



FOVISSSTE

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

PROGRAMA DE LABORES DEL FOVISSSTE 2023

Aprobado por la Comisión Ejecutiva del Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado mediante el Acuerdo 7197.927.2022 de fecha 23 de agosto de 2022 y por la Junta la Junta Directiva del ISSSTE a través del Acuerdo 59.1379.2022 emitido el 22 de septiembre de 2022.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
I. MARCO NORMATIVO	3
1. Fundamento legal.....	3
2. Marco rector del FOVISSSTE en el sector vivienda	3
II. MARCO ESTRATÉGICO 2023.....	5
Eje 1. Identidad Institucional.....	6
Eje 2. Mandato y Razón de Ser del Fondo.....	7
Eje 3. Visión Financiera a Futuro	10
Eje 4. Tecnologías de la Información.....	12
Eje 5. Gobierno Corporativo.....	14
III. SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE LABORES.....	16
IV. MECANISMO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS.....	22

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ejes Estratégicos del FOVISSSTE 2023 - 2024.....	5
Ilustración 2. Marco Estratégico y Sistema de Medición y Seguimiento.....	16

INTRODUCCIÓN

El Programa de Labores del Fondo de la Vivienda del ISSSTE se presenta como instrumento de planeación de corto plazo para mostrar el rumbo al que las subdirecciones focalizarán los esfuerzos en el cumplimiento de su objeto social, a fin de contribuir a mantener su vigencia en el mercado con soluciones de financiamiento acordes a las necesidades de los trabajadores del Estado, así como para fortalecer la presencia de este Fondo como garante de la seguridad social del gobierno federal dentro de los Organismos Nacionales de Vivienda.

A través de este programa se da a conocer la visión de la actual administración del FOVISSSTE que busca establecer las condiciones para el desarrollo futuro de la Institución, colocando en el centro de la toma de decisiones a derechohabientes y acreditados mediante una reingeniería operativa para la mejora continua y la innovación de los procesos administrativos, de los productos crediticios y de las tecnologías de la información, y ante las condiciones económicas del entorno global, dar continuidad al fortalecimiento financiero y a la administración de riesgos.

Con fundamento en el marco legal y normativo aplicable al FOVISSSTE se elaboró, basado en un análisis sistemático, el diagnóstico institucional sobre el cual las subdirecciones suscribieron iniciativas estratégicas alineadas en cinco ejes, según su nivel de contribución a la evolución institucional: 1) administrativo, 2) comercial, 3) financiero, 4) tecnológico y 5) normativo y de control interno. Algunas de estas iniciativas se encuentran en etapa inicial; otras, en fase de desarrollo por lo que en 2023 se les dará seguimiento y se analizarán sus resultados.

El documento contiene cuatro capítulos; el primero, expone el marco normativo que fundamenta la obligatoriedad de la elaboración, integración y aprobación del Programa de Labores del FOVISSSTE 2023 el cual describe su vinculación con el Sistema Nacional de Planeación Democrática; el segundo, presenta el marco estratégico y el diagnóstico institucionales en los cuales se insertan las iniciativas suscritas por las subdirecciones; en el tercero, se detallan los mecanismos de monitoreo y/o medición conforme a la metodología de planeación, y, finalmente, en el cuarto, se describe el Mecanismo de Administración y Control de Cambios para integrar las situaciones no previstas durante el diseño de este programa.

I. MARCO NORMATIVO

A continuación se exponen los preceptos legales que determinan la obligatoriedad de someter el Programa de Labores a la aprobación de la Comisión Ejecutiva, máximo órgano de gobierno del Fondo, así como la alineación del quehacer institucional a los planes y programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo donde el objeto social del Fondo se inserta en el *Eje 2. Política Social*, como integrante del Sistema Nacional de Vivienda, según el artículo 14 de la Ley de Vivienda¹.

1. Fundamento legal

La presentación del Programa de Labores del FOVISSSTE obedece al cumplimiento de los artículos 174, fracción II; 175, fracción V, y 214, fracción XVI, inciso a) de la Ley del ISSSTE; 17, fracción V, inciso b) del Estatuto Orgánico del ISSSTE, y 13, fracción I del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE (ROF)² que establecen que el Vocal Ejecutivo debe someter, a más tardar el último día del mes de septiembre, a la Comisión Ejecutiva del Fondo de la Vivienda del ISSSTE el Programa de Labores del siguiente ejercicio para que lo revise y apruebe y, en su caso, lo presente a la Junta Directiva del ISSSTE para su autorización.

2. Marco rector del FOVISSSTE en el sector vivienda

El Fondo de la Vivienda del ISSSTE, según el Sistema Nacional de Planeación Democrática, coadyuva en el desempeño de sus funciones al cumplimiento de los siguientes planes y programas:



Plan Nacional de Desarrollo 2019 - 2024³

Objetivo superior: el bienestar general de la población.



Programa Nacional de Vivienda 2021 - 2024⁴

Objetivo 1. Garantizar el ejercicio del derecho a la vivienda adecuada a todas las personas, especialmente a los grupos en mayor condición de discriminación y vulnerabilidad, a través de soluciones financieras, técnicas y sociales, de acuerdo con las necesidades específicas de cada grupo de población.

¹ Artículo 14, fracción IV, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 14 de mayo de 2019.

² Ley del ISSSTE, última reforma publicada en el DOF el 22 de noviembre de 2021. Estatuto Orgánico del ISSSTE, el 1 de febrero de 2019 y el ROF el 21 de abril de 2017.

³ Publicado en el DOF el 12 de julio de 2019.

⁴ Publicado en el DOF el 4 de junio de 2021.

Objetivo 4. Asegurar el derecho a la información y la rendición de cuentas de todos los actores del sistema de vivienda adecuada.

Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020 - 2024⁵



Objetivo 4. Garantizar el acceso a una vivienda adecuada para todas las personas, a partir de un enfoque de derechos humanos, con pertinencia cultural y regional.



Programa Institucional del ISSSTE 2020 - 2024⁶

Objetivo 3. Prestaciones económicas accesibles.

⁵ Publicado en el DOF el 26 de junio de 2020.

⁶ Publicado en el DOF el 15 de junio de 2020.

II. MARCO ESTRATÉGICO 2023

La nueva administración del FOVISSSTE, a través de la Jefatura de Servicios de Planeación, adscrita a la Subdirección de Planeación e Información⁷, instrumentó los elementos de la metodología de Marco Lógico aplicables al Fondo, mediante la cual se definieron cinco ejes estratégicos sobre los que se edificó el objetivo de colocar en el centro al derechohabiente, mismos que a continuación se enuncian:

Ilustración 1. Ejes Estratégicos del FOVISSSTE 2023 - 2024



Fuente: FOVISSSTE, con la colaboración de las Unidades Administrativas.

En los ejes estratégicos se categorizaron las iniciativas de cada subdirección que buscan fortalecer los procesos administrativos, comerciales, financieros, tecnológicos y normativos para el logro de la misión institucional, basada en los siguientes elementos:

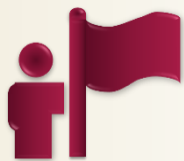


- Otorgar créditos hipotecarios para la adquisición de vivienda.
- Administrar los ahorros de la Subcuenta de Vivienda de los trabajadores del Estado de modo que conserven, por lo menos, su valor real.

Las problemáticas identificadas que a continuación se definirán, sugieren que el FOVISSSTE, al estar alejado de las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de vivienda, competitividad administrativa y gobernanza, opera alejado del punto óptimo.

⁷ De conformidad con los artículo 52, fracción I, y 54 fracción III del ROF.

Eje 1. Identidad Institucional



Consolidar en los trabajadores un sentido de pertenencia y compromiso que impacte en la productividad operativa y el servicio ofrecido, poniendo en el centro de atención a los derechohabientes y acreditados, alineado a la misión y visión del Fondo.

Diagnóstico

El FOVISSSTE carece de un servicio integral, multicanal y de seguimiento. Los medios de atención digital y a distancia presentan serias limitaciones operativas que provocan sobrecarga en los módulos de Oficinas Centrales y Departamentos de Vivienda (DV); además, carecen de estándares para proveer un servicio homogéneo entre ellos y respecto al que brindan los terceros, es decir, las entidades financieras.

A su vez, la falta de seguimiento a la evaluación de la atención y escucha brindada al usuario es un indicativo de la escasa importancia dada por el Fondo a la satisfacción del servicio prestado. El diseño actual de los procesos de atención a derechohabientes y acreditados crea interacciones innecesarias, tiempos de espera excesivos⁸ y causa que un bajo número de situaciones presentadas entre los acreditados se resuelvan desde el primer contacto⁹; aunado a ello, la ubicación de algunos Departamentos de Vivienda es inaccesible.

Además, se identificó que para el cumplimiento de la actividad sustantiva y, especialmente, para otorgar un servicio de calidad a derechohabientes y acreditados, el capital humano del Fondo requiere fortalecer sus conocimientos y habilidades a través de un Programa Anual de Capacitación, formulado con base en una detección real de las necesidades de capacitación que tome en cuenta la evolución de las funciones desarrolladas en cada área.

Iniciativas estratégicas

Guiadas por la visión del FOVISSSTE hacia 2024, las subdirecciones a las que les atañe esta problemática se comprometieron a la ejecución de las siguientes iniciativas:

1. Reubicación de los Departamentos de Vivienda

Asegurar la adecuada localización e infraestructura de operación de los Departamentos de Vivienda.

⁸ El diseño del Sistema de Citas, según el despacho consultor Delos Advisors, organiza la atención de tal forma que se desaprovecha 53 % del tiempo, alargando innecesariamente el plazo para conseguir una cita. Cabe señalar que este Programa de Labores 2023 integró algunos puntos prioritarios mencionados por Delos Advisors en su diagnóstico institucional.

⁹ Según la empresa consultora Delos Advisors, el 58 % de los acreditados no resolvieron su solicitud o trámite en su primera cita presencial y el 33 % no lo pudo hacer a distancia.

2. Estandarización del servicio en los Departamentos de Vivienda

Analizar los procesos de atención de los Departamentos de Vivienda para diseñar una reingeniería en la que se homologuen y verifiquen los requisitos de trámite y se uniforme el servicio otorgado.

3. Nuevo Estado de Cuenta

Diseñar un nuevo Estado de Cuenta que facilite su interpretación, disponible a través del portal institucional y/o se reciba por medio de correo electrónico. Estos cambios contribuirán a disminuir las solicitudes de actualización a través del Centro de Atención (*Call Center*) y los Departamentos de Vivienda.

4. Capacitación a los trabajadores del FOVISSSTE

Identificar las necesidades de profesionalización del personal a fin de incluirlas en el Programa Anual de Capacitación para contribuir a elevar la formación del recurso humano, a través de acciones que permitan desarrollar, actualizar y ampliar los conocimientos de los trabajadores del FOVISSSTE, en su propio beneficio y en el de derechohabientes y acreditados.

5. Hablemos de tecnología 4.0: Conferencias de difusión tecnológica

Impulsar una cultura institucional en materia de tecnologías de la información amplia y actualizada que consolide el conocimiento y las habilidades profesionales del capital humano y que sustente las estrategias de transformación empresarial con componentes tecnológicos.

Eje 2. Mandato y Razón de Ser del Fondo



Redefinir los productos de financiamiento existentes para contar con una oferta crediticia alineada tanto al mercado como a las necesidades y características de los derechohabientes para sentar las bases que les permitan ejercer su derecho a una vivienda adecuada que fomente el tejido social.

Diagnóstico

El resultado del diagnóstico llevado a cabo al Sistema de Puntaje arroja cinco rubros: 1) cancelación de solicitudes, 2) cadena de participantes en el proceso de originación y formalización, 3) falta de difusión de información, 4) montos máximos del crédito y, 5) distribución crediticia por esquema.

1) Cancelación de solicitudes

En el Sistema de Puntaje para el otorgamiento de créditos, que se prevé opere hasta 2022, se da una alta tasa de abandono del proceso de originación y formalización¹⁰, lo que provoca que otros derechohabientes que pudieran haber necesitado el crédito queden excluidos del proceso. Adicionalmente, el acceso limitado por una convocatoria anual y por los plazos perentorios establecidos incentivaba prácticas de hostigamiento, cobros no autorizados y otras oportunidades de fraude por parte de las entidades financieras (Sofomes).

2) Cadena de participantes en el proceso de originación y formalización

Las Sofomes, los notarios y la empresa guardavalores carecen de lineamientos para ofrecer un servicio estandarizado y regulado que facilite la supervisión del cumplimiento de las reglas operativas y evite las malas prácticas que son causa de sanción, según el Convenio de Concertación de Acciones. Además, la falta de controles en los procesos de los Sistemas Integral de Originación (SIO) y de Oferta de Vivienda (SIOV) permite la manipulación de la información.

3) Falta de difusión de información

Se identificó que los acreditados carecen de información que les habilite para enfrentar con éxito la decisión de adquirir un crédito hipotecario a partir de entender el proceso financiero y administrativo de adquisición y amortización del financiamiento, así como seleccionar adecuadamente la ubicación y características de la vivienda, conforme a sus necesidades y capacidad económica. Esta carencia de conocimiento deriva en adeudos vencidos, suspensiones temporales o definitivas de la obligación de pago y/o abandono de vivienda.

4) Montos máximos de los créditos

Se encontró que los montos máximos de otorgamiento determinados por esquema crediticio no integran el valor presente neto de los ingresos futuros del acreditado, solo el valor actual. Esto genera un diferencial entre la obligación de pago y el pago realizado, que se acumula en adeudo vencido no considerado por el acreditado¹¹.

5) Distribución crediticia por esquema

En lo que se refiere al Programa de Crédito, la distribución de créditos por esquema no está determinada por factores como la demanda potencial por localidad, rezago habitacional y características socioeconómicas de los trabajadores del Estado, sino por el método para programar la inversión destinada al otorgamiento crediticio que tomaba como base el índice de inflación anual.

¹⁰ De acuerdo con el análisis de Delos Advisors, en 2021 aproximadamente el 48 % de los interesados en obtener un crédito no continúan con el proceso de formalización.

¹¹ Cerca del 40 % de los créditos del portafolio tienen adeudo vencido, según el despacho Delos Advisors.

Iniciativas estratégicas

Ante esta problemática, las subdirecciones, guiadas por la nueva visión del FOVISSSTE, suscribieron las siguientes iniciativas para su ejecución en 2023:

1. Encargados Financieros de Origenación (Sofomes)

Instrumentar un nuevo modelo de servicio otorgado por las entidades financieras, a través de nuevas políticas y lineamientos que permitan homologar la operación y atención a los derechohabientes a fin de que se preste el mismo nivel de atención en cada una de ellas.

2. Migración del Sistema de Puntaje a Inscripción Continua

Establecer un nuevo proceso para el otorgamiento de créditos llamado Sistema de Inscripción Continua con el que los derechohabientes podrán iniciar el proceso para obtener su crédito hipotecario cuando lo precisen. Esto maximizará el tiempo para una adecuada toma de decisiones y reducirá la tasa de cancelación de solicitudes.

3. Reingeniería de los procesos de crédito

Rediseñar los procesos de los sistemas Integral de Origenación y de Oferta de Vivienda para implementar controles y seguimiento a procesos, y mediante la automatización, prevenir los errores debidos a la intervención humana.

4. Programa de Crédito 2023

Aplicar la nueva metodología para balancear la oferta y demanda de los productos FOVISSSTE para Todos, FOVISSSTE Tradicional en Pesos, Renova y Construyes tu Casa, que se realizó a través del análisis de la oferta, demanda regional y las características de la derechohabiencia.

5. Taller: Aprendiendo para elegir mejor

Que la decisión financiera y patrimonial del derechohabiente sea consciente y sin eventos inesperados durante la vida del crédito, a través del diseño e implementación de un nuevo taller de educación financiera obligatorio para los derechohabientes que les permita tomar decisiones asertivas y responsables al momento de adquirir un crédito hipotecario.

6. Cancelaciones de garantía hipotecaria

Otorgar certeza jurídica a los acreditados que liquidaron su crédito hipotecario, mediante la efectiva revisión y validación de los proyectos de cancelación de garantía hipotecaria.

Eje 3. Visión Financiera a Futuro



Impulsar una arquitectura financiera centrada en fortalecer la solidez y sostenibilidad del Fondo, mitigar los riesgos a los que se expone y garantizar el patrimonio de los trabajadores del Estado, con rendimientos de por lo menos el nivel de la inflación.

Diagnóstico

El Fondo de la Vivienda del ISSSTE muestra un desempeño financiero alineado a las disposiciones que lo rigen al mantener un nivel de capitalización que le permite soportar pérdidas no esperadas por los riesgos en los que incurre¹².

Asimismo, mantiene los activos líquidos que le permiten enfrentar sus compromisos operativos y financieros, incluyendo el otorgamiento crediticio, mes a mes, aun en escenarios de estrés, con un Coeficiente de Cobertura de Liquidez Ajustado que promedió durante el primer semestre 926 %, superior al nivel mínimo establecido de 100 %.

Además, el adecuado manejo de las reservas le ha permitido llevar una política financiera y de créditos dirigida a lograr que los ahorros individuales conserven por lo menos su valor real¹³, de lo cual da cuenta el monitoreo del Límite de Exposición al Riesgo de Crédito que al cierre de mayo de 2022 se ubicó en 10.24 %, muy por debajo del límite establecido de 100 %.

Aunque las expectativas del entorno macroeconómico para 2023¹⁴ son de una inflación menor a la registrada en 2022 (situada en 8.16 % en la primera quincena de julio), pero con una tasa de interés cerca de los niveles actuales para controlarla¹⁵, la identificación, evaluación y administración de los riesgos a los que se expone el Fondo permitirá prevenir y controlar los factores que obstaculicen el cumplimiento de su objeto social.

Sin embargo, la sostenibilidad futura depende de una adecuada originación que garantice la cobranza de los créditos otorgados, del aumento en los ingresos por recuperación de cartera vencida¹⁶ ante el incremento del Índice de Morosidad, al igual que de la recaudación de las aportaciones que las dependencias y entidades hacen en favor de los trabajadores.

¹² El Índice de Fortaleza Patrimonial del Fondo de la Vivienda del ISSSTE fue 13.4 % con corte a mayo de 2022.

¹³ Según lo establecido en el Artículo 177 de la Ley del ISSSTE.

¹⁴ "Encuesta sobre las expectativas de los Especialistas del Sector Privado: Mayo 2022". 1 junio de 2022. Recuperado de: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/encuestas-sobre-las-expectativas-de-los-especialis/%7B293E2EAF-17C3-6D4E-F289-96A636F0435D%7D.pdf>

¹⁵ La tasa de interés interbancaria de equilibrio (TIIE) a 28 días del Banco de México supera los 8 puntos porcentuales, el 5 de agosto de 2023 se determinó en 8.1187 %.

¹⁶ El Índice de Morosidad registrado al cierre del primer semestre de 2022 fue de 8.04 %, por encima del valor programado para el mismo periodo de 7.37 %.

Para ello, el Modelo Integral de Cobranza deberá rediseñarse para que sus productos se adapten a la capacidad económica de todo acreditado con disposición a pagar ya que, del universo de los que salen del sector, solo el 20 % continúa con su obligación de pago¹⁷, pues no se cuenta con mecanismos para su pronta identificación y localización, ni con una oferta de opciones de solución y/o reestructura asequibles acorde a su situación laboral y económica.

Otro obstáculo es la fragmentación de la cobranza extrajudicial y judicial ya que dificulta la supervisión y el control de los despachos que actúan con incentivos distintos a los objetivos de recuperación del FOVISSSTE; sus resultados no son eficientes en la recuperación de cartera ni alineados a la misión social del Fondo.

Iniciativas estratégicas

Ante esta perspectiva, las unidades administrativas suscriben en este programa las siguientes iniciativas como compromiso basado en la nueva visión del FOVISSSTE hacia 2024:

1. Nuevos productos de cobranza (extrajudicial)

Incentivar la recuperación de cobranza extrajudicial mediante la renovación de los productos de solución del Modelo Integral de Cobranza, así como la integración de nuevos productos.

2. Nuevos productos de solución (cobranza judicial)

Aumentar la recuperación de cartera vencida mediante la aplicación de nuevos productos de solución del Modelo Integral de Cobranza, adaptados a las necesidades de los acreditados para que se incremente el universo de aquellos en posibilidad de regularizar o liquidar el pago de su crédito hipotecario.

3. Recuperación de adeudos de las dependencias morosas, 5 y 30 %

Incrementar la recuperación del 5 y del 30 % mediante acercamientos entre la alta dirección del FOVISSSTE y las dependencias, para posteriormente analizar la posibilidad de implementar la "firma electrónica" piloto.

4. Coeficiente de Cobertura de Liquidez (CCL)

Administrar los riesgos discretionales a los que se expone el Fondo, siguiendo las disposiciones que garantizan su sostenibilidad financiera con el fin de mantener el valor real de los ahorros de los trabajadores y el nivel de otorgamiento crediticio.

¹⁷ Según el diagnóstico del FOVISSSTE realizado por Delos Advisors.

5. Coeficiente de Cobertura de Liquidez Ajustado por Otorgamiento (CCLA)

Administrar los riesgos discretos a los que se expone el Fondo, siguiendo las disposiciones que garantizan su sostenibilidad financiera con el fin de mantener el valor real de los ahorros de los trabajadores y el nivel de otorgamiento crediticio.

6. Índice de Fortaleza Patrimonial (IFP)

Medir y monitorear la capacidad financiera del FOVISSSTE para hacer frente a las potenciales pérdidas inesperadas derivadas de su actividad financiera y crediticia, así como los riesgos asociados a ella a través del Índice de Fortaleza Patrimonial.

7. Límite de Exposición al Riesgo de Crédito

Monitorear el nivel de riesgo de crédito en el cual incurre el FOVISSSTE, mediante el Límite de Exposición al Riesgo de Crédito.

Eje 4. Tecnologías de la Información



Actualizar la infraestructura tecnológica que posibilite la mejora continua en la gestión operativa y administrativa, impulse la simplificación, automatización y seguridad en los procesos, y mejore el flujo de la información.

Diagnóstico

La transformación del FOVISSSTE hacia una nueva visión exige disponer de infraestructura, aplicaciones y sistemas tecnológicos homólogos, modernos y de alto desempeño que evolucionen de manera integral y no segmentada para que las operaciones administrativas, contables y financieras se efectúen de manera automatizada y no manual, en un ambiente en el que tanto los datos como las transacciones cuenten con las medidas y controles de protección, seguridad y confidencialidad que establece la normativa que aplica a los organismos de fomento.

Para tal fin, el Fondo inició desde 2020 el desarrollo de una plataforma aplicativa basada en un modelo Core con el objetivo de albergar los procesos de originación y administración de créditos; con la terminación anticipada del proyecto original quedó instalado, pero inconcluso. Por otro lado, respecto al desarrollo del GRP SIRE¹⁸, un software para la administración general del Fondo, se identificó que no se cuenta con una versión que funcione en paralelo al GRP actual pese a que el contrato vence en

¹⁸ El nuevo GRP ha adoptado el nombre de GRP SIRE, por el nombre de la empresa especializada en el desarrollo de software y soluciones tecnológicas (SIRE, Sistemas Integrales de Recursos Empresariales).

noviembre de 2022, por lo que en 2023 se deberá calibrar su desempeño sobre la operación de los procesos que soporta.

Además, el Fondo deberá enfocarse a su modernización tecnológica, pero tanto esta como el desarrollo de los recursos existentes se dificulta por el desconocimiento del mapa de los aplicativos, de la infraestructura y de la plataforma tecnológica, por su deficiente alineación de la arquitectura tecnológica a la arquitectura de negocio. A esto se suma la falta de procesos y metodologías documentadas de las aplicaciones y operación del área de tecnologías de la información, incluida la contratación de los servicios y recursos humanos.

Iniciativas estratégicas

Ante esta perspectiva, las áreas administrativas suscriben en este programa las siguientes iniciativas como compromiso basado en la nueva visión del FOVISSSTE hacia 2024:

1. Operación del Nuevo GRP (*Government Resource Planning*) SIRE

Operar e instrumentar mejoras en el nuevo GRP SIRE, así como asegurar la interacción con la plataforma Core a fin de lograr una mejora y evolución de los módulos que sostiene el GRP Web actual para aumentar la calidad de los servicios administrativos, contables y financieros.

2. Desarrollo de una arquitectura aplicativa para la originación y administración de créditos

Desarrollar e implementar una plataforma basada en un modelo Core que permita la interoperabilidad y la trazabilidad de los procesos de originación y administración del crédito a través de una arquitectura ligera, expandible y sencilla, con el uso de lenguajes de programación de libre uso y vigentes.

3. Arquitectura tecnológica alineada a la arquitectura de negocio

Desarrollar la arquitectura tecnológica requerida mediante el mapeo de aplicativos, infraestructura y plataforma tecnológica que, a partir de la arquitectura empresarial, logre un gobierno tecnológico en el FOVISSSTE a fin de que se incremente la eficiencia en la gestión, se mejoren los servicios ofrecidos y se dé transparencia a las acciones del Fondo.

4. Aprovechar la infraestructura tecnológica disponible

Impulsar una arquitectura de seguridad mediante la aplicación de estrictos controles, la actualización o creación de herramientas digitales de monitoreo, así como parches y actualizaciones que disminuyan los riesgos tecnológicos por obsolescencia, pérdida de datos e invasión de intrusos.

5. Gestión y mejora continua enfocada a los servicios de Tecnologías de la Información (TI)

Impulsar un modelo de atención proveedor-cliente entre el área de Tecnologías de la Información (TI) y las áreas demandantes para regular y transparentar los servicios prestados y garantizar un óptimo servicio, ajustado a las expectativas del usuario y a las disponibilidades de recursos humanos y materiales del área de TI.

6. FOVISSSTE Seguro: Seguridad de la Información y Ciberseguridad

Definir y aplicar esquemas y controles de seguridad de la información que garanticen su confiabilidad, integridad y acceso restringido a usuarios autorizados a fin de reducir riesgos de extravío, pérdida, filtración o indebida difusión, en apego a la normatividad establecida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

Eje 5. Gobierno Corporativo



Fortalecer un marco legal y normativo que incorpore las mejores prácticas de gobernanza y control interno para garantizar los procesos administrativos y operativos, a fin de que los agentes que intervienen en la originación y administración crediticia tengan certeza jurídica, transparencia y legalidad.

Diagnóstico

La estructura orgánica del FOVISSSTE y los documentos normativos que sustentan su funcionamiento y organización no satisfacen los requerimientos que el ejercicio de sus funciones demanda en la actualidad, ni atienden algunas de las observaciones que la CNBV ha emitido desde el 2015 a partir sus visitas de inspección, tales como la falta de implementación del Sistema de Control Interno a través de las áreas de Auditoría, Contraloría Interna, Mesa de Control y Oficial de Seguridad de la Información (CISO, por sus siglas en inglés).

También se identificaron áreas de oportunidad para que las subdirecciones, en el ámbito de sus competencias, contribuyan al logro de la misión del FOVISSSTE sujetándose a la regulación y siguiendo las mejores prácticas internacionales. Es igualmente necesario identificar y mitigar los riesgos asociados a los procesos; todo ello con el fin de garantizar la continuidad operativa, así como establecer, actualizar o fortalecer los instrumentos que mejoren el control, impulsen la transparencia y garanticen la rendición de cuentas en el manejo de los recursos.

Iniciativas estratégicas

Ante esta perspectiva, las unidades administrativas suscriben en este programa las siguientes iniciativas como compromiso basado en la nueva visión del FOVISSSTE hacia 2024:

1. Lineamientos para la contratación institucional

Dar seguimiento a la implementación de las Disposiciones Generales para el uso de los recursos afectos al Fondo de la Vivienda del ISSSTE.

2. Aplicación de los mecanismos de control y recomendaciones para la prevención de riesgos no discrecionales

Impulsar que las áreas administrativas apliquen e integren en los manuales los mecanismos de control y recomendaciones derivadas del análisis de los riesgos de procesos identificados, a fin de prevenir su materialización en la operación del Fondo.

3. Reestructura orgánica del FOVISSSTE basada en objetivos

Rediseñar la estructura orgánica del Fondo de la Vivienda del ISSSTE para alinear sus funciones a los objetivos institucionales y a la normatividad vigente, evitar la duplicidad de roles y responsabilidades y garantizar la independencia de las unidades administrativas, en función de la naturaleza de sus atribuciones.

4. Mejorar los procesos y metodologías integrales en la JSTI

Se mejorarán, documentarán y divulgarán los procesos y metodologías de la Jefatura de Servicios de Tecnología de la Información (JSTI), conforme a las buenas prácticas internacionales que contribuyan a la eficiencia en la gestión a partir de la explotación de los recursos tecnológicos de que dispone el Fondo.

5. Identificación y evaluación de los riesgos del Fondo

Evaluar e informar de los riesgos a los que se encuentra expuesto el FOVISSSTE para contribuir a la generación de estrategias de control que garanticen la continuidad operativa.

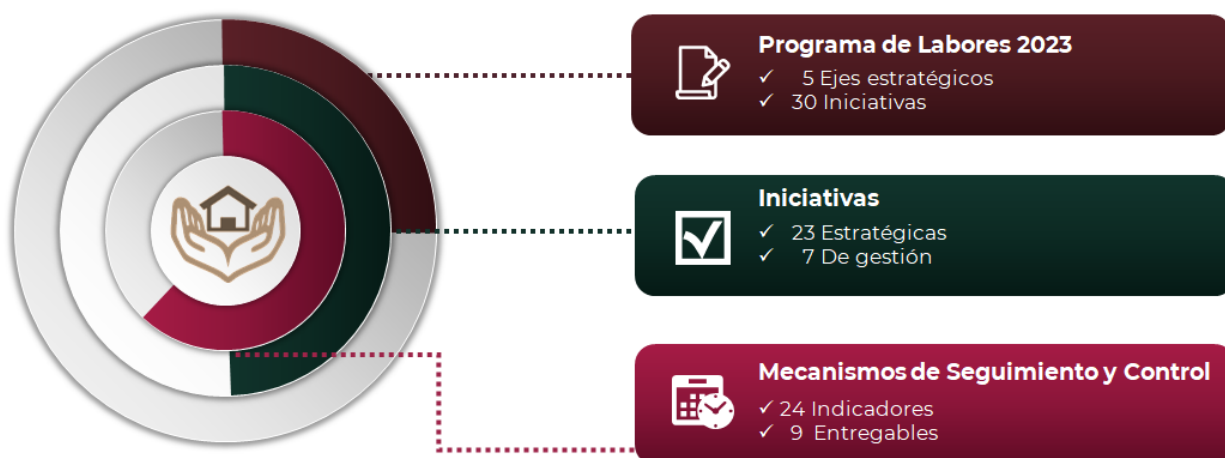
6. Actualización de la normativa relacionada con la operación y estructura del FOVISSSTE

Coordinar el análisis para la actualización de los documentos normativos de las actividades sustantivas y organización del Fondo de la Vivienda del ISSSTE para su aprobación y publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

III. SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE LABORES

Como parte del proceso de planeación del FOVISSSTE se integra el Sistema de Medición y Seguimiento Estratégico para la evaluación de resultados, que a continuación se presenta:

Ilustración 2. Marco Estratégico y Sistema de Medición y Seguimiento



Fuente: FOVISSSTE, 2022.

Las siete subdirecciones del Fondo que suscribieron las iniciativas antes expuestas para atender las áreas de oportunidad prioritarias identificadas dentro del ámbito de su competencia son:

- Subdirección de Crédito (SC)
- Subdirección de Finanzas (SF)
- Subdirección de Planeación e Información (SPI)
- Subdirección de Administración Integral de Riesgos (SAIR)
- Subdirección de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales (SAAEGR)
- Subdirección de Asuntos Jurídicos (SAJ)
- Subdirección de Administración (SA)

A continuación, se presentan, por eje estratégico, las iniciativas con los indicadores y entregables definidos por dichas subdirecciones del Fondo para su seguimiento durante la ejecución¹⁹:

¹⁹ Integrados de conformidad con las fichas técnicas de Iniciativas suscritas por las unidades administrativas.

Eje 1. Identidad Institucional

No.	Nombre de la Iniciativa	Nombre del Indicador o Entregable	Frecuencia de Medición	Área Responsable
1.	Reubicación de los Departamentos de Vivienda	Entregable: Cédula de levantamiento ²⁰ del DV	Semestral	Directa: SAAEGR
2.	Estandarización del servicio en los Departamentos de Vivienda	Indicador: Puntuación de satisfacción de los usuarios de los Departamentos de Vivienda (CSAT) ²¹	Trimestral	Transversal: SAAEGR - SC, SF, SPI y SAJ
3.	Nuevo Estado de Cuenta	Indicador: Porcentaje de acreditados que acuden a realizar trámites sobre el Estado de Cuenta en los Departamentos de Vivienda	Trimestral	Transversal: SAAEGR - SF y SPI
4.	Capacitación a los trabajadores del FOVISSSTE	Indicador: Porcentaje de avance en la ejecución del Programa Anual de Capacitación del FOVISSSTE	Trimestral	Directa: SA
5.	Hablemos de tecnología 4.0: Conferencias de difusión tecnológica	Indicador: Porcentaje promedio de participación en conferencias de difusión tecnológica	Trimestral	Transversal: SPI - SA

Eje 2. Mandato y Razón de Ser del Fondo

No.	Nombre de la Iniciativa	Nombre del Indicador o Entregable	Frecuencia de Medición	Área Responsable
1.	Encargados Financieros de Originación (Sofomes)	Indicador: Tasa de incidencias en los expedientes de créditos	Trimestral	Directa: SC
2.	Migración del Sistema de Puntaje a Inscripción Continua	Indicador: Porcentaje de créditos formalizados	Mensual	Directa: SC

²⁰ Documentación que valida el análisis y, de ser procedente, la reubicación de las oficinas de los Departamentos de Vivienda.

²¹ Puntaje de Satisfacción del Cliente (Customer Satisfaction Score, CSAT por sus siglas en inglés).

Eje 2. Mandato y Razón de Ser del Fondo

No.	Nombre de la Iniciativa	Nombre del Indicador o Entregable	Frecuencia de Medición	Área Responsable
3.	Reingeniería de los procesos de crédito	Entregable: Manual de crédito en el que se incorpore la reingeniería de los procesos de los sistemas Integral de Originación y de Oferta de Vivienda	Anual	Transversal: SC - SPI
4.	Programa de Crédito 2023	Indicador: Porcentaje de créditos formalizados por esquema de crédito	Mensual	Directa: SC
5.	Taller: Aprendiendo para elegir mejor	Indicador: Porcentaje de los derechohabientes que iniciaron y finalizaron el taller	Trimestral	Transversal: SC - SPI
6.	Cancelaciones de garantía hipotecaria	Indicador: Porcentaje de trámites de cancelación de garantía hipotecaria validados	Trimestral	Directa: SAJ - SPI y SF

Eje 3. Visión Financiera a Futuro

No.	Nombre de la Iniciativa	Nombre del Indicador o Entregable	Frecuencia de Medición	Área Responsable
1.	Nuevos productos de cobranza (extrajudicial)	Indicador: Porcentaje de cartera hipotecaria recuperada por la vía extrajudicial	Trimestral	Directa: SF
2.	Nuevos Productos de solución (cobranza judicial)	Indicador: Porcentaje de créditos recuperados en cobranza judicial Indicador: Porcentaje de monto recuperado en cobranza judicial Indicador: Porcentaje de créditos regularizados en cobranza judicial	Trimestral	Transversal: SAJ - SPI y SF
3.	Recuperación de adeudos de las	Entregable: Reporte de acciones implementadas para recuperación de	Trimestral	Transversal: SF - SAAEGR

Eje 3. Visión Financiera a Futuro

No.	Nombre de la Iniciativa	Nombre del Indicador o Entregable	Frecuencia de Medición	Área Responsable
	dependencias morosas, 5 y 30 %	adeudos del 5 y 30 % por dependencias morosas		
4.	Coefficiente de Cobertura de Liquidez (CCL)	Indicador: Coeficiente de Cobertura de Liquidez	Mensual	Directa: SAIR
5.	Coefficiente de Cobertura de Liquidez Ajustado por Otorgamiento (CCLA)	Indicador: Coeficiente de Cobertura de Liquidez Ajustado por Otorgamiento de Crédito	Mensual	Directa: SAIR
6.	Índice de Fortaleza Patrimonial (IFP)	Indicador: Índice de Fortaleza Patrimonial	Mensual	Transversal: SAIR - SF
7.	Límite de Exposición al Riesgo de Crédito	Indicador: Uso del Límite de Exposición al Riesgo de Crédito	Mensual	Transversal: SAIR - SF

Eje 4. Tecnología de la Información

No.	Nombre de la Iniciativa	Nombre del Indicador o Entregable	Frecuencia de Medición	Área Responsable
1.	Operación del Nuevo GRP (Government Resource Planning) SIRE	Indicador: Porcentaje de desempeño del nuevo GRP	Trimestral	Transversal: SPI - SC, SF, SAIR, SAAEGR, SAJ y SA
2.	Desarrollo de una arquitectura aplicativa para la originación y administración de créditos	Indicador: Porcentaje de avance en la implementación del Core Indicador: Porcentaje de desempeño en el Core	Trimestral Trimestral	Transversal: SPI - SC, SF, SAIR, SAAEGR, SAJ y SA
3.	Arquitectura tecnológica alineada a la arquitectura de negocio	Entregable: Arquitectura tecnológica documentada y en proceso constante de actualización, vinculada a la arquitectura de negocio: 1.- Mapa de Aplicativos	Semestral	Directa: SPI

Eje 4. Tecnología de la Información

No.	Nombre de la Iniciativa	Nombre del Indicador o Entregable	Frecuencia de Medición	Área Responsable
		2.- Mapa de Infraestructuras 3.- Mapa de Plataformas 4.- Mapa de Seguridad		
4.	Aprovechar la infraestructura tecnológica disponible	Indicador: Porcentaje promedio en el desempeño de los proyectos involucrados en el aprovechamiento de la infraestructura disponible	Trimestral	Transversal: SPI - SC, SF, SAIR, SAAEGR, SAJ y SA
5.	Gestión y mejora continua enfocada a los servicios de Tecnologías de la Información (TI)	Indicador: Porcentaje promedio en la prestación de servicios de TI	Trimestral	Transversal: SPI - SC, SF, SAIR, SAAEGR, SAJ y SA
6.	FOVISSSTE Seguro: Seguridad de la Información y Ciberseguridad	Indicador: Nivel de Riesgo Operativo-Técnico	Trimestral	Directa: SPI

Eje 5. Gobierno Corporativo

No.	Nombre de la Iniciativa	Nombre del Indicador o Entregable	Frecuencia de Medición	Área Responsable
1.	Lineamientos para la contratación institucional	Entregable: Reporte de verificación sobre el cumplimiento de las Disposiciones generales para el uso de los recursos afectos al Fondo de la Vivienda del ISSSTE, mediante la aplicación de pruebas selectivas	Semestral	Transversal: SA - SPI y SAJ
2.	Aplicación de los mecanismos de control y recomendaciones para la prevención de riesgos no discrecionales	Indicador: Porcentaje de mecanismos de control implementados	Trimestral	Transversal: SAIR - SPI

Eje 5. Gobierno Corporativo

No.	Nombre de la Iniciativa	Nombre del Indicador o Entregable	Frecuencia de Medición	Área Responsable
3.	Reestructura orgánica del FOVISSSTE basada en objetivos	Entregable: Proyecto de rediseño de la reestructura orgánica del FOVISSSTE	Semestral	Transversal: SPI - SAJ
4.	Mejorar los procesos y metodologías integrales en la JSTI	Entregable: Metodologías documentadas, divulgadas y en operación	Semestral	Directa: SPI
5.	Identificación y evaluación de los riesgos del Fondo	Entregable: Dictámenes de identificación de riesgos en los procesos del FOVISSSTE.	Trimestral	Directa: SAIR
6.	Actualización de la normativa relacionada con la operación y estructura del FOVISSSTE	Entregable: 1.- Documentos normativos aprobados con oficio y número de acuerdo emitidos por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE. 2.- Documentos normativos publicados en el Diario Oficial de la Federación.	Semestral	Transversal: SPI - SAJ

IV. MECANISMO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS

Para responder con oportunidad a los cambios e imprevistos que pudieran afectar o limitar el cumplimiento de las iniciativas estratégicas suscritas en este Programa de Labores e implementar medidas que contribuyan a la obtención de los resultados esperados, la Subdirección de Planeación, a través de la Jefatura de Servicios de Planeación, integra el Mecanismo de Administración y Control de Cambios (MACC), el cual contribuye dentro del proceso dinámico de la planeación a:

- El análisis de los factores que pudieran influir en los resultados previstos y, de este modo, el desempeño de las unidades administrativas en la ejecución de sus iniciativas.
- La incorporación de acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales, ante escenarios no contemplados.
- La modificación de las iniciativas conforme a la evolución de los planes de trabajo que se definan para su implementación, así como de los mecanismos de medición (indicadores) y/o seguimiento (entregables).

Este mecanismo se aplicará en los meses de febrero y marzo de 2023, a petición expresa y justificada de las unidades administrativas, realizada mediante oficio dirigido a la Jefatura de Servicios de Planeación, la cual evaluará la pertinencia de los cambios solicitados bajo los siguientes casos:

- Restricciones presupuestales
- Situaciones no previstas, fuera del control del Fondo
- Medidas de austeridad determinadas por la autoridad competente
- Cambios en la prioridad de las necesidades del Fondo o de las unidades administrativas
- Cambios de tipo operacional u otros factores determinantes.