de Diputados, además de los Órganos Internos de Control dependientes de la Secretaría de la Función Pública; mientras que por el lado de la regulación tiene a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Bajo esas circunstancias, el FOVISSSTE se obliga a cumplir con las leyes, reglamentos, y disposiciones que lo norman, para la consecución de su misión y visión y responder de la forma más adecuada a sus responsabilidades con acreditados y órganos de gobierno.

- Automatización de trámites y/o procesos

El proceso de automatización de procesos y subprocesos, así como de trámites que involucran la intervención de terceros, es un elemento indispensable para combatir la corrupción. Es indispensable que los procesos y subproceso que se han enlistado sean llevados a cabo.

- Creación del área de Auditoría Interna

Como resultado de las observaciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, es importante que se cree el área de auditoría interna, a fin de revisar la operación crediticia, financiera, comercial y administrativa y con ello minimizar riesgos de opacidad, fraude, corrupción, conflicto de intereses, rendición de cuentas, entre otros. La autorización para la creación de esta área se encuentra en el ámbito del ISSSTE y, en última instancia, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

e. En Materia Administración de Recursos Humanos y Materiales

- Amplia oferta de instituciones educativas que podrían participar en el Programa Anual de Capacitación

Resulta indispensable realizar una mejor selección de las instituciones que participan como capacitadores en el Programa Anual de Capacitación, existe una amplia oferta de instituciones educativas con capacidad de aportar conocimientos de alto nivel, de donde pueden surgir las de mejor desempeño para el cumplimiento cabal de los anexos técnicos del servicio. Esta mejora en la selección repercutirá en la mejora en los resultados de la capacitación del personal del Fondo.

f. En Materia de Atención a Acreditados

- Política Nacional de Vivienda que promueve la interrelación entre distintos organismos vinculados con el sector vivienda

Las nuevas estrategias del Programa Nacional de Vivienda han favorecido la interrelación entre los distintos actores del sector vivienda, la presencia del FOVISSSTE en toda la República Mexicana a través de los distintos departamentos de vivienda debe aprovecharse para continuar con dicha dinámica, escuchar las necesidades locales de los derechohabientes y acreditados, y ser un intermediario para la gestión de posibles soluciones con ayuda del gobierno federal, estatal y municipal y desarrolladores.

V. CONCLUSIONES:

ESTADO DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL

FOVISSSTE es una institución trascendental para el otorgamiento de créditos a los trabajadores del Estado, los mecanismos en materia financiera han permitido una importante evolución y control institucional. Sin embargo, como muchos actores al interior de la institución lo mencionaron al hacer el diagnóstico de las áreas a su cargo, hay un desfase entre la integración y competencias del personal con los requerimientos actuales del Fondo, en términos de los desafíos que representan los objetivos de la administración federal actual.

El FOVISSSTE está viviendo una etapa de apertura en la que hay comunicación e interrelación con otros actores del sector e institucionales, pero también con los desarrolladores, notarios, valuadores y todos aquellos vinculados con el FOVISSSTE en la tarea de otorgamiento. La interacción sistemática y ordenada con cada uno de los actores, redituará en un juego donde el resultado sea ganar-ganar para todos ellos. Así

como es necesario el énfasis en esta interacción, también lo es fomentar la capacitación del personal, en la búsqueda de obtener el mayor rendimiento del trabajo de cada uno de ellos y que éste reditúe en el bienestar máximo posible de la población derechohabiente o acreditada.

Estos son los principales retos, además de los financieros, para hacer asequible el crédito hipotecario a los derechohabientes, siempre en busca de la permanencia y sostenibilidad del Fondo en el mediano plazo y, en el corto plazo, afrontar el reto que para todas las instituciones y empresas a nivel mundial ha puesto la situación económica y de salud generado por el COVID-2019.



SÉPTIMA SECCIÓN

PROYECCIONES FINANCIERAS Y

PERFIL DE RIESGOS

XI. PROYECCIONES FINANCIERAS

En este capítulo se presenta la proyección de los estados financieros proforma del FOVISSSTE para el periodo 2020-2024. Estas proyecciones toman en cuenta el desempeño histórico operativo y financiero, así como las expectativas macroeconómicas a nivel nacional e internacional. En este sentido, con dichas variables se determinó el escenario, para los ingresos, egresos y patrimonio de la institución.

De forma general, es importante mencionar que, en el primer trimestre de 2020, los mercados financieros internacionales presentan altos niveles de volatilidad y caídas en los activos considerados de riesgo, provocados por dos detonadores; el primero, se debe a la intensificación del brote del Coronavirus (COVID-19) a nivel mundial, mientras que el segundo, se debe a la estrategia petrolera entre Arabia Saudita y Rusia.

Por el lado de la economía mexicana, el panorama muestra una situación difícil, con la falta de crecimiento económico, la elevada incertidumbre y las medidas de emergencia implementadas por el gobierno, hay una alta probabilidad de recesión en este año.

En el desarrollo de este apartado también se integran las variables internas como: la composición de la cartera, las pérdidas esperadas y el desempeño de la Subcuenta de Vivienda.

i. PROYECCIONES MACROECONÓMICAS BASE

En el contexto macroeconómico, se detallan los resultados correspondientes a las expectativas tomadas como escenario base para las proyecciones respecto a la inflación, al PIB, a las tasas de interés, a los indicadores del mercado laboral y de las finanzas públicas. En particular, el desempeño del FOVISSSTE es sensible al comportamiento de la inflación, a las tasas de fondeo gubernamental y a la estabilidad en los empleos del sector Público Federal.

Tabla 43. Variables macroeconómicas

Proyección (Unidad: Porcentaje)						
VARIABLE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PIB	0.0%	1.1%	1.8%	2.0%	2.0%	2.0%
Inflación	2.8%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
UMA's	4.8%	2.8%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%

Fuente: FOVISSSTE con datos del Banco de México e INEGI.

Nota: PIB con datos de Banxico con base a la encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía publicada en diciembre 2019.

a. Producto Interno Bruto

Durante los últimos años la economía mexicana ha experimentado una desaceleración mayor a la anticipada, durante 2017 y 2018 presentó tasas de crecimiento de 2.91% y 2.12%

respectivamente; sin embargo, en la Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: Para diciembre de 2019⁷⁴ los especialistas esperan que para el resto de la presente administración dicha tendencia se revierta.

De acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), para 2020 se espera una reactivación de la economía impulsada por las políticas para incrementar la inversión y consumo (la baja de las tasas de referencia de Banco de México), así como un impulso por la cada vez más factible ratificación del T-MEC.

b. Inflación

En lo referente a la inflación, los agentes económicos han mostrado una gran confianza y credibilidad en la operación y manejo de la misma por parte del Banco de México, lo que ha provocado un efecto de compensación entre el tipo de cambio y la inflación.

El INEGI ha publicado la inflación anual a diciembre de 2019 la cual fue de 2.83%. Lo anterior, ha sido impulsado por menores variaciones en el precio de los energéticos y en algunos productos agropecuarios. En cuanto a las expectativas para los próximos años, en la encuesta de Banxico⁷⁵ los especialistas plantean un escenario con baja inflación lo cual podría apoyar a incentivar el consumo y a mantener el poder adquisitivo de los mexicanos.

c. Unidad de Medida de Actualización (UMA)

De acuerdo con el INEGI, la unidad de referencia y actualización ha mantenido una tendencia constante de crecimiento. De acuerdo con su nivel publicado para el 2020 tiene una tasa de crecimiento de 2.8% la más baja desde el 2016. Tomando en cuenta dichos datos históricos se estima una tasa creciente para esta variable en los próximos años.

d. Comportamiento esperado del universo de trabajadores y pensionados del sector público federal

De acuerdo con los anuarios estadísticos del ISSSTE⁷⁶, durante la última década el número de trabajadores afiliados al Instituto ha mantenido una tendencia estable de crecimiento del 1.2% anual en promedio. Sin embargo, durante la presente administración se ha iniciado un proceso de reducción en los cuadros de los trabajadores del estado. Para fines del presente Plan Estratégico de Negocios se ajustó dicha tasa al 0.9% anual, la cual es la tasa de crecimiento más baja presentada durante la pasada década.

e. Tasa de fondeo

De acuerdo con las políticas establecidas por la Comisión Ejecutiva del Fondo, siempre es deseable invertir por arriba de la tasa objetivo emitida por el Banco de México y comparando con la tasa de CETES, Fondeo Gubernamental y Fondeo Bancario. Por lo anterior, para las proyecciones de los ingresos por inversiones se ha tomado como

⁷⁴ (Banco de México, 2019)

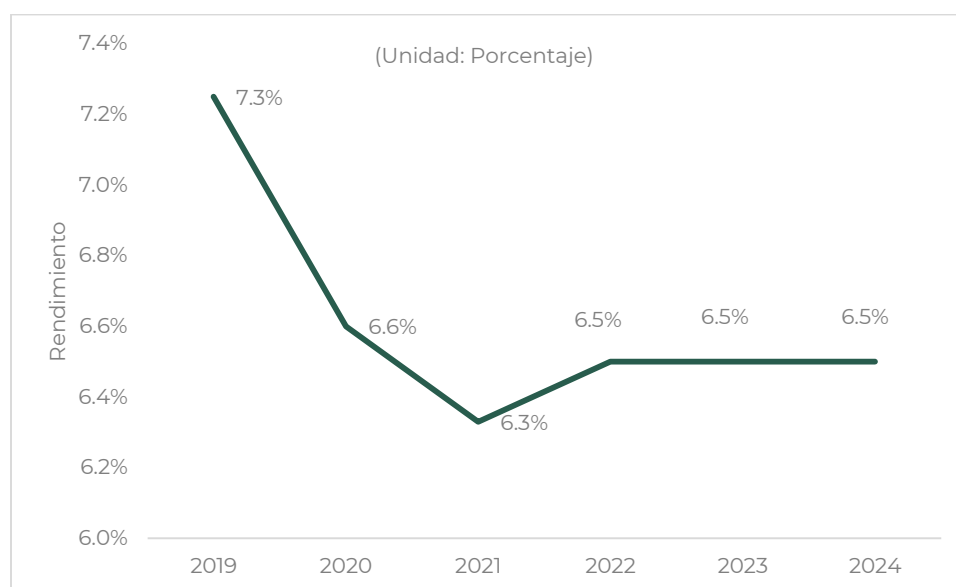
⁷⁵ IDEM

⁷⁶ (ISSSTE, 2019)

referencia las publicadas dentro de la encuesta de Banxico⁷⁷, como el piso mínimo al cual se debe de invertir los recursos del FOVISSSTE.

Como se observa en la siguiente gráfica, la expectativa de los expertos es que la tasa de referencia de los CETES continúe bajando durante los próximos años. Lo anterior, en alineación con el escenario de una inflación baja y controlada para el mismo periodo. Lo cual, incentivará el consumo e impulsará el crecimiento de la economía.

Gráfica 35. Rendimiento Cetes 28 días



Fuente: FOVISSSTE con datos del Banco de México.

f. Salario Mínimo

Uno de los principios rectores de la presente administración y plasmados dentro del Plan Nacional de Desarrollo es: “Por el bien de todos, primero los pobres” y “No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera”. Por ello, desde el inicio de la misma se ha procurado reducir la brecha en el poder adquisitivo de los más pobres al realizar incrementos históricos al Salario Mínimo. Tan solo, a partir del 1 enero de 2020 pasó de 102.68 a 123.22 pesos diarios lo que representa un aumento del 20%.

Para el presente documento, se ha determinado mantener una tasa de incremento para el resto de la administración del 18.1% anual, equivalente al promedio del crecimiento aplicado durante el 2019 y 2020. De cumplirse dicha meta, para el 2024 el salario mínimo se encontraría a niveles de 239.75 pesos diarios.

De acuerdo con lo declarado por el presidente de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos el 10 de mayo del 2019⁷⁸, “...la meta es llevar el salario mínimo en el 2024 a los 360.57 pesos diarios...” por lo que la tasa planteada en el presente se considera como un escenario conservador y factible.

⁷⁷ (Banco de México, 2019).

⁷⁸ Méndez (2019).

ii. VARIABLES INTERNAS

Mediante el estudio del comportamiento histórico del FOVISSSTE se han determinado las siguientes variables internas para la integración de los estados financieros proforma:

Tabla 44. Proyección para los Estados Financieros Proforma

Proyección (Unidad: Millones de pesos -mdp-; Porcentaje)					
VARIABLE	2020	2021	2022	2023	2024
Otorgamiento de créditos (mdp)	36,556	37,835.46	39,159.70	40,530.29	41,948.85
Cesión de cartera	10.9%	10.4%	10.0%	9.5%	9.1%
Morosidad cartera propia	7.2%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%
Límite de bursatilización (mdp)	14,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Índice de Fortaleza Patrimonial	12.8%	12.9%	12.9%	12.9%	12.9%
Tasa activa	5.38%	5.38%	5.38%	5.38%	5.38%
Tasa pasiva	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%

Fuente: FOVISSSTE.

iii. MODELO DE SIMULACIÓN FINANCIERA

Realizar un plan estratégico tiene como objetivo principal trazar un horizonte para mejorar la toma de decisiones, evaluar y escoger la mejor alternativa para lograr los objetivos de la organización. En ese sentido, y desde la óptica de avanzar hacia una coordinación estratégica que sea capaz de administrar los recursos del FOVISSSTE, con una visión de conjunto y largo plazo, un buen esquema de programación presupuestaria supone definir las prioridades del FOVISSSTE para cumplir con su mandato legal y alinear sus estrategias a la Política Nacional de Vivienda.

Mientras tanto, el proceso de planeación financiera se considera uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencia para el FOVISSSTE, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades, para poder cumplir sus metas. En este apartado se proyectan los estados financieros de 2020 a 2024 a fin de mostrar la sostenibilidad con la que cuenta el FOVISSSTE en el mediano plazo; asimismo, se muestran las previsiones e incluyen la estimación de entradas y salidas de flujos de efectivo, considerando el comportamiento del universo de trabajadores y pensionados, la colocación esperada de créditos y la devolución de recursos para los individuos que, se espera, no utilicen su derecho a crédito, entre otros.

El flujo de efectivo nos permite entender la variación de las entradas y salidas de recursos dentro del Fondo, para realizar las previsiones necesarias para asegurar la continuidad operativa. Por lo anterior, es necesario conocer las fuentes de ingreso y egresos que intervienen en la estimación de los estados financieros para los próximos años.

a. Ingresos

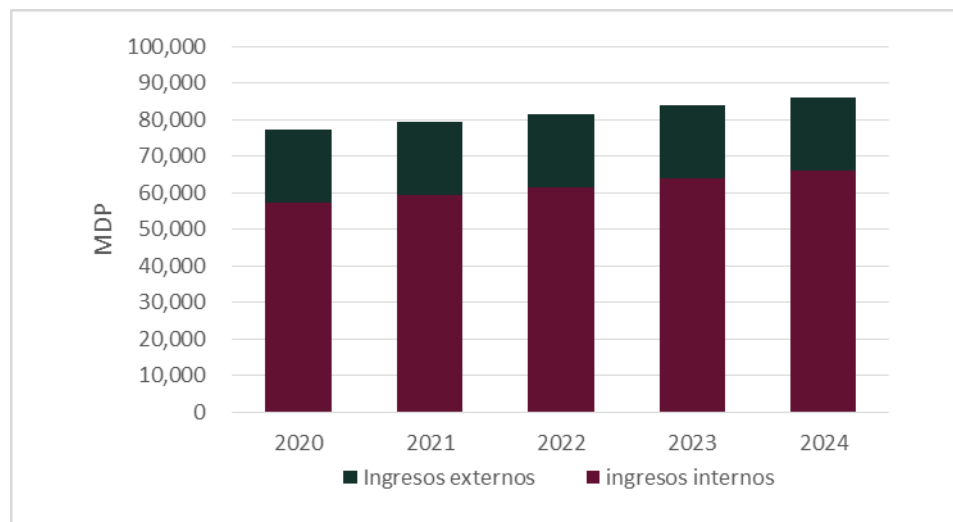
Los recursos del FOVISSSTE se dividen en dos tipos:

- α Internos: Se refiere a las aportaciones a favor de los trabajadores y la recuperación de los créditos hipotecarios vigentes.
- α Externos: Se refiere a las estrategias de financiamiento entre las que se cuentan las líneas de almacenamiento y la bursatilización.

De acuerdo con las proyecciones financieras, del total de ingresos (internos y financiamiento externo), los ingresos internos serán la fuente de financiamiento más importante al representar en promedio el 75.5% de los recursos; de estos, la recuperación de los créditos aportará el 64.8%, en promedio 40,642.26 mdp anuales. En segundo lugar, las aportaciones a favor de los trabajadores representarán 31.0%, equivalente a 19,566.73 mdp. Finalmente, los intereses cobrados por la cartera generarán el 4.1% de los ingresos o, en promedio, 2,540.9 mdp.

En lo referente a las estrategias de financiamiento externo, durante el periodo 2020 y 2024, el 75% de los recursos provendrán de la bursatilización, lo que significa 15,000.0 mdp. En tanto, las líneas de almacenamiento proporcionarán el 25% restante o 5,000.0 mdp.

Gráfica 36. Ingresos del FOVISSSTE



Fuente: FOVISSSTE.

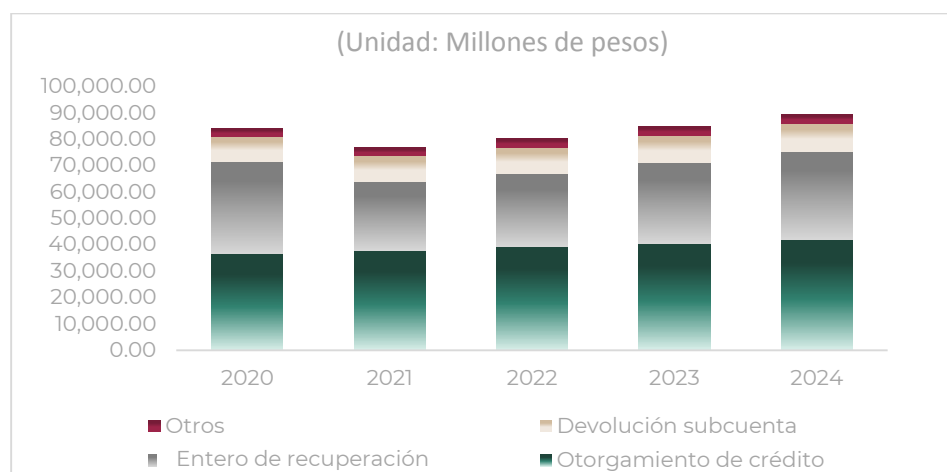
b. Egresos

Para la operación del FOVISSSTE existen tres actividades importantes que representan las principales salidas de efectivo de la Institución. En primer lugar, se encuentra el otorgamiento de créditos hipotecarios; en segundo término, existe el entero de recuperación de créditos a los fideicomisos y, por último, es importante considerar la devolución del saldo de la Subcuenta de Vivienda al momento del retiro de los trabajadores. Es importante mencionar que, si bien estos son los tres conceptos más importantes de egresos para el Fondo, existen otras actividades que también representan salida de recursos.

Al considerar el promedio entre 2020 y 2024, como lo muestra la tabla 45, el otorgamiento de créditos usará en promedio el 47.3%, equivalente a 39,206.06 mdp. La aplicación de cartera bursatilizada por el financiamiento externo representará el 36.8% o 30,632.62 mdp.

Por lo que respecta a las devoluciones a los trabajadores, se estima que será necesario emplear el 12.1% correspondiente a 10,057.80 mdp. Finalmente, se requerirá el 3.8% o 3,159.38 mdp para cubrir el resto de los requerimientos de efectivo.

Gráfica 37. Egresos del FOVISSSTE



Fuente: FOVISSSTE

Es importante mencionar que, de conformidad con lo pactado dentro de los contratos de financiamiento externo, se observa una disminución en el pago de esta en el año 2020 al 2021. Mientras que el resto de los componentes mantienen una ligera tendencia al alza por el periodo proyectado.

c. Flujo de efectivo proforma

Tomando en cuenta las estrategias de financiamiento, así como las necesidades de recursos, se realizó el siguiente estado financiero:

Tabla 45. Flujo de Efectivo Proforma

Proyección (Unidad: Millones de pesos -mdp-)					
CONCEPTO	2020	2021	2022	2023	2024
Disponibilidad Inicial	21,572.5	14,707.6	17,363.4	18,816.9	17,878.5
Ingresos					
Aportaciones a favor de los trabajadores	17,860.1	18,542.7	19,225.4	19,908.1	20,590.7
Recuperación de créditos hipotecarios	37,069.1	38,498.3	39,927.6	41,356.9	42,786.2
Otros	2,280.0	2,384.4	2,488.7	2,593.1	2,697.5
Subtotal	57,209.1	59,425.5	61,641.8	63,858.1	66,074.4
Egresos					
Otorgamiento de créditos	36,556.0	37,835.5	39,159.7	40,530.3	41,948.9
Devolución de la Subcuenta de Vivienda	9,378.0	9,706.2	10,045.9	10,397.	10,761.4
Pago de financiamiento externo	35,194.2	26,179.0	27,827.1	30,602.6	33,360.2

Otros	2,945.8	3,048.9	3,155.6	3,266.1	3,380.4
Subtotal	84,073.99	76,769.6	80,188.3	84,796.5	89,450.9
Flujo neto del periodo	-26,864.9	-17,344.2	-18,546.5	-20,938.4	-23,376.5
Financiamiento externo					
Bursatilización	14,000.0	15,000.0	15,000.0	15,000.0	15,000.0
Líneas de almacenamiento	6,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0
Subtotal	20,000.0	20,000.0	20,000.0	20,000.0	20,000.0
Disponibilidad final	14,707.6	17,363.4	18,816.9	17,878.5	14,502.0

Fuente: FOVISSSTE.

Como se puede observar los recursos necesarios para la operación del Fondo no son cubiertos en su totalidad por los ingresos internos, por lo que se genera un déficit en el periodo. El mismo, es subsanado mediante el financiamiento externo y las disponibilidades iniciales del periodo.

d. Balance General

En el Balance General del FOVISSSTE podemos observar que los componentes más importantes son la cartera de crédito y la estimación preventiva para riesgos crediticios. Por lo que respecta a la cartera de crédito vigente, tiene tasas de crecimiento que van del 4.1% al 5.1% durante el periodo, con la misma tendencia que el incremento en los ingresos por recuperación de créditos del flujo de efectivo.

En el mismo sentido, en cumplimiento a lo establecido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de construir las reservas necesarias para mitigar los riesgos, se espera que las reservas se incrementen y que para el 2024 lleguen a un total de 123,907.07 mdp. Es importante mencionar que en esta cuenta se integran las reservas calculadas para cubrir el riesgo crediticio, el riesgo de extensión y para perdidas no esperadas.

En cuanto al pasivo, la cuenta más grande se refiere a las aportaciones a favor de los trabajadores del 5% del SAR, cuyo monto se espera pase de 180,521.35 mdp en el 2020 a 213,170.67 mdp para el 2024, lo que representa una tasa de crecimiento de 18.1% para el periodo. Lo cual obedece al incremento de la base de derechohabientes del Fondo, así como el aumento salarial para los próximos años.

Finalmente, se debe resaltar que derivado de que el FOVISSSTE es un órgano desconcentrado del ISSSTE, no tiene personalidad jurídica ni patrimonio propio, y por lo tanto no cuenta con la capacidad de mantener un capital, por lo que la cuenta de patrimonio ganado corresponde al resultado neto reflejado en el estado de resultados.

Tabla 46. Balance General Proforma (mdp)

Proyección (Unidad: Millones de pesos -mdp-)					
CONCEPTO	2020	2021	2022	2023	2024
Activo					
Disponibilidades	1,338.47	1,580.17	1,712.44	1,627.04	1,319.76

Inversiones en valores	13,369.13	15,783.26	17,104.44	16,251.41	13,182.18
Cartera de crédito vigente	231,498.09	242,524.16	252,519.35	265,305.48	276,571.21
Cartera vigente	230,536.23	241,516.13	251,469.44	264,202.10	275,420.67
Cartera en prórroga	961.86	1,008.03	1,049.91	1,103.38	1,150.54
Cartera de crédito vencida	17,868.37	18,254.50	19,006.83	19,969.23	20,817.19
Cartera de crédito	249,366.46	260,778.66	271,526.18	285,274.71	297,388.40
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-87,684.72	-94,036.08	-100,866.98	-111,871.80	-123,907.07
Total de cartera de crédito (neto)	161,681.74	166,742.58	170,659.20	173,402.91	173,481.33
Otras cuentas por cobrar	31,769.71	36,280.37	43,636.69	46,587.73	54,733.42
Otros activos	365.31	389.30	413.31	437.31	461.31
Total activo	208,524.36	220,775.68	233,526.08	238,306.40	243,178.00
Pasivo					
Fondo de la Vivienda	190,904.44	199,193.99	209,598.17	217,192.51	224,668.17
Aportaciones a favor de los trabajadores	2,137.66	2,072.67	2,007.67	1,942.66	1,842.67
Aportaciones a favor de los trabajadores 5% SAR	180,521.35	185,707.53	197,078.82	206,888.44	213,170.67
Aportaciones 5% SAR pendientes de cobro	1,574.62	1,574.62	1,574.62	1,574.62	1,574.62
Intereses provenientes del remanente de operación	6,670.81	9,839.17	8,937.06	6,786.79	8,080.21
Otras cuentas por pagar	15,457.60	16,283.68	19,115.65	17,459.47	14,158.95
Total pasivo	206,362.04	215,477.67	228,713.82	234,651.98	238,827.11
Patrimonio					
Patrimonio ganado	2,162.32	5,298.01	4,812.26	3,654.42	4,350.88
Total pasivo y patrimonio contable	208,524.36	220,775.68	233,526.08	238,306.40	243,178.00

Fuente: FOVISSSTE.

e. Estado de Resultados

En el estado de resultados podemos observar que se espera un incremento del 19.6% en los ingresos por intereses devengados de la cartera de crédito del 2020 al 2024, al pasar de 21,671.12 mdp a 25,919.36 mdp. En lo que respecta al margen financiero, para el horizonte planeado, se prevé obtener en promedio 15,000 millones de pesos; mientras que, el monto de la porción del crédito que se estima no tendrá viabilidad de cobro al finalizar el 2020, ascenderá a 12,176.93 millones de pesos y para el 2024 a 12,835.27 millones de pesos.

Finalmente, es importante mencionar que se espera una mejora en el resultado neto derivado del incremento en los ingresos por el cobro de los intereses de la cartera, así como por el crecimiento en la cartera vigente.

Tabla 47. Estado de resultados proforma (mdp)

Proyección (Unidad: Millones de pesos -mdp-)					
CONCEPTO	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por intereses	21,671.12	21,790.27	23,187.54	24,610.80	25,919.36
Gastos por intereses	-6,670.82	-9,839.17	-8,937.07	-6,786.78	-8,080.21
Margen Financiero	15,000.30	11,951.10	14,250.47	17,824.02	17,839.15
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-12,176.93	-7,151.36	-7,630.92	-11,804.79	-12,835.27
Margen Financiero ajustado por riesgos crediticios	2,823.37	4,799.74	6,619.55	6,019.22	5,003.88
Comisiones y tarifas cobradas	1,080.00	1,080.00	1,080.00	911.1	1,080.00
Comisiones y tarifas pagadas	-200.00	-200.00	-200.00	-207.21	-207.21
Otros ingresos (egresos) de la operación	-210.65	948.68	-1,356.88	-1,738.29	-480.387
Gastos de administración y promoción	-1,330.40	-1,330.41	-1,330.41	-1,330.41	-1,045.40
Resultado de la operación	2,162.32	5,298.01	4,812.26	3,654.42	4,350.88
Resultado neto	2,162.32	5,298.01	4,812.26	3,654.42	4,350.88

Fuente: FOVISSSTE.

iv. ÍNDICE DE FORTALEZA PATRIMONIAL (IFP)

El IFP es un indicador para monitorear el nivel de fortaleza financiera que tiene el FOVISSSTE para hacer frente a las pérdidas no esperadas. Como se mencionó anteriormente, el Fondo es un Órgano Desconcentrado del ISSSTE, no tiene personalidad jurídica ni patrimonio propio, por ello, se generan reservas para pérdidas no esperadas que pudieran impactar sus resultados.

Este índice se ve afectado por dos variables, por un lado, el monto de reservas constituidas para pérdidas no esperadas por riesgo de crédito y, por otro lado, el monto de los activos sujetos a riesgo de crédito de mercado y operativo. En los últimos años, el Fondo ha sido capaz de constituir un IFP dentro de los parámetros aceptables para la mitigación de los riesgos mencionados. Para el período de proyección se espera mantener un IFP de 12.9%.

v. CONCLUSIONES

Conforme a los estados financieros proforma, el FOVISSSTE prevé mantener una solidez en sus finanzas con un nivel moderado de financiamiento externo, que le permitirá atender las necesidades de recursos para la colocación de los créditos sin poner en riesgo su capacidad de pago de la deuda.

Se pronostica un incremento en la recuperación de la cartera del 15.4% desde el 2020 al final del periodo evaluado, con una tasa de crecimiento del 14.8% en el otorgamiento de créditos y 19.5% en el monto de la cartera de crédito vigente.

Manteniendo al mismo tiempo una fuerte posición de cobertura y mitigación de riesgos al llegar a un IFP del 12.9%, para mantenerse en un nivel superior al mínimo requerido por la CNBV.

XII. RIESGOS QUE ENFRENTA EL FOVISSSTE

El FOVISSSTE opera un sistema de financiamiento asequible y suficiente para facilitar el acceso de los trabajadores del Estado a una vivienda para lo cual lleva a cabo actos y operaciones que implican riesgos que pueden derivar en pérdidas de carácter pecuniario. En este sentido, el costo potencial de los riesgos debe ser considerado en la toma de decisiones con la finalidad de preservar el patrimonio de los trabajadores afiliados y garantizar la viabilidad financiera de la Institución a largo plazo, mientras cumple con su mandato de ley.

Al conocer el perfil de riesgo se pueden establecer los límites de exposición al mismo; estos a su vez, contribuyen a vigilar que las operaciones del Fondo no comprometan más recursos de los autorizados por sus órganos de gobierno. El perfil de riesgo del Fondo puede extraerse de la Ley del ISSSTE que define las facultades de actuación del FOVISSSTE como Órgano Desconcentrado del ISSSTE, así como de sus órganos de gobierno.

El Fondo tiene dos líneas de negocio principales, la primera, se refiere al otorgamiento de crédito mientras, la segunda, puntualiza la administración de recursos económicos de la Subcuenta de Vivienda; por lo que la definición del perfil de riesgo del FOVISSSTE se define para la totalidad de las operaciones en su conjunto y para cada uno de los riesgos en que incurre, agrupados por operación fundamental o línea de negocio.

El perfil de los diversos riesgos financieros se definirá de manera cualitativa conforme a los siguientes rangos ordinales:

1. Bajo o conservador: Donde el Fondo estará dispuesto a asumir las mínimas pérdidas y por lo tanto aceptará obtener un rendimiento o utilidad bajo pero libre de riesgo.
2. Medio o moderado: Donde el Fondo estará dispuesto a asumir cierto monto de pérdidas potenciales a cambio de lograr una utilidad mayor a la libre de riesgo.
3. Alto o de poca aversión: Donde el Fondo estará dispuesto a asumir grandes pérdidas a cambio de una utilidad significativamente superior a la libre de riesgo.

Para cumplir con su objetivo, el Fondo deberá considerar los siguientes riesgos:

i. TIPOS DE RIESGOS

a. Riesgos Discrecionales

Los riesgos discretos, originados a partir de las decisiones de negocio, implican la adopción de riesgos por parte del Fondo y se dividen de la siguiente forma:

Tabla 48. Tipos de Riesgo: Discrecionales

Riesgo de Crédito	Se define como la pérdida potencial en que puede incurrir el Fondo derivado de la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones que se efectúan, incluyendo las garantías reales o personales que otorguen.
Riesgo de Extensión	Se define como la pérdida potencial en que puede incurrir el Fondo por el saldo no cubierto por el acreditado con el número de pagos estipulados en el contrato de mutuo. El Fondo tiene la obligación de eximir al acreditado del saldo remanente al vencimiento del plazo del crédito, si éste cumplió con todos sus pagos.
Riesgo de Liquidez	Se define como la pérdida potencial en que puede incurrir el Fondo derivada de la necesidad de activos líquidos para cumplir con sus obligaciones o por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente enajenada, adquirida o cubierta mediante la conformación de una posición contraria equivalente.
Riesgo de Mercado	Se define como la pérdida potencial en que puede incurrir el Fondo por cambios en los factores de riesgo provenientes del mercado, que inciden sobre la valuación o sobre los resultados esperados de las operaciones activas, pasivas u operaciones causantes de pasivo contingente.

b. Riesgos No Discrecionales

Son aquellos resultantes de la operación del negocio, pero que no son producto de la toma de posición de riesgo, estos son:

Tabla 49. Tipos de Riesgo: No Discrecionales

Riesgo Operacional	Se define como la pérdida potencial que el Fondo puede enfrentar por falla o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones, es decir, este riesgo resulta directamente de procesos internos fallidos o inadecuados, errores humanos, fallas en los sistemas y eventos externos..
Riesgo Estratégico	Se define como las pérdidas que el Fondo puede sufrir por la definiciones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico incorrecto, asignación de recursos, estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial, entre otros.

ii. DEFINICIÓN DEL PERFIL DE RIESGOS DEL FOVISSSTE

Respecto a lo anterior, el perfil del Fondo hacia los distintos tipos de riesgos es:

Tabla 50. Perfil de Riesgos

Riesgos Discrecionales	Para el Fondo, los riesgos discrecionales se refieren al monto total de recursos que está dispuesto a comprometer para conseguir su objetivo. Así mismo, las operaciones de la institución se orientarán al otorgamiento de un crédito para la vivienda barato y suficiente a los trabajadores derechohabientes, lo que implica una incursión significativa en riesgos discrecionales. Sin embargo, se requerirá una garantía hipotecaria y se observará en todo momento el obtener un remanente de operación que le permita mantener el valor real de los montos depositados en la Subcuenta de Vivienda de los trabajadores.
Riesgo de Crédito	La Ley del ISSSTE contempla que los créditos se otorguen a individuos que al momento de convertirse en acreditados del Fondo sean trabajadores de las afiliadas. Así mismo se fija como fuente primaria de pago los descuentos a los ingresos y a las aportaciones a favor de los acreditados cuanto éstos son trabajadores en alguna dependencia o entidad afiliada; sin embargo, el Fondo está dispuesto a incurrir en un mayor riesgo de crédito cuando los acreditados dejan de prestar sus servicios, en estos casos se recurre a la voluntad de pago de los deudores para el cumplimiento de sus obligaciones.
Riesgo de Extensión	La Ley de ISSSTE implica que el Fondo incurra en una toma de riesgo, cuando establece un máximo de descuento para el plazo de crédito y la actualización de los créditos conforme a la UMA, estas variables implican exposición al riesgo debido a que existe la posibilidad de que el acreditado no logre cubrir el saldo total de su crédito una vez que concluye el plazo contractual.
Riesgo de Mercado de la Cartera de Crédito	La Ley del ISSSTE determina que la tasa activa debe ser variable y que está acotada en cuanto a su nivel mínimo y máximo. El nivel máximo se delimita por el objeto del Fondo, que establece que los créditos deben ser “baratos” y el nivel mínimo establece explícitamente que la tasa debe ser del 4% y que el saldo de los créditos debe de revisarse cada vez que se modifique el salario mínimo y aumentar en la misma proporción que éste.
Riesgo de Liquidez	

Perfil de Riesgo: Moderado	La ley del ISSSTE establece que el Fondo debe financiarse con recursos propios. Deja fuera la posibilidad de que se obtenga un financiamiento externo y se constituyan pasivos adicionales a las aportaciones que las dependencias y entidades enteran al FOVISSSTE a favor de los trabajadores. Lo anterior implica una toma de riesgo significativa ante la posibilidad de presentarse contingencias de liquidez.
Riesgo de las Operaciones con Instrumentos Financieros	La Ley del ISSSTE establece que los recursos del Fondo deberán de invertirse en valores a cargo del Gobierno Federal, a través del Banco de México e Instrumentos de la Banca de Desarrollo. Es decir, el FOVISSSTE solo podrá invertir en activos de bajo riesgo como: Valores gubernamentales, Operaciones financieras a cargo del Gobierno Federal, Depósitos en la Tesorería, Acciones representativas del capital social de sociedades de inversión y operaciones de reporto con valores gubernamentales.
Perfil de Riesgo: Bajo o Conservador	
Riesgos No Discrecionales	La Ley del ISSSTE establece que el Fondo para la Vivienda debe estar comprometido con la administración responsable de los recursos a su disposición para, al mismo tiempo, otorgar crédito barato y suficiente, y mantener el valor real de las aportaciones a favor de los trabajadores.
Perfil de Riesgo: Bajo	

El Riesgo de Crédito, el Riesgo de Extensión y el Riesgo de Mercado de la Cartera de Crédito corresponden a los riesgos derivados de administrar la cartera de crédito y el Riesgo de Liquidez y el Riesgo de las Operaciones con instrumentos financieros son los riesgos en los que incurre al administrar los recursos del Fondo.

Cabe mencionar que entre mayor es el apetito al riesgo, mayor será la utilidad esperada del negocio. El FOVISSSTE es una entidad de fomento que forma parte de la Administración Pública Federal y un órgano desconcentrado de una institución de seguridad social, por lo tanto, la utilidad esperada de sus operaciones no necesariamente será cuantificable en términos monetarios, sino en bienestar de la población derechohabiente al dar cumplimiento a su objeto.

Para cumplir con su objetivo de exposición al riesgo, el FOVISSSTE buscará en materia de riesgos discrecionales lo siguiente:

- Llevar a cabo las operaciones que impliquen una toma de riesgos de manera informada y acorde al perfil de riesgo establecido.
- Identificar, medir, vigilar, monitorear, limitar y controlar los riesgos financieros a los que se exponga en el cumplimiento de su objetivo.
- Implementar un sistema que permita conocer y medir oportunamente los riesgos asumidos y que se asumirán, así como monitorear los límites de exposición al riesgo.

En cuestión de riesgos operativos:

- a) Crear un marco de gestión y una cultura de riesgo operativo en cada una de las áreas del Fondo; que incentive la identificación y la comunicación de errores, pérdidas financieras esperadas e inesperadas por fallas o insuficiencias en los procesos, errores humanos y de sistemas, así como eventos externos imprevistos que puedan representar una pérdida económica para el Fondo.
- b) Fomentar la transparencia para la práctica sólida de la administración de este tipo de riesgos, por medio de la capacitación y asesoramiento a las áreas administrativas del organismo.
- c) Propiciar el establecimiento de políticas y procedimientos orientados a la disminución o mitigación de los riesgos operativos.
- d) Conducir la administración del riesgo operacional, mediante un sistema automatizado que permita identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos operativos, incluyendo los de carácter tecnológico, legal y de vivienda a los que se encuentre expuesto el Fondo.

iii. LÍMITES DE EXPOSICIÓN AL RIESGO

Los límites de exposición al riesgo se refieren a la magnitud permisible de exposición a un riesgo discrecional, asignada por la línea de negocio, causa u origen del riesgo, o por operaciones específicas de los servidores o empleados del FOVISSSTE. En otras palabras, se refiere al nivel máximo de riesgo que se podrá asumir en las distintas operaciones que realiza para el cumplimiento de su objetivo.

Los límites globales de exposición al riesgo aprobados por el Comité de Riesgos del Fondo y por la Comisión Ejecutiva son:

a. Límite Global de Exposición al Riesgo de Crédito

Es el resultado excedente del rendimiento total que se otorga a la Subcuenta de Vivienda neta del rendimiento que debe obtenerse para mantener el valor real de las aportaciones de los trabajadores.

b. Límite Global de Exposición al Riesgo de Mercado

Consiste en una pérdida esperada máxima del 0.02075% del valor del portafolio y de las disponibilidades sujetas a dicho riesgo. En el caso del portafolio de instrumentos de inversión, este límite de exposición incluye la pérdida esperada derivada de riesgos discretos inherentes a la posición, como el riesgo de liquidez o contraparte.

c. Margen de Activos Líquidos

Es el monto en pesos de activos líquidos necesarios para que el Coeficiente de Cobertura de Liquidez ajustado por Otorgamiento de Crédito (CCL Ajustado por Otorgamiento), se ubique en un nivel de 100%.

d. Nivel de Tolerancia

Se refiere a la magnitud permisible de exposición a un riesgo no discrecional para el FOVISSSTE en su totalidad. El nivel de tolerancia es equivalente al 1.4% de los ingresos de la operación del ejercicio acumulados hasta el periodo de análisis.

iv. MEDIDAS PARA CORREGIR DESVIACIONES A LOS LÍMITES DE EXPOSICIÓN AL RIESGO

El Fondo, a través del Subdirección de Administración Integral de Riesgos, vigilará los límites de exposición y niveles de tolerancia al riesgo de acuerdo con la periodicidad que se lleven a cabo los reportes de medición y monitoreo de los riesgos cuantificables o antes si la operación del FOVISSSTE así lo requiere.

En caso de observarse desviación a los límites de exposición, se tomarán medidas correctivas para el restablecimiento en un plazo determinado, tomando en cuenta las aportaciones que haga la unidad de negocio correspondiente sobre las causas.

Se investigarán y documentarán las causas que originaron las desviaciones a los límites de exposición al riesgo, además de que se identificará si dichas desviaciones se presentan en forma reiterada.

v. ESTATUS DE RIESGOS

A todos los riesgos en los que incurre el Fondo durante sus operaciones se les da el debido seguimiento a fin de llevar a cabo la mitigación de estos. A continuación, se relaciona el estatus de cada uno de ellos.

a. Riesgo de Crédito

Retraso o incumplimiento en el pago de los créditos

Al cierre del ejercicio 2019, los créditos de la cartera administrada por FOVISSSTE (conformada por la cartera propia y la cartera cedida⁷⁹) ascendieron a 866,317 los cuales registraron un saldo de 388,024 millones de pesos (mdp), donde el 44.0% del saldo pertenece a la cartera cedida a estructuras de financiamiento de propósito especial. Como se aprecia en la tabla 51, la cartera cedida tiene mejor calidad (menor incumplimiento) que la cartera propia, al tener el 4.4% del saldo de los créditos en cartera vencida, debido a las características que debe tener el colateral en las estructuras de financiamiento que emplea el FOVISSSTE. Por su parte, la cartera propia registró 6.7% de sus créditos en cartera vencida y el 94.3% del saldo de la cartera administrada se encuentra vigente.

⁷⁹ Cartera propia se refiere al portafolio de créditos cuyos derechos de crédito están en posesión y son propiedad del ISSSTE a través del FOVISSSTE; mientras que la cartera cedida se refiere al portafolio de créditos cuyos derechos de créditos están en posesión y son propiedad de un vehículo de propósito especial (fideicomiso) del cual el ISSSTE, a través del FOVISSSTE, tienen un derecho de cobro.

Tabla 51. Situación Actual de la Cartera del FOVISSSTE

Al cierre de 2019 (Unidad: Millones de pesos -mdp-; porcentaje)				
CARTERA	CONCEPTO	CARTERA PROPIA ^a	CARTERA CEDIDA	TOTAL
CARTERA VIGENTE	Número de créditos	429,813 93.3%	389,389 96.0%	819,202 94.6%
	Saldo	202,614	163,317	365,931
	Contable	93.3%	95.6%	94.3%
CARTERA VENCIDA	Número de créditos	31,018 6.7%	16,097 4.0%	47,115 5.4
	Saldo	14,615	7,478	22,093
	Contable	6.7%	4.4%	5.7
TOTAL	Número de créditos	460,831 100%	405,486 100%	866,317 100%
	Saldo	217,229	170,795	388,024
	Contable	100%	100%	100%

Fuente: FOVISSSTE. Subdirección de Administración Integral de Riesgos, 2019.

^a La cartera reportada no incluye las amortizaciones de los créditos pendientes de individualizar, los adeudos de las entidades y dependencias, el saldo de créditos correspondientes a la aplicación del seguro establecido en el artículo 182 de la Ley del ISSSTE, ni los créditos liquidados con saldo remanente.

Respecto a la cartera de crédito, por modalidad de pago se observó que la cartera en régimen especial de amortización (REA), o cuyos pagos no provienen de descuentos de nómina, tienen menor calidad (mayor número de créditos vencidos), comparada con la cartera en régimen ordinario de amortización (ROA) o cuyos pagos se efectúan a través de descuentos del salario base del acreditado.

En la tabla 52 se observa que solo el 33.9% de los créditos en REA se encuentran vigentes en la cartera cedida, mientras que para la cartera propia el 37.8% de los créditos en REA se encuentra vigente. Cabe destacar que el número de créditos con régimen REA de la cartera propia es aproximadamente dos veces mayor a la que se encuentra en cartera cedida, lo cual implica que ésta última tiene un menor riesgo de crédito.

Tabla 52. Situación de la cartera por Régimen de Amortización

Al cierre de 2019 (Unidad: Millones de pesos -mdp-; porcentaje)					
CARTERA	CONCEPTO	CARTERA PROPIA ^a		CARTERA CEDIDA	
		Cartera ROA	Cartera REA	Cartera ROA	Cartera REA
CARTERA VIGENTE	Número de créditos	410,966	18,847	381,117	8,272
		100%	37.8%	100.0%	33.9%
	Saldo Contable	193,871	8,743	159,491	3,826
		100%	37.4%	100%	33.9%
CARTERA VENCIDA	Número de créditos	0	31,018	0	16,097
		0.0%	62.2%	0.0%	66.0%
	Saldo Contable	0	14,615	0	7,478
		0.0%	62.6%	0.0%	66.2%
TOTAL	Número de créditos	410,966	49,865	381,117	24,369
		100%	100%	100%	100%
	Saldo Contable	193,871	23,358	159,491	11,304
		100%	100%	100%	100%

Fuente: FOVISSSTE, Subdirección de Administración Integral de Riesgos (2019).

^a La cartera reportada no incluye las amortizaciones de los créditos pendientes de individualizar, los adeudos de las entidades y dependencias, el saldo de créditos correspondientes a la aplicación del seguro establecido en el artículo 182 de la Ley del ISSSTE, ni los créditos liquidados con saldo remanente.

Se destaca que se considera a todos los créditos en ROA vigentes con cero atrasos mensuales y voluntad de pago respecto al monto exigible de 100% para el cálculo de estimaciones preventivas. Lo anterior para dar cumplimiento al artículo 111 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (Disposiciones de Carácter General, en lo subsecuente).

La cartera REA presenta incumplimiento derivado de que el depósito de la obligación de pago depende por completo de la voluntad del acreditado al tener que ir a efectuarlo en una cuenta bancaria específica que FOVISSSTE le indica.

b. El Incumplimiento de la contraparte en las inversiones en títulos de deuda

De acuerdo con el artículo 189 de la Ley del ISSSTE, las aportaciones al Fondo de la Vivienda, así como los descuentos para cubrir los créditos que otorgue el FOVISSSTE deberán invertirse, en tanto se aplican a los créditos a favor de los trabajadores, en valores a cargo del Gobierno Federal, a través del Banco de México, e instrumentos de la Banca de Desarrollo.

Las inversiones autorizadas se demarcan en los Lineamientos para el manejo de las disponibilidades financieras de las entidades paraestatales de la Administración Pública Federal, los cuales son instrumentos de bajo riesgo de crédito.

A diciembre de 2019, el portafolio se conformó por operaciones en reporto con garantía en valores gubernamentales (instrumentos financieros emitidos por el Gobierno Federal, a través del Banco de México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o la Banca de

Desarrollo) con un valor promedio de 18,328 millones de pesos; sin embargo, se considera nula la pérdida esperada de las posiciones cubiertas por dichos activos y solo se tiene exposición al riesgo sobre las posiciones no cubiertas.

Al cierre de 2019 se tuvo una posición descubierta en el portafolio por 1,138 miles de pesos, derivado de lo anterior se tuvo un requerimiento de reservas para pérdidas no esperadas por 18,000 pesos al ser Banorte una de las contrapartes registradas en el portafolio.

c. Riesgo de Extensión

Al cierre de 2019, se estimó una exposición al riesgo por extensión compuesta de la manera que muestra la siguiente tabla, donde la pérdida esperada por riesgo de extensión equivale al 8.2% del saldo contable del total de créditos hipotecarios. Solo el 27.7% de la pérdida esperada por riesgo de extensión proviene de la cartera cedida, debido a que la cartera cedida es de mejor calidad crediticia:

Tabla 53. Desglose de Posición sujeta a Riesgo por Extensión

Al cierre de 2019 (Unidad: Créditos; millones de pesos -mdp-)			
CONCEPTO	CARTERA PROPIA ^a	CARTERA CEDIDA	TOTAL
Número de créditos	460,831	405,486	866,317
Saldo contable (mdp)	217,229	170,795	388,024
Pérdida esperada por riesgo de extensión (mdp)	22,959	8,802	31,761
Porcentaje de la pérdida esperada respecto al valor de la posición	10.6%	5.2%	8.2%

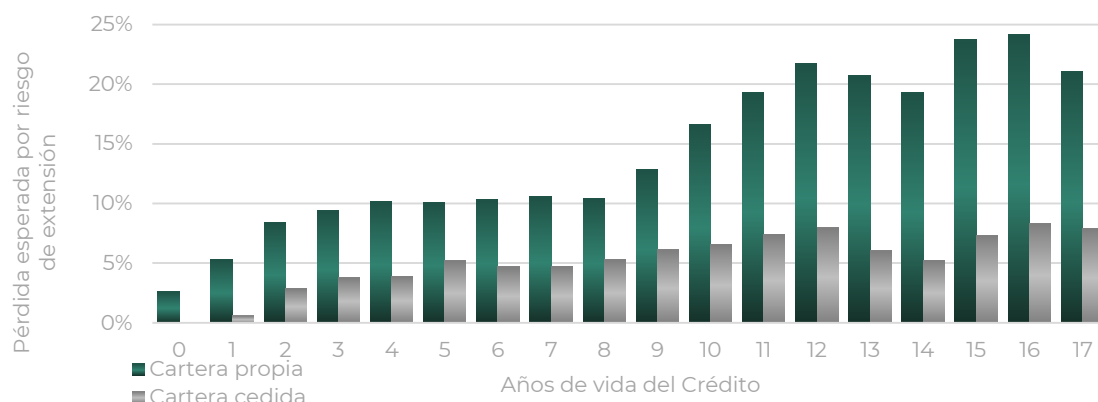
Fuente: FOVISSSTE, Subdirección de Administración Integral de Riesgos (2019).

^a La cartera reportada no incluye las amortizaciones de los créditos pendientes de individualizar, los adeudos de las entidades y dependencias, el saldo de créditos correspondientes a la aplicación del seguro establecido en el artículo 182 de la Ley del ISSSTE, ni los créditos liquidados con saldo remanente.

La gráfica 38 muestra que el riesgo por extensión incrementa con una tendencia definida durante los primeros 12 años, derivado de que en este periodo el acreditado no amortiza significativamente el capital del crédito debido a la actualización del saldo insoluto conforme a la Unidad de Medida de Actualización (UMA)⁸⁰. Entre 12 y 14 años, se observa una disminución en el riesgo de extensión, debido a que en este periodo ya existe una mayor amortización del capital. Posteriormente, entre 14 y 16 años vuelve a incrementarse el riesgo por extensión, debido a la disminución en el pago realizado, antes de volver a disminuir en el año 17.

⁸⁰ Para la cartera que fue originada bajo una actualización con salario mínimo, la revalorización de la cartera será el mínimo incremento entre el salario mínimo y la UMA.

Gráfica 38. Pérdida esperada por Riesgo de Extensión de la Cartera Originada a partir del año 2002



Fuente: FOVISSSTE, Subdirección de Administración Integral de Riesgos (2019).

d. Riesgo de Liquidez

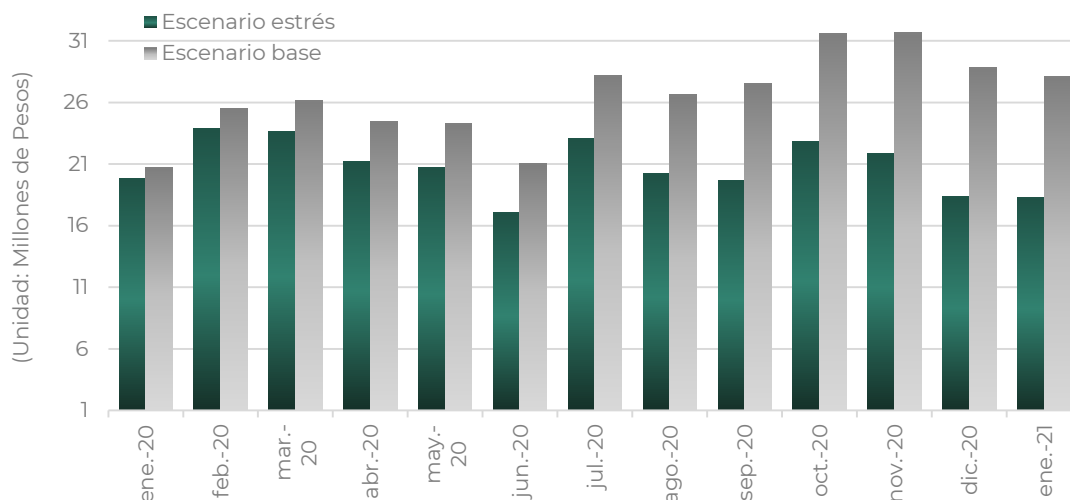
Desfase entre las entradas de efectivo y los requerimientos de éste para cumplir con las obligaciones del Fondo

Para la administración de este riesgo, se estima un margen de activos líquidos ajustado por otorgamiento de crédito mínimo que permita cumplir con dichas obligaciones en un escenario de estrés. En 2019 el promedio del margen de activos ajustado por otorgamiento fue de 1,497 mdp.

Por su parte, el modelo de proyección de flujos de efectivo permitió identificar, para 2020, que el FOVISSSTE tendría un bajo riesgo de liquidez de corto plazo (30 días) al mantener disponibilidades por arriba del margen de activos líquidos, ajustado por otorgamiento de crédito mínimo, tanto en escenario base como en estrés.

Lo anterior será posible siempre que se cumpla con el Programa de Financiamiento 2020 aprobado por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE, el cual permitirá cumplir con el 51% de las obligaciones de otorgamiento de crédito.

Gráfica 39. Proyecciones de los Activos Líquidos para el Corto Plazo

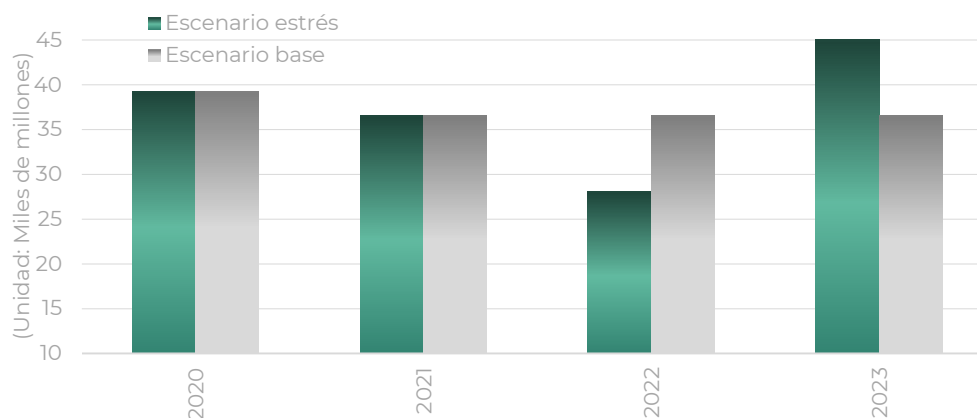


Fuente: FOVISSSTE, Subdirección de Administración Integral de Riesgos (2019).

Para el escenario de estrés, se simuló una reducción en las disponibilidades necesarias para cumplir con las obligaciones financieras, devolución de subcuenta, pago a vehículos especiales de financiamiento y de otorgamiento de crédito. Para dicho ejercicio se tomaron en cuenta las siguientes variables:

- α Descalce del 22.5% entre el crecimiento acumulado de la UDI y el Salario Mínimo durante tres años.
- α Retraso de 36 meses en el pago de la cartera administrada vigente de las cinco dependencias que concentran la cartera otorgada a la fecha por FOVISSSTE.
- α Incremento al 25% de la probabilidad acumulada de requerimiento del seguro por muerte, invalidez e incapacidad total y permanente a cargo del FOVISSSTE.

Gráfica 40. Otorgamiento de Crédito 2020-2023



Fuente: FOVISSSTE, Subdirección de Administración Integral de Riesgos, 2019.

En escenario de base y estrés, el FOVISSSTE cuenta con recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones financieras como es el otorgamiento de crédito hasta 2023.

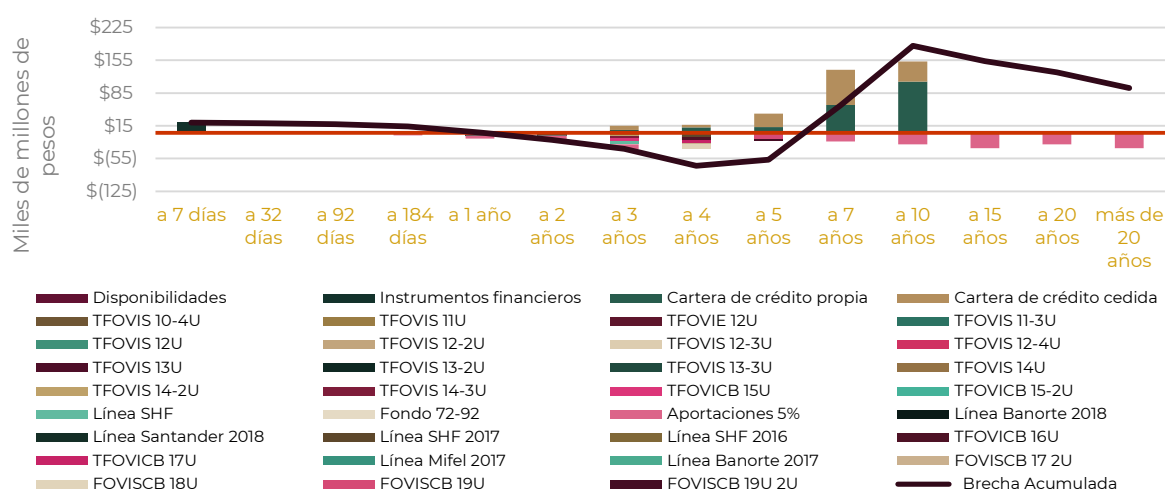
e. Descalce en la duración de las posiciones activas y pasivas en el balance consolidado del Fondo

Mientras mayor sea el plazo y menor el monto de la banda con descalce, el riesgo de liquidez de corto plazo es menor. Al cierre de diciembre de 2019, las brechas de duración permitieron reconocer un riesgo de liquidez moderado en el mediano plazo, al observar un descalce acumulado en la estructura de activos y pasivos financieros consolidados en la banda de un año.

El descalce se debe a que la cartera de crédito administrada (principal activo) tiene una duración mayor a los pagos a vehículos especiales de financiamiento, pero menor al del Fondo de la Vivienda que es un pasivo de largo plazo. Se observó que el 90% de la cartera tiene una duración mayor a cinco años, mientras que la totalidad de los pagos a los fideicomisos tiene una duración menor o igual a cinco años.

Por su parte, se estima que el 62% de la devolución de aportaciones a la Subcuenta de Vivienda⁸¹ se realice en un plazo mayor o igual a diez años, en contraste se estimó que casi el 42% de la cartera administrada más reciente se concentra en la banda de diez años. Cabe señalar que solo 5% de la cartera administrada se distribuye en bandas con plazo menor o igual a tres años, debido a que la mayoría de los créditos son recientes por la ampliación de las metas de crédito a partir de 2009.

Gráfica 41. Brechas de Duración



Fuente: FOVISSSTE

⁸¹ El modelo de Brechas de Duración se elaboró con el Modelo de Estabilidad del Fondo de la Vivienda aprobado en noviembre de 2020 por el Comité de Riesgos y avalado por la CNBV.

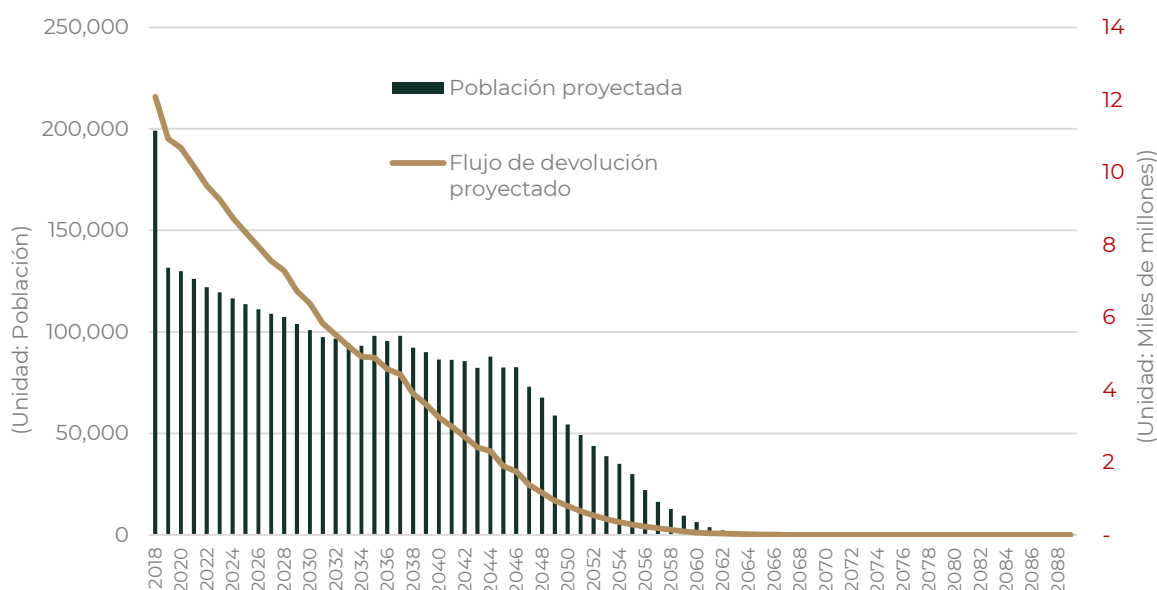
f. Incremento en el requerimiento de devolución de las aportaciones a favor de los trabajadores no acreditados en los términos establecidos por la Ley

De acuerdo con el modelo actual de clasificación de los saldos de la Subcuenta de Vivienda a cargo del FOVISSSTE para 2020, hecha por la Subdirección de Administración Integral de Riesgos, considerando una población cerrada, se estima que el pasivo correspondiente a la Subcuenta de Vivienda se extinguiría en el año 2070.

El informe presentó un incremento promedio de 8% en las devoluciones respecto al informe previo durante los primeros 25 años de proyección, debido principalmente al incremento de 7.6% en el saldo de las aportaciones a favor de los trabajadores.

Se estima que el 50% de las devoluciones se devolverán en diez años, ya que la edad media de la población es de 43 años. Por su parte, el 52% de las solicitudes por marcaje se realizarán dentro de los próximos seis años. Se destaca que la población trabajadora con edad entre los 30 y 34 años tienen mayores posibilidades de obtener crédito, por lo cual el monto de su subcuenta es menor que la de un trabajador que solicita su retiro por jubilación.

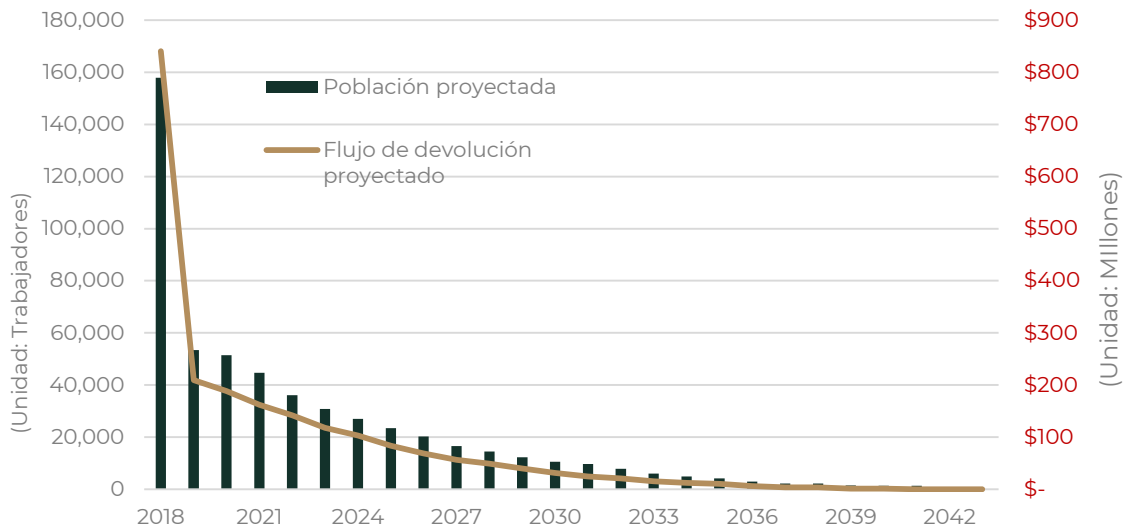
Gráfica 42. Proyección de Trabajadores Salientes y Flujo por la Devolución y Marcaje de las Aportaciones del 5%



Fuente: FOVISSSTE, Subdirección de Administración Integral de Riesgos (2019).

Por su parte, se estima que el pasivo que representa las aportaciones a favor de los trabajadores acumulados de 1972 a 1992 se extinguiría hasta el año 2043.

Gráfica 43. Proyección de Trabajadores Salientes y Flujo por Devolución del Fondo por las aportaciones hechas de 1972 a 1992

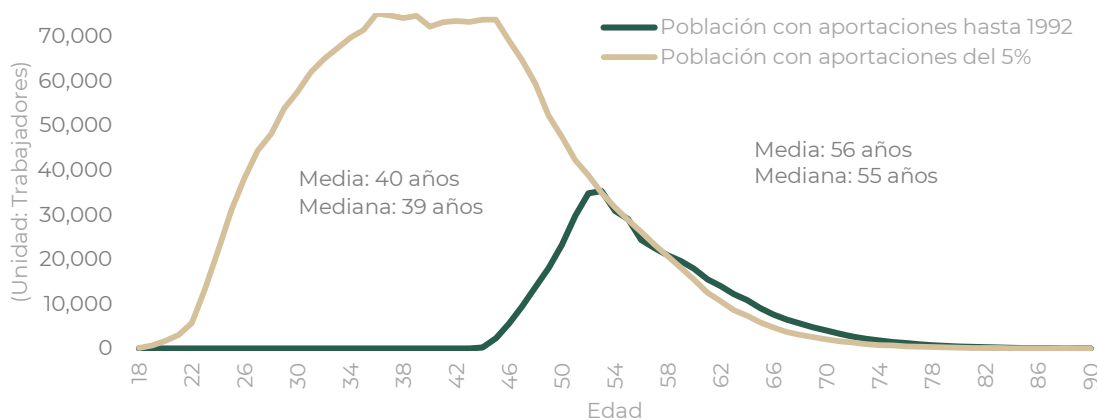


Fuente: FOVISSSTE, Subdirección de Administración Integral de Riesgos (2019).

Se observa que durante los primeros nueve años se tiene la mayor salida de recursos por esta obligación con el 87% del total, debido a la estructura de edad de los trabajadores con fondo acumulados hasta 1992. Este pasivo se concentra en la población con rango de edades entre los 49 y 60 años, donde prevalecen altas probabilidades, en el corto plazo, de salidas por jubilación y retiro por tiempo y servicio.

En la gráfica 44 se muestra la distribución tanto de la población que forma parte del Fondo que ha cotizado de 1972 a 1992, así como la de 1993 a la fecha, la edad promedio de la población del Fondo 72-92 tiene 56 años, mientras que la mayor parte de la población de 1993 en adelante tiene una edad promedio de 40 años.

Gráfica 44. Distribución de la población del Fondo 72-92 y del 93 a la fecha



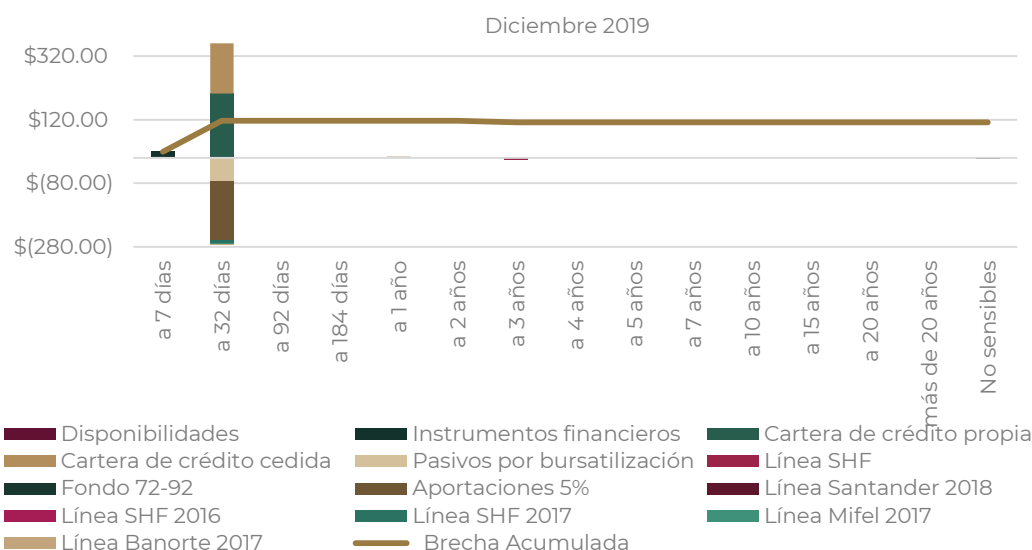
Fuente: FOVISSSTE, Subdirección de Administración Integral de Riesgos (2019).

g. Riesgo de Mercado. Diferencia en los plazos de reapreciación entre los activos y pasivos consolidados del Fondo

El riesgo surge por la diferencia entre el plazo en que las tasas de interés se ajustan en los activos y los pasivos consolidados del Fondo. La cartera de crédito propia y subyacente de los vehículos especiales de financiamiento, donde el Fondo tiene derechos de cobro, se ajusta anualmente al estar indizada a la UMA. Mientras los pasivos fiduciarios y las aportaciones patronales del 5% lo hacen mensualmente al estar indizados en UDIS o a la TIIE a 28 días, y al pago de rendimiento de la Subcuenta de Vivienda respecto a la inflación.

Por lo anterior, el interés acumulado de los pasivos puede sobrepasar la del activo generando una posible pérdida financiera para el Fondo. Durante el mes de diciembre se registra el escenario de menor riesgo de tasa de interés que puede afrontar el FOVISSSTE, ya que tanto los activos como los pasivos se reprecian en la banda de 32 días, diciembre de 2019 fue el mes con menor exposición al riesgo por tasa de interés.

Gráfica 45. Brechas de Depreciación



Fuente: FOVISSSTE, Subdirección de Administración Integral de Riesgos (2019).

h. Variaciones en los precios de mercado de los valores que componen el portafolio de inversión del FOVISSSTE

Durante el 2019, el Fondo tuvo un portafolio con un valor de mercado promedio de 14,237 millones de pesos (mdp), de los cuales el 99.98% estuvo invertido en instrumentos de reporto y el 0.02% restante en instrumentos en directo. El monto de la máxima pérdida esperada diaria (VaR de mercado a un nivel de confianza del 99%) corresponde al día 1º de noviembre y asciende a 0.893 mdp que representó el 0.005945% del valor promedio del portafolio.

Para el mismo periodo el máximo (VaR de mercado ajustado por liquidez a un nivel de confianza del 99%) correspondió al día 13 de septiembre y representa un 0.007329%, respecto al valor del portafolio del día señalado.

Tabla 54. Máximo VaR y VaR de Mercado Ajustado por Liquidez (VaRL) diario⁸²

(Unidad: Millones de pesos; porcentaje)			
VaR de mercado		VaR de mercado ajustado por liquidez	
Millones de Pesos	Porcentaje del Portafolio	Millones de Pesos	Porcentaje del Portafolio
0.893 ^a	0.005945%	1.27 ^b	0.007329%

Fuente: FOVISSSTE, Subdirección de Administración Integral de Riesgos (2019).

^a VaR de mercado diario (99%) del 1º de noviembre de 2019

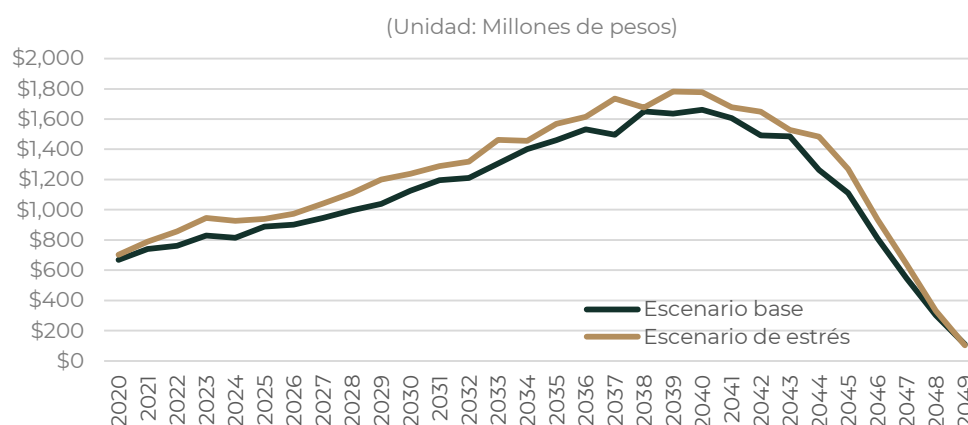
^b VaR de mercado ajustado por liquidez diario (99%) del 13 de septiembre de 2019.

i. Incremento en la aplicación del seguro de vida e invalidez a cargo del FOVISSSTE, en los términos establecidos en el artículo 182 de la Ley del ISSSTE, que incrementa el pasivo continente del Fondo

Durante 2019 la solicitud de aplicación del seguro de vida e invalidez total y permanente a cargo del FOVISSSTE aumentó en 250 mdp. Por su parte, para la cartera administrada al cierre de diciembre 2019 se proyectó que por seguro de vida e invalidez total y permanente se alcanzará la mayor demanda en 2040 por un monto de 1,662 mdp.

En un escenario de estrés se incrementa 25% la probabilidad acumulada de requerimiento del seguro por muerte, invalidez e incapacidad total y permanente a cargo del FOVISSSTE, el monto máximo que se estimó fue de 1,782 mdp en el año 2039 y puede ser cubierto con las reservas para pérdidas no esperadas constituida por FOVISSSTE.

Gráfica 45. Monto proyectado del Seguro de Vida e Invalidez Total y Permanente a cargo del FOVISSSTE



Fuente: FOVISSSTE, Subdirección de Administración Integral de Riesgos (2019).

⁸² El VaR ajustado por liquidez se calcula a partir del 1º de julio de 2016, debido a que la metodología fue aprobada en la Trigésima Segunda Sesión del Comité de Riesgos.

j. Riesgos No Discrecionales

Actualmente, en materia de riesgos estratégicos, el Fondo se encuentra regulado por lo establecido en el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 3 de noviembre de 2016 y reformado el 5 de septiembre de 2018, emitido por la Secretaría de la Función Pública.

En 2019 todos los riesgos contemplados en el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR) se ubicaron en el cuadrante de riesgos de seguimiento. Para el ejercicio 2020 del PTAR se añadieron los siguientes: 2020-2-SPI.02: “Pérdida, poca disponibilidad e incompatibilidad de la información en los servicios entregados por Tecnología de la Información, derivado de la innovación tecnológica (cambio de infraestructura)”; 2020-8-SC.01: “Expedientes de otorgamiento de crédito hipotecario integrados de manera deficiente”; y 2020-9-SA.01: “Programa Anual de Capacitación autorizado sin implementarse por retraso en la Contratación”.

Durante 2019, el Fondo llevó a cabo el monitoreo del Nivel de Tolerancia al Riesgo Operacional de manera mensual, al cierre del año este indicador se ubicó en 10.15%, lo que indica que se mantiene en un nivel adecuado. Asimismo, se llevó a cabo el monitoreo de los indicadores de riesgo operativo durante 2019, dando como resultado que el FOVISSSTE tiene baja exposición a pérdidas potenciales.

vi. TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

A continuación, se describen los riesgos discrecionales con su respectivo tratamiento.

a. Riesgo de Crédito

La estrategia principal de tratamiento al riesgo de crédito del FOVISSSTE es la aceptación al riesgo y la constitución de reservas. Sin embargo, también se han implementado mecanismos para detectar oportunamente la cartera vencida con la finalidad de poner en marcha los mecanismos de cobranza adecuados e indicadores que permitan identificar si la exposición al riesgo de crédito está adecuada al perfil de riesgos y a las metas establecidas por el FOVISSSTE.

a1. *El retraso o incumplimiento en el pago de los créditos*

Como se señaló previamente, el FOVISSSTE constituye reservas para hacer frente al riesgo de crédito de la cartera de crédito en la que tenga una posición sujeta a riesgo. Estas reservas se constituyen para pérdidas esperadas, de conformidad con la normatividad establecida por la CNBV, y para pérdidas no esperadas. Para estas últimas, el Fondo cuida que mantengan el requerimiento mínimo por riesgo de crédito que establece la CNBV.

Asimismo, se tiene una estrategia preventiva a través del monitoreo del límite de exposición al riesgo de crédito. En caso de que sea rebasado, se informa a las áreas tomadoras de decisiones con la finalidad de implementar medidas para reducir la exposición al riesgo o la pérdida esperada de la posición hasta el restablecimiento del límite.

Al cierre de diciembre de 2019, las reservas totales para riesgos crediticios (excluyendo riesgo de extensión), compuestas por las reservas para riesgo de crédito de la cartera propia y de la cartera cedida⁸³, fueron de 83,030 mdp⁸⁴, cifra mayor en 10,332 mdp, respecto al año anterior, debido a un incremento de 8.185 mdp en reservas para pérdidas no esperadas⁸⁵ y un crecimiento de 2,147 mdp en reservas para pérdidas esperadas y del incremento en la exposición al riesgo ocasionada por la originación de 48,732 créditos a lo largo del año, así como a la actualización del saldo debido al valor del salario mínimo.

Cabe destacar que, a partir del cierre definitivo de diciembre de 2016, se constituyó una reserva adicional para cubrir los intereses no pagados de los créditos vencidos en los meses previos a su vencimiento.

De acuerdo con la metodología interna, el FOVISSSTE cuenta con las reservas necesarias para hacer frente a sus posibles pérdidas por riesgo de crédito tanto en escenario base como en escenario de estrés.

Asimismo, desde 2016 se implementó el Programa de Autocorrección para el Fortalecimiento del Patrimonio del FOVISSSTE, que permitirá al Fondo cubrir con recursos propios las posibles pérdidas no esperadas, sin afectar el patrimonio de los trabajadores. Las reservas para pérdidas no esperadas al cierre de diciembre de 2019 fueron de 58,310 mdp.

a2. El incumplimiento de la contraparte en las inversiones en títulos de deuda

Al cierre de 2019, se tuvieron posiciones descubiertas con dos de las contrapartes con las que el Fondo mantiene operaciones, al ser Banorte una de éstas con un monto de 1,137 miles de pesos se obtuvo un requerimiento de capital por 18,000 pesos. No fue necesario tener reservas para pérdidas esperadas y no esperadas por el incumplimiento de la contraparte en las inversiones en títulos de deuda; no obstante, en caso de registrar una pérdida por contraparte equivalente al total del portafolio al 31 de diciembre de 2019 (19,413.0 millones de pesos), ésta sería cubierta por la sobre-reserva que tiene el FOVISSSTE para la cartera de crédito.

b. Riesgo de Liquidez

El tratamiento que recibe el riesgo de liquidez en el FOVISSSTE es preventivo, debido a que este riesgo se monitorea de manera diaria y mensual, a través de un margen mínimo de activos líquidos y se informa a las áreas tomadoras de riesgo del FOVISSSTE y a la Comisión Ejecutiva con la finalidad de que se indiquen las medidas pertinentes.

⁸³ A su vez, las reservas para riesgo de crédito de la cartera cedida se componen por las reservas para las posiciones de riesgo del FOVISSSTE de los fideicomisos, representadas por los derechos de cobro, las reservas para la cartera cedida se obtienen bajo el supuesto de que la cartera subyacente no hubiese sido transferida, pero limitándolas al valor de los derechos fiduciarios del Fondo.

⁸⁴ Incluye una estimación para cubrir el seguro en los términos del artículo 182 de la Ley del ISSSTE de 1,542 millones de pesos y una estimación para créditos liquidados con saldo remanente de 37 mdp.

⁸⁵ Las reservas de capital son equivalente a un porcentaje de los activos ponderados sujetos a riesgo de crédito mayor al 8%, que es el mínimo regulatorio.

Asimismo, se tiene un Plan de Contingencia en caso de requerimientos inesperados de liquidez que establece las estrategias, políticas y procedimientos que se llevarán a cabo con la finalidad de restituir al FOVISSSTE a un nivel adecuado de liquidez.

c. Riesgo de Mercado

En lo que respecta al riesgo de mercado que enfrenta la estructura de activos y pasivos del FOVISSSTE, se estableció una estrategia preventiva a través del establecimiento del Límite de Exposición al Riesgo de Repreciación. En caso de que sea rebasado, se informa a las áreas tomadoras de decisiones con la finalidad de implementar medidas para reducir la exposición al riesgo hasta el restablecimiento del límite, en caso de no poder reducir la exposición al riesgo y de contar con los ingresos suficientes se considerará el incremento en las reservas para pérdidas no esperadas.

En el tratamiento que recibe el Riesgo de Mercado del Portafolio de Instrumentos Financieros del FOVISSSTE, éste es preventivo puesto que se monitorea diariamente el Valor en Riesgo a través de un Límite de Exposición al Riesgo de Mercado de 0.014% sobre el valor del portafolio. Lo anterior facilita la detección oportuna de la desviación sobre dicho límite con la finalidad de informar a la Vocalía Ejecutiva y determinar las medidas adecuadas para reducir la exposición en la posición de valores.

Por su parte, las Reservas Adicionales para Pérdidas No Esperadas de la cartera de crédito permiten hacer frente a incrementos inusitados en los requerimientos de aplicación del seguro por muerte e invalidez total y permanente.

d. Riesgo de Extensión

El principal tratamiento que recibe el Riesgo de Extensión en el FOVISSSTE es la aceptación al riesgo y la constitución de reservas equivalentes a la pérdida esperada por este riesgo de 12 meses, al cierre de 2019 éstas equivalían a 1,929 mdp donde 1,509 mdp corresponden a la cartera propia y 420 mdp a la cartera cedida.

Los siguientes son riesgos no discrecionales, junto con su respectivo tratamiento en el Fondo de la Vivienda del ISSSTE.

e. Riesgos Institucionales

Desde el año 2010, el Fondo elabora anualmente el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR), el cual tiene como finalidad que las áreas del Fondo identifiquen todos aquellos riesgos estratégicos que puedan afectar el funcionamiento o cumplimiento de objetivos y metas de la Institución, específicamente en lo que se refiere a los riesgos institucionales que afectan los servicios otorgados por el Fondo.

f. Riesgo Operativo

Durante el ejercicio 2019, el FOVISSSTE llevó a cabo el monitoreo del Nivel de Tolerancia al Riesgo Operacional de manera mensual, al cierre de este año el indicador se ubicó en 10.15%, lo cual indica que se mantiene en un nivel adecuado. Asimismo, durante el 2019 se llevó a cabo el monitoreo de los indicadores de riesgo operativo, arrojando como resultado que el Fondo tiene una baja exposición a pérdidas potenciales.

g. Riesgo Tecnológico

Durante los dos últimos años, el Fondo mantuvo en un nivel aceptable el indicador “Número de incidentes de pérdida total de información”, al encontrarse en el intervalo de 0 a 1 eventos de pérdida.

Por otra parte, al cierre de 2019, el indicador “Número de equipos de cómputo en pérdida total en los últimos doce meses” se ubicó en un nivel intolerable.

Finalmente, el indicador “Riesgo tecnológico por amenazas informáticas” se mantuvo en un nivel aceptable, al tener nivel medio de peligrosidad.

h. Riesgo Legal

El Fondo mantiene una base de datos histórica sobre resoluciones judiciales y administrativas en las que el FOVISSSTE es parte y da cumplimiento a las Disposiciones de Carácter General en materia de riesgo legal.

Adicionalmente, se monitorean indicadores de riesgo legal y se elaboran reportes regulatorios que monitorean los juicios en los que es parte el Fondo.

vii. CONCLUSIÓN

El FOVISSSTE trabaja para enfrentar el conjunto de riesgos discrecionales y no discrecionales, que se presentan diariamente en la administración de un número y monto de recursos importante, y que se encuentran asociados a los créditos a la vivienda con garantía hipotecaria.

Los primeros de ellos son de suma importancia por el impacto económico que puede generar al patrimonio de los trabajadores; mientras que los segundos, no menos importantes, obedecen más a procesos operativos. De esta manera es de destacar que, para el riesgo de crédito, el FOVISSSTE cuenta con mecanismos para la detección oportuna de la cartera vencida, y de esta manera minimiza la exposición al riesgo.

Por su parte el riesgo de liquidez tiene el carácter de preventivo al ser monitoreado diaria y mensualmente y, en caso de situación fortuita, se cuenta con un Plan de Contingencia para recuperar el nivel adecuado de liquidez. En tanto que para el riesgo de mercado, el interés acumulado de los pasivos puede sobrepasar la del activo, lo que puede generar una posible pérdida financiera para el Fondo; sin embargo, su monitoreo es constante y oportuno.

Por lo que hace el riesgo de mercado del portafolio de inversiones del FOVISSSTE se considera mínimo, ya que la mayor parte de las operaciones se realizan en instrumentos de deuda del Gobierno Federal.

En el caso del seguro de vida e invalidez a cargo del FOVISSSTE, la proyección realizada ubicó el año 2039 como el punto más álgido, sin embargo se cuentan con las reservas necesarias para hacer frente a este tipo de riesgo.

En cuanto a los riesgos no discrecionales, año con año se cuenta con el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR), además de realizar el debido monitoreo mensual al Nivel de Tolerancia al Riesgo Operacional.

Conforme lo anterior, el FOVISSSTE realizar un adecuado seguimiento y detección de riesgos, tal y como lo establecen las autoridades financieras y de regulación en la rendición de cuentas y su debida transparencia.



OCTAVA SECCIÓN

RUTA; MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

XIII. OBJETIVOS PRIORITARIOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PUNTUALES

En las condiciones actuales en que se ubica el Fondo de la Vivienda del ISSSTE, se determinó que su transformación es viable a partir de poner en marcha distintas acciones para el cumplimiento de los objetivos institucionales que se enuncian a continuación e ir hacia un modelo de financiamiento de vivienda y de atención que eleve al derechohabiente y sus necesidades, en los términos de vivienda adecuada, al rango de prioridad de la labor de esta Institución, cuidando la sostenibilidad financiera para beneficio de las generaciones presentes y de las que vendrán.

i. MAPA DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES

OBJETIVO 1		
<i>Crear una sólida identidad institucional que tenga como máxima el interés de los derechohabientes y acreditados, basada en un servicio y atención de excelencia</i>		
ESTRATEGIAS PRIORITARIAS	ACCIONES PUNTUALES	RESPONSABLE
		COADYUVANTE
1.1 <i>Acrecentar la cualificación y el compromiso del capital humano del Fondo a través de capacitación especializada y seguimiento continuo para el desempeño óptimo de sus funciones</i>	1.1.1 Actualizar los perfiles de competencias y habilidades requeridas de acuerdo al puesto según los procesos sustantivos y de apoyo al FOVISSSTE.	Subdirección de Administración Todas las áreas
	1.1.2 Implantar un sistema de seguimiento para perfilar, mediante el Programa Anual de Capacitación, a los empleados según sus funciones.	Subdirección de Administración Subdirección de Planeación e Información
	1.1.3 Impulsar programas de capacitación a nivel mandos medios y superiores para fortalecer el desarrollo de cualidades de liderazgo y fomentar la integración de equipos de alto rendimiento.	Subdirección de Planeación e Información Subdirección de Administración
	1.1.4 Formar una cultura de identidad institucional a través de cursos y actividades que motiven la adopción	Subdirección de Planeación e Información

	de los valores y el trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas del Fondo.	Subdirección de Administración
1.2 <i>Enriquecer los mecanismos de comunicación, atención y seguimiento de los derechohabientes y acreditados para la correcta canalización y solución a sus peticiones, de manera que encuentren entera satisfacción con los servicios del Fondo.</i>	1.2.1 Fortalecer las atribuciones de la Subdirección de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales como intermediaria entre el derechohabiente o acreditado y el FOVISSSTE.	Subdirección de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales
	1.2.2 Establecer un comité de sesión periódica para la solución oportuna y acertada de las problemáticas especiales de los acreditados en el que participen los responsables de las áreas sustantivas del Fondo.	Subdirección Atención a Acreditados
	1.2.3 Potenciar la labor de los departamentos de vivienda como representantes del FOVISSSTE al interior de la República ante los derechohabientes y acreditados, gobiernos, desarrolladores e instituciones de vivienda y de ordenamiento territorial.	Subdirección de Finanzas
		Subdirección de Asuntos Jurídicos
		Subdirección de Crédito
1.3 <i>Garantizar eficiencia, seguridad y transparencia en las diversas etapas del proceso crediticio a través de un servicio que genere confianza al acreditado y cuide de su patrimonio.</i>	1.3.1 Implementar una norma que regule a las entidades financieras y desincentive la comisión de actos ilícitos que afecten la confianza y el bienestar de los acreditados en el proceso de otorgamiento de créditos.	Subdirección de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales
	1.3.2 Asegurar durante las fases de otorgamiento de créditos y seguimiento de cartera, un manejo adecuado de los datos personales y crediticios con sistemas tecnológicos unificados que imposibiliten la manipulación de la información del acreditado.	Subdirección de Asuntos Jurídicos
		S. de Atención a Acreditados
		Subdirección de Crédito
		Subdirección de Planeación e Información
		Subdirección de Crédito
		Subdirección de Finanzas

	1.3.3 Brindar seguimiento y atención a los derechohabientes aceptados en el proceso de Otorgamiento de Créditos Tradicionales mediante el Sistema de Puntaje que no formalizan su crédito, para establecer las causas e implementar mejoras.	Subdirección de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales
	1.3.4 Colaborar con instituciones y entidades de gobierno responsables de realizar los procesos de cancelación de hipotecas y escrituración a fin de simplificarlos.	Subdirección de Asuntos Jurídicos

OBJETIVO 2

Garantizar el ejercicio pleno del derecho a la vivienda adecuada que fomente el tejido social de los acreditados del FOVISSSTE.

ESTRATEGIAS PRIORITARIAS	ACCIONES PUNTUALES	RESPONSABLE
		COADYUVANTE
2.1 <i>Ampliar el portafolio de esquemas crediticios para satisfacer las necesidades de los derechohabientes y coadyuvar a que mejore su calidad de vida y aumente patrimonio.</i>	2.1.1 Promover nuevos esquemas crediticios alineados a las necesidades de los derechohabientes y a la nueva política de vivienda.	Subdirección de Crédito
		Subdirección de Finanzas
		Subdirección de Asuntos Jurídicos
	2.1.2 Desarrollar esquemas crediticios asequibles para segmentos de derechohabientes que, estando en situación de vulnerabilidad por ingreso o en rezago habitacional, no han sido atendidos.	Subdirección de Crédito
		Subdirección de Finanzas
		Subdirección de Asuntos Jurídicos
	2.1.3 Impulsar programas de apoyo para acreditados que enfrenten situaciones especiales provocadas por desastres naturales, políticas de centralización o municipalización administrativa u obras inconclusas.	Subdirección de Crédito
		Subdirección de Atención a Acreditados
2.2 <i>Fomentar la coordinación entre</i>	2.2.1 Impulsar programas de financiamiento para la adquisición de vivienda en zonas intraurbanas	Subdirección de Crédito
		Subdirección de Finanzas

<i>los distintos órganos de gobierno y actores del sector vivienda para la implementación del nuevo modelo de vivienda adecuada.</i>	alineados a la planeación del desarrollo territorial y urbano.	Subdirección de Asuntos Jurídicos
	2.2.2 Reestructurar las reglas de otorgamiento del Crédito Tradicional para incentivar el aumento de solicitudes para construcción en terreno propio, reparación, remodelación, o para poner en marcha modelos de construcción social.	Subdirección de Crédito
	2.2.3 Buscar la coordinación y colaboración interinstitucional para adoptar mejores prácticas en el diseño y ejecución de nuevos esquemas crediticios.	Subdirección de Crédito
	2.2.4 Robustecer las acciones para otorgar seguridad patrimonial y certeza jurídica sobre la propiedad a los acreditados del Fondo.	Subdirección de Asuntos Jurídicos
2.3 <i>Fortalecer los mecanismos para garantizar que la oferta de vivienda del FOVISSSTE cumpla con las condiciones de una vivienda adecuada.</i>	2.3.1 Fortalecer el proceso de evaluación y supervisión de la vivienda para asegurar calidad y buena ubicación.	Subdirección de Crédito
	2.3.2 Generar alianzas con los diferentes órdenes de gobierno y organismos nacionales de vivienda para supervisar que los desarrolladores inmobiliarios incorporen eco tecnologías para el uso eficiente de agua, energía y gas.	Subdirección de Crédito
	2.3.3 Impulsar convenios de colaboración con los principales actores en materia de vivienda para elaborar diagnósticos que dirijan a una adecuada ubicación para la construcción de vivienda nueva.	Subdirección de Crédito
	2.3.4 Desarrollar actividades de promoción crediticia en toda la República Mexicana, en donde se acerquen los productos y servicios del Fondo a los derechohabientes.	Subdirección de Crédito

2.4 <i>Promover modificaciones al marco normativo a fin de alinearlo a la nueva política de vivienda.</i>	2.4.1 Promover en los Poderes Ejecutivo y Legislativo Federales la actualización del marco jurídico del FOVISSSTE para que responda a las necesidades de vivienda adecuada.	Subdirección de Asuntos Jurídicos
	2.4.2 Impulsar con el Ejecutivo y el Legislativo Federal el marco legal para un mecanismo de ahorro solidario que complemente la Subcuenta de Vivienda y los trabajadores cuenten con el financiamiento suficiente para vivienda.	Subdirección de Asuntos Jurídicos
	2.4.3 Promover con la Junta Directiva del ISSSTE ajustes al marco normativo aplicable a los Departamentos de Vivienda con el propósito de que mejoren su función y atención.	Subdirección de Asuntos Jurídicos

OBJETIVO 3

Mantener la sostenibilidad financiera del FOVISSSTE en el corto, mediano y largo plazo

ESTRATEGIAS PRIORITARIAS	ACCIONES PUNTUALES	RESPONSABLE
		COADYUVANTE
3.1 <i>Impulsar las acciones para mantener la fortaleza patrimonial y una gestión presupuestaria eficiente que genere ahorro público.</i>	3.1.1 Mantener un Índice de Fortaleza Patrimonial por arriba del exigido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).	Subdirección de Administración Integral de Riesgos
	3.1.2 Conservar adecuados niveles de morosidad mediante instrumentos que permitan incrementar la recuperación de cartera.	Subdirección de Finanzas
	3.1.3 Incrementar el valor económico de los activos financieros mediante una óptima gestión de inversiones.	Subdirección de Finanzas
	3.1.4 Establecer un plan de gasto que evite el dispendio, permita generar ahorros	Subdirección de Finanzas

	presupuestarios y evite el subejercicio en el gasto.	Subdirección de Administración
3.2 <i>Perfeccionar la gestión de recaudación de ingresos ordinarios y los provenientes de la cartera crediticia de modo que responda a las necesidades de la institución.</i>	3.2.1 Obtener financiamiento externo a las mejores tasa, sobretasa y periodo de inversión.	Subdirección de Finanzas
	3.2.2 Robustecer las acciones de cobranza judicial y extrajudicial a través del Modelo Integral de Cobranza.	Subdirección de Finanzas
	3.2.3 Informar y celebrar convenios de colaboración con dependencias de gobierno para mejorar e incrementar la recaudación oportuna de ingresos ordinarios (5% y 30%).	Subdirección de Finanzas
	3.2.4 Ampliar los canales de pago para que los acreditados que salen del sector público se mantengan al corriente en sus pagos.	Subdirección de Finanzas
	3.2.5 Diseñar programas de reestructura de adeudos para los grupos de acreditados que no han sido atendidos con los programas existentes.	Subdirección de Finanzas y Subdirección de Asuntos Jurídicos
	3.2.6 Diversificar y difundir los programas de estímulos o premios para acreditados que se han mantenido al corriente en el largo plazo, a través de revisar la tasa de interés o el saldo insoluto de la deuda.	Subdirección de Finanzas
3.3 <i>Mantener el valor real de las aportaciones de la Subcuenta de Vivienda.</i>	3.3.1 Monitorear semestralmente las tasas Pasiva y Activa Real (financiamiento externo más financiamiento de la Subcuenta de Vivienda).	Subdirección de Finanzas
	3.3.2 Cuantificar, construir, optimizar y dar seguimiento a las reservas necesaria para conservar el valor real de la Subcuenta de Vivienda.	Subdirección de Finanzas

	3.3.3 Controlar los riesgos discrecionales asumidos por las líneas de negocio del Fondo, en conformidad con el perfil de riesgos.	Subdirección de Administración Integral de Riesgos
OBJETIVO 4		
<i>Innovar en la operación del Fondo mediante la actualización e implementación de tecnologías de la información.</i>		
ESTRATEGIAS PRIORITARIAS	ACCIONES PUNTUALES	RESPONSABLE
		COADYUVANTE
4.1 <i>Poner en marcha lineamientos, estándares y programas que permitan constituir a las tecnologías de la información como un área que integre, agilice y permita obtener el mayor provecho del activo informático del Fondo, en beneficio de su operación y función.</i>	4.1.1 Mejorar, modernizar o generar los sistemas informáticos para que el Fondo opere de acuerdo a las normas establecidas por los principales órganos fiscalizadores.	Subdirección de Planeación e Información
	4.1.2 Fortalecer los controles en materia de seguridad informática para evitar actos ilícitos.	Subdirección de Planeación e Información
	4.1.3 Implementar soluciones que combinen la comunicación y la información para mejorar la gestión, reducir costos, facilitar la interoperabilidad y apoyar al crecimiento institucional (Core Bancario).	Subdirección de Planeación e Información
	4.1.4 Garantizar la atención oportuna y eficaz a las unidades administrativas en el momento en que se reportan las incidencias operativas.	Subdirección de Planeación e Información
		Todas las áreas
4.2 <i>Reforzar, actualizar e innovar con plataformas tecnológicas que permitan una administración transversal, transparente y</i>	4.2.1 Unificar las plataformas, sistemas y bases de datos para evitar duplicar procesos, tener información consistente e íntegra y disminuir el riesgo operativo.	Subdirección de Planeación e Información
	4.2.2 Implementar medidas de control y seguridad en el acceso de los usuarios a las plataformas informáticas y bases de datos clave.	Subdirección de Planeación e Información
	4.2.3	

<i>homóloga de las bases de datos.</i>	Establecer sistemas y alertas de control de cambios en las plataformas informáticas y bases de datos.	Subdirección de Planeación e Información
4.3 <i>Eficientar los principales procesos y actividades del FOVISSSTE mediante innovadoras herramientas tecnológicas.</i>	4.3.1 Rehabilitar, actualizar o crear herramientas digitales que efficienten los procesos internos del FOVISSSTE.	Subdirección de Planeación e Información
	4.3.2 Automatizar y documentar procesos administrativos y operativos que se encuentren pendientes en el Fondo.	Subdirección de Planeación e Información
OBJETIVO 5		
<i>Fortalecer el Gobierno Corporativo para incrementar el valor de la institución.</i>		
ESTRATEGIAS PRIORITARIAS	ACCIONES PUNTUALES	RESPONSABLE
		COADYUVANTE
5.1 <i>Vigilar la actuación ética y responsable de los funcionarios y empleados del FOVISSSTE en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y meta.</i>	5.1.1 Asegurar la transparencia, equidad y fiabilidad en materia de información y rendición de cuentas a nivel institucional.	Todas las Áreas
	5.1.2 Monitorear de manera periódica las operaciones sustantivas del Fondo, bajo el principio de prevención, a través del Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR) que forma parte del Sistema de Control Interno del Fondo.	Subdirección de Administración Integral de Riesgos
	5.1.3 Desarrollar e implementar campañas dirigidas a los funcionarios públicos del FOVISSSTE y empleados en general, que los sensibilicen sobre la importancia del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.	Subdirección de Planeación e Información
5.2 <i>Consolidar el Sistema de Control Interno en el FOVISSSTE.</i>	5.2.1 Promover el ejercicio de las funciones del Departamento de Contraloría Interna y el área de Auditoría Interna de acuerdo con el Reglamento Orgánico del FOVISSSTE.	Órgano Interno de Control
	5.2.2 Difundir, aplicar y vigilar, en todas las unidades administrativas, el adecuado	Comité de Auditoría
		Todas las Áreas

	cumplimiento del Manual del Sistema de Control Interno. 5.2.3 Fortalecer la constitución y atribuciones de los Comités de Auditoría para consolidar el sistema de pesos y contrapesos en beneficio de los distintos intereses que confluyen en el Fondo. 5.2.4 Definir e instaurar los instrumentos para la evaluación de los distintos órganos de Gobierno Corporativo.	Todas las Áreas Todas las áreas
5.3 <i>Estandarizar las funciones, actividades, procesos e información del Fondo de forma ordenada y sistemática.</i>	5.3.1 Actualizar, digitalizar y difundir entre el personal los manuales institucionales o, en su caso, instituir los documentos rectores suficientes para la gestión eficiente del Fondo.	Subdirección de Planeación e Información
	5.3.2 Desarrollar una plataforma digital para la difusión, inducción, capacitación y retroalimentación sobre los manuales institucionales.	Subdirección de Planeación e Información
	5.3.3 Implementar un sistema de monitoreo para medir la efectividad del uso y aplicación de los manuales.	Subdirección de Planeación e Información
	5.3.4 Cubrir los requisitos para obtener las certificaciones ISO (International Organization for Standardization) a través de la aplicación de los procesos descritos en los manuales.	Subdirección de Planeación e Información
5.4 <i>Impulsar una cultura organizacional abierta e incluyente orientada a resultados.</i>	5.4.1 Promover la gestión de desempeño basada en la eficiencia y la calidad en el servicio.	Subdirección de Planeación e Información
	5.4.2 Poner en marcha una política de profesionalización que aproveche las habilidades y competencias de los empleados para su crecimiento y proyección.	Subdirección de Administración Todas las áreas

XIV. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Con el propósito de robustecer el proceso de planeación, se prevén tareas de monitoreo y control enfocadas en las acciones ejecutadas para el cumplimiento de los objetivos, estrategias, y metas; esto permitirá que la implementación y el desarrollo del Plan Estratégico de Negocios logre el impacto esperado y que se detecte con oportunidad la necesidad de implementar acciones correctivas a lo largo del proceso, así como contar con los fundamentos necesarios para documentar cualquier cambio.

i. HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL

Para el correcto seguimiento y control del PEN, se implementará el uso de dos principales herramientas:

a. Monitoreo

Esta herramienta es una forma de evaluación que se realiza a lo largo del proceso, es decir, durante la implementación del Plan Estratégico de Negocios, permitiendo detectar los progresos o rezagos para una corrección oportuna y temprana. Esta evaluación se puede realizar a través de indicadores, medios de verificación o entregables, a fin de proporcionar la información necesaria para dirigir el Plan a sus objetivos principales.

b. Evaluación

Es una actividad programada que, a través de un procedimiento analítico, claro y pertinente, nos permitirá emitir un juicio de valor crítico, fundamentado y comunicable sobre las metas establecidas y los resultados más relevantes obtenidos. La evaluación nos permitirá determinar el cumplimiento de los objetivos, así como la eficiencia, eficacia y el impacto esperado en nuestro Plan Estratégico de Negocios.

ii. SEGUIMIENTO A LOS INDICADORES

Para monitorear y dar un seguimiento a los indicadores del Plan, se realizarán los siguientes informes:

a. Informe Semestral de Monitoreo de Indicadores

Este informe reportará de manera semestral el grado de cumplimiento de los indicadores, también se incluirán las justificaciones correspondientes en caso de alguna desviación de la meta. En caso de existir cambios en los indicadores y metas para la planeación de mediano y corto plazo, se darán a conocer de forma anual.

b. Informe Anual de Actividades, apartado de cumplimiento del Plan Estratégico de Negocios 2020-2024

Este informe reportará los resultados alcanzados a lo largo del año para cada uno de los objetivos planteados, así como el seguimiento a lo establecido en el Plan, con la finalidad de presentarlo ante los órganos de gobierno y medir los impactos anuales.

ii. COMUNICACIÓN EFECTIVA DE RESULTADOS

Contar con un plan de comunicación nos permitirá difundir de forma clara y ordenada los resultados alcanzados y la información más relevante referente al monitoreo. La difusión de los informes se llevará a cabo de la siguiente manera:

a. Difusión del Informe Semestral

La difusión del Informe Semestral de Monitoreo de Indicadores será a través de la aprobación y conocimiento de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE, lo anterior, con la finalidad de que todas las subdirecciones del Fondo conozcan los avances y el cumplimiento. Derivado de esto, se procederá a integrar y publicar el informe en el apartado de Transparencia de la página oficial de Internet del FOVISSSTE.

b. Difusión del Informe Anual

El Informe Anual de Actividades con el análisis del cumplimiento del Plan Estratégico de Negocios se presentará por conducto del Vocal Ejecutivo a la Comisión Ejecutiva del Fondo, de conformidad con lo establecido en el artículo 175 de la Ley del ISSSTE y el 52 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE.

iii. INDICADORES

Los siguientes indicadores se establecieron para dar seguimiento a las actividades que realizará el FOVISSSTE en el curso de aplicación del presente Plan, se presentan de acuerdo a los objetivos y estrategias cuyo cumplimiento evaluarán.

OBJETIVO 1. *Crear una sólida identidad institucional que tenga como máxima el interés de los derechohabientes y acreditados, basada en un servicio y atención de excelencia*

1. Cumplimiento del Programa Anual de Capacitación del FOVISSSTE			
Mide el porcentaje de participantes capacitados en la modalidad presencial, en línea y mixta alcanzada respecto a lo programado. Los participantes acudirán y aprobarán los cursos con un mínimo de 8.0, a fin de cumplir con el Programa Anual de Capacitación.			
Método de Cálculo			
$(\text{Número de participantes que asistieron a los cursos de capacitación} / \text{Número de participantes programados}) \times 100$			
Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Creciente	Trimestral	Valor Relativo
Características de las Variables del Indicador			
Variable 1		Variable 2	
Número de participantes que asistieron a los cursos de capacitación.		Número de participantes programados.	
Descripción		Descripción	

Se refiere a los participantes capacitados en los cursos en la modalidad presencial, en línea y mixta.	Se refiere a los participantes programados capacitados en la modalidad presencial, en línea y mixta.
--	--

2. Porcentaje de satisfacción de los derechohabientes en la atención y servicio otorgado en los trámites en oficinas centrales

Mide el grado de satisfacción de los derechohabientes atendidos en el Módulo de Atención Ciudadana de oficinas centrales, obtenida a través de las encuestas de satisfacción FOVISSSTE.

Método de Cálculo

(Sumatoria del puntaje de las encuestas de satisfacción FOVISSSTE aplicadas en los módulos de atención ciudadana en oficinas centrales/Puntaje máximo de las encuestas de satisfacción FOVISSSTE * número de encuestas de satisfacción FOVISSSTE aplicadas en los módulos de atención ciudadana en oficinas centrales) x 100

Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Creciente	Mensual	Valor Relativo

Características de las Variables del Indicador

Variable 1	Variable 2
Sumatoria del puntaje de las encuestas de satisfacción FOVISSSTE aplicadas en los módulos de atención ciudadana en oficinas centrales.	Puntaje máximo de las encuestas de satisfacción FOVISSSTE * número de encuestas de satisfacción FOVISSSTE aplicadas en los módulos de atención ciudadana en oficinas centrales.
Descripción	Descripción
Sumatoria del puntaje acumulado de las encuestas de satisfacción aplicadas a personas que recibieron atención mediante algún módulo de atención ciudadana en las oficinas centrales.	Puntaje máximo de la encuesta de satisfacción del FOVISSSTE multiplicado por el número de encuestas aplicadas.

3. Porcentaje de pérdida monetaria por inasistencia a cursos

Mide la pérdida monetaria de la inversión realizada en la capacitación del personal del FOVISSSTE en términos de la asistencia de los servidores a los cursos, es decir, la cantidad de dinero que se pierde al no asegurar la asistencia del personal registrado en los cursos de capacitación.

Método de Cálculo

((Costo total de los cursos de capacitación presenciales/Número de trabajadores registrados en los cursos presenciales) * Número de trabajadores registrados que no asistieron a los cursos presenciales) /Costo total de los cursos presenciales para la capacitación de los trabajadores) * 100

Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Decreciente	Trimestral	Valor Relativo

Características de las Variables del Indicador

Variable 1	Variable 2
(Costo de compra del total de los cursos de capacitación presencial/Número de trabajadores registrados en los cursos presencial) * Número de trabajadores registrados que no asistieron a los cursos presenciales)	Costo total de los cursos presenciales para la capacitación de los trabajadores)
Descripción	Descripción
Se refiere a la cantidad de total de dinero que se pierde al no asegurar la asistencia de los trabajadores registrados en el total de los cursos de capacitación.	Representa a la suma de los costos del total de los cursos de capacitación en el monto presencial.

4. Porcentaje de atención oportuna de trámites

Mide el porcentaje de trámites atendidos oportunamente en los Departamentos de Vivienda registrados en el Sistema de Gestión de Trámites (SIGET), de acuerdo con el flujo y tiempo establecidos por la Subdirección de Finanzas, Crédito y Asuntos Jurídicos.

Método de Cálculo

$(\text{Número de trámites concluidos en el periodo} / \text{Total de trámites registrados en el SIGET}) \times 100$

Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Creciente	Mensual	Valor Relativo

Características de las Variables del Indicador

Variable 1	Variable 2
Suma de los trámites concluidos en el periodo.	Total de trámites registrados en el SIGET.
Descripción	Descripción
Suma de los trámites atendidos que fueron concluidos en los tiempos establecidos por las Unidades Administrativas del FOVISSSTE a través de los Departamentos de Vivienda que se encuentran registrados en el Sistema de Gestión de Trámites (SIGET) en el periodo.	Suma de solicitudes de trámites de los acreditados en los Departamentos de Vivienda registradas en el Sistema de Gestión de Trámites (SIGET).

5. Porcentaje de atención mediante el Sistema de Quejas, Sugerencias y Reconocimientos (SIREB)

Mide el número de quejas y sugerencias recibidas mediante el Sistema de Recepción de Buzón de Quejas, Sugerencias y Reconocimientos

Método de Cálculo

$(\text{Número de quejas y sugerencias atendidas} / \text{Número total de quejas y sugerencias recibidas}) \times 100$

Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
------------------	-----------	--------------	---------------------

Porcentaje	Creciente	Trimestral	Valor Relativo
Características de las Variables del Indicador			
Variable 1		Variable 2	
Número de quejas y sugerencias atendidas.		Número total de quejas y sugerencias recibidas.	
Descripción		Descripción	
Número de quejas y sugerencias atendidas en tiempo y de forma oportuna recibidas mediante el Sistema de Recepción de Buzón de Quejas y Sugerencias y Reconocimientos.		Número total de quejas y sugerencias recibidas mediante el Sistema de Recepción de Buzón de Quejas y Sugerencias y Reconocimientos.	

6. Porcentaje de derechohabientes que formalizaron un crédito después de haber recibido información mediante algún canal de promoción crediticia			
Mide el número de derechohabientes que, derivado de haber recibido información y capacitación mediante alguna de las actividades de promoción programadas, han formalizado su crédito. El porcentaje cercano a 100% representa una efectividad total con las actividades de promoción y cercano a 0% es poco productiva.			
Método de Cálculo			
(Número de derechohabientes que recibieron información y capacitación derivada de alguna actividad de promoción y formalizaron su crédito/Número total de derechohabientes que recibieron información y capacitación derivada de alguna actividad de promoción) x 100			
Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Creciente	Semestral	Valor Relativo
Características de las Variables del Indicador			
Variable 1		Variable 2	
Número de derechohabientes que recibieron información y capacitación derivada de alguna actividad de promoción y formalizaron su crédito.		Número total de derechohabientes que recibieron información y capacitación derivada de alguna actividad de promoción.	
Descripción		Descripción	
Número de derechohabientes que formalizaron su crédito derivado de información o capacitación recibida mediante alguna actividad de promoción.		Número de derechohabientes que recibieron información o capacitación recibida mediante alguna actividad de promoción.	

OBJETIVO 2. *Garantizar el ejercicio pleno del derecho a la vivienda adecuada que fomente el tejido social de los acreditados del FOVISSSTE.*

7. Porcentaje de créditos formalizados mediante el Sistema de Puntaje vigente, otorgados a la derechohabiencia del FOVISSSTE con discapacidad
Mide el porcentaje de créditos formalizados mediante el Sistema de Puntaje en el ejercicio actual, respecto al anterior, entre los derechohabientes del ISSSTE que, por su discapacidad, se encuentran en condición de vulnerabilidad.

Método de Cálculo			
(Total de créditos formalizados o pagados mediante el Sistema de Puntaje que fueron otorgados a la derechohabiente del FOVISSSTE con algún tipo de discapacidad al periodo/Total de créditos formalizados o pagados mediante el Sistema de Puntaje para la derechohabiente del FOVISSSTE con algún tipo de discapacidad, al cierre del ejercicio anterior)*100			
Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Creciente	Mensual	Valor relativo
Características de las Variables del Indicador			
Variable 1		Variable 2	
Total de créditos formalizados del sistema de puntaje vigente, que fueron otorgados a la derechohabiente del FOVISSSTE con algún tipo de discapacidad al periodo.		Total de créditos formalizados o pagados del sistema de puntaje para la derechohabiente del FOVISSSTE considerada con algún tipo de discapacidad, al cierre del ejercicio anterior.	
Descripción		Descripción	
Se refiere al número de créditos formalizados del sistema de puntaje vigente, que se otorgaron a derechohabientes del FOVISSSTE, con discapacidad, y que por su condición se encuentran en condiciones de vulnerabilidad.		Se refiere al número de créditos formalizados o pagados del sistema de puntaje, otorgados a los derechohabientes del FOVISSSTE con algún tipo de discapacidad, al cierre del ejercicio anterior.	

8. Porcentaje de créditos otorgados a derechohabientes del FOVISSSTE			
Mide el porcentaje de créditos formalizados a derechohabientes del FOVISSSTE en relación con el número de financiamientos establecidos en el programa de crédito anual del FOVISSSTE.			
Método de Cálculo			
(Número de financiamientos formalizados para derechohabientes del FOVISSSTE al periodo/Número total de financiamientos planeados en el Programa de Crédito Anual del FOVISSSTE)*100			
Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Creciente	Mensual	Valor Relativo
Características de las Variables del Indicador			
Variable 1		Variable 2	
Número de financiamientos formalizados para derechohabientes del FOVISSSTE al periodo		Número de financiamientos planeados en el programa de crédito anual del FOVISSSTE	
Descripción		Descripción	
Representa la cantidad de créditos hipotecarios otorgados a derechohabientes del FOVISSSTE en el ejercicio fiscal vigente.		Representa el número de créditos que fueron programados a otorgar a los derechohabientes del FOVISSSTE en sus distintos esquemas crediticios, mediante el Programa de Crédito anual para el ejercicio fiscal vigente.	

9. Porcentaje de créditos otorgados a derechohabientes del FOVISSSTE con un nivel salarial menor a 2.8 UMA's			
Mide el porcentaje de créditos formalizados a derechohabientes de menores ingresos, que ganan igual o menor a 2.8 UMAS respecto a los créditos formalizados o pagados al cierre del ejercicio anterior.			
Método de Cálculo			
(Número de créditos formalizados a derechohabientes del FOVISSSTE con rango de nivel salarial igual o menor a 2.8 UMAS al periodo / Número total de créditos formalizados o pagados a derechohabientes del FOVISSSTE con rango de nivel salarial igual o menor a 2.8 UMAS, al cierre del ejercicio anterior) x 100			
Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Creciente	Mensual	Valor Relativo
Características de las Variables del Indicador			
Variable 1		Variable 2	
Número de créditos formalizados a derechohabientes del FOVISSSTE con rango de nivel salarial igual o menor 2.8 UMAS al periodo		Número total de créditos formalizados o pagados a derechohabientes del FOVISSSTE con rango de nivel salarial igual o menor a 2.8 UMAS al cierre del ejercicio anterior.	
Descripción		Descripción	
Es el total de créditos otorgados a derechohabientes del FOVISSSTE que cuentan con un ingreso igual o menor a 2.8 UMAS		Es el total de créditos formalizados o pagados a derechohabientes del FOVISSSTE que cuentan con un ingreso igual o menor a 2.8 UMAS al cierre del ejercicio anterior.	

OBJETIVO 3. *Mantener la sostenibilidad financiera del FOVISSSTE en el corto, mediano y largo plazo.*

10. Índice de Fortaleza Patrimonial			
Representa la fortaleza financiera que tiene el FOVISSSTE para hacer frente a pérdidas potenciales derivadas de los riesgos de crédito, de mercado y operacionales sin afectar el patrimonio de los trabajadores en la Subcuenta de Vivienda.			
Método de Cálculo			
(Recursos para hacer frente a pérdidas no esperadas en el periodo/Posiciones ponderadas sujetas a riesgo en el periodo)*100			
Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Creciente	Mensual	Valor relativo
Características de las Variables del Indicador			
Variable 1		Variable 2	

Recursos para hacer frente a pérdidas no esperadas en el periodo	Posiciones ponderadas sujetas a riesgo en el periodo
Descripción	Descripción
Son aquellos recursos estables y de alta calidad, asimilables al capital de las instituciones bancarias, requeridos para hacer frente a las pérdidas no esperadas. Los recursos se componen por las reservas que constituye el FOVISSSTE para hacer frente a los requerimientos por pérdidas inesperadas.	Son las posiciones sujetas a riesgos de crédito, mercado y operacional que administra el Fondo de la Vivienda del ISSSTE netas de reservas para pérdidas esperadas y estimadas de conformidad con lo dispuesto en el Título Tercero de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento.

11. Índice de Morosidad			
Mide el porcentaje del saldo de la cartera vencida sobre el valor total de la cartera de crédito, entre más cercano a cero, mejor es la calidad de la cartera.			
Método de Cálculo			
$(\text{Saldo de la cartera de crédito vencida} / \text{Saldo de la cartera de crédito total}) * 100$			
Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Decreciente	Trimestral	Valor Relativo
Características de las Variables del Indicador			
Variable 1		Variable 2	
Saldo de la cartera de crédito vencida		Saldo de la cartera de crédito total	
Descripción		Descripción	
Saldo de los créditos hipotecarios otorgados y que no han sido pagados por los acreditados en los términos pactados originalmente.		Conjunto de valores, títulos, créditos y efectos de curso legal que figuran en el activo de una empresa, especialmente financiera, y que constituyen el respaldo de su crédito hipotecario y de sus reservas convertibles y realizables.	

12. Porcentaje de ahorro presupuestario en materiales, suministros y servicios generales			
Indica la eficiencia con la que se ejercen los recursos presupuestarios y con lo cual se genera un ahorro presupuestario al adquirir materiales y servicios al menor costo estimado.			
Método de Cálculo			
$(\text{Monto erogado en la adquisiciones de materiales, suministros y servicios generales al periodo} / \text{Monto programado y autorizado para la adquisición de materiales, suministros y servicios generales al periodo})$			
Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Creciente	Trimestral	Valor Relativo
Características de las Variables del Indicador			

Variable 1	Variable 2
Monto de recursos erogados en la adquisición de materiales, suministros y servicios generales al periodo.	Monto de recursos programados y autorizados para la adquisición de materiales, suministros y servicios generales al periodo.
Descripción	Descripción
Representa el monto de recursos ejercidos para la adquisición de materiales, suministros y servicios generales, los cuales son útiles para la operación de las distintas unidades administrativas.	Implica el monto de recursos autorizados y presupuestados para la adquisición de materiales, suministros y servicios generales, los cuales son útiles para la operación de las distintas unidades administrativas.

13. Porcentaje de ingresos provenientes de las aportaciones del 5%

El indicador muestra el seguimiento de la recaudación por aportaciones del 5% en relación con lo presupuestado por dicho concepto.

Método de Cálculo

$(\text{Ingresos por aportaciones del 5\%} / \text{Presupuesto autorizado por aportaciones del 5\%}) * 100$

Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Creciente	Trimestral	Valor Relativo

Características de las Variables del Indicador

Variable 1	Variable 2
Ingresos por aportaciones del 5%	Presupuesto autorizado por aportaciones del 5%
Descripción	Descripción
Se conforma por los ingresos del 5% (la individualización de las afectaciones de participaciones federales y de pagos directos), ingresos directos, pagos complementarios de las afectación de participaciones federales, pago de convenios y Banco de México.	Se refiere a la asignación de recursos para el seguimiento y cumplimiento de los ingresos por aportaciones del 5% efectuadas por las dependencias afiliadas a través de Banxico.

14. Porcentaje de recuperación de la cartera hipotecaria del 30%

Cuantifica el porcentaje de los ingresos provenientes de la recuperación del descuento por crédito hipotecario del 30% con respecto al presupuesto por recuperación del descuento por crédito hipotecario del 30% aprobado para el ejercicio.

Método de Cálculo

$(\text{Monto recuperado de la cartera del 30\%} / \text{Monto programado anual de recuperación de la cartera del 30\%})$

Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Creciente	Trimestral	Valor Relativo

Características de las Variables del Indicador

Variable 1	Variable 2
Monto recuperado de la cartera 30%	Monto programado anual de recuperación de la cartera 30%
Descripción	Descripción
Representa el importe real recuperado de la cartera hipotecaria bajo el concepto de 30%.	Representa el importe total estimado y programada de la cartera hipotecaria por recuperarse del 30%.

OBJETIVO 4. Innovar en la operación del Fondo mediante la actualización e implementación de tecnologías de la información.

15. Porcentaje de órdenes de trabajo en estatus crítico atendidas por el personal de Proyectos Especiales del FOVISSSTE

Indica la eficiencia en la atención de las órdenes de trabajo en estatus crítico referentes a los sistemas sustantivos para la operación diaria, reportadas o levantadas por las Unidades Administrativas y que son atendidas por el personal de Proyectos Especiales.

Método de Cálculo

(Número de órdenes de trabajo en estatus crítico, referentes a los sistemas sustantivos para la operación diaria, atendidas por el personal de Proyectos Especiales del FOVISSSTE/Total de órdenes de trabajo reportadas y/o levantadas por las Unidades Administrativas sobre los sistemas sustantivos para la operación diaria) *100

Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Decreciente	Trimestral	Valor Relativo

Características de las Variables del Indicador

Variable 1	Variable 2
Número de órdenes de trabajo en estatus crítico de los sistemas sustantivos atendidas por el personal del FOVISSSTE.	Total de órdenes de trabajo reportadas y/o levantadas por las Unidades Administrativas de los sistemas sustantivos que intervienen en la operación diaria.
Descripción	Descripción
Se refiere al número de órdenes de trabajo en estatus crítico de los sistemas sustantivos del Fondo, tales como: Sistema de Bases de Datos de Cartera, (SIBADAC), Sistema Integral de Originación (SIO), Sistema de Oferta de Vivienda (SIOV), Sistema Integral Gubernamental, Fondo de la Vivienda del ISSSTE que son atendidas por el personal del Departamento de Proyectos Especiales.	Se refiere al total de órdenes de trabajo reportadas a mesa de servicio, en estatus crítico que puede afectar la operación diaria del FOVISSSTE ya que impactan en los sistemas sustantivos del Fondo, tales como: Sistema de Bases de Datos de Cartera, (SIBADAC), Sistema Integral de Originación (SIO), Sistema de Oferta de Vivienda (SIOV), Sistema Integral Gubernamental, Fondo de la Vivienda del ISSSTE.

16. Porcentaje de incidencias por sistema no atendidas por la fábrica de Software

Mide el porcentaje de incidencias en los sistemas reportadas por las Unidades Administrativas, no atendidas por la fábrica de software y que se encuentran en estatus de "pendiente", "en proceso" y "no atendidas" por falta de recursos, aún desde meses previos.

Método de Cálculo

(Número de incidencias por sistema no atendidas/Total de incidencias reportadas por las Unidades Administrativas a mesa de servicio del FOVISSSTE)*100

Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Decreciente	Trimestral	Valor Relativo
Características de las Variables del Indicador			
Variable 1		Variable 2	
Número de incidencias por sistema no atendidas		Total del incidencias reportadas por las Unidades Administrativas a mesa de servicio del FOVISSSTE	
Descripción		Descripción	
Se refiere al número de incidencia no atendidas de los siguientes sistemas: Sistema de Bases de Datos de Cartera, (SIBADAC), Sistema Integral de Originación (SIO), Sistema de Oferta de Vivienda (SIOV), Sistema Integral Gubernamental, Fondo de la Vivienda del ISSSTE, Sistema de Cálculos, Viáticos y Pasajes (SICAVIP), Sistema de Recepción de Buzón de Quejas y Sugerencias (SIREB) y QlikView que fueron canalizadas al área de proyectos especiales.		Se refiere al total de incidencias reportadas por los usuarios del FOVISSSTE en los sistemas sustantivos que sirven para la operación diaria, tales como: Sistema de Bases de Datos de Catera, (SIBADAC), Sistema Integral de Originación (SIO), Sistema de Oferta de Vivienda (SIOV), Sistema Integral Gubernamental, Fondo de la Vivienda del ISSSTE, Sistema de Cálculos, Viáticos y Pasajes (SICAVIP), Sistema de Recepción de Buzón de Quejas y Sugerencias (SIREB) y QlikView.	

17. Porcentaje de requerimientos cancelados asociados a una orden de trabajo

Indica el porcentaje de requerimientos cancelados por los usuarios del FOVISSSTE en los que se levantó una orden de trabajo con Tecnologías de la Información.

Método de Cálculo

(Número de requerimientos cancelados por los usuarios/Total de requerimientos por sistema solicitados con una orden de trabajo por los usuarios del FOVISSSTE) * 100

Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Decreciente	Trimestral	Valor Relativo
Características de las Variables del Indicador			
Variable 1		Variable 2	
Número de requerimientos cancelados por los usuarios		Total de requerimientos por sistema solicitados con una orden de trabajo por los usuarios	
Descripción		Descripción	

Se refiere al número de requerimientos cancelados por los usuarios del FOVISSSTE para los sistemas del FOVISSSTE (Control M, Devolución 5%, SIBADAC, SICAVIP, SIGET, GRP WEB, SIO, SIOV), en los que en algunos casos por exceder del tiempo ya no se pudieron atender.	Se refiere al total de requerimientos solicitados o reportados por los usuarios del FOVISSSTE al área de Tecnología de la Información para que los sistemas sustantivos no afecten la operación diaria.
---	---

18. Porcentaje de servidores públicos del FOVISSSTE capacitados			
Mide el número de capacitaciones otorgadas, garantizando que efectivamente el conocimiento fue adquirido por cada servidor público.			
Método de Cálculo			
(Número de servidores públicos capacitados que obtuvieron más del 8.0 en la evaluación final/Total de servidores públicos inscritos en los cursos de capacitación derivado del Proceso de Detección de Necesidades) x 100			
Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Creciente	Trimestral	Valor Relativo
Características de las Variables del Indicador			
Variable 1		Variable 2	
Número de servidores públicos capacitados que obtuvieron más del 80% en la evaluación final.		Número total de servidores públicos inscritos en los cursos de capacitación derivado del Proceso de Detección de Necesidades	
Descripción		Descripción	
Número de servidores públicos del FOVISSSTE que obtuvieron mínimo el 80% en la evaluación final de los conocimientos obtenidos en la capacitación adquirida.		Número total de servidores públicos del FOVISSSTE con cédula de inscripción a los cursos de capacitación del Fondo detectados del Proceso de Detección de Necesidades.	

19. Porcentaje de vencimiento a solicitudes externas			
Mide la eficiencia en la atención a las solicitudes externas que ingresan por ventanilla única, mientras el porcentaje de asuntos vencidos se aproxime o sea igual a 0%, la atención es más eficiente y oportuna.			
Método de Cálculo			
(Número de solicitudes vencidas/Número total de solicitudes recibidas) x 100			
Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta

Porcentaje	Decreciente	Trimestral	Valor Relativo
Características de las Variables del Indicador			
Variable 1		Variable 2	
Número de solicitudes vencidas.		Número total de solicitudes recibidas	
Descripción		Descripción	
Es el total de solicitudes externas que no se atienden en los días otorgados para su atención.		Es el número total de solicitudes externas recibidas mediante el departamento de Ventanilla Única que requieren de una atención por parte de las Unidades Administrativas.	

20. Porcentaje de subprocesos certificados			
Indica y garantiza que aquellos subprocesos debidamente identificados, cumplen con los requisitos y se encuentran conforme a la norma correspondiente.			
Método de Cálculo			
$(\text{Número de subprocesos certificados} / \text{Total de subprocesos identificados y documentados}) \times 100$			
Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Creciente	Anual	Valor Relativo
Características de las Variables del Indicador			
Variable 1		Variable 2	
Número de subprocesos certificados		Total de subprocesos documentados	
Descripción		Descripción	
Es el número de subprocesos que se certifican bajo algún sistema de verificación en un periodo de tiempo.		Total de subprocesos identificados y documentados para la operación de todo el FOVISSSTE.	

21. Porcentaje de auditorías solventadas			
Verifica el cumplimiento de las obligaciones legales y normativas que tiene a su cargo el FOVISSSTE, mediante la atención y solvencia de las auditorías realizadas al Fondo por los diferentes órganos fiscalizadores.			
Método de Cálculo			
$(\text{Número de auditorías solventadas} / \text{Número total de auditorías en proceso}) \times 100$			
Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Creciente	Semestral	Valor Relativo

Características de las Variables del Indicador	
Variable 1	Variable 2
Número de auditorías solventadas	Número total de auditorías en proceso
Descripción	Descripción
Número de auditorías que han sido solventadas y el órgano fiscalizador declara como cerradas.	Número total de auditorías que se encuentran en proceso de atención, ya sea atención inicial o en proceso de solventar las oportunidades de mejora establecidas por los órganos fiscalizadores.

22. Porcentaje de avance en los indicadores propuestos en el Plan Estratégico de Negocios 2020-2024			
Mide el avance de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Negocios 2020-2024, a través de la planificación estratégica y sus indicadores.			
Método de Cálculo			
(Porcentaje de cumplimiento de los indicadores propuestos en el PEN/Total de cumplimiento de cada uno de los indicadores al 100%) x 100			
Unidad de Medida	Tendencia	Periodicidad	Términos de la Meta
Porcentaje	Creciente	Semestral	Valor Relativo
Características de las Variables del Indicador			
Variable 1	Variable 2		
Porcentaje de cumplimiento de los indicadores propuestos en el PEN	Total de cumplimiento de cada uno de los indicadores al 100%		
Descripción	Descripción		
Porcentaje de cumplimiento por cada uno de los indicadores establecidos en el PEN del Fondo.	Total de cumplimiento de los indicadores propuestos en el PEN considerando como base un cumplimiento del 100% en cada uno.		

XV. PROYECTOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS PARA EL BIENESTAR

i. PROGRAMAS SOCIALES CON ENFOQUE DE VIVIENDA ADECUADA

El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 tiene como objetivo superior lograr el bienestar general de la población, a través de un gobierno que incorpore en su actuar cotidiano los principios rectores enmarcados en dicho plan, mismos que mandatan a los organismos nacionales encargados de financiar créditos hipotecarios y, en particular, al FOVISSSTE.

Se trata de que el FOVISSSTE sea una institución que sirva y le dé apertura a sus derechohabientes y acreditados a proponer y lograr mejoras en los esquemas crediticios y en los programas de amortización de sus adeudos; que facilite y agilice los trámites necesarios para la escrituración de sus viviendas y premie la puntualidad y cumplimiento en los pagos, para alcanzar el objetivo superior que marca el PND, lograr el bienestar general de la población.

Con ese propósito, el Fondo de la Vivienda del ISSSTE ha diseñado diversos programas.

a. **“Productos de Descuentos y Quitas: Acuerdo y Queda”**

Con el propósito de beneficiar a la economía familiar y contribuir a la certeza jurídica sobre el patrimonio, FOVISSSTE diseñó el programa “Acuerdo y Queda”. Consiste en ofrecer diversos descuentos y quitas sobre el saldo que van del 5 al 10% a quienes tengan un saldo vigente por al menos cuatro años y estén al corriente en sus pagos; del 10 al 34%, a los que tienen adeudos vencidos, y del 5 al 34% para aquellos acreditados con más de un año de vencimiento o un alto nivel de deterioro financiero.

b. **“Liquidación de 10”⁸⁶**

Es un beneficio para la liquidación anticipada del crédito hipotecario, al eximirlos del pago del saldo insoluto cuando representa 10% o menos de la deuda contraída con el Fondo. Se aplica para los acreditados con pagos regulares, con créditos que no se encuentren emproblemados, ni mancomunados, que no hayan recibido el beneficio de otros programas de apoyo para reestructura como Solución Integral o Total.

c. **“Reestructura Total de Liquidación”⁸⁷**

A fin de ofrecer una solución alternativa a los créditos que por las altas tasas de interés aplicadas en un contexto de crisis económica nacional elevaron su saldo insoluto y de regularizar la situación de los acreditados que obtuvieron un crédito hipotecario cofinanciado con obligación solidaria entre 1987 y 1997, los órganos de gobierno del ISSSTE y FOVISSSTE aprobaron el Programa “Reestructura Total de Liquidación” que podría beneficiar hasta 23,114 acreditados en esta situación. Bajo este programa se busca

⁸⁶ Aprobado por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE mediante Acuerdo 6740.906.2019.

⁸⁷ Aprobado por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE mediante Acuerdo 6696.904.2019.

realizar un descuento de hasta 34% sobre el saldo que resulte de la reestructura pactada entre el FOVISSSTE y el acreditado.

d. “Reestructura de UMAS a Pesos”⁸⁸

Con la finalidad de ofrecer una solución justa para aquellos acreditados que, derivado de cambios en sus condiciones laborales, registran saldos insolutos en su crédito hipotecario superiores al monto inicial, con especificación en UMAS y fecha de otorgamiento previo al 1 de enero de 2006, se les aplicará una quita a su saldo insoluto y su crédito se denominará en pesos con una tasa de interés nominal de 6% anual. A través de esta medida se pretende atender a un universo de más de 5,482 créditos.

Para el caso de créditos con la banca comercial, esta reestructura se sujeta a que el banco ofrezca a los acreditados un nuevo crédito en pesos, a una tasa nominal preferencial fija. En este sentido, la propuesta busca redimir las características que por mandato constitucional deben tener los créditos otorgados por FOVISSSTE: ser baratos y suficientes, con su aplicación a un universo de más de 47,668 créditos.

e. “Certeza Jurídica”⁸⁹

Está dirigido a la población adulta mayor que cuenta con créditos hipotecarios con un adeudo igual o menor a 30,000 pesos y que, por tanto, aún no realiza la liberación de su hipoteca para el trámite de su escritura pública. Al pagar su saldo insoluto en una sola exhibición, recibirán un subsidio para los gastos de cancelación de hipoteca que les permita tramitar el título de propiedad de la vivienda. Se estima que más de 3,000 personas adultas mayores podrán resultar beneficiadas.

f. “Tu Casa en la Ciudad”

Este programa busca generar las condiciones para posibilitar la adquisición de una vivienda con las características de *adecuada* en zonas intraurbanas para también incidir en la redensificación de las ciudades, enriquecer el perfil urbano y fortalecer el tejido social. Tiene entre sus objetivos elevar la calidad de vida de las personas, fortalecer la unidad familiar y, así, propiciar la reducción de la incidencia delictiva.

Impulsa la construcción de vivienda eficiente y asequible cerca de las principales ciudades para acceder a las oportunidades y beneficios de la ciudad, sin que la comunidad pierda su identidad. En este programa participan los tres órdenes de gobierno, la iniciativa privada y otras instituciones. Con una inversión de 11,000 millones de pesos, se prevé construir 66 desarrollos habitacionales de uso mixto que proveerán beneficios urbanos y comunitarios a acreditados del Fondo y otras familias mexicanas.

Durante el año 2019, FOVISSSTE firmó cuatro convenios de colaboración para la realización de este programa de vivienda en los estados de Veracruz, Oaxaca, Guerrero y San Luis Potosí, entidades que se han sumado a la denominada “Alianza Integral por la Vivienda”.

⁸⁸ Aprobado por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE mediante Acuerdo 6739.906.2019

⁸⁹ Aprobado por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE mediante Acuerdo 6745.906.2019.

g. “FOVISSSTE para Todos”⁹⁰

Consiste en un nuevo esquema crediticio para la adquisición de vivienda nueva o usada para los trabajadores cotizantes, en el que el FOVISSSTE aporta una cantidad equivalente a la Subcuenta de Vivienda y los recursos restantes, según el precio de la vivienda, los aporta la banca comercial a tasas de interés y Costo Total Anual preferenciales y fijos durante la vida del crédito bancario.

El plazo de amortización será de 5, 10, 15, 20 años y la tasa de interés ordinaria será establecida en los contratos de mutuo correspondientes, según el convenio marco de colaboración entre FOVISSSTE y los bancos autorizados. El riesgo de incumplimiento se minimiza con el descuento correspondiente vía nómina. Mediante este programa se estima otorgar más de 15,000 créditos.

h. “Fondo de Vivienda Terminada” (FOVITER)

Con el fin de asegurar el patrimonio de los acreditados y hacer efectivo el derecho a la vivienda sustentable, se creó este programa dirigido a atender la problemática generada por 1,829 viviendas adquiridas con créditos FOVISSSTE que, sin embargo, se encuentran inconclusas por causas atribuibles al desarrollador; en algunos casos participó FOVISSSTE como constructor. El programa, con un proyecto de presupuesto de 48.4 millones de pesos para 2020, busca gestionar la municipalización de los conjuntos habitacionales para obtener por parte del gobierno municipal los servicios básicos correspondientes.

i. “Caravana de la Vivienda”

Esta iniciativa busca acercar los servicios del FOVISSSTE a la ciudadanía de distintas entidades del país, también agilizar trámites, responder dudas y conocer de primera mano las necesidades y problemática que enfrentan los derechohabientes. El Vocal Ejecutivo en el FOVISSSTE, Arq. Agustín Gustavo Rodríguez López, ha reunido a desarrolladores de vivienda, cámaras empresariales, Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (Sofomes), distintas instituciones crediticias e instancias federales y estatales de gobierno.

Desde julio de 2019, los once eventos se han realizado en cuatro alcaldías de la Ciudad de México (Cuauhtémoc, Gustavo A. Madero, Miguel Hidalgo y Tláhuac), en Pachuca, Hidalgo; Veracruz, Veracruz; Monterrey, N. L.; Ciudad Victoria, Tamaulipas; Morelia, Michoacán y en la capital de San Luis Potosí. La más reciente se llevó a cabo en Chetumal, Quintana Roo del 27 de enero al 3 de febrero de 2020.

ii. EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA EN EL FOVISSSTE

El FOVISSSTE, como entidad de fomento y organismo desconcentrado del ISSSTE, para operar el sistema de financiamiento de créditos hipotecarios y administrar la Subcuenta de Vivienda que se desprenden de su doble mandato legal, cuenta con diversos sistemas informáticos que cubren una amplia gama de procesos.

⁹⁰ Aprobado por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE mediante Acuerdo 6741.906.2019.

Estos sistemas engloban procesos como la originación, la formalización, la participación en el sorteo de selección; la Subcuenta de Vivienda, la administración de los recursos humanos (nominas, movimientos de personal) y materiales (requisiciones para la compra de suministros), los activos fijos (inventarios, entradas, salidas), el flujo ordinario de ingresos (por amortización de créditos, por aportación del 5% de la SCV), la cobranza extrajudicial y judicial; la información sobre los esquemas crediticios alojada en los portales institucionales, la información a disposición de los empleados del Fondo que promueve la cultura y el clima organizacional, el seguimiento de trámites en los módulos de atención ciudadana, tableros e indicadores para medir el desempeño de la actividades sustantivas del Fondo, entre otros temas.

Al cierre de 2019, se detectaron en estatus de uso 31 sistemas informáticos, como se enlistan a continuación:

1. **SIGET (Sistema de Gestión de Trámites).** Sistema para el registro y seguimiento de los trámites presenciales que se atienden en los Departamentos de Vivienda en toda la República.
2. **SIO (Sistema Integral de Originación).** Inscripción a programas específicos y créditos de asignación directa.
3. **Otorgamiento (Sistema de inscripción a sorteos).** Sistema para la inscripción al proceso de otorgamiento de crédito a los trabajadores aportantes al FOVISSSTE; Contribuye a la gestión y administración del otorgamiento de crédito.
4. **SIOV (Sistema Integral de Oferta de Vivienda).** Publicación de oferta de vivienda por desarrollador, con la ubicación del inmueble y sus características de habitabilidad.
5. **GOBmx (Portal Institucional “Fovissste-Portal www.gob.mx”).** Plataforma para la administración de contenidos en la que reside el portal del FOVISSSTE y micrositios que lo conforman.
6. **SIBADAC (Sistema Integral de Base de Datos de Cartera).** Sistema de administración para la recuperación de cartera. Control y Análisis de Contabilidad de Créditos; Contabilidad General; Ingresos; Seguimiento y Control de Aportaciones; Recuperación de Cartera de Activos y Pensionados; Cobranza Fuera de Sector; Administración de Cartera y Finiquito.
7. **SIREB (Sistema de Recepción de Buzón de Quejas, Sugerencias y Reconocimientos de Servicios).** Sistema que recibe las quejas y sugerencias al FOVISSSTE a través del portal institucional.
8. **SIEG (Sistema de Encuestas General).** Sistema para el registro de encuestas generales de aplicación a las guías de créditos.
9. **SATI (Sistema de Encuestas).** El sistema muestra una encuesta en los contenidos del portal, con la intención de recibir información sobre los productos que FOVISSSTE ofrece.
10. **SATI (Seguimiento de Encuestas).** Sistema que captura encuestas y proporciona reportes e información estadística, de acuerdo a las respuestas capturadas
11. **SATI (Sistema de Administración de Tecnologías de la Información).** Sistema que lleva el registro de los equipos ingresados al FOVISSSTE y de su propietario.
12. **SATI (Sistema de Administración de Medios de Respaldo de Tecnología de la Información).** El sistema almacena los registros de entradas, salidas y respaldos en medios magnéticos de las diferentes plataformas

13. **SATI (Sistema de Administración de Tecnología de la Información).** SATI Módulo Encuestas: Módulo que permite la captura de encuestas, así como la aplicación de las mismas vía web.
14. **SUBSIDIOS (Portal de Subsidios).** El portal de subsidios ayuda al derechohabiente a conocer el producto de subsidios del área de crédito y calcular los montos necesarios.
15. **Portal Alia2 (ALIA2).** Portal de información para el producto Alia2, contiene cálculo de montos y características del producto.
16. **SICAVIP (Sistema de Cálculo de Viáticos y Pasajes).** Sistema para el registro de las comisiones conferidas a los empleados del FOVISSSTE, así como los montos asignados y comprobados.
17. **SAGA (Sistema de Administración y Gestión de Activos).** Sistema para el registro de entradas y salidas tanto de personal externo como de activos que ingresan o salen del edificio anexo del FOVISSSTE.
18. **SISEJ (Sistema de Seguimiento a Juicios).** Sistema para dar seguimiento a los juicios asignados a los despachos correspondientes asociados al FOVISSSTE para darle seguimiento a cada uno de estos.
19. **Entidades Financieras (Sistema de Búsquedas de Entidades Financieras).** Sistema que permite al derechohabiente saber cuáles son las entidades financieras con las que trabaja el FOVISSSTE y seleccionar la que mejor se adapte a sus necesidades.
20. **GRP WEB.** Este sistema consta de ocho módulos, que cubren una amplia gama de procesos:
 - α Contabilidad.- Módulo para la administración de los movimientos contables de los créditos otorgados y de la operación general del FOVISSSTE.
 - α Presupuestos.- Módulo para la administración del presupuesto para el otorgamiento de créditos a los derechohabientes y para la operación general del FOVISSSTE.
 - α Administración Bancaria.- Módulo para la administración de los movimientos bancarios del otorgamiento y cobro de los créditos vigentes y de la operación general del FOVISSSTE.
 - α Nómina.- Módulo para la administración de la plantilla de trabajadores del FOVISSSTE.
 - α Recursos Humanos.- Módulo para administrar las prestaciones de los trabajadores del FOVISSSTE.
 - α Empleados.- Módulo para que los trabajadores consulten el registro de asistencia y prestaciones.
 - α Ingresos.- Módulo para la administración de las aportaciones hechas por los trabajadores para el pago de los créditos otorgados.
 - α Control de usuarios.- Módulo para la administración de los usuarios del sistema.
21. **SMC (Sistema de Catálogo Maestro).** Sistema que concentra la información de los empleados para la asignación de su usuario en los sistemas **SATI, SIREB y Contacto Ciudadano**; administración de **tablas generales**.
22. **SIGAP (Sistema Integral de Gestión Administrativa y de Procesos).** Control de gestión institucional relacionado con el sistema institucional de administración documental, diseñado para controlar, gestionar y dar seguimiento en forma electrónica a la información derivada de las solicitudes promovidas tanto por instancias internas y externas.

23. **Oficina Digital (DOCUMENTUM).** Muestra los expedientes digitalizados de los acreditados del FOVISSSTE.
24. **Educación Financiera (Sistema de Capacitación a Distancia para Cursos de Educación Financiera).** Se utiliza para albergar al curso de educación financiera que es actualmente un requisito para la formalización del crédito. Está diseñado para dar a conocer diferentes condiciones para el buen manejo de los créditos FOVISSSTE.
25. **Expresión FOVISSSTE.** Portal de información orientada a los trabajadores del FOVISSSTE con el propósito de mejorar la cultura y el clima organizacional de la institución.
26. **Intranet FOVISSSTE.** Sistema de comunicación interna para el FOVISSSTE, para administrar y difundir los servicios existentes e información de interés general, actualmente funciona como intranet para el FOVISSSTE.
27. **SISCO** (Sistema de Seguimiento de Contratos).- Sistema para el registro y seguimiento de requisiciones para el proceso de contratación del FOVISSSTE.
28. **TABLEROS** (Tableros de Indicadores).- Sistema que muestra por cada subdirección los tableros de indicadores que reflejan el estatus de cada área.
29. **SIEPRO** (Sistema de Riesgos Operativos).- Sistema que permite generar los eventos de pérdida de riesgo operativo.
30. **BDUA** (Base de Datos Única de Acreditados). Datos de contacto de los acreditados.
31. **BURO** (Buro de Crédito). Sistema que reporta a Buró de Crédito los acreditados morosos (personas físicas).

Por otra parte, se identificaron 6 sistemas informáticos más que están en desuso, en proceso de implementación o sin conclusión en su desarrollo, tales como:

1. **Contacto Ciudadano.**- Este sistema fue creado para el registro y seguimiento de trámites atendidos en los módulos de contacto ciudadano. Actualmente se encuentra en proceso de baja y sustituido por los Sistemas **SIEG** y **SATI**, en la aplicación de encuestas.
2. **SIBADAC-BIS.**-Sistema de administración para la recuperación de cartera. Se encuentra en fase de implementación.
3. **SATI (Sistema de Administración de Inventario).** Sistema capaz de administrar el inventario del FOVISSSTE y su relación con las ubicaciones, responsables y movimientos del equipo de cómputo. Este sistema se encuentra en desuso.
4. **TIMEBLOCK (Registro de visitantes).**-Sistema que registra los visitantes que ingresan a las instalaciones del FOVISSSTE. En desuso.
5. **SIEPF (Sistema de Información de Empleados del FOVISSSTE).** Sistema para el registro de empleados de la estructura orgánica del FOVISSSTE que se muestra en el portal institucional. En desuso.
6. **CREDIDIGITAL (Aplicación para Dispositivos Móviles).** Esta aplicación se diseñó para formalizar y dar seguimiento al proceso de solicitud de Crédito Tradicional. Se desarrolló, pero está inconcluso.

a. Hallazgos en la Plataforma Tecnológica del FOVISSSTE

A partir del análisis de la plataforma tecnológica que representa por sí misma un alto grado de automatización, por la que el Fondo de la Vivienda se coloca entre las

instituciones más eficientes en la operación de créditos hipotecarios, se detectaron los siguientes hallazgos:

- α Esta plataforma tecnológica fue desarrollada de manera interna o *in house* con una dependencia del proveedor que desarrolló el software, el cual puede complementarse para cumplir enteramente con las mejores prácticas del sector financiero hipotecario.
- α Los sistemas deben alinearse a la normatividad establecida por los principales organismos reguladores, como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Sistema de Administración Tributaria (SAT), Banco de México (BANXICO); así como los organismos fiscalizadores, como la Auditoría Superior de la Federación (ASF) y la Secretaría de la Función Pública (SFP).
- α La transformación digital implica en todo momento mantener un alto nivel de disponibilidad, en un entorno diverso y complejo.
- α Hay una lenta implementación de mejoras o correcciones en los sistemas relacionados al proceso de crédito.

La propuesta de solución a estas problemáticas es la implementación de procesos dentro de un “**Core Bancario**” que, en caso de contingencia, asegure la continuidad de los servicios tecnológicos (COB), establecidos conforme a su criticidad y en armonía con las mejores prácticas de operación de sistemas.

b. Hallazgos en el GRP WEB

En uno de los principales Sistemas como el GRP WEB, se identifican las debilidades siguientes:

- α El registro de las operaciones de ingreso se realiza de manera manual desde el área de Caja en la Subdirección de Finanzas.
- α El registro contable de las operaciones de ingreso y egreso se realizan de forma manual.
- α No hay catálogos de conceptos de ingreso alineados a la operatividad, es únicamente para uso del departamento de caja.
- α No hay un soporte operacional de los egresos, únicamente es el registro en caja al momento de realizar los pagos.
- α No existe un registro presupuestal de las operaciones y pagos únicamente se controla de forma documental.
- α Se ejecutan procesos programados para realizar el registro contable de las operaciones, derivado de esto, no se cuenta con la información en tiempo real, se lleva el desfase de un día por el proceso de registro contable de los movimientos de ingreso y egreso.
- α El registro contable se presenta desfasado, el reporte de flujo de efectivo se genera con dos días de retraso.
- α Existen tres catálogos de cuentas, un catálogo interno del cual surge todo registro contable, mediante archivos de Excel se realiza una conversión para la emisión de informes financieros, acorde al catálogo emitido por la Comisión Nacional Bancaria y el ISSSTE.
- α La emisión de reportes regulatorios no se genera desde el GRP Web.
- α No se realiza el registro de momentos contables del presupuesto en el GRP Web, se realiza la captura directamente en el sistema SPED del ISSSTE.

- α Se dispone la información contable de los meses que se han cerrado, no del mes en curso.
- α No hay interconexión para la carga de presupuesto en algunos casos se realiza interconexión para intercambio de pólizas.
- α El módulo de viáticos presenta un problema de operación y duplica el RUC (Registro Único de Comisión).
- α No se cuenta con una herramienta para la elaboración de un proyecto de presupuesto.

c. Hallazgos en la infraestructura de Tecnología de la Información dentro del FOVISSSTE

En cuanto a la Infraestructura de Tecnología de la Información se presentan las debilidades siguientes:

- α No hay un plan de renovación tecnológica que realice coordinada y oportunamente los cambios en tecnologías ante la obsolescencia.
- α No hay procedimientos para la baja de infraestructura tecnológica, que depure y salvaguarde la información contenida en dispositivos de almacenamiento, procesamiento y base de datos.
- α La infraestructura actual es tradicional, obsoleta y fuera de soporte.
- α La infraestructura actual tiene una arquitectura incorrecta, de acuerdo con el crecimiento y expectativas del FOVISSSTE.
- α No hay instrumentos documentados para gestionar la ocurrencia de fallas para asegurar el normal funcionamiento del hardware y, de la misma forma, contar con estadísticas sobre el problema y tomar decisiones para su solución. También se carece de documentación para el control de cambios en la infraestructura tecnológica, que permita tener actualizada la arquitectura en esta materia en la entidad y que facilite la intervención de los profesionales y técnicos en la materia tanto para la atención de fallos como en la actualización por cambios en los equipos.

d. Recomendaciones Generales

Derivado del análisis realizado se proponen las recomendaciones siguientes:

α Control del flujo operativo

Unificar las distintas plataformas tecnológicas para que interactúen entre sí, con bases de datos homogéneas u homologadas. Con ello se reducen los riesgos operativos, la existencia de datos duplicados y los costos asociados a la existencia de distintas plataformas informáticas.

α Arquitectura Empresarial

Diseñar una arquitectura empresarial, con herramientas tecnológicas alineadas a los objetivos del Fondo, que incorpore aspectos de planificación y operación del negocio, así como plataformas tecnológicas.

α Estándares de desarrollo

Promover la realización de desarrollos informáticos bajo estándares autorizados o regulados. La falta de éstos agrega complejidad al desarrollo y más costos y tiempo a la atención de incidencias y mantenimiento de los mismos.

***α* Metodología de desarrollo**

Promover la creación de una metodología institucional en el desarrollo de software que asegure la calidad en los trabajos que se realicen, así como la gestión y control en los tiempos de implementación. La ausencia de dicha metodología genera complejidad y costos de mantenimiento y operación del software.

***α* Desarrollos y mantenimiento sin documentación**

Promover que el desarrollo de software y de mantenimiento se documente ampliamente, y que esta documentación esté disponible para el uso de los técnicos, operadores y usuarios. La falta de expedientes en la materia, incrementa la complejidad en la operación y mantenimiento de los sistemas.

***α* Multiplataformas: .NET, JAVA, IIS, Web Logic, BCM, Documentum**

Se recomienda migrar a plataformas actualizadas, integrales y estandarizadas.

La existencia de diversas plataformas tecnológicas para el desarrollo y operación de los sistemas que soportan la operación del Fondo tiende a incrementar el licenciamiento y agrega costos en el mantenimiento de los sistemas debido a la necesidad de tener especialistas en diversas tecnologías; lo cual agrega complejidad a la operación y mantenimiento de la plataforma. Adicionalmente se ha identificado que algunas de estas plataformas son obsoletas.

***α* Multi Base de Datos**

Promover la unificación de bases de datos a sus versiones más actualizadas, y en la medida de lo posible en un solo manejador de bases de datos.

Se identificaron múltiples bases de datos (My SQL, SQL Server y ORACLE) y en diferentes versiones por lo que se recomienda unificarlas a versiones actualizadas y unificadas en la medida de lo posible, esto permitirá optimizar el licenciamiento, operación y mantenimiento.

No existen ventanas para pases a producción (correcciones menores o mayores).

Implementar sistemas de “Control de Cambios”, para todos los desarrollos que se efectúen, sean nuevos o modificaciones del código existente.

***α* Control Interno**

Si bien se identificó que sí existen mecanismos de control interno definidos y en operación, se observan las debilidades siguientes:

- ✓ Algunas unidades administrativas no tienen conocimiento de los mecanismos que están definidos para el Control Interno del FOVISSSTE, y hacia las entidades externas.
- ✓ Se desconoce el grado de implementación del Sistema de Control Interno Institucional en la operación.
- ✓ El Sistema de Control Interno no está totalmente apegado a la normatividad gubernamental, exigida por la Secretaría de la Función Pública.

- ✓ Se recomienda llevar acabo la evaluación de los procesos prioritarios, para identificar áreas de oportunidad e implementar las acciones de mejora pertinentes.

α **Existen procesos que usan campo diferente como llave primaria (CURP y RFC)**

- ✓ Unificar el criterio de llave primaria, ya que actualmente, hay varios procesos que utilizan un dato (Tipo CURP) y otros procesos, sin embargo, utilizan otro tipo de dato (Tipo RFC).
- ✓ Considerar las homonimias que se pueden presentar con el CURP y/o RFC.
- ✓ Clientes no identificados correctamente que pudieran suscitar pagos indebidos.
- ✓ Se necesita más tiempo en identificar en todas las operaciones que se realizan.

e. Recomendaciones en la Implementación del Core Bancario

Una propuesta de solución a la problemática de la plataforma tecnológica actual del FOVISSSTE, está en implementar un “Core Bancario”, con las características siguientes:

- α* Sustituir las siguientes aplicaciones que se utilizan hoy en día en el FOVISSSTE:
 - Sistema Integral de Puntaje y Registro (SIPYR).
 - Sistema de Información de Oferta de Vivienda (SIOV).
 - Sistema Integral de Originación (SIO).
 - Sistema Integral de Bases de Datos y Cartera (SIBADAC).
- α* Incorporar a la plataforma tecnológica del FOVISSSTE, el *crowdfunding* en nuevos mecanismos de fondeo, para abrir mecanismos de inversión al alcance del público en general.
- α* Incorporar la plataforma tecnológica del Core Bancario de tipo código abierto con empresas que cuenten con experiencia en la implementación y soporte de la plataforma seleccionada. Esto generará ahorros presupuestales, ya que el software de patente resulta caro para los objetivos institucionales.

Los beneficios que podría tener la implementación del Core Bancario son:

1. Transformación institucional.
2. Incremento de eficiencia operativa.
3. Mejora de productos y servicios para incrementar beneficios.
4. Reducción de costos de procesamiento de operaciones.
5. Constante innovación.
6. Aumento de potencial de crecimiento.
7. Respuesta a las necesidades de los clientes actuales.
8. Dispositivos biométricos.
9. Mejora en la gestión de riesgo.
10. Sanas prácticas financieras.

XVI. VISIÓN HACIA EL FUTURO

El FOVISSSTE transita, al igual que México, hacia una senda de transformación en donde el objetivo supremo es el derecho del pueblo mexicano al bienestar general, como lo ordena el Plan Nacional de Desarrollo.

En esta perspectiva, el FOVISSSTE, opera un sistema de financiamiento de créditos hipotecarios para los trabajadores al servicio del Estado y administra los recursos de la Subcuenta de Vivienda, a fin de garantizar a los derechohabientes del Instituto el derecho universal a la vivienda y a sus servicios básicos; el derecho a la igualdad y prohibición de la discriminación en el acceso al crédito hipotecario, en el desahogo de trámites, en apoyo a grupos vulnerables y en situaciones especiales; el derecho a la información, amplio y transparente sobre los diversos esquemas crediticios, tasas de interés, condiciones, plazos de amortización; el derecho a la posesión legítima de su vivienda para brindarles seguridad patrimonial; y el derecho a un medio ambiente sano, con inmuebles dotados de eco tecnologías y acceso a espacios verdes.

Bajo el enfoque de derechos y conforme a los principios rectores del Plan Nacional de Desarrollo, el FOVISSSTE impulsará un nuevo modelo de vivienda que fomente el tejido social, para lo cual dotará a sus derechohabientes de créditos hipotecarios para inmuebles que cumplan con características de “vivienda adecuada”, que incorporen los siete elementos formulados por la ONU-Hábitat, como son:

1. Seguridad en la tenencia
2. Disponibilidad de servicios materiales, instalaciones e infraestructura
3. Asequibilidad
4. Habitabilidad
5. Accesibilidad
6. Ubicación
7. Adecuación cultural

En paralelo, se impulsará que las acciones de vivienda financiada por FOVISSSTE se alineen a los planes sectoriales de ordenamiento territorial y urbano, en los perímetros de contención urbana normados por las dependencias rectoras, en zonas fuera de riesgo de desastre natural o de situación irregular. Con ello, se transitará hacia un modelo de desarrollo urbano orientado a la conformación de ciudades compactas, sostenibles, ordenadas y equitativas; en donde se promueva un hábitat integral con la política de vivienda adecuada.

Para cumplir con sus objetivos, el FOVISSSTE, requiere empoderar a sus derechohabientes, para que ejerzan su derecho a la vivienda bajo un servicio profesional de excelencia en la atención de los trabajadores, brindado por personal comprometido, preparado, con un alto sentido de identidad y de la misión y visión institucional.

Para ello, el FOVISSSTE reforzará sus programas de capacitación, a todos los niveles, inclusive para los mandos medios y superiores, con cursos especializados por temas, áreas, perfiles de competencia y habilidades; se fortalecerán los mecanismos de comunicación, atención y seguimiento de los derechohabientes y acreditados,

principalmente en los módulos de atención ciudadana y departamentos de vivienda, para la correcta canalización y solución de las peticiones, de tal manera que se atiendan a entera satisfacción de los acreditados y no acreditados.

Se garantizará la eficiencia y transparencia en las diversas etapas del proceso crediticio, a través de un servicio que genere confianza al acreditado y cuide de su patrimonio, mediante una supervisión constante sobre las entidades financieras que actúan como mandatarias del Fondo. Asimismo, se dará seguimiento a las solicitudes de crédito que por diversos factores no llegaron a concretarse.

En materia de crédito hipotecario, se considera relevante ampliar el portafolio de esquemas crediticios para alinearlos a las necesidades de los derechohabientes y a la política de vivienda adecuada, para hacerlos competitivos y asequibles respecto al de otras instituciones del sector vivienda; se impulsará mediante amplias campañas de difusión los productos crediticios y servicios que proporciona el Fondo; resultará de especial interés promover las líneas crediticias para la construcción, remodelación, ampliación y, reparación; así como intercambiar experiencias con instituciones análogas sobre la ejecución de nuevos productos crediticios.

Se buscará mediante la colaboración interinstitucional generar sinergias entre los distintos órganos de gobierno y actores del sector vivienda para que participen en el nuevo modelo de vivienda, se promoverá la construcción de desarrollos inmobiliarios y el financiamiento para la adquisición de vivienda en zonas intraurbanas y perímetros de contención alineados a la planeación del desarrollo territorial y urbano.

Se continuará con acciones afirmativas para cerrar las brechas de desigualdad entre los grupos de derechohabientes, a fin de otorgar financiamiento para poblaciones vulnerables por ingresos, con percepciones menores a 4 salarios mínimos, en situación de rezago habitacional o en desventaja social, como discapacitados, adultos mayores, jóvenes y madres de familia. Se seguirá con el impulso a programas especiales para la dotación de créditos y apoyos para acreditados que enfrenten situaciones especiales provocadas por desastres naturales, políticas de descentralización administrativa, desarrollo de obras inconclusas y procesos de municipalización.

Se buscará que al menos todas las viviendas nuevas financiadas con créditos FOVISSSTE, estén dotadas de eco tecnologías para el uso eficiente del agua, energía y gas; además se fortalecerá la supervisión sobre los desarrolladores inmobiliarios para que la oferta de vivienda cumpla con condiciones de calidad y ubicación acorde con el ordenamiento territorial y urbano.

Sin duda este futuro promisorio para el FOVISSSTE, para llegar a ser una institución de vanguardia en el financiamiento de créditos hipotecarios para la adquisición de vivienda adecuada, no serían posibles sin una institución sólida financieramente, en el corto, mediano y largo plazo. Para hacer esto posible, FOVISSSTE, impulsará las acciones necesarias para mantener la fortaleza patrimonial y una eficiente gestión presupuestaria que genere ahorros, que combata la corrupción, el dispendio de los recursos y los sobre ejercicios o subejercicios injustificados.

Se mantendrán por arriba de los mínimos requeridos, por las autoridades regulatorias, los niveles de fortaleza patrimonial (mayor al 8.0%); se continuará con la política de administración de disponibilidades en instrumentos de corto plazo que generen el máximo rendimiento para el Fondo; se captará financiamiento externo para financiar más créditos, vía emisiones bursátiles en las mejores condiciones, con las sobretasas más bajas.

Para asegurar un flujo continuo y creciente de los recursos vía amortización de créditos del 30% y aportaciones del 5%, que permita financiar, con alta probabilidad el cumplimiento del programa crediticio de cada año, se buscarán mecanismos de colaboración mediante convenios para propiciar que las entidades y dependencias omisas en sus enteros cumplan con sus obligaciones con el FOVISSSTE.

Con el fin de mantener bajo control la cartera vencida y en consecuencia el índice de Morosidad, se promoverá la potenciación de los canales de pago, al incrementar los puntos de contacto que faciliten a los acreditados que salen del sector público, mantenerse al corriente en el pago de sus créditos. Se continuará y robustecerá el Modelo Integral de Cobranza que permitirá ofrecer las mejores soluciones de pago a los acreditados fuera del sector o que presentan controversias judiciales, se tienen identificadas las áreas de oportunidad y unidades administrativas en las que se observan debilidades en la aplicación de este Modelo, en las cuales se ofrecerá un intenso y especializado programa de capacitación para generar mejores resultados.

En complemento, se continuará con el diseño de programas de apoyo para la reestructuración de adeudos a los acreditados no atendidos, que se encuentran fuera del sector, mediante los programas de “Reestructura Total de Liquidación”, “Reestructura de UMAS a pesos”, “Liquidación de 10”, “Acuerdo y Queda”. Con estos programas, el FOVISSSTE garantiza el derecho a la legítima posesión de la vivienda, al propiciar, una vez concluidos los compromisos de pago de los acreditados, la escrituración de su vivienda.

El FOVISSSTE reconoce que un acreditado cumplido con sus obligaciones de pago, que muestra regularidad en toda la vida de su crédito vale por dos, por tanto merece un trato especial por parte de la Institución; ante ello, el FOVISSSTE diseñará programas de estímulos para acreditados que han mantenido regularidad en sus pagos en el largo plazo, a través de la revisión de la tasa de interés o del saldo insoluto de la deuda.

Para cumplir con uno de sus mandatos legales, que es mantener el valor real de las aportaciones en la Subcuenta de Vivienda, en beneficio de los trabajadores, el FOVISSSTE, mantendrá una estricto monitoreo de las reservas monetarias y control de los riesgos discrecionales a fin de mantenerlos en los niveles permisibles autorizados, para obtener la certeza de rendimientos reales.

Como institución de vanguardia en el financiamiento a la vivienda, FOVISSSTE, también se sustentará en una sólida plataforma informática que automatice procesos y actividades sustantivas, y las documente integralmente mediante manuales de operación probados y ratificados periódicamente por los órganos de gobierno, control y fiscalización.

La arquitectura de su plataforma informática se basará en una administración integral, interoperable, transversal, transparente y homologada de las bases de datos, lo que implicará el rediseño y unificación de las plataformas actuales en un solo sistema basado en el modelo de “Core Bancario”, lo cual generará una plataforma informática confiable, consistente y blindada contra ciberataques o riesgos operativos y de integridad y, sobre todo, útil en todos los procesos que se desarrollan en la Institución.

En esta actualización de sus sistemas informáticos, el FOVISSSTE diseñará herramientas digitales para acercar a su derechohabiente a la solución expedita de sus trámites ante la Institución, a fin de propiciar un trato directo, sin intermediarios, libre de componendas o actos de corrupción, basado en el cumplimiento estricto de la normatividad y las leyes que apliquen en la materia.

El cerebro que pondrá en marcha esta visión de futuro, para el FOVISSSTE será de entrada una eficiente administración de la Institución, bajo los principios rectores del PND, entre los que se encuentran, “la honradez y honestidad”, “al margen de la ley nada, por encima de la ley nadie”, “No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera”, “Economía para el Bienestar” y, además, un sólido Sistema de Control Interno basado en las mejores prácticas de un Gobierno Corporativo.

Para consolidar el Gobierno Corporativo del FOVISSSTE, se fortalecerán las funciones y objetivos de los Comités de Auditoría y Riesgos, para que establezcan mecanismos de vigilancia en la toma de decisiones y los procesos de rendición de cuentas, a todos los niveles, incluyendo los altos mandos, así como el manejo y control de conflictos de interés e información privilegiada.

Se actualizarán, digitalizarán y difundirán los manuales de operación institucionales y, en su caso, se instituirán los que se identifican como faltantes, además se considerará como de alta prioridad la difusión, inducción, capacitación y retroalimentación en el uso y aplicación de dichos manuales.

En reconocimiento de que las instituciones están formadas por seres humanos que laboran en pro de su existencia y de ellos depende el desarrollo de las mismas, el FOVISSSTE impulsará una cultura organizacional abierta e incluyente orientada a resultados que refleje en el personal una sólida identidad institucional, su misión, visión y valores éticos, basada en la profesionalización que aproveche las habilidades y competencias del personal para su crecimiento y proyección en el trabajo.

Se promoverá en todos los órdenes la aplicación del Código de Conducta con los principios, valores y reglas de integridad que deberán asumir todos y cada uno de los empleados del Fondo para el buen desempeño de la Institución.