



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

PROGRAMA DE LABORES DEL FOVISSSTE 2020

Febrero 2020

ÍNDICE

MARCO NORMATIVO	3
EL PROGRAMA DE LABORES DEL FOVISSTE 2020.....	6
DIAGNÓSTICO INTERNO.....	8
Financiera	8
Crediticia	9
Jurídica	9
Gestión administrativa	9
Administración de recursos humanos y materiales	10
Atención a Acreditados	10
OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN	10
Objetivo 1	10
Objetivo 2	12
Objetivo 3	14
Objetivo 4	15
Objetivo 5	16
MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO.....	17
Indicadores	18
MECANISMO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	21
Administración y Control de Cambios	21



MARCO NORMATIVO

El contexto normativo que regula la operación del Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE) y mandata la formulación del presente Programa de Labores 2020, está establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos¹, como organismo de seguridad social en materia de vivienda y como componente del Sistema Nacional de Planeación Democrática; además de las normas, leyes y reglamentos que lo regulan como órgano desconcentrado del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y como Organismo de Fomento².

Esta base normativa determina el propósito fundamental del FOVISSSTE, el doble mandato constitucional que le dio origen en 1972 y que hasta la fecha sustenta el enfoque social de su misión y su visión: contribuir como instrumento del Estado para que toda familia ejerza el derecho elemental de disfrutar de una vivienda digna y decorosa, como se establece en el párrafo séptimo del artículo 4° de la Constitución. Además, apoyarlo como parte integrante del Fondo Nacional de la Vivienda, a operar un sistema de financiamiento para el otorgamiento de crédito barato y suficiente a las y los Trabajadores del Estados sobre las aportaciones que las Dependencias y Entidades realicen a favor de ellos, en cumplimiento del artículo 123 Constitucional, apartado B, fracción XI, Inciso f.

Bajo este contexto, el Artículo 167 de la Ley del ISSSTE³, el Artículo 16 del Estatuto Orgánico⁴ y el Artículo 2° del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE⁵ definen que el Fondo de la Vivienda tiene por “...objeto establecer, administrar y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores, jubilados y pensionados afiliados al ISSSTE obtener crédito barato y suficiente, mediante préstamos con garantía hipotecaria...”. Finalmente, los proyectos de objetivos, estrategias y líneas de acción de este Programa de Labores del FOVISSSTE (PL) 2020, están alineadas al eje conductor de la nueva Política Nacional de Vivienda⁶ que, a su vez, está delineada por los principios rectores del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.

Alineación General del FOVISSSTE

¹ Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 20 de diciembre de 2019.

² De acuerdo con lo estipulado en el artículo 14, fracción III de la Ley de Vivienda y, el artículo 1°, fracción LXII de las Disposiciones de carácter general aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de FOMENTO emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), respectivamente.

³ Última reforma publicada en el DOF el 4 de junio de 2019.

⁴ Última reforma publicada en el DOF el 1° de febrero de 2019.

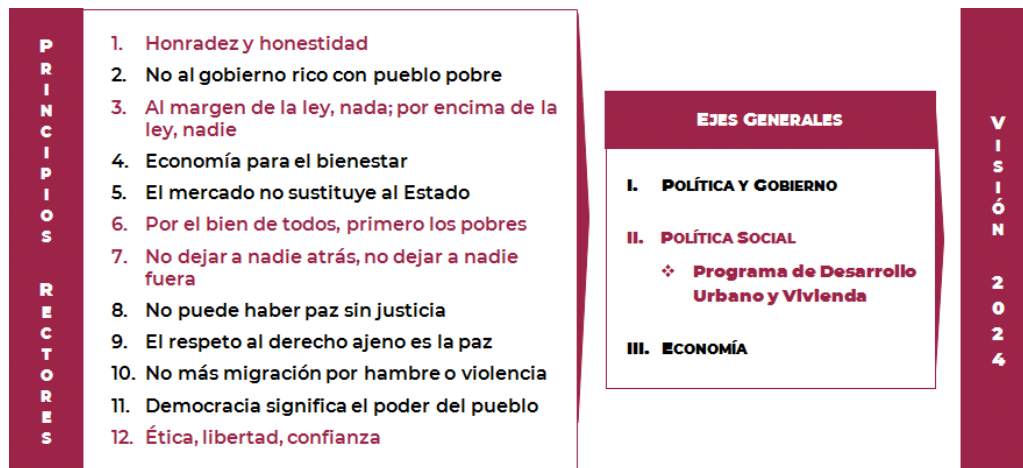
⁵ Última reforma publicada en el DOF el 24 de abril de 2017.

⁶ SEDATU. *Programa Nacional de Vivienda, 2019 – 2024*; (pág. 6 y 7), publicado en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/532237/Programa_Nacional_de_Vivienda_2019-2024.pdf

El Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024⁷, se publicó el 12 de julio de 2019 y se integra por 12 Principios rectores, tres ejes generales y una visión a mediano plazo. Con esta estructura el gobierno mexicano definió las prioridades del desarrollo integral, equitativo, incluyente, sustentable y sostenible que persigue el país, y los logros que espera alcanzar en 2024 en beneficio de la sociedad mexicana.

Por la naturaleza jurídica y las actividades que desempeña, el FOVISSSTE se encuentra alineado al Eje

Ilustración 1. Estructura del Plan Nacional de Desarrollo 2019 - 2024



Fuente: FOVISSSTE con información del PND 2019 – 2024.

General de la Política Social del PND 2019 – 2024 y contribuye a los planes y programas de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (SEDATU).

Marco Rector del Sector Vivienda

El FOVISSSTE se vincula con el Programa Nacional de Vivienda (PNV) 2019 - 2024⁸ que privilegia a la vivienda social e incentiva las acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución para apoyar al acceso a una *vivienda adecuada*, en un entorno ordenado, sustentable y sostenible. El Estado es garante de ese derecho y prioriza a los grupos en condición de vulnerabilidad⁹, especialmente a los vulnerables por ingreso económico.

La definición de *vivienda adecuada* fue establecida por el Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, ONU Hábitat, e integra los siguientes elementos:

- ❖ Disponibilidad de servicios, materiales, instalaciones e infraestructura;

⁷ Con información de: SHCP Guía PND 2019 - 2024, s.f., (pág. 7).

⁸ SEDATU PNV, 2019 - 2024, (págs. 6 y 7).

⁹ SEDSTU (PNV 2019 – 2024, (pág. 23)

- ❖ Accesibilidad;
- ❖ Habitabilidad;
- ❖ Asequibilidad;
- ❖ Ubicación;
- ❖ Adecuación cultural, y
- ❖ Seguridad de la tenencia.

En el PNV se hace un llamado a los tres órdenes de gobierno, a los diferentes actores de la vivienda y organismos nacionales a integrar el siguiente decálogo de lineamientos, emitido por la SEDATU:

1. Asegurar la adecuada ubicación de la vivienda garantizando la disponibilidad de servicios e infraestructura, considerando las necesidades de las familias.
2. Situar a la vivienda como un elemento que articula el ordenamiento territorial, junto con la adecuada gestión del suelo.
3. Garantizar el derecho a la vivienda, entendiéndola como la formadora de nuestras comunidades, pues representa un entorno habitacional de ejercicio de derechos y de oportunidades.
4. Incluir los requerimientos de vivienda asociados a todos los proyectos económicos, turísticos y de infraestructura que se desarrollen.
5. Contar con un enfoque regional que respete la diversidad cultural en todas sus manifestaciones, considerando el diseño de la vivienda, hasta la selección de los materiales de construcción.
6. Desarrollar los mecanismos que brinden certeza jurídica a las familias en las distintas modalidades de propiedad.
7. Focalizar el presupuesto y las acciones para las comunidades indígenas o que presenten altos niveles de rezago habitacional, de marginación y de violencia. Así mismo, ampliar progresivamente los recursos públicos de los programas de vivienda para la población no derechohabiente.
8. Atender las diversas formas de producción, tipos y necesidades de vivienda, incluyendo la producción social de vivienda y la construcción asistida, adecuando los programas a la realidad social, cultural y económica de las personas.
9. Fortalecer las acciones de mejora regulatoria, con la finalidad de simplificar trámites y procedimientos, desde los que corresponden al acceso a la información, la regularización, en la tenencia de la vivienda, hasta el otorgamiento de créditos y sus modelos de cobranza.
10. Fomentar la participación de pequeñas y medianas empresas, así como cooperativas de participación comunitaria, especialmente en el ámbito rural.

El FOVISSSTE como instrumento de la seguridad social que coadyuva a garantizar una vivienda adecuada para las y los Trabajadores del Estado mediante el otorgamiento de créditos hipotecarios accesibles y suficientes, se alinea al cumplimiento de los siguientes objetivos del Programa Nacional de Vivienda 2019 - 2024:

❖ **Objetivo Prioritario 1 del PNV 2019 - 2024**

Garantizar el ejercicio del derecho a la vivienda adecuada a todas las personas, especialmente a los grupos en mayor condición de vulnerabilidad, a través de soluciones financieras, técnicas y sociales de acuerdo con las necesidades específicas de cada grupo de población.

❖ **Objetivo Prioritario 2 del PNV 2019 - 2024**

Garantizar la coordinación entre los organismos nacionales de vivienda y los distintos órdenes de gobierno para el uso eficiente de los recursos públicos.

A su vez, con este Programa de Labores, FOVISSSTE obedece, como órgano desconcentrado del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado al Objetivo Prioritario 3 del Programa Institucional del ISSSTE 2020 – 2024:

❖ **Objetivo prioritario 3 del Programa Institucional 2020-2024**

Consolidar el Sistema Integral de Crédito (créditos hipotecarios y personales) para ofrecer préstamos a los trabajadores y pensionados en condiciones preferenciales, con el fin de contribuir a garantizar su derecho a una vivienda adecuada y apoyar al bienestar económico.

Contribuir a la materialización de nuevos proyectos de vivienda que se adecuen a los planes y programas nacionales y sectoriales, a fin de fomentar el tejido social, es el reto sustantivo que enfrenta actualmente el Fondo; para ello deberá ejecutar acciones como diversificar la oferta crediticia, promover esquemas hipotecarios con un enfoque incluyente, brindar certeza jurídica a los titulares de los créditos, optimizar la gestión del otorgamiento y recuperación de cartera, entre otras que se detallan a través del presente Programa de Labores.

EL PROGRAMA DE LABORES DEL FOVISSSTE 2020

Este programa se realiza en el marco de una transformación social importante, por considerar los intereses de los sectores de la sociedad que anteriormente habían sido segregados u olvidados, en especial por su ingreso o condición social. Ahora, éstos están representados y sus intereses no giran en torno a la ganancia comercial, sino a los derechos sociales. Así, toda práctica de mercado que busque beneficio económico *per se*, que implique gastos onerosos, desperdicio o malversación de recursos es reprobada en el entorno gubernamental.



En el ámbito de la vivienda, el modelo anterior dejó consecuencias perceptibles. La población adulta se incrementaba al pasar de un promedio de 22 años en 2000 a 29 años en el 2018, con una tendencia a concentrarse en un número limitado de ciudades cercanas a las zonas de mayor actividad económica, pero donde hay escasez de suelo habitable. Mientras los organismos públicos reducían su participación en el financiamiento a la vivienda; la banca múltiple adoptaba una estrategia agresiva, invirtiendo cinco o seis veces más recursos que los primeros, pero concentrada en los sectores de mayor ingreso.

Estos factores se conjugaron para que el ciclo de mercado se consumara rápidamente con la oferta de viviendas construidas en serie, sin tomar en cuenta el entorno geográfico o cultural, en zonas conurbadas con escasa actividad económica y empleo, alejadas de los núcleos ciudadanos y de sus beneficios (servicios de salud, educativos y culturales), pero a precios accesibles para esa población necesitada de vivienda, de ingresos bajos con escasas, y a veces caras, opciones de financiamiento.

En promedio, en cinco meses, ocho días, el desarrollador obtuvo, en una sola exhibición, el monto correspondiente al costo de la vivienda¹⁰, cuando el propietario adquirió un crédito con una entidad de fomento o banco a un plazo de 30 años. Estas condiciones fueron un incentivo para que actualmente exista la desintegración, primero, a escala de complejos habitacionales y, luego, al interior de éstos con consecuencias para toda la sociedad en términos de violencia, inseguridad y falta de cohesión social, sin mencionar los costos y la calidad de vida que sobrellevan aquellos que adquirieron una vivienda en estas condiciones donde imperaban solo los factores de mercado.

El Fondo de la Vivienda del ISSSTE, al ser una entidad de fomento con un doble propósito, operar un sistema de financiamiento para el otorgamiento de crédito barato y suficiente a las y los Trabajadores del Estado y otorgar un rendimiento real a los recursos de éstos en la Subcuenta de Vivienda, pugna por dar cumplimiento al derecho social a la vivienda, en los términos de vivienda adecuada, a fin de superar la problemática antes mencionada.

Dado que el propósito del Fondo no es otorgar “un crédito más”, actualmente se da un viraje para elevar al derechohabiente y su necesidad de vivienda al propósito principal de la institución, debido a que el Estado y sus instrumentos ya no son facilitadores, si no garantes de los derechos de las personas.

El reto para el mediano plazo es conocer los requerimientos del derechohabiente en materia de vivienda y su financiamiento, sin desdeñar la atención que recibe desde el primer contacto con el Fondo y el seguimiento una vez que ha adquirido su crédito hipotecario. Es imperante diversificar la oferta crediticia, creando esquemas hipotecarios y de liquidación con enfoque de justicia social, es decir, atendiendo a los

¹⁰ Según el reporte de oferta a junio del 2018 publicado por el Sistema Nacional de Información e Indicadores de Vivienda (SNIIV) de la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI), el proceso de maduración de un inventario de vivienda comprende la preparación, se realizan los trámites administrativos y toma en promedio 801 días; la construcción que dura en promedio 465 días y la venta, de 174 días en promedio.

sectores en condición de vulnerabilidad, a fin de que crear mecanismos para que se integren al crecimiento económico y desarrollo social.

Este Programa de Labores, es el primer instrumento anual que guiará las acciones de la institución y sus actores al logro de los objetivos del proyecto de Plan Estratégico de Negocios 2020-2024, de los planes y programas nacionales y sectoriales, para revertir la descomposición de la sociedad con la formación de tejido social. Al término del año que lo rige se podrán observar los primeros resultados, no cejando en las medidas que deberán tomarse desde ahora que se asume el compromiso con las y los Trabajadores del Estado y, con la sociedad mexicana en general.

DIAGNÓSTICO INTERNO

De conformidad con lo que se establece en los artículos 54, fracción VII, y 56, fracción I, del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE, se elaboró un diagnóstico para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA) de la situación actual del Fondo, a fin de sentar las bases para el desarrollo de la planeación estratégica, financiera y comercial de la institución. Los resultados se abordan de acuerdo al impacto en 6 temas de suma importancia: financiera, crediticia, jurídica, gestión administrativa, administración de recursos humanos y materiales, y atención a acreditados, que se detallan a continuación.

Financiera

Como parte de los hallazgos encontrados en materia financiera, se considera que el FOVISSSTE es un organismo de Fomento con solidez financiera, el cual conserva sus riesgos de operación bajo control. El Fondo es la segunda institución generadora de créditos hipotecarios a nivel nacional, sus tasas de interés son competitivas y otorga rendimientos reales a la Subcuenta de la Vivienda de los derechohabientes del ISSSTE.

Por otra parte, se determina que las dependencias afiliadas al FOVISSSTE en ocasiones reportan inadecuadamente el monto de los salarios de las y los trabajadores, dificultando el otorgamiento de un crédito acorde a las posibilidades del derechohabiente. Asimismo, se detectan áreas de mejora en la recuperación de cartera crediticia por la vía judicial.

Se señala que la tendencia de las tasas de interés se encuentra a la baja, lo cual promueve una mayor competitividad entre entes financieros que otorgan crédito. En el mercado financiero, el FOVISSSTE obtiene financiamiento a un costo competitivo, derivado del bajo riesgo crediticio y el tipo de activo que ofrece.

Crediticia

Como parte de las acciones realizadas para el cumplimiento en materia crediticia, se observa que se dio cumplimiento a las metas de colocación y derrama económica para otorgamiento de créditos, los tiempos de formalización de créditos hipotecarios se redujeron. Asimismo, se otorgaron créditos a grupos vulnerables y se impulsó a las viviendas con eco tecnologías instaladas y sustentables. Con base a esto, se diseñaron nuevos esquemas crediticios y programas especiales en apoyo a sus acreditados, los avalúos inmobiliarios se pudieron realizar con mayor confiabilidad y se contó con la verificación constante del seguro de calidad de la vivienda.

Como parte de las debilidades en este rubro, la percepción que tienen los derechohabientes con relación a la oferta crediticia del FOVISSSTE es negativa, al no ofrecer productos que ya se encuentran en instituciones similares. Se torna escaso el apoyo y la promoción a los créditos para mejoramiento y otros programas distintos a la compra de casa-habitación. Los créditos se autorizaron en su mayoría a segmentos de derechohabientes ubicados en los rangos de mayores ingresos, además de que la oferta crediticia se concentró en pocas entidades federativas. De igual forma, se observó insuficiente supervisión a los desarrolladores de vivienda y la carencia de herramientas digitales eficientes.

Jurídica

El FOVISSSTE cuenta con un Modelo Integral de Cobranza que brinda certeza jurídica a sus acreditados y apoya a la reestructuración, liquidación y disminución de adeudos. Sin embargo, se presentan algunas fallas en la implementación del Modelo, asimismo, los despachos de recuperación y entidades financieras tienen deficiencias en su operación. Esto también representa elevados costos y gastos en procesos notariales.

Gestión administrativa

Se conformó un Gobierno Corporativo para la óptima gestión financiera, operativa, comercial, administrativa y jurídica. Se ha impulsado la reingeniería Institucional del FOVISSSTE lo que deriva en nuevas herramientas de planeación estratégica de corto plazo. Para estos propósitos el Fondo requiere de una estructura organizacional y sistemas informáticos actualizados y suficientes.

Se requiere la colaboración entre instituciones de carácter administrativo, operativo o para intercambio de experiencias, a nivel federal, estatal y municipal; entre instituciones públicas y privadas que alienten a las mejores prácticas del FOVISSSTE. Además, se propone la creación de un organismo de auditoría interna.

Administración de recursos humanos y materiales

De acuerdo a lo reportado, el FOVISSSTE cuenta con un buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. La automatización de procesos en áreas clave es eficiente en las Unidades Administrativas del Fondo. Asimismo, prevé un Programa Anual de Capacitación alineado a la planeación nacional e institucional. En tanto a las deficiencias, algunos sectores del personal administrativo-operativo no están capacitados en la labor que desempeñan.

Atención a Acreditados

En el rubro de atención a los acreditados, la percepción es cálida, oportuna, respetuosa y eficiente a los acreditados y derechohabientes. Además, se cuenta con Departamentos de Vivienda y Oficinas Alternas a lo largo de toda la República. Por otra parte, se reconoce la escasa representatividad y escucha de los acreditados al interior del Fondo a sus problemáticas, además de que el nivel de atención no está estandarizado, al igual que la información que se otorga mediante los distintos canales de contacto con el derechohabiente, acreditado y ciudadanía en general.

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

Con el propósito de promover un enfoque de reforzamiento institucional y un gobierno corporativo que maneje las mejores prácticas financieras para fortalecer una visión integral, enfocada a conocer para satisfacer las necesidades de todos los agentes involucrados en sus actividades, con una cultura institucional orientada al servicio de excelencia, que no sólo considere el doble mandato constitucional del fondo, sino que promueva una transformación de adentro hacia afuera, se propone en el Programa de Labores 2020:

Objetivo 1

“Crear una sólida identidad institucional que tenga como máxima el interés de los derechohabientes y acreditados, basada en un servicio y atención de excelencia”.

El derechohabiente, es el eje central de este organismo de fomento, con la adecuada regulación de las entidades financieras que representan al FOVISSSTE, y de los Departamentos de Vivienda al interior de la República se incrementará la confianza y seguridad de los acreditados, impulsará la identidad e imagen de la institución, además de disminuir la posibilidad de incurrir en errores, omisiones e, incluso, en actos ilícitos que comprometan a la institución y el patrimonio de los trabajadores fruto de su servicio del Estado.

Para dar cumplimiento a lo anterior, es necesario que los servidores públicos del FOVISSSTE cuenten con los conocimientos generales y específicos para poder brindar una atención cálida y eficiente en todos los servicios que ofrece el FOVISSSTE. Para cumplir con lo anterior, se definen las siguientes estrategias:

ESTRATEGIA 1.1 *Acrescentar la cualificación y compromiso del capital humano del Fondo a través de capacitación especializada y seguimiento continuo para el desempeño óptimo de sus funciones.*

1.1.1 Actualizar los perfiles de competencias y habilidades requeridas de acuerdo con el puesto según los procesos sustantivos y de apoyo al FOVISSSTE.

1.1.2 Identificar el perfil de las y los trabajadores operativos y mandos medios del FOVISSSTE

1.1.3 Implantar un sistema de seguimiento para perfilar, mediante el Programa Anual de Capacitación, a los empleados de acuerdo con sus necesidades operativas.

1.1.4 Impulsar programas de capacitación a nivel mandos medios y superiores para fortalecer el desarrollo de cualidades de liderazgo y fomentar la integración de equipos de trabajo de alto rendimiento.

1.1.5 Formar una cultura de identidad institucional a través de cursos y actividades que motiven la adopción de los valores y fomenten el trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas del Fondo.

ESTRATEGIA 1.2 *Enriquecer los mecanismos de comunicación, atención y seguimiento de los derechohabientes y acreditados para su correcta canalización y solución a sus peticiones, de manera que encuentren entera satisfacción con los servicios del Fondo.*

1.2.1 Fortalecer las atribuciones de la Subdirección de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales como vocera entre el derechohabiente o acreditado y el FOVISSSTE.

1.2.2 Establecer un comité de sesión periódica para la solución oportuna y acertada de las problemáticas especiales de los acreditados en el que participen los responsables de las áreas sustantivas del Fondo.

1.2.3 Potenciar la labor de los departamentos de vivienda como representantes del FOVISSSTE al interior de la República ante los derechohabientes y acreditados, gobiernos, desarrolladores e instituciones de vivienda y ordenamiento territorial.

ESTRATEGIA 1.3 *Garantizar eficiencia y transparencia en las diversas etapas del proceso crediticio a través de un servicio que genere confianza al acreditado y cuide de su patrimonio*

1.3.1 Implementar una norma que regule a las entidades financieras a fin de evitar actos ilícitos que afecten la confianza y el bienestar de los acreditados en el proceso de otorgamiento de créditos.



1.3.2 Asegurar durante las fases de otorgamiento de créditos y de amortización del inmueble, un manejo adecuado de los datos personales y crediticios con sistemas tecnológicos unificados que eviten la manipulación de la información del acreditado.

1.3.3 Brindar seguimiento y atención a los derechohabientes que se inscriben a la Convocatoria para el Otorgamiento de Créditos Tradicionales mediante el Sistema de Puntaje para verificar los factores por los que algunos no llegaron a la etapa de formalización e implementar las mejoras correspondientes.

1.3.4 Colaborar con instituciones y entidades de gobierno responsables de realizar los procesos de cancelación de hipotecas y escrituración a fin de simplificarlos.

Objetivo 2

“Garantizar el ejercicio pleno del derecho a la vivienda adecuada que fomente el tejido social de los acreditados del FOVISSSTE”.

Con la optimización de la gestión de otorgamiento de créditos se facilitará el acceso al ejercicio del derecho de financiamiento, no solo para el esquema de crédito tradicional, sino para otras acciones de vivienda que contribuyen a abatir el rezago social y a acceder a una vivienda adecuada, tales como remodelación, ampliación y construcción en terreno propio, que permitirán a los trabajadores incrementar su patrimonio y mejorar su calidad de vida.

Además, la sinergia con los actores involucrados en materia de construcción, regulación y financiamiento a la vivienda disminuirá los costos al planear con oportunidad y coordinación las acciones de vivienda y su monitoreo, además de acortar la curva de aprendizaje de poner en marcha la nueva política nacional de vivienda.

ESTRATEGIA 2.1 Ampliar el portafolio de esquemas crediticios para satisfacer las necesidades de los derechohabientes y coadyuvar a que mejore su calidad de vida y aumente su patrimonio.

2.1.1 Promover nuevos esquemas crediticios alineados a las necesidades de los derechohabientes y a la nueva política de vivienda.

2.1.2 Desarrollar esquemas crediticios asequibles para segmentos de derechohabientes que, estando en situación de vulnerabilidad por ingreso o rezago habitacional, no han priorizado su atención.

2.1.3 Impulsar programas de apoyo para acreditados que enfrenten situaciones especiales provocadas por desastres naturales, políticas de centralización o municipalización administrativa u obras inconclusas.



ESTRATEGIA 2.2 *Fomentar la coordinación entre los distintos órganos de gobierno y actores del sector vivienda para la implementación del nuevo Modelo de Vivienda Adecuada.*

2.2.1 Impulsar programas de financiamiento para la adquisición de vivienda en zonas intraurbanas y perímetros de contención alineados a la planeación del desarrollo territorial y urbano.

2.2.2 Reestructurar las reglas de otorgamiento del crédito tradicional para incentivar las solicitudes de financiamiento para construcción en terreno propio, reparación, remodelación, ampliación de vivienda o para modelos de construcción social.

2.2.3 Buscar la coordinación y colaboración interinstitucional con los diferentes organismos nacionales de vivienda para adoptar mejores prácticas en el diseño y ejecución de nuevos esquemas crediticios.

2.2.4 Robustecer las acciones para otorgar seguridad patrimonial y certeza jurídica sobre la propiedad de sus viviendas a los acreditados del Fondo.

ESTRATEGIA 2.3 *Fortalecer los mecanismos para garantizar que la oferta de vivienda del FOVISSSTE cumpla con las condiciones de una Vivienda Adecuada*

2.3.1 Fortalecer el proceso de supervisión y evaluación de la vivienda que garantice su calidad y ubicación.

2.3.2 Generar alianzas con los diferentes órdenes de gobierno y organismos nacionales de vivienda para supervisar que los desarrolladores inmobiliarios incorporen ecotecnologías para el uso eficiente de agua, energía y gas.

2.3.3 Impulsar convenios de colaboración con las autoridades de ordenamiento territorial y urbano, organismos de vivienda y desarrolladores para elaborar diagnósticos que dirijan a una adecuada ubicación para la construcción de vivienda nueva.

2.3.4 Desarrollar actividades de promoción crediticia en toda la República Mexicana, en donde se acerquen los productos y servicios del Fondo a los derechohabientes.

ESTRATEGIA 2.4 *Promover modificaciones al marco normativo a fin de alinearlos a la nueva política de vivienda.*

2.4.1 Promover en los Poderes Ejecutivo y Legislativo Federales la actualización del marco jurídico del FOVISSSTE para que responda a las necesidades de vivienda adecuada.

2.4.2 Impulsar con el Ejecutivo y el Legislativo Federal el marco legal para un mecanismo de ahorro solidario que complemente la Subcuenta de Vivienda y los trabajadores cuenten con el financiamiento suficiente para vivienda.

2.4.3 Promover con la Junta Directiva del ISSSTE ajustes al marco normativo aplicable a los Departamentos de Vivienda con el propósito de que mejoren su atención y función.



Objetivo 3

“Mantener la sostenibilidad financiera del FOVISSSTE en el corto, mediano y largo plazos”.

Implementar una gestión operativa y financiera integral, le permitirá al FOVISSSTE seguir contando con una fortaleza patrimonial. Mientras que instrumentar nuevos métodos de recuperación de cartera contribuirá a cerrar el ciclo crediticio en beneficio de las generaciones futuras que reciba el Fondo y de la permanencia de la institución misma.

ESTRATEGIA 3.1. Impulsar las acciones para mantener la fortaleza patrimonial y una gestión presupuestaria eficiente que genere ahorro público.

3.1.1 Mantener un Índice de Fortaleza Patrimonial por arriba del exigido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

3.1.2 Conservar adecuados niveles de morosidad mediante instrumentos que permitan incrementar la recuperación de cartera.

3.1.3 Incrementar el valor económico de los activos financieros mediante una óptima gestión de inversiones.

3.1.4 Establecer un plan de gasto que evite el dispendio, permita generar ahorros presupuestarios y evite el subejercicio en el gasto.

ESTRATEGIA 3.2 Perfeccionar la gestión de recaudación de la cartera crediticia de modo que responda las necesidades de la institución.

3.2.1 Obtener financiamiento externo en las mejores condiciones de mercado en cuanto a tasa, sobretasa y periodo de inversión.

3.2.2 Robustecer las acciones de cobranza judicial y extrajudicial a través del Modelo Integral de Cobranza.

3.2.3 Informar y celebrar convenios de colaboración con dependencias de gobierno para mejorar e incrementar la recaudación oportuna de ingresos ordinarios (5% y 30%).

3.2.4 Ampliar los canales de pago para que los acreditados que salen del sector público se mantengan al corriente en sus pagos.

3.2.5 Diseñar programas de reestructura de adeudos para los grupos de acreditados que no han sido atendidos con los programas existentes.

3.2.6 Diversificar los programas de estímulos o premios para acreditados que se han mantenido al corriente en el largo plazo, a través de revisar la tasa de interés o el saldo insoluto de la deuda.

ESTRATEGIA 3.3 Mantener el valor real de las aportaciones de la subcuenta de vivienda.

3.3.1 Monitorear mensualmente las tasas Pasiva y Activa Real (financiamiento externo más financiamiento de la Subcuenta de Vivienda).

3.3.2 Cuantificar, construir y optimizar las reservas necesarias para conservar el valor real de la Subcuenta de Vivienda.

3.2.3 Controlar los riesgos discretionales asumidos por las líneas de negocio del Fondo, en conformidad con el perfil de riesgos.

3.2.4 Revisar la estructura de integración de las tasas de interés de otorgamiento de créditos hipotecarios, y los mecanismos de actualización de los saldos de la deuda, a fin de hacer menos gravoso el pago del crédito hipotecario.

Objetivo 4

“Innovar en la operación del Fondo mediante la actualización e implementación de tecnologías de la información y comunicación”.

En materia de tecnologías de la información y comunicación, el FOVISSSTE se debe adecuar a las nuevas exigencias para ser una institución de vanguardia y proveer de seguridad, agilidad e inmediatez a los procesos que se realizan en la institución mediante la implementación de actualizaciones, mejoras e innovaciones.

La originación y formalización crediticia, los trámites en los módulos de atención ciudadana; y la administración de los recursos humanos y materiales, serán algunos de los procesos y servicios beneficiados. El seguimiento del flujo ordinario de ingresos, la cobranza extrajudicial y judicial, así como los tableros para medir el desempeño del Fondo, serán también enriquecidos; junto con la comunicación y la promoción de la cultura y el clima organizacional que efectúa a través de los portales y otros medios.

ESTRATEGIA 4.1 Modernizar y mejorar los sistemas informáticos para una mayor eficiencia en la operación del FOVISSSTE.

4.1.1 Mejorar, modernizar o generar los sistemas informáticos para que el Fondo opere de acuerdo con las normas establecidas por los principales órganos fiscalizadores.

4.1.2 Fortalecer los controles en materia de seguridad informática para evitar actos ilícitos.

4.1.3 Implementar soluciones que combinen la comunicación y la información para mejorar la operación y los servicios, reducir costos, facilitar la interoperabilidad y apoyar el crecimiento institucional (Core Bancario).

4.1.4 Garantizar la atención oportuna y eficaz a las Unidades Administrativas del FOVISSSTE en el momento que se reportan las incidencias operativas.



ESTRATEGIA 4.2 Reforzar, actualizar e innovar con plataformas tecnológicas que permitan una administración transversal, transparente y homóloga de las bases de datos.

4.2.1 Unificar las plataformas, sistemas y bases de datos de los diversos programas informáticos para evitar duplicar procesos, tener información consistente e íntegra, y disminuir el riesgo operativo.

4.2.2 Implementar medidas de seguridad que restrinjan el acceso de los usuarios a las plataformas informáticas y bases de datos clave.

4.2.3 Implementar sistemas de control de cambios en las plataformas informáticas y bases de datos.

4.2.4 Rehabilitar, actualizar o crear herramientas digitales que efficienten los procesos internos del FOVISSSTE.

ESTRATEGIA 4.3 Eficientar los principales procesos y actividades del FOVISSSTE mediante innovadoras herramientas digitales y tecnológicas.

4.3.1 Replantear, actualizar y/o crear herramientas digitales que hagan eficientes los diferentes procesos del Fondo.

4.3.2 Automatizar y documentar procesos administrativos y operativos que se encuentren pendientes en el Fondo.

Objetivo 5

“Fortalecer el Gobierno Corporativo para incrementar el valor de la institución”.

A través de la difusión de las buenas prácticas y con una disciplina de apego a los reglamentos y normas se habrán de cumplir y respetar las atribuciones de cada área sustantiva, en un sistema de pesos y contrapesos que cuide los intereses de quienes contribuyen a la existencia de la institución. Esto contribuirá a generar y proporcionar información confiable y transparente para la rendición de cuentas.

ESTRATEGIA 5.1 Vigilar la actuación ética y responsable de funcionarios y empleados del FOVISSSTE, en el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos.

5.1.1 Asegurar la transparencia, equidad, fiabilidad de la información y la rendición de cuentas a nivel institucional.

5.1.2 Monitorear de manera periódica las operaciones sustantivas del Fondo, bajo el principio de prevención y con un sistema de control interno de alertas tempranas ante los riesgos que enfrenta.

5.1.3 Desarrollar e implementar campañas de sensibilización para los funcionarios públicos y el personal en general, que coadyuven al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

ESTRATEGIA 5.2 Consolidar el Sistema de Control Interno en el FOVISSSTE.



5.2.1 Promover el ejercicio de las funciones del Departamento de Contraloría Interna y el área de Auditoría Interna de acuerdo con el Reglamento Orgánico.

5.2.2 Difundir, aplicar y vigilar, en todas las Unidades Administrativas del Fondo, el adecuado cumplimiento normativo establecido en el Manual del Sistema de Control Interno.

5.2.3 Fortalecer las funciones y objetivos de los Comités de Auditoría y Riesgos, para que establezcan mecanismos de vigilancia en la toma de decisiones y los procesos de rendición de cuentas de los altos mandos, así como el manejo y control de conflictos de interés e información privilegiada.

5.2.4 Definir e instaurar instrumentos de evaluación del funcionamiento de los órganos de Gobierno Corporativo.

ESTRATEGIA 5.3 *Estandarizar las funciones, actividades, procesos e información del Fondo de manera ordenada y sistemática.*

5.3.1 Actualizar y digitalizar los manuales institucionales y, en su caso, instituir nuevos documentos rectores para la gestión eficiente del fondo.

5.3.2 Desarrollar una plataforma digital para la difusión, inducción, capacitación y retroalimentación sobre el manejo de los manuales institucionales.

5.3.3 Implementar un sistema de monitoreo para mediar la efectividad del uso y aplicación de los manuales.

5.3.4 Cubrir los requisitos de certificación bajo las normas de la International Organization for Standardization (ISO) de los manuales institucionales.

ESTRATEGIA 5.4 *Impulsar una cultura organizacional abierta e incluyente orientada a resultados.*

5.4.1 Promover la gestión de desempeño basada en la eficiencia y la calidad del servicio.

5.4.2 Empoderar a los empleados con una política de profesionalización que aproveche las habilidades y competencias para su crecimiento y proyección profesional.

5.4.3 Desarrollar equipos de alto rendimiento en el logro de los objetivos institucionales.

MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Con el propósito de vigilar la adecuada implementación del Programa de Labores del FOVISSSTE 2020, se aplicarán los mecanismos de seguimiento y monitoreo previstos para su ejecución; es importante considerar que durante el proceso de planeación se realizan actividades que permiten dar seguimiento y controlar las acciones realizadas por las Unidades Administrativas del Fondo en el cumplimiento al planteamiento del PL 2020. El proceso de seguimiento se realizará mediante el monitoreo de indicadores.



Indicadores

Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad
Cumplimiento del Programa Anual de Capacitación del FOVISSSTE.	(Número de participantes que asistieron a los cursos de capacitación/Número de participantes programados) * 100	Porcentaje	Trimestral
Porcentaje de mandos medios y de primer nivel de liderazgo capacitados.	(Personal de mandos medios y de primer nivel de liderazgo capacitados/Personal de mandos medios y de primer nivel registrados en la plantilla laboral del FOVISSSTE) * 100	Porcentaje	Trimestral
Porcentaje de atención oportuna de los trámites.	(Suma de los trámites concluidos en el periodo/Suma de los Trámites en estatus de: proceso, por vencer, vencidos y concluidos en el periodo) * 100	Porcentaje	Trimestral
Porcentaje de satisfacción de los derechohabientes en la atención y servicio otorgado por el FOVISSSTE en los trámites en oficinas centrales.	[(Sumatoria del puntaje de las encuestas de satisfacción FOVISSSTE aplicadas en los módulos de atención ciudadana en oficinas centrales/Puntaje máximo posible de las encuestas de satisfacción FOVISSSTE * número de encuestas de satisfacción FOVISSSTE aplicadas en los módulos de atención ciudadana en oficinas centrales)]* 100	Porcentaje	Trimestral
Porcentaje de solicitudes procedentes firmadas en la emisión de la carta instrucción fiduciaria.	(Número de solicitudes procedentes firmadas para la emisión de carta instrucción/ Total de solicitudes recibidas para emisión de carta instrucción) * 100	Porcentaje	Trimestral

Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad
Porcentaje de créditos formalizados a derechohabientes con rango de nivel salarial de 1 a 3.5 VSMM.	(Número de créditos formalizados a derechohabientes con rango salarial entre 1 y 3.5 VSMM, al periodo / Número total de créditos programados para el rango nivel salarial entre 1 y 3.5 VSMM, al periodo) * 100	Porcentaje	Trimestral



Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad
Porcentaje de créditos formalizados otorgados a la derechohabencia del ISSSTE con discapacidad.	Total de créditos formalizados que fueron otorgados a la derechohabencia con algún tipo de discapacidad al periodo / Total de créditos programados para derechohabientes con algún tipo de discapacidad al periodo) * 100	Porcentaje	Semestral
Porcentaje de créditos formalizados en zonas con rezago habitacional.	(Número de créditos formalizados a derechohabientes del ISSSTE en zonas con rezago habitacional en el periodo / Número total de créditos programados a derechohabientes del ISSSTE en zonas con rezago habitacional en el periodo) * 100	Porcentaje	Semestral
Porcentaje de créditos hipotecarios formalizados.	(Número de créditos formalizados / Número de créditos programados)*100	Porcentaje	Trimestral
Porcentaje de trámites de Cancelación de Garantías Hipotecarias concluidos.	(Número de trámites de Cancelación de Garantías Hipotecarias concluidos al período en las oficinas centrales y Departamentos de Vivienda / Número de créditos con saldo cero, pertenecientes al conjunto de créditos vigentes en el período) * 100	Porcentaje	Semestral
Porcentaje de ahorro económico por el uso de tecnología LED en vivienda nueva.	1 - (Suma del costo promedio en el consumo eléctrico en focos de viviendas nuevas con focos incandescentes, fluorescentes y led en el periodo/Suma del costo promedio en el consumo eléctrico en focos de viviendas nuevas con focos incandescentes en el periodo) * 100	Porcentaje	Semestral

Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad
Índice de Fortaleza Patrimonial (IFP).	(Recursos para hacer frente a pérdidas no esperadas en el periodo / Posiciones ponderadas sujetas a riesgo en el periodo) *100	Porcentaje	Trimestral



Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad
Índice de morosidad.	(Saldo de la cartera de crédito vencida / Saldo de la cartera de crédito total) * 100	Porcentaje	Trimestral
Coeficiente de rentabilidad de las inversiones en operaciones de fondeo sobre la tasa de referencia promedio del Banco de México.	Tasa promedio de fondeo del FOVISSSTE en el periodo / Tasa de Referencia promedio del Banco de México en el periodo	Unidad	Trimestral
Porcentaje de cartera hipotecaria recuperada por la vía extrajudicial.	(Monto total de cartera recuperada por la vía extrajudicial al periodo / Monto total de cartera asignada para su recuperación a despachos de cobranza) * 100	Porcentaje	Trimestral
Porcentaje de cartera hipotecaria recuperada por la vía judicial.	(Monto de la cartera judicial recuperada al periodo / Monto de la cartera judicial programada a recuperar al año) * 100	Porcentaje	Trimestral
Porcentaje de adeudo por falta de pago de las Aportaciones del 5% al Fondo de la Vivienda.	(Monto de la omisión en el pago de las aportaciones del 5% al periodo / Monto de la recaudación anual esperada de aportaciones del 5%) * 100	Porcentaje	Semestral
Nivel de tolerancia de riesgo operativo.	(Monto de los eventos de pérdida acumulados con impacto durante el periodo / Monto de los ingresos de la operación (Ingresos por intereses) durante el periodo)	Porcentaje	Trimestral
Coeficiente de Cobertura de Liquidez (CCL) Ajustado por otorgamiento.	(Disponibilidades + Portafolio - Gastos de Administración) / Flujo Neto Total de Salidas de Efectivo	Porcentaje	Trimestral
Coeficiente de Cobertura de Liquidez (CCL).	(Disponibilidades + Portafolio - Gastos de Administración) / Flujo Neto Total de Salidas de Efectivo	Porcentaje	Trimestral



Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad
Uso del límite de exposición al riesgo de crédito.	Variación acumulada de las reservas para pérdida esperada / (Resultado neto acumulado + (Reservas para pérdidas inesperadas - Requerimiento de reservas por pérdidas inesperadas) + Variación acumulada de las reservas para pérdida esperada) + Anticipo del remanente acumulado, conforme a lo requerido por el artículo 177 de la Ley del ISSSTE - Rendimiento mínimo a otorgar de la Subcuenta de Vivienda	Porcentaje	Trimestral

Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad
Porcentaje de procesos adecuadamente automatizados.	((Suma de los porcentajes de automatización lograda de los aplicativos / Suma de los porcentajes de automatización planeada de los aplicativos) / Número de aplicativos evaluados)*100	Porcentaje	Trimestral

MECANISMO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS

El Mecanismo de Administración y Control de Cambios (MACC) se utiliza en el proceso de implementación de los planes y programas, como una herramienta de control que permite responder con oportunidad ante los cambios e imprevistos que pueden llegar a afectar o limitar el cumplimiento de los objetivos y metas, así como los resultados esperados, y que durante su planeación no fueron predecibles.

Administración y Control de Cambios

Como parte del seguimiento y control en el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa de Labores del FOVISSSTE 2020, es importante considerar de manera integral los cambios que pueden resultar de su implementación durante el primer trimestre del año en que se ejecuta y que fueron ocasionados por situaciones extraordinarias y/o ajenas al FOVISSSTE o a las mismas áreas y no se pudieron prever durante el proceso de planeación.

Contar con un Mecanismo de Administración y Control de Cambios (MACC), permitirá controlar de manera integral el seguimiento y monitoreo del PL 2020 para actuar con la oportunidad debida cuando un

compromiso, meta, indicador y/o entregable presente variaciones significativas que no fueron identificadas en el proceso de planeación o que, durante su ejecución, los factores externos lo han impactado directa o indirectamente, afectando el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

El periodo para llevar a cabo las modificaciones en las metas y/o los indicadores será en los meses de mayo y junio de 2020. Para aplicar el MACC, la Unidad Administrativa deberá presentar un análisis detallado del comportamiento del indicador, meta y/o compromiso e incluir una justificación indicando los factores que ocasionaron dichas desviaciones y cuál sería el impacto de no realizar ajustes al cumplimiento o los resultados establecidos en los compromisos, metas y/o indicadores.

A continuación se relacionan los factores que podrían generar un cambio o que lo justificarían:

- ❖ Restricciones presupuestales.
- ❖ Inconsistencias en la alineación estratégica.
- ❖ Errores en el método de cálculo y/o en las variables contempladas.
- ❖ Situaciones no previstas o inestimables, ajenas al FOVISSSTE.
- ❖ Cambio en la prioridad de atención de las necesidades del FOVISSSTE.
- ❖ Medidas de austeridad determinadas por la autoridad competente.
- ❖ Cambios operacionales.
- ❖ A solicitud expresa y justificada de la Unidad Administrativa.

Para llevar a cabo el Mecanismo de Control de Cambios, se deberá atender lo siguiente:

1. Al concluir el primer trimestre del año, la Jefatura de Servicios de Planeación (JSP) notificará a todas las Unidades Administrativas del Fondo el inicio de la ejecución de este mecanismo al PL 2020 y lo relativo al análisis de compromisos, metas y/o indicadores.
2. Las Unidades Administrativas del FOVISSSTE, a través de la JSP determinarán la viabilidad de continuar con el mecanismo en algunos componentes.
3. En caso de determinar que no es viable continuar el resto del año con el mecanismo de seguimiento en alguno de sus elementos (meta, indicador o alcance del entregable), las Unidades Administrativas del Fondo deberán informar y justificar por escrito a la JSP las causas por las que se considera necesario realizar dichas modificaciones.
4. Por su parte, la JSP dará respuesta por escrito a las solicitudes recibidas por parte de las Unidades Administrativas del Fondo, notificando la procedencia del MACC. En caso de que las solicitudes



procedan, la JSP aplicará los cambios y estos entrarán en vigor en el primer semestre del ejercicio fiscal. En caso contrario, la JSP llevará a cabo reuniones de trabajo con la Unidad Administrativa y sustentará su no procedencia, así como las alternativas de posibles soluciones.

