



"2014, AÑO DE OCTAVIO PAZ"

**FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE**  
**SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN E INFORMACIÓN**  
OFICIO NO. SPI/2014/0178

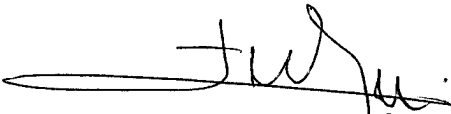

México, D.F., agosto 11 de 2014

**LIC. YADIRA I. TERRAZAS CORREA**  
**SECRETARIA TÉCNICA DE LA COMISIÓN EJECUTIVA**  
PRESENTE

En cumplimiento al Artículo 175, fracción V, de la Ley del ISSSTE y de conformidad con lo dispuesto por los Artículos 14 y 54, fracción XVI, del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE; adjunto al presente me permito remitir el **Programa de Labores 2015 del Fondo de la Vivienda**, para que sea sometido a consideración de la Comisión Ejecutiva en su Sesión Ordinaria 872, para su aprobación.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

**LIC. JUAN CARLOS GARCÍA CUELLAR**  
**SUBDIRECTOR DE PLANEACIÓN E INFORMACIÓN**

Anexo: Documento impreso y archivo electrónico.

C.c.p.- **Lic. José Reyes Baeza Terrazas**, Vocal Ejecutivo del FOVISSSTE.- Presente.  
**Lic. Carlos Alcántara Rabell**, Coordinador de Asesores.- Presente.

JCGC/VFSB/aaa



**ISSSTE**  
INSTITUTO DE SEGURIDAD  
Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS  
TRABAJADORES DEL ESTADO



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

"2014, AÑO DE OCTAVIO PAZ"

## ASUNTO

**Programa de Labores del FOVISSSTE para el ejercicio 2015.**

## SOLICITUD DE ACUERDO

La Comisión Ejecutiva con fundamento en los Artículos 174, fracción II de la Ley del ISSSTE y 30, Fracción II de su Estatuto Orgánico; aprueba el:

### **PROGRAMA DE LABORES DEL FOVISSSTE PARA EL EJERCICIO 2015**

El Programa de Labores 2015 se enfocará en **avanzar hacia una nueva etapa sostenible de servicio y consolidación financiera, con una perspectiva estratégica, que tome en consideración el contexto global, nacional e interno, así como las mejores prácticas en el corto, mediano y largo plazo.**

Lo anterior en beneficio de los trabajadores cotizantes y de la economía nacional, coadyuvando a alcanzar los objetivos del **Plan Nacional de Desarrollo** y las metas 2012-2018 de la **Política Nacional de Vivienda**, con base en cuatro ejes estratégicos orientados a garantizar la sostenibilidad financiera institucional, fortalecer un gobierno corporativo, dinamizar el programa de modernización en innovación, así como intensificar la comunicación y colaboración interinstitucional del sector.

## ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROGRAMA DE LABORES

En adición a la **Visión, Misión y Objetivo** del FOVISSSTE, la alineación estratégica del Programa de Labores 2015 se sustenta en los siguientes:

## PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores relevantes que sustentan el desempeño institucional son congruentes con las características de un gobierno corporativo:

- Compromiso,
- Responsabilidad, y
- Transparencia

Estos principios y valores se encuentran alineados con el Código de Conducta del ISSSTE.



"2014, AÑO DE OCTAVIO PAZ"

## POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo está integrada por trabajadores del Estado y pensionados, que requieren vivienda o acciones de mejoramiento de vivienda, generando bienestar para ellos y sus familias

## DIAGNÓSTICO *GRAN VISIÓN*

### Contexto Global Relevante

- La interdependencia de las instituciones en el sistema financiero que se genera a través del crédito y endeudamiento así como su tendencia procíclica contribuyen a la acumulación del **riesgo sistémico**
  - El G20 y los organismos financieros multilaterales recomiendan la aplicación de **medidas macroprudenciales** para reducir el riesgo sistémico que pueda tener impactos negativos en la **estabilidad financiera y la economía real** a nivel global
- Las organizaciones pueden aplicar **medidas microprudenciales** que en su conjunto contribuyan a la mitigación del riesgo sistémico
- **Consejo de Estabilidad del Sistema Financiero** integrado por **Banco de México, SHCP, CNBV, CNSF, IPAB y CONSAR** fue creado en julio de 2010 para detectar los **riesgos potenciales** que afecten la **estabilidad financiera**
- **Riesgos potenciales identificados**
  - La **excesiva liquidez** en los mercados financieros internacionales y la brecha de rendimientos de instrumentos de deuda favorece **flujos volátiles de inversión de corto plazo hacia los países emergentes**
  - En el caso de México, la reforma energética podría generar una excesiva **entrada de capitales** que provoque **incrementos en la inflación y mayores niveles de tasas de interés**

### Contexto Nacional Relevante

- La **Política Nacional de Vivienda** establece como objetivo la generación de 500,000 mil viviendas anuales y 320,000 acciones de mejoramiento, lo cual constituye un reto para el subsector de la vivienda y para el FOVISSSTE
- **Menor expectativa del crecimiento económico** nacional para 2014 y 2015
  - **Menor demanda de créditos hipotecarios** por disminución del poder adquisitivo y la percepción de crisis económica
  - Menor oferta de **crédito hipotecario**, observándose una tendencia a la **baja de la colocación de crédito en el sistema financiero nacional** de 2008 en adelante
  - Falta de **competitividad del sistema financiero nacional** en relación a los mercados financieros internacionales
  - Empresas **constructoras y desarrolladoras** en el subsector de la vivienda experimentan **problemas de liquidez** y un menor ritmo para la conclusión de sus proyectos



**ISSSTE**  
INSTITUTO DE SEGURIDAD  
Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS  
TRABAJADORES DEL ESTADO



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

"2014, AÑO DE OCTAVIO PAZ"

### Contexto Interno

A partir de junio de 2009, con objeto de **incrementar las metas anuales de crédito**, FOVISSSTE ha realizado **22 emisiones bursátiles**, que permitieron traer a valor presente los ingresos futuros del portafolio de garantías de cartera.

El saldo insoluto de esas estructuras a mayo de 2014 es de 71,353 millones de pesos, mientras que la cartera comprometida para el repago de la deuda es de 111,454 millones de pesos, lo cual nos da actualmente una relación de 1.40 a 1, por lo que el aforo promedio es de 40%.

La última bursatilización en 2013 y las posteriores en 2014 hicieron uso de una Garantía de Pago Oportuno (GPO) de la Sociedad Hipotecaria Federal que utiliza niveles más altos de garantías de crédito vs nivel de riesgo (54% de aforo).

Adicionalmente en 2013 se contrató una línea de almacenaje con Sociedad Hipotecaria Federal por 6,000 millones con garantías colaterales por 1.95 veces.

Los ingresos de la cartera comprometida en estructuras bursátiles o almacenaje se destinan en su totalidad al pago de las mismas (*full turbo*) que en promedio es de 6 años.

Existen garantías para la generación de ingresos externos complementarios suficientes para el programa 2015 que aquí se presenta.

Sin embargo, en virtud de que las **garantías de cartera disponibles** para esos tipos de deuda son **cada vez menores**, las metas de crédito para años subsecuentes, de 2016 a 2018, se verán sustancialmente afectadas, por lo que **no será posible continuar con niveles de colocación de crédito similares a los de los últimos años y el 2015**.

La CNBV solicitó a FOVISSSTE **un mayor nivel de fortaleza patrimonial** para diciembre de 2015 (IFP 12%), y mejorarse en los años subsecuentes.

### FORTALEZAS Y DEBILIDADES FOVISSSTE

#### Fortalezas

- **Flujos de ingresos estables** por **aportaciones y descuentos** directos a nómina
- Número de **aportantes** con poca variación a través del tiempo
- **Descuento de los créditos** para el trabajador es relativamente bajo ya que está referenciado al salario básico de cotización
- Emisiones en el mercado de valores con **alta calificación crediticia**
- ISSSTE como institución con **acreditada solvencia** (Ley del ISSSTE , Artículo 230)
- Autonomía presupuestal
- Instrumento de equilibrio del **crecimiento económico y empleo**



**ISSSTE**

INSTITUTO DE SEGURIDAD  
Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS  
TRABAJADORES DEL ESTADO



**FOVISSSTE**

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

"2014, AÑO DE OCTAVIO PAZ"

## Debilidades

- Falta de flexibilidad en los mecanismos de **fondeo de recursos** (líneas de crédito) debido a limitaciones del marco jurídico
- Disminución gradual de la cartera de crédito susceptible de ser empleada como **garantía** en la instrumentación ingenierías financieras
- **Brechas de liquidez** generadas por resagos en la individualización, aportaciones y entero de algunas entidades del gobierno
- Necesidad de una **visión sectorial unificada** para dar cumplimiento de las metas establecidas en la **Política Nacional de Vivienda**
- Créditos con **monto insuficiente** en relación a los precios de la vivienda en algunas ciudades
- Perfil del capital humano con necesidad de una mayor **formación financiera**

## EJES ESTRATÉGICOS

Las actividades sustantivas que se llevarán a cabo durante 2015 se desprenden de los cuatro ejes estratégicos siguientes:

### EJE I. GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA QUE:

- Busque alternativas de **otorgamiento de crédito** y de nuevos productos y servicios que estén en línea con la **viabilidad financiera** del Fondo y optimicen el empleo de la **subcuenta de vivienda**
- Evalúe la conveniencia de **reconvertir el perfil financiero a pesos de la cartera de crédito** actualmente indexada a salarios mínimos
- Diseñe productos y servicios flexibles que consideren las oportunidades del **ciclo económico-financiero**
- Dimensione los impactos que las **operaciones fuera de balance** (bursatilización, y almacenaje y nuevas estructuras) generan sobre la sostenibilidad financiera
- Desarrolle en acción coordinada con la **banca de desarrollo** opciones de financiamiento más barato aprovechando su acceso al financiamiento internacional en **mejores condiciones**
- Genere **reservas** suficientes acordes al nivel real de riesgo
- Se adecúe a la **estandarización de la contabilidad** para operaciones dentro y fuera de balance que promueva la CNBV
- Instrumente mecanismos de **diversificación del riesgo de los portafolios** de inversión y crédito a fin de mitigarlo
- Fortalezca la eficiencia en materia de **cobranza**
- Resuelva la cartera vencida vía **mediación**



**ISSSTE**

INSTITUTO DE SEGURIDAD  
Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS  
TRABAJADORES DEL ESTADO



**FOVISSSTE**

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

"2014, AÑO DE OCTAVIO PAZ"

- Interprete los **factores económicos y financieros** nacionales y externos que puedan repercutir en la materialización de un riesgo extremo para el sector y el FOVISSSTE

## **EJE II. FORTALECER UN GOBIERNO CORPORATIVO QUE:**

- Considere el Diagnóstico de este Programa y aquellos aspectos micropudenciales que fortalezcan al Fondo, permitan la toma de decisiones y contribuyan a la mitigación de los riesgos internos y externos
- Continúe reorientando su visión y operación a la atención y servicio, considerando a la derechohabencia como su principal razón de ser
- Informe con transparencia y oportunidad sobre el desempeño en materia financiera y de riesgos a la derechohabencia, otros *stakeholders*, y a los mercados en línea con mejores prácticas
- Proporcione un amplio abanico de opciones crediticias que puedan satisfacer las condiciones y necesidades de cada uno de los trabajadores al servicio del Estado
- Coloque a disposición de los trabajadores cotizantes la información suficiente de los diferentes esquemas de crédito, que les permita elegir el que más se adapte a sus necesidades, haciendo hincapié en que todos los trámites son gratuitos
- Oriente a los trabajadores respecto a los pasos a seguir en el proceso de formalización de su crédito
- Comunique al derechohabiente sobre el riesgo implícito de los productos y servicios crediticios
- Brinde atención oportuna a la ciudadanía y derechohabencia respecto a las solicitudes de información y quejas que realizan al FOVISSSTE
- Instrumente indicadores para evaluar el desempeño y la productividad de las distintas áreas de la organización en relación a las operaciones sustantivas del Fondo

## **EJE III. DINAMIZAR EL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN QUE:**

- Instrumente sistemas y tecnologías que automaticen la gestión, así como mecanismos de control para hacer más eficientes los **procedimientos**, que mitiguen los **riesgos operativos** inherentes a los procesos y redunden en **información más completa y transparente**
- Flexibilice el diseño de productos y servicios para diferentes **nichos de mercado**
- Potencialice el alcance de sus recursos mediante esquemas de cofinanciamiento, con participación de instituciones financieras
- Continúe buscando modelos alternativos al sorteo para el otorgamiento de crédito
- Participe en la reconfiguración del sector orientada al desarrollo urbano y sustentable
- Evalúe la readquisición de vivienda proveniente de cartera vencida
- Identifique la vivienda susceptible de ser utilizada con fines sociales redistributivos
- Fortalezca la comunicación con la derechohabencia a través de medios y tecnologías, así como medir su nivel de satisfacción, atención y servicio

"2014, AÑO DE OCTAVIO PAZ"

- Potencialice el capital humano de la institución reubicándolo de acuerdo a perfiles y talentos, fortaleciendo el liderazgo, buscando equiparar la remuneración con instituciones similares del sector gubernamental

#### **EJE IV. INTENSIFICAR LA COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL DEL SECTOR QUE:**

- Contribuya con otras instituciones y participantes del sector para alcanzar las metas establecidas por la **Política Nacional de Vivienda 2012-2018**
- Coadyuve a generar una **visión integrada** del sector
- Fortalezca el **intercambio de información** entre los **actores del sector vivienda**
- Promueva **esquemas de desarrollos urbanos ordenados sustentables** entre los actores del sector de la vivienda y autoridades gubernamentales
- Coordine acciones con diversas instancias para establecer **medidas correctivas a los desarrolladores que incumplan con las normas, políticas y lineamientos establecidos**
- Amplíe la **base de cotizantes** de los distintos niveles de gobierno
- Propicie la **reducción de costos asociados a la cadena de valor del sector de la vivienda.**

#### **ACCIONES SUSTANTIVAS**

Las acciones sustantivas del Programa de Labores 2015 están alineadas a los ejes estratégicos y se llevarán a cabo a fin de cumplir los **objetivos específicos en materia de crédito, financiamiento, sostenibilidad financiera, modernización y mejor empleo del recurso humano.**

El seguimiento del Programa de Labores se llevará a cabo mediante **indicadores de desempeño institucional**, con la participación de todas las áreas sustantivas y de apoyo del FOVISSSTE. Su interpretación permitirá dinamizar la toma de decisiones y gestión estratégica en torno a los riesgos que enfrenta el alcance de los objetivos y metas del Fondo.

#### **CRÉDITO**

Las acciones más importantes en materia de crédito estarán enfocadas a seguir desarrollando nuevos esquemas, que consideren la viabilidad financiera institucional, en particular aquellos que involucren principalmente la subcuenta de la vivienda.

Lo anterior para satisfacer las necesidades específicas de los distintos segmentos de la población objetivo, optimizar el proceso de otorgamiento del crédito y contribuir junto con otras instituciones del sector en el alcance de objetivos de la Política Nacional de Vivienda 2012-2018.



**ISSSTE**

INSTITUTO DE SEGURIDAD  
Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS  
TRABAJADORES DEL ESTADO



**FOVISSSTE**

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

"2014, AÑO DE OCTAVIO PAZ"

Ello permitirá cerrar la brecha de demanda por vivienda de la derechohabencia mediante créditos hipotecarios con montos suficientes para su adquisición, y en condiciones financieras óptimas, favorables y competitivas en términos de mercado.

#### MERCADOTENIA Y CALIDAD EN EL SERVICIO

- Realizar pruebas de concepto y de mercado para saber el punto de vista general del acreditado hacia los nuevos productos crediticios antes de lanzarlos al mercado.
- Medir el grado de satisfacción de los acreditados en el proceso de su crédito.
- Segmentar la población objetivo de acuerdo a nivel de salario, edad, cultural, tipo de puesto, etc. con el fin de diseñar productos y servicios acordes a sus necesidades.
- Estimar los riesgos asociados a cada segmento.
- Elaborar simulaciones del comportamiento del crédito considerando distintos escenarios de flujos de recursos.

#### PROMOCIÓN

- Implementar la estrategia de concientización y educación para la compra de vivienda y cultura del crédito.
- Contribuir en la generación de mapas de necesidades de vivienda a nivel nacional, para promover el equilibrio entre la oferta y demanda de vivienda.
- Incentivar la inscripción de oferentes en el registro único de vivienda a fin de brindar alternativas de vivienda en las distintas zonas del país.

#### PROCESO DE ORIGINACIÓN

- Consolidar un proceso sistematizado efectivo con las instancias participantes en la originación y formalización de los créditos.
- Realizar acciones de mejora para los procedimientos de supervisión y verificación técnica de vivienda.
- Dar continuidad en el proceso interno de supervisión y verificación con base en las visitas aleatorias a conjuntos habitacionales por estado y visitas dirigidas para el seguimiento de controversias entre acreditados y oferentes.
- Disminuir los plazos de pago de los créditos, reduciendo el costo de las viviendas, mejorando el poder adquisitivo y la imagen institucional.
- Informar a los trabajadores cotizantes, en las fases de la originación y formalización, el estatus de su crédito, a través de los medios electrónicos disponibles, hasta la entrega de su testimonio debidamente inscrito en el Registro Público de la Propiedad, otorgando certeza jurídica a su patrimonio.





**ISSSTE**

INSTITUTO DE SEGURIDAD  
Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS  
TRABAJADORES DEL ESTADO



**FOVISSSTE**

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

"2014, AÑO DE OCTAVIO PAZ"

## PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Realizar *Benchmarking* de productos crediticios con instituciones homologas a fin de mejorar el diseño de los mismos.
- Otorgar un mayor número de créditos con montos superiores, ofreciendo condiciones financieras óptimas y favorables, de manera competitiva con el mercado, considerando la viabilidad financiera del Fondo.
- Dar continuidad a la instrumentación de los esquemas de crédito FOVISSSTE, así como de los lineamientos sobre la ampliación, reparación y mejoramiento.
- Elaborar los proyectos de normas, políticas y lineamientos de las líneas de crédito para construcción, ampliación, reparación y mejoramiento
  - Consolidar el seguro de calidad
  - Definir el modelo de "índice de calidad", para generarlo y evaluar la calidad de las viviendas y de los desarrollos habitacionales
- Dar seguimiento y controlar la aplicación de los criterios, normas, políticas y lineamientos para que las viviendas reúnan las mejores condiciones de calidad y precio.
- Consolidar el otorgamiento de créditos Respald2 M.
- Continuar con el otorgamiento de créditos "Nuevo FOVISSSTE en Pesos" y "FOVISSSTE-INFONAVIT Individual".
- Analizar la conveniencia de la portabilidad del fondo de la vivienda para INFONAVIT y FOVISSSTE.
- Estudiar la viabilidad de apoyar a algunos sectores de la derechohabencia mediante esquemas de renta.

## COORDINACIÓN INTERSECTORIAL

- Contribuir junto con los actores principales del sector a alcance de las metas de la Política Nacional de Vivienda.
- Buscar la profesionalización de los actores de la cadena productiva, a través de la implementación de una certificación de calidad en el servicio.
- Proponer el intercambio de información entre los actores del sector vivienda
  - Continuar con las mesas de trabajo con las ONAVIS y desarrolladores.
- Promover esquemas de desarrollos urbanos ordenados sustentables entre los actores del sector de la vivienda y autoridades gubernamentales:
  - Buscar la participación en las reuniones con IMPLANES y/o direcciones de desarrollo urbano de los municipios.
  - Realizar mesas de trabajo con desarrolladores.
  - Continuar con el impulso de la creación de Desarrollos Certificados (antes DUIS) y la colocación de créditos en ellos.
  - Institucionalizar el Foro Anual de vivienda.
  - Impulsar la certificación de los desarrolladores en el conocimiento de las nuevas reglas de operación de las instituciones en materia de vivienda



"2014, AÑO DE OCTAVIO PAZ"

- Poner en marcha la campaña de concientización dirigida a los desarrolladores para el mejoramiento de la oferta de vivienda sustentable.
- Coordinar acciones con diversas instancias para establecer medidas correctivas a los desarrolladores que incumplan con las normas, políticas y lineamientos establecidos.
- Trabajar en el marco del convenio de colaboración con PROFECO.
- Trabajar en el adendum del Convenio de colaboración con RUV.
- Acciones de mejora en la coordinación y colaboración con el Registro Único de Vivienda.

## FINANCIAMIENTO

Las acciones más significativas en materia de financiamiento se dirigirán a fortalecer la sostenibilidad financiera, contar con recursos suficientes para el otorgamiento de crédito a lo largo de 2015, analizar la conveniencia de realizar una reconversión financiera, continuar utilizando la mezcla de garantías de cartera para bursatilización y las líneas de almacenaje, así como optimizar las condiciones de las emisiones bursátiles respecto al costo del financiamiento, aforo y coberturas de garantía, mejorar los mecanismos de cobranza, y mantener en niveles adecuados el valor del Fondo respecto a inflación.

## SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

- Aplicación del Plan de negocios y fortaleza patrimonial para 2015 conforme a la acción correctiva de la CNBV dónde se definan:
  - Metas de crecimiento del Fondo
  - Expectativas de rentabilidad
  - Tasas de rendimiento a la Subcuenta de Vivienda
  - Estrategias de bursatilización
  - Diseño de nuevos productos
  - Índice de Fortaleza Patrimonial que garantice 12% al cerrar el año 2015, y mejorarse en los años subsecuentes
    - Diseñar un índice de Fortaleza Patrimonial acorde al nivel real de riesgo para estar en posibilidad de cumplir con la solicitud de la CNBV
    - Revolvencia de recursos.- El retraso en las aportaciones, descuentos e individualización de algunas entidades del gobierno genera problemas de liquidez y de estimaciones preventivas para riesgos crediticios, por lo que se analizará la conveniencia de solicitar recursos de corto plazo a la SHCP para solventarlos.
- Evaluar la conveniencia de reconvertir a pesos el perfil financiero de la cartera de crédito actualmente indexada a salarios mínimos a fin de generar:
  - Recursos frescos para la originación de nuevos créditos
  - Mejoramiento del perfil financiero y de riesgos del Fondo
  - Saldos insolutos decrecientes de los créditos a través del tiempo
  - Restitución del poder de compra de los acreditados
  - Incorporación de nuevos afiliados en una nueva línea de negocio
  - Recompras de deuda en función de las oportunidades que brinda el mercado



# ISSSTE

INSTITUTO DE SEGURIDAD  
Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS  
TRABAJADORES DEL ESTADO



# FOVISSSTE

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

"2014, AÑO DE OCTAVIO PAZ"

## INGRESOS

- Se estima obtener ingresos netos del orden de \$25,842 millones, principalmente por los conceptos de aportaciones 5% de dependencias y entidades; recuperación de créditos hipotecarios, que incluyen la entrega por la cartera bursatilizada en los años 2009 al 2015, así como de Otros Ingresos.
- Se considera la venta de servicios en este ejercicio por \$1,300 millones. Estos son recursos para cubrir el gasto de administración del Fondo y son tomados de las aportaciones del 5%, lo anterior para efectos del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF).

## EGRESOS

- En el apartado de egresos se considera ejercer un presupuesto de \$47,598 millones, que incluye el fondeo de las operaciones del programa de otorgamiento de crédito 2015.
- Derivado de lo anterior, el flujo neto de operación de (\$21,756 millones), se plantea cubrir con \$16,000 millones de recursos financieros de los mercados de capital y con las disponibilidades iniciales estimadas de \$8,096 millones.

## FINANCIAMIENTO MEDIANTE FUENTES EXTERNAS

### Antecedentes:

- Al segundo cuatrimestre del 2014 el Fondo ha robustecido su flujo de efectivo para el logro de sus metas de otorgamiento de crédito de los últimos 6 años, a través del financiamiento externo mediante el mecanismo de Bursatilización del Portafolio de Crédito, financiándose con recursos frescos por un monto de \$101,786 millones de pesos, a través de 22 colocaciones de bonos en el mercado de dinero.
  - Tasa cupón promedio ponderada: 3.91%.
  - Vencimiento: 30 años.
  - Emitidas en moneda UDI.
  - En promedio 3.3 calificadoras de renombre han otorgado la máxima calificación AAA a las emisiones del FOVISSSTE.
- En 2013 y 2014 FOVISSSTE incursionó nuevos esquemas de financiamiento, obteniendo recursos a través del esquema "Línea de Almacenaje" con Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), por \$12,000 millones de pesos. Este financiamiento permitirá al FOVISSSTE hacer uso de cartera de crédito que no cumple con los criterios para calificación AAA para el mercado de valores y ser bursatilizada.
- Programa de Bursatilización 2015:



"2014, AÑO DE OCTAVIO PAZ"

- Para 2014, se emitirán los 17,000 millones de financiamiento externo presupuestado, con tres emisiones, con el esquema de bonos TFOVI respaldados con cartera combinada de créditos hipotecarios que sí cumplen con los criterios de una TFOVI y cartera con características no TFOVI, complementadas con la compra de una Cobertura de Riesgo, llamada Garantía de Pago Oportuno (GPO).
- La GPO, adquirida con SHF, permite reducir aforo del 28% al 14% de cartera TEFOVI, y aumentarlo en 40.7% de aforo en la cartera no TEFOVI para la GPO.
- Para 2015, una de las propuestas es continuar con el esquema de créditos de garantía combinados TFOVIS y no TFOVIS, complementada con GPO.
- Emitir \$16,000 millones de pesos para crear los recursos necesarios para el programa de otorgamiento de crédito 2015.

## MODERNIZACIÓN Y EMPLEO DEL RECURSO HUMANO

### TENCNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Las acciones del FOVISSSTE en materia de tecnología de la información se enfocarán a continuar cerrando la brecha de necesidades de información de las diversas áreas para proporcionar un servicio integral, de calidad, confiable y oportuno a los derechohabientes y organismos gubernamentales. Las actividades relevantes consistirán en:

- Migración y actualización de la plataforma productiva y sus herramientas de monitoreo
- Automatización de procesos manuales y mejoramiento en la calidad del software
- Análisis de vulnerabilidades de la infraestructura de Tecnología de la Información
- Garantizar la seguridad de la información y las tecnologías
- Aseguramiento de la continuidad de las operaciones y del negocio
- Desarrollar e implementar herramientas tecnológicas que permitan la modernización y transformación en los temas:
  - Aseguramiento de la **calidad del servicio**
  - Instrumentación de prácticas según los **estándares internacionales**
  - Automatización de **Reportes** requeridos por las áreas sustantivas
  - Desarrollo de **habilidades** técnicas para el personal de tecnologías de la información
  - Incorporación de nuevas iniciativas de **información**
  - Generación de **información estratégica**
  - Implementación de herramientas para la **toma de decisiones**
  - Generación de **información de riesgos**
  - Utilización de **indicadores** para las diversas áreas sustantivas
  - Integración de **estados financieros**
  - Implementación de herramientas para **reporteo**
  - Instrumentación de **comunicación global, centro de competencias, inteligencia de negocios y gobierno de datos**

"2014, AÑO DE OCTAVIO PAZ"

- Manejo de la **información** enfocada a las **áreas sustantivas, al derechohabiente y organismos gubernamentales**
- Gestión y control de **expedientes y contratos**
- Creación de **oficina sin papel**
- Implementación de procesos y tecnología para la **administración del talento**
- Estrategia informática para la administración de presupuestos y generación de **escenarios financieros**

#### OTROS ELEMENTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

- Mejorar los términos de **remuneración al personal** con niveles homólogos dentro del sector financiero.
- Dar seguimiento a las líneas de acción que derivan del diagnóstico institucional realizado por la UAEM mediante una **Project Management Office (PMO)** incluyendo aquellas determinadas para la atención y solventación de las **observaciones de la CNBV**.
- Integrar a la plantilla del FOVISSSTE 35 plazas de estructura de mando y 300 plazas operativas actualmente pertenecientes a las delegaciones del ISSSTE para la implementación y operación de las "Gerencias Regionales".
- Dar seguimiento permanente al **entorno externo, global y nacional, así como al interno institucional** para generar **alternativas de dirección estratégica** para la institución.
- Continuar con el desarrollo de **indicadores clave** para evaluar el desempeño en los distintos ámbitos de la institución.

#### ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

Las acciones y actividades se enfocarán a:

- Atender a las solicitudes de información, en cumplimiento a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- Dar atención a la derechohabiencia en el Espacio de Contacto Ciudadano en oficinas centrales.
- Brindar atención a las peticiones de la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía de la Presidencia de la República, y
- Otorgar atención al Sistema de Recepción del Buzón de Quejas, Sugerencias y Reconocimientos (SIREB).

#### CONSULTIVO Y CONTRATOS

Las acciones en materia de lo consultivo y contratos se enfocarán principalmente a:

- Dar seguimiento al proceso de reingeniería jurídica implementado por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

"2014, AÑO DE OCTAVIO PAZ"

- Brindar seguimiento a la implementación del Modelo Integral de Cobranza en lo relativo a la Cobranza Judicial de los créditos en cartera vencida.
- Analizar y en su caso, proponer nuevos productos de solución para acreditados cuyo crédito se encuentra en cobranza judicial.

### **INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL**

El seguimiento de las líneas de acción del presente documento se continuará llevando a cabo de forma permanente mediante **indicadores del desempeño institucional**, que permiten la toma de decisiones de la alta dirección y órganos de decisión, con el fin de dar cumplimiento a los distintos objetivos y metas sustantivas.

Se anexan:

- Los **indicadores institucionales** con la calendarización mensual de las metas para 2015.
- Una **matriz de descripción** de los **indicadores institucionales** y áreas involucradas.
- El esquema de **Seguimiento de Indicadores Institucionales del Programa de Labores 2015**, el cual describe su alcance y proceso.

