



Plan Estratégico de Negocios del FOVISSSTE 2016-2018

Índice

Introducción	7
Fundamento Legal.....	9
Misión y Visión del FOVISSSTE	11
Capítulo 1. Contexto	13
1.1. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: Política de Vivienda.....	13
1.1.1. Política Nacional de Vivienda.....	13
1.1.2. Programa Nacional de Vivienda 2014-2018	14
1.2. Entorno Económico.....	17
1.3. Evolución del Mercado de Vivienda.....	18
1.3.1. Historia Reciente del Mercado de Vivienda y Participación del FOVISSSTE.....	18
1.3.2. FOVISSSTE en la Actualidad.....	23
1.3.2.1. Esquemas de Financiamiento	23
1.3.2.2. Financiamiento Externo 2016-2018	29
1.3.2.3. Caracterización de la Población Derechohabiente Cotizante.....	30
1.3.3. Situación Actual de la Oferta de Vivienda.....	40
1.3.4. Georreferenciación	42
1.4. Gobierno Corporativo en FOVISSSTE.....	46
1.4.1. Introducción	46
1.4.2. Modelo de Gobierno Corporativo	47
1.4.3. Marco Jurídico Aplicable al FOVISSSTE en materia de GC	48
1.4.4. Gobierno Corporativo Actual del FOVISSSTE	49
1.4.4.1. Órganos de Gobierno	51
1.4.4.2. Administración del FOVISSSTE	53
1.4.4.3. Órganos Colegiados y Auxiliares del FOVISSSTE.....	53
1.4.4.4. Órganos Fiscalizadores	56
1.4.4.5. Stakeholders o Grupos Interesados	57
1.4.5. Proceso de Toma de Decisiones del Actual Gobierno Corporativo	57
1.4.5.1. Instancias de Decisión.....	57
1.4.5.2. Descripción del Proceso de Toma de Decisiones.....	58
1.4.5.3. Sesiones de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE.....	60
1.4.6. Consideraciones para establecer el BGC en el FOVISSSTE	65
1.5. Conclusiones del Capítulo.....	66
Capítulo 2. Retos Identificados para FOVISSSTE	70
2.1. Focalización de los Créditos	71
2.2. Originación de los Créditos.....	71
2.2.1. Incentivos de los Agentes que Participan en el Proceso de Originación y Formalización.....	72
2.2.1.1. SOFOMES y Entidades Financieras	72
2.2.1.2. Unidades de Valuación de Vivienda	73
2.2.1.3. Notarios y Escrituración.....	74
2.3. Recuperación de Cartera Vencida	76
2.4. Beneficio Patrimonial de los Derechohabientes.....	77
2.5. Segundo Crédito.....	77
2.6. Bursatilizaciones	79
2.7. Conclusiones del Capítulo.....	80
Capítulo 3. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción	82
Objetivo 1. Transformar la operación del Fondo para que cumpla con los mandatos de gestión y operación estipulados en la Ley.	82

Objetivo 2. Fomentar una gestión financiera que garantice la sostenibilidad del Fondo a largo plazo.	85
Objetivo 3. Alinear las estrategias de productos para cumplir con el mandato legal del Fondo.....	87
Objetivo 4. Mejorar la experiencia de los derechohabientes (tanto acreditados como no acreditados).	89
Capítulo 4. Tácticas de Negocios y Procesos.....	92
4.1. Focalización de Créditos (Línea de Acción 4.1.1.)	92
4.2. Formalización de Créditos (Línea de Acción 3.4.3.)	93
4.2.1. Alineación de Incentivos de los Agentes que Participan en el Proceso de Formalización.....	93
4.2.1.1 SOFOMES y Entidades Financieras	93
4.2.1.2 Unidades de Valuación de Vivienda	94
4.2.1.3 Notarios y Escrituración.....	95
4.2.2. Utilización de Medios Electrónicos (Línea de Acción 4.3.4.)	95
4.2.3. Absorción del Proceso de Inscripción de Solicitudes.....	96
4.3. Recuperación de Cartera Vencida y Regularización de Cartera Morosa (Líneas de Acción 2.1.2., 2.1.3. y 2.4.2.)	97
4.3.1. Recuperación de Cartera Vencida Fuera del Sector	97
4.3.2. Regularización de Cartera Morosa dentro del Sector.....	97
4.4. Optimización de los Esquemas de Financiamiento Externo (Línea de Acción 2.3.1., 2.3.2., 2.3.3. y 2.3.4.)	98
Capítulo 5. Riesgos del FOVISSSTE.....	100
5.1. Análisis de Riesgos	100
5.2. Perfil de Riesgo del FOVISSSTE	100
5.2.1 Límites de Exposición al Riesgo	102
5.2.2 Medidas para Corregir Desviaciones a los Límites de Exposición al Riesgo	102
5.3. Análisis de Riesgos Discrecionales y No Discrecionales.....	103
5.3.1 Estatus de los Riesgos Discrecionales.....	103
5.3.1.1. Riesgo de Crédito.....	103
5.3.1.2. Riesgo de Extensión	106
5.3.1.3 Riesgo de Liquidez.....	107
5.3.1.4. Riesgo de Mercado.....	113
5.3.2. Tratamiento a los Riesgos Discrecionales.....	115
5.3.2.1. Riesgo de Crédito.....	115
5.3.2.2. Riesgo de Extensión	117
5.3.2.3. Riesgo de Liquidez.....	117
5.3.2.4. Riesgo de Mercado.....	117
5.3.3. Conclusiones Sobre los Riesgos Discrecionales	117
5.3.3.1. Riesgo de Crédito.....	117
5.3.3.2. Riesgo de Extensión.....	118
5.3.3.3. Riesgo de Liquidez.....	118
5.3.3.4. Riesgo de Mercado.....	118
5.3.4. Estatus y Tratamiento de Riesgos No Discrecionales	119
5.3.4.1. Riesgos Institucionales.....	119
5.3.4.2. Riesgo Operativo.....	122
5.3.4.2.1. Riesgo Tecnológico.....	122
5.3.4.2.2. Riesgo Legal.....	125
5.4. Conclusiones del Capítulo.....	126
Capítulo 6. Proyecciones Financieras del FOVISSSTE.....	128
6.1. Programa de Otorgamiento de Crédito.....	129

6.2. Variables	129
6.3. Comportamiento esperado del Universo de Trabajadores y Pensionados del Sector Público Federal.....	130
6.4. Entradas de Flujo de Efectivo	132
6.4.1 Estrategia de Financiamiento 2016-2018.....	134
6.5. Salidas de Flujo de Efectivo.....	136
6.6. Estados Financieros Proforma.....	137
6.7. Proyecciones de Tasa Activa vs Tasa Pasiva	140
6.8. Índice de Fortaleza Patrimonial (IFP)	140
6.9. Conclusiones del Capítulo.....	142
Capítulo 7. Seguimiento y Medición del Plan Estratégico de Negocios	144
7.1. Herramientas para el Control del Plan Estratégico de Negocios.....	144
7.2. Seguimiento y Medición del Plan Estratégico de Negocios.....	144
7.3. Indicadores	146
7.4. Conclusiones del Capítulo.....	154
Anexos.....	156
Anexo 1. Gobierno Corporativo.....	156
Anexo 2. Nota Metodológica del Modelo de Simulación Financiera	170
Anexo 3. Riesgos Institucionales	178
Anexo 4. Seguimiento y Medición del Plan Estratégico.....	184

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Precio de la Mezcla Mexicana del Petróleo (USD).....	17
Gráfica 2. Financiamiento para la Vivienda, Nacional 1994-2015	20
Gráfica 3. Histórico de los Créditos Otorgados por el FOVISSSTE	22
Gráfica 4. Financiamiento del FOVISSSTE por Modalidad.....	23
Gráfica 5. Créditos Formalizados por Tipo de Producto.....	26
Gráfica 6. Identificación de los Derechohabientes del ISSSTE.....	30
Gráfica 7. Pirámide Poblacional Nacional, Trabajadores del IMSS el ISSSTE, 2014.....	31
Gráfica 8. Edad Promedio de los Trabajadores Cotizantes	33
Gráfica 9. Número de Hijos Promedio de los Trabajadores Cotizantes	33
Gráfica 10. Promedio de Integrantes Totales del Hogar de la Población de Trabajadores Cotizantes	33
Gráfica 11. Trabajadores Cotizantes por Estado Civil	34
Gráfica 12. Promedio de Perceptores en el Hogar de los Trabajadores Cotizantes	34
Gráfica 13. Trabajadores Cotizantes por Nivel de Escolaridad Aprobado	35
Gráfica 14. Trabajadores Cotizantes por Nivel Socioeconómico	35
Gráfica 15. Necesidad de Vivienda en Hogares, Nacional 2004-2014, Miles de Hogares	37
Gráfica 16. Demanda de Financiamientos para la Adquisición de Vivienda, Nacional 2007-2015 .	38
Gráfica 17. Necesidad de Vivienda de Hogares Afiliados al FOVISSSTE 2004-2014, Miles de Hogares	38
Gráfica 18. Financiamientos Otorgados por FOVISSSTE, 2007-2015	39
Gráfica 19. Demanda de Mercado por Tipo de Solución, Expectativa 2016.....	39
Gráfica 20. Brecha entre Oferta y Demanda de Vivienda.....	40
Gráfica 21. Composición de la Oferta de Vivienda por Tipo de Constructor	40
Gráfica 22. Evolución de la Oferta de Desarrolladores (Miles de Viviendas).....	41
Gráfica 23. Asuntos Presentados en las Sesiones de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE ^{1/}	62
Gráfica 24. Acuerdos en Proceso de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE	63
Gráfica 25. Desviación en Avalúos de Créditos FOVISSSTE.....	73

Gráfica 26. Valuación Estimada contra Valuación Real 2011-2015.....	74
Gráfica 27. Créditos Vigentes Sin Escritura por Año de Otorgamiento	75
Gráfica 28. Porcentaje de Cartera Vencida	76
Gráfica 29. Pérdida Esperada por Riesgo de Extensión de la Cartera Originada a partir del Año 2000	107
Gráfica 30. Proyecciones de Corto Plazo Activos Líquidos (Diciembre 2015-Enero 2017).....	109
Gráfica 31. Estimación de la Derrama de Otorgamiento de Crédito 2015-2021	110
Gráfica 32. Brechas de Vencimiento al Cierre de Diciembre de 2015	111
Gráfica 33. Proyección de Trabajadores Salientes y Flujo por la Devolución de Aportaciones del 5%	112
Gráfica 34. Proyección de Trabajadores Salientes y Flujo por Devolución de las Aportaciones a favor de los Trabajadores Acumuladas Durante 1972 y 1992.....	112
Gráfica 35. Brechas de Reapreciación (diciembre 2015).....	113
Gráfica 36. Proyección de Estimaciones de Cuentas Incobrables.....	115
Gráfica 37. Eventos Correspondientes a Sistemas y Telecomunicaciones por Frecuencia Diaria del Mes de Febrero de 2016.....	122
Gráfica 38. Eventos Correspondientes a Sistemas y Telecomunicaciones por Distribución Estatal del Mes de Febrero de 2016.....	123
Gráfica 39. Riesgo Tecnológico por Categoría del Mes de Febrero de 2016	123
Gráfica 40. Incidentes en Hardware y Sistemas a Febrero de 2016.....	124
Gráfica 41. Incidentes en Telecomunicaciones a Febrero de 2016.....	124
Gráfica 42. Universo de Trabajadores y Pensionados del Sector Público (Miles de Personas).....	131
Gráfica 43. Recuperación de Cartera Hipotecaria + Aportaciones a favor de los Trabajadores vs Monto para Colocación de Créditos, Millones de Pesos.....	134
Gráfica 44. Flujo de Ingresos del FOVISSSTE, Millones de Pesos	135
Gráfica 45. Flujo de Egresos del FOVISSSTE, Millones de Pesos	136
Gráfica 46. Proyecciones de Tasa Activa vs Tasa Pasiva	140
Gráfica 47. Evolución del IFP vs Resultado Neto 2015-2018	141

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Alineación de los Objetivos Nacionales e Institucionales.....	15
Cuadro 2. Vivienda Financiada 1973-1993.....	21
Cuadro 3. Créditos Otorgados por Producto, FOVISSSTE 2015	27
Cuadro 4. Financiamientos del FOVISSSTE por Esquema, Nacional 2016 (Acumulado a Mayo) .	28
Cuadro 5. Líneas de Almacenamiento con la Banca de Desarrollo y la Banca Comercial.....	30
Cuadro 6. Metodología de Regiones - Arquetipos.....	43
Cuadro 7. Sesiones de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE ^{1/}	60
Cuadro 8. Número de Acuerdos Emitidos por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE ^{1/}	62
Cuadro 9. Número de Acuerdos Emitidos por la Comisión Ejecutiva Remitidos a la Junta Directiva del ISSSTE (JDI) ^{1/}	63
Cuadro 10. Acuerdos en Proceso por Áreas de Responsabilidad ^{1/}	64
Cuadro 11. Criterios de Evaluación del INEX.....	95
Cuadro 12. Perfiles de Riesgo del FOVISSSTE	101
Cuadro 13. Situación de la Cartera al Cierre de Diciembre de 2015 (Millones de Pesos	104
Cuadro 14. Situación de la Cartera por Régimen de Amortización al Cierre de Diciembre de 2015 (Millones de Pesos).....	104
Cuadro 15. Desglose de Posición Sujeta a Riesgo de Extensión	106
Cuadro 16. Derrama de Recursos por Otorgamiento de Créditos por Año Estimado para Medir el Riesgo de Liquidez.....	109
Cuadro 17. VaR de Mercado Diario.....	114

Cuadro 18. Composición y Cobertura de las Reservas para Pérdidas Esperadas por Riesgo de Crédito (Millones de Pesos).....	116
Cuadro 19. Composición y Cobertura de las Reservas para Pérdidas No Esperadas por Riesgo de Crédito (Millones de Pesos).....	116
Cuadro 20. Resumen de Riesgos Institucionales.....	120
Cuadro 21. Otorgamiento de Crédito Esperado para 2016	129
Cuadro 22. Variables Internas del Modelo.....	130
Cuadro 23. Variables Macroeconómicas	130
Cuadro 24. Financiamiento Externo 2016-2018, Millones de Pesos	135
Cuadro 25. Flujo de Ingresos Proyectados, Millones de Pesos.....	135
Cuadro 26. Flujo de los Egresos, Millones de Pesos.....	136
Cuadro 27. Disponibilidades Proyectadas, Millones de Pesos.....	137
Cuadro 28. Balance General Proforma (Activo 1/2), Millones de Pesos.....	138
Cuadro 29. Balance General Proforma (Pasivo 2/2), Millones de Pesos.....	138
Cuadro 30. Estado de Resultados Proforma, Millones de Pesos.....	139

Índice de Figuras

Figura 1. Esquema del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018	13
Figura 2. Estrategias de la Política Nacional de Vivienda	14
Figura 3. Objetivos del Programa Nacional de Vivienda 2014-2018	15
Figura 4. Alineación del FOVISSSTE al Programa Nacional de Vivienda 2014-2018.....	16
Figura 5. Instituciones y Organismos que Gestionan la Producción de Vivienda	20
Figura 6. Evolución Histórica del FOVISSSTE y sus Créditos a través del tiempo.....	21
Figura 7. Definición de Arquetipos.....	44
Figura 8. Definición de Arquetipos.....	44
Figura 9. Matriz de Necesidad de Producto por Arquetipo.....	45
Figura 10. Principios Fundamentales de Gobierno Corporativo	46
Figura 11. Componentes del Actual Gobierno Corporativo del FOVISSSTE.....	48
Figura 12. Estructura del Actual Gobierno Corporativo	50
Figura 13. Diagrama de Flujo del Proceso de Toma de Decisiones de los Comités.....	59
Figura 14. Proceso de Toma de Decisiones del FOVISSSTE.....	60
Figura 15. Estructura Propuesta del Buen Gobierno Corporativo del FOVISSSTE.....	66
Figura 16. Proceso de Otorgamiento de Créditos en FOVISSSTE.....	70
Figura 17. Agentes en el Proceso de Crédito Actual y sus Interacciones	72
Figura 18. Interrelación de Variables Internas en el Modelo	132
Figura 19. Conformación de los Ingresos del Fondo	133

Índice de Mapas

Mapa 1. Distribución del Número de Trabajadores Cotizantes y Demanda de Créditos.....	36
Mapa 2. Oferta de Vivienda Nacional.....	42

Introducción

El Plan Estratégico de Negocios es la definición de los objetivos y estrategias de mediano plazo del Fondo de la Vivienda del ISSSTE, así como las estrategias de negocio y procesos, indicadores y acciones de monitoreo que son requeridas para la consecución de los mismos.

El propósito de este documento es, en primer lugar, cumplir con lo dispuesto en el artículo 13, 52 y 56 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE que se refieren a la definición y coordinación de directrices y mecanismos para ejecutar la planeación estratégica del Fondo con base a la planeación nacional y sectorial, incluyendo aspectos comerciales y financieros y; en segundo lugar; cumplir con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos y Entidades de Fomento emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

El documento consta de siete capítulos que, en conjunto, tienen el objeto de resaltar cuáles son las necesidades y áreas de oportunidad más apremiantes que presenta el FOVISSSTE y con base en esto, establecer rutas críticas o posibles alternativas de solución. Lo anterior, en el contexto de un Modelo de Simulación Financiera que permite presentar una proyección de los Estados Financieros, el Índice de Fortaleza Patrimonial y otros parámetros o razones financieras relevantes.

En el **Capítulo 1** se presenta información contextual para entender el entorno que directa o indirectamente incide en el desempeño o los resultados de la operación del Fondo. Dentro de ésta, se incluye información económica general y específica para el sector vivienda. Adicionalmente, se realiza una breve revisión histórica del rol que ha tenido el FOVISSSTE y cuál es su función en la actualidad partiendo de la Política Nacional de Vivienda. Asimismo, se muestra una caracterización sociodemográfica y geográfica de la derechohabiente como la principal fuente de información para establecer en el Capítulo 3, las estrategias y líneas de acción para redefinir los productos del Fondo. Finalmente, hay un apartado específico para mostrar la composición y funcionamiento del Gobierno Corporativo del FOVISSSTE, así como el proceso y los niveles de decisión.

En el **Capítulo 2**, se resaltan aquellos retos que, por su importancia o interrelaciones, se proponen abordar en los siguientes tres años; especialmente considerando los datos presentados en el capítulo anterior.

Una vez expuestas las principales características de la institución, así como los principales retos que enfrenta, se presenta en el **Capítulo 3** la definición de los Objetivos Estratégicos con sus respectivas estrategias y líneas de acción.

El **Capítulo 4**, es una extensión de los retos identificados en el Capítulo 2 y las estrategias propuestas para resolverlos. En este capítulo se resaltan procesos y tácticas que deben analizarse para resolver las necesidades y áreas de oportunidad presentadas.

Se presentan en el **Capítulo 5** los riesgos discretionales y no discretionales que el Fondo no sólo está obligado a identificar, también debe analizar el estatus actual de esos riesgos y, en su caso, proponer un plan de mitigación.

Las proyecciones financieras del FOVISSSTE para el período 2016-2018, se presentan en el **Capítulo 6**, en el que se incluyen los resultados de un Modelo de Simulación Financiera que contiene variables internas y externas que inciden en un flujo neto (resultado de ingresos y egresos) y, este a su vez, en el escenario de crédito y en los estados de resultados de la institución. En este capítulo se muestra también como estos resultados se relacionan con el Índice de Fortaleza Patrimonial en el período de análisis.

En el último **Capítulo (7)** se describe cuáles serán los instrumentos de seguimiento y medición del Plan Estratégico de Negocios a fin de garantizar las posibles acciones correctivas ante las desviaciones así como documentar el avance y la administración de cambios. En este apartado se relacionan los instrumentos de seguimiento ante los Órganos de Gobierno del Instituto.

Fundamento Legal

En el artículo 4 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se estipula que toda familia tiene derecho a disfrutar de una vivienda digna y decorosa. Por su parte, 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, y en el inciso f de la misma fracción, la forma en que se establece el Fondo Nacional de la Vivienda¹.

Con fundamento en los artículos 167 de la Ley del ISSSTE, 28 y 65 del Estatuto Orgánico del ISSSTE, se determina que el Instituto administrará el Fondo de la Vivienda a través de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE, con el objeto de establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente, mediante préstamos con garantía hipotecaria.

Asimismo, en el artículo 177 de esta misma Ley, se establece que el Fondo deberá contar con una política financiera y de créditos dirigida a lograr que los ahorros individuales de los trabajadores conserven su valor real.

En el ámbito federal, la Ley de Vivienda en los artículos 7 y 9 determina que la programación del sector público en materia de vivienda se establecerá, entre otros instrumentos, en el Programa Nacional de Vivienda formulado por la Comisión Nacional de Vivienda, el cual una vez aprobado será obligatorio, en el ámbito de sus respectivas competencias, para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF) y orientará, su planeación y programación.

En el artículo 14 de esta misma Ley, se establece que el Fondo de la Vivienda del ISSSTE es parte integrante del Sistema Nacional de Vivienda.

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 el Plan Nacional de Desarrollo (PND) será el instrumento rector obligatorio de los programas de la APF.

En el artículo 3 de la Ley de Planeación se establece que se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades, se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados. Asimismo, en los artículos 17, 22 y 26, se hace mención que corresponde a las dependencias y entidades de la APF elaborar sus programas sectoriales, institucionales y especiales en congruencia con lo que establezca el PND vigente.

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en su artículo 24 establece que la programación y presupuestación del gasto público que realicen las dependencias y entidades públicas federales deberán enfocarse a dar cumplimiento a los objetivos, políticas, estrategias, prioridades y metas con base en indicadores de desempeño, contenidos en los programas que se derivan del PND.

¹ Artículo 123 apartado B, inciso f que a la letra dice: ... Además, el Estado mediante las aportaciones que haga, establecerá un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de dichos trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, o bien para construir las, repararlas, mejorarlas o pagar pasivos adquiridos por estos conceptos.

Las aportaciones que se hagan a dicho fondo serán enteradas al organismo encargado de la seguridad social regulándose en su Ley y en las que corresponda, la forma y el procedimiento conforme a los cuales se administrará el citado fondo y se otorgarán y adjudicarán los créditos respectivos.

Por su parte, en el artículo 174 de la Ley del ISSSTE se determina que son atribuciones de la Comisión Ejecutiva del Fondo de la Vivienda, examinar y en su caso aprobar y presentar a la Junta Directiva del ISSSTE, por conducto del Vocal Ejecutivo del FOVISSSTE, los planes de labores y financiamientos, el Programa de Constitución de Reservas, el Programa de Inversión de los Recursos de Vivienda y el Programa de Crédito.

En el artículo 13 en la fracción II del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE se establece que el Vocal Ejecutivo tiene las facultades requeridas para 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.

Finalmente, en los artículos 52, 54 y 56 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE se indica que el Fondo deberá establecer y proponer al Vocal Ejecutivo para su aprobación, el plan estratégico, comercial y financiero del FOVISSSTE, en donde se definan los objetivos, estrategias, acciones, planes y programas financieros y de comercialización de corto, mediano y largo plazo.

Al respecto, en el artículo 169 fracción IV de las Disposiciones de carácter General aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento 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.

Cabe señalar que según el 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 éste deberá de sujetarse.

Con base en estas disposiciones a continuación se presenta el Plan Estratégico de Negocios del FOVISSSTE 2016-2018.

Misión y Visión del FOVISSSTE

MISIÓN

Operar un sistema de financiamiento que permita otorgar créditos accesibles y suficientes a los trabajadores del Estado para que adquieran una vivienda digna y decorosa en legítima posesión, así como apoyarlos para generar un retiro sustentable, a través de una eficiente administración de sus aportaciones.



Ser la institución financiera líder en el mercado de vivienda, que brinde y opere esquemas de financiamiento acordes a las necesidades de sus derechohabientes, y que permitan incrementar su bienestar y seguridad patrimonial.

VISIÓN



Capítulo 1. Contexto

Capítulo 1. Contexto

Con el propósito de definir las bases sobre las que se sustenta la planeación estratégica del FOVISSSTE, a continuación se describe su alineación a la Política Nacional de Desarrollo vigente, así como la Cultura Organizacional y el Gobierno Corporativo que lo dirige y controla.

Para determinar los factores internos y externos que posibilitan u obstaculizan el cumplimiento del objeto legal del FOVISSSTE, se analiza el entorno económico nacional e internacional, la caracterización de sus derechohabientes cotizantes, el comportamiento de la oferta y la demanda de vivienda y, la participación y evolución del Fondo en los últimos años.

1.1. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: Política de Vivienda

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece la planeación del desarrollo nacional como el eje que articula las políticas públicas que lleva a cabo el Gobierno Federal. En el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 convergen ideas y visiones, así como propuestas y líneas de acción para llevar a México a su máximo potencial.

Para lograr una política enfocada a alcanzar una sociedad de derechos ciudadanos y humanos, se planteó un Objetivo General, cinco Metas Nacionales y tres Estrategias Transversales:

Figura 1. Esquema del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Bajo este contexto, la tarea del desarrollo y el crecimiento de México corresponden a todos los actores, sectores y personas del país. El papel fundamental del gobierno debe ser el de rector del desarrollo nacional (en atención a su facultad constitucional) y, sobre todo, facilitador de la actividad productiva del país.

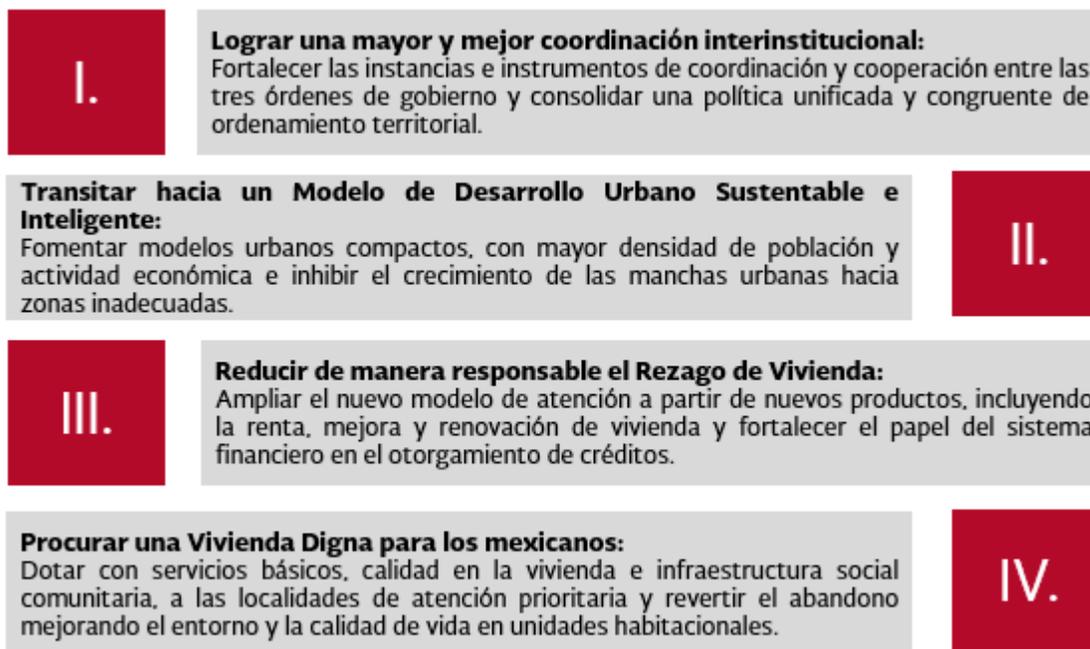
1.1.1. Política Nacional de Vivienda

La Política Nacional de Vivienda consiste en un nuevo modelo enfocado a promover el desarrollo ordenado y sustentable de las ciudades, a través de la transición a modelos urbanos compactos

cercanos a escuelas, centros de trabajo y hospitales; así como a construir y mejorar la vivienda rural, lo anterior con base en una mejor coordinación interinstitucional que tenga impacto en la reducción del rezago habitacional. Son cuatro las estrategias de esta Política:

Figura 2. Estrategias de la Política Nacional de Vivienda

Fuente: Política Nacional de Vivienda.



1.1.2. Programa Nacional de Vivienda 2014-2018

El Programa Nacional de Vivienda 2014-2018 recoge los objetivos de la Política Nacional de Vivienda y enfatiza en la creación de nuevas soluciones habitacionales que coincidan con las necesidades de distintos segmentos de la población, así como el mandato de que estas soluciones habitacionales sean asequibles a través de esquemas de financiamiento y subsidios.

Las prioridades en materia de vivienda se impulsarán a través de seis objetivos:

Figura 3. Objetivos del Programa Nacional de Vivienda 2014-2018

- 1** Controlar la expansión de las manchas urbanas a través de la política de vivienda.
- 2** Mejorar la calidad de la vivienda rural y urbana y su entorno, al tiempo de disminuir el déficit de vivienda.
- 3** Diversificar la oferta de soluciones habitacionales de calidad de manera que responda eficazmente a las diversas necesidades de la población.
- 4** Generar esquemas óptimos de créditos y subsidios para acciones de vivienda.
- 5** Fortalecer la coordinación interinstitucional que garantice la corresponsabilidad de los tres órdenes de gobierno en la Política Nacional de Vivienda.
- 6** Generar información de calidad y oportuna para contribuir a mejores tomas de decisiones en el sector de la vivienda.

Fuente: Programa Nacional de Vivienda 2014-2018.

FOVISSSTE, en particular, contribuye a los objetivos 2, 4, 5 y 6 en aspectos como la mejora de la calidad de la vivienda, disminución del déficit de vivienda, generación de esquemas óptimos de crédito y subsidios para acciones de vivienda y contribución a mejores tomas de decisiones en el sector de la vivienda.

Con base en lo anteriormente expuesto y, dado que el FOVISSSTE es un Órgano Desconcentrado del ISSSTE que contribuye al logro de sus objetivos, a continuación se muestra la base en la que se sustenta su planeación estratégica:

Cuadro 1. Alineación de los Objetivos Nacionales e Institucionales

Meta Nacional	Objetivo de la Meta Nacional	Programas Sectoriales 2013-2018 relacionados	Objetivo del Programa Institucional del ISSSTE: 2014-2018
México Incluyente	Objetivo 2.2. Transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente.	Programa Sectorial de Desarrollo Social. Programa Sectorial de Turismo. Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social.	Objetivo 3. Consolidar la prestación de servicios sociales y culturales en favor de la equidad, la inclusión y el desarrollo integral de los derechohabientes.
México Incluyente	Objetivo 2.5. Proveer un entorno adecuado para el desarrollo de una vida digna.	Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. Programa Nacional de Vivienda.	Objetivo 4. Contribuir al mejoramiento continuo en las prestaciones del derechohabiente para incidir en la formación de un patrimonio familiar.
México Incluyente	Objetivo 2.4. Ampliar el acceso a la seguridad social.		Objetivo 5. Garantizar la eficiencia y sostenibilidad del Instituto para cumplir íntegramente con los seguros, prestaciones y servicios de los derechohabientes.

Fuente: Informe de Actividades del FOVISSSTE, 2015.

El objetivo 2.2 de México Incluyente del PND, los Programas Sectoriales de Desarrollo Social, Turismo y, Trabajo y Previsión Social, así como el objetivo 3 del Programa Institucional del ISSSTE 2014-2018, refieren a la atención de grupos vulnerables y el respeto a los lineamientos en materia de derechos humanos.

Además, el objetivo 2.5 de México Incluyente del PND, el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano, el Programa Nacional de Vivienda y el objetivo 4 del Programa Institucional del ISSSTE, se relacionan con la actividad sustantiva del Fondo, como una de las prestaciones económicas a las que tiene derecho la población derechohabiente.

Asimismo, el objetivo 2.4 de México Incluyente del PND y el objetivo 5 del Programa Institucional del ISSSTE están relacionados a la gestión del desempeño y la inclusión de criterios de sostenibilidad económica, ambiental y social.

Figura 4. Alineación del FOVISSSTE al Programa Nacional de Vivienda 2014-2018



Fuente: Programa de Labores del FOVISSSTE, 2016.

Es importante destacar que el FOVISSSTE contribuye a través del otorgamiento de créditos hipotecarios para la adquisición de vivienda nueva o usada, así como para la reparación, ampliación o mejoramiento de las viviendas de los trabajadores del Instituto, coadyuvando con el patrimonio familiar de sus derechohabientes.

1.2. Entorno Económico

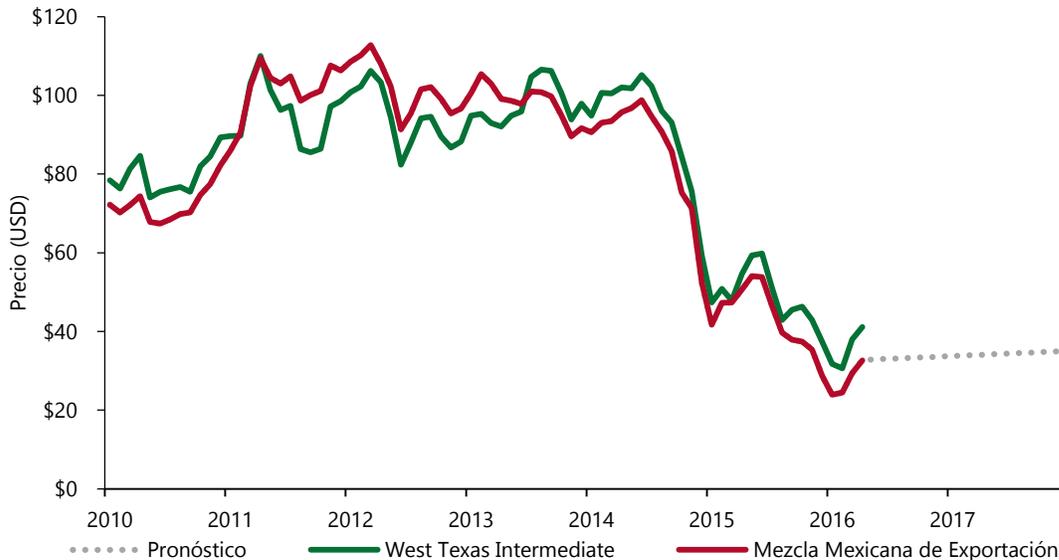
Para definir la estrategia de vivienda de los próximos años en México, es necesario considerar factores internacionales y locales que impactan el desarrollo de la economía mexicana. Existen diversas variables macroeconómicas que tienen un impacto directo en la economía mexicana y, a su vez, en el sector vivienda.

En temas internacionales, las principales variables de impacto para nuestro país son: el nivel de crecimiento de países desarrollados; la paridad de tasas de interés, principalmente respecto al dólar, al ser ésta la moneda internacional por excelencia de reserva de valor; la variación en los términos de intercambio; los precios internacionales del petróleo, entre otras.

Las decisiones de política monetaria de Estados Unidos ocasionan que, tanto la Reserva Federal, como el Banco de México ajusten sus tasas de referencia domésticas, a fin de cumplir con sus objetivos prioritarios de preservar el valor de la moneda nacional a lo largo del tiempo y contribuir a mejorar el bienestar económico. Lo anterior, afecta el costo de oportunidad de cualquier tipo de inversión nacional, incluyendo la inmobiliaria.

Por otro lado, las fluctuaciones en los precios internacionales del petróleo afectan la salud de las finanzas públicas. Gran parte de los ingresos federales provienen de los impuestos recaudados a PEMEX; las fluctuaciones en el precio del crudo mexicano afectan los ingresos federales², lo que obliga a ajustar los presupuestos y programas federales.

Gráfica 1. Precio de la Mezcla Mexicana del Petróleo (USD)



Fuente: FOVISSSTE con datos de Secretaría de Economía, 2016.

La gráfica 1 muestra como el precio del petróleo comenzó a recuperarse a partir de febrero de 2016 y en abril se ubicó en 32.64 dólares por barril (dpb). Se espera que siga subiendo para alcanzar un

² De acuerdo con los Criterios Generales de Política Económica para la Iniciativa de Ley de Ingresos y el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación Correspondiente al Ejercicio Fiscal 2016, http://www.shcp.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/FINANZASPUBLICAS/finanzas_publicas_criterios/cgpe_2016.pdf.

precio de 35 dpb para 2017, mientras que se considera una plataforma de producción promedio de petróleo de 2 mil 028 millones de barriles diarios (mbd) para 2017³.

A pesar de un entorno internacional volátil, las expectativas económicas estimadas en los Precriterios⁴ y en los Criterios Generales de Política Económica 2016 son:

- Crecimiento real del Producto Interno Bruto (PIB) en rangos de entre 2.6 por ciento y 3.6 por ciento para 2016 y 2017, respectivamente.
- Expectativa de inflación de 3 por ciento para ambos años.
- Tipo de cambio promedio de 18 pesos por dólar (ppd) para 2016 y de 17.2 ppd para 2017.
- Tasa nominal promedio de Certificados de la Tesorería (CETES) a 28 días de 3.7 por ciento y de 4.8 por ciento para 2016 y 2017, respectivamente.

Por tanto, el sector de la vivienda por programas de crédito y políticas públicas se pronostica estable. La Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) asegurará que el sector de la vivienda siga recibiendo el flujo de crédito necesario para cubrir sus necesidades, incluyendo el crédito puente para los desarrolladores, así como la disponibilidad de productos innovadores para adquisición, mejora, construcción y autoconstrucción de vivienda.

Como muestra de lo anterior y, a pesar del ajuste en el gasto presupuestario para el 2016, el gasto en el sector de la vivienda tuvo un incremento de 8.5 por ciento en 2015.

Además, para mitigar los riesgos financieros en este sector, se continúan implementando nuevos programas de garantías que buscan estimular la participación de la banca comercial en el financiamiento a los desarrolladores de vivienda, tal es el caso del Programa Garantía SHF a la construcción de vivienda (GSC) y el Programa de Garantía SHF Construcción, orientado a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs).

1.3. Evolución del Mercado de Vivienda

1.3.1. Historia Reciente del Mercado de Vivienda y Participación del FOVISSSTE

El mercado hipotecario inició como respuesta a la creciente demanda de vivienda urbana de la clase trabajadora por el proceso de industrialización en México. Las principales ciudades del país sufrieron importantes cambios demográficos a causa de la migración de la población rural. Lo anterior fue motivo para que se iniciara con la construcción de vivienda de interés social a cargo de organismos públicos constituidos para realizar la gestión (construcción y financiamiento) necesaria en materia de política de vivienda.

Ante la expansión del crecimiento económico, poblacional y migratorio, el Estado promueve una política habitacional a partir de un conjunto de instituciones especializadas por sectores para atender las exigencias de vivienda.

Ante el nacimiento de nuevas leyes, instituciones y organizaciones, en 1972 se crearon el Fondo de la Vivienda del ISSSTE (FOVISSSTE) y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), los cuales, sumados a otras instancias, lograron la construcción del mayor número de viviendas hasta esa época.

³ Informe Semanal del Vocero marzo – abril 2016, publicado en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), disponible en http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72187/vocero_14_2016.pdf.

⁴ Precriterios Generales de Política Económica 2016, base para el presupuesto 2017.

Con el objetivo de incrementar la participación del sector privado en el mercado inmobiliario, el Gobierno Federal mantiene una intervención directa en la construcción y financiamiento de viviendas por medio de instituciones como INFONAVIT para agilizar su gestión y, mejorar las condiciones y procedimientos de sus mecanismos financieros, administrativos y de operación.

El INFONAVIT es un órgano tripartita de patrones, trabajadores y Gobierno. Administra las aportaciones para otorgar rendimientos a la subcuenta de vivienda y operar un sistema de financiamiento para los trabajadores asalariados del sector privado, con la finalidad de adquirir, construir, reparar, ampliar o mejorar su vivienda.

Aunado al FOVISSSTE e INFONAVIT, la Administración Pública Federal creó otros Organismos Públicos de Vivienda⁵, como los Organismos Nacionales de Vivienda (ONAVIS), para atender las necesidades de vivienda mediante el financiamiento, como son: Fideicomiso Fondo Nacional de Habitaciones Populares (FONHAPO), Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) y Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI).

Como el FOVISSSTE e INFONAVIT están dirigidos a la población asalariada que es sujeta de crédito, generalmente con ingresos superiores a los tres salarios mínimos, existen otras opciones de financiamiento, comúnmente instituciones bancarias, que ofrecen una variedad de créditos para personas físicas y morales. Como eran las Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOLLES)⁶ y son las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOMES)⁷

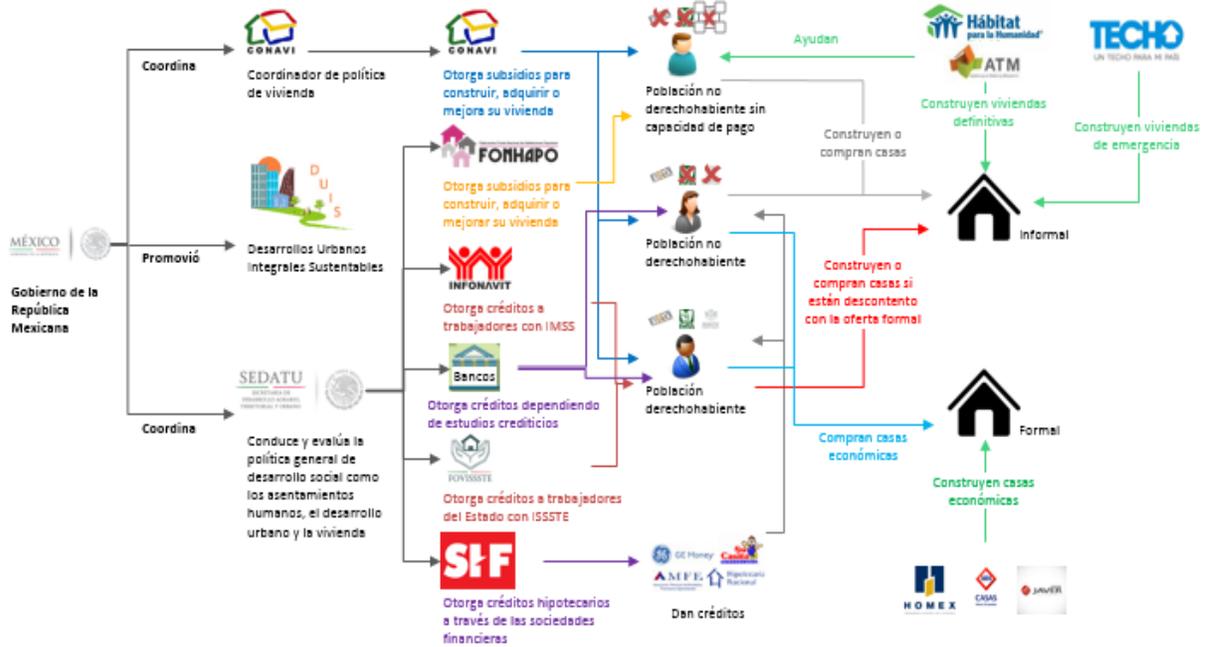
En la década de los 90's, se inició con la consolidación de los organismos nacionales de vivienda como entes financieros y, desde entonces, la participación de desarrolladoras privadas creció considerablemente.

⁵ Incluye a los Organismos Estatales de Vivienda (OREVIS) y a los Organismos Municipales de Vivienda.

⁶ Las SOFOLES eran instituciones financieras autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, reglamentadas por el Banco de México y supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Tenían por objeto otorgar créditos o financiamiento para la planeación, adquisición, desarrollo, construcción, enajenación y administración de todo tipo de bienes muebles e inmuebles. Fuente: CONAVI.

⁷ Las SOFOMES son sociedades anónimas que en sus estatutos sociales, contemplan expresamente como objeto social principal la realización habitual y profesional de una o más de las actividades relativas al otorgamiento crédito, arrendamiento o factoraje financiero sin necesidad de requerir autorización del Gobierno Federal para ello, CONAVI.

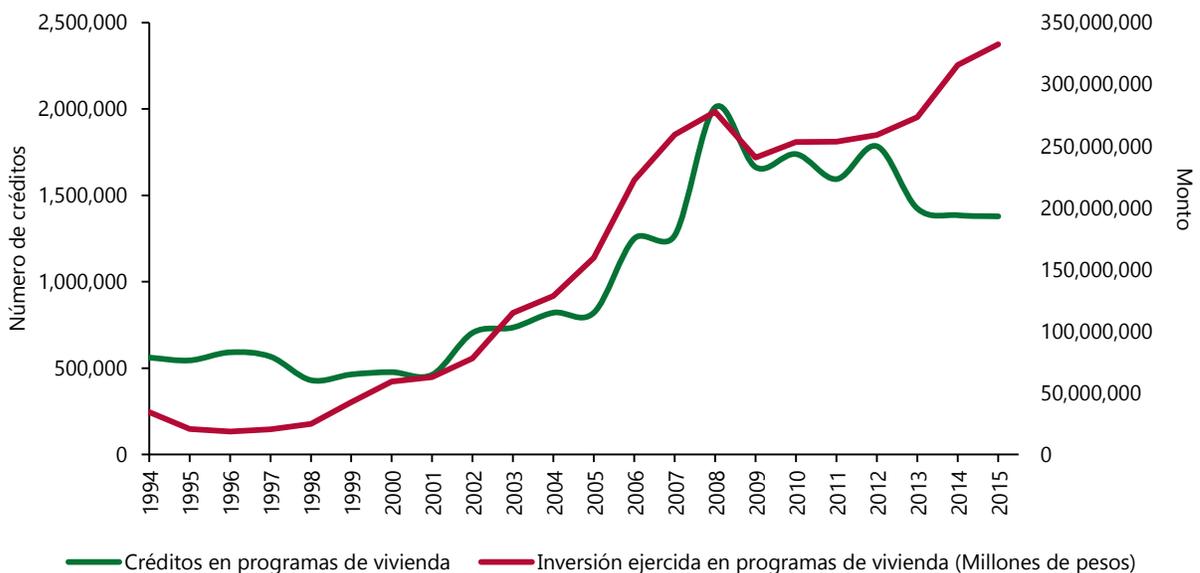
Figura 5. Instituciones y Organismos que Gestionan la Producción de Vivienda



Fuente: Sánchez Corral, Javier (2012), La Vivienda “Social” en México, pasado – presente – futuro?, Editorial JS^a.

Para cumplir con el artículo 4 constitucional, el Gobierno Federal crea los lineamientos de Política de Vivienda y toma medidas para facilitar el otorgamiento de créditos, principalmente a aquellas personas con bajas posibilidades de obtener una vivienda. De acuerdo a las tendencias demográficas, esta necesidad se convierte en un reto debido al crecimiento poblacional y la creciente demanda de vivienda. La creación de dichos mecanismos, en conjunto con la creciente demanda de vivienda, ocasionó que la demanda por créditos para programas habitacionales aumentara rápidamente.

Gráfica 2. Financiamiento para la Vivienda, Nacional 1994-2015



Notas: ^{1/} Incluye ONAVIS, Entidades Financieras, Subsidios Federales, Organismos Estatales y Otros.

^{2/} El Total de Financiamientos incluye créditos y subsidios para Viviendas Nuevas, Viviendas Usadas, Mejoramientos, Pago de pasivos, Lotes con Servicios, así como Cofinanciamientos.

Fuente: FOVISSSTE con datos de CONAVI, series históricas.

El aumento en la demanda de créditos hipotecarios ocasionó que el otorgamiento de los mismos haya tenido un crecimiento acelerado en los últimos 20 años. Como se observa en la gráfica anterior, en 2015 se otorgaron casi tres veces más de créditos que en 1994 (561,270 en 1994 y 1'378,395 en 2015). El financiamiento para programas de vivienda registró un punto máximo en el 2008 otorgando 2 millones 9 mil 531 créditos, mientras que para el 2015 cayó 31 por ciento, 1 millón 378 mil 395 créditos con una inversión de 332 mil 385 millones.

Figura 6. Evolución Histórica del FOVISSSTE y sus Créditos a través del tiempo



Fuente: FOVISSSTE.

A lo largo del tiempo los productos que ofrece el FOVISSSTE han presentado cambios, entre los que destacan los siguientes: el plazo máximo pasa de 20 a 30 años; la tasa de amortización de ser una tasa fija y creciente en 1990 se establece una tasa fija del 30 por ciento del sueldo base, y finalmente en ese mismo año varió el esquema de otorgamiento del crédito, siendo éste en términos de salarios mínimos burocráticos.

Cuadro 2. Vivienda Financiada 1973-1993

Período	Interés	Plazo Máximo	Amortización
1973-1977	4% anual	20 años	Fija
1977-1989	4% anual	20 años	Creciente
1990	SMMBVL ^{1/}	20 años	30% sueldo base
1991-1993	SMMGDF ^{2/}	20 años	30% sueldo base

Período	Interés	Plazo Máximo	Amortización
1993-1997	SMMGDF+ 4%	20 años	30% sueldo base
1998-1999	SMMGDF ^{3/} + 4% al 8%	20 años	30% sueldo base
2000-2001	Del SMMGDF ^{2/} + 4% al 6%	30 años	30% sueldo base
2002-2016	Del 4% al 6%	30 años	30% sueldo base

Notas: ^{1/} SMMBVL: Salario Mínimo Mensual Burocrático Vigente en la Localidad.

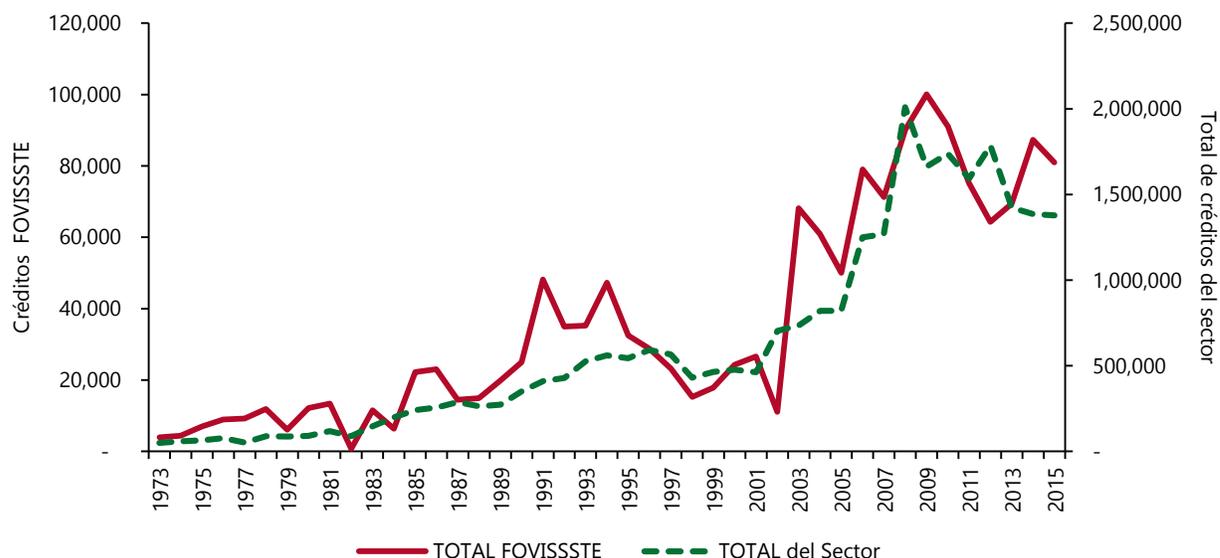
^{2/} SMMGDF: Salario Mínimo Mensual General del Distrito Federal.

^{3/} La asignación de la tasa de interés depende del monto del crédito autorizado.

Fuente: FOVISSSTE.

Si bien, el FOVISSSTE y el INFONAVIT cargaron con la mayor parte de la inversión en programas de vivienda durante la década de los setentas, su participación ha disminuido en los últimos años; sin embargo, el Fondo de la Vivienda ha otorgado poco más de 1.5 millones de financiamientos, lo que representa el 5.8 por ciento del total de los organismos que otorgan crédito (26.8 millones de financiamientos). En la gráfica siguiente se muestra el comportamiento y segmentación de los créditos otorgados por el FOVISSSTE desde 1973.

Gráfica 3. Histórico de los Créditos Otorgados por el FOVISSSTE



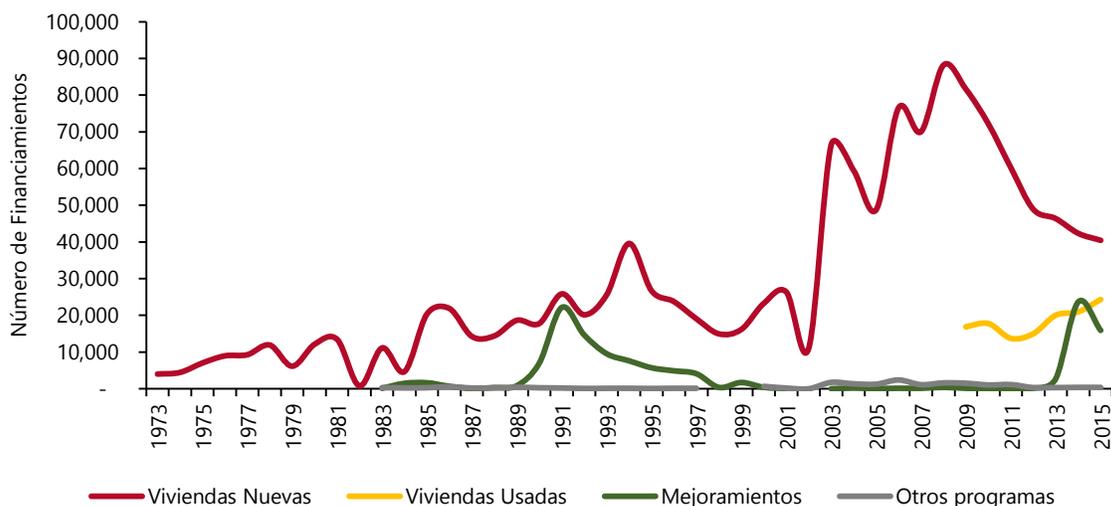
Nota: El total de créditos incluye: créditos y subsidios para viviendas nuevas, viviendas usadas, mejoramientos, pago de pasivos, lotes con servicios y cofinanciamientos.

Total de Sector incluye ONAVIS, Entidades Financieras, Subsidios Federales, Organismos Estatales y Otros.

Fuente: FOVISSSTE con información de CONAVI.

En el año 2002 el financiamiento otorgado por FOVISSSTE disminuyó, sin embargo, en 2003 incrementó un 500 por ciento; mientras que otros organismos del mismo sector no registraron un repunte de tal magnitud.

Gráfica 4. Financiamiento del FOVISSSTE por Modalidad



Notas: ^{1/} La Modalidad Vivienda Nueva incluye financiamientos de cofinanciamiento y subsidios ligados a un crédito.

^{2/} De la modalidad Viviendas Usadas. Se tiene registro a partir de 2009.

^{3/} La modalidad de Mejoramientos incluye créditos y subsidios para Mejoramientos de Vivienda en Ampliaciones y Rehabilitaciones. Se tiene registro a partir de 1983.

^{4/} En el rubro de Otros Programas se consideran los siguientes conceptos: pago de pasivos, lotes con servicios y cofinanciamientos. Se tiene registro a partir de 1983.

Fuente: FOVISSSTE con información de CONAVI.

1.3.2. FOVISSSTE en la Actualidad

La creación del FOVISSSTE implicó una transformación jurídica que inició en 1972 con la modificación de los artículos 123 constitucional y, 38 y 43 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. En su evolución, ha transitado por distintas etapas: “FOVISSSTE Constructor” hasta 1999, “FOVISSSTE-SOFOLES” de 2000 a 2007 y, a partir de 2007, “FOVISSSTE como Institución Financiera Autosuficiente”, orientada al financiamiento de las necesidades de los trabajadores para que puedan seleccionar y adquirir su vivienda.

A partir del año 2007, el FOVISSSTE es considerado como un Organismo de Fomento, que cumple eficientemente con su objeto de establecer y operar un sistema de financiamiento a los Trabajadores del Estado. Esta actividad financiera se encuentra actualmente definida y formalizada por la Ley del ISSSTE y las Disposiciones emitidas por la CNBV⁸.

Como complemento de la modificación de los financiamientos, el Fondo diversificó los tipos de créditos expandiéndolos a viviendas usadas, mejoramientos, pago a pasivos y cofinanciamientos, hoy en día todos forman parte de las alternativas con las que cuentan los trabajadores del Estado dependiendo de sus necesidades. En el siguiente apartado se presenta un histórico reciente de los créditos formalizados por FOVISSSTE que muestra la inclusión de los nuevos productos así como un esbozo de la estrategia de fuentes de financiamiento externo durante la actual administración.

1.3.2.1. Esquemas de Financiamiento

⁸ Publicadas en el DOF el 1 de diciembre de 2014, artículo 1 fracciones LXI y LXII.

Los Esquemas de Financiamiento que se describen a continuación, se refieren a la gama de modalidades de crédito y acciones de la vivienda que el FOVISSSTE pone a disposición de sus derechohabientes⁹:

- I. Créditos Tradicionales (con o sin subsidio).**- Son los créditos asignados mediante Procedimiento Aleatorio o Procedimiento no Aleatorio, aplicables para todos los segmentos o áreas de negocio señalados con anterioridad, que podrán otorgarse en forma individual y mancomunada a cónyuges y concubinos.

Estos créditos podrán ser complementados con subsidio del Gobierno Federal en favor del derechohabiente en los términos determinados por las reglas que para tal efecto expida el Gobierno Federal.

- II. Créditos Cofinanciados.**- El FOVISSSTE podrá otorgar créditos en cofinanciamiento con otras entidades de crédito públicas o privadas, sin que los derechohabientes estén sujetos al Procedimiento Aleatorio del Fondo, en cualquiera de los siguientes esquemas:

- a) **FOVISSSTE-INFONAVIT Individual¹⁰.**- Es el crédito que ambas instituciones otorgan a un trabajador cuando éste se encuentre afiliado a ambos regímenes y que la suma de las aportaciones de la subcuenta del Fondo de la Vivienda del SAR se complementen para la adquisición de la vivienda.
- b) **FOVISSSTE-INFONAVIT Conyugal.**- Es el programa de financiamiento donde ambas instituciones se unen para que conforme a sus políticas en particular, otorguen a sus derechohabientes casados, un financiamiento directo para adquisición de una vivienda nueva o usada a nivel nacional. Este esquema suma la capacidad de crédito de los derechohabientes que estén casados y que alguno de ellos cotice al INFONAVIT, independientemente de su régimen conyugal.
- c) **Aliados Plus (Alia2Plus).**- Es el crédito cofinanciado entre el FOVISSSTE, la Entidad Financiera que lo complementa y el saldo de la subcuenta del Fondo de la vivienda del SAR, que aumenta la capacidad crediticia del derechohabiente para la adquisición de vivienda nueva o vivienda usada o para la redención de pasivos hipotecarios, pudiéndose otorgar mancomunadamente con su cónyuge, concubina o concubinario.

Este crédito se otorga sin la necesidad de participar en el Procedimiento Aleatorio, no tiene tope en el valor de la vivienda y la capacidad de crédito se calcula con base en el sueldo básico de cotización, pudiendo llegar hasta 255 mil 839.45 (120.0538 SMMGV) más una cantidad equivalente al Saldo de la Subcuenta de Vivienda del SAR. El monto máximo del crédito se determina con base a la capacidad de endeudamiento del derechohabiente.

- d) **FOVISSSTE en Pesos.**- Es el crédito con garantía hipotecaria que recibirán los derechohabientes del ISSSTE para la adquisición de vivienda nueva o usada, otorgado en cofinanciamiento entre el FOVISSSTE y Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) o las Entidades Financieras autorizadas, en los términos y condiciones establecidos en los presentes criterios.

⁹ De Conformidad con la regla novena para el Otorgamiento de Créditos del FOVISSSTE.

¹⁰ Actualmente, se encuentra en proceso de implementación.

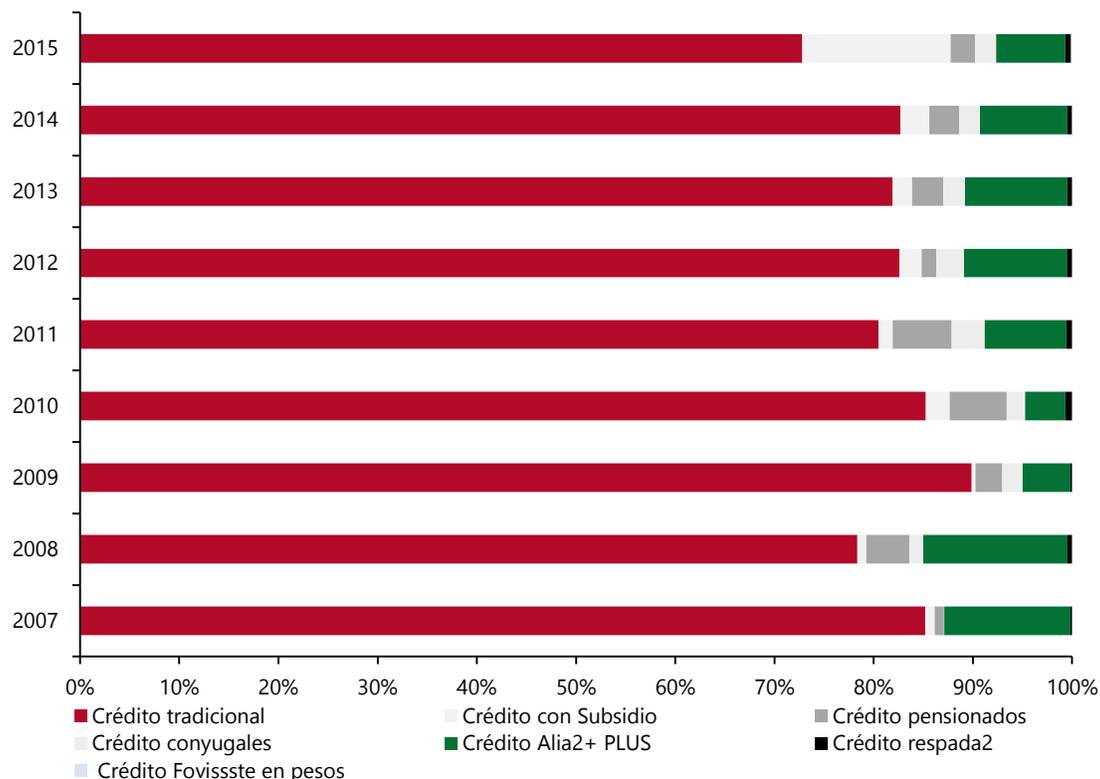
- e) **FOVISSSTE en Pesos Pagos Crecientes**¹¹.- Es el crédito con garantía hipotecaria que recibirán los trabajadores derechohabientes del ISSSTE para la adquisición de vivienda nueva o usada o para redención de pasivos contraídos por dicho concepto, otorgado en cofinanciamiento entre el FOVISSSTE y Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) o las Entidades Financieras fondeadoras autorizadas, en los términos y condiciones establecidos en los presentes criterios.
- f) **Respaldados M (Respalda2M)**.- Este esquema se considera dentro del Programa de Acciones de Vivienda, que el FOVISSSTE ofrece a los derechohabientes del ISSSTE que haya o no ejercido un crédito hipotecario y que puede ser utilizado para la ampliación, reparación o mejoramiento de su vivienda.
Se entiende por Acciones de Vivienda a las actividades que el Fondo promueve, dirige o administra con la finalidad de dignificar la vivienda de los trabajadores y que no impliquen el otorgamiento directo de un crédito.

III. Créditos Pensionados (Pensionada2) con o sin subsidio.- Son los créditos otorgados por el FOVISSSTE mediante Procedimiento no Aleatorio para adquisición de vivienda nueva o vivienda usada, en forma individual, para pensionados del ISSSTE, por jubilación, retiro por edad y tiempo de servicios y por cesantía en edad avanzada.

Dependiendo del monto de pago, los pensionados podrán contar con un apoyo económico no recuperable que otorga el Gobierno Federal denominado subsidio.

¹¹ Actualmente, se encuentra en proceso de implementación.

Gráfica 5. Créditos Formalizados por Tipo de Producto



Nota: No incluye el producto Respalda2M por ser un saldo de la subcuenta de vivienda SAR que queda como garantía de pago en los supuestos definidos en el contrato.

Fuente: FOVISSSTE.

A través del tiempo, el FOVISSSTE introduce productos que se adaptan a las necesidades de vivienda de los trabajadores del Estado y, a pesar de que el crédito tradicional sigue teniendo una alta demanda, desde 2013, en atención a la Política Nacional de Vivienda, los trabajadores pueden solicitar un crédito para la mejora, reparación y ampliación de su vivienda. Tan sólo en 2014 esta modalidad representó el 27 por ciento del total de créditos otorgados.

Cuadro 3. Créditos Otorgados por Producto, FOVISSSTE 2015

Esquema	Programado	Formalizados	% Avance (Formalizados vs Programado)	Derrama Económica (MDP)
TRADICIONAL	45,000	47,435	105%	32,212.49
SUBSIDIOS	7,350	9,758	133%	4,584.59
Subtotal Tradicional + Subsidio	52,350	57,193	109%	36,797.07
PENSIONADOS	2,000	1,608	80%	656.24
CONYUGAL	1,500	1,375	92%	758.76
ALIA2+ PLUS	2,500	4,536	181%	1,518.30
RESPALDA2	500	382	76%	90.51
FOVISSSTE PESOS	10,000	76	1%	5.34
Subtotal Hipotecarios	69,350^{1/}	65,170	94%	39,826.21
Acciones de Vivienda				
RESPALDA2M	45,000	15,848	35%	
TOTAL	114,350	81,018	71%	39,826.21

Nota: ^{1/} Incluye el producto Individual FOVISSSTE – INFONAVIT con 500 créditos programados. No ha comenzado su operación.
Fuente: FOVISSSTE.

El Fondo de la Vivienda del ISSSTE otorgó en 2015 más de 81 mil créditos de vivienda. El monto de los créditos entregados alcanzó los 39,826 millones de pesos, 3.6 por ciento más que en el 2014.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el esquema de Crédito con Subsidio fue el tercero más demandado después del Respalda2M y el Tradicional, en conjunto sumaron más del 90 por ciento de los créditos otorgados.

El Crédito Respalda2M se posicionó en los últimos 3 años debido a que este producto permite pagar a tasa fija, misma que será constante durante el período de duración del crédito.

Cuadro 4. Financiamientos del FOVISSSTE por Esquema, Nacional 2016 (Acumulado a Mayo)

Esquema	Créditos Formalizados	Derrama Económica (MDP)
Tradicional	21,990	14,650.48
Con Subsidio	3,330	1,631.94
Pensionados	480	202.32
Conyugal	549	311.07
ALIA2+ PLUS	1,412	469.56
Respalda2	169	38.40
FOVISSSTE Pesos	31	3.61
Respalda2M	9,163	N.A. ^{1/}
TOTAL	37,124	17,307.39

Nota: N.A. No aplica.

^{1/} El Producto Respalda2M es financiado por Entidades Financieras.

Fuente: FOVISSSTE.

De enero a marzo de 2016, FOVISSSTE han formalizado 37 mil 124 créditos por un monto de 17 mil 307.39 millones de pesos, de los cuales el 59 por ciento corresponde al Crédito Tradicional, 25 por ciento al Crédito Respalda2M y el 9 por ciento a Créditos con Subsidio.

De acuerdo con la Comisión Nacional de Vivienda, el total de financiamientos a la vivienda a nivel nacional en los últimos 12 meses (marzo 2015 a febrero 2016) fue: 58.8 por ciento de créditos para vivienda nueva, 39.9 por ciento para vivienda usada y el 1.2 por ciento se destinó a mejoramientos y otros créditos.

El FOVISSSTE implementa nuevos esquemas de crédito y ofrece una segmentación de productos que responden a las necesidades específicas de la población derechohabiente. Tan sólo en 2015 se crearon dos nuevos esquemas de crédito “FOVISSSTE en pesos crecientes” y “FOVISSSTE-INFONAVIT Individual” como resultado de esta segmentación de mercados.

También, se promueven nuevas modalidades de financiamiento. Tal es el caso del Segundo Crédito FOVISSSTE, resultado de la reforma a los artículos 167 y 179 de la Ley del ISSSTE, en la que los trabajadores al servicio del Estado podrán recibir crédito hasta por dos ocasiones.

Para acceder a él, los trabajadores deberán cubrir los mismos requisitos previstos por la Ley para el otorgamiento del primer crédito, relativos a contar con más de dieciocho meses de depósitos constituidos a su favor en las Subcuentas del Fondo de la Vivienda, además deberán demostrar que el primer crédito se encuentra totalmente liquidado y que fue pagado de manera regular¹².

Otra reestructuración importante de destacar es la desindexación del salario mínimo. A partir del 28 de enero del 2016 entró en vigor el Decreto que establece que los créditos cuyos montos se actualicen con base al salario mínimo no podrán actualizar el saldo en moneda nacional de este tipo de créditos a una tasa que supere el crecimiento porcentual de la Unidad de Medida y Actualización (UMA)¹³. En el entendido de que esta modalidad sólo es aplicable a los nuevos créditos.

¹² Fuente: Reforma a la Ley del ISSSTE publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el día 24 de marzo de 2016.

¹³ Diario Oficial del 27 de enero de 2016, DECRETO por el que se declara reformadas y adicionadas diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de desindexación del salario mínimo.

1.3.2.2. Financiamiento Externo 2016-2018

Con el propósito de obtener liquidez para incrementar la originación de créditos hipotecarios y satisfacer la demanda de vivienda de los trabajadores al servicio del Estado, el FOVISSSTE utiliza Financiamiento Externo que le permite obtener recursos a mediano y largo plazo, a través de la oferta pública de certificados bursátiles, la contratación de líneas de almacenamiento y la cesión definitiva de derechos fiduciarios.

Se han desarrollado las siguientes estrategias para la obtención de recursos:

En 2009, el FOVISSSTE realizó su primera bursatilización de activos por un monto de 3 mil 500 millones de pesos. Desde entonces el Fondo ha colocado 25 emisiones que significan un ingreso superior a los 122 mil millones de pesos. En combinación a las bursatilizaciones el Fondo utilizó cuatro líneas de almacenamiento, dos con la Banca de Desarrollo y dos con la Banca Comercial, por un total de recursos de 18 mil novecientos veinte millones de pesos.

Para 2016, el FOVISSSTE planea realizar bursatilizaciones por 17 mil millones de pesos, líneas de almacenamiento por 10 mil millones de pesos y el nuevo esquema de cesión definitiva de derechos fiduciarios por 3 mil millones de pesos.

Con el fin de dar cumplimiento a los programas de crédito durante 2013-2015, FOVISSSTE implementó una Estrategia de Bursatilización de la cual obtuvo financiamiento por un total de 49 mil 912 millones de pesos a través de la realización de 8 emisiones de certificados bursátiles entre el público inversionista a una tasa promedio ponderada de 3.18 por ciento.

Cuadro 5. Líneas de Almacenamiento con la Banca de Desarrollo y la Banca Comercial

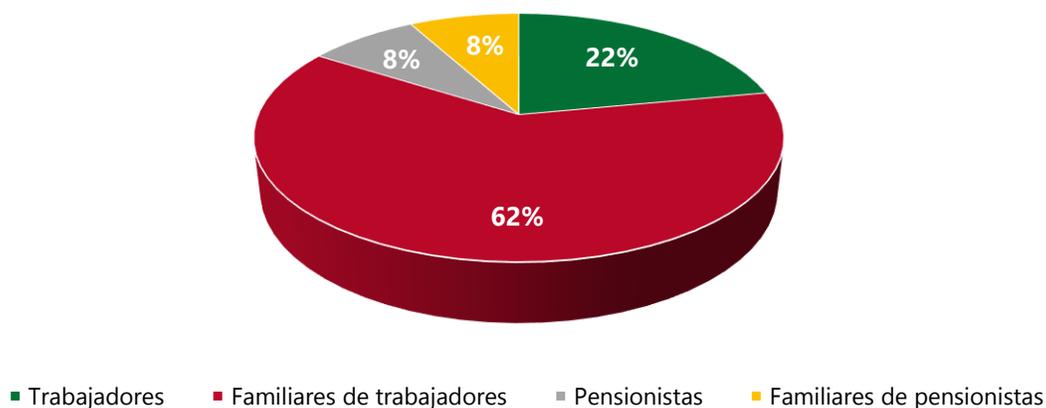
Línea de Almacenamiento con	Fecha de Apertura	Monto de la Línea (Millones de Pesos)
SHF	22/07/2013	6,000
SHF	25/08/2014	6,000
Banco Santander	29/09/2015	1,920
Banco Banorte	14/03/2016	5,000
Total 2013-2015		18,920

Fuente: FOVISSSTE con información de la Sociedad Hipotecaria Federal.

1.3.2.3. Caracterización de la Población Derechohabiente Cotizante

Con base en las características de los acreditados, y para la óptima toma de decisiones, el Fondo debe conocer a profundidad las características demográficas, económicas y sociales de sus derechohabientes cotizantes¹⁴, para así adecuar efectivamente las estrategias, líneas de acción y productos crediticios a los distintos segmentos de la población objetivo.

Gráfica 6. Identificación de los Derechohabientes del ISSSTE



Fuente: FOVISSSTE con información del Compendio del Anuario Estadístico 2015 del ISSSTE.

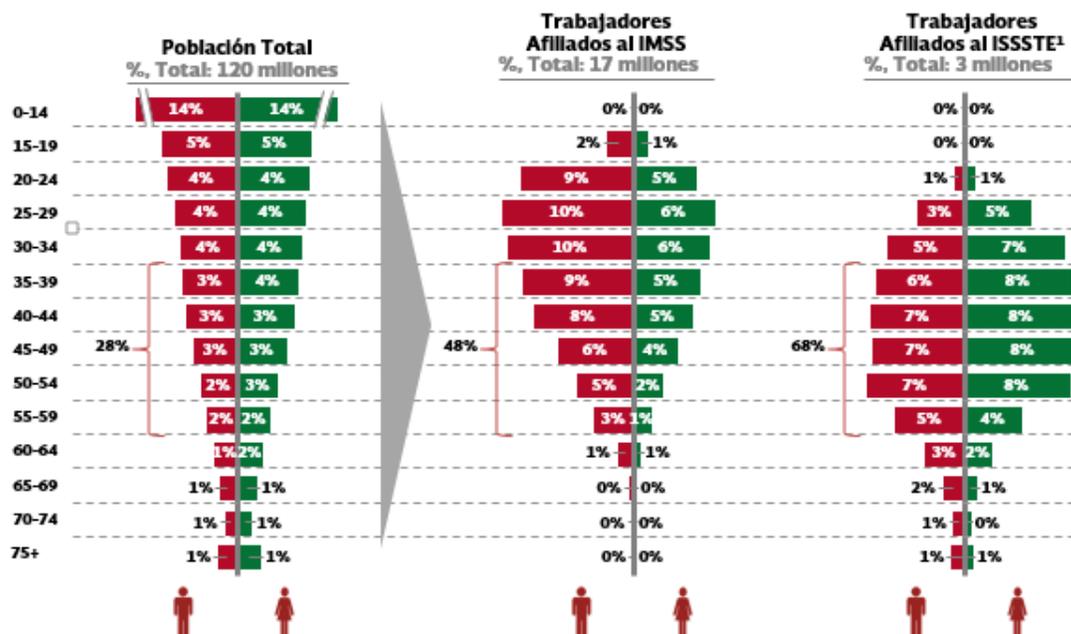
En diciembre de 2015, el total de la Población Amparada¹⁵ del ISSSTE sumó un total de 12 millones 973 mil 731 derechohabientes. En específico, los derechohabientes cotizantes o trabajadores activos representan el 22 por ciento y los pensionistas el ocho por ciento del total¹⁶.

¹⁴ Se entiende por derechohabiente cotizante a toda aquella persona que trabaja al Servicio del Estado y que se encuentra bajo el régimen del apartado "B" del Artículo 123 Constitucional o incorporadas al régimen obligatorio de la Ley del ISSSTE, y con derecho a financiamiento de vivienda a través del FOVISSSTE. Para fines de este documento, se utiliza indistintamente los términos derechohabientes cotizantes y trabajadores activos.

¹⁵ Población amparada: incluye a los trabajadores, familiares de trabajadores, pensionistas y familiares de pensionistas.

¹⁶ Compendio del Anuario Estadístico 2015 del ISSSTE.

Gráfica 7. Pirámide Poblacional Nacional, Trabajadores del IMSS el ISSSTE, 2014



Nota: ¹ Los datos demográficos del ISSSTE corresponden al 2013.
FUENTE: CONAPO, IMSS e ISSSTE.

La población derechohabiente cotizante, al igual que el resto de la población, está en un proceso de transición demográfica, que implica un decremento en el potencial de reemplazo de la población en edades productivas y genera un aumento en el número de pensionados, lo que le significa al Fondo una adecuación de los créditos hipotecarios y sus sistemas de financiamiento.

Para realizar con mayor detalle el análisis de la caracterización de los trabajadores cotizantes del Fondo que requieran apoyo de una vivienda en el corto y mediano plazo, se utilizará como fuente de información la Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares (ENIGH) 2014¹⁷, con la cual se realizó una clasificación de los hogares en función de las siguientes condicionantes:

- I. Padecen hacinamiento¹⁸.
- II. Habitan en viviendas en deterioro¹⁹.
- III. Se identifican y cuantifican los hogares en rezago habitacional²⁰.

¹⁷El universo de estudio de los trabajadores activos con esta fuente de información es 2'362,184 trabajadores.

Con esta fuente de información a los trabajadores cotizantes se les conoce como afiliados porque así está determinado en el cuestionario de dicha encuesta.

¹⁸ Se refiere a la cercanía humana excesiva que se da por sobre ocupación de un espacio, CONAVI.

¹⁹ cambio físico negativo que sufren los edificios y las estructuras urbanas. Se refiere al desgaste de sus materiales y de sus estructuras.

²⁰ reflejo de la precariedad de las condiciones físicas del parque habitacional existente, incluyendo la construida en asentamientos irregulares y con problemas de hacinamiento.

De acuerdo con esta clasificación, el análisis de la caracterización se presenta con tres universos:

- i) Total de derechohabientes cotizantes o trabajadores activos del FOVISSSTE,
- ii) Derechohabientes cotizantes con rezago habitacional y
- iii) Derechohabientes cotizantes sin rezago habitacional.

Los resultados indican que, en 2014, más de 63 mil hogares afiliados al ISSSTE se encontraban en hacinamiento o habitando viviendas en deterioro, lo cual significa que el 2.2 por ciento de las viviendas afiliadas tienen rezago habitacional básico. Aunado a esto, más de 292 mil viviendas afiliadas están construidas con materiales regulares, lo que ocasiona que el rezago ampliado represente el 12 por ciento del total de los hogares.

Para el Fondo, como para cualquier entidad que ofrezca productos y servicios, es importante no sólo conocer el mandato legal que debe cumplir, sino también conocer la composición de la población derechohabiente y entender sus necesidades para atenderlas correctamente. En la actualidad, no existe una caracterización detallada de los derechohabientes que le demandan créditos al Fondo, sin embargo, al identificar las necesidades de los trabajadores activos, el Fondo puede:

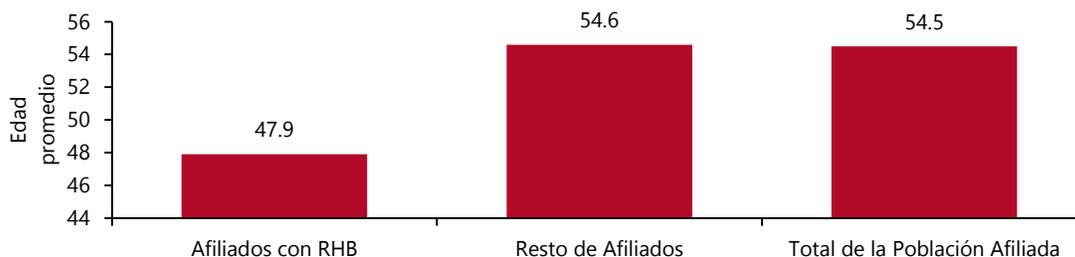
- Identificar a los afiliados con rezago habitacional y focalizar los créditos para eliminar o reducir esta situación.
- Otorgar créditos basados en las necesidades puntuales del derechohabiente.
- Aumentar el número de créditos no tradicionales y balancear la demanda de sus diferentes productos.

Para tal efecto, es necesario diferenciar la población trabajadora cotizante que tiene rezago habitacional del resto de los afiliados al ISSSTE. Para esto, se analizan las diferentes dimensiones que ayuden a entender las necesidades e identificar formas en que el Fondo puede incrementar el beneficio que le da a los derechohabientes.

Para describir a la población que padece Rezago Habitacional Básico (RHB), se analizaron las siguientes variables:

- Edad promedio.
- Número de hijos.
- Integrantes totales en el hogar.
- Estado civil.
- Perceptores en el hogar.
- Nivel de escolaridad.
- Ingreso corriente.
- Estrato socioeconómico.
- Ubicación geográfica.

Gráfica 8. Edad Promedio de los Trabajadores Cotizantes



Fuente: FOVISSSTE con información de la ENIGH 2014.

Gráfica 9. Número de Hijos Promedio de los Trabajadores Cotizantes



Fuente: FOVISSSTE con información de la ENIGH 2014.

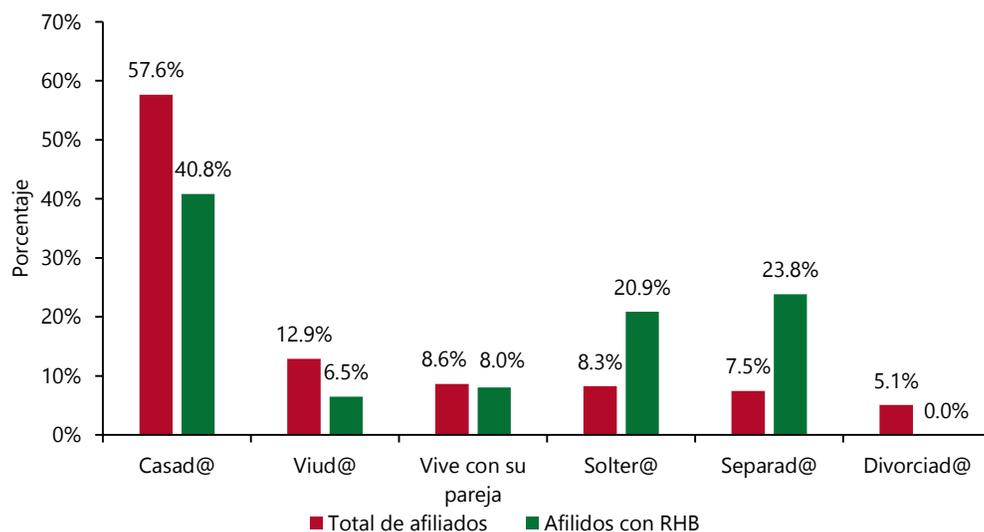
Gráfica 10. Promedio de Integrantes Totales del Hogar de la Población de Trabajadores Cotizantes



Fuente: FOVISSSTE con información de la ENIGH 2014.

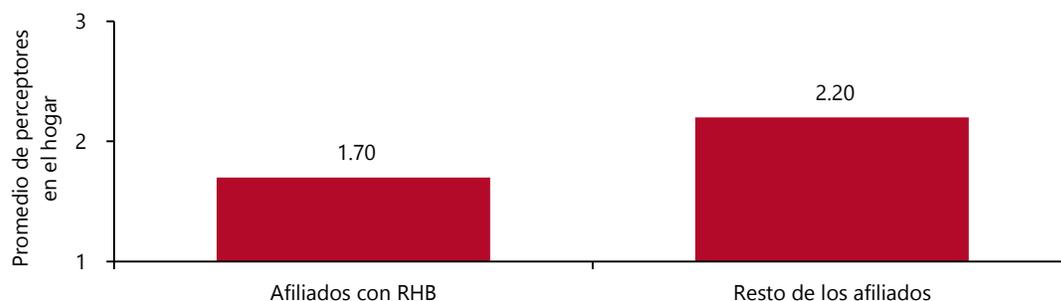
Como se aprecia en las gráficas anteriores, los afiliados con rezago habitacional son, en promedio, siete años más jóvenes que el resto de los afiliados y, a pesar de que el número de hijos promedio es muy similar, el promedio de integrantes de las viviendas con rezago habitacional es 25 por ciento menor al de los hogares que no lo padecen.

Gráfica 11. Trabajadores Cotizantes por Estado Civil



Fuente: FOVISSSTE con información de la ENIGH 2014.

Gráfica 12. Promedio de Perceptores en el Hogar de los Trabajadores Cotizantes

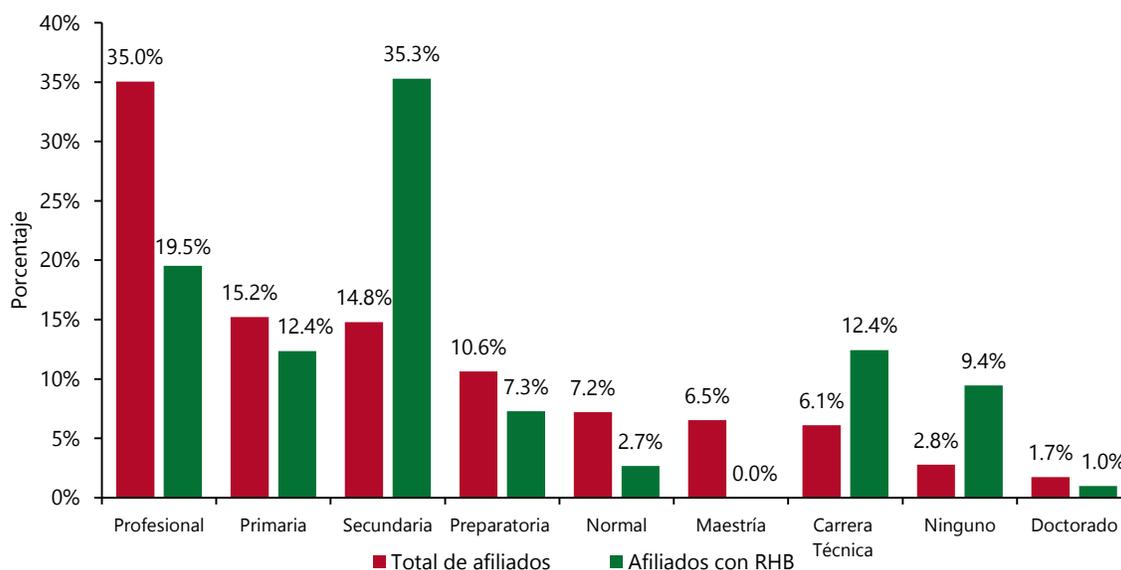


Fuente: FOVISSSTE con información de la ENIGH 2014.

Los análisis demuestran que, en promedio, los afiliados con rezago habitacional residen con menos individuos que perciben ingresos que el resto de los afiliados. Por tanto, se sugiere que en muchos casos, al vivir en pareja se perciben ingresos adicionales que les permiten a los afiliados mejorar su situación de vivienda.

En los mercados de trabajo, el nivel de escolaridad explica las diferencias salariales y se concibe como una forma de inversión que genera rendimientos positivos. Por lo regular, a mayor nivel educativo, el poder adquisitivo de los trabajadores aumenta, lo que les facilita la adquisición de una vivienda.

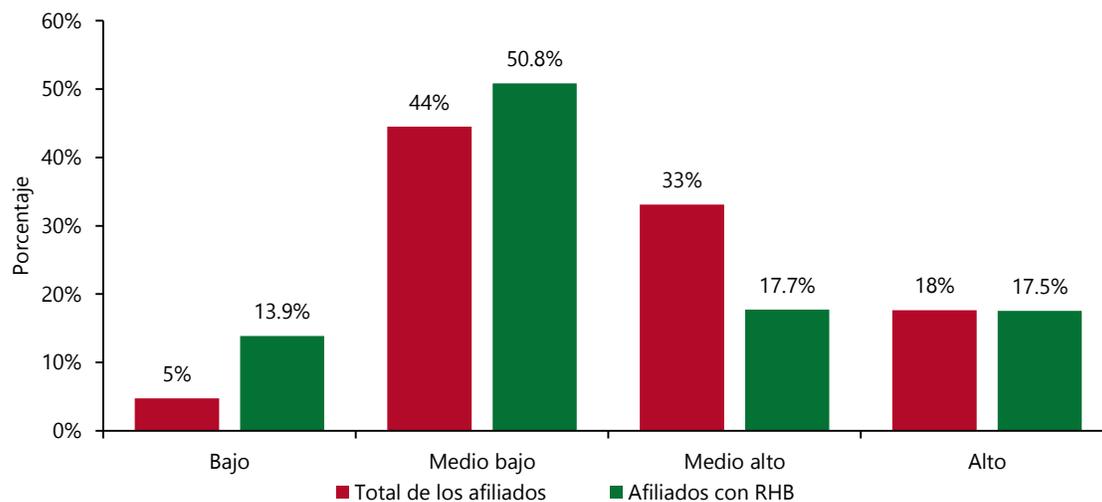
Gráfica 13. Trabajadores Cotizantes por Nivel de Escolaridad Aprobado



Fuente: FOVISSSTE con información de la ENIGH 2014.

Como se observa en la gráfica anterior, alrededor del 65 por ciento de los afiliados que sufren rezago habitacional tienen un nivel de escolaridad menor a preparatoria, mientras que dentro del total de afiliados esta cifra se reduce al 45 por ciento de los afiliados. Por el contrario, sólo el 20 por ciento de los trabajadores que sufren de rezago habitacional cuenta con educación superior contra el 45 por ciento del total de afiliados.

Gráfica 14. Trabajadores Cotizantes por Nivel Socioeconómico



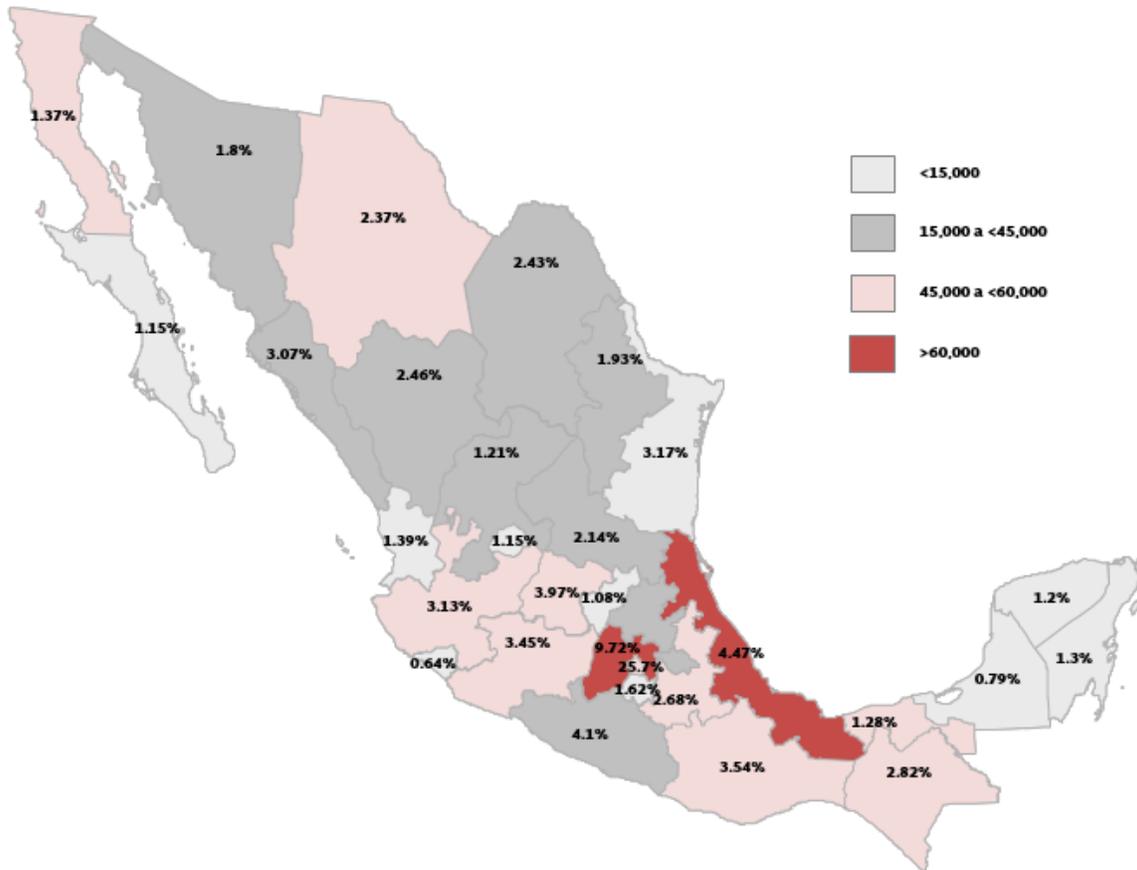
Fuente: FOVISSSTE con información de la ENIGH 2014.

La gráfica anterior muestra que alrededor del 65 por ciento de los trabajadores con rezago habitacional se encuentra dentro de los segmentos socioeconómicos *Bajo* y *Medio bajo*. El ingreso mensual promedio de los afiliados con rezago habitacional es de 5 mil 300 pesos, mientras que el resto de los trabajadores percibe alrededor de 7 mil pesos mensuales, esto significa una diferencia de 25 por ciento

con respecto al resto de los afiliados. Esto denota la necesidad de los acreditados a obtener un crédito para la adquisición de su vivienda.

Por ubicación geográfica, el 50 por ciento de los trabajadores cotizantes está concentrado principalmente en la zona centro-sureste del país, con mayor presencia en cinco entidades de la República: Ciudad de México (25.7%), Estado de México (9.7%), Veracruz (4.4%), Guerrero (4.1%) y Oaxaca (3.5%) (Ver mapa 1).

Mapa 1. Distribución del Número de Trabajadores Cotizantes y Demanda de Créditos



Nota: Los rangos de color refieren a la demanda total de vivienda por Entidad Federativa.

Fuente: FOVISSSTE con datos del Anuario Estadístico ISSSTE, 2014 y Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), 2015.

Los trabajadores cotizantes del ISSSTE se concentran principalmente en la Ciudad de México, Estado de México, Hidalgo, Morelos y Veracruz (ver mapa 1, expresado en porcentaje).

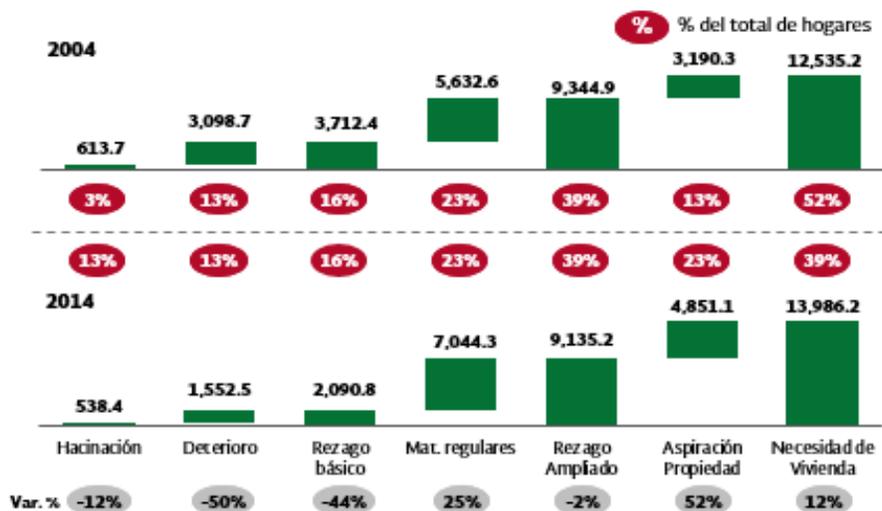
Para observar la concentración total de la demanda de vivienda se elaboraron tres intervalos, lo que indica que Veracruz y Estado de México son las entidades federativas con mayor obtención de créditos para la adquisición, mejoramiento y autoproducción (ver mapa 1, rango de colores).

De acuerdo al ingreso de los hogares, su capacidad de pago, afiliación a sistemas de seguridad, localización (urbano, rural o en transición) se estimó que los créditos necesarios para la adquisición

de vivienda sea el 53.1 por ciento del total de la demanda, para el mejoramiento el 38.3 por ciento y para la autoproducción²¹ el 8.7 por ciento.

En términos de necesidad general de vivienda, a pesar del aumento de 30 por ciento en la cantidad de hogares entre 2004 y 2014, el rezago habitacional básico²² en México ha disminuido sustancialmente; sin embargo, en cuestiones absolutas, la necesidad de vivienda ha crecido en más de 10 por ciento.

Gráfica 15. Necesidad de Vivienda en Hogares, Nacional 2004-2014, Miles de Hogares



FUENTE: FOVISSSTE con información de ENIGH 2004 y Censo Poblacional 2000 y Conteo 2005.

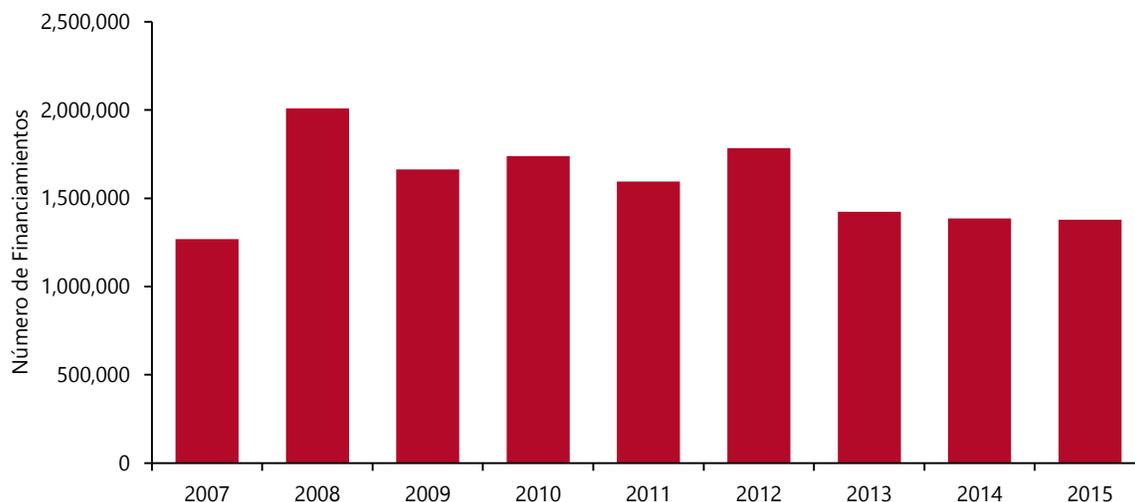
La grafica anterior muestra que, a pesar de existir un importante porcentaje de rezago habitacional, la necesidad de vivienda o el déficit habitacional²³ es aún mayor.

²¹ Autoproducción: Consiste en el proceso de construcción y distribución de vivienda bajo el control directo del usuario de forma individual o colectiva, se puede desarrollar mediante contratación de terceros o por medio de procesos de autoconstrucción.

²² El Rezago Habitacional está integrado por viviendas en hacinamiento, viviendas construidas con materiales precarios.

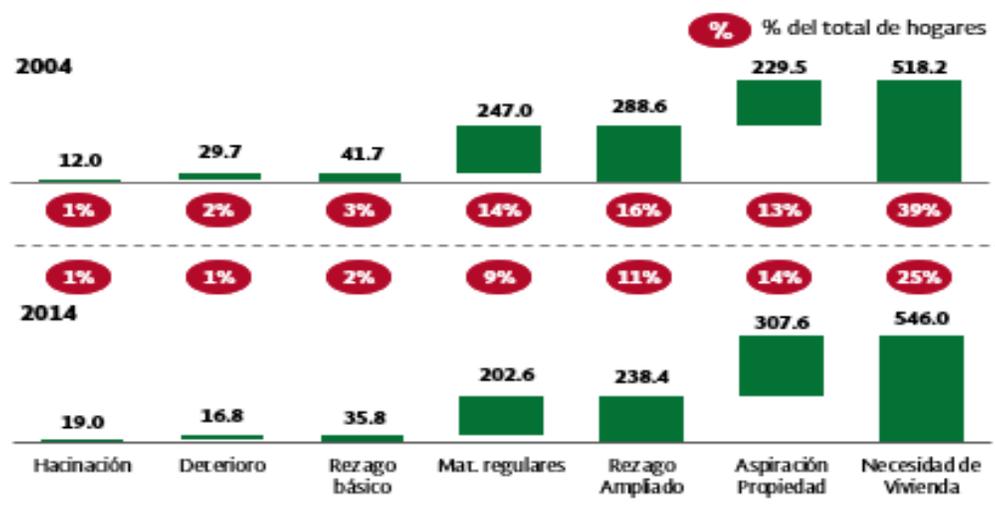
²³ De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) el Déficit Habitacional es la brecha entre requerimientos y disponibilidad de viviendas adecuadas en la sociedad.

Gráfica 16. Demanda²⁴ de Financiamientos para la Adquisición de Vivienda, Nacional 2007-2015



Fuente: CONAVI, series históricas.

Gráfica 17. Necesidad de Vivienda de Hogares Afiliados al FOVISSSTE 2004-2014, Miles de Hogares

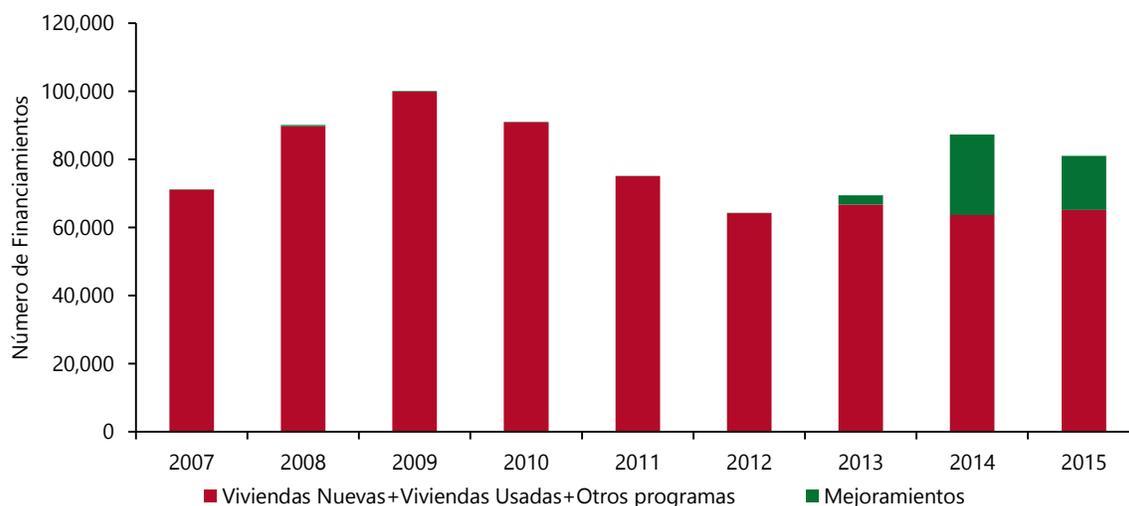


Nota: Para términos comparativos sólo considera hogares de afiliados por prestación de trabajo, ya que es lo que reporta la ENIGH 2004.
Fuente: FOVISSSTE con información de ENIGH 2004, Censo Poblacional 2000 y Censo 2005, SHF.

El caso es similar cuando se trata de hogares afiliados al FOVISSSTE. Entre 2004 y 2014, el FOVISSSTE contribuyó en disminuir el rezago habitacional básico, sin embargo la necesidad de vivienda creció, al igual que en el resto del país.
En 2014, alrededor de 15 por ciento de los afiliados con necesidad de vivienda generaron demanda.

²⁴ La demanda de vivienda no necesariamente es sinónimo de necesidades, puesto que se relaciona con la capacidad de pago o de acceso a la vivienda por parte de la población necesitada.

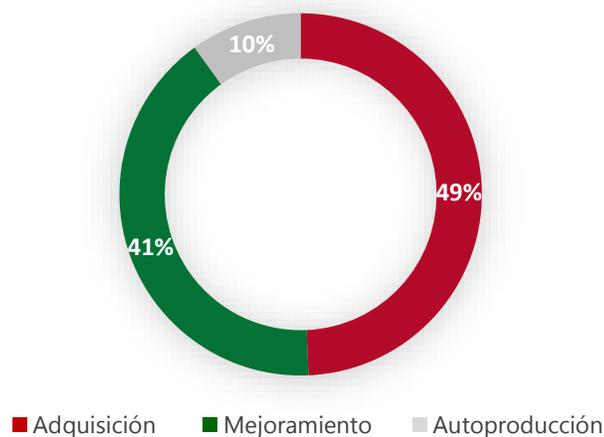
Gráfica 18. Financiamientos Otorgados por FOVISSSTE, 2007-2015



Nota: A partir del 2013, se implementó el esquema Respalda2M
Fuente: CONAVI, series históricas.

Para el 2016, la expectativa de demanda de vivienda -considerando los hogares constituidos y los posibles a constituirse- es de 1 millón 166 mil 872, por lo que tendrá un impacto en poco más de 4.5 millones de personas²⁵.

Gráfica 19. Demanda de Mercado por Tipo de Solución, Expectativa 2016



Fuente: FOVISSSTE con datos de la Dirección de Estudios Económicos de la Vivienda, Sociedad Hipotecaria Federal.

A pesar de que, en términos absolutos, el número de créditos para adquisición concentra la mayor cantidad de créditos (575,409), se estima que las soluciones como mejoramiento y autoproducción tengan un crecimiento de 7.2 y 15.2 puntos porcentuales con respecto a 2015.

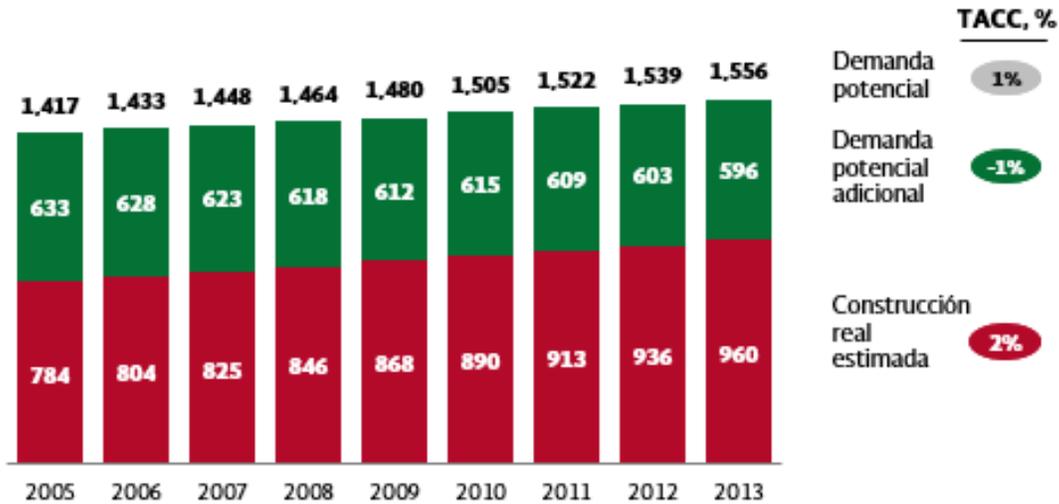
²⁵Sociedad Hipotecaria Federal. Dirección de Estudios Económicos de la Vivienda, disponible en <http://www.shf.gob.mx/estadisticas/EstudiosVivienda/Documents/demanda%202016%20vimpresa.pdf>

De la totalidad de los créditos que se espera se demanden en el mercado, el FOVISSSTE tendrá una participación de 6.8 por ciento, es decir, alrededor de 80 mil afiliados a alguna dependencia de gobierno demandarán un crédito en 2016²⁶.

1.3.3. Situación Actual de la Oferta de Vivienda

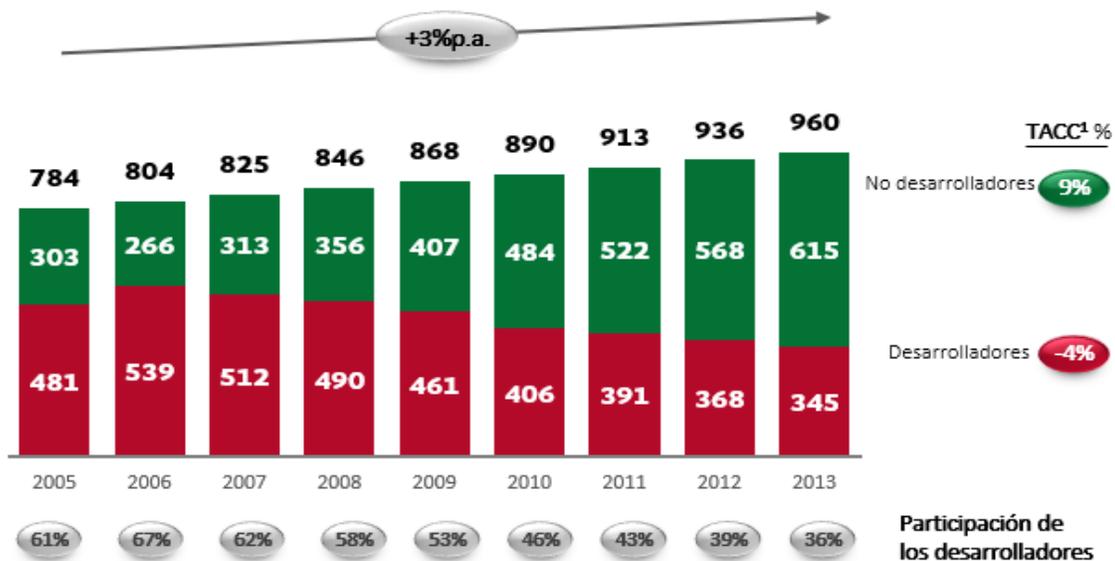
Como se mencionó en el apartado anterior, la demanda de vivienda en México alcanza 1.5 millones de inmuebles anualmente. Para mantener el equilibrio entre oferta y demanda, debe estar disponible al menos la cantidad de vivienda que se proyecta para ese año.

Gráfica 20. Brecha entre Oferta y Demanda de Vivienda



Nota: TACC: Tasa Anual de Crecimiento Compuesto.
Fuente: FOVISSSTE con datos de Softec.

Gráfica 21. Composición de la Oferta de Vivienda por Tipo de Constructor



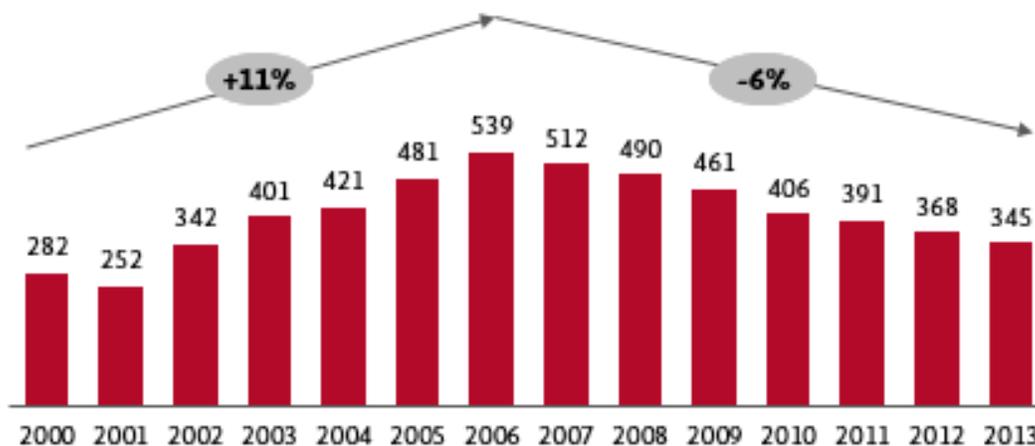
TACC: Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

²⁶ SHF, Dirección de Estudios Económico de la Vivienda.

Fuente: FOVISSSTE con datos de Softec.

Con base en los gráficas anteriores, se observa que en 2013 los desarrolladores lograron construir únicamente 345 mil viviendas del 1 millón 556 mil requeridas, las cuales representan el 22 por ciento de la demanda total (en ese año). En adición, en la gráfica siguiente se explica esta tendencia.

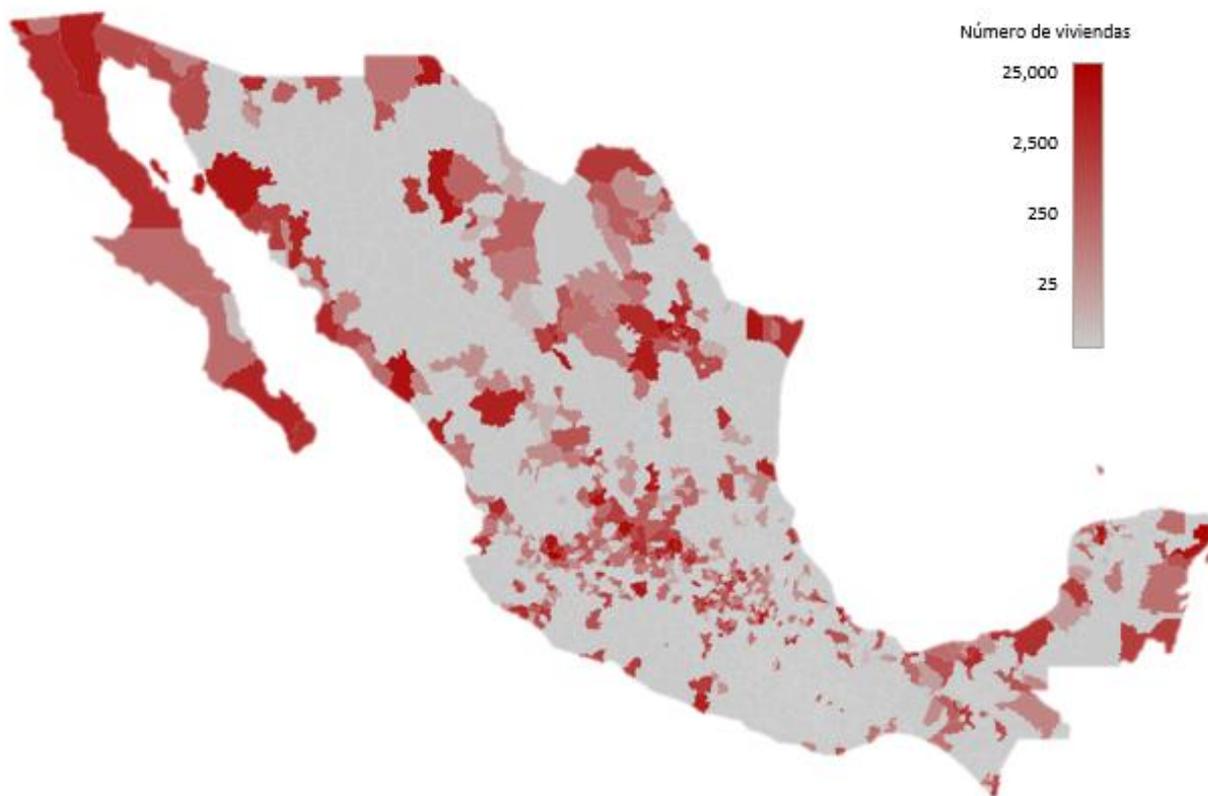
Gráfica 22. Evolución de la Oferta de Desarrolladores (Miles de Viviendas)



Fuente: FOVISSSTE con datos de Softec.

La oferta de vivienda construida por desarrolladores alcanzó su máximo en 2006 sin embargo, desde ese año, ha caído en promedio 6 por ciento anual, por lo que llegó a sus niveles más bajos en 10 años. Esto se debe a que, durante los últimos años, los desarrolladores enfrentaron problemas financieros que les impidieron invertir en construcción de nuevas unidades y mantener la oferta creciendo.

Mapa 2. Oferta de Vivienda Nacional



Fuente: FOVISSSTE con datos de CONAVI, marzo 2016.

El mapa dos muestra la distribución de la oferta de vivienda a nivel nacional de acuerdo con datos de la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI). La mayor concentración de oferta se presenta en cuatro nodos urbanos: Área Metropolitana, Monterrey, Zona del Bajío y Guadalajara, así como en algunas ciudades capitales de los estados de la república.

1.3.4. Georreferenciación

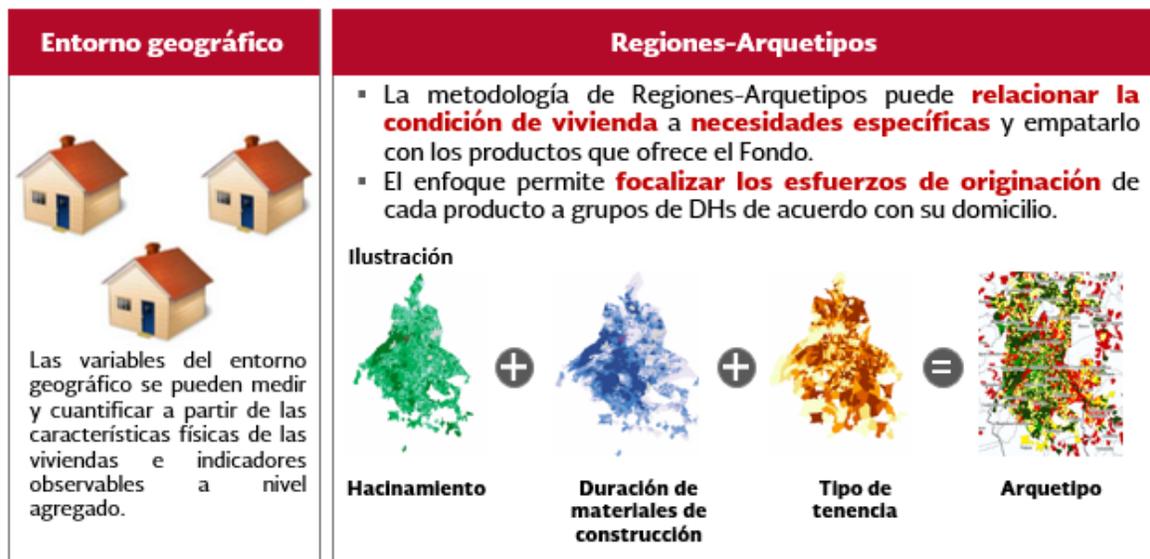
A pesar de contar con una caracterización sociodemográfica de los derechohabientes, resulta complicado predecir el rezago habitacional basándose únicamente en las variables que se mencionaron anteriormente. No obstante, mediante análisis geoestadísticos podemos predecir las necesidades de los derechohabientes que habitan en una zona específica del país.

Las variables que se utilizaron son edad, número de hijos, estado civil y nivel de educación. Sin embargo, utilizando herramientas geoestadísticas, se pueden hacer inferencias probabilísticas que permitan conocer las condiciones de vivienda de los habitantes de alguna zona del país basado en su código postal.

Para llevar a cabo este análisis se utilizó el Marco Geoestadístico, un sistema único y de carácter nacional diseñado por el INEGI, para referenciar correctamente la información estadística de los censos y encuestas con los lugares geográficos correspondientes. Este sistema proporciona la ubicación de las localidades, municipios y entidades del país, utilizando coordenadas geográficas. El sistema divide el territorio nacional en áreas con límites identificables en campo, denominadas Áreas

geoestadísticas, con tres niveles de desagregación: Estatal (AGEE), Municipal (AGEM) y Básica (AGEB).

Cuadro 6. Metodología de Regiones - Arquetipos



Fuente: FOVISSSTE, Metodología Regiones-Arquetipos.

De esta manera, utilizando la Encuesta Intercensal 2015 se logró mapear a nivel AGEB variables indicativas de condición de vivienda como: hacinamiento, materiales de piso, techo, paredes y tipo de tenencia, como se muestra en el cuadro anterior.

Una vez mapeadas las variables indicativas se crearon siete regiones-arquetipos dependiendo de las condiciones de vivienda. Estas regiones fueron divididas en tres estratos dependiendo de sus características, esto se describe detalladamente en la figura siguiente:

Figura 7. Definición de Arquetipos

Región Arquetipo	Descripción	
	<ul style="list-style-type: none"> - Incidencia alta de vivienda propia - Incidencia baja de hacinamiento - Incidencia alta de materiales de construcción durables 	Residencial
	<ul style="list-style-type: none"> - Incidencia media de vivienda propia - Incidencia baja de hacinamiento - Incidencia alta de materiales de construcción durables 	Residencial
	<ul style="list-style-type: none"> - Incidencia media de vivienda propia - Incidencia media de hacinamiento - Incidencia alta de materiales de construcción durables 	Mixto Residencial Comercial
	<ul style="list-style-type: none"> - Incidencia baja de vivienda propia - Incidencia media de hacinamiento - Incidencia alta de materiales de construcción durables 	Mixto Residencial Comercial
	<ul style="list-style-type: none"> - Incidencia baja de vivienda propia - Incidencia alta de hacinamiento - Incidencia baja de materiales de construcción durables 	Popular
	<ul style="list-style-type: none"> - Incidencia media de vivienda propia - Incidencia alta de hacinamiento - Incidencia baja de materiales de construcción durables 	Popular
	<ul style="list-style-type: none"> - Incidencia alta de vivienda propia - Incidencia alta de hacinamiento - Incidencia baja de materiales de construcción durables 	Popular

Fuente: FOVISSSTE, Metodología Regiones-Arquetipos y Base de Cálculo de PROCESAR.

Con la ayuda de la herramienta y la información estadística de las diferentes bases de datos que la alimentan, es posible estimar la cantidad de derechohabientes que habitan en cada arquetipo.

Figura 8. Definición de Arquetipos

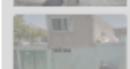
Región Arquetipo	Número de Derechohabientes (Miles)	
	213	Residencial
	489	Residencial
	331	Mixto Residencial Comercial
	241	Mixto Residencial Comercial
	293	Popular
	134	Popular
	61	Popular

Nota: ¹: Aproximadamente 380 mil derechohabientes no se pudieron localizar en alguna Región-Arquetipo, en conjunto suman 2 millones 149 mil trabajadores con pago activo.

Fuente: FOVISSSTE, Metodología Regiones-Arquetipos y Base de Cálculo de PROCESAR.

De esta manera, con el código postal del derechohabiente, se le puede ubicar en alguna de las regiones-arquetipo, inferir su necesidad de vivienda y ofrecerle el tipo de producto que mejor se adecúe a sus necesidades.

Figura 9. Matriz de Necesidad de Producto por Arquetipo

Ejemplo	Arquetipo	Adquisición ¹	Ampliación ²	Mejora/ remodelación ³	Ahorro/ Inversión ⁴	Productos ideales
	I					Ahorro y 2do crédito
	II					Cofinanciado
	III					Tradicional y Cofinanciado
	IV					Tradicional
	V					Subsidio
	VI					Subsidio y Mejora
	VII					Subsidio y Mejora

Nota: ¹Mayor necesidad representa alto número de viviendas no propias.

²Mayor necesidad representa alto índice de hacinamiento.

³Mayor necesidad representa mayor incidencia de materiales de construcción con duración ≤ 10 años.

⁴Mayor necesidad representa mayor capacidad de ahorro / inversión.

Fuente: FOVISSSTE, Metodología Regiones-Arquetipos y Base de Cálculo de PROCESAR.

1.4. Gobierno Corporativo en FOVISSSTE

1.4.1. Introducción

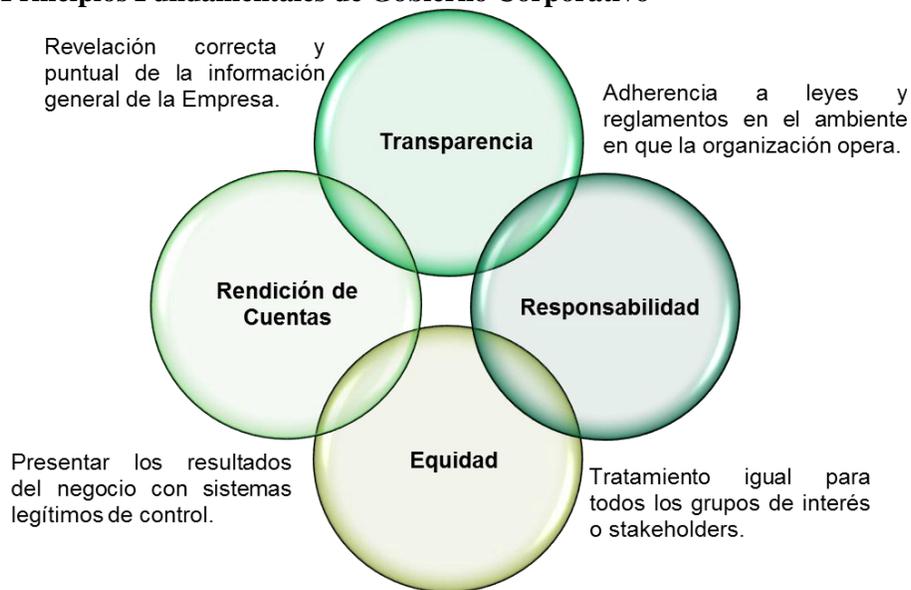
Este apartado tiene dos objetivos principales: por una parte analizar, en qué consiste el Gobierno Corporativo (GC), los principios que lo sustentan, cuando es eficaz, eficiente y si alcanza el grado de un Buen Gobierno Corporativo (BGC) y, por la otra, identificar las características del proceso de toma de decisiones de los Órganos de Gobierno y Colegiados con el que se dirige y controla la actividad del FOVISSSTE y así, definir las estrategias para convertirlo a un BGC.

En términos generales el GC es un sistema por el cual las empresas e instituciones son dirigidas y controladas con el fin de asegurar niveles de eficiencia adecuados y garantizar calidad, oportunidad y una apropiada difusión de la información sobre las condiciones financieras y operativas de las mismas.

Los principios del GC publicados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)²⁷, representan una base esencial para el desarrollo de buenas prácticas de GC, los cuales se constituyen como una herramienta para la toma de decisiones justa y equitativa, a través de la instrumentación de un sistema que acepte, valide, modifique, objete o rechace las decisiones relevantes que se tomen.

Estos principios se resumen en la siguiente plataforma:

Figura 10. Principios Fundamentales de Gobierno Corporativo



Fuente: FOVISSSTE con información del modelo de KPMG.

Con base en lo anterior, las unidades administrativas son gobernadas y vigiladas a través de un sistema que sirve de contrapeso entre los protagonistas que intervienen en la organización para proteger el patrimonio de la institución y lograr los siguientes objetivos:

²⁷ La OCDE es una Organización intergubernamental que reúne a más de 30 países comprometidos con las economías de mercado y con sistemas políticos democráticos, que en su conjunto representan el 80% del PIB mundial.

- Fortalecer el proceso de toma de decisiones.
- Propiciar la creación de mecanismos de control en la realización de las operaciones y en la reducción de riesgos.
- Promover la continuidad del negocio con una mejora sustantiva y permanente que aumente la sustentabilidad de la empresa.
- Establecer transparencia en su actividad, y
- Evitar la duplicidad de funciones y el conflicto de intereses.

1.4.2. Modelo de Gobierno Corporativo

Para determinar los elementos que integran un BGC y las bases sobre las que éstos interactúan en una organización, se realizó una investigación documental sobre los modelos y estructuras existentes en el mercado²⁸ y que funcionan generando valor a sus empresas, todo esto con el propósito de identificar los componentes y áreas de oportunidad del actual GC del FOVISSSTE y así, proponer el modelo del BGC que sea acorde a sus características particulares y la normatividad que lo regula.

Del análisis de esta investigación se concluyó que el modelo desarrollado por KPMG²⁹ es la mejor opción para representar gráficamente el BGC del FOVISSSTE, ya que:

- a) Promueve la integración de los principios de transparencia, responsabilidad, equidad y rendición de cuentas.
- b) Está diseñado en una sólida estructura que abarca no sólo el tema regulatorio y de control, sino que integra y armoniza los elementos estratégicos, de operación y gestión, con el correcto funcionamiento de los diferentes actores de la organización y su relación con los terceros interesados.

Todo ello, integrado para que el Fondo esté en condiciones de alinearse a su normatividad, logre sus objetivos y sea un organismo generador de valor sustentable en el largo y mediano plazo como Organismo de Fomento.

²⁸Para mayor detalle de la investigación ver Anexo1.

²⁹KPMG: Red global de firmas de servicios profesionales de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero y de negocio en 156 países, fundada en 1987, miembro de la OCDE. Su nombre está formado a partir de las iniciales de sus fundadores.

Figura 11. Componentes del Actual Gobierno Corporativo del FOVISSSTE



Fuente: FOVISSSTE con información del modelo de KPMG.

Una vez identificados en este modelo los componentes que integrarán el BGC del FOVISSSTE, a continuación se analiza el marco jurídico que lo regula y la estructura actual GC del Fondo, para así definir las estrategias que se requieren para la implementación de un BGC en el Fondo.

1.4.3. Marco Jurídico Aplicable al FOVISSSTE en materia de GC

Por la estructura que le otorga la ley y en consecuencia, por las funciones que desempeña, el FOVISSSTE sustenta su actividad en un amplio marco jurídico, el cual regula su operación como Órgano Desconcentrado del ISSSTE³⁰ y Entidad Financiera, así como por su relación con derechohabientes, acreditados, contrapartes, intermediarios financieros y demás agentes económicos y gubernamentales con los cuales interactúa.

A continuación se refieren las principales leyes y disposiciones que aplican al FOVISSSTE en materia de Gobierno Corporativo³¹:

- I. Ley del ISSSTE.
- II. Estatuto Orgánico del ISSSTE.
- III. Reglamento Orgánico del FOVISSSTE.
- IV. Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (DOFEF)³².

Adicionalmente, el FOVISSSTE cuenta con manuales de integración y funcionamiento de los Órganos Colegiados y de los procesos sustantivos que norman su operación³³.

³⁰ De conformidad con lo establecido en el artículo 2 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE.

³¹ Para mayor detalle, en el Anexo 1 se indican los principales artículos aplicables al Fondo.

³² En adelante se utilizará en este documento las siglas DOFEF para referirse a las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento, para fines de simplificación.

³³ Para mayor detalle, en el Anexo 1 se menciona los principales manuales.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) en apego a sus funciones emite las DOFEF con el fin de emitir normas relativas al otorgamiento de créditos; integración de expedientes de créditos; diversificación y administración de riesgos; calificación de cartera crediticia; requerimientos por pérdidas inesperadas derivadas de la operación de los fideicomisos públicos que formen parte del sistema bancario mexicano, al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, al Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores, así como al Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

En adición a lo anterior, las DOFEF establecen una serie de normas prudenciales cuya aplicación presupone el establecimiento en el FOVISSSTE de un BGC, cuya idea principal es, por una parte, el ajuste institucional –tanto de Órganos Colegiados como de Unidades Administrativas de Apoyo- a fin de evitar la duplicidad de funciones y el conflicto de intereses; y por la otra, el acceso a la información institucional, incorporando las funciones de control interno y de auditoría interna.

De conformidad con lo previsto en los artículos 2,4, fracciones I, VII y XXXVIII; y 5 de la Ley de la CNBV, ese Órgano Desconcentrado tiene como objeto supervisar y regular en el ámbito de su competencia a las entidades integrantes del Sistema Financiero Mexicano a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo de dicho sistema en conjunto, en protección de los intereses del público, y dictar las medidas necesarias para que las entidades ajusten sus actividades y operaciones a las leyes que les sean aplicables, a las disposiciones que de ellas derivan y a los usos y sanas prácticas de los mercados financieros. En ejercicio de sus facultades la CNBV emitió al Fondo una serie de observaciones y recomendaciones que deben ser atendidas.

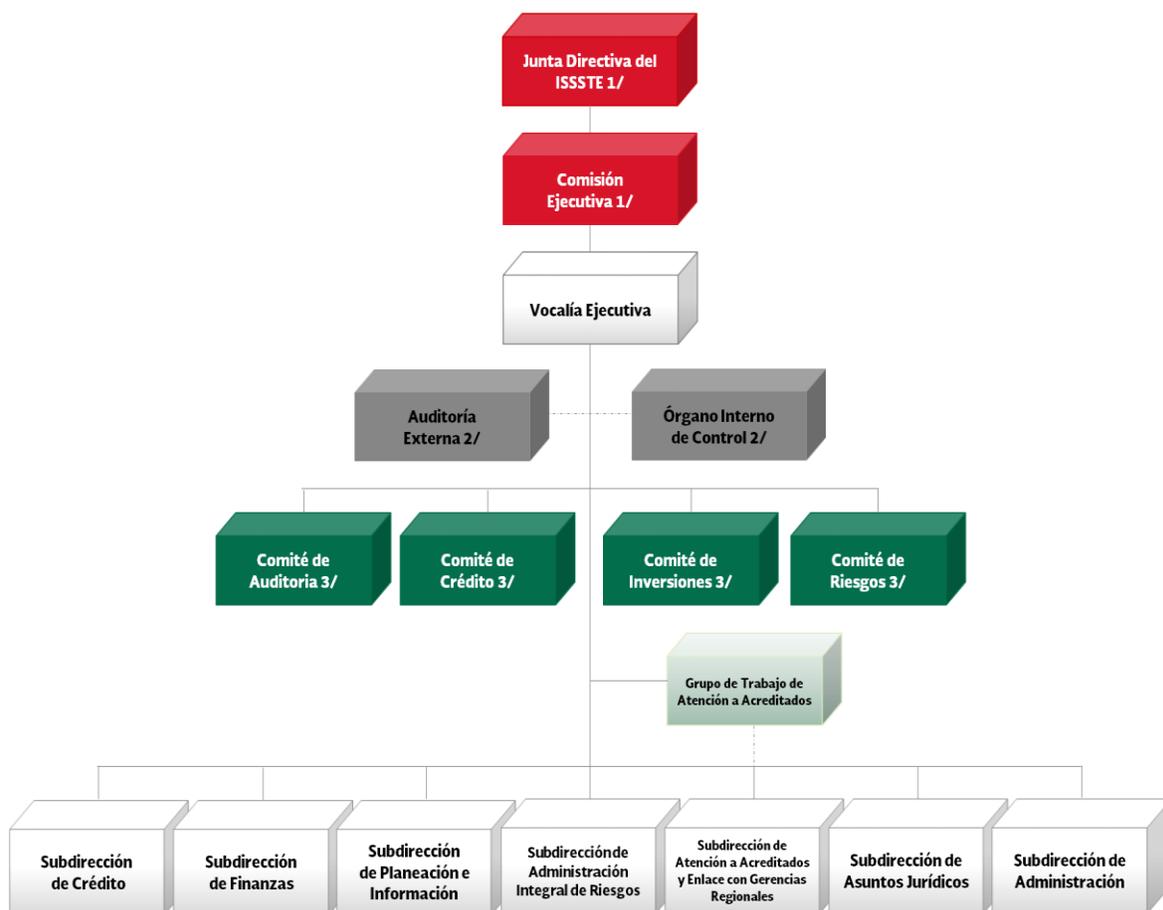
Es importante destacar, que el Fondo de la Vivienda del ISSSTE ha incluido estas observaciones como uno de los ejes de su planeación institucional, asimismo éstas son prioritarias y están en proceso de atención o por atenderse en el corto y mediano plazo.

Asimismo, es importante mencionar que el FOVISSSTE al ser un Órgano Desconcentrado del ISSSTE cuenta con Órganos de Gobierno que rigen la actuación del Instituto. De tal manera, que el funcionamiento del Fondo de la Vivienda del ISSSTE será normado, supervisado y autorizado a través de estos Órganos de Gobierno. Por lo anterior, es de destacar que la atención de los requerimientos y necesidades del FOVISSSTE deben pasar por un proceso de toma de decisiones de los Órganos de Gobiernos y Colegiados, tal y como se detalla en el numeral 1.4.5.

1.4.4. Gobierno Corporativo Actual del FOVISSSTE

Bajo este contexto, a continuación se muestra la estructura del actual Gobierno Corporativo del FOVISSSTE y una breve descripción de las facultades y atribuciones de sus integrantes, así como la forma en que se conforman los Órganos de Gobierno y Colegiados para su operación y funcionamiento.

Figura 12. Estructura del Actual Gobierno Corporativo



Notas: ^{1/} Órganos de Gobierno, ^{2/} Órganos Fiscalizadores y ^{3/} Órganos Colegiados.

La Auditoría Externa es asignada por la Secretaría de la Función Pública, requerida por la CNBV y considerada como Órgano Fiscalizador por el Reglamento Orgánico del FOVISSSTE.

Fuente: FOVISSSTE.

1.4.4.1. Órganos de Gobierno

Los Órganos de Gobierno a los que se refiere la Ley del ISSSTE para el FOVISSSTE constituyen el Consejo definido por las DOFEF y son³⁴:

Junta Directiva del ISSSTE

Es el máximo Órgano de Gobierno del ISSSTE que tiene a su cargo las tareas de: planeación estratégica, definición de prioridades y de normatividad de los programas, estructuras y funciones institucionales, así como de evaluación, control y supervisión de las actividades de los demás Órganos de Gobierno³⁵.

Le corresponde a la Junta Directiva del ISSSTE en relación al FOVISSSTE, examinar y en su caso aprobar al Fondo, entre otros, el presupuesto de ingresos y egresos, los programas de labores, crédito y financiamiento del Fondo de la Vivienda, el informe de actividades de la Comisión Ejecutiva, los estados financieros, los programas de inversión y reservas que deben constituirse para asegurar la operación del Fondo y el cumplimiento de los demás fines y obligaciones del mismo. Por otra parte, le corresponde establecer las reglas para el otorgamiento de créditos del FOVISSSTE y vigilar que los créditos y los financiamientos que se otorguen se destinen a los fines para los que fueron programados³⁶.

La Junta Directiva se integrará por 19 miembros, con derecho a voz y voto, como a continuación se indica³⁷:

- I. El Director General del Instituto, el cual presidirá la Junta Directiva del ISSSTE.
- II. El Titular y dos Subsecretarios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
- III. Los titulares de las siguientes Secretarías: Salud, Desarrollo Social, Trabajo y Previsión Social, Medio Ambiente y Recursos Naturales, Función Pública, así como el Director General del Instituto Mexicano del Seguro Social, y
- IV. Nueve representantes de las organizaciones de trabajadores.

Por cada miembro de la Junta se nombrará un suplente, que actuará de acuerdo con las disposiciones de la Ley del ISSSTE y el Estatuto Orgánico del ISSSTE en caso de ausencias temporales del propietario.

La Junta Directiva del ISSSTE sesionará de forma ordinaria, una vez cada tres meses y cuando se requiera de manera extraordinaria a solicitud de su Presidente. Las sesiones serán válidas con la asistencia de por lo menos diez miembros, cinco de los cuales deberán ser representantes del Estado.

Las sesiones de esta Junta se conducirán de acuerdo con el Reglamento de Sesiones del ISSSTE y deben sujetarse al orden del día; que será conformado y sometido a votación de sus integrantes.

Las resoluciones o acuerdos se tomarán por mayoría de votos de los miembros presentes. En caso de empate, el Presidente tendrá voto de calidad.

³⁴De conformidad con lo establecido en los artículos 209 fracción 1 y III y, 1 fracción XVII inciso b de las DOFEF.

³⁵De conformidad con lo establecido en los artículos 209 fracción I de la Ley del ISSSTE y 8 del Estatuto Orgánico del ISSSTE.

³⁶De conformidad con lo establecido en los artículos 214 fracción XVI de la Ley del ISSSTE y 14 fracción XVII del Estatuto Orgánico del ISSSTE.

³⁷De conformidad con los artículos 210, 215 y 217 de la Ley del ISSSTE; 9, 10, 13 y 15 del Estatuto Orgánico del ISSSTE.

Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE

Es el Órgano de Gobierno facultado para coadyuvar con el Instituto en la administración del Fondo de la Vivienda del ISSSTE de acuerdo con el reglamento que emita la Junta Directiva del ISSSTE. La Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE tiene atribuciones para resolver sobre las operaciones del Fondo, excepto aquellas que por su importancia ameriten acuerdo expreso de esta Junta Directiva.

Por otra parte, deberá exáminar, aprobar y presentar a la Junta Directiva del ISSSTE por conducto del Vocal Ejecutivo, los presupuestos de ingresos y egresos, los planes de labores y financiamientos, los estados financieros y, el informe de labores formulado por el Vocal Ejecutivo. Asimismo, debe proponer a la Junta Directiva el programa de constitución de reservas, las reglas para el otorgamiento de créditos y programa de inversión de los recursos de vivienda.

Además, deberá realizar las siguientes funciones: dar seguimiento a los acuerdos aprobados por la misma Comisión, conocer los informes sobre las actividades de la administración del FOVISSSTE, aprobar el modelo integral de cobranza, así como los productos de solución para regularizar la problemática de los acreditados; definir los criterios operativos para la aplicación de las acciones de vivienda en términos de la legislación vigente; conocer y en su caso aprobar, los acuerdos y determinaciones que presenten a su consideración los Órganos Colegiados del Fondo³⁸.

Adicionalmente, las DOFEF señalan a la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE como responsable de aprobar y revisar al menos una vez al año, los objetivos, lineamientos y políticas en materia de originación y administración del crédito, así como los de la administración integral de riesgos, los límites de exposición al riesgo y los mecanismos para la realización de acciones correctivas. También, deberá designar al responsable del área de Auditoría Interna, aprobar el Sistema de Control Interno propuesto por el Comité de Auditoría³⁹.

La Comisión Ejecutiva del Fondo de la Vivienda del ISSSTE estará integrada por 18 miembros, como a continuación se indica⁴⁰:

- I. El Director General del Instituto, quien la preside.
- II. El Vocal Ejecutivo del FOVISSSTE, nombrado por la Junta Directiva del ISSSTE a propuesta del Director General del ISSSTE.
- III. Tres vocales nombrados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y un vocal nombrado por cada una de las siguientes Secretarías de Desarrollo Social, del Trabajo y Previsión Social y de la Función Pública, y uno nombrado por la Comisión Nacional de Vivienda, y
- IV. Nueve vocales nombrados por las organizaciones de trabajadores.

El Secretario de la Junta Directiva del ISSSTE asiste con voz y sin voto.

Para cada propietario se designará un suplente que actuará en caso de faltas temporales del propietario, debiendo tratarse de un funcionario con el rango inmediato inferior al del vocal propietario.

La Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE sesionará por lo menos una vez cada dos meses. Las sesiones serán válidas con la asistencia de por lo menos diez de sus miembros, de los cuales uno será el

³⁸ De conformidad con lo establecido en los artículos 167 párrafo segundo, 174 y 209 fracción III de la Ley del ISSSTE; 31 del Estatuto Orgánico del ISSSTE, y 7 y 10 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE.

³⁹ De conformidad con lo establecido en los artículos 6 primer párrafo, 14, 61 primer párrafo y 69 primer párrafo y 161 párrafo de las DOFEF.

⁴⁰ De conformidad con lo establecido en los artículos 170 y 173 de la Ley del ISSSTE, así como 28 y 32 del Estatuto Orgánico del ISSSTE.

Presidente de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE, cuatro representantes del Estado y 5 de las organizaciones de trabajadores.

Las decisiones se toman por mayoría de votos de los presentes y, en caso de empate, el Presidente tiene voto de calidad.

1.4.4.2. Administración del FOVISSSTE

Para el cumplimiento de los fines del Fondo de la Vivienda y el correcto ejercicio de las facultades de la Junta Directiva del ISSSTE y de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE, el marco jurídico vigente otorga al Vocal Ejecutivo del FOVISSSTE un rol fundamental, al descansar en su persona las atribuciones básicas para la operación del Fondo.

El Vocal Ejecutivo es nombrado por la Junta Directiva a propuesta del Director General, representa al FOVISSSTE y a la Comisión Ejecutiva. Es el responsable de la administración y operación del Fondo, de ejecutar los acuerdos de los Órganos de Gobierno y presentar para su conocimiento y/o aprobación los estados financieros, el informe de actividades, los presupuestos de ingresos y egresos, los planes de labores y financiamientos, los programas de labores y de crédito, entre otros.

En el ejercicio de sus funciones debe coordinar las directrices y mecanismos para ejecutar la planeación estratégica del Fondo con base en las políticas del PND y del Programa Sectorial de Vivienda, así como del Programa Institucional. Debe entre otras actividades, aprobar y ejecutar los planes anuales de auditoría, interna y de control interno en términos de las disposiciones de carácter general emitidas por la CNBV y por otras normas aplicables. Y en apego a la normatividad, la elaboración y/o actualización de las normas, políticas, procedimientos de administración, operación y control, y demás instrumentos que impliquen una decisión de negocio⁴¹.

Las facultades antes referidas se encuentran detalladas en la Ley y Estatuto Orgánico del ISSSTE y en el Reglamento Orgánico del FOVISSSTE. El Vocal Ejecutivo para su despacho cuenta con el apoyo de siete Subdirecciones (Crédito, Finanzas, Planeación e Información, Administración Integral de Riesgos, Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales, Asuntos Jurídicos y Administración).

1.4.4.3. Órganos Colegiados y Auxiliares del FOVISSSTE

El artículo 110 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE establece que el Fondo en el desempeño de sus actividades es auxiliado por los siguientes Órganos Colegiados (Comités) y un Grupo de Trabajo, que constituyen parte de su Gobierno Corporativo para supervisar y controlar la administración y operación del Fondo, conforme a lo establecido en sus Manuales de Integración y Funcionamiento así como en las DOFEF, cuando corresponda⁴².

Comité de Riesgos

Este Comité se constituye como un cuerpo colegiado de carácter técnico y consultivo para auxiliar en el ámbito de su competencia a la Subdirección de Administración Integral de Riesgos. Tiene por objeto vigilar que la realización de las operaciones se ajuste a los objetivos, políticas y procedimientos

⁴¹ De conformidad con lo establecido en los artículos 11, 12 y 13 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE.

⁴² En el Anexo 1 se encuentra el detalle de la integración de estos Órganos.

establecidos para la administración de los riesgos a que se encuentra expuesto el FOVISSSTE así como a los límites globales de exposición al riesgo, que hayan sido previamente aprobados⁴³.

El Comité de Riesgos tiene las atribuciones, funciones y responsabilidades que se establezcan en el Manual de Integración y Funcionamiento que al efecto expida el Director General del ISSSTE y aquellas que le asignen la Junta Directiva del ISSSTE, la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE, el Vocal Ejecutivo⁴⁴ y las emitidas por la CNBV en las DOFEF aplicables al FOVISSSTE en el ámbito de su competencia.

⁴³ De conformidad con lo establecido en el artículo 163 de las DOFEF.

⁴⁴ De conformidad con lo establecido en el artículo 111 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE.

Comité de Inversiones

El Comité de Inversiones se constituye como un cuerpo colegiado de carácter técnico y consultivo para auxiliar en el ámbito de su competencia a la Subdirección de Finanzas, tiene las atribuciones que se establezcan en el Manual de Integración y Funcionamiento que al efecto expida el Director General del ISSSTE y aquellas que le asignen la Junta Directiva del ISSSTE, la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE y el Vocal⁴⁵.

Se crea el Comité de Inversiones como órgano de consulta y asesoría técnica para apoyar al Vocal Ejecutivo del FOVISSSTE en la aplicación y toma de decisiones de la política y operación financiera⁴⁶.

Comité de Crédito

Este Comité se constituye como un cuerpo colegiado de carácter técnico y consultivo para auxiliar en el ámbito de su competencia a la Subdirección de Crédito, tiene las atribuciones que se establezcan en el Manual de Integración y Funcionamiento que al efecto expida el Director General del ISSSTE y aquellas que le asignen la Junta Directiva del ISSSTE, la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE, el Vocal Ejecutivo⁴⁷ y las emitidas por la CNBV en las DOFEF aplicables al FOVISSSTE en el ámbito de su competencia.

El Comité de Crédito tiene como funciones las estipuladas en el inciso V, numeral 1, del Manual antes señalado, entre las que se encuentran: analizar y emitir opinión respecto de los planes, programas, objetivos, políticas, normas, procedimientos, mecanismos de control, reglas de otorgamiento de crédito y todo lo relacionado con las etapas de originación y administración de la actividad crediticia del Fondo. Proponer en colaboración con el Comité de Riesgos las estrategias a seguir para atender las contingencias que se presenten en los sistemas de crédito.

Comité de Auditoría

Este Comité se constituye como un cuerpo colegiado de carácter técnico y consultivo para auxiliar en el ámbito de su competencia al Vocal Ejecutivo del FOVISSSTE, tiene las atribuciones que se establezcan en el Manual de Integración y Funcionamiento que al efecto expida el Director General del ISSSTE y aquellas que le asignen la Junta Directiva del ISSSTE, la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE, el Vocal Ejecutivo⁴⁸ y las emitidas por la CNBV en las DOFEF aplicables al Fondo en el ámbito de su competencia.

El Comité de Auditoría propone objetivos, lineamientos y políticas generales al Sistema de Control Interno y sus actualizaciones; así como políticas generales de operación, que sirven de base para la definición, documentación y revisión periódica de los procedimientos operativos del Fondo.

Grupo de Trabajo de Atención a Acreditados

Este Grupo de Trabajo se constituye en un cuerpo de carácter técnico y consultivo para auxiliar en el ámbito de su competencia a la Subdirección de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias

⁴⁵ De Conformidad con lo establecido en el artículo 112 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE.

⁴⁶ De conformidad con lo establecido en el artículo 4 de los lineamientos de Operación del Comité de Inversiones del Fondo de la Vivienda del ISSSTE.

⁴⁷ De Conformidad con lo establecido en el artículo 113 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE.

⁴⁸ De Conformidad con lo establecido en el artículo 114 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE.

Regionales, tiene las atribuciones que se establezcan en el Manual de Integración y Funcionamiento que al efecto expida el Director General del ISSSTE y aquellas que le asignen la Junta Directiva del ISSSTE, la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE y el Vocal Ejecutivo⁴⁹.

Tiene por objeto el análisis de las problemáticas presentadas por los acreditados del FOVISSSTE, cuya solución no se encuentre prevista en la normatividad vigente aplicable.

1.4.4.4. Órganos Fiscalizadores

Los Órganos Fiscalizadores son asignados por la Secretaría de la Función Pública (SFP) y los constituyen:

Órgano Interno de Control (OIC)

Es una estructura que depende jerárquica y funcionalmente del Titular de la SFP, se crea con el propósito de fortalecer el Sistema de Control y Evaluación de la Administración Pública Federal, promover de manera sustancial el apoyo a la función directiva del FOVISSSTE, y coadyuvar a elevar el nivel de calidad en la atención y servicios al derechohabiente.

El OIC sólo tiene competencia para realizar el control, evaluación y vigilancia de las disposiciones administrativas que le sean aplicables al FOVISSSTE sobre:

- Presupuesto y responsabilidad hacendaria.
- Contrataciones derivadas de las leyes de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público y de obras públicas y servicios relacionados con las mismas.
- Conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles.
- Responsabilidades administrativas de servidores públicos, y
- Transparencia y acceso a la información pública, conforme a la ley de la materia.

⁴⁹ De Conformidad con lo establecido en el artículo 115 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE.

Auditoría Externa

Las DOFEF le asigna actividades de auditoría y dictamen de los estados financieros del Fondo. El Reglamento Orgánico del FOVISSSTE lo considera como un Órgano Fiscalizador. Esta figura es totalmente independiente del Fondo, y es asignada por la SFP.

1.4.4.5. Stakeholders o Grupos Interesados

Este concepto se refiere a todas las personas u organizaciones, tanto internas como externas, afectadas por las actividades y las decisiones del FOVISSSTE, y que de una u otra manera tienen interés en su desempeño por que están relacionadas directa o indirectamente con el Fondo.

En estos grupos podemos contar a los trabajadores y empleados, pensionados, acreditados, clientes, proveedores, accionistas, inversores, instituciones bancarias y financieras, entes públicos, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, organizaciones civiles, la comunidad y la sociedad en general, entre otros.

En el presente documento nos centramos principalmente en los *stakeholders* con facultades de supervisión:

- a. CNBV: Supervisa las operaciones y la contabilidad del Fondo de la Vivienda, así como el establecimiento de reglas prudenciales⁵⁰.
- b. SFP: Supervisa el cumplimiento de los servidores públicos de sus obligaciones legales.
- c. Comisión de Vigilancia: Vigilar y evaluar el desempeño general del ISSSTE⁵¹.
- d. Banco de México: Supervisar el cumplimiento de la Circular 17/2014⁵².
- e. Bolsa Mexicana de Valores: Apoya al FOVISSSTE para establecer contacto entre las casa de bolsa y las emisoras.

1.4.5. Proceso de Toma de Decisiones del Actual Gobierno Corporativo

De conformidad con lo anteriormente expuesto, el proceso de toma de decisiones del FOVISSSTE está a cargo de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE como Órgano de Gobierno del ISSSTE que coadyuva en su administración y resuelve sobre las operaciones del Fondo, con excepción de aquellos casos o asuntos, que por su importancia ameriten acuerdo expreso de la Junta Directiva del ISSSTE⁵³. Para establecer orden en la administración, operación y generación de valor del Fondo, satisfacer necesidades y resolver los problemas que se vayan presentando, se requiere una estructura de mando que fluya y active el proceso de toma de decisiones.

1.4.5.1. Instancias de Decisión

La estructura del Gobierno Corporativo del FOVISSSTE para el proceso de toma de decisiones está integrada por las siguientes instancias en orden de prelación:

- I. Junta Directiva del ISSSTE.

⁵⁰ De conformidad con el artículo 190 de la Ley del ISSSTE.

⁵¹ De conformidad con el artículo 224 de la Ley del ISSSTE y 43 del Reglamento Orgánico del ISSSTE.

⁵² De conformidad con la Circular 17/2014 publicada en el D.O.F. del 3 de octubre de 2014 relativa a la obligación de reportar la información contenida en los sistemas de crédito del FOVISSSTE a Sociedades de Información Crediticia.

⁵³ De conformidad con lo establecido en los artículos 174 fracción I de la Ley de ISSSTE y 31 fracción I del Estatuto Orgánico del ISSSTE.

- II. Director General del ISSSTE.
- III. Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE
- IV. Vocal Ejecutivo del FOVISSSTE.
- V. Comités de Riesgos, Inversiones, Crédito y Auditoría.
- VI. Grupo de Trabajo de Atención a Acreditados.
- VII. Subdirecciones de: Crédito, Finanzas, Planeación e Información, Administración Integral de Riesgos, Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales, Asuntos Jurídicos y así como Administración.
- VIII. Jefes de Servicios de las diferentes subdirecciones.
- IX. Jefes de Departamento, incluyendo los Departamentos de Vivienda.

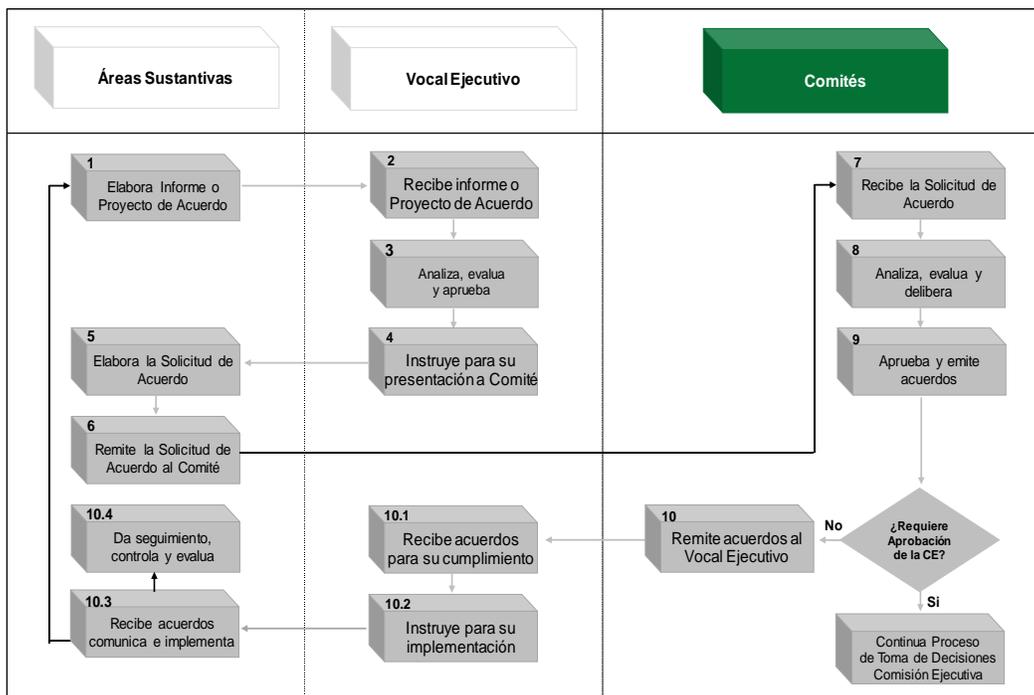
1.4.5.2. Descripción del Proceso de Toma de Decisiones

Con el propósito de identificar el proceso de toma de decisiones del actual Gobierno Corporativo, se analizó el desarrollo de las sesiones de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE como uno de los máximos Órganos de Gobierno del Fondo.

Ante un asunto a tratar y/o la detección de un problema o necesidad por parte de los colaboradores del FOVISSSTE durante el desempeño de sus funciones, los Jefes de Servicios y de Departamento, son la primera instancia de decisión para darle solución; cuando la condiciones del asunto, problema o necesidad rebasan el nivel de su competencia, los Jefes de Servicios canalizan la situación a la Subdirección que le corresponda para que de acuerdo a sus facultades analice, evalúe y determine las estrategias o acciones a seguir para resolverlo y/o elabore un Informe o Proyecto de Acuerdo para someterlo a la consideración de los Comités, cuando corresponda o la Comisión Ejecutiva, iniciando con ello, el proceso de toma de decisiones.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso de toma de decisiones de los Comités, que muestra con claridad las acciones que se toman para resolver los asuntos en el ámbito de su competencia.

Figura 13. Diagrama de Flujo del Proceso de Toma de Decisiones de los Comités

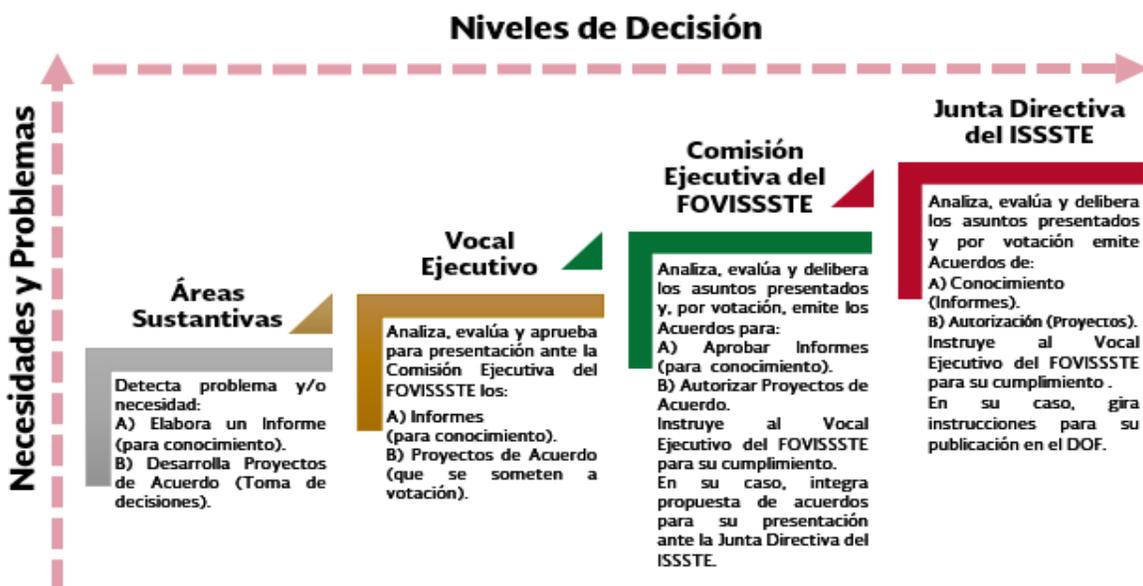


Fuente: FOVISSSTE.

Como se puede observar en las sesiones celebradas por los Comités, se emiten acuerdos que por su relevancia requieren aprobación expresa de la Comisión Ejecutiva.

A continuación se presenta el proceso de toma de decisiones del FOVISSSTE que involucra cuando así se requiere, la intervención de la Junta Directiva del ISSSTE. Para mayor detalle de este proceso consultar el diagrama de flujo que se presenta en el Anexo 1.

Figura 14. Proceso de Toma de Decisiones del FOVISSSTE



Fuente: FOVISSSTE.

1.4.5.3. Sesiones de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE

Las sesiones de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE, constituyen el único medio en que este Órgano de Gobierno toma las decisiones del Fondo, en ellas se informa el estado que guarda su administración y se expresan, discuten, aprueban y resuelven los problemas y asuntos relevantes del Fondo. Las sesiones se pueden realizar de manera ordinaria y/o extraordinaria, dependiendo de la importancia y el carácter de urgencia de los asuntos a tratar.

Del 1 de enero de 2013 al 19 de abril de 2016, se han realizado un total de 23 sesiones, 20 de ellas ordinarias y tres extraordinarias, en las que se presentaron un total de 403 asuntos a tratar que generaron 607 acuerdos, siendo el 2014 el año en el que más acuerdos se tomaron.

Cuadro 7. Sesiones de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE ^{1/}

Concepto	2013	2014	2015	2016	Total
Sesiones Ordinarias	6	6	6	2	20
Sesiones Extraordinarias	1	1	1		3
Total de Sesiones	7	7	7	2	23
Total de Asuntos Presentados	105	132	124	42	403
Total de Acuerdos Realizados^{2/}	168	260	136	43	607

Notas: ^{1/} Del 1 de enero de 2013 al 19 de abril de 2016.

^{2/} Un asunto puede generar varios acuerdos.

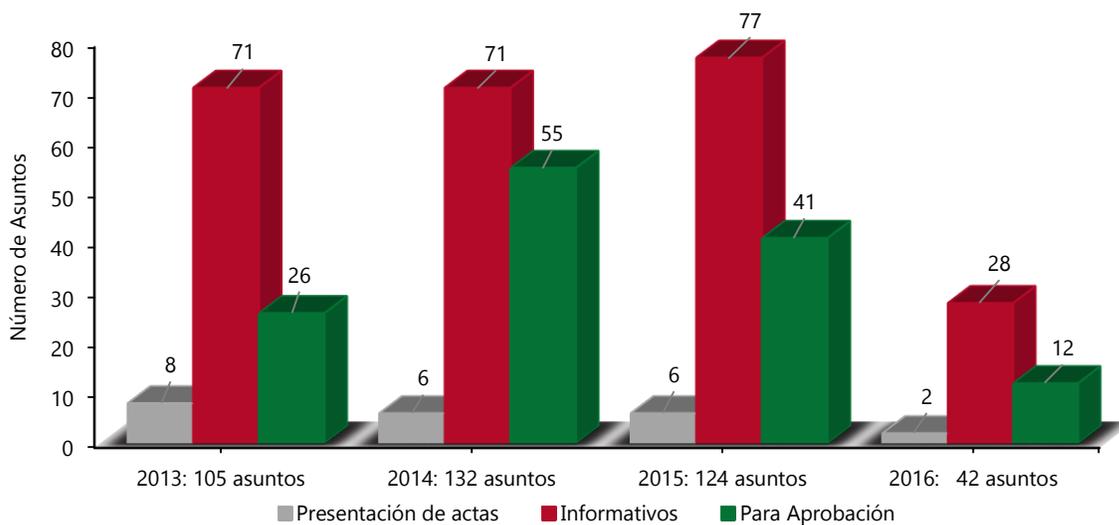
Fuente: FOVISSSTE.

Los asuntos del orden del día de las sesiones de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE consideran los siguientes apartados de acuerdo a su naturaleza y trascendencia:

1. **Asuntos para la presentación de actas**, son los relativos a la aprobación del acta realizada en la sesión anterior, que puede ser ordinaria y/o extraordinaria.
2. **Asuntos de carácter informativo**, son los relacionados con los reportes de operación, administración de recursos, estados financieros, instrumentos de inversión y seguimiento de acuerdos anteriores, entre otros, presentados por la administración como resultado de su gestión. Estos mismos, se caracterizan porque que no implican la formulación de cuestionamientos relevantes y se aprobaron por unanimidad en la misma sesión. Algunos de estos asuntos, por su trascendencia requieren someterse a la consideración de la Junta Directiva del ISSSTE.
3. **Asuntos para aprobación**, son los que implican la revisión de un problema o la atención de una nueva necesidad institucional, así como la evaluación de alternativas de solución o de atención, según sea el caso, donde su aprobación por parte de la Comisión Ejecutiva consiste en la elección de la mejor alternativa o bien, su replanteamiento.

A continuación se presentan las gráficas, tablas y comentarios con información para destacar las características de la atención de asuntos por parte de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE como parte de su actividad en el proceso de toma de decisiones del Fondo.

Gráfica 23. Asuntos Presentados en las Sesiones de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE ^{1/}



Concepto	Presentación de Actas	Informativos	Para Aprobación	Total de Asuntos
Total de Asuntos	22	247	134	403
Participación	5.5%	61.3%	33.3%	100%

Nota: ^{1/} Asuntos reportados en las actas de las sesiones celebradas del 1 de enero de 2013 al 19 de abril de 2016.
Fuente: FOVISSSTE.

Como se puede observar, los asuntos de carácter informativo son los de mayor frecuencia en el orden del día de las sesiones de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE, representan 61.3 por ciento del total de asuntos tratados, siguiendo con el 33.3 por ciento los que se someten para su aprobación.

En el cuadro siguiente se muestra el comportamiento anual de los 607 acuerdos emitidos por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE.

Cuadro 8. Número de Acuerdos Emitidos por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE ^{1/}

Acuerdos Emitidos por la CE:	2013	2014	2015	2016	Total	Porcentaje
Dándose por Enterada	140	203	90	29	462	76.1%
Aprobados	28	57	46	14	145	23.9%
Total Emitidos	168	260	136	43	607	100%

Nota: ^{1/} En las sesiones realizadas del 1 de enero de 2013 al 19 de abril de 2016.
Fuente: FOVISSSTE

El 76.1 por ciento fueron de carácter informativo para darse por enterada (462 acuerdo) y el 23.9 por ciento se generaron por aprobación de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE (145 acuerdos), en ambos casos todos los acuerdos se emitieron por unanimidad. El año de mayor actividad fue el 2014 con 260 acuerdos emitidos.

Cuadro 9. Número de Acuerdos Emitidos por la Comisión Ejecutiva Remitidos a la Junta Directiva del ISSSTE (JDI) ^{1/}

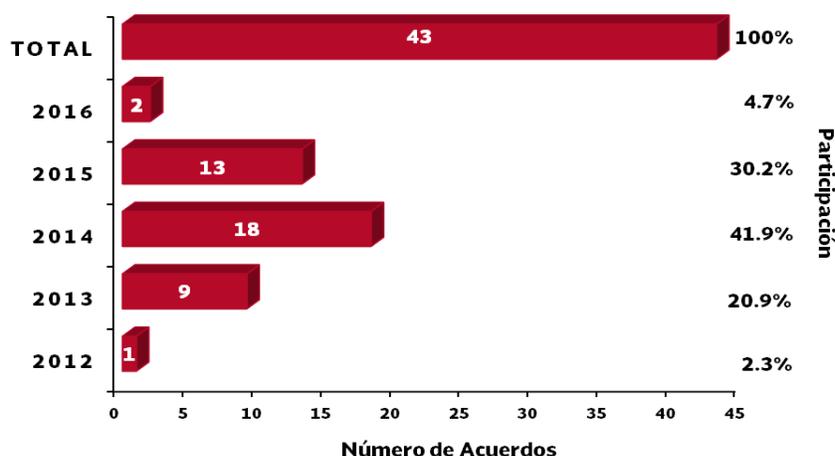
Acuerdos Remitidos a la JDI para:	2013	2014	2015	2016	Total	Porcentaje
Conocimiento	14	8	10	2	34	43%
Aprobación	6	16	18	5	45	57%
Total Recibidos	20	24	28	7	79	100%

Nota: ^{1/} En las sesiones realizadas del 1 de enero de 2013 al 19 de abril de 2016.
Fuente: FOVISSSTE

Por otra parte, se tiene que 79 (13%) de los 607 acuerdos emitidos por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE, se remitieron a la Junta Directiva del ISSSTE, para su conocimiento el 43 por ciento, y para su aprobación el 57 por ciento. Los años de mayor participación en número de acuerdos remitidos a la JDI fueron el 2014 con 24 y el 2015 con 28.

Finalmente, al 31 de marzo de 2016 en el Informe de Seguimiento de Acuerdos, se reportaron un total de 43 acuerdos en proceso de cumplimiento. A continuación se muestra la gráfica de estos acuerdos por el año en que se originaron, siendo el 2014 y 2015 los años con mayor participación, ya que generaron el 72.1 por ciento del total de acuerdos en proceso.

Gráfica 24. Acuerdos en Proceso de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE



Nota: El dato presentado en el 2012 es relativo al acuerdo No. 5494 celebrado en la sesión de la CE con el No. 852 y el de 2016, incluye las sesiones celebradas del 1 de enero al 19 de abril de 2016.
Fuente: FOVISSSTE.

El cumplimiento de los acuerdos en proceso, está a cargo de las subdirecciones responsables de los mismos, en cada sesión ordinaria de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE se rinde un Informe de Seguimiento, en donde se especifican las acciones realizadas por las áreas correspondientes y se determina el estatus de su cumplimiento.

A continuación se muestra el cuadro resumen del total de acuerdos en proceso por área de responsabilidad. Es importante hacer notar, que existen acuerdos cuyo seguimiento y cumplimiento está a cargo de dos o más subdirecciones.

Cuadro 10. Acuerdos en Proceso por Áreas de Responsabilidad^{1/}

Área Sustantiva	Período 2012 - 2016	
	Acuerdos	Participación
Subdirección de Crédito (SC)	1	2.3%
Subdirección de Finanzas (SF)	4	9.3%
Subdirección de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales (SAAEGR)	14	32.6%
Subdirección de Asuntos Jurídicos (SAJ)	3	7.0%
Subdirección de Administración (SA)	4	9.3%
SAAEGR/SA	15	34.9%
SAJ / SF	1	2.3%
SF / SAJ / SAAEGR ^{2/}	1	2.3%
Total de Acuerdos en Proceso	43	100%

Notas: ^{1/} Del 1 de enero de 2013 al 31 de marzo de 2016

^{2/} Asunto en proceso generado con el acuerdo No. 5494 de la sesión 852 del año 2012.

Fuente: FOVISSSTE.

Como se puede observar la Subdirección de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales es responsable del cumplimiento del 69.8 por ciento de los acuerdos en proceso, compartiendo 15 de éstos con la Subdirección de Administración y uno, con la Subdirecciones de Finanzas y Asuntos Jurídicos.

1.4.6. Consideraciones para establecer el BGC en el FOVISSSTE

De acuerdo al modelo definido y la actual estructura de Gobierno Corporativo del FOVISSSTE analizado bajo la óptica de las DOFEF, a continuación se mencionan los siguientes pasos que se requieren para establecer un Buen Gobierno Corporativo en el FOVISSSTE:

- Definir líneas de acción que conlleven a crear un marco de gobierno eficaz, coherente con la normatividad, que promueva la transparencia y articule de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.
- Reconstruir los roles de los Comités y de los integrantes de la administración del Fondo, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la CNBV, no sólo para efectos del cumplimiento regulatorio sino para definir con claridad la responsabilidad y obligación de los Servidores Públicos de rendir cuentas sobre su mandato.

Al respecto, cabe hacer notar que actualmente se encuentran en proceso de las modificaciones al Reglamento Orgánico, el diseño y/o actualización de los manuales de operación y de Integración y Funcionamiento, así como la expedición del Código de Ética.

- Fortalecer el Sistema de Control Interno para 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, las siguientes unidades:
 1. Auditoría Interna, cuya responsabilidad esté encaminada a revisar periódicamente las políticas y normas establecidas para el correcto funcionamiento del Fondo, así como verificar la adecuada ejecución de los procesos, la eficiencia del Sistema de Control Interno y su consistencia con los objetivos y lineamientos en dicha materia.
 2. Contraloría Interna, como un área independiente de las áreas sustantivas de operación y negocio, cuya responsabilidad esté encaminada a establecer controles a las actividades críticas e indicadores de gestión.

Es importante señalar que en estos puntos, el FOVISSSTE ha definido un Plan de Trabajo para establecer las bases y mecanismos para la creación de estas unidades y, que a la fecha se encuentra en proceso de implementación por las áreas en el ámbito de su competencia.

- Promover la generación de información veraz y oportuna que refleje la situación financiera y operativa del Fondo, a fin de ser transparente en su administración, estableciendo canales de comunicación funcionales y métodos para distinguir el tipo de información que se debe generar y recibir entre las unidades administrativas, con el propósito de mejorar el proceso de toma de decisiones y favorecer su revelación oportuna para la rendición de cuentas.

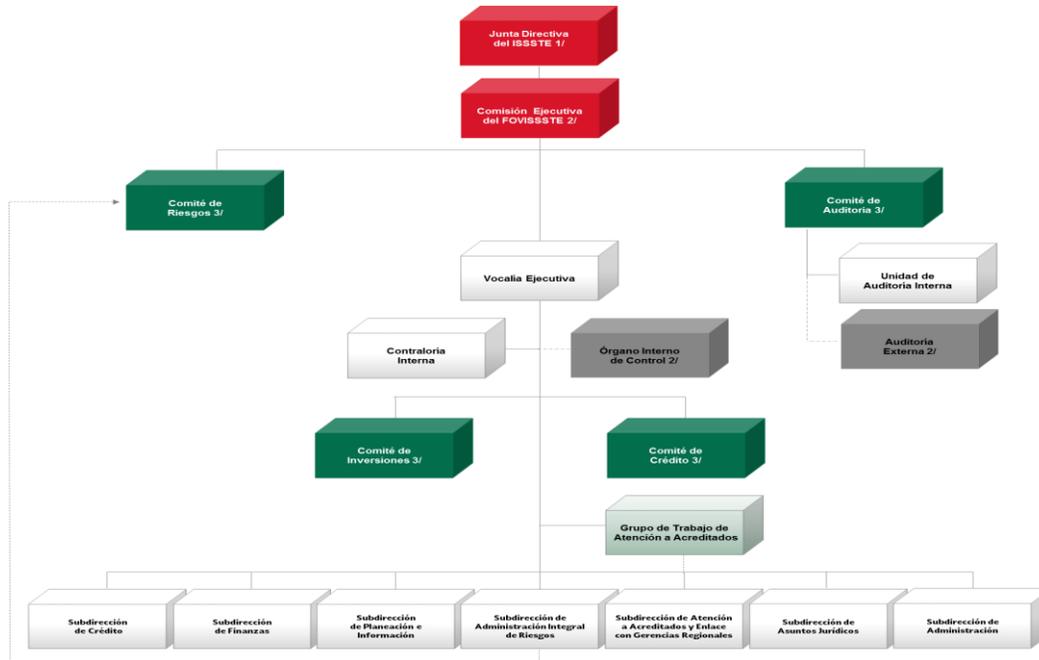
En este tema, el FOVISSSTE tiene un Programa para mejorar la plataforma tecnológica y las necesidades de la información, el cual se encuentra en proceso de implementación por las áreas en el ámbito de su competencia.

- 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.

A continuación se presenta el ajuste institucional que presupone el establecimiento de un Buen Gobierno Corporativo en el FOVISSSTE a la luz de las disposiciones y observaciones emitidas por la CNBV.

Figura 15. Estructura Propuesta del Buen Gobierno Corporativo del FOVISSSTE



Notas: ^{1/} Órganos de Gobierno, ^{2/} Órganos Fiscalizadores y ^{3/} Órganos Colegiados.

La Auditoría Externa es asignada por la Secretaría de la Función Pública, requerida por la CNBV y considerada como Órgano Fiscalizador por el Reglamento Orgánico del FOVISSSTE.

Fuente: FOVISSSTE en apego a lo establecido en las DOFEF.

1.5. Conclusiones del Capítulo

- En México, la actual administración, a través del Programa Nacional de Vivienda 2014-2018, promueve el desarrollo ordenado y sustentable de los asentamientos poblacionales, la mejora y regulación de la vivienda urbana, así como la construcción y mejora de la vivienda rural. Lo anterior, considerando una estrategias de vivienda digna cerca de servicios y de abatimiento de rezago habitacional.
- El mercado de la vivienda presenta una relación directa con el empleo y las tasas de interés, el primero tiene una correlación positiva, mientras que las tasas de interés lo afectan (con tasas de interés más altas, la inversión en vivienda será menos atractiva).
- Derivado del alza en las tasas de referencia del Banco de México se estima que es poco probable la reducción en las tasas de interés hipotecarias en los próximos meses.

- Por otro lado, se anticipa una moderación en el ritmo de crecimiento en el mercado inmobiliario, la industria de la vivienda y el crédito hipotecario continuarán siendo de las actividades más dinámicas en el presente año.
- Debido al bono demográfico, la población moderará su tasa de crecimiento pero continuará aumentando en términos absolutos, por lo que se estima que la demanda por vivienda continuará en aumento por lo menos durante los próximos 20 años.
- Adicionalmente, se prevé que existirá un mayor número de personas en edad de trabajar en relación con la población dependiente, esto derivará en un mayor ingreso disponible para la adquisición de vivienda, siempre y cuando las condiciones del mercado laboral sean positivas.
- La caracterización de los derechohabientes del ISSSTE y, de los derechohabientes cotizantes en particular, permite al FOVISSSTE entender las necesidades y focalizar sus productos para satisfacerlas.
- El Crédito Tradicional se mantiene como el producto con mayor demanda por parte de los derechohabientes cotizantes abarcando el 80 por ciento de los créditos formalizados.
- FOVISSSTE, atendiendo a las necesidades de sus derechohabientes y combatiendo el déficit y el rezago habitacional implementa nuevos productos: “Nuevo FOVISSSTE en pesos”, “FOVISSSTE – INFONAVIT Individual” y “FOVISSSTE en pesos pagos crecientes”.
- Del análisis se deduce que los acreditados con rezago habitacional son más jóvenes, tienen hogares con menos integrantes y más del 50 por ciento no vive con una pareja.
- En cuanto al nivel socioeconómico, aproximadamente el 65 por ciento de los trabajadores cotizantes con rezago habitacional se encuentran por debajo del nivel medio bajo, dado el bajo nivel de escolaridad que limita sus condiciones laborales y el nivel de ingresos.
- Existe una brecha entre la oferta y la demanda de vivienda debido a que los desarrolladores no han sido capaces de mantener los niveles de construcción requeridos.
- Aun cuando el número de viviendas disponibles en el territorio nacional ha mostrado un crecimiento, no se ha conseguido cubrir la demanda en su totalidad.
- El Gobierno Corporativo del FOVISSSTE se encuentra sujeto a las prescripciones y limitantes establecidos en su marco jurídico, sin embargo en atención a las observaciones de la CNBV, se están realizando adecuaciones en su estructura, normas y procedimientos, en las funciones de sus Órganos Colegiados y en el Sistema de Control Interno, todo esto con el propósito de que el Fondo esté en condiciones de dar cumplimiento a las DOFEF y por ende, establecer un Buen Gobierno Corporativo.
- El Gobierno Corporativo del FOVISSSTE es la estructura que muestra la manera en que es gobernado, vigilado y administrado, a través de un sistema de contrapesos que procura la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Su estructura está conformada por la Junta Directiva del ISSSTE y la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE como máximos Órganos de Gobierno, cuatro Comités como Órganos Colegiados,

un Grupo de Trabajo y una infraestructura administrativa de siete Subdirecciones dirigidas por el Vocal Ejecutivo para la operación y gestión del Fondo.

- En el actual Gobierno Corporativo del FOVISSSTE existen cinco niveles de decisión.



Capítulo 2. Retos Identificados para FOVISSSTE

Capítulo 2. Retos Identificados para FOVISSSTE

El Fondo de la Vivienda del ISSSTE, en su tarea de otorgar créditos hipotecarios a los trabajadores al servicio del Estado para adquirir una vivienda digna y decorosa, modernizó sus procesos sustantivos para atender de mejor manera la demanda de sus cotizantes y, a su vez, sentó las bases para dar cumplimiento a la estrategia 2.5.1 del Plan Nacional de Desarrollo que señala la transición hacia un modelo de desarrollo urbano sustentable e inteligente que procure vivienda digna para los mexicanos.

En los últimos años se han alcanzado diversos logros, tales como la diversificación de productos crediticios, el incremento del monto promedio de crédito, listado de prelación, entre otros. Sin embargo, se han identificado algunos retos en la operación del FOVISSSTE que deberán ser atendidos para lograr tener una institución que opere con eficiencia y que consecuentemente pueda mejorar el patrimonio de los derechohabientes cotizantes.

El proceso de otorgamiento de crédito consiste en dos principales fases: asignación y originación y formalización. En las distintas actividades que comprende cada fase, se realizó un diagnóstico para definir retos en los que FOVISSSTE deberá enfocarse y desarrollar estrategias específicas para solventarlos.

Figura 16. Proceso de Otorgamiento de Créditos en FOVISSSTE



Fuente: FOVISSSTE.

En el proceso de otorgamiento de crédito intervienen varios actores internos y externos, lo que puede obstaculizar la comunicación interna. El proceso de originación, que es el núcleo del otorgamiento del crédito, tiene una duración promedio de 113 días, mientras en la banca comercial, el proceso completo de otorgamiento dura alrededor de 45 días.

Al interior del FOVISSSTE, intervienen distintas áreas en el proceso, existe una oportunidad para hacer más eficientes los canales de comunicación con la finalidad de agilizar el proceso de otorgamiento de crédito.

Asimismo, hay actores externos (*stakeholders*) que incluyen a: 970 notarios, unidades de valuación externas, desarrolladores, despachos de cobranza, Entidades Financieras y/o 27⁵⁴ SOFOMES⁵⁵ especializadas en el financiamiento para la adquisición de vivienda. A estas últimas se les ha

⁵⁴ Fuente: Subdirección de Crédito y Subdirección de Asuntos Jurídicos del FOVISSSTE

⁵⁵ Entidades Financieras que, a través de la obtención de recursos mediante el fondeo en instituciones financieras y/o emisiones públicas de deuda, otorgan crédito al público de diversos sectores y realizan operaciones de arrendamiento financiero y factoraje financiero.

subcontratado para llevar a cabo la originación y formalización de créditos durante todas las fases del Sistema Integral de Originación (SIO), así como asesorar en todo momento a los derechohabientes para asegurarse que estos procesos se lleven a cabo de acuerdo a los lineamientos del FOVISSSTE.

Durante el mapeo de los procesos de otorgamiento de créditos y con la finalidad de maximizar los beneficios de los derechohabientes, se identificaron procesos diversos en los cuales se considera que hay oportunidades relevantes de mejora. Adicionalmente, al analizar los procesos de cobranza, y según lo dispuesto en las DOFEF, se identificó que existen áreas de oportunidad para agilizar la recuperación de la cartera vencida.

2.1. Focalización de los Créditos

Una parte importante de la originación y formalización se concentra en el crédito tradicional, cuyo proceso inicia con el registro de la solicitud de inscripción al Procedimiento Aleatorio. El registro puede realizarse a través de la organización sindical, dependencia, departamento de vivienda del FOVISSSTE, o a través de la página de internet, el proceso continúa con el Procedimiento Aleatorio que se lleva a cabo de manera electrónica en el Sistema Integral de Sorteos. Para procesarse, las solicitudes deben encontrarse inscritas correctamente y cumplir con los requisitos establecidos:

- Estar activo.
- 9 bimestres continuos aportados.
- No tener otros créditos o estar en proceso de pensión, discapacidad o pensión alimenticia.
- Datos personales.
- Datos laborales.
- Nombramiento.
- Nombre de Organización Sindical.

Para el Procedimiento Aleatorio se publica el Informe de Resultados, se transfieren los seleccionados al SIO y los derechohabientes no seleccionados pasan a la Lista de Espera.

Como parte de los retos, se identificó que existe un gran número de inscripciones al Procedimiento Aleatorio, sin embargo, algunos trabajadores no se inscriben personalmente y otros se inscriben sin analizar previamente la opción de financiamiento más adecuada a sus necesidades o sus capacidades de adquirir una vivienda.

Bajo el esquema actual, la necesidad de vivienda de los derechohabientes no es un factor que altere la decisión de otorgamiento de crédito, por lo cual en el presente los derechohabientes que se encuentran en situaciones de rezago habitacional no son parte de los criterios de prelación en el proceso de otorgamiento de crédito.

2.2. Originación de los Créditos

La originación del crédito se inicia cuando el trabajador elige una SOFOM o Entidad Financiera, las cuales se encargarán de asesorarlo durante todo el desarrollo de su crédito. Durante esta fase del proceso, la SOFOM se encarga de validar la documentación e información general del derechohabiente.

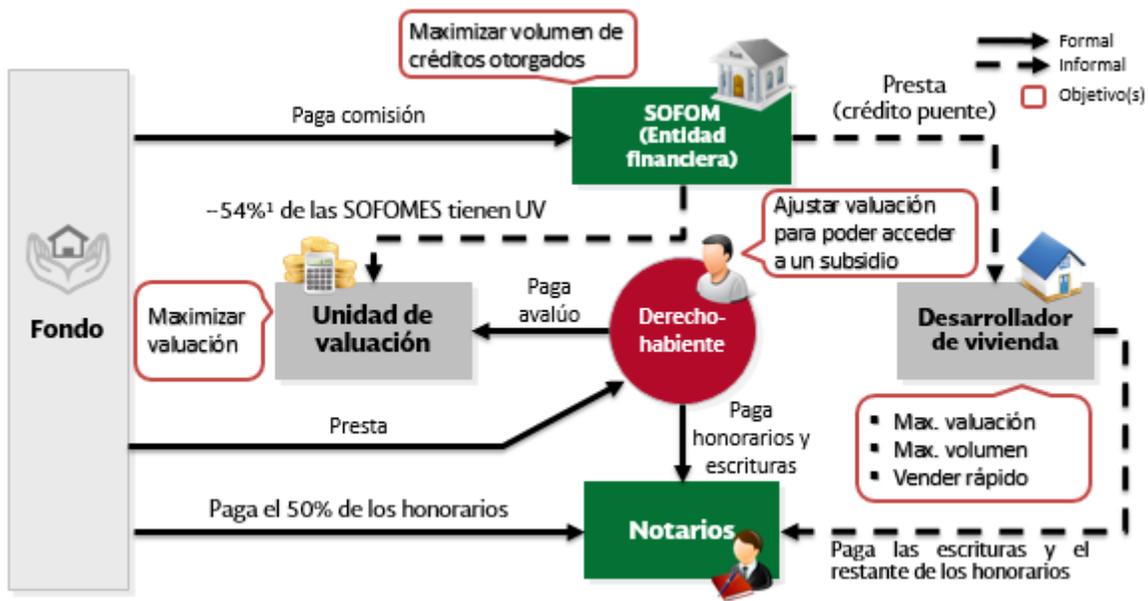
Posteriormente se elige una vivienda y se realiza un avalúo, el cual es cubierto por el derechohabiente. Una vez definida la capacidad de crédito del derechohabiente, se deberá seleccionar un notario dentro

del padrón del FOVISSSTE elegido por el derechohabiente. La Entidad Financiera dará seguimiento a las actividades del notario y al concluir los trámites deberá realizarse el pago de los gastos de escrituración (cubiertos por el derechohabiente y FOVISSSTE) para la firma de escrituras. Es importante recalcar que el pago de los gastos y honorarios se hace para lo que se refiere al contrato de mutuo y no al pago de impuestos y derechos por la adquisición.

2.2.1. Incentivos de los Agentes que Participan en el Proceso de Originación y Formalización

Alinear los incentivos de los participantes en el proceso de originación y formalización de crédito es un reto relevante al que se enfrenta el Fondo ya que, mientras el objeto de la institución es brindar soluciones habitacionales acordes a las necesidades de los derechohabientes mediante el otorgamiento de un crédito a su alcance; las SOFOMES, las unidades de valuación, desarrolladores de vivienda y notarios, son *stakeholders* que participan para concretar este mandato pero cuyo desempeño y resultados deben observarse por el FOVISSSTE a fin de maximizar el beneficio para el derechohabiente.

Figura 17. Agentes en el Proceso de Crédito Actual y sus Interacciones



Fuente: FOVISSSTE.

2.2.1.1. SOFOMES y Entidades Financieras

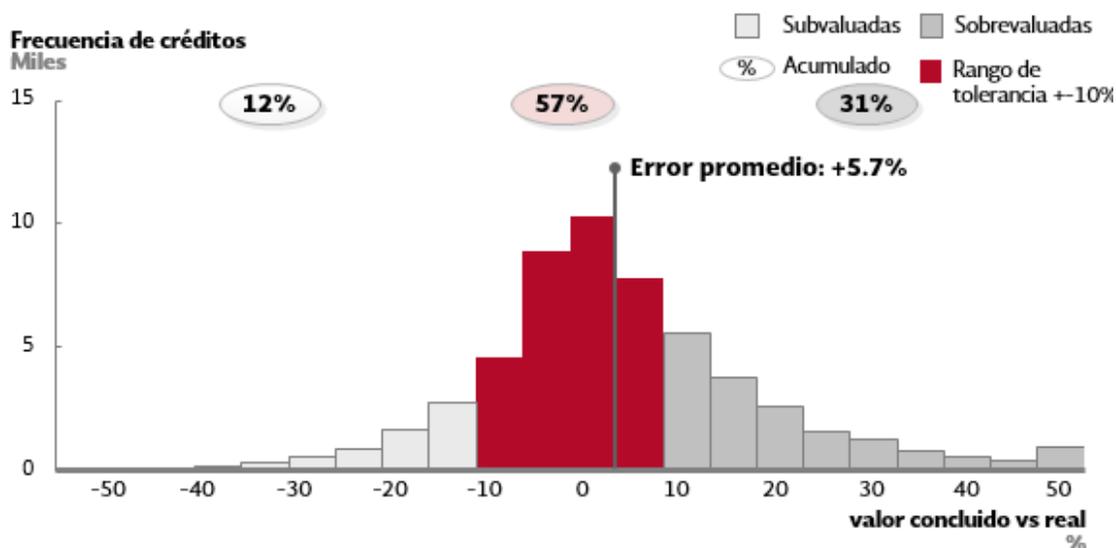
Actualmente, los procesos llevados a cabo por SOFOMES o Entidades Financieras presentan oportunidades de mejora en cuanto a los controles y validaciones establecidas por el Fondo.

A pesar de que la plataforma de evaluación de Entidades Financieras del Fondo está en funcionamiento, y esto ayuda a los derechohabientes a escoger una mejor SOFOM, esto no impide que las Entidades Financieras trabajen de cerca con el resto de los participantes en el proceso de crédito y, de esta manera, que sus incentivos estén desalineados con brindar la mejor asesoría financiera y servicio a los derechohabientes.

2.2.1.2. Unidades de Valuación de Vivienda

Un reto importante para el Fondo es la variabilidad en las valuaciones de vivienda. De ocurrir sobrevaluaciones, los derechohabientes se ven obligados a solicitar un monto mayor de crédito para adquirir una vivienda. Para evitarlo, el FOVISSSTE tendrá que darse a la tarea de robustecer los controles que regulan a las unidades valuadoras.

Gráfica 25. Desviación en Avalúos de Créditos FOVISSSTE



Fuente: FOVISSSTE.

Como se muestra en la gráfica anterior, existen áreas de oportunidad en los controles del proceso de valuación de vivienda. En el 2015, la valuación promedio de viviendas fue 5.7 por ciento mayor al valor estimado de mercado para viviendas similares, con 31 por ciento de créditos sobrevaluados en más del 10 por ciento.

Gráfica 26. Valuación Estimada contra Valuación Real 2011-2015



Notas: Monto Acumulado de las Valuaciones = Miles de millones de pesos.

El Valor Concluido se refiere a la suma de las valuaciones reales hechas por los peritos.

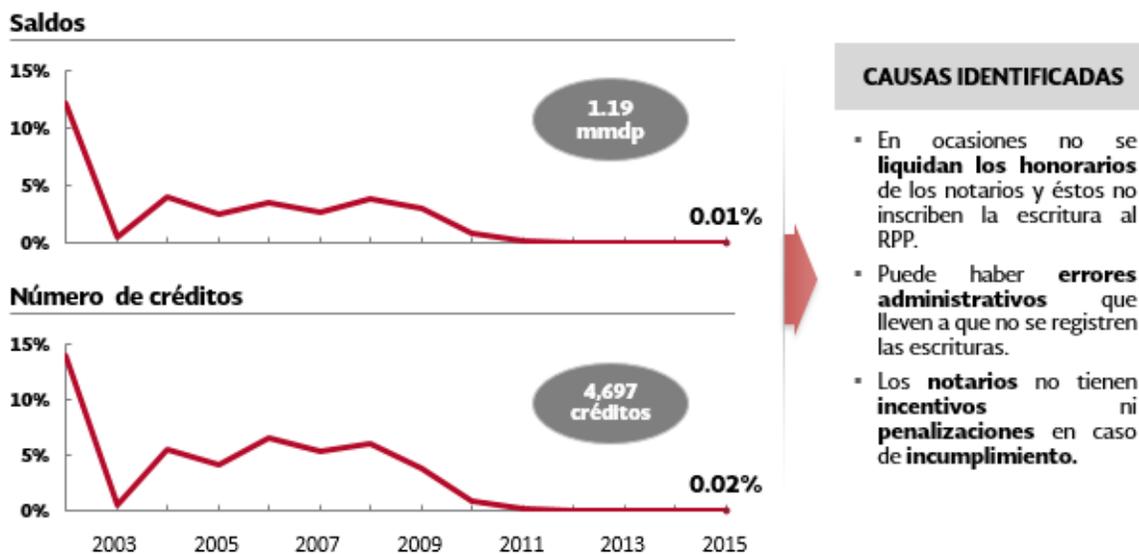
Fuente: FOVISSSTE.

Usando herramientas de valuación inteligente se pudo determinar que la diferencia entre las valuaciones efectuadas en 2015 representó un sobrevalúo de aproximadamente 1.5 miles de millones de pesos y, de acuerdo a los análisis, el acumulado desde 2011 suma alrededor de 7.8 mil millones de pesos.

2.2.1.3. Notarios y Escrituración

Actualmente, no existe un sistema de evaluación que evite incentivos a un desempeño negativo sin incidencia. Por citar un ejemplo, si el notario incumple con sus obligaciones y no inscribe la escritura al Registro Público de Propiedad, ésta no tendrá garantía hipotecaria, por lo cual el Fondo tendrá que reservar un monto igual al crédito otorgado en la estimación de pérdida.

Gráfica 27. Créditos Vigentes Sin Escritura por Año de Otorgamiento⁵⁶



Fuente: SIBADAC, FOVISSSTE.

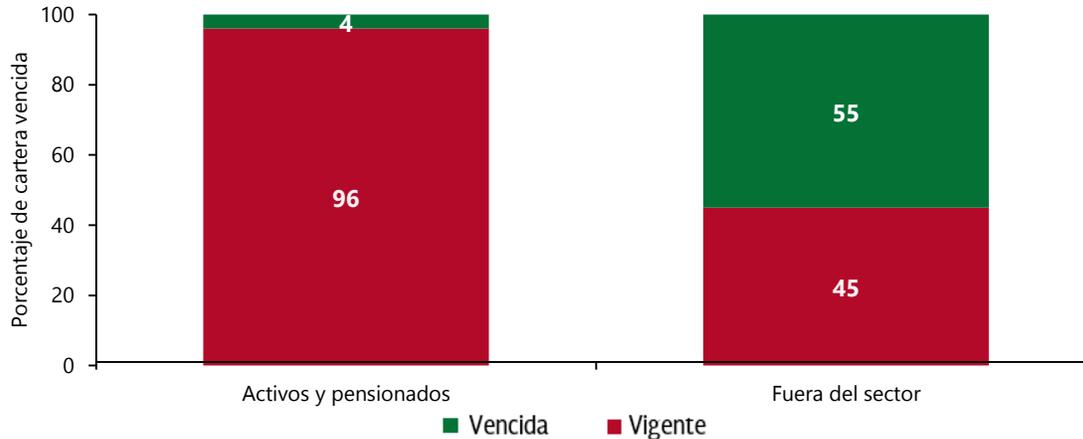
Lo anterior ha ocasionado que existan alrededor de 4 mil 697 créditos vigentes que no tienen garantía hipotecaria, mismos que representan 1 mil 190 millones de pesos en saldos.

⁵⁶ Sin escritura registrada en SIBADAC=sin número de escritura. Sólo incluye créditos para adquisición o construcción de vivienda

2.3. Recuperación de Cartera Vencida

FOVISSSTE tiene actualmente tres principales fuentes de financiamiento interno asociadas con su operación: las aportaciones de los trabajadores del Estado, repago de créditos y recuperación de cartera morosa. Adicionalmente, cuenta con otros mecanismos financieros para aumentar su liquidez como lo son las bursatilizaciones y líneas de almacenaje.

Gráfica 28. Porcentaje de Cartera Vencida



Fuente: FOVISSSTE.

Analizando la composición de la cartera vencida, se identificó que el porcentaje dentro del sector es de menos del 5 por ciento, principalmente debido a que el proceso de descuento para repago de crédito se hace directamente desde la nómina del acreditado. Por otro lado, la morosidad en acreditados fuera del sector es del 55 por ciento, lo cual podría explicarse por los 365 días de amnistía que FOVISSSTE otorga a quienes abandonan el sector, así como por la falta de claridad del acreditado respecto a su responsabilidad relacionada con los pagos del crédito cuando no le son descontados de nómina directamente. Fuera del sector público, la cobranza de la cartera es complicada ya que los acreditados dejan de laborar en instituciones que se encarguen de gestionar el repago de sus créditos. Aunado a esto, la información de los acreditados no siempre está actualizada y esto complica que se les pueda contactar para realizar la cobranza.

Para combatir esto, en 2013 la Comisión Ejecutiva aprobó un modelo integral de cobranza para acreditados fuera del sector, en el cual se segmenta la cartera según sus días de atraso y se toman medidas específicas correspondientes.

El modelo cuenta con un esquema de prevención, para evitar que la cartera caiga en mora, el cual incluye una mejor comunicación con los acreditados.

De caer en mora, el modelo clasifica a la cartera en preventiva (de 1 a 30 días), administrativa (de 31 a 90 días), morosa (de 90 a 180 días) y especializada (mayor a 180 días). Durante los primeros 360 días de morosidad, los procesos de cobranza realizados son extrajudiciales e incluyen contacto vía telefónica, correo y presencial dependiendo del grado de retraso de la cartera.

Al pasar los 360 días de morosidad, la cartera es transferida a jurídico para dar inicio al proceso judicial. Previo al inicio de dicho proceso, se realizan intentos de acuerdos con acreditados para intentar evitar llegar a esta última instancia.

Tomando en cuenta lo anterior, a pesar de que existen esfuerzos que tienen como fin mejorar la cobranza fuera del sector público, todavía no han sido suficientes para poder recuperar la cartera que se encuentra fuera del sector público. Uno de los retos importantes que presenta el Fondo es el fortalecimiento de los esquemas de cobranza existentes dentro del modelo integral de cobranza y verificar la factibilidad legal y financiera para la implementación de nuevos esquemas que ayuden a FOVISSSTE a recuperar el monto en cartera vencida. Asimismo, implementar acciones de comunicación que permitan que los acreditados conozcan las opciones de pago que tienen.

2.4. Beneficio Patrimonial de los Derechohabientes

Durante muchos años, la prioridad del FOVISSSTE ha sido otorgar vivienda a los trabajadores del Estado, no obstante hay derechohabientes que no quieren o no necesitan un crédito para vivienda y mantienen la subcuenta de vivienda como un ahorro para el retiro. Debido a que la seguridad patrimonial es un objetivo del Programa Institucional del ISSSTE y que, en línea con esto, el Fondo ha contribuido en la creación de otros productos y el fortalecimiento de procesos para mejorar sus servicios, es necesario buscar alternativas que optimicen los beneficios tanto de la subcuenta de vivienda como de los créditos hipotecarios.

Para analizar estas alternativas de solución sería conveniente modelar el mayor abatimiento del rezago habitacional a partir de una focalización de acuerdo a la caracterización de la derechohabiencia, lo que implicaría una propuesta de medición del bienestar del derechohabiente que considerara los flujos de efectivo relacionados con sus aportaciones y su costo de vivienda. Para el caso del ahorrador, se consideran las aportaciones a la Afore, a la subcuenta de vivienda y las rentas que pagará a lo largo de su vida. En el caso del acreditado, se considera el pago de su crédito, el valor de su vivienda a la edad de su muerte, las rentas que tuvo que pagar antes de obtener su crédito, lo que acumule en su Afore y su subcuenta de vivienda.

Tomando lo anterior en cuenta, al momento del retiro, trabajadores con condiciones laborales similares deberían tener un valor presente neto muy similar independientemente de que uno haya recibido un crédito y otro no (sin contemplar cualquier otro ingreso o beneficio adquirido a lo largo de su vida laboral). Para que esto suceda es necesario maximizar de manera agregada el beneficio esperado de los derechohabientes al FOVISSSTE.

Lo anterior implica la revisión de posibles soluciones para las necesidades de ahorro de los derechohabientes y no únicamente de crédito.

2.5. Segundo Crédito

Para dar cumplimiento a la Política de Vivienda, el FOVISSSTE inició gestiones en abril de 2015 para que a los trabajadores al servicio del Estado tuvieran la oportunidad de adquirir un segundo crédito.

El 24 de marzo de 2016 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el Decreto por el que se Reforman los artículos 167 y 179 de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. El otorgamiento del segundo crédito es para todos los derechohabientes que demuestren que el primer crédito se encuentra totalmente liquidado y que cumplan con los siguientes requisitos de las reglas de otorgamiento:

1. Ser trabajador en activo en alguna dependencia afiliada y ser titular de la subcuenta de vivienda.

2. Contar con más de dieciocho meses de depósito constituidos a su favor en la subcuenta de vivienda, a partir de que haya liquidado de manera regular el primer crédito otorgado.
3. Contar con los recursos de la subcuenta de vivienda, a fin de garantizar la correcta operación del esquema de financiamiento.
4. Autorizar la consulta de su historial en sociedades de información crediticia.

A fin de garantizar los principios de equidad y prelación para el otorgamiento de crédito a los trabajadores que aún no han sido beneficiados, el segundo crédito deberá privilegiar los esquemas de cofinanciamiento con los que cuenta el FOVISSSTE para la adquisición de vivienda nueva o usada, garantizando con ello el ejercicio de este derecho sin menoscabo al derecho de los trabajadores que aún no han ejercido el primer crédito. Por lo anterior, el segundo crédito presenta a FOVISSSTE un reto de implementación.

Adicionalmente, el Fondo deberá otorgar este segundo crédito a la vez que continúa con su objetivo de abatir el rezago habitacional de derechohabientes que nunca han recibido un crédito.

2.6. Bursatilizaciones

Con el propósito de obtener liquidez para incrementar la originación de créditos hipotecarios y lograr las metas de otorgamiento de crédito definidas en este Plan Estratégico, es un reto para el Fondo implementar esquemas alternativos para obtener financiamiento externo bajo óptimas condiciones contractuales en tasa, aforo, garantías, disposición de los nuevos créditos generados con el financiamiento de las carteras. Para lo cual será necesario automatizar y agilizar el estricto seguimiento a la maduración de cartera nueva y seguimiento al comportamiento de los perfiles crediticios de la cartera actual, y así obtener estratificaciones y análisis de perfiles e impactos en los estados financieros e indicadores con las proyecciones de nuevos esquemas de financiamiento.

2.7. Conclusiones del Capítulo

Los principales retos del Fondo se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Eliminar el rezago habitacional básico en el mediano plazo mediante el otorgamiento de créditos adecuado basado en la necesidad de vivienda de cada derechohabiente.
- Alinear los incentivos de los agentes externos participantes en el proceso y disminuir la dependencia hacia ellos.
- Incrementar la eficiencia operativa del Fondo (ej. robustecer sus procesos de cobranza, desarrollar estrategias de financiamiento externo sostenibles).

Para cumplir con el mandato legal impuesto al Fondo de manera sostenible, tendrán que atacarse estos retos con estrategias a corto y mediano plazo.



Capítulo 3. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

Capítulo 3. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

La planeación estratégica del Fondo establece objetivos, estrategias y líneas de acción consistentes con su objeto de establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente. Por tal motivo, este marco estratégico servirá como base para dar cumplimiento a la misión y visión, así como contribuir al logro de los objetivos institucionales.

A continuación se expone el marco estratégico que sustenta el desarrollo del FOVISSSTE para los próximos años:

Objetivo 1. Transformar la operación del Fondo para que cumpla con los mandatos de gestión y operación estipulados en la Ley.

<p>Estrategia 1.1. Instaurar a nivel institucional las prácticas del Buen Gobierno Corporativo.</p>	<p>Línea de Acción 1.1.1. Contribuir a los objetivos de la planeación nacional, sectorial e institucional.</p>
	<p>Línea de Acción 1.1.2. Promover las modificaciones al Reglamento Orgánico necesarias para unificar y distribuir equitativamente las funciones, facultades y atribuciones contenidas en el marco normativo aplicable al FOVISSSTE y evitar la duplicidad de funciones.</p>
	<p>Línea de Acción 1.1.3. Alinear los manuales, políticas y procedimientos a las disposiciones legales aplicables y a las necesidades de operación actual del Fondo.</p>
	<p>Línea de Acción 1.1.4. Fortalecer la cultura de transparencia y rendición de cuentas.</p>
<p>Estrategia 1.2. Establecer un sistema de Control Interno que se alinee a las DOFEF aplicables al FOVISSSTE, que promueva una cultura de transparencia dentro de la organización.</p>	<p>Línea de Acción 1.2.1. Solicitar a la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE a propuesta del Comité de Auditoría la incorporación de las áreas de Auditoría Interna y Contraloría Interna, independientes de las unidades de negocio y administrativas del Fondo.</p>
	<p>Línea de Acción 1.2.2. Establecer los objetivos y lineamientos requeridos para la implementación del Manual del Sistema de Control Interno.</p>

Objetivo 1. Transformar la operación del Fondo para que cumpla con los mandatos de gestión y operación estipulados en la Ley.

Estrategia 1.2. Establecer un sistema de Control Interno que se alinee a las DOFEF aplicables al FOVISSSTE, que promueva una cultura de transparencia dentro de la organización.

Línea de Acción 1.2.3. Incorporar un mecanismo de control permanente que permita verificar con eficiencia el cumplimiento de la normatividad, la adecuada ejecución de los procesos, funciones y objetivos a todos los niveles de la organización.

Línea de Acción 1.2.4. Adecuar la contabilidad y la administración integral de riesgos a las reglas establecidas en las DOFEF.

Línea de Acción 1.2.5. Actualizar periódicamente el Plan de Continuidad de Negocios a la normatividad vigente.

Estrategia 1.3. Desarrollar una cultura organizacional basada en la eficiencia y el aprovechamiento de las competencias del personal.

Línea de Acción 1.3.1. Cumplir la Política de Equidad de Género y promover actividades que contribuyan a erradicar la discriminación.

Línea de Acción 1.3.2. Actualizar el Manual General de Administración.

Línea de Acción 1.3.3. Generar un programa de capacitación dirigida y focalizada en fortalecer el perfil financiero del recurso humano.

Línea de Acción 1.3.4. Monitorear los distintos niveles de la gestión, con el objeto de conocer y medir los insumos, actividades, procesos y productos, de acuerdo con los indicadores de eficacia, eficiencia, calidad, oportunidad y costo.

Línea de Acción 1.3.5. Fortalecer los canales de comunicación y documentar los flujos institucionales.

Línea de Acción 1.3.6. Promover una gestión de desempeño basada en resultados que cumpla con los estándares de eficacia, eficiencia, calidad y oportunidad.

Objetivo 1. Transformar la operación del Fondo para que cumpla con los mandatos de gestión y operación estipulados en la Ley.

<p>Estrategia 1.4. Fortalecer la operación del Fondo mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC).</p>	<p>Línea de Acción 1.4.1. Implementar acciones para la interoperabilidad de las plataformas tecnológicas del FOVISSSTE con el propósito de contar con información oportuna y veraz.</p>
	<p>Línea de Acción 1.4.2. Promover la actualización de los sistemas tecnológicos a fin de prevenir la obsolescencia tecnológica.</p>
	<p>Línea de Acción 1.4.3. Evaluar los sistemas de comunicación e información del Fondo para determinar eficiencia y viabilidad operativa.</p>
<p>Estrategia 1.5. Fortalecer los canales de comunicación interna del Fondo.</p>	<p>Línea de Acción 1.5.1. Promover una cultura institucional de comunicación interna.</p>
	<p>Línea de Acción 1.5.2. Establecer y mejorar los mecanismos de consulta e intercambio de información entre las áreas del Fondo.</p>
<p>Estrategia 1.6. Potenciar acciones en beneficio de los recursos humanos del FOVISSSTE.</p>	<p>Línea de Acción 1.6.1. Fortalecer el proceso de detección de necesidades de capacitación con el propósito de realizar un programa de capacitación que responda a las necesidades de los trabajadores.</p>
	<p>Línea de Acción 1.6.2. Incentivar la capacitación especializada acorde a la misión y visión de la institución.</p>
	<p>Línea de Acción 1.6.3. Monitorear y evaluar el desempeño del personal para eficientar la operatividad del Fondo.</p>

Objetivo 2. Fomentar una gestión financiera que garantice la sostenibilidad del Fondo a largo plazo.

<p>Estrategia 2.1. Mantener el Índice de Fortaleza Patrimonial del FOVISSSTE en niveles óptimos.</p>	<p>Línea de Acción 2.1.1. Definir y medir los objetivos de crecimiento, rentabilidad y liquidez, así como promover su aprobación ante los Órganos de Gobierno del Fondo.</p> <p>Línea de Acción 2.1.2. Analizar riesgos y definir métricas y parámetros de operación para hacer frente a las pérdidas no esperadas.</p> <p>Línea de Acción 2.1.3. Reducir los Índices de Morosidad de la cartera crediticia.</p> <p>Línea de Acción 2.1.4. Crear las reservas acordes a los riesgos precisos y a la normatividad aplicable.</p>
<p>Estrategia 2.2. Implementar las medidas requeridas para la desindexación del salario mínimo mensual vigente (SMMV).</p>	<p>Línea de Acción 2.2.1. Desarrollar un programa por etapas para la desindexación de los créditos que contemple el impacto financiero, la transformación de sistemas y su difusión.</p> <p>Línea de Acción 2.2.2. Reestructurar las características y condiciones de los esquemas de financiamiento denominados en SMMV.</p>
<p>Estrategia 2.3. Eficientar el Sistema de Apalancamiento del FOVISSSTE.</p>	<p>Línea de Acción 2.3.1. Medir los resultados económicos y financieros del actual sistema de financiamiento externo.</p> <p>Línea de Acción 2.3.2. Evaluar la capacidad máxima de endeudamiento del Fondo.</p> <p>Línea de Acción 2.3.3. Determinar la continuidad de los esquemas actuales de financiamiento externo.</p> <p>Línea de Acción 2.3.4. Definir el plan de financiamiento externo que determine los niveles de apalancamiento, los esquemas a utilizar y promueva la reducción de sus gastos.</p>

Objetivo 2. Fomentar una gestión financiera que garantice la sostenibilidad del Fondo a largo plazo.

Estrategia 2.4. Potencializar los procesos de gestión financiera.

Línea de Acción 2.4.1. Optimizar los procesos de cobranza y seguimiento de cartera.

Línea de Acción 2.4.2. Reestructurar los mecanismos de control para recuperar la cartera vencida de trabajadores fuera del sector.

Línea de Acción 2.4.3. Revisar el modelo de ajuste de reservas para pérdidas no esperadas de acuerdo a las disposiciones aplicables al Fondo.

Línea de Acción 2.4.4. Administración adecuada de los recursos de la subcuenta de vivienda.

Estrategia 2.5. Incrementar la eficiencia operativa del FOVISSSTE.

Línea de Acción 2.5.1. Racionalizar y efficientar el gasto del Fondo.

Línea de Acción 2.5.2. Incentivar la eficiencia operativa en el uso de los recursos asignados.

Objetivo 3. Alinear las estrategias de productos para cumplir con el mandato legal del Fondo.

Estrategia 3.1. Desarrollar un plan de acción integral que permita reducir la brecha entre la oferta y demanda de créditos de vivienda.	Línea de Acción 3.1.1. Identificar las necesidades y preferencias de los derechohabientes para determinar cuáles son los apoyos que requieren y segmentarlos.
	Línea de Acción 3.1.2. Desarrollar metodologías que informen la categorización y segmentación de la Base de Datos Única de Derechohabientes (BDUD) del ISSSTE.
	Línea de Acción 3.1.3. Diseñar los mecanismos de difusión e implementación para atender a cada segmento de manera efectiva y haciendo uso eficiente de los recursos.
	Línea de Acción 3.1.4. Ampliar la cobertura de otorgamientos de créditos en las Entidades Federativas que presenten mayor rezago habitacional.
	Línea de Acción 3.1.5. Promover que se desarrolle una oferta de vivienda con características específicas a cada sector.
Estrategia 3.2. Adecuar los productos crediticios para satisfacer las necesidades no cubiertas en ciertos sectores de derechohabientes del FOVISSSTE.	Línea de Acción 3.2.1. Establecer sistemas permanentes de seguimiento a iniciativas nacionales o mejores prácticas para identificar necesidades especiales en grupos vulnerables.
	Línea de Acción 3.2.2. Definir las necesidades de los derechohabientes de los segmentos no atendidos para desarrollar los esquemas de financiamiento adecuados.

Objetivo 3. Alinear las estrategias de productos para cumplir con el mandato legal del Fondo.

<p>Estrategia 3.3. Establecer los mecanismos para que la población derechohabiente cuente con una vivienda sustentable y de calidad.</p>	<p>Línea de Acción 3.3.1. Priorizar la atención de las solicitudes de crédito para la adquisición de vivienda sustentable definida por FOVISSSTE.</p> <p>Línea de Acción 3.3.2. Promover la participación del Fondo con instituciones nacionales e internacionales a fin de conocer mejores prácticas en temas de vivienda sustentable.</p> <p>Línea de Acción 3.3.3. Promover una alianza ISSSTE-FOVISSSTE para el otorgamiento de préstamos personales para el equipamiento de una vivienda sustentable.</p>
<p>Estrategia 3.4. Optimizar el proceso de originación y formalización de crédito.</p>	<p>Línea de Acción 3.4.1. Elaborar el Manual de Crédito de conformidad con las DOFEF y supervisar su implementación a todos los niveles.</p> <p>Línea de Acción 3.4.2. Mapear el flujo de información para identificar puntos críticos durante el proceso (cuellos de botella) y detectar posibles desviaciones.</p> <p>Línea de Acción 3.4.3. Simplificar los procesos para mejorar los tiempos de operación, aumentar la eficiencia y reducir el costo operativo.</p>
<p>Estrategia 3.5. Implementar estrategias de comunicación para posicionar los productos de segmentos no atendidos.</p>	<p>Línea de Acción 3.5.1. Desarrollar el programa de promoción y difusión interna y externa para dar a conocer los productos.</p> <p>Línea de Acción 3.5.2. Difundir los lineamientos, metodologías, condiciones y reglas de operación de los productos desarrollados.</p> <p>Línea de Acción 3.5.3. Fortalecer el programa de promoción de crédito (ferias, eventos, giras y programas presenciales, medios de comunicación, etc.).</p>

Objetivo 4. Mejorar la experiencia de los derechohabientes (tanto acreditados como no acreditados).

<p>Estrategia 4.1 Desarrollar y fortalecer mecanismos para monitorear la satisfacción del derechohabiente.</p>	<p>Línea de Acción 4.1.1. Desarrollar estudios focales que permitan identificar oportunidades de mejora en la atención a los derechohabientes.</p>
	<p>Línea de Acción 4.1.2. Promover mecanismos de acercamiento y comunicación permanente con los derechohabientes.</p>
	<p>Línea de Acción 4.1.3. Desarrollar indicadores para monitoreo y evaluación de los productos y del servicio.</p>
<p>Estrategia 4.2. Optimizar la productividad y el desempeño del personal de Contacto Ciudadano.</p>	<p>Línea de Acción 4.2.1. Regular y documentar los procesos de Atención Ciudadana para estandarizarlos y homologar el servicio en las unidades de atención al derechohabiente.</p>
	<p>Línea de Acción 4.2.2. Diseñar un mecanismo de evaluación del desempeño del personal de Contacto Ciudadano, que permita detectar y corregir las desviaciones en el servicio.</p>
	<p>Línea de Acción 4.2.3. Promover la capacitación (presencial y en línea) al personal de Contacto Ciudadano a fin de homologar la atención y el servicio a los derechohabientes.</p>
	<p>Línea de Acción 4.2.4. Fomentar una cultura de inclusión social para personas con discapacidad en las unidades de atención.</p>

Objetivo 4. Mejorar la experiencia de los derechohabientes (tanto acreditados como no acreditados).

Estrategia 4.3 Reforzar los canales de comunicación con el derechohabiente.

Línea de Acción 4.3.1. Monitorear el uso de la web, las redes sociales, el *call center*, la atención ciudadana, el SIREB⁵⁷, etc. para optimizar los puntos de contacto con los derechohabientes.

Línea de Acción 4.3.2. Mejorar los servicios de orientación, seguimiento y asesoramiento personalizado a los derechohabientes con el objetivo de brindar soluciones desde el primer contacto.

Línea de Acción 4.3.3. Establecer un sistema que facilite al acreditado dentro y fuera del sector, conocer el estatus del proceso de su crédito y obtener soluciones adecuadas a sus necesidades y recursos en tiempo y forma.

Línea de Acción 4.3.4. Desarrollar una aplicación para dispositivos móviles que contenga información básica para los derechohabientes.

⁵⁷ Sistema de Recepción de Buzón de quejas, sugerencias y reconocimientos.



Capítulo 4. Tácticas de Negocios y Procesos

Capítulo 4. Tácticas de Negocios y Procesos

A partir de las líneas de acción propuestas en el capítulo anterior, se seleccionaron aquellas cuya naturaleza es relevante para la definición de la estrategia del FOVISSSTE y que apuntan a resolver los retos identificados en el capítulo 2, para desarrollar a continuación las tácticas de dichas líneas de acción.

4.1. Focalización de Créditos (Línea de Acción 4.1.1.)

El proceso actual de asignación de créditos presenta diversos retos, ya que hay créditos otorgados mediante el sistema aleatorio del producto tradicional, que pudieran no coincidir con la identificación y abatimiento del rezago habitacional que fue descrita en el Capítulo 1. Por otro lado, la asignación de un segundo crédito también representa un reto de implementación una vez que se buscarán opciones de priorización para aquellos derechohabientes que se encuentran en rezago habitacional y que nunca han ejercido un crédito hipotecario.

Para enfrentar este reto, es factible un método de aplicación individual, en el cual cada trabajador deberá manifestar su necesidad de acuerdo con parámetros definidos por el FOVISSSTE. A través de dicho proceso, el Fondo priorizará aquellos trabajadores cuyo rezago habitacional o necesidad de vivienda sea mayor.

Adicionalmente, con la finalidad de aumentar la focalización de los productos, será utilizada la herramienta geoestadística descrita en el Capítulo 1. Mediante el mapeo por AGEB (Área Geoestadística Básica) de las variables indicativas de rezago y necesidad de vivienda (hacinamiento, duración de materiales de construcción) y utilizando datos de la Encuesta Intercensal del INEGI 2015, es posible crear polígonos que agrupen las AGEBs de acuerdo a las características de vivienda. Una vez que se tengan los polígonos definidos y se determinen las áreas geográficas con mayor propensión a rezago habitacional o necesidad de vivienda, se pueden ubicar a los derechohabientes dentro del territorio nacional utilizando el código postal.

Posteriormente, es posible considerar el ajuste a la oferta de productos que ofrece el Fondo con el objeto de que concuerden a las necesidades identificadas en los arquetipos de vivienda que se definieron para el análisis y estar en posibilidad de predecir con un mayor nivel de confianza la necesidad de vivienda de los derechohabientes dependiendo el código postal en el que habiten. Adicionalmente, para el desarrollo de un sistema de focalización más eficaz, es necesario que las características del producto y su comercialización sean adecuadas a los segmentos donde se promoció y otorgue el producto más adecuado para cada derechohabiente.

Próximos Pasos:

- Definir un proceso de asignación de créditos que comprenda y priorice el otorgamiento tomando en cuenta la necesidad de vivienda de los derechohabientes.
- Identificar los parámetros necesarios para la asignación de créditos.
- Desarrollar los criterios de asignación con base en parámetros.
- Identificar las bases de datos necesarias para la alimentación de la herramienta y evaluar la frecuencia de su actualización.
- Identificar recursos necesarios de las áreas involucradas.
- Definir métricas para el seguimiento.
- Valorar el horizonte de tiempo de implementación.
- Identificar posibles riesgos y acciones de mitigación.

4.2. Formalización de Créditos (Línea de Acción 3.4.3.)

Para mejorar los procesos de formalización y originación de las Entidades Financieras, y eliminar los incentivos mal alineados descritos anteriormente, se presentan las siguientes iniciativas:

4.2.1. Alineación de Incentivos de los Agentes que Participan en el Proceso de Formalización

Con base en el desempeño de las Entidades Financieras se definen incentivos con lineamientos claros y alineados con los objetivos del Fondo.

4.2.1.1 SOFOMES y Entidades Financieras

Es necesario mejorar el sistema de evaluación de las SOFOMES y Entidades Financieras en beneficio de la población acreditada. Por esta razón, se analizarán los criterios empleados en la evaluación de estas entidades, para buscar traducirlos en parámetros de medición específicos, tales como: tiempo de formalización, la calidad y cumplimiento del servicio y experiencia del derechohabiente. De la misma manera, establecer la periodicidad de evaluación y que los incentivos al desempeño se enfoquen en estos parámetros en sustitución del volumen de créditos formalizados, así como la posibilidad de establecer penalizaciones.

Mejorar la evaluación de las Entidades Financieras permitirá al derechohabiente tomar una decisión más informada y tener una mejor asesoría financiera para la obtención de una vivienda.

Próximos Pasos:

- Identificar los recursos necesarios de otras áreas.
- Crear métricas de evaluación específicas para SOFOMES y Entidades Financieras.
- Plantear un programa de comunicación para que los derechohabientes tengan en cuenta la evaluación cuando escojan una SOFOM.
- Definir el horizonte de tiempo de implementación.
- Calcular el impacto esperado.
- Evaluar riesgos y crear acciones de mitigación.

4.2.1.2 Unidades de Valuación de Vivienda

Debido a que existe un número considerable de Unidades de Valuación de Vivienda que trabajan de cerca con Entidades Financieras y desarrolladoras, existen incentivos para que éstas estimen los precios de los inmuebles por encima de su valor estimado de mercado. Para reducir la variabilidad observada, se analizará la factibilidad de implementación de una herramienta inteligente que proporcione una referencia de valor adicional⁵⁸.

Próximos Pasos:

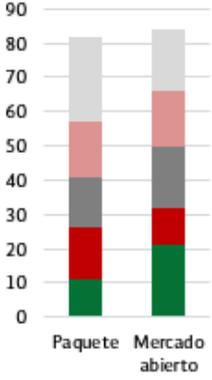
- Evaluar las necesidades tecnológicas para la implementación.
- Definir los cambios necesarios en los procesos internos.
- Identificar recursos necesarios de las áreas involucradas.
- Conectar el sistema a las bases de datos del Fondo para generar un flujo continuo de información.
- Estructurar y lanzar una prueba piloto.
- Ejecutar el piloto y dar seguimiento a resultados.

⁵⁸ A partir de modelos estadísticos de valuación es posible generar referencias confiables. Estos modelos se calibran con precios de inmuebles valuados de manera contemporánea a la fecha de realización de los avalúos que se pretende referenciar.

4.2.1.3 Notarios y Escrituración

Como parte de las mejores prácticas del mercado de vivienda, se definirá la viabilidad de implementar la utilización y seguimiento del Índice de Excelencia en el Servicio (INEX) implementado por el INFONAVIT, que permite a los derechohabientes y desarrolladores, conocer la eficiencia que tienen los notarios en el proceso de formalización de los créditos. Con el fin de atacar el reto que el Fondo tiene con el proceso de escrituración, puede evaluarse la posibilidad de una colaboración con el INFONAVIT y la Asociación Nacional del Notariado Mexicano (ANNM) para alimentar y utilizar este índice, de manera que pueda evaluar, calificar y dar seguimiento a los notarios.

Cuadro 11. Criterios de Evaluación del INEX

Proceso de Calificación		Resultados e Implicaciones			
Ponderación de variables ¹	Descripción	Calificación	A	B	C
 <p>Paquete Mercado abierto</p> <p> ■ Calidad de expedientes ■ Rezaco ■ Cumplimiento ■ Tiempo de envío al ANEC ■ Tiempo de firma </p>	<ul style="list-style-type: none"> Los días transcurridos entre el dictamen y la firma contra el nivel de servicio de la delegación. Los días entre la firma y el registro en el RPP más los días entre el RPP y el envío al ANEC. El % de expedientes enviados al ANEC dentro del tiempo de servicio. El volumen de escrituras sin enviar al ANEC. Cantidad de expedientes completos y con sello de inscripción. 	Puntaje 100-85 84-65 65-0			
			Incentivos <ul style="list-style-type: none"> Cancelación de hipoteca ✓ 3 3 Daciones y adjudicaciones ✓ ✓ 3 INFONAVIT Total Banamex ✓ ✓ ✗ Pago al ingreso en RPP ✓ ✗ ✗ Pago al ingreso en ANEC ✓ ✓ 2 Publicado en INFONAVIT total ✓ ✓ ✗ Penalizaciones <ul style="list-style-type: none"> Reducción de operaciones N/A 20% 25% Pago retrasado por 30 días ✓ 		
		Adicionalmente se puede suspender al notario por: <ul style="list-style-type: none"> Deshonestidad en el reporte de las variables del INEX. Cuando su rezago supere 10% o más de 50 testimonios. Tres evaluaciones consecutivas en el grupo 'C'. 			
		Adicionalmente se puede rescindir el contrato de servicios por: <ul style="list-style-type: none"> Cometer delitos y otras conductas que generen un daño patrimonial. Cuatro evaluaciones consecutivas en el grupo 'C'. Incumplimiento con los lineamientos de la escrituración de créditos. 			

Nota: ¹ Se ajustan las ponderaciones mediante una regla de tres para que el INEX esté entre el rango de 0 a 100.
Fuente: INFONAVIT, INEX Notarios, Acuerdo sobre reglas y consecuencias aplicables a notarios.

Próximos Pasos:

- Identificar los recursos necesarios.
- Evaluar la factibilidad de la colaboración con el INFONAVIT y la ANNM.
- Diseñar un programa de comunicación para los derechohabientes.
- Definir el horizonte de tiempo de implementación.
- Calcular el impacto esperado.
- Evaluar riesgos y crear acciones de mitigación.

4.2.2. Utilización de Medios Electrónicos (Línea de Acción 4.3.4.)

Actualmente, existen varios servicios que otorgan las SOFOMES que podrían digitalizarse y proveerse mediante medios electrónicos. De acuerdo con datos de la ENIGH 2014, más de la mitad de los afiliados al ISSSTE tienen acceso particular a internet y cerca del 80 por ciento son dueños de un celular. Por lo anterior, se evaluará la posibilidad de migrar los procesos de generación de expedientes y asesorías financieras a plataformas en línea, de manera que los derechohabientes pueden llevar a cabo estos pasos sin necesidad de recurrir a las SOFOMES.

Adicionalmente, es posible apoyarse de herramientas electrónicas como los SMS (Short Message Service, Mensaje de Texto) como mecanismos de seguridad y el uso de la Firma Electrónica Avanzada (FIEL) para verificar la identidad del derechohabiente.

Próximos Pasos:

- Definir factibilidad de migración a medios electrónicos como resultado de la penetración de los mismos en los derechohabientes del FOVISSSTE.
- Evaluar los costos de implementación de herramientas electrónicas y de la instalación de kioscos de atención donde los derechohabientes puedan llevar a cabo sus trámites.
- Calcular el impacto esperado.
- Analizar el beneficio para los derechohabientes.
- Identificar recursos necesarios de las áreas involucradas.
- Diseñar portales de internet y herramientas en línea para el piloto.
- Definir métricas para el seguimiento.
- Definir el horizonte de tiempo de implementación.
- Evaluar los riesgos y diseñar acciones de mitigación.

4.2.3. Absorción del Proceso de Inscripción de Solicitudes

Para eliminar la dependencia a las Entidades Financieras, será necesario que el Fondo absorba ciertos procesos que actualmente se llevan a cabo a través de una SOFOM y que son complicados de migrar a plataformas en línea. Por esta razón, se valorará la posibilidad de integrar a las funciones del Fondo el registro de las solicitudes de inscripción de créditos.

Próximos Pasos:

- Definir procesos que el FOVISSSTE podría absorber desde un punto de vista operativo y económico.
- Evaluar la capacidad de los centros de atención para atender a los derechohabientes.
- Definir costos de implementación.
- Calcular el impacto esperado.
- Identificar recursos necesarios de las áreas involucradas.
- Definir métricas para el seguimiento.
- Definir el horizonte de tiempo de implementación.
- Evaluar los riesgos y diseñar acciones de mitigación.

4.3. Recuperación de Cartera Vencida y Regularización de Cartera Morosa (Líneas de Acción 2.1.2., 2.1.3. y 2.4.2.)

La cartera vencida representa un tema importante para el FOVISSSTE, debido principalmente a la alta morosidad de acreditados que salen del Sector público; por lo tanto, es necesario fortalecer las estrategias de recuperación de la cartera vencida y regularizar la cartera morosa.

4.3.1. Recuperación de Cartera Vencida Fuera del Sector

Como se describe en el capítulo 2, actualmente el 55 por ciento de la cartera fuera del sector público se encuentra en incumplimiento. Para atacar esta situación existen dos iniciativas a evaluar:

- Impulsar los procesos y productos desarrollados en el modelo integral de cobranza vigente de procesos extrajudiciales y judiciales, para disminuir sustancialmente la cartera vencida existente.
- Analizar la factibilidad de vender a alguna Entidad Financiera la cartera vencida, no comprometida en financiamiento externo, de acreditados que salen del Sector Público. Mediante este mecanismo, el FOVISSSTE reconocerá inmediatamente una pérdida, pero, dependiendo de las condiciones y tiempos en las que se realice esta venta, la pérdida será menor al monto de cartera vencida fuera del sector público a la que actualmente se enfrenta el Fondo. Para definir la viabilidad de esta iniciativa se deberán analizar cambios en los procesos y esquemas de cobranza, así como en la viabilidad legal de las propuestas.

4.3.2. Regularización de Cartera Morosa dentro del Sector

A pesar de que la cartera morosa dentro del Sector Público es baja, es posible disminuirla por medio de mecanismos de prevención y control durante el proceso de repago de los créditos para evitar que caigan en mora.

Como se detalla en el capítulo 2, estos mecanismos incluyen la recopilación periódica de datos demográficos para complementar el modelo integral de cobranza, así como un seguimiento de aclaraciones y quejas y, una mejora en los procesos de comunicación con el derechohabiente.

4.4. Optimización de los Esquemas de Financiamiento Externo (Línea de Acción 2.3.1., 2.3.2., 2.3.3. y 2.3.4.)

Con el objetivo de contar con la liquidez que brinda el financiamiento externo, cuidando los riesgos inherentes, se tomarán las siguientes acciones:

- Establecer el nivel óptimo de financiamiento externo. Para ello es necesario analizar tanto los flujos de efectivo futuro requeridos para operar como la composición de la cartera propia y cedida. Posteriormente, se establecerá el nivel de riesgo aceptable de acuerdo con los reguladores para definir los esquemas de financiamiento externo y su composición.
- Crear nuevas herramientas en sistemas que automaticen proyecciones para la rápida y adecuada toma de decisiones de financiamiento externo.

Próximos Pasos:

- Definir el nivel óptimo de financiamiento externo.
- Identificar riesgos de corto y largo plazo por mantener los niveles de financiamiento externo actuales.
- Evaluar conveniencia de migrar estructuras a pesos, con tasas escalonadas, u otros cambios.



Capítulo 5. Riesgos del FOVISSSTE

Capítulo 5. Riesgos del FOVISSSTE

5.1. Análisis de Riesgos

Para brindar certidumbre financiera y operativa en el funcionamiento del FOVISSSTE y para garantizar el cumplimiento de los objetivos fijados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), se realizó la definición del perfil de riesgo del Fondo, así como la identificación de los riesgos institucionales que pueden afectar los seguros, prestaciones o servicios otorgados.

Actualmente, en materia de riesgos institucionales, el Fondo se encuentra regulado por lo establecido en las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento, expedido por la CNBV de fecha diciembre 01, 2014.

Desde el año 2010, el Fondo elabora anualmente un Programa de Trabajo de Administración de Riesgos Institucionales denominado PTARI, el cual tiene como finalidad, que las áreas identifiquen todos aquellos riesgos institucionales que puedan afectar el funcionamiento o el cumplimiento de objetivos estratégicos de la institución, específicamente en lo que se refiere a los riesgos institucionales que afectan los servicios otorgados por el Fondo.

5.2. Perfil de Riesgo del FOVISSSTE⁵⁹

El conocimiento del perfil de riesgo permite instaurar los límites de exposición; estos a su vez contribuyen a vigilar que las operaciones del Fondo no comprometan más recursos de los autorizados por sus Órganos de Gobierno.

En el caso del FOVISSSTE, el perfil de riesgo puede extraerse de la Ley del ISSSTE. Dicha norma delimita las facultades de actuación del Fondo como Órgano Desconcentrado del ISSSTE, así como de sus Órganos de Gobierno.

El FOVISSSTE tiene dos líneas de negocio principales, el otorgamiento de crédito y la administración de recursos, por lo tanto, la definición del perfil de riesgo del Fondo se definió 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.

⁵⁹ El perfil de riesgo es de carácter preliminar toda vez que no ha sido aprobado por los Órganos de Gobierno.

El perfil para los distintos riesgos financieros, se definirá de manera cualitativa conforme a los siguientes rangos ordinales:

- i. Bajo o conservador, donde el FOVISSSTE estará dispuesto a asumir las mínimas pérdidas y por lo tanto aceptará obtener un rendimiento o utilidad bajos pero libres de riesgo.
- ii. Medio o moderado, donde el FOVISSSTE estará dispuesto a asumir cierto monto de pérdidas potenciales a cambio de lograr una utilidad mayor a la libre de riesgo.
- iii. Alto o de poca aversión, donde el FOVISSSTE estará dispuesto a asumir grandes pérdidas a cambio de una utilidad muy superior a la libre de riesgo.

Conforme lo anterior, el perfil del FOVISSSTE hacia los distintos tipos riesgos es:

Cuadro 12. Perfiles de Riesgo del FOVISSSTE

I. Riesgos Discrecionales	Las operaciones de la institución se orientarán al otorgamiento de un crédito para 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.
Perfil de Riesgo: Moderado	
II. Riesgo de Crédito de la Cartera de Crédito	De acuerdo con la Ley del ISSSTE se contempla que los créditos se otorguen a individuos que al momento de convertirse en acreditados del Fondo sean trabajadores de las afiliadas. Asimismo se fija como fuente primaria de pago a los descuentos a los ingresos y a las aportaciones a favor de los acreditados cuando éstos son trabajadores en alguna dependencia o entidad afiliada. Sin embargo, el FOVISSSTE está dispuesto a incurrir en un mayor riesgo de crédito cuando los acreditados dejan de prestar sus servicios. En estos casos sí se recurre a la voluntad de pago de los deudores para el cumplimiento de sus obligaciones.
Perfil de Riesgo: Moderado	
III. Riesgo de Extensión	La Ley del ISSSTE establece un nivel máximo de descuento y plazo del crédito, dos variables que podrían emplearse para reducir el riesgo por extensión.
Perfil de Riesgo: Moderado	
IV. Riesgo de Mercado de la Cartera de Crédito	Dentro de la Ley del ISSSTE se 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 se establece explícitamente que debe ser de 4 por ciento y que el saldo de los créditos debe de revisarse cada vez que se modifiquen los salarios mínimos e incrementarse en la misma proporción en que aumente el salario mínimo (a partir de la publicación del decreto de desindexación del salario mínimo, se actualizará con base al incremento de la Unidad de Medida y Actualización). Adicionalmente impone la obligación de que los créditos que otorgue estén cubiertos por un seguro con cargo al propio FOVISSSTE para los casos de invalidez, incapacidad total permanente o de muerte.
Perfil de Riesgo: Moderado	
V. Riesgo de Liquidez	La Ley del ISSSTE requiere que el Fondo se financie con recursos propios, deja fuera la posibilidad de que se obtenga financiamiento externo y se constituyan pasivos adicionales a las aportaciones que las dependencias y entidades enteren al instituto a favor de los trabajadores. Lo anterior implica una toma de riesgo significativa ante la posibilidad de presentarse contingencias de liquidez.
Perfil de Riesgo: Moderado	
VI. Riesgo de las Operaciones con Instrumentos Financieros	La Ley del ISSSTE establece que los recursos del Fondo deberán 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 sólo podrá invertir en activos de bajo riesgo.
Perfil de Riesgo: Conservador	

Fuente: FOVISSSTE

Los incisos ii, iii y iv corresponden a la operación de administrar la cartera de crédito; y los incisos v y vi a la operación de administrar los recursos del Fondo.

Cabe recordar que entre mayor sea el apetito al riesgo, mayor deberá ser la utilidad esperada del negocio. El Fondo es una entidad de fomento que forma parte de la Administración Pública Federal y que es un órgano desconcentrado de una institución de seguridad social. Por lo tanto, la utilidad

esperada de sus operaciones no necesariamente será cuantificable en dinero sino en bienestar de la población derechohabiente al dar cumplimiento a su objeto.

5.2.1 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 línea de negocio, factor de riesgo, causa u origen del riesgo u operaciones específicas de los servidores o empleados del Fondo. En otras palabras, se refiere al nivel máximo de riesgo que el FOVISSSTE 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 FOVISSSTE y por la Comisión Ejecutiva son:

- i. **Límite Global de Exposición al Riesgo de Crédito.-** El límite es el resultado neto más los anticipos del remanente otorgados a la subcuenta de vivienda, neto del rendimiento que debería de obtenerse para mantener el valor real de las aportaciones de los trabajadores.
- ii. **Límite Global de Exposición al Riesgo de Mercado.-** El límite consiste en una pérdida esperada máxima del 0.5 por ciento del valor del portafolio sujeto a dicho riesgo. En el caso del portafolio de instrumentos de inversión, este límite de exposición incluirá a cualquier otra pérdida esperada derivada de riesgos discretos inherentes a la posición, como el riesgo de liquidez o contraparte.

5.2.2 Medidas para Corregir Desviaciones a los Límites de Exposición al Riesgo

En caso de observarse desviaciones a los límites de exposición, se tomarán medidas correctivas para el restablecimiento de los mismos 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.

5.3. Análisis de Riesgos Discrecionales y No Discrecionales

A continuación se presenta un análisis detallado de los riesgos a que se enfrenta el FOVISSSTE, tanto discrecionales como no discrecionales, así como el tratamiento que se da a cada uno de ellos.

5.3.1 Estatus de los Riesgos Discrecionales

El artículo 167 de la Ley del ISSSTE define al FOVISSSTE como un organismo que administrará las aportaciones que las dependencias y entidades realicen a favor de los trabajadores, además, de operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito accesible y suficiente, mediante préstamos con garantía hipotecaria.

Conforme a lo anterior, la actividad del Fondo se divide en dos líneas de negocio principales:

- a) La administración de la cartera de crédito.
- b) La administración de los recursos para otorgar los préstamos.

En ambas líneas de negocio se incurre en riesgos discrecionales.

En la Administración de la Cartera de Crédito

- i. **De crédito:** la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado en los préstamos que otorgue el FOVISSSTE.
- ii. **De extensión:** la pérdida potencial por la posibilidad de no cubrir la totalidad de los créditos con los pagos convenidos, como consecuencia de la obligación que tiene el FOVISSSTE de eximir al acreditado de su pago al vencimiento del plazo del crédito.
- iii. **De mercado:** que se refiere a la pérdida potencial en el valor de la cartera de crédito por cambios en variables del mercado como son las tasas de interés, los índices de precios y la incobrabilidad de los créditos por la aplicación del seguro establecido en el artículo 182 de la Ley del ISSSTE.

En la Administración de los Recursos

La administración de los recursos del Fondo puede desagregarse en dos operaciones fundamentales que a su vez conllevan la incursión en riesgos específicos:

- i. La administración de la liquidez.
- ii. La administración del portafolio⁶⁰ de instrumentos financieros.

5.3.1.1. Riesgo de Crédito

- a. **El retraso o incumplimiento en el pago de los acreditados en Régimen Ordinario de Amortización⁶¹**

⁶⁰ Es el total de las inversiones que tiene el Fondo en los instrumentos financieros que determina la Ley del ISSSTE.

⁶¹ A los créditos cuyos titulares a la fecha de estudio tienen una relación de trabajo vigente con alguna dependencia o entidad afiliada al FOVISSSTE.

Como se aprecia en el cuadro siguiente, la cartera cedida⁶² tiene mejor calidad (menor incumplimiento) que la cartera propia⁶³, al tener el 4 por ciento 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 Fondo. Por su parte, la cartera propia registró una cartera vencida de 9.37 por ciento, mayor a la cartera cedida, mientras que el 90.63 por ciento del saldo insoluto del total de la cartera administrada se encuentra vigente.

Cuadro 13. Situación de la Cartera al Cierre de Diciembre de 2015 (Millones de Pesos)

		Cartera Propia	Cartera Cedida	Total
Cartera Vigente	Número de créditos	385,749 (91.28%)	419,084 (96.73%)	804,833 (94.04%)
	Saldo insoluto	\$148,466.62 (90.63%)	\$134,429.88 (96.00%)	\$282,896.50 (93.11%)
Cartera Vencida	Número de créditos	36,855 (8.72%)	14,187 (3.27%)	51,042 (5.96%)
	Saldo insoluto ^{1/}	\$15,341.84 (9.37%)	\$5,605.48 (4.00%)	\$20,947.32 (6.89%)
Total	Número de créditos	422,604 (100.00%)	433,271 (100.00%)	855,875 (100.00%)
	Saldo insoluto	\$163,808.46 (100.00%)	\$140,035.36 (100.00%)	\$303,843.82 (100.00%)

Nota: ^{1/} Las cifras presentadas son diferentes a las de los Estados Financieros debido a que el saldo incluye intereses y actualizaciones no pagadas de la cartera vencida.

Fuente: FOVISSSTE.

Por su parte, respecto a su régimen de amortización, la cartera en Régimen Especial de Amortización⁶⁴ (REA), o cuyos pagos no provienen de descuentos de nómina, tiene menor calidad (mayor número de créditos vencidos) que la cartera en Régimen Ordinario de Amortización (ROA), o cuyos pagos se efectúan a través de descuentos del salario base del acreditado. Como se observa en el siguiente cuadro, de la cartera cedida el 96.9 por ciento de los créditos en ROA se encuentran vigentes, mientras que sólo lo están el 71.7 por ciento de los créditos en REA. Cabe destacar que el número de créditos con régimen REA de la cartera propia es 5.7 veces mayor a la que se encuentra en cartera cedida, lo cual implica que ésta última tiene un menor riesgo de crédito.

Cuadro 14. Situación de la Cartera por Régimen de Amortización al Cierre de Diciembre de 2015 (Millones de Pesos)

		Cartera Propia		Cartera Cedida	
		Cartera ROA	Cartera REA	Cartera ROA	Cartera REA
Cartera Vigente	Número de créditos	380,355 (94.73%)	5,394 (25.60%)	416,439 (96.94%)	2,645 (71.68%)
	Saldo insoluto	\$146,481.94 (94.48%)	\$1,984.68 (22.65%)	\$133,376.01 (96.30%)	\$1,053.87 (68.48%)
Cartera Vencida	Número de créditos	21,177 (5.27%)	15,678 (74.40%)	13,142 (3.06%)	1,045 (28.32%)
	Saldo insoluto ^{1/}	\$8,562.40 (5.52%)	\$6,779.44 (77.35%)	\$5,120.49 (3.70%)	\$484.99 (31.52%)

⁶² Cartera cedida se refiere al portafolio de créditos cuyos derechos de crédito están en posesión y son propiedad de un fideicomiso del cual el ISSSTE, a través del FOVISSSTE, tiene un derecho de cobro.

⁶³ Cartera propia se refiere al portafolio de créditos cuyos derechos de crédito están en posesión y son propiedad del ISSSTE a través del FOVISSSTE.

⁶⁴ A los créditos cuyos titulares a la fecha de análisis no cuentan con una relación de trabajo vigente con alguna dependencia o entidad afiliada al FOVISSSTE y no gozan de prórroga en el cobro de intereses.

		Cartera Propia		Cartera Cedida	
		Cartera ROA	Cartera REA	Cartera ROA	Cartera REA
Total	Número de créditos	401,532 (100.00%)	21,072 (100.00%)	429,581 (100.00%)	3,690 (100.00%)
	Saldo insoluto	\$155,044.34 (100.00%)	\$8,764.12 (100.00%)	\$138,496.50 (100.00%)	\$1,538.86 (100.00%)

Nota ^{1/}: Las cifras presentadas son diferentes a las de los Estados Financieros debido a que el saldo incluye intereses y actualizaciones no pagadas de la cartera vencida.

Fuente: FOVISSSTE.

Lo que atañe al factor de riesgo enunciado “el incumplimiento en el pago de los acreditados en Régimen Ordinario de Amortización” puede deberse a las siguientes causas principales:

- i) Incumplimiento en el pago por parte de la dependencia o entidad a pesar de haber efectuado los descuentos de nómina, mientras el FOVISSSTE lleva a cabo el proceso de cobro vía afectación de sus participaciones federales.
- ii) Retraso en la operación de descuento por parte de la dependencia o entidad a partir de la originación del crédito o a partir del cambio de dependencia o entidad de adscripción del acreditado.

Cabe señalar que la cartera REA tiene un mayor nivel de incumplimiento respecto a la cartera ROA derivado de que el cumplimiento de la obligación de pago depende por completo de la voluntad de pago del acreditado al tener que ir a depositar su pago en una cuenta bancaria específica provista por el FOVISSSTE.

b. El incumplimiento de la contraparte en las inversiones en Títulos de Deuda

Las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento asignan una pérdida esperada de 0.5 por ciento a las posiciones sujetas a riesgo de contraparte. Sin embargo, considerando que la contraparte de la garantía en las operaciones en reporto es el Gobierno Federal, a quien se le estima una nula probabilidad de incumplimiento, se considera nula también la pérdida esperada de las posiciones cubiertas en su totalidad por activos emitidos por el Gobierno Federal a través del Banco de México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o la Banca de Desarrollo. Por lo tanto, se concibe que el FOVISSSTE tiene una exposición al riesgo de crédito por incumplimiento de contraparte, únicamente sobre la parte de las posiciones en reporto no cubiertas por una garantía de activos emitidos por el Gobierno Federal.

El valor del portafolio al cierre de diciembre de 2015 era de 7 mil 098 mdp y el FOVISSSTE identificó una pérdida esperada para la posición donde la institución financiera Banorte era la contraparte. En esta operación con valor de 4 mil 200 mdp, se tuvo una posición descubierta por 3.8 mdp. Así, calculando una pérdida esperada para las operaciones descubiertas con Banorte en 0.1415 por ciento de conformidad con la normatividad aplicable, se estimó una pérdida potencial de 5 mil 371 pesos.

5.3.1.2. Riesgo de Extensión

Al cierre de diciembre se estimó una exposición al riesgo de extensión compuesta de la siguiente manera:

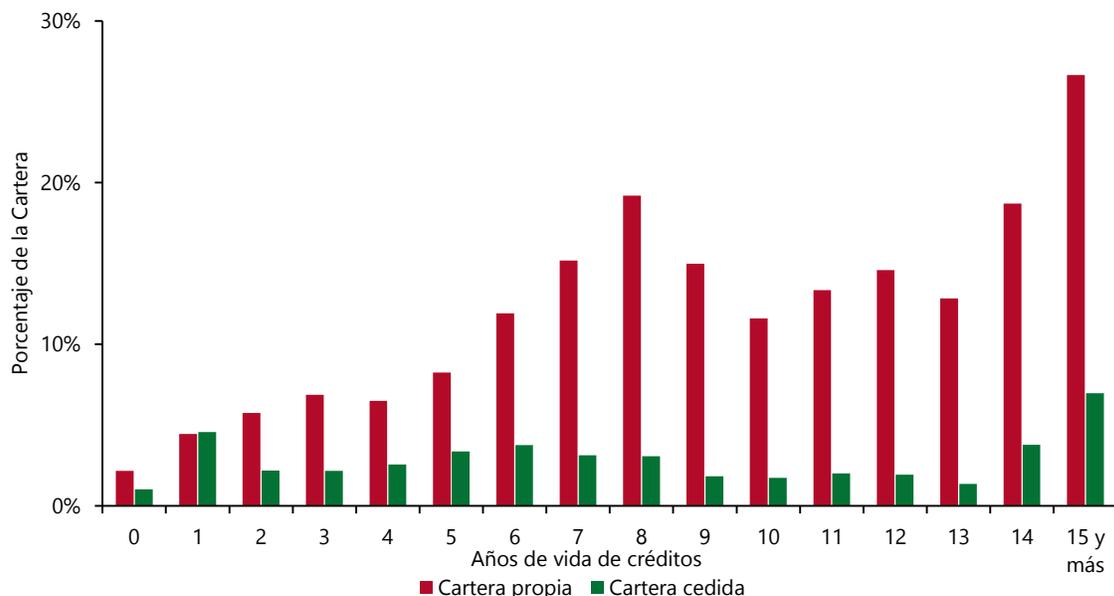
Cuadro 15. Desglose de Posición Sujeta a Riesgo de Extensión

	Cartera Propia	Cartera Cedida	Total
Número de créditos	422,604	433,271	855,875
Saldo insoluto en millones de pesos ^{1/}	\$163,808.46	\$140,035.36	\$303,843.82
Pérdida esperada por riesgo de extensión en millones de pesos	\$12,954.27	\$4,021.37	\$16,975.63
% de la pérdida esperada respecto al valor de la posición	7.91%	2.87%	5.59%

Nota ^{1/} Las cifras presentadas son diferentes a las de los Estados Financieros debido a que el saldo incluye intereses y actualizaciones no pagadas de la cartera vencida.
Fuente: FOVISSSTE.

El cuadro anterior muestra que en general, la pérdida esperada por riesgo de extensión equivale al 5.59 por ciento del portafolio total de créditos hipotecarios, debido a que un porcentaje importante de los créditos es de reciente originación (menor a 10 años).

Gráfica 29. Pérdida Esperada por Riesgo de Extensión de la Cartera Originada a partir del Año 2000



Fuente: FOVISSSTE.

La gráfica anterior muestra que el riesgo de extensión incrementa con una tendencia definida durante los primeros 8 años, derivado de que en este período el acreditado no amortiza significativamente el capital del crédito, debido a la actualización del saldo insoluto conforme al salario mínimo. Este efecto se confirma por la estabilidad en la pérdida esperada por riesgo de extensión de los ocho a los 15 años y más con una pérdida potencial por este tipo de riesgo de entre 11 por ciento y 30 por ciento.

5.3.1.3 Riesgo de Liquidez

c. Desfases en las Entradas de Efectivo y los Requerimientos de éste para cumplir con las Obligaciones del Fondo

El modelo de proyección de flujos de efectivo mostró que FOVISSSTE, al cierre de 2015, tuvo un riesgo de liquidez de corto plazo bajo. Lo anterior derivado de que se estimó que durante 2016 sería posible garantizar la suficiencia de recursos para cumplir con sus obligaciones de otorgamiento⁶⁵ de crédito, pago de obligaciones financieras⁶⁶ y devolución de la subcuenta de vivienda, inclusive en el escenario de estrés.

Para la proyección del escenario base se consideran los siguientes supuestos:

⁶⁵ El proceso administrativo y financiero mediante el cual se otorga un crédito, que inicia con la solicitud de crédito del cotizante y culmina con la recepción por parte del Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, del testimonio notarial en el que consta el otorgamiento del crédito y la constitución de la respectiva garantía hipotecaria, inscrito en el Registro Público de la Propiedad.

⁶⁶ A las obligaciones de pago o entrega de recursos financieros o activos a un tercero provenientes de un programa, contrato o convenio celebrado por el ISSSTE, a través del FOVISSSTE, con un tercero.

- Un nivel mínimo de disponibilidades requeridas al cierre de cada mes por 2 mil 828 mdp, cifra necesaria para garantizar la devolución de la subcuenta de vivienda durante un año de conformidad con el Estudio Actuarial elaborado por el FOVISSSTE⁶⁷.
- Una inflación anual del 3 por ciento fija para todos los años del período a analizar.
- Un crecimiento del salario mínimo del 3 por ciento para todos los años del período a analizar.
- Un monto máximo de recursos provenientes de bursatilizaciones por 17 mil mdp para todos los años del período a analizar.
- Un crecimiento en la población derechohabiente igual a la tasa de crecimiento natural publicada por el Consejo Nacional de Población (CONAPO) en su página de internet⁶⁸.
- Una meta de créditos a otorgar para todos los años del período a analizar igual a la establecida en el Programa de Otorgamiento de Crédito 2016.
- Que el monto promedio estimado de cada uno de los créditos a otorgar se incrementa conforme a la inflación.

Por su parte, para la proyección del escenario de estrés, adicionalmente a los supuestos del escenario base, se asume lo siguiente:

- Una tasa de reprecación anualizada del pasivo de los fideicomisos donde FOVISSSTE tiene derechos fiduciarios en segundo lugar, 22.5 por ciento mayor que la tasa de reprecación anual de los activos subyacentes de los mismos vehículos.
- Se enfrenta un retraso de 36 meses, en el pago de la cartera administrada vigente de las 5 dependencias que concentran la cartera otorgada a la fecha por FOVISSSTE, lo que equivale a un monto de 29 mil 800 millones de pesos. En el escenario base se asume que no existe retraso alguno en la entrega de recursos por parte de las dependencias o entidades afiliadas.
- Un incremento promedio de 2016 a 2021 del 13 por ciento en la demanda de recursos para otorgamiento de crédito. De esta manera, la derrama económica para cada escenario por año proyectado es la siguiente:

⁶⁷ La estimación se realizó de conformidad al artículo 17 fracción II del Reglamento Financiero y de Reservas del ISSSTE.

⁶⁸ Consultada en diciembre de 2015.

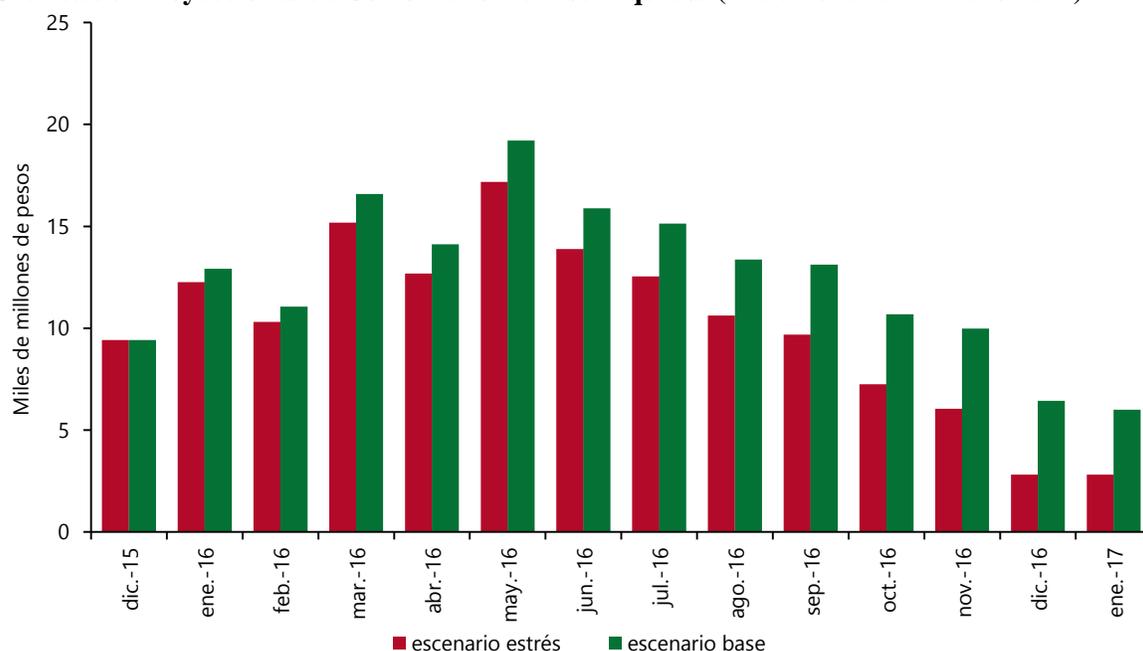
Cuadro 16. Derrama de Recursos por Otorgamiento de Créditos por Año Estimado para Medir el Riesgo de Liquidez

Año	Escenario Base (Millones de Pesos)	Escenario Estrés (Millones de Pesos)	Incremento Respecto al Escenario Base
2016	\$39,781	\$44,175	11%
2017	\$41,174	\$46,116	12%
2018	\$42,615	\$48,070	13%
2019	\$44,107	\$50,080	14%
2020	\$45,651	\$52,117	14%
2021	\$47,248	\$54,197	15%

Fuente: FOVISSSTE.

- Incremento al 25 por ciento de la probabilidad acumulada de requerimiento del seguro por muerte, invalidez e incapacidad total y permanente a cargo del FOVISSSTE.

Gráfica 30. Proyecciones de Corto Plazo Activos Líquidos (Diciembre 2015-Enero 2017)



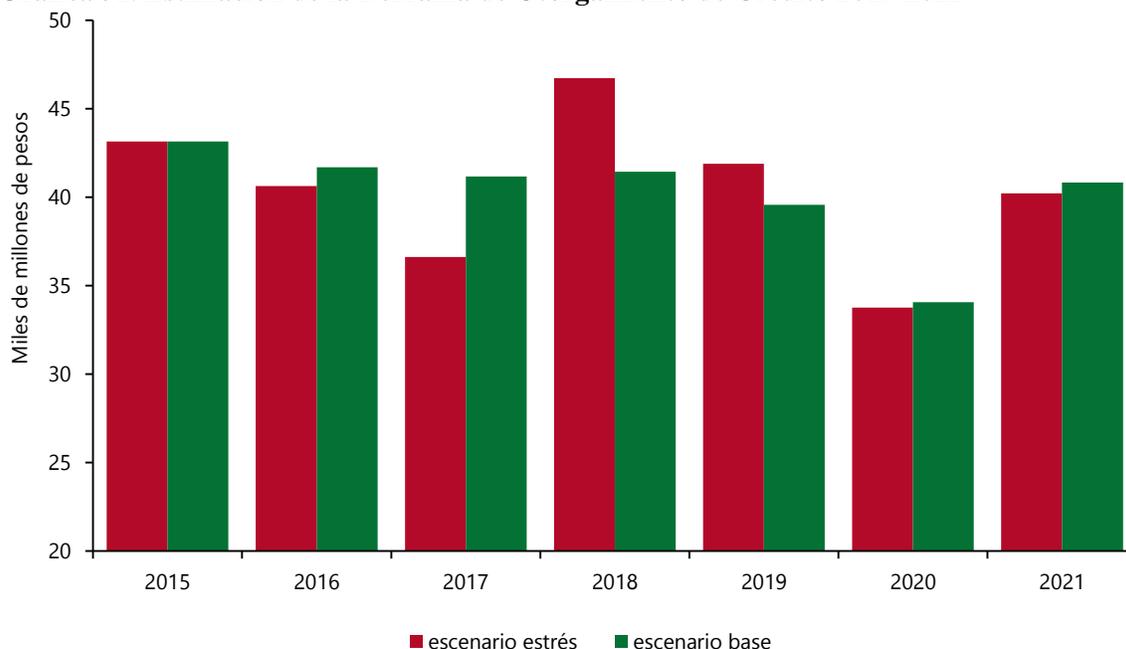
Fuente: FOVISSSTE.

Por su parte, en la gráfica anterior se observa que en el mediano plazo, tanto en el escenario base como en el de estrés, hay un incremento en el riesgo de liquidez. Se aprecia un aumento de los compromisos crediticios por la disminución en los recursos líquidos, causada por el agotamiento de la cartera susceptible de ser bursatilizada al mantenerse las metas de otorgamiento y sostener el ritmo de bursatilizaciones. El riesgo se acentúa en el escenario de estrés al reducirse la capacidad financiera del FOVISSSTE.

Finalmente, en la gráfica siguiente se aprecia el efecto del escenario de estrés en la derrama de recursos por otorgamiento de crédito. En el 2018 se asume la recuperación de los flujos con retraso

provenientes de las dependencias morosas, por lo que se dispone de mayores recursos para el otorgamiento de crédito. La generación de un mayor número de créditos permite un incremento en el flujo por recuperación en el siguiente año lo que a su vez, también permite un mayor otorgamiento de crédito en el 2019 en comparación con el escenario base.

Gráfica 31. Estimación de la Derrama de Otorgamiento de Crédito 2015-2021



Fuente: FOVISSSTE.

d. El descalce en la duración de las posiciones activas y pasivas en el Balance Consolidado del Fondo

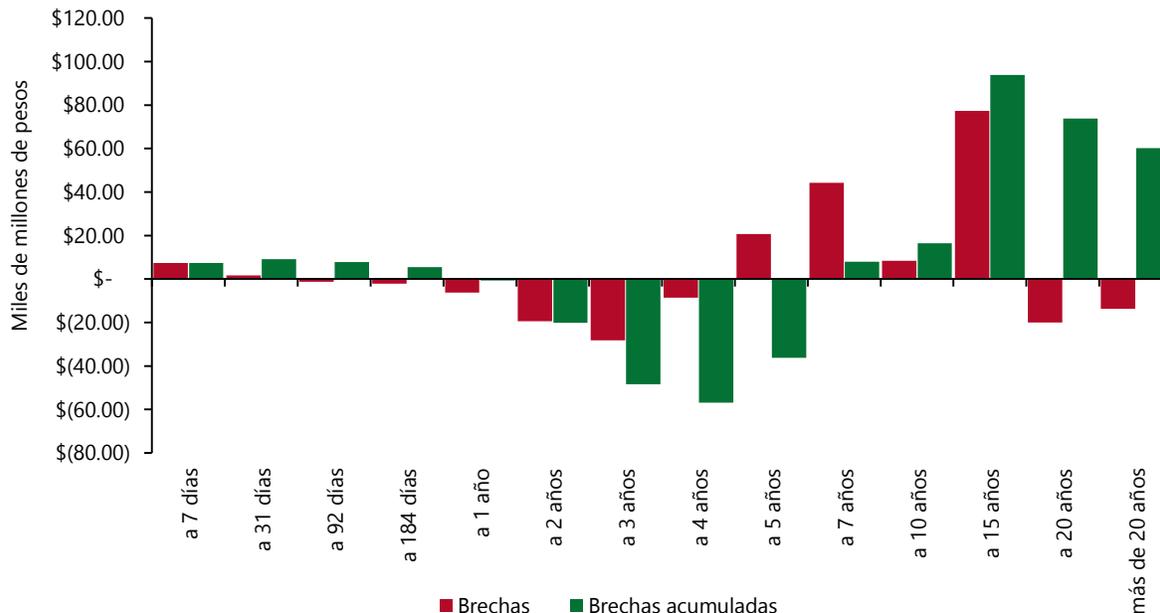
El riesgo de descalce⁶⁹ entre la duración de las posiciones activas y pasivas, o riesgo de balance, deriva de la pérdida potencial en que puede incurrir el FOVISSSTE ante la imposibilidad de que una posición no pueda ser oportunamente enajenada, adquirida o cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente. 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 2015, las brechas de vencimiento permitieron reconocer un riesgo de liquidez moderado en el mediano plazo (1 año), al observar un descalce en la estructura actual de activos y pasivos financieros consolidados en la banda de 184 días y 1 año. Dicho descalce surge a partir de que la cartera de crédito tiene una duración mayor a la de los pasivos fiduciarios⁷⁰ pero menor a la Subcuenta de Vivienda, que es un pasivo de largo plazo. Cabe señalar que la mayor parte del activo no se distribuye en bandas menores debido a que la cartera administrada es de reciente otorgamiento por la ampliación de metas de crédito a partir de 2009.

⁶⁹ Por descalce se entiende a los desequilibrios entre los plazos de recuperación de los activos con la de los pasivos.

⁷⁰ Se consideran pasivos fiduciarios a aquellos pasivos de los fideicomisos donde FOVISSSTE tiene la obligación de entregar el flujo recuperado del activo fideicomitado.

Gráfica 32. Brechas de Vencimiento al Cierre de Diciembre de 2015

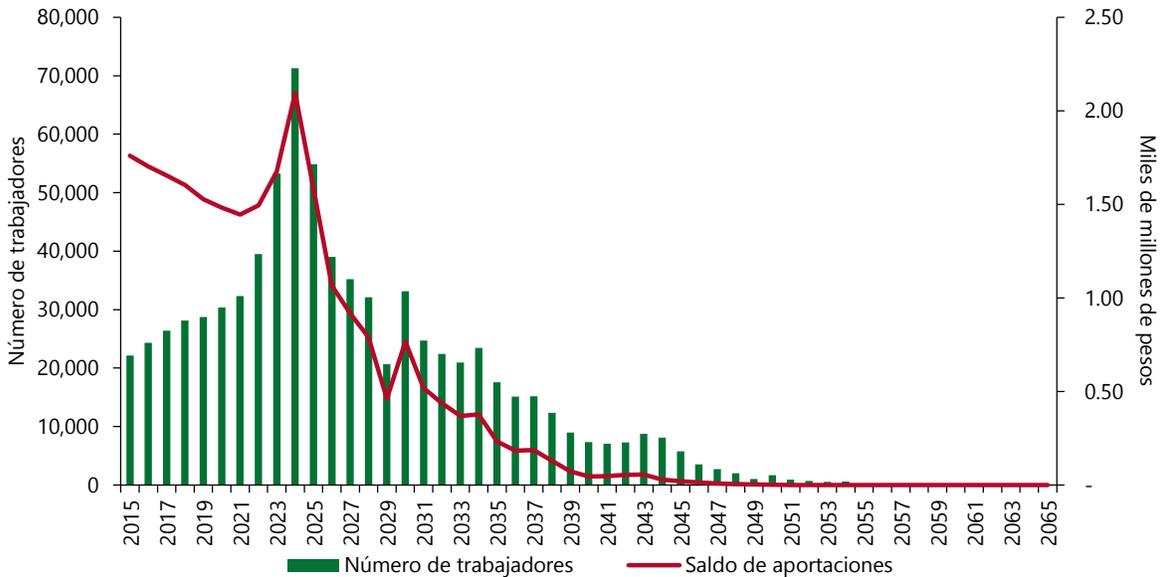


Fuente: FOVISSSTE.

e. Incremento en el Requerimiento de Devolución de las Aportaciones a favor de los Trabajadores no acreditados en los términos que lo permite la Ley

De acuerdo con el Estudio Actuarial de FOVISSSTE para 2015 y 2016, se estima que, considerando una población cerrada, el pasivo correspondiente a la subcuenta de vivienda se extinguiría en el año 2058. Se observa que de 2023 a 2025 se posee la mayor salida de recursos, debido a que el 20 por ciento de la población derechohabiente no acreditada del Fondo tiene actualmente entre 49 y 55 años, lo que eleva en 10 años la probabilidad de retiro por tiempo y servicio.

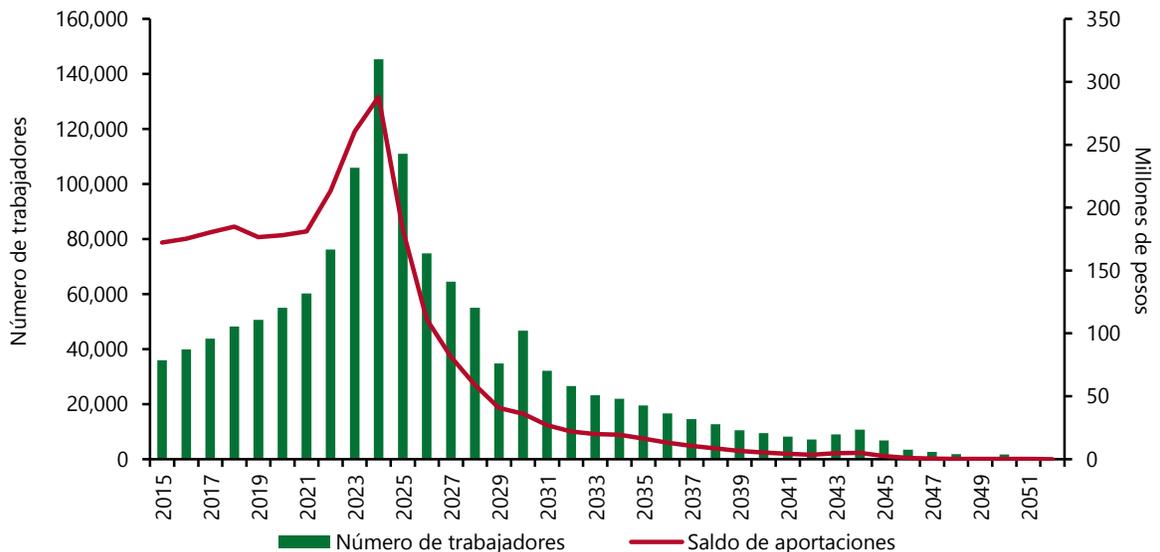
Gráfica 33. Proyección de Trabajadores Salientes y Flujo por la Devolución de Aportaciones del 5%⁷¹



Fuente: FOVISSSTE.

Asimismo, para el año 2030 existe otro incremento en la devolución de recursos causado por la probabilidad de retiro por jubilación de los trabajadores que actualmente cuentan con 44 y 45 años que representan el 5 por ciento de la población inicial.

Gráfica 34. Proyección de Trabajadores Salientes y Flujo por Devolución de las Aportaciones a favor de los Trabajadores Acumuladas Durante 1972 y 1992



Fuente: FOVISSSTE.

Por su parte, considerando también una población cerrada, el pasivo que representa a las aportaciones a favor de los trabajadores acumuladas de 1972 a 1992 se extinguiría hasta el año 2053. Se observa que durante los primeros 10 años se tiene la mayor salida de recursos por esta obligación, debido a

⁷¹ El flujo por la devolución de aportaciones equivale al valor presente del monto considerando una tasa de descuento del 3 por ciento.

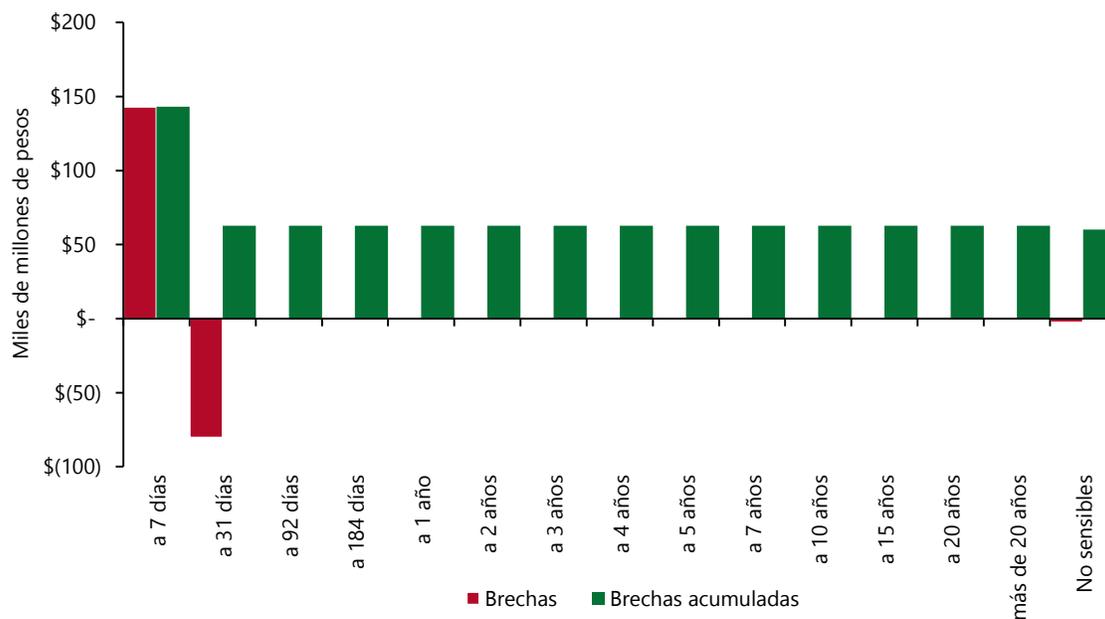
que la estructura de edad de los trabajadores con fondos acumulados hasta 1992 se concentra entre los 49 y 52 años de edad, donde prevalecen probabilidades altas en el corto plazo de salida por jubilación y retiro por tiempo y servicio, así como de invalidez total permanente y muerte.

5.3.1.4. Riesgo de Mercado

f. Diferencia en los plazos de Re depreciación entre los Activos y Pasivos Consolidados del Fondo

El riesgo de depreciación o de tasas de interés en el balance surge por la diferencia entre el plazo en que las tasas de interés se ajustan en los activos y los pasivos consolidados del Fondo. Mientras que la cartera de crédito propia y subyacente de los vehículos fiduciarios donde el Fondo tiene derechos de cobro se reprecia anualmente, los pasivos fiduciarios lo hacen mensualmente. Por lo anterior, el interés acumulado de los pasivos puede sobrepasar la re depreciación del activo generando una pérdida financiera para el Fondo.

Gráfica 35. Brechas de Re depreciación (diciembre 2015)



Fuente: FOVISSSTE.

Al cierre del ejercicio, se obtiene el escenario con el menor riesgo de tasa de interés que enfrenta el FOVISSSTE durante el año. Ambos, la cartera de crédito, principal activo, y la Subcuenta de la Vivienda, principal pasivo, se reprecian en enero de cada año. La primera por estar indizada al salario mínimo, la segunda al obtener un rendimiento equivalente al resultado neto del ejercicio anual del Fondo.

g. Variaciones en los precios de mercado de los valores que componen el portafolio de inversión del FOVISSSTE

Durante el 2015 el Fondo de la Vivienda del ISSSTE (FOVISSSTE) tuvo un portafolio con un valor de mercado promedio de 8 mil 419 mdp, de los cuales 92.5 por ciento estaban invertidos en instrumentos en reporto y 7.5 por ciento en instrumentos en directo, registrando una máxima pérdida esperada diaria por riesgo de mercado menor a 0.5 puntos base sobre el valor total del portafolio.

Cuadro 17. VaR de Mercado Diario

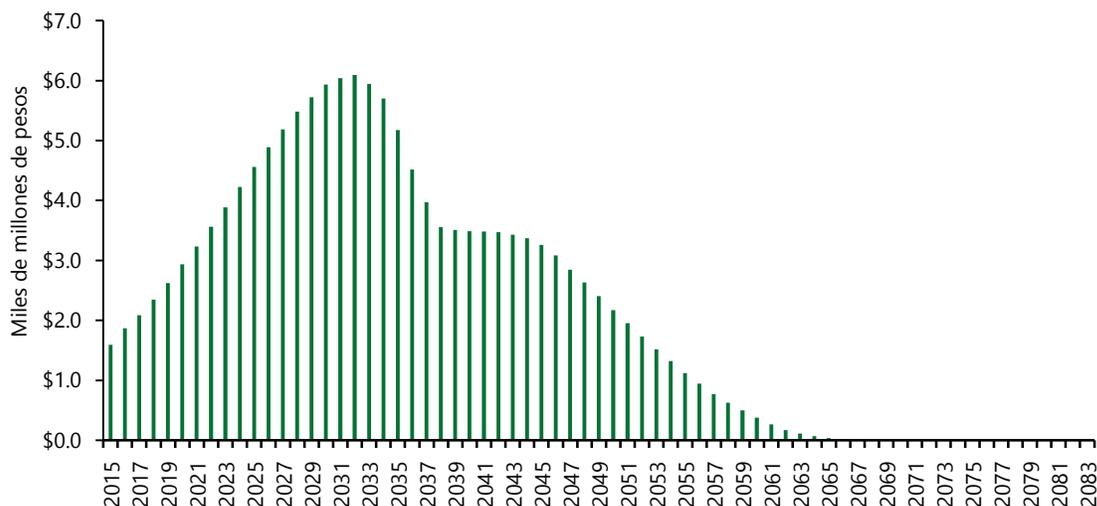
	Promedio		Mínimo		Máximo	
	Pesos	% del Portafolio	Pesos	% del Portafolio	Pesos	% del Portafolio
VaR^{1/} Diario	\$97,523.84	0.001158%	\$16,838.38	0.000167%	\$495,692.28	0.004613%

Notas: ^{1/} Se empleó el modelo de Valor en Riesgo (VaR) histórico aprobado por el Comité de Riesgos, empleando 750 observaciones.
Fuente: FOVISSSTE.

h. 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 contingente del Fondo

Durante el 2015, la solicitud de la aplicación del seguro de vida e invalidez total y permanente a cargo de FOVISSSTE aumentó aproximadamente en 1 mil 594 mdp. Por su parte, de conformidad con el Estudio Actuarial para el año 2032 se alcanzaría la mayor demanda de estimaciones por irrecuperabilidad de los derechos de cobro hasta por un monto de 6 mil 092.52 mdp durante el ejercicio.

Gráfica 36. Proyección de Estimaciones de Cuentas Incobrables⁷²



Fuente: FOVISSSTE.

Finalmente, la elasticidad⁷³ en las estimaciones de cuentas incobrables es unitariamente elástica a la probabilidad de muerte e invalidez total y permanente. Por lo tanto, en un escenario de estrés donde la probabilidad de que se ejerza el seguro a cargo del Fondo aumente en un 10 por ciento, el monto máximo que incrementaría el pasivo contingente necesario para hacer frente a dicho evento sería de 600 mdp, lo cual puede ser cubierto con las reservas para pérdidas no esperadas que ha constituido el FOVISSSTE.

5.3.2. Tratamiento a los Riesgos Discrecionales

5.3.2.1. 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 que permiten detectar oportunamente la cartera vencida con la finalidad de poner en marcha los mecanismos de cobranza adecuados. En este entendido, el FOVISSSTE ha implementado mecanismos automáticos y sistematizados de revisión de los créditos que permiten no sólo calificar el activo para obtener las estimaciones preventivas sino prever la necesidad futura de reservas financieras.

⁷² Para el análisis de sensibilidad en la tasa de descuento no se incluyó la estimación de cuentas incobrables por la aplicación del seguro de muerte o invalidez total y permanente, al ser un pasivo que no se ve afectado por dicha tasa.

⁷³ Es la sensibilidad de las estimaciones ante una variación en 1% de las probabilidades. Para el caso de la elasticidad en cuentas incobrables, es la variación en el monto de la pérdida estimada por la aplicación del seguro de muerte o invalidez total y permanente ante el incremento de 1% en la probabilidad de fallecimiento e invalidez.

a. El Retraso o incumplimiento en el Pago de los Créditos.

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 Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), y para pérdidas no esperadas. Para estas últimas, el Fondo cuida que mantengan el requerimiento mínimo 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 éste sea rebasado, se informa a las áreas tomadoras de decisión con la finalidad de implementar medidas urgentes para reducir la exposición al riesgo o la pérdida esperada de la posición hasta el restablecimiento del límite.

Las reservas para pérdida esperada por riesgo de crédito al cierre de diciembre de 2015 tenían la siguiente composición:

Cuadro 18. Composición y Cobertura de las Reservas para Pérdidas Esperadas por Riesgo de Crédito (Millones de Pesos)

		Cartera Propia	Cartera Cedida	Total
Cartera Vigente	Reservas	\$5,679.90	\$3,219.31	\$8,899.20
	% respecto al saldo insoluto	3.47%	2.30%	3.15%
Cartera Vencida	Reservas	\$8,420.37	\$1,998.76	\$10,419.13
	% respecto al saldo insoluto	5.14%	1.43%	49.74%
Total	Reservas	\$14,100.27	\$5,218.06	\$19,318.33
	% respecto al saldo insoluto	8.61%	3.73%	6.36%

Fuente: FOVISSSTE.

Por su parte, las reservas para pérdidas no esperadas al cierre de diciembre de 2015 se constituyeron de la siguiente manera:

Cuadro 19. Composición y Cobertura de las Reservas para Pérdidas No Esperadas por Riesgo de Crédito (Millones de Pesos)

	Cartera Propia	Cartera Cedida	Total	Activos Ponderados Sujetos a Riesgo de Crédito
Cartera Vigente	\$13,701.73	\$12,622.67	\$26,324.40	\$232,959.29
Cartera Vencida	\$692.57	\$350.16	\$1,042.73	\$9,227.70
Cartera Total	\$14,394.30	\$12,972.83	\$27,367.13	\$242,186.99

Fuente: FOVISSSTE.

Las reservas para pérdidas no esperadas permiten hacer frente a cualquier pérdida potencial derivada de la actividad de otorgamiento de crédito, y al cierre de diciembre de 2015 representan el 11.3 por ciento⁷⁴ de los activos sujetos a riesgo de crédito del FOVISSSTE. Considerando que el mínimo regulatorio equivale al 8 por ciento, el Fondo cuenta con una sobre reserva equivalente a 7 mil 992

⁷⁴ Se obtiene de dividir el total de reservas para pérdidas no esperadas entre el monto total de activos ponderados sujetos a riesgo de crédito.

mdp para hacer frente a otros riesgos como el de contraparte y a requerimientos de capital para riesgo de mercado y operacional.

b. El Incumplimiento de la Contraparte en las Inversiones en Títulos de Deuda.

Las reservas totales, para pérdidas esperadas y no esperadas, necesarias para hacer frente a la posición sujeta a riesgo de crédito por contraparte equivalen a 35.5 mdp, que son cubiertas por la sobre reserva que tiene el Fondo para la cartera de crédito.

5.3.2.2. 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, que equivalen a 884.77 mdp donde 714.20 mdp corresponden a la cartera propia y 170.57 mdp a la cartera cedida.

5.3.2.3. Riesgo de Liquidez

El tratamiento que recibe el riesgo de liquidez en el FOVISSSTE es preventivo, pues este riesgo se monitorea mensualmente 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.

5.3.2.4. Riesgo de Mercado

El tratamiento que recibe el riesgo de mercado en el FOVISSSTE es preventivo pues se monitorea diariamente el Valor en Riesgo⁷⁵ a través de un límite de exposición al riesgo. Lo anterior permite detectar oportunamente la desviación sobre dicho límite, informar a la Vocalía Ejecutiva y determinar las medidas adecuadas para reducir la exposición en la posición de valores.

Por su parte, la reserva para pérdidas no esperadas de la cartera de crédito, permite hacer frente a incrementos inusitados en los requerimientos de aplicación del seguro por muerte e invalidez total y permanente.

5.3.3. Conclusiones Sobre los Riesgos Discrecionales

5.3.3.1. Riesgo de Crédito

Al cierre de diciembre del 2015, las reservas totales para riesgos crediticios, compuestas por las reservas para riesgo de crédito de la cartera propia y de la cartera cedida⁷⁶, fueron de 46 mil 694.57 mdp⁷⁷, cifra mayor en 2 mil 254.13 mdp respecto al año anterior, debido a un incremento de casi 8,000 mdp en reservas para pérdidas no esperadas⁷⁸, que contrarrestó la disminución de 3 mil 337 mdp en reservas para pérdidas esperadas, derivada de la mejora en la calidad de la cartera por la reducción en el número de atrasos mensuales; y de la disminución en la exposición al riesgo

⁷⁵ A la máxima pérdida esperada de una posición en condiciones normales, a una probabilidad determinada en un plazo dado. En el caso del FOVISSSTE la probabilidad es del 99% y el plazo es de 1 día.

⁷⁶ A su vez, las Reservas para riesgo de crédito de la cartera cedida se componen por las reservas para las posiciones de riesgo de 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.

⁷⁷ Incluye una estimación para cubrir el seguro en los términos del artículo 182 de la Ley del ISSSTE de 9.12 millones de pesos.

⁷⁸ Las reservas de capital son equivalentes a un porcentaje de los activos ponderados sujetos a riesgo de crédito, mayor al 8 por ciento, que es el mínimo regulatorio.

ocasionada por la liquidación anticipada de 5 mil 897 créditos; 2 mil 673 créditos de la cartera propia y 3 mil 224 créditos de la cartera cedida.

El FOVISSSTE incrementó el nivel de reservas para pérdidas no esperadas de 9 por ciento a 11.3 por ciento de los activos ponderados sujetos a riesgo de crédito para incrementar el Índice de Fortaleza Patrimonial, lo cual se logró gracias a la disminución en las estimaciones para pérdida esperadas por riesgo de crédito.

5.3.3.2. Riesgo de Extensión

Para diciembre 2015 se estimaron reservas para riesgo por extensión de 12 meses de 884.77 mdp, monto superior en 219.41 mdp (32.98%) a lo registrado en diciembre de 2014, debido a un incremento en las reservas de la cartera propia de 177.66 mdp para ubicarse en 714.20 mdp, mientras que las reservas de la cartera cedida aumentaron en 41.75 mdp para ubicarse en 170.57 mdp.

5.3.3.3. Riesgo de Liquidez

Los resultados de los modelos de estimación utilizados para medir el riesgo de liquidez, indican que a diciembre de 2015 el Fondo cuenta con la liquidez necesaria para hacer frente a sus obligaciones de otorgamiento de crédito, pagos de obligaciones financieras de corto plazo y devolución de aportaciones para 2017; debido al incremento en las disponibilidades por el ingreso de 2 mil 011 mdp provenientes de la devolución de reservas de liquidez del fideicomiso TFOVI E 12U.

Sin embargo, se identificó un incremento en el riesgo de liquidez en el mediano y largo plazo, al observarse un descalce de mediano plazo en la estructura de activos y pasivos del Fondo, y al posible agotamiento de la cartera susceptible de ser bursatilizada al mantenerse las metas de otorgamiento y sostener el ritmo de bursatilizaciones.

En caso de que en el mediano y largo plazo las disponibilidades no sean suficientes para cumplir con las obligaciones financieras, será necesario ajustar las metas de otorgamiento y reducir el monto de las bursatilizaciones. Asimismo, se debe procurar que la duración de los pasivos fiduciarios se ubique alrededor de 10 años, a través de esquemas de aforo objetivo y que éstos sean convenidos a una tasa revisable.

5.3.3.4. Riesgo de Mercado

Respecto al riesgo de mercado que enfrenta la estructura de activos y pasivos del FOVISSSTE, las brechas de reprecación mostraron que, en los meses de noviembre y diciembre, se tiene el escenario con el menor riesgo de tasa de interés durante el año, debido a que la cartera de crédito, principal activo, y la Subcuenta de la Vivienda, principal pasivo, se reprecian en enero de cada año. La primera por estar indizada al salario mínimo, la segunda al obtener un rendimiento equivalente al resultado neto del ejercicio anual del Fondo. Como estrategia para tratar este riesgo de mercado, el Fondo recurre a su monitoreo periódico y a la constitución de reservas equivalentes a la necesidad de capital para cubrir las pérdidas potenciales.

Por su parte, el perfil de riesgo de mercado que enfrenta el portafolio de inversión del FOVISSSTE es bajo, en las variaciones en los precios de mercado de los valores que componen el portafolio al mostrar un Valor en Riesgo (VaR) mucho menor al límite de exposición al riesgo de mercado. Por lo

tanto, se concluye que el Fondo mantiene un nivel adecuado de riesgo de mercado en su portafolio, y los instrumentos que lo componen no ponen en riesgo la estructura financiera de la Institución.

5.3.4. Estatus y Tratamiento de Riesgos No Discrecionales

5.3.4.1. Riesgos Institucionales

De acuerdo con lo que se señaló al inicio del presente capítulo, en materia de riesgos institucionales el Fondo elabora anualmente un Programa de Trabajo de Administración de Riesgos Institucionales denominado PTARI, el cual permite la identificación de riesgos estratégicos que puedan afectar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, actualmente la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales cuenta con 5 riesgos identificados en diferentes áreas del Fondo, teniendo un grado de impacto y una probabilidad de ocurrencia según su ubicación en el mapa de riesgos, los riesgos identificados se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 20. Resumen de Riesgos Institucionales⁷⁹

#	Identificación	Clasificación	Causas o Factores de Riesgo	Acciones de Mitigación
1	Trámites y servicios otorgados deficientemente a los acreditados y/o derechohabientes	Riesgo de servicio	<ul style="list-style-type: none"> a) Información de trámites y servicios ineficientes b) Inexistencia de metodología para la medición de la calidad del servicio y grado de satisfacción de los derechohabientes c) Servicios prestados sin estándares de calidad d) Falta de capacitación al personal asesor de atención al público e) Carencia de seguimiento de la atención de quejas por folio 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Mayor difusión de información 2) Medición de la percepción ciudadana 3) Establecimiento de estándares de calidad 4) Elaboración de programas de capacitación para el personal que atiende al público
2	Procesos sustantivos operados de manera discrecional por falta de manuales formalizados y/o actualizados	Riesgo de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> a) Falta de manuales formalizados que sustenten la operación de los procesos sustantivos del FOVISSSTE observando los requerimientos de la normatividad aplicable y vigente b) Falta de actualización de los Manuales de Crédito y Riesgos c) Modificaciones a destiempo a los procesos por implementación de acciones de mejora y/o cambios en su marco regulatorio 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Diseño de lineamientos e integración de procesos alineados a la normatividad vigente aplicable
3	Servicios críticos dependientes de Tecnología de la Información no entregados	Riesgo de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Falta de actualización y formalización de los Planes referente a la Continuidad de la Operación b) Operación contable y sustantiva interrumpida por fallas de la infraestructura tecnológica c) Insuficiencia en la capacidad y condiciones del Centro de Continuidad de las Operaciones (CCO) 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Actualización y formalización de los Planes asociados a la Continuidad de las Operaciones 2) Verificación y evaluación de las Políticas de Seguridad que cumplan con los niveles requeridos por las mejores prácticas

⁷⁹ Para consultar el detalle ver el Anexo 3. Riesgos Institucionales

#	Identificación	Clasificación	Causas o Factores de Riesgo	Acciones de Mitigación
4	Tratamiento de la información efectuado de manera deficiente que obstaculiza la óptima toma de decisiones	Riesgo estratégico administrativo	<p>a) Ausencia de criterios para la solicitud y reporte de la información proporcionada por las áreas.</p> <p>b) Deficiencia de instrumentos de monitoreo y análisis de la información que dificulta la óptima toma de decisiones.</p>	<p>1) Elaborar una Guía de criterios para la requisición y reporte de la información</p> <p>2) Rediseñar el Tablero de Control para el seguimiento y cumplimiento de indicadores institucionales</p>
5	Aportaciones del 5 por ciento y amortizaciones de acreditados recuperadas distintas a lo programado	Riesgo estratégico administrativo	<p>a) Las Entidades no aplican las órdenes de descuento de altas y bajas de los créditos</p> <p>b) Dependencias que incumplen en la recaudación de las aportaciones y el entero de los descuentos para la recuperación del crédito</p> <p>c) Ingresos por afectaciones de participaciones federales correspondientes a las aportaciones del 5 por ciento individualizadas con rezago en tiempo para su aplicación</p>	<p>1) Elaboración de un reporte del control de la aplicación individualizada de Dependencias morosas que permita una aplicación efectiva de sus pagos</p>

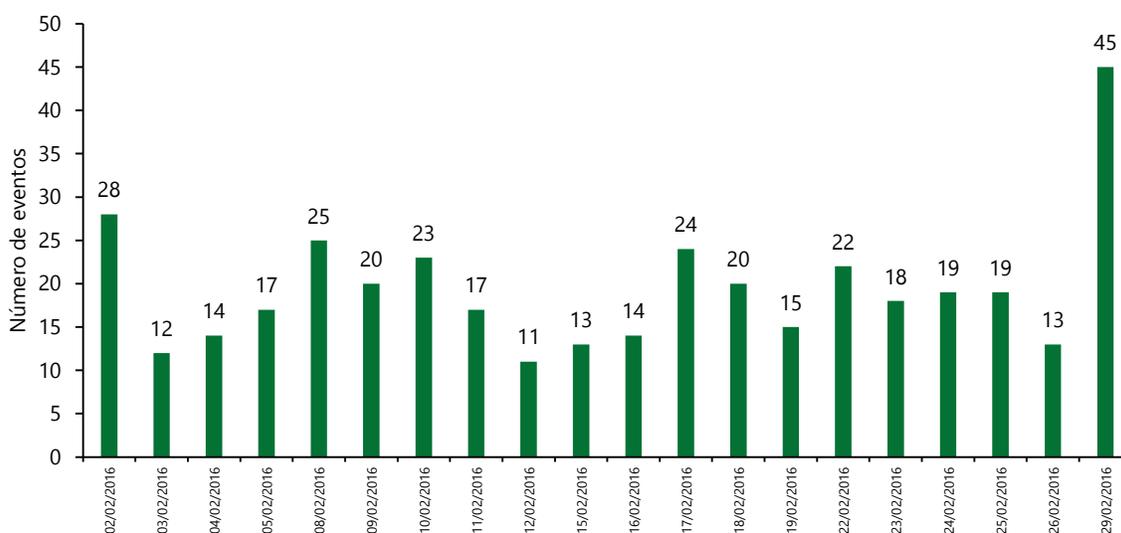
5.3.4.2. Riesgo Operativo

5.3.4.2.1. Riesgo Tecnológico

En materia de riesgo tecnológico, el Fondo analizó los eventos relacionados con soporte técnico y de telecomunicaciones, elaborando reportes que clasifican los eventos correspondientes a sistemas, hardware, software, telecomunicaciones e interrupción/incidencias en el suministro.

Los resultados obtenidos para el período de análisis se muestran en la siguiente gráfica, observando que el último día del mes de febrero registró una mayor cantidad de eventos.

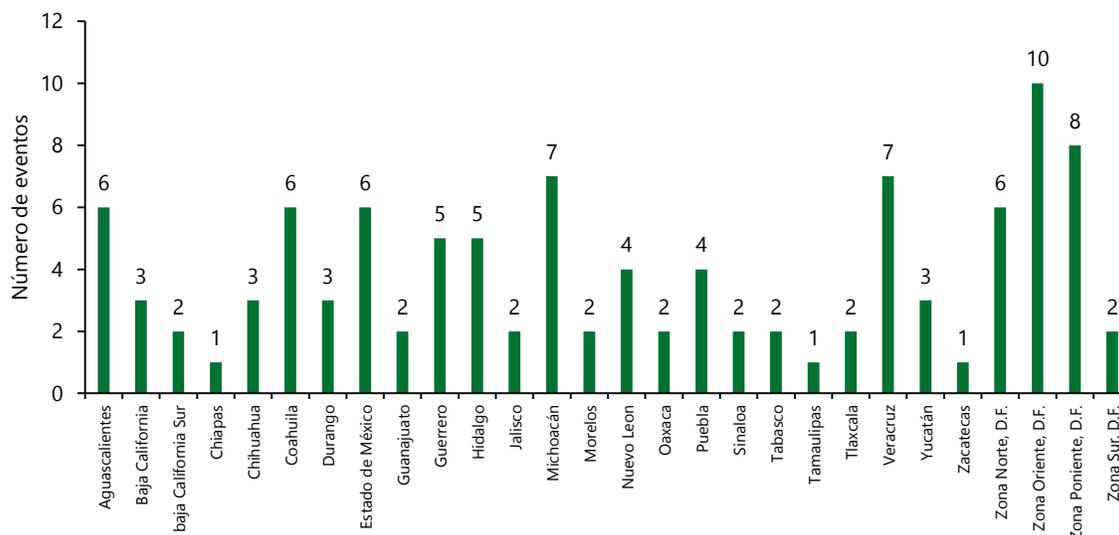
Gráfica 37. Eventos Correspondientes a Sistemas y Telecomunicaciones por Frecuencia Diaria del Mes de Febrero de 2016



Fuente: FOVISSSTE.

Con la información proporcionada por el sistema se pudo obtener un desglose por entidad federativa de los eventos observados. El edificio sede del Fondo (no incluido en la gráfica siguiente) fue donde se presentó la mayor cantidad de eventos con 282 lo que representa el 70 por ciento del total de eventos.

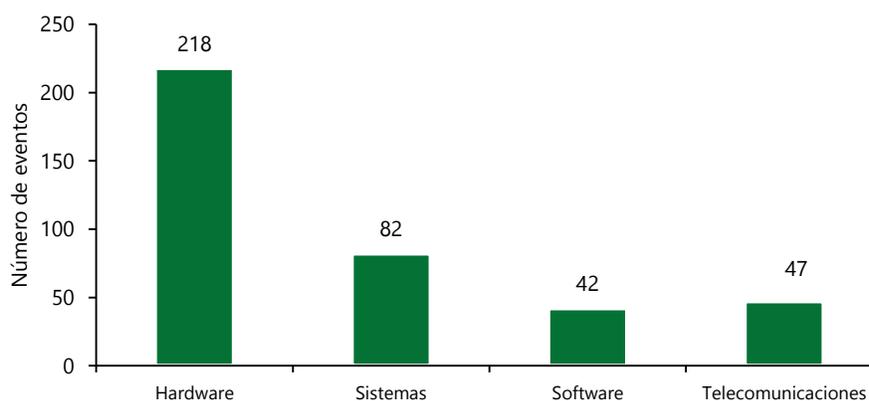
Gráfica 38. Eventos Correspondientes a Sistemas y Telecomunicaciones por Distribución Estatal del Mes de Febrero de 2016



Fuente: FOVISSSTE.

En total se presentaron 398 eventos de riesgo tecnológico, en la gráfica siguiente se puede observar la clasificación de dichos eventos por categoría. Se registraron 218 eventos en la clase hardware, 82 para sistemas, 47 en materia de telecomunicaciones y 42 en software.

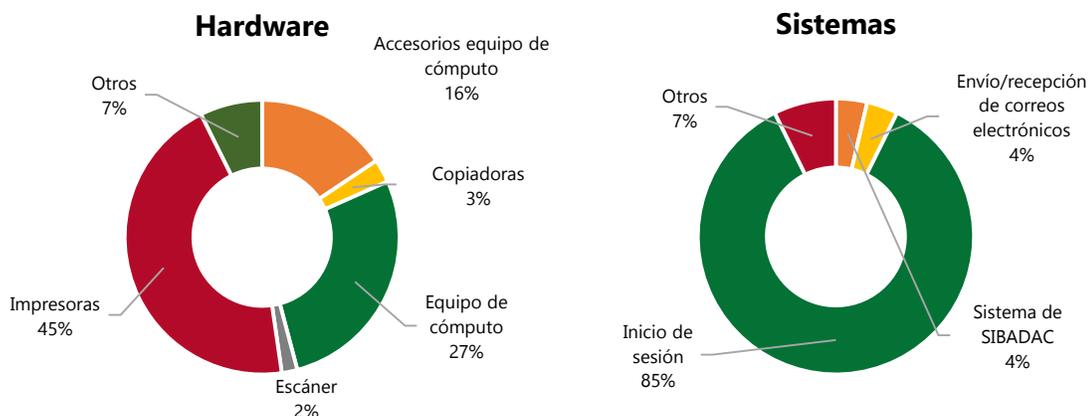
Gráfica 39. Riesgo Tecnológico por Categoría del Mes de Febrero de 2016



Fuente: FOVISSSTE.

Analizando el *hardware* del Fondo por categoría, observamos que los eventos con mayor frecuencia están asociados a impresoras y equipos de cómputo con el 45 por ciento y el 27 por ciento del total, respectivamente. En cuanto a los sistemas el 85 por ciento fueron eventos asociados con inicio de sesión. Tal y como se muestra en la siguiente gráfica.

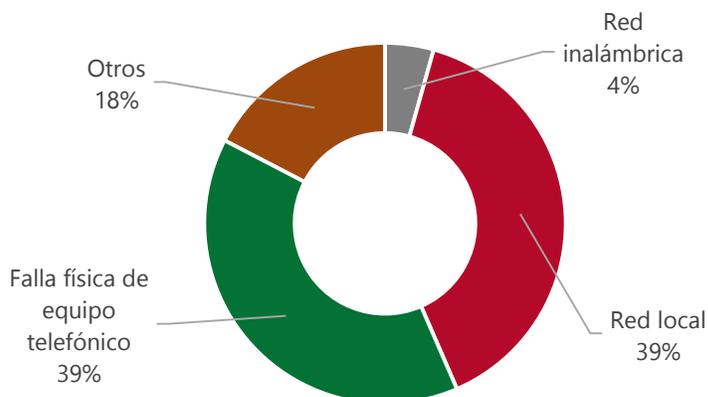
Gráfica 40. Incidentes en Hardware y Sistemas a Febrero de 2016



Fuente: FOVISSSTE.

Por último, en la gráfica siguiente se puede observar el detalle de los eventos de telecomunicaciones, la mayor parte de los cuales están vinculados con fallas en equipos telefónicos y con la red local.

Gráfica 41. Incidentes en Telecomunicaciones a Febrero de 2016



Fuente: FOVISSSTE

5.3.4.2.2. Riesgo Legal

Respecto al riesgo legal el FOVISSSTE mantiene una base de datos histórica sobre resoluciones judiciales y administrativas en las que el Fondo es parte y para dar cumplimiento a las modificaciones de las Disposiciones de Carácter General en materia de riesgo legal que se emitieron el 25 de enero de 2016. Adicionalmente, elabora reportes de todos los tipos de juicios promovidos o en contra del Fondo, identificando su estado según se encuentren pendientes de resolución al cierre del trimestre al que esté referido el reporte o los juicios resueltos durante el trimestre en cuestión, ya sea de manera favorable, desfavorable o por acuerdo entre las partes.

Los resultados preliminares muestran que el Fondo durante los meses de enero y febrero de 2016, inició 400 procesos judiciales en materia de cobranza judicial para la recuperación de aproximadamente 252.6 mdp.

5.4. Conclusiones del Capítulo

El FOVISSSTE cuenta con una identificación y clasificación los riesgos a los que está sujeto, lo que le permite establecer límites de exposición a los mismos acordes a su perfil de riesgo y establecer mecanismos para tratar dichos riesgos en caso de que los límites sean rebasados. Los puntos más relevantes para el tratamiento de los riesgos discretionales, que son aquellos que resultan de las decisiones de negocio que derivan en la toma de una posición de riesgo por parte de FOVISSSTE, son los siguientes:

- En lo que respecta al riesgo de crédito, las reservas para pérdidas no esperadas por este riesgo al cierre de diciembre de 2015 representaron el 11.3 por ciento de los activos sujetos a riesgo de crédito del FOVISSSTE.
- En cuanto al riesgo de extensión, se constituyeron reservas equivalentes a la pérdida esperada por este riesgo de 12 meses, que equivalen a 714.20 mdp para la cartera propia y 170.57 mdp para la cartera cedida.
- El tratamiento para el riesgo de liquidez en el FOVISSSTE es preventivo, ya que este riesgo se monitorea mensualmente y se informa a las áreas tomadoras de riesgo del FOVISSSTE y a la Comisión Ejecutiva para tomar las medidas pertinentes.
- Para el riesgo de mercado se monitorea diariamente el Valor en Riesgo, tomando en cuenta el límite de exposición al riesgo definido y se informa a la Vocalía Ejecutiva del Fondo para que se determinen las medidas adecuadas a realizar.

Los puntos a resaltar sobre el tratamiento de los riesgos no discretionales, es decir, aquellos resultantes de la operación del negocio, son los siguientes:

- Respecto a los riesgos institucionales, el FOVISSSTE cuenta con el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos “PTARI”, reconocido por el Sistema Corporativo de Gestión de la Calidad bajo la norma internacional ISO 9001:2015, el cual permite entrar en un proceso de mejora continua en conjunto con las áreas participantes, mediante la identificación de riesgos y el establecimiento de controles, con el objetivo de dar mejores servicios elevando los niveles de eficiencia en los procesos clave del Fondo.
- En relación a los riesgos operativos, en materia de riesgo tecnológico se lleva un registro de las diferentes incidencias tecnológicas que ocurren en el Fondo. Por lo que respecta al riesgo legal, el Fondo a través de sus áreas conducentes, elabora reportes de todos los juicios en los que el Fondo es parte, para poder determinar el posible impacto financiero que la institución tendría en caso de perder dichos juicios.



Capítulo 6. Proyecciones Financieras del FOVISSSTE

Capítulo 6. Proyecciones Financieras del FOVISSSTE

El presente capítulo presenta el comportamiento financiero esperado del Fondo de la Vivienda del ISSSTE para el período 2016-2018, flujo de efectivo, balance general y estado de resultados.

Para realizar las proyecciones se recurrió a una herramienta de planificación que incluye las variables financieras más relevantes en la operación del Fondo. Esto permite la simplificación de un Modelo de Simulación Financiera, que parte del análisis de la situación actual del Fondo y considera supuestos tanto internos como externos para proyectar los resultados esperados en los siguientes tres años.

Entre las variables internas más relevantes se considera el rendimiento de la subcuenta de vivienda, tasa de interés para los acreditados, el número de créditos colocados por producto, monto de financiamiento externo, recuperación de cartera, deterioro histórico de la cartera y nivel de reservas. Respecto a las variables externas, las más importantes son tasa de inflación y tasa esperada del financiamiento externo. La finalidad es conocer con antelación, y con un margen de confianza, el impacto probable de estas variables en la viabilidad financiera del Fondo en los próximos años (ver detalle en el Anexo 2 Nota Metodológica del Modelo de Simulación Financiera).

La prospectiva presentada como parte del Plan Estratégico de Negocios del FOVISSSTE presenta un Plan Financiero que incluye: a) Flujos de Efectivo Proyectados, b) Estados Financieros Proforma y c) Proyecciones de Tasa Activa vs Tasa Pasiva. Las proyecciones de las variables macroeconómicas utilizadas están basadas en los Criterios Generales de Política Económica 2016 (CGPE) que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Las previsiones 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. A partir de estas proyecciones de flujos se elaboran los estados financieros proforma.

6.1. Programa de Otorgamiento de Crédito

Para el 2016, con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en el Programa Nacional de Vivienda y a las estrategias planteadas en la Política Nacional de Vivienda, el FOVISSSTE tiene estimado otorgar 121 mil 102 créditos⁸⁰, de los cuales 76 mil 102 son créditos hipotecarios y 45 mil créditos para mejoramiento de vivienda.

El número de créditos programados en la modalidad tradicional seguirán orientados a trabajadores con rangos salariales de 3.0 hasta 6.0 SMMGV, mientras que el crédito con subsidio se dirigirá a trabajadores con sueldo básico de 1.0 hasta 5.0 SMMGV y los esquemas Aliados Plus y Respaldados estarán focalizados a las personas con un rango salarial arriba de 6.0 VSMMG. Lo anterior es consistente con la viabilidad financiera del Instituto y las necesidades de vivienda. A continuación se presenta a detalle la colocación de créditos por esquema para el 2016.

Cuadro 21. Otorgamiento de Crédito Esperado para 2016

Esquema	2016
Tradicional	46,352
FOVISSSTE en Pesos Pagos Crecientes	8,000
FOVISSSTE en Pesos	2,000
Respaldados (Respalda2)	250
Respaldados (Respalda2 M)	45,000
Aliados Plus (Alia2Plus)	3,500
Con Subsidio	10,000
Pensionados (Pensiona2)	2,000
FOVISSSTE-INFONAVIT Conyugal	1,500
FOVISSSTE-INFONAVIT Individual	500
FOVISSSTE Segundo Crédito	2,000
Total	121,102

Fuente: FOVISSSTE

6.2. Variables

Las variables internas consideradas por el Modelo de Simulación Financiera que permitieron proyectar el comportamiento del Fondo durante el período 2016-2018 son las siguientes:

⁸⁰ Diario Oficial de la Federación del 12 de abril de 2016, Acuerdo 69.1352.2015 por el que se aprueba la modificación del Acuerdo 77.1350.2015 de la Junta Directiva, en sus numerales primero y quinto del Programa del Presupuesto de Ingresos y Egresos 2015 del Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Cuadro 22. Variables Internas del Modelo

Parámetros	2016	2017	2018
Tasa de interés sobre UMAs	5.2%	5.2%	5.2%
Aforo bursatilizaciones	14.0%	21.0%	21.0%
Aforo líneas de almacenamiento	25.0%	25.0%	25.0%
Deterioro de cartera	0.6%	0.6%	0.6%
Morosidad para segregar cartera (meses)	48	48	48
Comisión por originación (pesos por crédito originado)	4,600	4,600	4,600
Tasa de financiamiento externo ^{1/}	5.90%	5.90%	5.90%
Fondeo externo (Millones de pesos)	10,000	0	10,000
Límite de Bursatilizaciones (Millones de pesos)	17,000	17,000	17,000

Nota: ^{1/} Es el costo ponderado de la tasa efectiva de las bursatilizaciones, líneas de almacenamiento y cesión definitiva de derechos fiduciarios dada la estructura (aforo, amortización, full turbo).

Fuente: FOVISSSTE.

Dentro de las variables internas se incluyeron la Unidad de Medida y Actualización (UMA)⁸¹, la tasa de interés sobre UMAs, mientras que en las externas se consideró la inflación, como se muestran las variables utilizadas.

Cuadro 23. Variables Macroeconómicas

Variable	2016	2017	2018
PIB	3.10%	4.00%	4.50%
Inflación	3.00%	3.00%	3.00%
Cetes	4.00%	5.00%	5.80%
UMA	73.04	75.23	77.49

Fuente: FOVISSSTE con información de Criterios Generales de Política Económica 2016 (CGPE) de la SHCP.

6.3. Comportamiento esperado del Universo de Trabajadores y Pensionados del Sector Público Federal

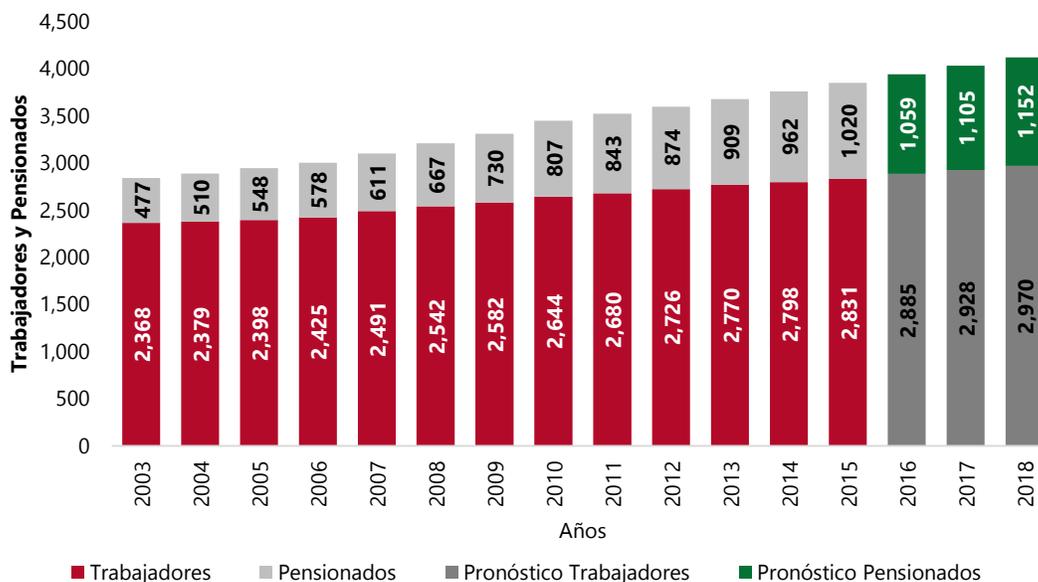
El FOVISSSTE, como entidad desconcentrada del Gobierno Federal, recibe aportaciones de los trabajadores cotizantes; por lo anterior, se estima que el crecimiento en el número de trabajadores y de pensionados para el período 2016-2018⁸² sea el siguiente.

⁸¹ Diario Oficial del 27 de enero de 2016, DECRETO por el que se declara reformadas y adicionadas diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de desindexación del salario mínimo. Debido a la entrada en vigor del decreto que establece que los créditos cuyos montos se actualicen con base al salario mínimo vigentes a la entrada en vigor del mismo no podrán actualizar el saldo en moneda nacional de este tipo de créditos a una tasa que supere el crecimiento porcentual de la UMA.

⁸² La estimación se realizó tomando en cuenta el historial de trabajadores y pensionados del Sector Público del período de 2003 a 2015, y utilizando método de mínimos cuadrados ordinarios (MCO).

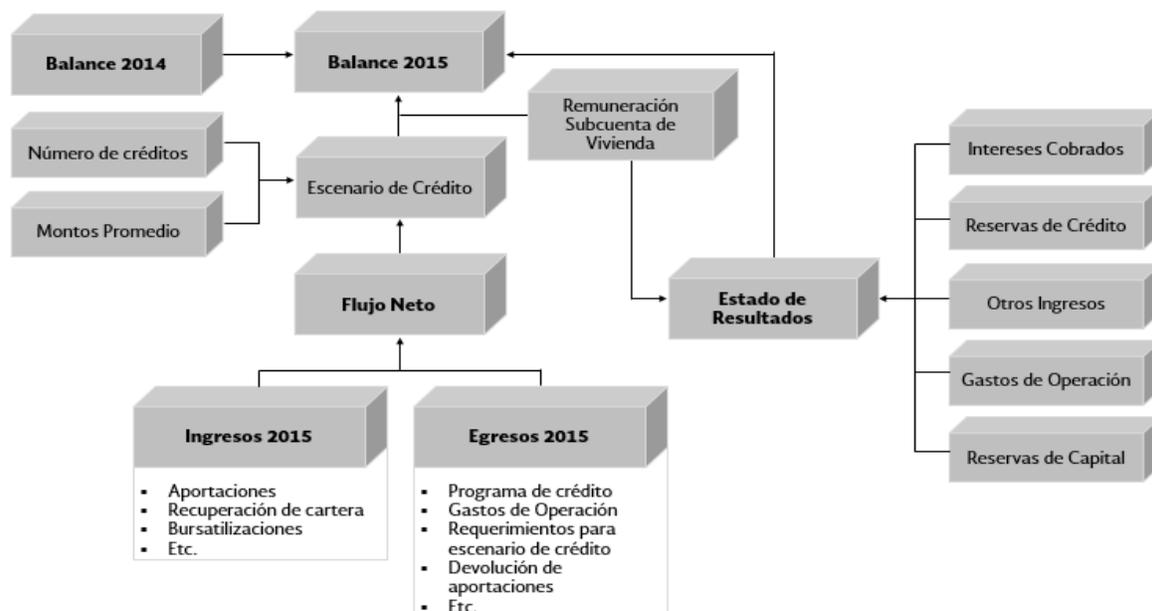
Gráfica 42. Universo de Trabajadores y Pensionados del Sector Público (Miles de Personas)

Fuente: FOVISSSTE con datos de Anuarios Estadísticos del ISSSTE, cifras 2016 a 2018 estimaciones.



Estas estimaciones parten de las variables planteadas en el contexto macroeconómico, el crecimiento esperado de los trabajadores que ingresen al sector público, el análisis de cartera y la investigación de la situación financiera de los años previos 2013-2015. Estos son elementos que sirven como herramientas que ayudan a construir la situación financiera de los próximos años, además de considerar el deterioro de la cartera de uno por ciento para los siguientes tres años y la segregación de la cartera a los 48 meses.

Figura 18. Interrelación de Variables Internas en el Modelo



Fuente: FOVISSSTE.

6.4. Entradas de Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo permite conocer los cambios en el efectivo y en los equivalentes que se producen en los estados de resultados, por lo tanto es necesario conocer las fuentes de ingreso y saber qué parámetros intervienen en la generación de ingresos para su estimación en los próximos años.

Es importante señalar que la tasa estimada de interés sobre UMAs en la cartera de crédito para los próximos tres años será de 5.2 por ciento; bajo esta premisa, los intereses por cartera existente y nueva se incrementarán para los próximos tres años.

La recuperación de cartera hipotecaria de los créditos dados con anterioridad se convierte en una entrada significativa de ingresos. Además, el Fondo tiene fuentes externas de ingresos a través de la bursatilización de cartera entre el público inversionista, líneas de almacenamiento y cesión definitiva de derechos fiduciarios. Para detallar mejor los elementos que conforman los ingresos se presenta la siguiente figura:

Figura 19. Conformación de los Ingresos del Fondo

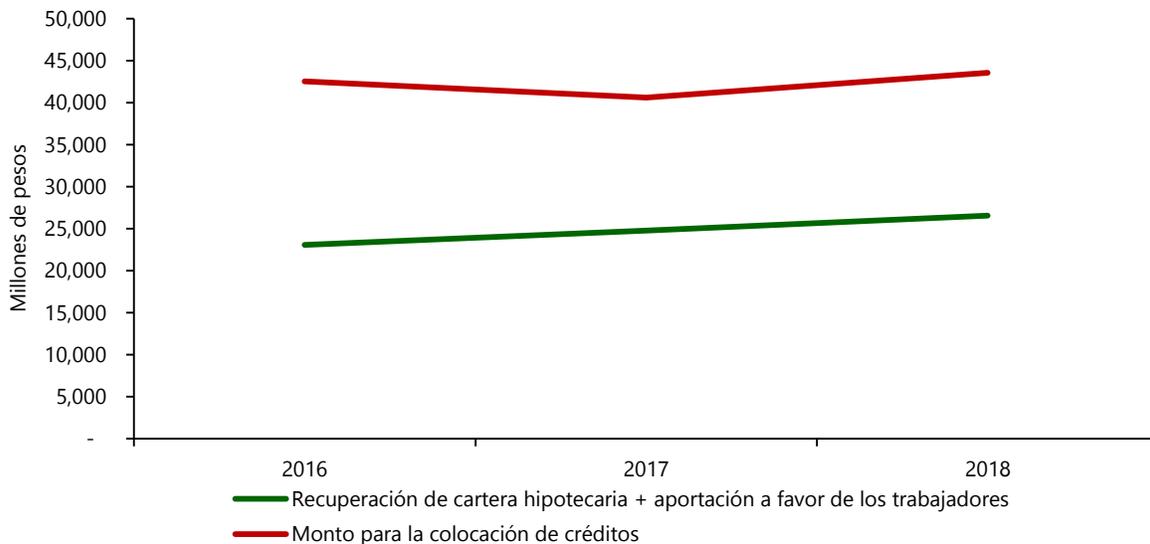


Fuente: FOVISSSTE.

De acuerdo a las estimaciones del Modelo de Simulación Financiera, basadas en las estrategias de financiamiento externo y recuperación de cartera, para el año 2018 se espera que el Fondo obtenga ingresos por 59 mil 325 millones de pesos, de los cuales la Emisión de Certificados Bursátiles, como parte de la estrategia institucional (bursatilizaciones), aporten 28.7 por ciento, las aportaciones de los trabajadores 23.0 por ciento, mientras que la recuperación de cartera representará el 21.7 por ciento, las líneas de almacenaje 16.9, cesión definitiva de derechos fiduciarios de 8.4 por ciento y las comisiones por administración por 1.3 por ciento.

En la gráfica siguiente se puede observar que, durante el horizonte de proyección, la suma de la recuperación de la cartera hipotecaria propia y las aportaciones a favor de los trabajadores represente en promedio el 58.7 por ciento del monto para el otorgamiento de crédito.

Gráfica 43. Recuperación de Cartera Hipotecaria + Aportaciones a favor de los Trabajadores vs Monto para Colocación de Créditos, Millones de Pesos



Nota: El monto para la colocación de créditos considera la aplicación de la subcuenta de vivienda
Fuente: FOVISSSTE.

6.4.1 Estrategia de Financiamiento 2016-2018

Con el propósito de obtener liquidez para incrementar la oferta de créditos hipotecarios y satisfacer la demanda de vivienda de los trabajadores al servicio del Estado, el FOVISSSTE ha desarrollado estrategias para la obtención de recursos a través de financiamiento externo mediante lo siguiente:

1. Esquemas de Bursatilización.
2. Líneas de Almacenamiento con la Banca de Desarrollo y la Banca Comercial.
3. Cesión Definitiva de Derechos Fiduciarios.

La Bursatilización, es la cesión de derechos de crédito a un Fideicomiso que emite Certificados Bursátiles Fiduciarios (CBF's). A partir de que el FOVISSSTE incursionó en los mercados con cartera, las emisiones bursátiles del FOVISSSTE, se identifican con la denominación TFOVIS, TFOVICB, FOVIHIT y TFOVIE. Las estructuras pueden o no incluir Garantía de Pago Oportuno (GPO).

Las Líneas de Almacenamiento, consisten en la obtención de recursos a través de instituciones financieras, mediante la cesión de derechos de crédito a un Fideicomiso, el cual recibe los fondos por parte de la institución financiera y los transfiere al FOVISSSTE de acuerdo a la valuación y saldo insoluto de la cartera hipotecaria que integra la cesión de derechos.

Cesión Definitiva de Derechos Fiduciarios, es un vehículo fiduciario por medio del cual se transfiere la propiedad de los derechos económicos derivados de un contrato existente a un fideicomiso, con el objeto de recaudar los flujos de dinero producto de estos derechos económicos en cuentas del fideicomiso y servir de fuente de pago de las obligaciones adquiridas.

Para dar cumplimiento a la colocación de créditos esperada para este período, se prevé realizar Emisiones de Certificados Bursátiles entre el público inversionista, Líneas de Almacenamiento con

la Banca de Desarrollo y la Banca Comercial, y Cesión Definitiva de Derechos Fiduciarios de la siguiente manera:

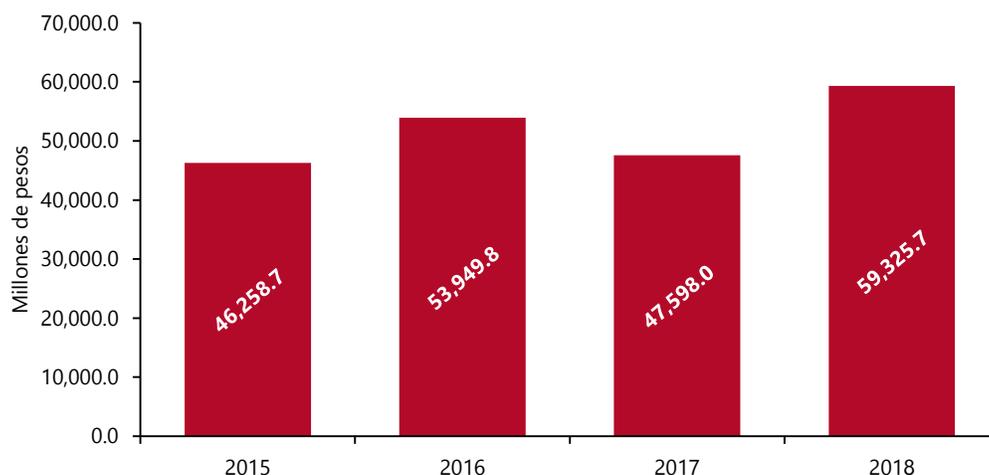
Cuadro 24. Financiamiento Externo 2016-2018, Millones de Pesos

Concepto	2016	2017	2018
Bursatilizaciones	17,000	17,000	17,000
Líneas de Almacenamiento	10,000	0	10,000
Cesión Definitiva de Derechos Fiduciarios	3,000	5,000	5,000

Fuente: FOVISSSTE.

Esto es, de 2016 a 2018, el promedio de los ingresos generados mediante el financiamiento externo a través de las bursatilizaciones será de 17 mil millones de pesos, mientras que las aportaciones de los trabajadores generarán un poco más de 13 mil millones de pesos en promedio y las líneas de almacenaje aportarán 10 mil millones de pesos en 2016 y 2018. Cabe mencionar que las líneas de almacenaje y bursatilizaciones sólo se utilizarán a medida que la colocación de créditos lo requiera. A continuación se presenta el detalle de los ingresos que obtendrá el Fondo.

Gráfica 44. Flujo de Ingresos del FOVISSSTE, Millones de Pesos



Fuente: FOVISSSTE.

Conforme lo anterior, el flujo de recursos del FOVISSSTE se verá incrementado en el período de tiempo considerando, al pasar de 46 mil 258.7 millones de pesos a 59 mil 325.7 millones de pesos, es decir un aumento de 28.2 por ciento.

Cabe mencionar que las líneas de almacenaje y bursatilizaciones sólo se utilizarán a medida que la colocación de créditos lo requiera. A continuación se presenta el detalle de los ingresos que obtendrá el Fondo.

Cuadro 25. Flujo de Ingresos Proyectados, Millones de Pesos

Concepto	2015	2016	2017	2018	Tasa de Crecimiento 2015-2018
Aportaciones a favor de los trabajadores	12,567.6	12,402.5	13,022.6	13,673.7	8.8

Recuperación de cartera hipotecaria	12,352.9	10,659.2	11,765.7	12,864.4	4.1
Otros ingresos	3,455.7	888.1	809.6	787.5	(77.2)
Nuevos fondeos	1,989.9	10,000.0	-	10,000.0	402.5
Bursatilizaciones	15,892.7	17,000.0	17,000.0	17,000.0	7.0
Cesión definitiva de derechos fiduciarios	-	3,000.0	5,000.0	5,000.0	N.A
Total de Ingresos	46,258.7	53,949.8	47,598.0	59,325.7	28.2

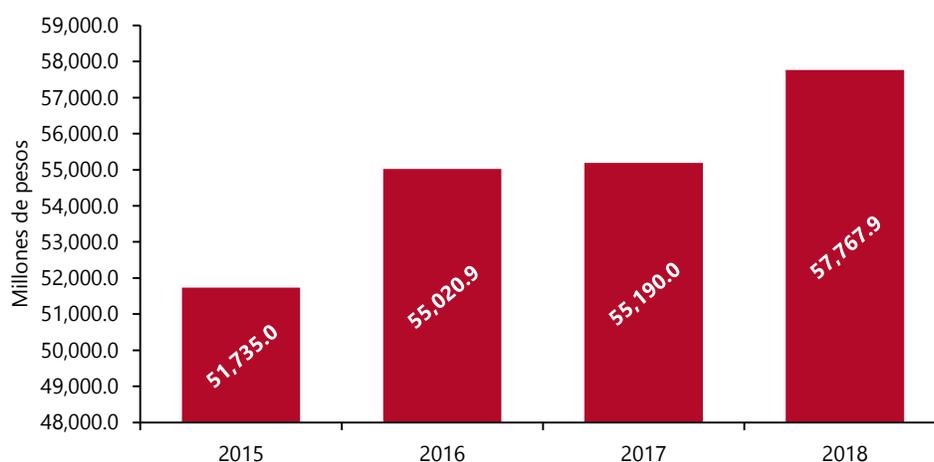
Fuente: FOVISSSTE.

6.5. Salidas de Flujo de Efectivo

Por lo que respecta a los egresos, éstos permiten planear las operaciones de los costos y gastos, es por ello que en este punto se deben considerar los elementos que conforman las salidas de efectivo que tendrá el Fondo en los próximos años.

Existen tres conceptos importantes que generan las principales salidas, el primero de ellos es el otorgamiento de créditos hipotecarios, el segundo se refiere al pago de financiamiento externo y, el tercero a la devolución de la subcuenta de vivienda al momento de retiro de los trabajadores que nunca adquirieron un crédito hipotecario o que lo liquidaron⁸³ y, por tanto, cuentan con recursos en su subcuenta de vivienda. A continuación se presentan los egresos del Fondo.

Gráfica 45. Flujo de Egresos del FOVISSSTE, Millones de Pesos



Fuente: FOVISSSTE.

Para el 2018, en la distribución de las erogaciones del Fondo, el monto para los créditos otorgados representarán el 65.8 por ciento del flujo de salida, mientras que las devoluciones de la subcuenta de vivienda representarán el 14.7 por ciento y la aplicación de la subcuenta de vivienda para créditos representará el 9.7 por ciento, entre los tres suman el 90.1 por ciento de los egresos. Los gastos de administración y promoción y el pago del financiamiento externo representan el 9.9 por ciento. Dicha distribución es semejante para los dos años que anteceden.

Cuadro 26. Flujo de los Egresos, Millones de Pesos

Concepto	2015	2016	2017	2018	Participación %
----------	------	------	------	------	-----------------

⁸³ En los últimos cinco años, los datos reflejan que cada vez existe una mayor cantidad de trabajadores que deciden pensionarse, por lo anterior los egresos por concepto de la devolución de la subcuenta de vivienda será cada vez mayor.

Créditos otorgados	32,978.3	37,406.8	35,406.8	38,000.0	65.8
Entrega subcuenta de vivienda por crédito	9,337.7	5,152.0	5,204.8	5,586.0	9.7
Devolución aportaciones 1972-1992	98.6	98.6	98.6	98.6	0.2
Devolución aportaciones 1993 en adelante	6,436.1	6,923.1	7,615.4	8,376.9	14.5
Gasto de administración y promoción	2,884.3	3,217.0	3,313.5	3,412.9	5.9
Pago de bursatilizaciones	-	2,223.4	1,694.8	2,293.5	4.0
Amortización en las líneas de almacenamiento			1,856.0		
Total de Egresos	51,735.0	55,020.9	55,190.0	57,767.9	100.0

Fuente: FOVISSSTE.

Con base en las proyecciones de flujo de entrada y de salida se estiman las disponibilidades para el período de 2016 a 2018, las cuales se espera disminuyan en el tiempo, al pasar de 8 mil 353.6 millones de pesos a 2 mil 319.3 millones de pesos, una disminución de 72 por ciento como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 27. Disponibilidades Proyectadas, Millones de Pesos

Concepto	2015	2016	2017	2018
Flujo del ejercicio	(5,476.2)	(1,071.1)	(7,592.0)	1,557.7
Disponibilidad Inicial	14,568.7	9,424.7	8,353.6	761.7
Disponibilidades Finales	9,092.5	8,353.6	761.7	2,319.4

Fuente: FOVISSSTE.

6.6. Estados Financieros Proforma

Balance General

Como resultado de la proyección del flujo de efectivo de las variables y/o conceptos que constituye tanto el Activo como el Pasivo y el Capital, a continuación se expone el comportamiento esperado para el período 2015-2018.

En términos del Activo, se espera que 2016 respecto a 2015 registre un aumento de 2.6 por ciento, mientras que para 2018 el crecimiento sea de 5.2 por ciento respecto del 2016.

En dicho comportamiento esperado, es la cartera de crédito a la vivienda la que explica la mayor parte del Activo, ya que ésta pasará de 147 mil millones de pesos en 2015 a 198 mil 646.4 millones de pesos en 2018, esto es un crecimiento 35.1 por ciento, como resultado del mayor otorgamiento de crédito esperado por los trabajadores.

Es de señalar que el nivel de crecimiento del Activo puede ser mayor, sin embargo, en virtud de las nuevas disposiciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, se tiene que constituir reservas de capital, las cuales para los tres años de proyección suman cantidades importantes de recursos, por ejemplo, de 2016 a 2018, se estima pasen las reservas de 35 mil 552.2 millones de pesos a 56 mil 864.1 millones de pesos, esto es, un aumento de 21 mil 311.9 millones de pesos.

Cuadro 28. Balance General Proforma (Activo 1/2), Millones de Pesos

Concepto	2016	2017	2018
Activo			
Disponibilidades	1,255.6	100.0	1,321.3
Inversiones en valores	7,098.0	661.7	998.0
Títulos para negociar	0.0	0.0	0.0
Títulos conservados a su vencimiento	998.0	661.7	998.0
Títulos recibidos en reporto	6,100.0	-	-
Cartera de crédito a la vivienda vigente	162,258.0	184,019.1	198,646.4
Cartera de crédito vigente	161,776.0	183,522.7	198,135.2
Cartera en prorroga	482.0	496.4	511.1
Cartera de crédito a la vivienda vencida	2,500.7	2,351.0	2,223.1
Cartera de crédito (no bursatilizada)	164,758.7	186,370.1	200,869.4
Estimación preventiva para riesgo crediticios	(35,552.2)	(44,410.2)	(56,864.1)
Reservas de crédito y riesgo de extensión	(10,006.1)	(10,638.4)	(11,437.2)
Reservas de capital	(25,546.1)	(33,771.8)	(45,426.9)
Total de cartera de crédito (neto)	129,206.6	141,959.9	144,005.3
Derechos de cobro (aforo)	38,712.0	36,927.6	36,058.9
Estimación por irrecuperabilidad o difícil cobro	(16,841.2)	(15,717.4)	(14,309.5)
Otras cuentas por cobrar (neto)	3,651.5	3,545.9	3,504.0
Otros activos	329.2	329.2	329.2
Cargos diferidos, pagos anticipados e intangibles	329.2	329.2	329.2
Otros activos	-	-	-
Activo total	163,411.6	167,806.9	171,907.3

Fuente: FOVISSSTE.

Cuadro 29. Balance General Proforma (Pasivo 2/2), Millones de Pesos

Concepto	2016	2017	2018
Pasivo			
Fondo de la vivienda	153,405.7	157,801.0	161,901.4
Aportaciones a favor de los trabajadores (1972-1992)	2,432.0	2,333.5	2,234.9
Aportaciones a favor de los trabajadores 5% SAR	146,566.4	151,001.2	155,109.0
Aportaciones 5% SAR pendientes de cobro	174.9	69.4	27.5
Intereses provenientes del remanente de operación	4,232.3	4,397.0	4,530.0
Otras cuentas por pagar	10,005.9	10,005.9	10,005.9
Créditos diferidos y otros cobros anticipados			
Total pasivo	163,411.6	167,806.9	171,907.3
Patrimonio	-	-	-
Patrimonio ganado			
Resultado neto	-	-	-
Suma pasivo y patrimonio	163,411.6	167,806.9	171,907.3

Fuente: FOVISSSTE.

En lo que corresponde al pasivo, se espera registre un saldo en 2018 por 171 mil 907.3 millones de pesos, cifra superior en 8 mil 495.6 millones de pesos a la registrada en 2016, lo cual representa un aumento de 5.2 por ciento en ese período.

Lo anterior se explica principalmente por las mayores aportaciones del 5.0 por ciento SAR esperadas por parte de los trabajadores, en razón del aumento salarial contemplado cada año, así como un mayor número de incorporación de trabajadores y por los intereses provenientes de los remanentes de la operación.

Estado de Resultados

En lo que corresponde al estado de resultados, se espera que en 2018 el Fondo obtenga ingresos por 15 mil 484.5 millones por concepto de ingreso por intereses cobrados por la cartera de crédito, esto es 2 mil 890.4 millones más que en 2016. De acuerdo a las estimaciones el margen financiero para el 2018 se ubicará en 10 mil 954.5 millones, es decir, se incrementará 31.0 por ciento más que en el 2016.

El incremento en el margen financiero en el período señalado obedece al crecimiento de la cartera vigente y los intereses cobrados a la misma.

Por otro lado, el incremento de los montos de la cartera vigente y la disminución del monto en la cartera vencida, han originado que las reservas de crédito al 2018 lleguen a 2 mil 139.5 millones de pesos, en este mismo sentido el Fondo pretende incrementar las reservas de capital a poco más de 9 mil millones de pesos con el objeto de hacer frente a eventos inesperados que implique absorber pérdidas no esperadas para no afectar el patrimonio que los trabajadores tienen en la cuenta de vivienda.

Cuadro 30. Estado de Resultados Proforma, Millones de Pesos

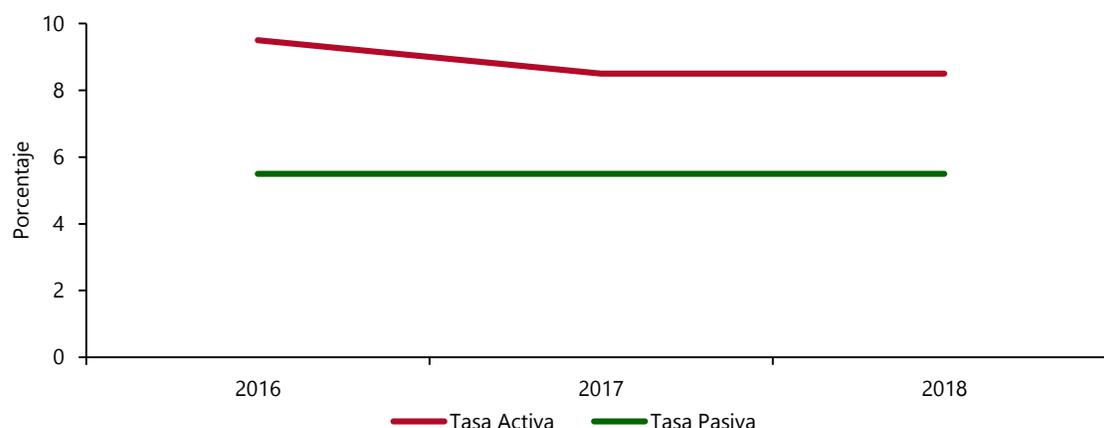
Concepto	2016	2017	2018
Ingreso por intereses	12,594.0	13,896.5	15,484.5
Gasto por intereses	(4,232.3)	(4,397.0)	(4,530.0)
Margen financiero	8,361.7	9,499.5	10,954.5
Reservas de crédito	(408.9)	(1,863.8)	(2,139.5)
Reservas faltantes	-	0.0	0.0
Reservas de capital	(9,011.4)	(6,241.1)	(9,386.5)
Margen financiero ajustado por riesgos crediticios	(1,058.6)	1,394.6	(571.5)
Comisiones cobradas a fideicomisos	888.1	809.6	787.5
Comisiones y tarifas pagadas	(350.1)	(353.6)	(357.1)
Otros ingresos (egresos) por la operación	(2,685.8)	(2,823.0)	(2,892.3)
Gastos de administración y promoción	(971.8)	(997.7)	(1,024.2)
Resultado de la operación	(4,178.2)	(1,970.0)	(4,057.7)
Otros productos (recompra cartera cedida)	4,178.2	1,970.0	4,057.7
Resultado neto	-	0	0

Fuente: FOVISSSTE.

6.7. Proyecciones de Tasa Activa vs Tasa Pasiva

Con base en las proyecciones de estados financieros la tasa cobrada a los acreditados en el año 2016 se ubica en términos nominales en un intervalo de 8.5 a 10.5 por ciento, mientras que el promedio será de 9.5 por ciento. El FOVISSSTE estima pagar una tasa pasiva ponderada de 5.5 por ciento⁸⁴, con lo cual el diferencial entre tasa activa y pasiva será de aproximadamente 4 por ciento. Por otro lado, con la desindexación del salario mínimo en los créditos hipotecarios y considerando la UMA se espera una disminución en la tasa cobrada a los acreditados; por tanto, el intervalo se ubicaría entre 7 a 9 por ciento, bajo esta premisa el promedio se ubicaría en 8.5 por ciento que comparada con la tasa pasiva de 5.5 por ciento, el diferencial de tasas será de 3 por ciento.

Gráfica 46. Proyecciones de Tasa Activa vs Tasa Pasiva



Fuente: FOVISSSTE.

6.8. Índice de Fortaleza Patrimonial (IFP)

El IFP es un indicador que permite monitorear el nivel de fortaleza financiera que tiene el FOVISSSTE para hacer frente a las pérdidas no esperadas. Derivado de que el FOVISSSTE es un Órgano Desconcentrado del ISSSTE, no tiene personalidad jurídica ni patrimonio propios, por ello, se generan reservas para pérdidas no esperadas que podrían impactar sus resultados.

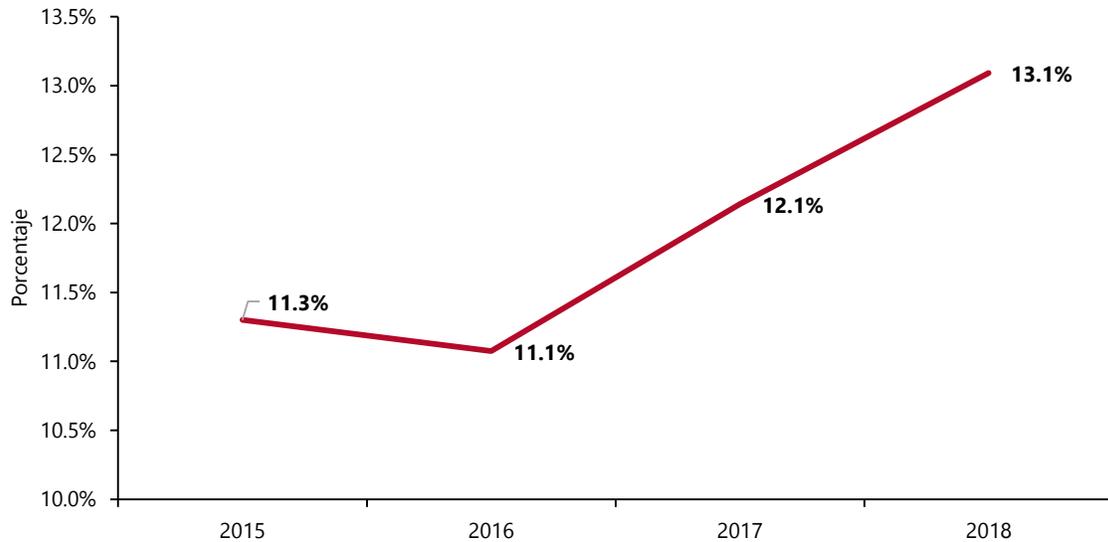
Este índice se ve afectado por dos variables, por un lado el monto de reservas constituidas para pérdidas no esperadas por riesgo de crédito y por otro lado, el monto de los activos sujetos a riesgo de crédito. De estas dos variables, la más susceptible de ser modificada por el Fondo son las reservas, ya que su comportamiento podrá variar en base al resultado neto del Fondo, tomando en cuenta que un incremento de reservas disminuirá el rendimiento de la subcuenta de vivienda de los trabajadores y viceversa.

Para el período de 2016 a 2018 se espera incrementar las reservas para pérdidas no esperadas por riesgo de crédito para cerrar el 2018 con un nivel del IFP de 13.1⁸⁵ por ciento. A continuación se muestra el comportamiento esperado del IFP para los próximos tres años.

⁸⁴ Para el cálculo de la tasa ponderada se consideró el financiamiento observado en 2015 y el programado para 2016. La cesión de derechos fiduciarios considera como costos los flujos que se dejaron de recibir.

⁸⁵ Fórmula del IFP: [(Estimaciones totales constituidas en el período t - estimaciones preventivas reservadas para riesgo de crédito de la cartera propia en el período t - estimaciones preventivas reservadas para riesgo de extensión de la cartera propia en el período t -

Gráfica 47. Evolución del IFP vs Resultado Neto 2015-2018



Fuente: FOVISSSTE

estimaciones preventivas reservadas para riesgo de crédito de la cartera bursatilizada en el período t - estimaciones preventivas reservadas para riesgo de extensión de la cartera bursatilizada en el período t) / (Activos sujetos a riesgo de crédito de la cartera propia en el período t + activos sujetos a riesgo de crédito de la cartera bursatilizada en el período t)]. El 13.1 en el 2018 resulta de dividir $(470,764,487/61,630,746= 13.1)$, las cifras se expresan en miles de pesos.

6.9. Conclusiones del Capítulo

- Las proyecciones están realizadas con base en un Modelo de Simulación Financiera que incluye cuatro módulos: 1) cartera actual, 2) fondeo externo, 3) escenarios de crédito y el último denominados 4) integración, el cual simula las condiciones financieras del fondo, tales como: flujo de efectivo, balance general y estado de resultados.
- El Modelo de Simulación Financiera considera proyecciones tanto para variables internas como externas. Las principales variables internas son rendimiento de la subcuenta, deterioro de cartera, límite de bursatilizaciones, aforo de bursatilizaciones, límite de nuevos fondeos. Las variables externas más relevantes son la inflación y la Unidad de Medida y Actualización (UMA).
- Para cumplir con las metas de otorgamiento de crédito y satisfacer la demanda de vivienda de los trabajadores, el modelo incluye escenarios de financiamiento externo que permite obtener recursos a mediano plazo mediante la oferta pública de Certificados Bursátiles, contratación de Líneas de Almacenamiento y Cesión definitiva de derechos fiduciarios.
- Con base en el Modelo de Simulación Financiera, se proyecta que del 2015 al 2018, la recuperación de la cartera hipotecaria se incremente en 4.1 por ciento, mientras que el monto para la originación de créditos tiende a crecer 15.2 por ciento y el monto de crédito en la cartera vigente 35.1 por ciento.
- Con el incremento en las reservas para pérdidas no esperadas y los recursos disponibles en los fideicomisos emisores se garantiza que el Índice de Fortaleza Patrimonial sea mayor al 11 por ciento. Con el resultado anterior el Fondo cumple con la observación realizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).



Capítulo 7. Seguimiento y Medición del Plan Estratégico de Negocios

Capítulo 7. Seguimiento y Medición del Plan Estratégico de Negocios

La implementación y desarrollo del Plan Estratégico de Negocios implica el diseño de un adecuado seguimiento que permita identificar cuáles fueron los resultados alcanzados, así como conocer con oportunidad las posibles desviaciones a las metas establecidas y, en su caso, efectuar con oportunidad las acciones correctivas que permitan cumplir con lo planeado o bien, documentar los cambios que sufrieron los compromisos originales como consecuencia de situaciones no prevista.

A continuación se describen las herramientas de monitoreo y evaluación previstas para dar seguimiento a lo establecido en este documento.

7.1. Herramientas para el Control del Plan Estratégico de Negocios

- 1. Monitoreo**, realizar un seguimiento del comportamiento de variables e indicadores⁸⁶ que forman parte del Plan.
El monitoreo debe de cumplir con la función de dar seguimiento, vigilancia y control de variables e indicadores a fin de dotar de información respecto del rumbo del mismo. Adicionalmente, podría incorporar instrumentos cualitativos en iniciativas que así lo requieran.
- 2. Evaluación⁸⁷**, a través de informe de desempeño que incorpore además del cumplimiento de metas obtenidas, los resultados más relevantes relacionados con los objetivos, estrategias y líneas de acción descritos en el Plan.
Este informe de desempeño incluye el seguimiento a las rutas críticas delimitadas para las iniciativas que, por su importancia, están resaltadas como estrategias de negocios y procesos específicas.

7.2. Seguimiento y Medición del Plan Estratégico de Negocios

El seguimiento a los indicadores que dan cumplimiento a los objetivos planteados en el Plan Estratégico de Negocios se realizará de la forma siguiente:

- **Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores**, se presentará de manera trimestral el grado de cumplimiento de los indicadores del Plan Estratégico de Negocios que correspondan a la periodicidad presentada.
En dicho informe se incluirán las justificaciones pertinentes en caso de desviaciones con respecto a la meta. Los lineamientos para la administración de cambios a los indicadores y metas serán dados a conocer cada año y serán aplicables para la planeación de mediano y corto plazo.
- **Informe Anual de Actividades, apartado de cumplimiento del Plan Estratégico de Negocios**, se realizará con el propósito de dar a conocer los resultados alcanzados durante el año para cada uno de los objetivos planteados. Actualmente, se presenta ante los Órganos de Gobierno el Informe Anual de Actividades, en este documento, se incluiría un apartado especial que dé seguimiento a lo estipulado en el Plan.

⁸⁶ En el Anexo 4, se detallan las características que deben de tener los indicadores como instrumento para el seguimiento y medición de un plan o proyecto.

⁸⁷ En el Anexo 4, se indican los parámetros de semaforización de los indicadores que se utilizarán en la evaluación de los mismos.

Asimismo, con el propósito de sentar las bases de un Buen Gobierno Corporativo en este Plan Estratégico de Negocios el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores será presentado a la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE para su conocimiento y difusión a las Subdirecciones del Fondo.

En lo que respecta al apartado de cumplimiento del Plan Estratégico de Negocios será parte del Informe de Anual de Actividades el cual se presenta a la Comisión Ejecutiva del Fondo por conducto del Vocal Ejecutivo de conformidad a lo establecido en el artículo 175 de la Ley del ISSSTE, 66 del Estatuto Orgánico del ISSSTE y 52 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE.

7.3. Indicadores

Objetivo 1. Transformar la operación del Fondo para que cumpla con los mandatos de gestión y operación estipulados en la Ley.

- 1.1. Instaurar a nivel institucional las prácticas del Buen Gobierno Corporativo.
- 1.1.3. Alinear los manuales, políticas y procedimientos a las disposiciones legales aplicables y a las necesidades de operación actual del Fondo.

Indicador 1	
Nombre:	Porcentaje de observaciones solventadas en cumplimiento de las DOFEF.
Descripción:	Con fundamento en los artículos 2, 4 fracciones I, VII y XXXVIII y 5 de la Ley de la CNBV, la CNBV emite observaciones al FOVISSSTE, en las que se establecen acciones a realizar para dar cumplimiento a lo establecido en las DOFEF. En adición a los artículos antes mencionados, y 190 segundo párrafo de la Ley del ISSSTE; 19 de la Ley de la CNBV; y 1, 2, 51, 52 y 53 del Reglamento de Supervisión de la CNBV, el Fondo deberá atender las observaciones emitidas.
Método de Cálculo:	$(\text{Número de observaciones de las DOFEF solventadas en el período } t / \text{Total observaciones de las DOFEF por solventar en el período } t) * 100$
Periodicidad:	Trimestral
Fuente:	Observaciones emitidas por la CNBV. DOFEF disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5373419&fecha=01/12/2014 Áreas internas que integran el FOVISSSTE
Observaciones:	Se dará seguimiento del desempeño del indicador en el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores.

- 1.3. Desarrollar una cultura organizacional basada en la eficiencia y el aprovechamiento de las competencias del personal.
- 1.3.4. Generar un programa de capacitación dirigida y focalizada en fortalecer el perfil financiero del recurso humano.

Indicador 2	
Nombre:	Porcentaje del personal capacitado en temas financieros.
Descripción:	Medir el número de trabajadores que son capacitados en temas financieros con el objetivo de dar a conocer la proporción de trabajadores que se capacitan en temas referentes del quehacer institucional.
Método de Cálculo:	$(\text{Número de trabajadores capacitados en temas financieros} / \text{Total de trabajadores del FOVISSSTE}) * 100$
Periodicidad:	Trimestral
Fuente:	Estadísticas de la Subdirección de Administración del FOVISSSTE y Anuarios Estadísticos del ISSSTE.
Observaciones:	Se dará seguimiento del desempeño del indicador en el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores.

Objetivo 2. Fomentar una gestión financiera que garantice la sostenibilidad del Fondo al largo plazo.

- 2.1. Mantener el Índice de Fortaleza Patrimonial del FOVISSSTE en niveles óptimos.
- 2.1.3. Reducir los Índices de Morosidad de la cartera crediticia.

Indicador 3	
Nombre:	Índice de morosidad.

Descripción:	Medir el monto de la cartera vencida en función del monto de la cartera total a fin de contar con información precisa para conocer sus efectos y reducir su impacto.
Método de Cálculo:	(Sumatoria del monto de la cartera vencida en el período / Sumatoria del monto de la cartera total en el período)
Periodicidad:	Trimestral
Fuente:	Balance General del FOVISSSTE. Subdirección de Finanzas del FOVISSSTE.
Observaciones:	Se dará seguimiento del desempeño del indicador en el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores.

2.5. Incrementar la eficiencia operativa del FOVISSSTE. 2.5.1. Racionalizar y efficientar el gasto del Fondo.

Indicador 4	
Nombre:	Eficiencia operativa.
Descripción:	Medir los gastos de administración y promoción respecto de los activos totales a fin de contar información con oportunidad para la toma de decisiones.
Método de Cálculo:	(Gastos de administración y promoción ⁸⁸ acumulados ⁸⁹ / Activo total promedio ⁹⁰)
Periodicidad:	Trimestral
Fuente:	Estado de Resultados y Balance General del FOVISSSTE. Subdirección de Finanzas del FOVISSSTE.
Observaciones:	Se dará seguimiento del desempeño del indicador en el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores.

⁸⁸ Gastos de administración y promoción incluye: 1. Servicios personales, 2. Materiales y suministros, y 3. Servicios generales.

⁸⁹ Datos acumulados = (Suma de flujo mensual de los últimos 12 meses).

⁹⁰ Datos promedio = (Saldo de los últimos 12 meses) / 12).

Objetivo 2. Fomentar una gestión financiera que garantice la sostenibilidad del Fondo al largo plazo.

- 2.1. Mantener el Índice de Fortaleza Patrimonial del FOVISSSTE en niveles óptimos. 2.1.2. Analizar riesgos y definir métricas y parámetros de operación para minimizar pérdidas.

Indicador 5	
Nombre:	Índice de Fortaleza Patrimonial.
Descripción:	Monitorear el nivel de fortaleza financiera que tiene el FOVISSSTE para hacer frente a las pérdidas no esperadas.
Método de Cálculo:	[(Estimaciones totales constituidas en el período t - estimaciones preventivas reservadas para riesgo de crédito de la cartera propia en el período t - estimaciones preventivas reservadas para riesgo de extensión de la cartera propia en el período t - estimaciones preventivas reservadas para riesgo de crédito de la cartera bursatilizada en el período t - estimaciones preventivas reservadas para riesgo de extensión de la cartera bursatilizada en el período t) / (Activos sujetos a riesgo de crédito de la cartera propia en el período t + activos sujetos a riesgo de crédito de la cartera bursatilizada en el período t)]
Periodicidad:	Trimestral
Fuente:	Balance General y Bases de datos de la cartera del FOVISSSTE. Subdirección de Administración Integral de Riesgos del FOVISSSTE.
Observaciones:	Se dará seguimiento del desempeño del indicador en el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores.

- 2.3. Eficientar el Sistema de Apalancamiento del FOVISSSTE. 2.3.1. Medir los resultados económicos y financieros del actual sistema de financiamiento externo.

Indicador 6	
Nombre:	Tasa promedio ponderada anualizada de fuentes de fondeo externo.
Descripción:	Medir el costo de financiamiento externo del FOVISSSTE.
Método de Cálculo:	$\sum_{i=1}^n \frac{\text{Tasa de fondeo externo anualizada}_i * (\text{Monto del fondeo externo}_i)}{\text{Monto total de fondeos externos en el período}}$
Periodicidad:	Trimestral
Fuente:	Bases de datos de la Subdirección de Finanzas.
Observaciones:	Se dará seguimiento del desempeño del indicador en el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores.

Objetivo 2. Fomentar una gestión financiera que garantice la sostenibilidad del Fondo al largo plazo.

- 2.4. Potencializar los procesos de gestión financiera. 2.4.1. Optimizar los procesos de cobranza y seguimiento de cartera.

Indicador 7	
Nombre:	Tasa promedio ponderada anualizada de la cartera de crédito otorgada.
Descripción:	Medir la tasa promedio ponderada anualizada de la cartera de crédito otorgada a fin de compararla en el mercado.
Método de Cálculo:	$\frac{\sum_{i=1}^n \text{Tasa anualizada del crédito}_i * \left(\frac{\text{Monto del crédito}_i}{\text{Monto total otorgado por FOVISSSTE en el período}} \right)}{n}$
Periodicidad:	Trimestral
Fuente:	Bases de datos de la Subdirección de Crédito del FOVISSSTE.
Observaciones:	Se dará seguimiento del desempeño del indicador en el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores.

Objetivo 2. Fomentar una gestión financiera que garantice la sostenibilidad del Fondo al largo plazo.

- 2.4. Potencializar los procesos de gestión financiera. 2.4.4. Administración adecuada de los recursos de la subcuenta de vivienda.

Indicador 8	
Nombre:	Conservación del valor real de la tasa de rendimiento de la subcuenta de vivienda.
Descripción:	Garantizar que el rendimiento pagado sobre la subcuenta de vivienda sea mayor o igual a la inflación.
Método de Cálculo:	Tasa de rendimiento de la subcuenta de vivienda ⁹¹ $\geq \pi$
Periodicidad:	Trimestral
Fuente:	Datos de la Subdirección de Crédito del FOVISSSTE.
Observaciones:	Se dará seguimiento del desempeño del indicador en el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores.

⁹¹ Método de cálculo: (Monto de intereses acumulados pagados a la subcuenta de vivienda en el período t / Saldo promedio de la subcuenta de vivienda en el período t).

Objetivo 3. Alinear las estrategias de productos para cumplir con el mandato legal del Fondo.

- 3.1. Desarrollar un plan de acción integral que permita reducir la brecha entre la oferta y demanda del otorgamiento de créditos.
- 3.1.1. Identificar las necesidades y preferencias de los derechohabientes para determinar cuáles son los apoyos que requieren y segmentarlos.

Indicador 9	
Nombre:	Porcentaje de trabajadores y pensionados con crédito otorgado.
Descripción:	Medir el número de trabajadores y pensionados que han sido beneficiados con un crédito para la adquisición de vivienda en el período.
Método de Cálculo:	$(\text{Número de trabajadores y pensionados con crédito otorgado en el período } t / \text{Número de trabajadores y pensionados al final del período } t) * 100$
Periodicidad:	Trimestral
Fuente:	Bases de datos de la Subdirección de Crédito del FOVISSSTE.
Observaciones:	Se dará seguimiento del desempeño del indicador en el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores.

- 3.1. Desarrollar un plan de acción integral que permita reducir la brecha entre la oferta y demanda del otorgamiento de créditos.
- 3.1.1. Identificar las necesidades y preferencias de los derechohabientes para determinar cuáles son los apoyos que requieren y segmentarlos.

Indicador 10	
Nombre:	Monto promedio otorgado para la adquisición de vivienda.
Descripción:	Medir el monto promedio que se otorga para la adquisición de vivienda en el período.
Método de Cálculo:	$(\text{Sumatoria de los montos de créditos otorgados por FOVISSSTE en el período } t / \text{Sumatoria del número de créditos otorgados por FOVISSSTE en el período } t)$
Periodicidad:	Trimestral
Fuente:	Bases de datos de la Subdirección de Crédito del FOVISSSTE.
Observaciones:	Se dará seguimiento del desempeño del indicador en el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores.

Objetivo 3. Alinear las estrategias de productos para cumplir con el mandato legal del Fondo.

- 3.1. Desarrollar un plan de acción integral que permita reducir la brecha entre la oferta y demanda del otorgamiento de créditos.
- 3.1.1. Identificar las necesidades y preferencias de los derechohabientes para determinar cuáles son los apoyos que requieren y segmentarlos.

Indicador 11	
Nombre:	Tasa de variación del tiempo de otorgamiento de crédito.
Descripción:	Medir la variación en el tiempo promedio de otorgamiento de crédito.
Método de Cálculo:	$[(\text{Promedio de días en el proceso de otorgamiento de crédito en el período } t / \text{Promedio de días en el proceso de otorgamiento de crédito en el período } t-1) - 1] * 100$
Periodicidad:	Trimestral
Fuente:	Bases de datos de la Subdirección de Crédito del FOVISSSTE.
Observaciones:	Se dará seguimiento del desempeño del indicador en el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores.

- 3.1. Desarrollar un plan de acción integral que permita reducir la brecha entre la oferta y demanda del otorgamiento de créditos.
- 3.1.4. Ampliar la cobertura de otorgamientos de créditos en las Entidades Federativas que presenten mayor rezago habitacional.

Indicador 12	
Nombre:	Porcentaje de créditos otorgados para la adquisición de vivienda en Estados con mayor rezago habitacional.
Descripción:	Medir el porcentaje de créditos otorgados para la adquisición de vivienda en Estados con mayor rezago habitacional en relación con el total de créditos otorgados.
Método de Cálculo:	$(\text{Sumatoria del número de créditos otorgados por FOVISSSTE en Estados con mayor rezago habitacional en el período } t / \text{Sumatoria del número de créditos otorgados por FOVISSSTE en el período } t) * 100$
Periodicidad:	Trimestral
Fuente:	Bases de datos de la Subdirección de Crédito del FOVISSSTE.
Observaciones:	Se dará seguimiento del desempeño del indicador en el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores.

Objetivo 3. Alinear las estrategias de productos para cumplir con el mandato legal del Fondo.

- 3.2. Adecuar los productos crediticios para satisfacer las necesidades no cubiertas en ciertos sectores de derechohabientes del FOVISSSTE. 3.2.2. Establecer un programa para atender las necesidades de las mujeres derechohabientes del Fondo alineándose a la Política de Equidad de Género.

Indicador 13	
Nombre:	Porcentaje de viviendas adquiridas por mujeres.
Descripción:	Medir la proporción de viviendas adquiridas por mujeres en relación con el total de viviendas adquiridas.
Método de Cálculo:	$(\text{Número de viviendas adquiridas por mujeres en el período } t / \text{Total de viviendas adquiridas en período } t) * 100$
Periodicidad:	Trimestral
Fuente:	Bases de datos de la Subdirección de Crédito del FOVISSSTE.
Observaciones:	Se dará seguimiento del desempeño del indicador en el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores.

Objetivo 4. Mejorar la experiencia de los derechohabientes (tanto acreditados como no acreditados).

- 4.2 Optimizar la productividad y el desempeño del personal de Contacto Ciudadano 4.2.2. Diseñar un mecanismo de evaluación del desempeño del personal de Contacto Ciudadano, que permita detectar y corregir las desviaciones en el servicio.

Indicador 14	
Nombre:	Promedio de días para la formalización del crédito.
Descripción:	Medir el tiempo promedio que transcurre para la formalización del crédito.
Método de Cálculo:	$(\text{Sumatoria de número de días transcurridos para la formalización de los créditos} / \text{Sumatoria del número de créditos formalizados}) * 100$
Periodicidad:	Trimestral
Fuente:	Bases de datos de la Subdirección de Crédito del FOVISSSTE.
Observaciones:	Se dará seguimiento del desempeño del indicador en el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores.

Objetivo 4. Mejorar la experiencia de los derechohabientes (tanto acreditados como no acreditados).

- 4.2 Optimizar la productividad y el desempeño del personal de Contacto Ciudadano
- 4.2.2. Diseñar un mecanismo de evaluación del desempeño del personal de Contacto Ciudadano, que permita detectar y corregir las desviaciones en el servicio.

Indicador 15	
Nombre:	Porcentaje de satisfacción de los derechohabientes en los módulos de Contacto Ciudadano.
Descripción:	Medir el porcentaje de personas satisfechas con la atención recibida por parte del FOVISSSTE.
Método de Cálculo:	$(\text{Número de personas satisfechas con la atención en el período } t / \text{Total de personas encuestadas en el período } t) * 100$
Periodicidad:	Semestral
Fuente:	La encuesta deberá aplicarse por la Subdirección de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales.
Observaciones:	Se dará seguimiento del desempeño del indicador en el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores.

- 4.2 Establecer programas de capacitación y motivación dirigidos al personal de Contacto Ciudadano.
- 4.2.2. Diseñar un mecanismo de evaluación del desempeño del personal de Contacto Ciudadano, que permita detectar y corregir las desviaciones en el servicio.

Indicador 16	
Nombre:	Porcentaje de quejas recibidas en los módulos de Contacto Ciudadano.
Descripción:	Medir la proporción de trámites en los cuales el derechohabiente no está satisfecho con la atención recibida.
Método de Cálculo:	$(\text{Número de quejas recibidas por trámites realizados en los módulos de Contacto Ciudadano} / \text{Número de trámites realizados en los módulos de Contacto Ciudadano}) * 100$
Periodicidad:	Semestral
Fuente:	La Encuesta deberá aplicarse por la Subdirección de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales.
Observaciones:	Se dará seguimiento del desempeño del indicador en el Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores.

7.4. Conclusiones del Capítulo

- El Plan Estratégico de Negocios utilizará como instrumentos de monitoreo y evaluación un Informe Trimestral de Monitoreo de Indicadores así como un apartado de cumplimiento del Plan Estratégico de Negocios integrado en el Informe Anual de Actividades.
- El Plan define 16 indicadores para medir el cumplimiento de los cuatro objetivos estratégicos del FOVISSSTE. De éstos resalta el Índice de Fortaleza Patrimonial.
- Los dos instrumentos de seguimiento y medición serán presentados en el Órgano de Gobierno del Fondo, la Comisión de Ejecutiva del FOVISSSTE, conforme al procedimiento descrito en el Capítulo 1 de este documento.



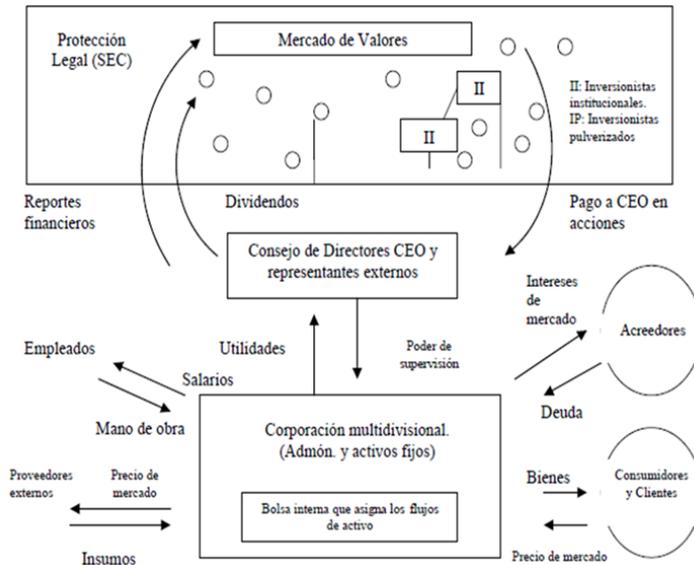
ANEXOS

Anexos

Anexo 1. Gobierno Corporativo

Cuadro Comparativo de Esquemas de Modelos de GC

Modelo de Gobierno Corporativo Anglosajón - Estados Unidos de Norteamérica



Características Generales:

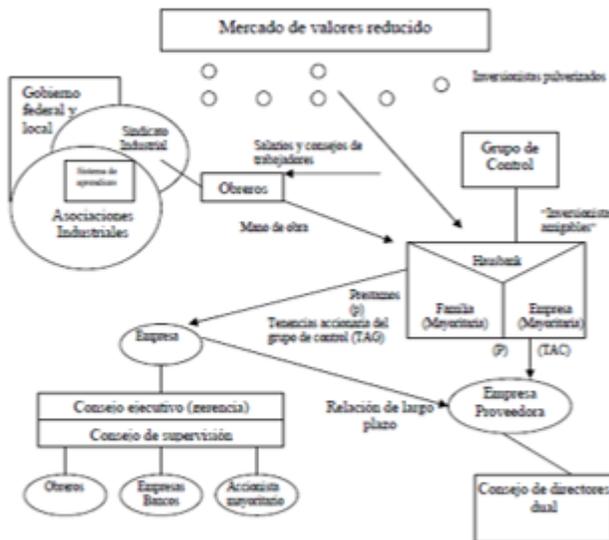
Presenta una jerarquía multidivisional en donde la relación con los agentes interesados en la empresa es a distancia y no existen compromisos a largo plazo.

Los accionistas no logran tener un efectivo control sobre el consejo de administración o directores.

Desventaja: Este modelo genera una falta de control sobre la gerencia.

Fuente: El gobierno Corporativo, Castañeda R. Gonzalo , 1999

Gobierno Corporativo Germánico



Características Generales:

Este modelo esta sustentado por grandes acreedores, ya que el sistema legal favorece a los bancos, a veces éstos llegan a formar parte de los accionistas, lo que reduce los incentivos al tomar excesivos riesgos.

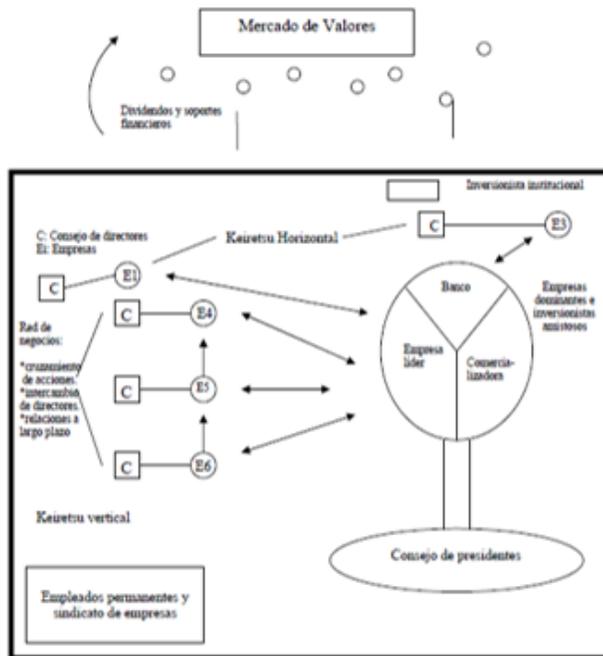
Tiene estricta disciplina.

Desprotege a los pequeños inversionistas.

También, presenta gran participación de los obreros, trabajadores y sindicatos en la empresa.

Fuente: El gobierno Corporativo, Castañeda R. Gonzalo , 1999

Gobierno Corporativo del Keiritsu (Japonés)



Fuente: El gobierno Corporativo, Castañeda R. Gonzalo , 1999

Características Generales:

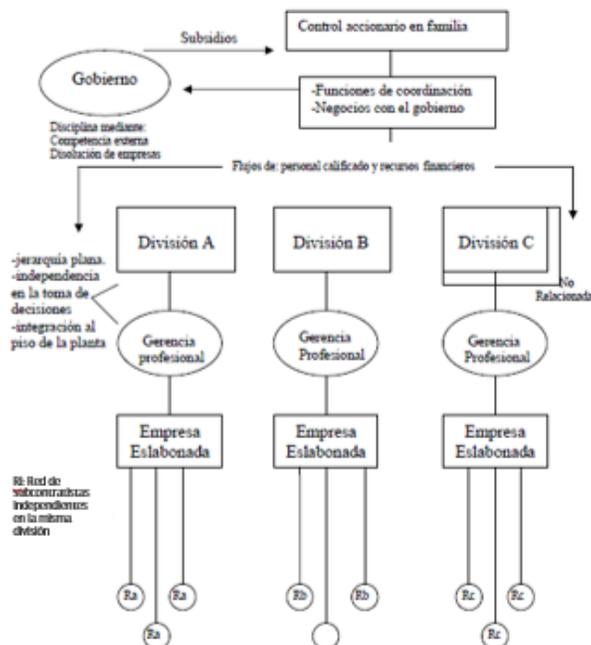
Este modelo representa redes de negocio integradas vertical y horizontalmente, las cuales se entrelazan mediante el cruzamiento de acciones.

Los accionistas no logran tener un efectivo control sobre el consejo de administración o directores.

Fortalece a la empresa por la relación que existe con los trabajadores, que hacen suya a la empresa.

Motiva el funcionamiento.

Gobierno Corporativo Chebol (Corea del Sur)



Fuente: El gobierno Corporativo, Castañeda R. Gonzalo , 1999

Características Generales:

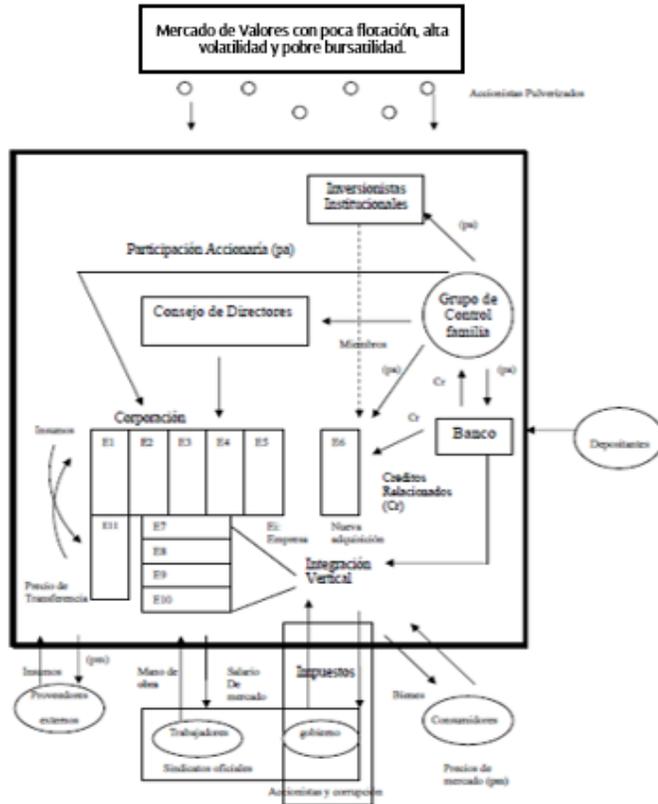
Este modelo representa a los grupos de negocios que se desarrollan en el país.

A diferencia del japonés éste tiene una relación conflictiva con sus obreros y trabajadores, principalmente ya que nos les interesa motivarlos para que no exista lealtad de su parte.

Los grandes consorcios de este país, aún siguen siendo manipulados por el régimen familiar, que a su vez controlan a los consejos.

No obstante lo anterior, la gerencia cuenta con una gran independencia, ya que es juzgada de acuerdo a su desempeño sin interferir el parentesco que se llegue a tener.

Modelo de Gobierno Corporativo Mexicano



Fuente: El gobierno Corporativo, Casafreda R. Gonzalo, 1999

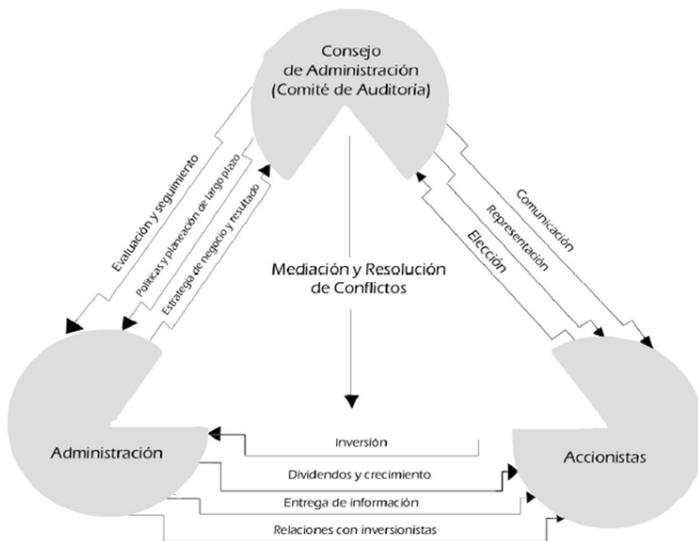
Características Generales:

Este modelo se caracteriza por las grandes estructuras familiares y sus bloques cerrados de accionistas.

Maneja una estructura protegida de la competencia del exterior y con un enlace familiar. Todos los elementos que se encuentran fuera de la línea enmarcada, es porque están desprotegidos por el sistema legal, así como de los sistemas de incentivos de los grupos económicos.

Dentro de esta estructura los conflictos o roces son comunes.

Modelo de Gobierno Corporativo Deloitte



Fuente: Deloitte and Touche (2002)

Características Generales:

Cada miembro de la organización tiene su lugar dentro de una pirámide virtual, la cual señala los derechos y responsabilidades de cada uno de sus componentes, así como la relación que existe entre ellos.

En este modelo se muestra el cómo se comporta y compone el BGC en una empresa, así como los objetivos que cada uno tiene y que llegan al mismo fin.

Estructura de Gobierno Corporativo

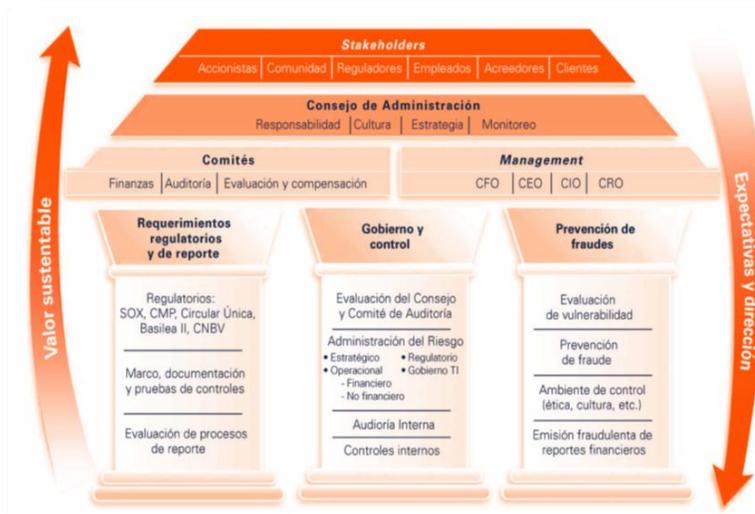


Fuente: Gobierno Corporativo de Javier García Hinojosa

Características Generales:

Este modelo muestra los terceros interesados y los actores que integran un Buen Gobierno Corporativo, así como la interacción de sus integrantes, sus relaciones, objetivos y el marco de referencia en el que se desarrolla la operación de la empresa.

Modelo de Gobierno Corporativo KPMG



Características Generales:

Este modelo explica de una manera general el GC, poniendo los principales integrantes e interesados en la la compañía, así como los objetivos y las reglas que se tienen que seguir para un mejor resultado.

Los objetivos que pretende cumplir con este modelo son: los requerimientos, el gobierno y control y la prevención del fraudes.

Está fundamentado en los principios de la OCDE.

Fuente: Gobierno Corporativo, KPMG en México

Marco Normativo del Gobierno Corporativo del FOVISSSTE

Los principales artículos de las leyes y disposiciones aplicables al FOVISSSTE en materia de Gobierno Corporativo son:

- I. Ley del ISSSTE, publicada en el DOF el 31 de marzo de 2007, con reformas de fechas 27 de mayo de 2011, 28 de mayo de 2012 y 2 de abril de 2014.
 - Artículos 167-192, relativos al objeto, integración y operación del FOVISSSTE.
 - Artículo 209, relacionado con los Órganos de Gobierno del ISSSTE.
 - Artículo 210, referente a la Integración de la Junta Directiva del ISSSTE.
 - Artículo 214, define las atribuciones de la Junta Directiva del ISSSTE.
 - Artículo 220, determina las facultades del Director General del ISSSTE.

- II. Estatuto Orgánico del ISSSTE, publicado en el DOF el 18 de junio de 2014.
 - Artículo 3, define los Órganos de Gobierno del ISSSTE.
 - Artículo 8, referente a la Junta Directiva del ISSSTE.
 - Artículo 14, determina las atribuciones Junta Directiva del ISSSTE.
 - Artículo 24, relativo al Director General del ISSSTE.
 - Artículo 28, relacionado con la Comisión Ejecutiva FOVISSSTE.
 - Artículo 30, define los requisitos para ser Vocal Ejecutivo del FOVISSSTE.
 - Artículo 31, define las atribuciones de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE.
 - Artículo 65, define el Objeto del FOVISSSTE.
 - Artículo 66, determina Facultades del Vocal Ejecutivo del FOVISSSTE. En la fracción XV de dicho artículo se establecen concretamente las atribuciones en materia de riesgos, control interno, auditoría interno, finanzas, contabilidad, servicios jurídicos, información y comunicación.

- III. Reglamento Orgánico del FOVISSSTE, publicado en el DOF el 09 de junio de 2015.
 - Artículo 8, referente a la integración del FOVISSSTE incluyendo las unidades administrativas de apoyo.
 - Artículo 10, determina las facultades adicionales de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE.
 - Artículo 13, define las facultades del Vocal Ejecutivo. En la fracción III de dicho artículo se establece la atribución del Vocal de emitir los planes anuales de auditoría y de control interno del FOVISSSTE en términos de las disposiciones de carácter general emitidas por la CNBV.
 - Título Primero, capítulo quinto, se establecen las facultades de todas las Subdirecciones del FOVISSSTE incluyendo las de sus Jefaturas de Servicios y de Departamento.
 - Artículo 110 a 115, se establece el detalle de los Órganos Colegiados que auxiliarán al FOVISSSTE en el desempeño de sus actividades.

- IV. Las Disposiciones de carácter General aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (DOFEF), publicadas en el DOF el 1 de diciembre de 2014, con reformas de fechas 27 de agosto de 2015 y 15 de enero de 2016.

Estas disposiciones contienen normas que regulan la actividad de todo el proceso de crédito, emite reglas prudenciales de registro contable, requerimientos de información financiera así como de la integración y manejo de los Órganos Colegiados y de Gobierno.

Además de las disposiciones antes referidas a la fecha el FOVISSSTE cuenta con los siguientes manuales de integración y funcionamiento de sus Órganos Colegiados:

- a. Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Auditoría del FOVISSSTE, expedido el 13 de noviembre de 2012.
- b. Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Crédito del FOVISSSTE, expedido el 13 de noviembre de 2012.
- c. Lineamientos de Operación del Comité de Inversiones del FOVISSSTE, publicados en el DOF el 9 de febrero de 2010.
- d. Manual de integración y funcionamiento del Comité de Riesgos del FOVISSSTE, expedido el 13 de noviembre de 2012.
- e. Manual de integración y funcionamiento del Grupo de Trabajo de Atención a Acreditados del FOVISSSTE, elaborado en mayo de 2012.

Finalmente, en cuanto a los Manuales de Operación, el FOVISSSTE tiene documentados y en etapa de actualización los siguientes procesos sustantivos de:

- a. Crédito
- b. Administración Integral de Riesgos
- c. Administración de Cartera (Ingresos)
- d. Recursos Financieros
- e. Control Presupuestal
- f. Contable
- g. Jurídico

Gobierno Corporativo Actual del FOVISSSTE

Integración de sus Órganos de Gobierno y Colegiados

Para la organización y funcionamiento de los Órganos de Gobierno y Colegiados del FOVISSSTE, éstos se integran de la siguiente forma:

Junta Directiva del ISSSTE

La Junta Directiva del ISSSTE se integrará por 19 miembros, con derecho a voz y voto, según el artículo 210 de la Ley del ISSSTE y nueve de su Estatuto Orgánico:

1. El Director General, quien la preside.
2. El Titular y dos Subsecretarios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
3. Los titulares de las Secretarías de: Salud, Desarrollo Social, Trabajo y Previsión Social, Medio Ambiente y Recursos Naturales, Función Pública, así como del Instituto Mexicano del Seguro Social, y
4. Nueve representantes de las organizaciones de trabajadores.

Según el artículo 215 de la Ley del ISSSTE, la Junta Directiva sesionará una vez cada tres meses, pudiendo además celebrar las sesiones extraordinarias que se requieran.

Por cada miembro propietario de la Junta se nombrará un suplente, de acuerdo con las disposiciones de la Ley y del Estatuto, que actuará en sus ausencias temporales.

La Junta Directiva sesionará de forma ordinaria, por lo menos, cada tres meses y cuando se requiera de manera extraordinaria a solicitud de su Presidente. Las sesiones serán válidas con la asistencia de por lo menos diez miembros, cinco de los cuales deberán ser representantes del Estado.

Las sesiones de la Junta se conducirán de acuerdo con el Reglamento de Sesiones y deben sujetarse al orden del día; que será conformado y sometido a votación de sus integrantes por su Presidente.

Las resoluciones o acuerdos se tomarán por mayoría de votos de los miembros presentes. En caso de empate, el Presidente tendrá voto de calidad.

Comisión Ejecutiva

De conformidad con el artículo 170 de la Ley del ISSSTE y 28 de su Estatuto Orgánico, la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE estará integrada por 18 miembros como a continuación se indica:

- I. El Director General del Instituto, quien la presidirá.
- II. El Vocal Ejecutivo, el cual será nombrado por la Junta Directiva a propuesta del Director General del Instituto.
- III. Tres vocales nombrados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y un vocal nombrado por cada una de las siguientes Secretarías de Desarrollo Social, del Trabajo y Previsión Social y de la Función Pública, y uno nombrado por la Comisión Nacional de Vivienda, y
- IV. Nueve vocales nombrados por las organizaciones de Trabajadores

El Secretario de la Junta Directiva del ISSSTE asiste con voz y sin voto.

La Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE sesionará por lo menos cada dos meses. Las sesiones serán válidas con la asistencia de por lo menos diez de sus miembros, de los cuales uno será el Presidente de esta Comisión Ejecutiva, cuatro representantes del Estado y cinco de las organizaciones de trabajadores.

Las decisiones se toman por mayoría de votos de los presentes y, en caso de empate, el Presidente tiene voto de calidad⁹².

Comité de Riesgos

Para el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus funciones el Comité de Riesgos del FOVISSSTE se integrará de la siguiente forma:

Presidente:	El Vocal Ejecutivo del FOVISSSTE.
Secretario Técnico:	El Jefe de Servicios de Administración de Riesgos Operativos del FOVISSSTE.
Vocales:	El Subdirector de Administración Integral de Riesgos del FOVISSSTE. El Director de Unidad Administrativa Central que designe el Director General del ISSSTE. El Representante de la SHCP, integrante de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE. Uno o más Expertos Independientes que designe el Comité a propuesta del Presidente.
Invitados:	El Titular del Órgano Interno de Control del FOVISSSTE, y Las personas cuya presencia se estime pertinente.

El Presidente y los Vocales del Comité tendrán derecho de voz y voto, el Secretario Técnico y los Invitados tendrán derecho de voz, pero no de voto. Los acuerdos se aprobarán por mayoría de votos.

El Comité de Riesgos deberá sesionar cuando menos una vez al mes y todas las sesiones y acuerdos se harán constar en actas debidamente circunstanciadas y suscritas por todos y cada uno de los

⁹² De conformidad con el artículo 32 del Estatuto Orgánico del ISSSTE.

asistentes. Las sesiones se celebrarán siempre y cuando asistan, cuando menos, la mitad más uno de los integrantes con derecho a voto⁹³.

Comité de Inversiones

Para el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus funciones el Comité de Inversiones del FOVISSSTE se integrará de la siguiente forma:

Presidente:	El Vocal Ejecutivo del FOVISSSTE.
Suplente:	El Subdirector de Finanzas del FOVISSSTE.
Secretario Ejecutivo:	El Tesorero.
Representantes:	Tres de la SHCP, dos de la Subsecretaría del Ramo y uno de la Tesorería de la Federación. Uno de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Uno de la Secretaría de Desarrollo Social, y Cinco de la FSTSE: El Presidente del Comité Ejecutivo Nacional, el Coordinador de Vocales y los propios Vocales de la FSTSE ante la Comisión Ejecutiva.
Asesores:	El Subdirector de Asuntos Jurídicos del FOVISSSTE. El Jefe del Departamento de Planeación, Evaluación e Inversiones del FOVISSSTE, y Subdirector de Finanzas del FOVISSSTE.
Invitados permanentes:	Los representantes de BANXICO. La Secretaría de la Función Pública. La Secretaría Técnica de la Comisión de Vigilancia del Instituto. La Subdirección General de Finanzas del Instituto. La Subdirección General Jurídica del ISSSTE, y Los Titulares de la Subdirección de Crédito, del Órgano Interno de Control, y del Departamento de Egresos y Caja del FOVISSSTE.

El Presidente y los Representantes de las Secretarías de Estado y de la FSTSE tendrán derecho de voz y voto; los Invitados Permanentes, los Asesores y el Secretario Ejecutivo sólo tendrán voz, y el Presidente tendrá voto de calidad.

El Comité deberá sesionar 1 vez al mes para comunicar a sus miembros el estado de las Inversiones por intermediación financiera, las estrategias financieras, el estado de las reservas, la situación financiera del FOVISSSTE y los acuerdos tomados⁹⁴.

Comité de Crédito

Para el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus funciones el Comité de Crédito del FOVISSSTE se integrará de la siguiente forma:

Presidente:	El Vocal Ejecutivo del FOVISSSTE.
Secretario Técnico:	El Jefe de Servicios de Formalización de Crédito del FOVISSSTE.

⁹³ Para mayor detalle consultar el Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Riesgos del FOVISSSTE.

⁹⁴ Para mayor detalle consultar los Lineamientos de Operación del Comité de Inversiones del FOVISSSTE.

- Vocales: El Director de Prestaciones Económicas, Sociales y Culturales del Instituto.
Los Subdirectores del FOVISSSTE de: Crédito, Finanzas, Administración Integral de Riesgos, Planeación e Información, Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales, y Asuntos Jurídicos.
El representante de la SHCP, integrante de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE.
Un Experto Independiente que designe el Comité a propuesta del Presidente.
- Invitados: El Titular del Órgano Interno de Control en el FOVISSSTE, y
Las personas cuya presencia se estime pertinente para el desarrollo efectivo de las sesiones.

El Presidente y los Vocales del Comité tendrán derecho de voz y voto, el Secretario Técnico y los Invitados tendrán derecho de voz, pero no de voto. Los acuerdos se aprobarán por mayoría de votos, en caso de empate, el Presidente tendrá el voto de calidad.

El Comité sesionará mensualmente en forma ordinaria y de manera extraordinaria cuantas veces resulte necesario, las sesiones se celebrarán siempre y cuando asistan, cuando menos, la mitad más uno de los integrantes con derecho a voto⁹⁵.

⁹⁵ Para mayor detalle consultar el Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Crédito del FOVISSSTE.

Comité de Auditoría

Para el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus funciones el Comité de Auditoría del FOVISSSTE se integrará de la siguiente forma:

Presidente:	El Vocal Ejecutivo del FOVISSSTE.
Secretario Técnico:	El Titular del Órgano Interno de Control en el FOVISSSTE.
Vocales:	El Secretario Técnico de la Comisión de Vigilancia del Instituto. Un experto independiente.
Invitados:	Los subdirectores del FOVISSSTE. Las personas cuya presencia se estime pertinente.

El Presidente y los Vocales del Comité tendrán derecho de voz y voto, el Secretario Técnico y los Invitados tendrán derecho de voz, pero no de voto. Los acuerdos se aprobarán por mayoría de votos.

El Comité de Auditoría deberá sesionar cuando menos trimestralmente en forma ordinaria y en forma extraordinaria cuantas veces resulte necesario. Las sesiones se celebrarán siempre y cuando la totalidad de los integrantes con derecho a voto. Los acuerdos se harán constar en actas debidamente suscritas por todos y cada uno de los miembros participantes⁹⁶.

Grupo de Trabajo de Atención a Acreditados

Este grupo de trabajo se deberá integrar por:

Presidente:	El Subdirector de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales.
Secretario Ejecutivo:	El Jefe de Servicios de Gerencias Regionales.
Vocales:	Dos Representantes de la SHCP. Un Representante de la Secretaría de Desarrollo Territorial y Urbano. Un Representante de la STPS. Un Representante de la Comisión Nacional de la Vivienda. Un Representante de la Dirección de Delegaciones del Instituto. Un Representante de cada una de las Organizaciones de Trabajadores.
Invitados Permanentes:	El Delegado y Comisario Público Propietario. El Titular de Órgano Interno de Control en el FOVISSSTE. El Secretario Técnico de la Comisión de Vigilancia del ISSSTE. Los Subdirectores del FOVISSSTE. El Jefe de Servicios de Enlace Institucional y Atención Ciudadana.
Invitados:	Los servidores públicos o profesionales cuya intervención se estime necesaria para el desahogo de los asuntos a tratar.

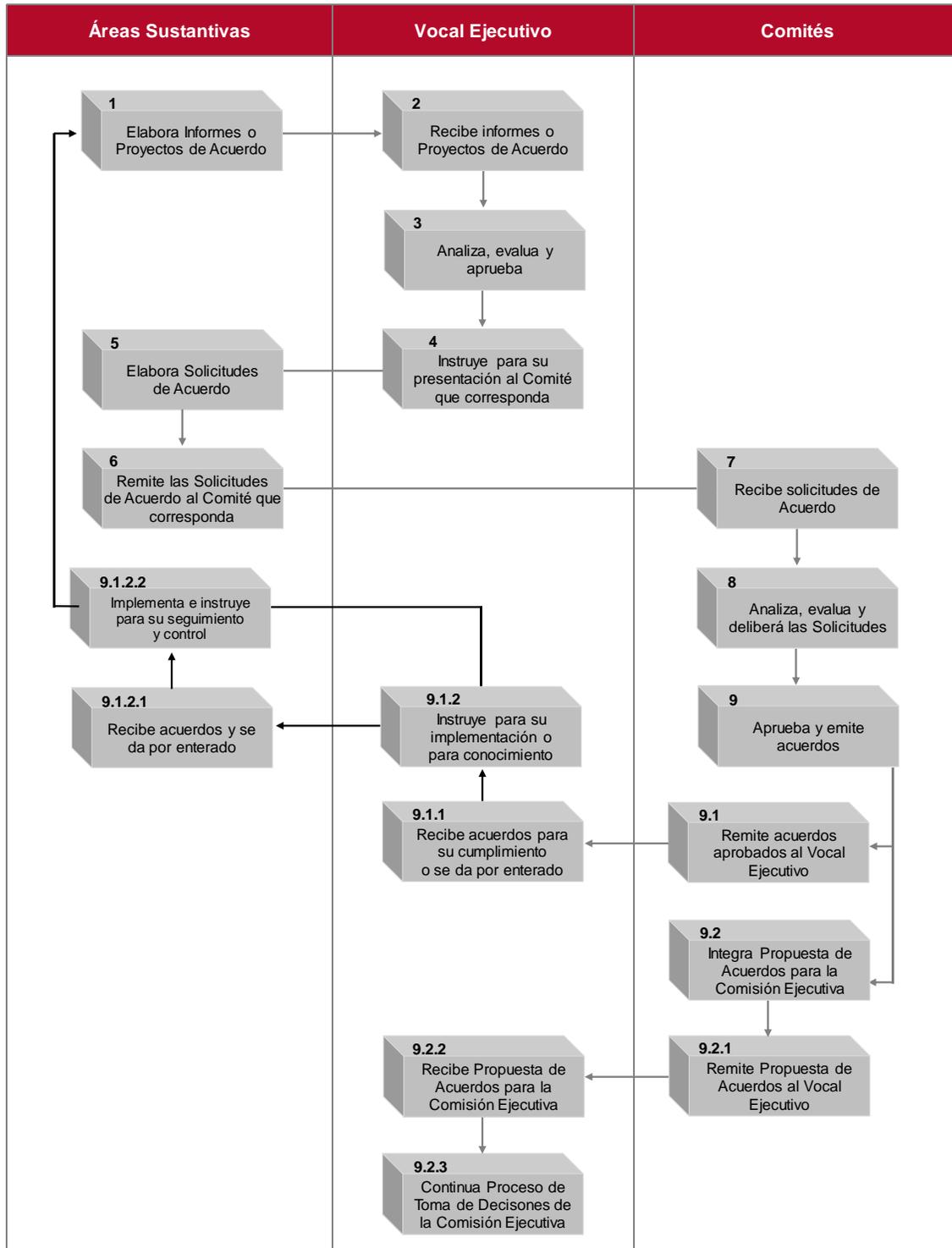
El Presidente y los Vocales tendrán derecho de voz y voto, el Secretario Ejecutivo, los Invitados Permanentes y los Invitados tendrán derecho de voz, pero no de voto. Los acuerdos y las decisiones se aprobarán por mayoría de votos y en caso de empate en las votaciones, el Presidente tendrá voto de calidad.

⁹⁶ Para mayor detalle consultar el Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Auditoría del FOVISSSTE.

El Grupo de Trabajo celebrará sus sesiones de manera mensual de conformidad al calendario de sesiones y las extraordinarias cuando se requiera⁹⁷.

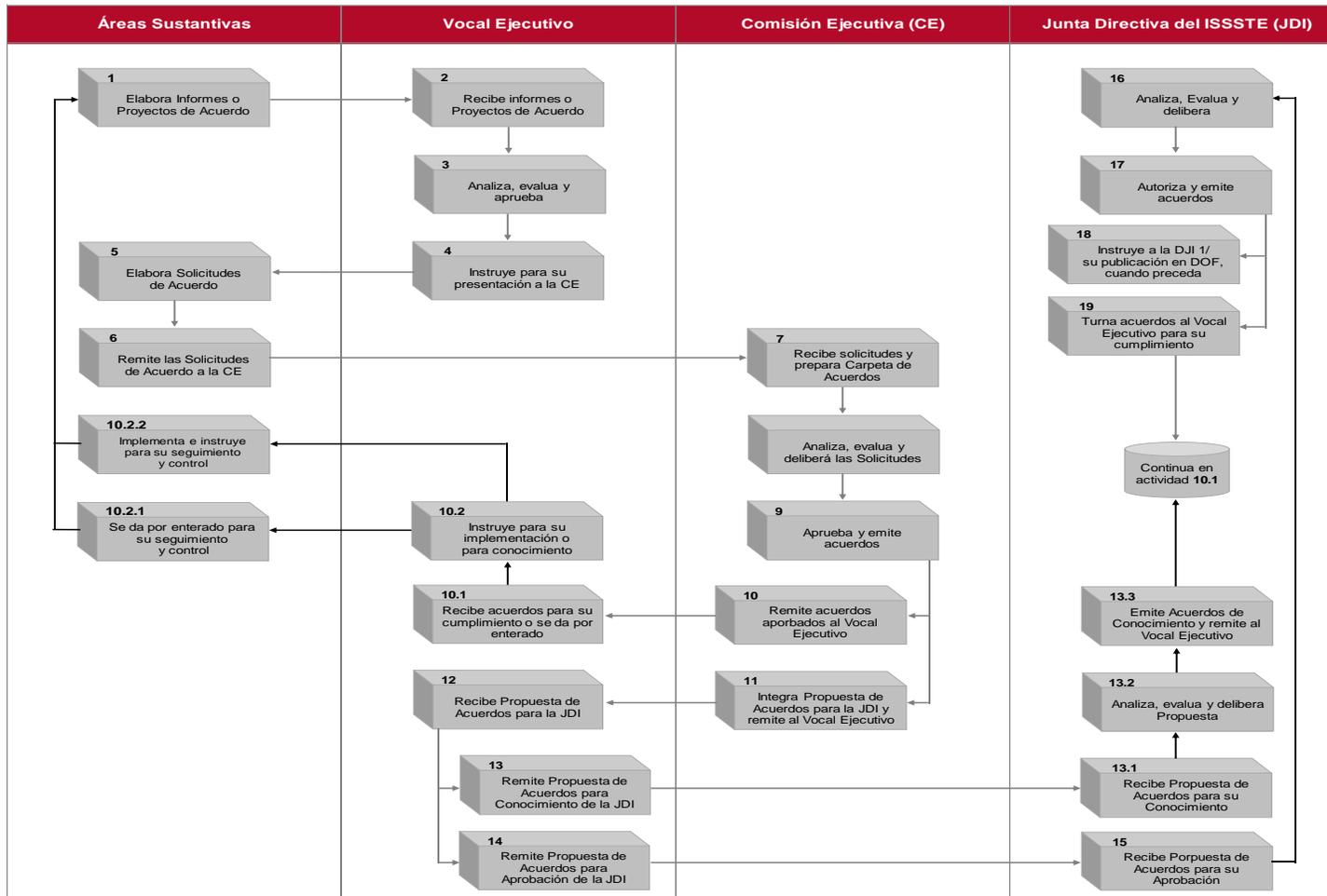
⁹⁷ Para mayor detalle consultar el Manual de Integración y Funcionamiento del Grupo de Trabajo de Atención a Acreditados del FOVISSSTE.

Diagrama del Proceso de Toma de Decisiones de los Comités



Fuente: FOVISSSTE.

Diagrama del Proceso de Toma de Decisiones de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE



Anexo 2. Nota Metodológica del Modelo de Simulación Financiera

1. Introducción

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) solicitó al FOVISSSTE un plan de negocios en el que se definen las metas de crecimiento, expectativas de rentabilidad, la tasa de rendimiento de la subcuenta de vivienda, las estrategias de bursatilización y el diseño de nuevos productos, entre otros temas relevantes; además de evaluar los posibles impactos del Índice de Fortaleza Patrimonial (IFP).

Ante esta situación, el Fondo diseñó un Modelo de Simulación Financiera que permite determinar los estados financieros proforma del 2016 al 2018, a fin de evaluar las variaciones en los indicadores para el cálculo del IFP. Para ello, fue necesario realizar el análisis estadístico de la composición de la cartera propia y cedida para obtener los flujos de intereses y de capital de la cartera para los próximos años.

Los productos obtenidos sirvieron como insumos para alimentar el Modelo de Simulación Financiera. La presente nota metodológica describe los supuestos internos y externos, el contenido de cada módulo, y finalmente la interrelación de variables internas y externas.

2. Factores Relevantes

Un modelo es una representación de la realidad mediante el cual se llevan a cabo escenarios para aprender el comportamiento de un sistema, además de permitir evaluar diversas estrategias para su óptimo funcionamiento. Por lo tanto, es necesario conocer los factores relevantes de las variables que se interrelacionan en el diseño del modelo.

En tal sentido se plantea conocer las relaciones de variables económicas y financieras encaminadas hacia el logro de ciertos objetivos.

Dentro de las primeras se consideran, aquellas variables macroeconómicas como el Producto Interno Bruto, la Inflación, los Certificados de la Tesorería (CETES) y el salario mínimo, que influyen en las relaciones del modelo de simulación.

Las fuentes de información de las variables macroeconómicas consideradas son los Criterios Generales de Política Económica 2016 publicados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y la Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado publicada por el Banco de México.

2.1 Variables

Cuadro 1. Estimaciones de Variables Macroeconómicas

Variable	2015	2016	2017	2018
PIB	2.31%	3.10%	4.00%	4.50%
Inflación	2.75%	3.00%	3.00%	3.00%
Cetes	3.31%	4.00%	5.00%	5.80%
Salario mínimo	68.3	73.04	75.23	77.49
Incremento al salario mínimo	4.18%	3.00%	3.00%	3.00%

Fuente: FOVISSSTE con información de Criterios Generales de Política Económica 2016 y Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado publicada en el portal de Banco de México.

2.2 Variables internas del FOVISSSTE

De acuerdo a las observaciones emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, se requiere que el IFP sea un indicador que refleje todas las operaciones financieras del Fondo, y que alcance un nivel por encima de 11 por ciento. Dadas las características del funcionamiento del FOVISSSTE se deben considerar las siguientes variables para cumplir con tal solicitud.

En la metodología actual, elevar el IFP implica realizar ajustes a las reservas, esta medida afectaría el rendimiento que se otorga a la subcuenta de vivienda de los trabajadores.

Para obtener los resultados requeridos por la CNBV, en el Índice de Fortaleza Patrimonial se consideran las siguientes variables que muestran el comportamiento esperado para el período 2016-2018:

Cuadro 2. Variables Controladas por el FOVISSSTE

Parámetros	2016	2017	2018
Aforo bursatilizaciones	14.0%	21.0%	21.0%
Aforo nuevos fondeos	25.0%	25.0%	25.0%
Deterioro de cartera	0.6%	0.6%	0.6%
Comisión por originación	4,600	4,600	4,600
Tasa de financiamiento externo ^{1/}	5.90%	5.90%	5.90%
Fondeo externo (Millones de pesos)	10,000	0	10,000
Límite de Bursatilizaciones (Millones de pesos)	17,000	17,000	17,000

Nota: ^{1/} Es el costo ponderado de la tasa efectiva de las bursatilizaciones, líneas de almacenamiento y cesión definitiva de derechos fiduciarios dada la estructura (aforo, amortización, full turbo).

Fuente: FOVISSSTE.

- La Subdirección de Finanzas del FOVISSSTE considera que el aforo de bursatilizaciones mantiene el mismo 14.0 por ciento de 2015 para 2016 y cambia en el 2017 a 21.0 por ciento, mientras que para los nuevos fondeos se tendrá un comportamiento constante durante el período 2016 – 2018. En tanto a las nuevas líneas de almacenaje y las bursatilizaciones la cantidad será constante en el período.
- Asimismo, la Subdirección de Administración Integral de Riesgos (SAIR) considera que el deterioro de la cartera se mantiene en 0.6 por ciento en caso de no registrar pagos. Actualmente el Fondo segrega la cartera a los 48 meses.
- La comisión por originación considera una actualización por inflación en el año 2016, cuya estimación se obtiene de la siguiente manera:

$$Co_{t+1} = Co_t * \pi_{t+1}$$

Donde:

Co_{t+1} = Comisión por originación en el año siguiente

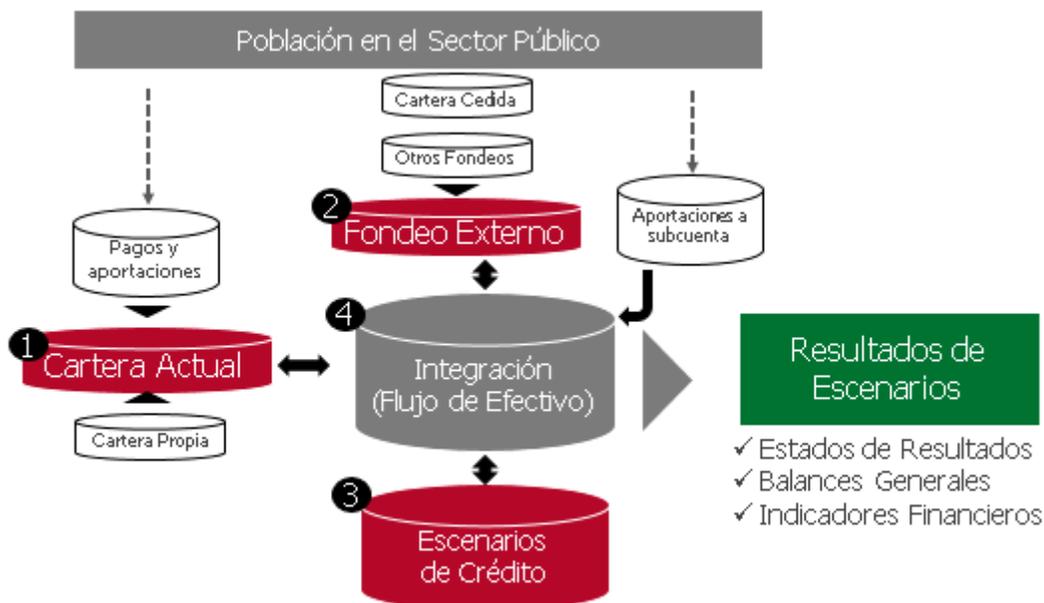
Co_t = Comisión por originación en el año actual

π_{t+1} = Inflación en el año siguiente

3 Modelo de Simulación

El modelo de simulación está construido con base en cuatro módulos que incluyen a las principales variables financieras: Cartera Actual, Fondeo Externo, Escenarios de Crédito y un Módulo de integración, el cual simula los posibles impactos en las condiciones financieras del Fondo, tales como: flujo de efectivo, estado de resultados, balance general e Indicadores, a partir de diversos escenarios de colocación crediticia.

Figura 1. Modelo de Simulación Financiera del FOVISSSTE



Las posibilidades de colocación de crédito (Módulo 3) están supeditadas a la disponibilidad de recursos (Módulo 2)

Fuente: FOVISSSTE.

3.1 Módulo de Cartera Crediticia

En este módulo el primer paso es la recopilación de información: El análisis⁹⁸ se fundamenta en los datos estadísticos y financieros de la cartera, proporcionados por la Subdirección de Administración Integral de Riesgos con corte a diciembre de 2015. Así, la proyección del comportamiento del portafolio existente se realiza a partir de cada crédito individual.

Posteriormente se realizó un análisis de los datos: Se determinan los valores futuros de la cartera considerando la amortización de esta al cierre de 2015 - 2020. Para ello, se realiza el análisis exploratorio de la cartera, considerando los importes de originación, los períodos de pago y la segregación de la cartera. Posteriormente, se buscan características destacadas de la cartera, para lo cual se utilizan variables como el importe original, el saldo de la subcuenta de vivienda, el saldo actual y el pago mensual.

En dicho análisis exploratorio se eliminaron los datos atípicos para cada una de las variables utilizando el coeficiente de completitud⁹⁹ (C_r) el cual permite analizar los comportamientos del pago entre los portafolios, en función de la situación laboral y la regularidad de los pagos. De esta manera se determina, la cartera crediticia que da lugar a la obtención de los flujos de intereses y capital para los próximos años.

La fórmula del coeficiente se calcula con la siguiente expresión:

$$C_r = \frac{p}{E(p_r)}$$

Donde:

p = Pago real efectuado

$E(p_r)$ = Pago requerido esperado, ambos denominados en pesos

El coeficiente de completitud arroja valores que se interpretan de la siguiente forma:

- Valor de 1 representa pago exacto
- Menor a 1, pago insuficiente
- Mayor a 1, pago en exceso

Paso 3. Se obtienen los flujos de interés y de capital de la cartera propia y bursatilizada para los años 2016 al 2020, los cuales servirán como insumos en el Modelo de Simulación Financiera.

⁹⁸ Las variables utilizadas en el análisis de cartera fueron las siguientes: saldos en cartera vigente, saldos en cartera vencida, segmentos de amortización del portafolio, tasas, pagos, flujos por intereses cobrados y capital, omisos, períodos para cubrir el crédito y reservas.

⁹⁹ Es una razón que indica el grado de aproximación del pago real efectuado respecto a un valor de referencia, en este caso será el pago requerido

2.3 Módulo de Fondeo Externo

Contiene información financiera de los fideicomisos hoy existente (cartera cedida) con otras instituciones, las posibles fuentes de financiamiento externo, el aforo, la proyección de líneas de almacenaje y la cesión definitiva de derechos fiduciarios. Por otro lado, el saldo de las emisiones anuales se acumula en las cuentas de orden.

2.4 Módulo de Crédito

Se presenta el segmento de demanda crediticia por vivienda que se cubrirá con productos tradicionales o en su caso nuevos productos. Con base en los recursos disponibles se determina la posibilidad de cubrir la propuesta de colocación en el mercado. Por otro lado, si llegaran a existir sobrantes o faltantes de recursos, se reducen o incrementan proporcionalmente el número de créditos de acuerdo a su tipo.

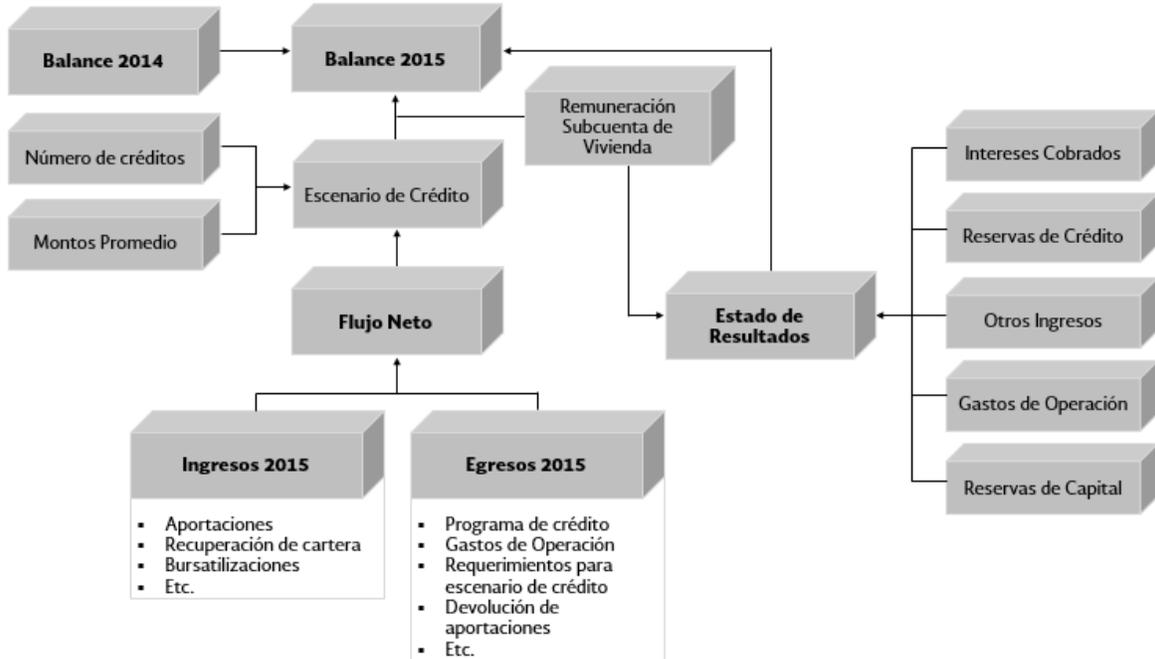
En este mismo módulo, la nueva colocación de créditos se agrega a la cartera actual para simular el comportamiento del nuevo portafolio y, a partir del nuevo escenario de cartera, se generan los resultados de ingresos por intereses y amortización anual para los productos de crédito del Fondo en los próximos tres años.

En este apartado cobran relevancia las variables externas (parámetros o supuestos) como la inflación, el salario mínimo, los Cetes a 28 días (nominal y promedio anual) y la tasa de interés de del financiamiento externo (real y promedio) consideradas en la primera parte; lo anterior por la interrelación que existe entre variables.

3.4 Módulo de Integración

Este módulo simula los posibles impactos en las condiciones financieras del Fondo: flujo de efectivo, estado de resultados, balance e indicadores, es decir, el modelo construido en Excel contiene toda la información descrita.

Figura 2. Interrelación de Variables en el Modelo



Fuente: FOVISSSTE.

Cuadro 3. Efectos de las Variables Internas y Externas en el Modelo de Simulación Financiera del FOVISSSTE

Variables Internas y Externas	Variables que son afectadas
Salario mínimo e inflación (macroeconómicas)	Balance, estado de resultados, flujo de efectivo, colocación de créditos, amortización de bursatilizaciones
Variables que son controladas por el FOVISSSTE	Variables afectadas
Rendimiento real subcuenta de vivienda	Balance, estado de resultados e Índice de Fortaleza Patrimonial
Política de reservas	Índice de Fortaleza Patrimonial
Comisión por originación pagada a Entidades Financieras	Índice de Fortaleza Patrimonial
Política de segregación de cartera vencida	Balance, reservas, estado de resultados
Política de financiamiento externo	Balance, Flujo de efectivo, estado de resultados, colocación de créditos
Productos de crédito por otorgar	Balance, requerimiento de fondeo externo, estado de resultados
Gastos de administración y promoción	Estado de resultados
Variables de operación no controladas por el FOVISSSTE	Variables que son afectadas
Aportaciones a favor de los trabajadores	Flujo de efectivo, balance, programa de crédito
Ingresos por intereses y amortizaciones de cartera actual.	Flujo de efectivo, balance, estado de resultados, programa de crédito
Aforo nuevas bursatilizaciones	Balance, estado de resultados
Aforo nuevos fondeos	Balance, estado de resultados
Deterioro de cartera	Balance, reservas
Monto de bursatilizaciones que puede absorber el mercado y que puede emitir FOVISSSTE	Flujo de efectivo
Monto promedio de la subcuenta de vivienda por producto	Programa de crédito
Devoluciones de la subcuenta de vivienda	Flujo de efectivo, programa de crédito
Liquidación de fideicomisos de bursatilizaciones y líneas de almacenamiento	Estado de resultados, balance, IFP

Fuente: FOVISSSTE.

Anexo 3. Riesgos Institucionales

En materia de riesgos institucionales el Fondo elabora anualmente el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos Institucionales denominado “PTARI”, el cual permite la identificación de riesgos estratégicos que puedan afectar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Actualmente el Fondo tiene identificados 5 riesgos institucionales, los cuales se describen a continuación:

Riesgo Institucional 1

“Trámites y servicios otorgados deficientemente a los acreditados y/o derechohabientes”.

Análisis y Desarrollo sobre el Riesgo Identificado

Antecedentes

Este riesgo se encuentra alineado al objetivo del FOVISSSTE de otorgar atención y servicio a los derechohabientes bajo estándares de eficiencia y calidad dentro del Programa de Administración de Riesgos Institucional (PTARI) 2015.

Estatus

Dicho riesgo se clasificó como un riesgo de servicio.

Las causas o factores de riesgo son de tipo interno y de carácter técnico administrativo:

- a. Información de trámites y servicios ineficientes,
- b. Inexistencia de metodología para la medición de la calidad del servicio y grado de satisfacción de los derechohabientes,
- c. Servicios prestados sin estándares de calidad,
- d. Falta de capacitación al personal asesor de atención al público,
- e. No hay seguimiento de la atención de quejas por folio, ni son concentradas en un sólo módulo para su control en el Sistema de Recepción de Peticiones, Sugerencias y Reconocimientos (SIREB).

Los posibles efectos o consecuencias de su materialización podrían provocar un daño a la imagen y/o reputación de la institución.

Ubicado en el Mapa de Riesgos Institucional como un riesgo residual con probabilidad de ocurrencia media y grado de impacto serio.

Acciones de Mitigación

Se determinó la siguiente estrategia para reducir el riesgo:

- Difundir información en todas las Subdirecciones y en todos los Departamentos de Vivienda por medio de volantes y/o trípticos, así como en la página principal de internet.
- Medición de la percepción ciudadana para las mejoras en el servicio, atención, peticiones, quejas y denuncias por medio de encuestas de satisfacción.
- Establecer estándares de calidad para el otorgamiento del servicio prestado a la derechohabiente, quienes muestren su opinión en cuanto a la recepción del servicio y/o trámite.
- Elaborar programa de capacitación para el personal que atiende al público.
- Rediseño del Sistema de Recepción de Buzón de Quejas, Seguimiento y Reconocimientos (SIREB), para que reporte el estatus actual del servicio prestado.

Riesgo Institucional 2

“Procesos sustantivos operados de manera discrecional por falta de manuales formalizados y/o actualizados”.

Análisis y Desarrollo sobre el riesgo identificado

Antecedentes

Este riesgo se encuentra alineado al objetivo del FOVISSSTE de fortalecer la ejecución de las funciones.

Estatus

Dicho riesgo se clasificó como un riesgo de cumplimiento.

Las causas o factores de riesgo son de tipo interno y de carácter técnico administrativo:

- a. Falta de manuales formalizados que sustenten la operación de los procesos sustantivos del FOVISSSTE observando los requerimientos de la normatividad aplicable y vigente.
- b. Falta de actualización de los Manuales de Crédito y Riesgos.

Así como un factor de tipo externo normativo:

- c. Modificaciones a destiempo a los procesos por implementación de acciones de mejora y/o cambios en su marco regulatorio.

Los posibles efectos o consecuencias de su materialización podrían provocar un daño a la emisión de observaciones recurrentes y posibles sanciones por parte de los órganos fiscalizadores, por no contar con las autorizaciones correspondientes a los manuales de los procesos sustantivos.

Ubicado en el Mapa de Riesgos Institucional como un riesgo residual con probabilidad de ocurrencia alta y grado de impacto serio.

Acciones de Mitigación

La estrategia para reducir el riesgo es la siguiente:

- Integración de los procesos de Crédito, de conformidad con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos y Entidades de Fomento (“las Disposiciones”).
- Diseñar los lineamientos y alinearlos con las políticas de operación de los procesos sustantivos correspondientes a los Manuales de Crédito y de Riesgos, de conformidad con “las Disposiciones”.
- Documentación soporte del envío de los Manuales de Procesos Sustantivos de Crédito y de Riesgos al Comité de Riesgos para su revisión, validación; y en su caso autorización de la Comisión Ejecutiva.

Riesgo Institucional 3

“Servicios críticos dependientes de Tecnología de la Información no entregados”.

Análisis y Desarrollo sobre el riesgo identificado

Antecedentes

Este riesgo se encuentra alineado al objetivo del FOVISSSTE, eventualidades o contingencias que pongan en peligro el alcance de los objetivos estratégicos.

Estatus

Dicho riesgo se clasificó como un riesgo de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC’s).

Las causas o factores de riesgo son de tipo del entorno externo: daño o indisponibilidad tecnológica o en la infraestructura por siniestro y por factores de tipo interno y de carácter técnico administrativo, TIC’s, Técnico Financiero y Normativo:

- a. Falta de actualización de los Planes referente a la Continuidad de la Operación.
- b. Operación contable y sustantiva interrumpida por fallas de la infraestructura tecnológica.
- c. Insuficiencia en la capacidad y condiciones del Centro de Continuidad de las Operaciones (CCO).
- d. Falta de Formalización del Plan de Continuidad de las Operaciones.

Los posibles efectos o consecuencias de su materialización podrían provocar pérdidas materiales y de información sustantiva, incumplimiento de la misión y metas institucionales.

Ubicado en el Mapa de Riesgos Institucional como un riesgo residual con probabilidad de ocurrencia baja y grado de impacto grave.

Acciones de Mitigación

La estrategia para reducir el riesgo es la siguiente:

- Actualización y entrega del Análisis de Impacto de las Operaciones y de los Planes Asociados a la Continuidad de las Operaciones.
- Someter a consideración del Comité de Riesgos la ratificación o rectificación en su caso, de los cinco procesos críticos identificados en el BIA (Business Impact Analysis).
- Verificación y evaluación de las Políticas de Seguridad que cumplan con los niveles requeridos por las mejores prácticas por medio de:
 - a. La Actualización del Manual de Políticas de Seguridad de la Información.
 - b. Asegurar la alta disponibilidad de la información, mediante las Pruebas del BCP-DRP. Por medio de la verificación de la disponibilidad de la plataforma de bases de datos y aplicaciones.
 - c. Entregar el resultado de las Evaluaciones realizadas por los Organismos Fiscalizadores o Reguladores.
 - d. Gestionar el escalamiento del BCP (Business Continuity Plan) al Comité de Auditoría y a la Comisión Ejecutiva.

Riesgo Institucional 4

“Tratamiento de la información efectuado de manera deficiente que obstaculiza la óptima toma de decisiones”.

Análisis y Desarrollo sobre el riesgo identificado

Antecedentes

Este riesgo se encuentra alineado al objetivo del FOVISSSTE y cumplimiento de estrategias Institucionales.

Estatus

Dicho riesgo se clasificó como un riesgo estratégico administrativo.

Las causas o factores de riesgo son de tipo interno, de carácter normativo y técnico administrativo:

- a. Ausencia de criterios para la solicitud y reporte de la información proporcionada por las áreas.
- b. Deficiencia de instrumentos de monitoreo y análisis de la información que dificulta la óptima toma de decisiones.

Los posibles efectos o consecuencias de su materialización podrían provocar una deficiente calidad de la información.

Ubicado en el Mapa de Riesgos Institucional como un riesgo residual con probabilidad de ocurrencia media y grado de impacto serio.

Acciones de Mitigación

La estrategia para reducir el riesgo es la siguiente:

- Elaborar una Guía de criterios para la requisición y reporte de la información.

- Elaborar y presentar el Programa de Trabajo para el rediseño del Tablero de Control de indicadores institucionales; rediseñar el Tablero de Control para el seguimiento y cumplimiento de indicadores institucionales; validar el nuevo Tablero de Control.

Riesgo Institucional 5

“Aportaciones del 5 por ciento y amortizaciones de acreditados recuperadas distintas a lo programado”.

Análisis y Desarrollo sobre el riesgo identificado

Antecedentes

Este riesgo se encuentra alineado a la optimización de la recuperación de recursos de acuerdo con la programación financiera y crediticia.

Estatus

Dicho riesgo se clasificó como un riesgo estratégico administrativo.

Las causas o factores de riesgo son de tipo externo y de carácter técnico administrativo:

- a. Las Entidades no aplican las órdenes de descuento de altas y bajas de los créditos.
- b. Dependencias que incumplen en la recaudación de las aportaciones y el entero de los descuentos para la recuperación del crédito.
- c. Ingresos por afectaciones de participaciones federales correspondientes a las aportaciones del 5 por ciento individualizadas con rezago en tiempo para su aplicación al crédito o a la subcuenta del Fondo de la Vivienda.

Los posibles efectos o consecuencias de su materialización podrían provocar una limitante para el otorgamiento de crédito, amortización de crédito, devolución de aportaciones a los trabajadores, pago de cupones de la bursatilización, gasto administrativo e inconformidades por parte de acreditados.

Ubicado en el Mapa de Riesgos Institucional como un riesgo residual con probabilidad de ocurrencia baja y grado de impacto serio.

Acciones de Mitigación

La estrategia para reducir el riesgo es la siguiente:

- Elaboración del reporte del control de la aplicación individualizada de las amortizaciones regulares y por participaciones federales en los estados de cuenta de los acreditados a través de la elaboración de oficios y disminuir el número de Dependencias morosas a fin de registrar oportunamente la individualización para una aplicación efectiva de sus pagos.
- Control sistematizado de la individualización de los recursos procedentes de la afectación de participaciones federales, así como de los pagos directos.
- Disminuir los saldos acumulados de ingresos directos.

Anexo 4. Seguimiento y Medición del Plan Estratégico

Definición y Características de los Indicadores

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) define que un indicador es un instrumento que provee evidencia de una determinada condición o el logro de ciertos resultados. Esta información puede cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos sobre los objetivos. Un indicador debe cumplir, con dos características principalmente:

- a) Debe ser una relación entre dos o más variables.
- b) Debe estar contextualizado al menos geográfica y temporalmente.

Asimismo, existen diferentes tipos de indicadores:

- i. **Indicadores de Eficacia**
Miden el grado del cumplimiento del objetivo establecido, los cuales dan evidencia sobre el grado en que se están alcanzando los objetivos.
- ii. **Indicadores de Eficiencia**
Miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento.
- iii. **Indicadores de Economía**
Miden la capacidad del programa para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros.
- iv. **Indicadores de Calidad**
Miden los atributos, las capacidades o las características que tienen o deben tener los bienes y servicios que se producen.

Parámetros de SemafORIZACIÓN de los Indicadores

Para poder dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, deberán establecerse los parámetros de semafORIZACIÓN que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado.

Mediante los parámetros de semafORIZACIÓN se indica cuando el comportamiento del indicador es:

- Aceptable (verde)
- Con riesgo (amarillo)
- Crítico (rojo)

Los parámetros de semafORIZACIÓN se establecerán de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente) con una desviación máxima de 10 por ciento.

A. Indicadores con Sentido Ascendente

Mediante los parámetros de semafORIZACIÓN se indica cuando el comportamiento del indicador es:

- **Aceptable (verde):** el valor alcanzado del indicador se encuentra en un rango por encima o por debajo de la meta programada, pero se mantiene dentro del rango establecido.
- **Con riesgo (amarillo):** el valor alcanzado del indicador es menor que la meta programada pero se mantiene dentro del rango establecido.
- **Crítico (rojo):** el valor alcanzado del indicador está muy por debajo de la meta programada o supera tanto la meta programada que se puede considerar como una falla de planeación (es decir la meta no fue bien establecida); de conformidad con los rangos establecidos.

B. Indicadores con Sentido Descendente

- **Aceptable (verde):** el valor alcanzado del indicador se encuentra en un rango por encima y por debajo de la meta programada, pero se mantiene dentro de los límites establecidos como aceptables.
- **Con riesgo (amarillo):** el valor alcanzado del indicador es mayor que la meta programada pero se mantiene dentro del rango establecido.
- **Crítico (rojo):** el valor alcanzado del indicador es mucho más alto que la meta programada o es tanto menor a la meta programada que se podría considerar como una falla de planeación (es decir la meta no fue bien establecida), de conformidad con los rangos establecidos.

Sentido del Indicador	Sobresaliente	Satisfactorio	Deficiente
Ascendente	Entre -10% y +10% de la meta establecida.		
Descendente	Entre +10% y -10% de la meta establecida.		
Ascendente		Entre -11% y +11% de la meta establecida.	
Descendente		Entre +11% y -11% de la meta establecida.	
Ascendente			Por Debajo del 20% o por encima del +20% de la meta.
Descendente			Por debajo del -20% o por encima del +20% de la meta.